

Obsah

Seznam zkratk	xi
----------------------	-----------

PRVNÍ ČÁST

Lidské dovednosti a technické nástroje	1
---	----------

Úvod k první části	3
---------------------------	----------

Co je to projektové řízení?	3
-----------------------------	---

Proč projektové řízení?	4
-------------------------	---

Požadavky na technické dovednosti	4
-----------------------------------	---

Požadavky na umění řízení	4
---------------------------	---

Poznámka	5
----------	---

SEKCE I

Lidské dovednosti	7
-------------------	---

KAPITOLA 1

Odbornost projektového řízení	9
--------------------------------------	----------

Projektové řízení jako cesta kariéry	9
--------------------------------------	---

Odbornost projektového řízení	10
-------------------------------	----

Shrnutí	15
---------	----

KAPITOLA 2

Umění komunikovat	17
--------------------------	-----------

Projektový manažer jako zprostředkovatel zpráv	17
--	----

Problém projektového manažera: možné komunikační kanály	18
---	----

Komunikační model: posílání a přijímání zpráv	19
---	----

Proč se zpráva po cestě ztrácí	20
--------------------------------	----

Pět procesů verbální komunikace	21
---------------------------------	----

Rozvoj dovednosti mluvit	21
--------------------------	----

Rozvoj dovednosti psaného projevu	23
-----------------------------------	----

Obsah

Staňte se aktivním posluchačem	29
Překážky naslouchání	30
Utvořit si při naslouchání jedno ze stanovisek	31
Shrnutí	35

KAPITOLA 3

Umění vyjednávat 37

Zdroje konfliktu v projektu	37
Zákazník	38
Funkcionální management a nadřízení	38
Členové projektového týmu	39
Další podílníci	39
Umění vyjednávat a osobní kvality dobrého vyjednávače	40
Čestnost	40
Flexibilita	41
Spolehlivost	41
Umění komunikovat	41
Umění naslouchat	42
Dobrý úsudek	42
Směrnice pro jednání	42
Souhrn	45

KAPITOLA 4

Umění vést kolektiv 47

Typy vůdcovství	48
Následky autoritativního vůdcovství	48
Následky demokratického a rovnostářského vůdcovství	49
Kvality projektového manažera, které jeho stoupenci jako u vůdce očekávají	50
Čestnost	50
Schopnost	50
Perspektivní pohled	51
Inspirace	51
Pět praktik managementu a deset behaviorálních závazků vynikajících vůdců	51

Přijetí náročného procesu	52
Experimentování a přijímání rizik	52
Inspirace a sdílení vize	53
Umožnit ostatním jednat	53
Vytvářet své schéma cesty	54
Povzbuzovat srdce	55
Souhrn	56

SEKCE II

Technické nástroje	57
--------------------	----

KAPITOLA 5

Hierarchický rozklad produktů 59

Co je to WBS (work breakdown structure)?	59
Analýza hierarchického rozkladu produktů	61
Úrovně WBS	61
Systém číslování WBS	63
Typy vstupů činnosti WBS	65
Popis prvku WBS	65
Použití WBS	65
Jak přiřadit odpovědnosti při použití WBS	65
Projekt kalkulace nákladů	66
Síťová analýza	66
Plánování	66
Řízení projektu	66
Shrnutí	67

KAPITOLA 6

Síťová analýza 69

Použití logických diagramů a sítí	69
Sítě AON (activities on the nodes) (metoda grafického znázornění priorit)	70
Konstrukce základní sítě	71
Konstrukce sítě AOA (activities on the arrows) (metoda PERT)	73
Odhad doby trvání činnosti	74

Obsah

Výpočet kritické cesty a doby trvání projektu	78
Jak určit kritickou cestu	80
Časová rezerva nebo časová mezera v projektu	81
Použití metody precedenčních diagramů PDM (precedence diagram method)	83
Metoda kritické cesty	84
Shrnutí	85

KAPITOLA 7

Dosažená hodnota	87
Koncept dosažené hodnoty	88
Plánovaný odhad časového plánu práce	88
Skutečné náklady provedené práce	88
Dosažená hodnota provedené práce	88
Vyhodnocení stavu projektu	91
Ukazatele výkonu	92
Odhad nákladů v okamžiku dokončení a odhad doby dokončení	92
Odhad nákladů při dokončení	93
Odhad doby potřebné k dokončení	93
Kritický poměr	93
Shrnutí	95

DRUHÁ ČÁST

Řízení projektu	97
Úvod ke druhé části	99

KAPITOLA 8

Projekt a výběr projektového manažera	101
Metody pro výběr projektu a získání závazku organizace	101
Výběr modelu kritérií	102
Výběr nenumерických modelů	103
Model Q-Sort	103
Metoda přezkoumání kandidátů	105
Výbor pro vraždu	106
Hierarchie chudého muže	107

Modely numerického výběru	107
Doba návratnosti	107
Míra návratnosti nebo návratnost investic	108
Přínos k porovnání s náklady	109
Proces výběru projektového manažera	111
Osobní vlastnosti	111
Umění v oblasti chování	112
Obecné obchodní znalosti	112
Emoční inteligence	112
Definování emoční inteligence	113
Technické dovednosti	114
Shrnutí	115

KAPITOLA 9

Koncepční fáze: definování projektu 117

Zahájení projektu	118
Projektový manažer	119
Základní projektový tým	119
Analýza a potvrzení požadavků, specifikací a šance projektu	119
Stanovení šancí projektu	120
Posouzení alternativních šancí	120
Vypracování stanoviska k rozsahu projektu a stanov projektu	121
Kontrola šance se sponzorem plánu	121
Sestavení základního projektového týmu	121
Získání příslibu zdrojů	122
Vědět, koho chceme, a požádat, aby byl členem týmu	122
Přiřazení zdrojů k plánování	123
Vypracování projektového plánu na vysoké úrovni	123
Analýza podílníka	123
Vyhodnocení požadavků	124
Vypracování definice projektu	125
Podpora projektových plánů	127
Příprava stanov projektu	128
Shrnutí	129

KAPITOLA 10**Projektové řízení v různých organizačních strukturách 131**

Proč je důležité pochopit organizační struktury	131
Typy organizačních struktur	132
Funkcionální organizace	132
Projektová organizace	134
Maticová organizace	135
Smíšené organizace	137
Neorganizované organizace	138
Shrnutí	139

KAPITOLA 11**Kancelář pro řízení projektů 141**

Funkce a činnosti PMO (Project Management Office)	141
Činnosti PMO	142
Stálá kompetence PMO	147
Založení PMO	148
Stupeň organizace PMO	149
Stupeň 1 organizace PMO	149
Stupeň 2 organizace PMO	150
Stupeň 3 organizace PMO	152
Stupeň 4 organizace PMO	154
Stupeň 5 organizace PMO	154
Shrnutí	155

KAPITOLA 12**Vývojová fáze 157**

Ustavení projektového týmu	157
Vyjednávání o členech týmu	158
Přirazení personálu k projektu	158
Časový plán nastartování projektu	159
Analyzování požadavků projektu: příprava na vypracování projektového plánu	160
Pochopení požadavků zákazníka	160

Definování cílů projektu	160
Definování rozhodujících faktorů úspěchu	161
Rozhodnutí o tom, zda vyrábět, nebo nakupovat	162
Napsání projektového plánu	163
Rozklad projektu na úkoly a dílčí úkoly	163
Určení doby trvání úkolu a vzájemné závislosti	163
Vypracování časového plánu projektu	164
Odhad nákladů na úkol a vypracování rozpočtu projektu	165
Určení zdrojů projektu	166
Vypracování formátu plánu projektu	167
Tvorba souhrnné zprávy (Executive Summary)	167
Určení cílů a požadavků projektu	168
Výběr celkové metodologie nebo technického postupu	168
Určení kontraktačních požadavků	168
Tvorby časových plánů	168
Určení požadavků na zdroje	169
Identifikace možných rizik	169
Určení vyhodnocení výkonu	169
Přezkoumání projektového plánu se zákazníkem	170
Shrnutí	170

KAPITOLA 13**Implementační fáze 171**

Implementace projektu	171
Nastavení nákladových účtů	172
Modernizace /pronájem, nákup/ příslušenství	173
Seskupení týmu	173
Návrh a systém sledování	173
Vydání pracovních témat	173
Kontrakt s prodejci	174
Vydání požadavku na návrh RPF (request for proposal) pro konkurenční nabídky	174
Příjem personálu	174
Školení personálu	175

Obsah

Sledování projektu	175
Shromažďování údajů	176
Analýza údajů	177
Informační hlášení	179
Controlling rozpočtu	181
Nákladové odchyly	181
Odchyly od časového plánu	182
Změny rozsahu	183
Riziko	184
Tvorba modelu řízení rizika	185
Plánování řízení rizika – první krok	186
Identifikace a posouzení rizik – druhý krok	190
Kvalifikování rizik – třetí krok	190
Kvantifikování rizik – čtvrtý krok	192
Vývoj a implementace strategií odezvy na riziko – pátý krok	193
Vyvarování se rizik	193
Sledování odezvy na riziko – šestý krok	195
Controlling rizika – sedmý krok	195
Dokumentace a archivace historie rizika – osmý krok	196
Shrnutí	197

KAPITOLA 14

Ukončovací fáze **199**

Proč projekty končí	200
Činnosti projektového řízení během ukončovací fáze	201
Činnosti ukončování projektu se zákazníkem	202
Činnosti organizace	202
Finanční aktivity	203
Výprodej stavby a zařízení	203
Provádění auditu projektu	204
Shrnutí	206

Rejstřík **209**

Použitá literatura **215**
