
Obsah

O autorech	11
Předmluva	14
1. Úvod	15
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
2. Základní pojmy projektového řízení	25
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
3. Projekty jsou s lidmi a o lidech	45
3.1 Tři bytosti v jedné aneb jak vlastně fungujeme	46
3.1.1 Vychytralé chyby hlídacího 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

4. Klíčové koncepty pro organizace v 21. století	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
5. Vznik a zahájení projektu	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 (návrstnost 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	Zainterесované strany (stakeholders)	191
5.9.1	Řízení zainterесovaných stran	193
5.9.2	Sběr požadavků	198
5.9.3	MoSCoW – prioritizace požadavků	199
6.	Prediktivní přístup k plánování a řízení projektu	201
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	Krise projektu	311
6.3	Ukončení projektu	315

7. Agilní přístup k řízení projektu	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
8. Hybridní projekty	371
8.1 Malý hybridní projekt	372
8.2 Velký (komplexní) hybridní projekt	375
8.3 Časové hledisko	376
9. Rámce pro významné organizační změny	377
9.1 Model změny Virginie Satir	378

9.2	Osm kroků změny podle Kottera	379
9.3	ADKAR	381
10.	Užitečné metody, techniky a rámce	383
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	Loď	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.	Relevantní standardy, metodiky a rámce – základní přehled	401
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