OBSAH

ÚVOD 19

1 STRATEGIE ORGANIZACE A JEJÍ VZTAH K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ 20
1.1 Strategické řízení a řízení projektů 20
1.2 Řízení portfolia, programů a projektů 22
1.3 Cíl a účel projektu a projektový trojimperativ 24
1.3.1 Definice projektu 24
1.3.2 Definice cíle a účelu projektu 25
1.3.3 Projektový trojimperativ 26
1.3.4 Typy projektů 27
1.4 Stakeholders 30
1.4.1 Základní kroky práce se stakeholdery v rámci projektového řízení 31
1.4.2 Práce se stakeholdery během životního cyklu projektu 34

2 STANDARDY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ 37
2.1 Soulad projektu se standardy a předpisy 37
2.1.1 Normy a předpisy v projektovém řízení 38
2.1.2 Mezinárodní standardy projektového řízení 38
2.1.3 Další metodiky a přístupy v projektovém řízení 42
2.2 Modely hodnocení úrovně projektového řízení 42
2.3 Organizace a informace 44
2.3.1 Organizace projektu a projektové role 44
2.3.2 Role a odpovědnosti klíčových osob na projektu 46
2.3.3 Projektová kancelář a její role v organizaci 47
2.3.4 Informační systém a komunikace 48

3 STUDIE PROVEDITELNOSTI 52
3.1 Ex-ante hodnocení projektu 52
3.2 Studie proveditelnosti 56
3.2.1 Úvod a manažerské shrnutí 58
3.2.2 Analýza trhu a marketingová koncepce 58
3.2.3 Technická analýza projektu a vlivy na životní prostředí 61
3.2.4 Analýza lidských zdrojů a časový harmonogram 64
3.2.5 Finanční a ekonomická analýza a vyhodnocení záměru 64

4 HODNOCENÍ PROJEKTU 67
4.1 Input-output metody a základní principy CBA 67
4.1.1 Finanční a ekonomické hodnocení projektu 69
4.1.2 Přírůstková metoda 72
4.1.3 Zohlednění vlivu času 73
4.2 Ukazatele používané v CBA 75
4.2.1 Čistá současná hodnota 75
4.2.2 Index rentability 77
4.2.3 Vnitřní výnosové procento 77
4.2.4 Doba návratnosti 78
4.2.5 Benefit-cost ratio 80
4.3 Finanční analýza 81
4.3.1 Investiční výdaje a zůstatková hodnota 83
4.3.2 Provozní cash-flow 83
4.3.3 Zdroje financování 85
4.4 Socioekonomická analýza 90
4.5 Analýza rizik a citlivosti 95

5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU 98
5.1 Životní cyklus projektu dle metodiky PRINCE2 98
5.1.1 Principy 99
5.1.2 Témata – přístupy 100
5.1.3 Procesy 101
5.2 Proces – Zahájení projektu – Starting up a Project 102
5.3 Proces – Nastavení projektu – Initiating a Project 108
5.4 Proces – Kontrola etapy – Controlling a Stage 113
5.5 Proces – Řízení dodání produktu – Managing Product Delivery 116
5.6 Proces – Řízení přechodu mezi etapami – Managing a Stage Boundary 118
5.7 Proces – Směrování projektu – Directing a Project 120
5.8 Proces – Ukončení projektu – Closing a Project 123

6 SCOPE 128
6.1 Vymezení projektu 128
6.1.1 Projekt jako nositel změny 129
6.1.2 Projektový trojimperativ 131
6.1.3 Řízení projektů 133
6.2 Scope management – řízení rozsahu projektu 135
6.2.1 Projektová charta 135
6.2.2 Fáze Scope Managementu 138
6.3 Logický rámec projektu 151
6.3.1 Analýza potřeb stakeholderů 152
6.3.2 Analýza problému – Strom problémů 154
6.3.3 Stanovení cílů – Strom cílů 156
6.3.4 Volba strategie 157
6.3.5 Logický rámec projektu 159

6.3.6 Pravidlo 3E 163

7 FINANCE, ČAS, ZDROJE 167
7.1 Řízení času v projektu 169
7.1.1 Definování aktivit 169
7.1.2 Sekvencování aktivit – typ vazeb 169
7.1.3 Odhad doby trvání 171
7.1.4 Vytvoření časového rozvrhu 173
7.2 Plánování zdrojů a kapacit 183
7.2.1 Proces plánování zdrojů zahrnuje 183
7.2.2 Matice odpovědnosti – RACI 185
7.2.3 Dostupnost zdrojů 186
7.3 Plánování nákladů 187
7.3.1 Plán řízení nákladů 189

8 ŘÍZENÍ RIZIK 193
8.1 Definice rizika 193
8.2 Důležitost řízení rizik 194
8.3 Zdroje projektových rizik a jejich klasifikace 195
8.4 Řízení rizik v rámci životního cyklu projektu 196
8.4.1 Identifikace rizik 197
8.4.2 Analýza rizik 199
8.4.3 Opatření na eliminaci rizik 201
8.4.4 Práce s riziky v době realizace projektu 203
8.4.5 Práce s riziky po ukončení projektu 204

9 KVALITA, PROCUREMENT A ŘÍZENÍ ZMĚN 208
9.1 Řízení kvality 208
9.1.1 Plán řízení kvality 210
9.1.2 Zajištění kvality 212
9.1.3 Controlling kvality 213
9.2 Řízení změn v projektu 214
9.2.1 Proces řízení změny 215
9.2.2 Proces změny (8 kroků změny dle Kottera) 217
9.3 Procurement 219
9.3.1 Procurement Management Plan 219
9.3.2 Make or Buy – Analýza výroby nebo nákupu 220
9.3.3 Make or Lease – Analýza nákupu/výroby nebo pronájmu 222
9.3.4 Matice komodita – riziko 223
9.3.5 Kategorizace dodavatelů podle výkonnosti 224

10 REALIZACE PROJEKTU 231
10.1 Realizace projektu a realizační plán 231
10.1.1 Sledování pokroku 234
10.1.2 Změny v průběhu realizace 235

10.1.3 Reporting a controlling projektu 236
10.2 Earned Value Management 237
10.2.1 Základní vstupy a ukazatele EVM 238
10.2.2 Postupy pro stanovení Earned value 240
10.2.3 Doplňkové ukazatele EVM 240
10.2.4 Výhody a nevýhody EVM 242
10.3 Závěrečná zpráva o projektu 242

11 SOFT SKILLS 245
11.1 Manažerské styly 247
11.1.1 Demokratický styl 248
11.1.2 Liberálně participační styl 248
11.1.3 Autokratický styl 249
11.2 Leadership v projektech 249
11.2.1 Steigauf 250
11.2.2 Covey 251
11.2.3 Adair 252
11.3 Time-management 254
11.3.1 Generace time-managementu 254
11.3.2 Pravidla 255
11.3.3 Cirkadiální rytmy 255
11.3.4 Eisenhowerův princip 257
11.3.5 Prokrastinace 257
11.4 Well-being 260
11.4.1 Prediktory osobní pohody (well-being) 261
11.4.2 Šestidimenzionální model 263
11.5 Work-life balance 263
11.5.1 Uvědomění si toho důležitého 265
11.5.2 Negativní dopady špatného nastavení 266
11.5.3 Důsledky nevyváženého work–life balance 266
11.6 Týmová práce 267
11.6.1 Sestavování projektového týmu 268
11.6.2 Belbinovy týmové role 269
11.6.3 Vedení porad 271
11.6.4 Práce na dálku 273
11.6.5 Rizika homeworkingu 277
11.6.6 Groupware 278

12 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ 284
12.1 Vymezení základních pojmů Problem solving a Resourcefulness 284
12.2 Metody využitelné při řešení problémů a rozvoji vynalézavosti 285
12.2.1 Měkké dovednosti – Soft Skills 286
12.2.2 Brainstorming 286
12.2.3 Brainwriting 288
12.2.4 Metoda 635 288

12.2.5 Delfská metoda 289
12.2.6 Metoda šesti myslících klobouků 290
12.2.7 Myšlenkové mapy 291
12.2.8 Kritické myšlení 293
12.2.9 Systémové myšlení 293
12.2.10 Tvrdé dovednosti – Hard Skills 294
12.2.11 Hodnotová analýza 295
12.2.12 Morfologická analýza 297
12.2.13 Cost–Benefit analýza 299
12.2.14 Metoda kritické cesty 301
12.2.15 8D report 302
12.3 Klasifikační, vztahová a kauzální analýza 304
12.3.1 Klasifikační analýza 305
12.3.2 Vztahová analýza 309
12.3.3 Kauzální analýza 312

13 AGILNÍ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT 324
13.1 Vymezení a historie agility 324
13.1.1 Agilní manifest: hodnoty a principy 325
13.1.2 Rozhodovací kritéria pro volbu přístupu 326
13.2 Přehled agilních přístupů 326
13.3 Fáze agilního projektu 327
13.4 Plánování, odhad a prioritizace 328
13.4.1 Empirické řízení a plánování 328
13.4.2 Backlog plánování a kapacita 329
13.4.3 Metody odhadu 329
13.4.4 Prioritizace hodnoty 330
13.5 Scrum 330
13.5.1 Události Scrumu a porady 330
13.5.2 Pravidla Sprintu 331
13.5.3 Scrum Tým 331
13.5.4 Artefakty a závazky Scrumu 331
13.5.5 Závazky CoS a DoD 332
13.5.6 Škálování agility 332
13.6 Agilní nástroje a metriky 333
13.6.1 Story mapping 333
13.6.2 Scrum board 333
13.6.3 Burndown chart 334
13.7 Kanban 335
13.7.1 Kanban 335
13.7.2 Kanban board 335
13.7.3 Metriky toku a predikce 336
13.7.4 Scrumban (hybrid) 337
13.7.5 Srovnání Scrum a Kanban 337

14 UKONČENÍ PROJEKTU, POPROJEKTOVÁ FÁZE 341
14.1 Vymezení poprojektové fáze v životním cyklu projektu 341
14.2 Řízení a vyhodnocování projektových benefitů 342
14.2.1 Realizace benefitů a zhodnocení naplnění cílů 342
14.2.2 Ekonomické zhodnocení projektů 343
14.3 Poprojektová evaluace, poučení ze zkušeností (Lessons Learned) a archivace ... 344
14.4 Role projektového manažera v poprojektové fázi 345

ZÁVĚR 348
SEZNAM ZKRATEK 350
SEZNAM TABULEK 351
SEZNAM OBRÁZKŮ 353
SHRNUTÍ 356
SUMMARY 357