

IPMA®

international
project
management
association

PUBLIKACE

Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4



Verze 4.0

**MEZINÁRODNÍ STANDARD
PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ
IPMA ICB v. 4
2017**

Tato publikace je autorským dílem **IPMA Česká republika, z.s.**, Žádná její část nesmí být šířena nebo jakýmkoli způsobem reprodukována bez svolení IPMA Česká republika, z.s.

Autoři prosí všechny čtenáře, aby svoje připomínky a náměty na případné změny v tomto dokumentu laskavě zasílali na adresu info@ipma.cz

Vytvořeno na základě:

INDIVIDUAL COMPETENCE BASELINE for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0,
International Project Management Association (IPMA®), Nijkerk, The Netherlands, 2015
ISBN 978-94-92338-00-6

Autorský tým:

© Máchal Pavel, Ondrouchová Martina, Krunčíková Iva, Nováková Marcela, Chlupatý Petr, Michael Motal

© **IPMA Česká republika, z.s.**, 2017

ISBN 978-80-7326-285-3

ISBN 978-80-7326-286-0 (e-book)

Obsah

Úvod	5
Účel standardu a cílová skupina	9
Kompetenční model projektového manažera	17
Kompetence projektových manažerů	23
Kontextové kompetence	27
Behaviorální kompetence	53
Technické kompetence	97

1. Úvod



1. Úvod

Vážení čtenáři,

dostává se Vám do rukou nová verze standardu pro řízení projektů. Projektoví manažeři všech členů mezinárodní asociace IPMA pochopili, že je třeba profesionálům v řízení projektů nabídnou standard nový, odpovídající potřebám současnosti. ICB4 je tedy celosvětovým standardem, který definuje nově kompetence požadované pro úspěšné řízení projektů.

ICB4 navazuje na předchozí verzi ICB3 a předkládá nové pohledy na kompetence projektového manažera.

ICB4 představuje významný krok v chápání kompetencí tak, aby projekty byly úspěšně realizovány.

Jako novinka se zde objevují **kompetence** nejen pro řízení projektů, ale i pro řízení programů a řízení projektového portfolia.

Podobně jako předchozí verze ICB3, není a nemůže být standard vyčerpávajícím zdrojem pro seznámení, studium a přípravu pro individuální certifikaci. Je však vodítkem, které stávajícího i budoucího projektového manažera nasměruje ke správnému pochopení kompetencí. Nově bylo definováno 29 kompetencí jak technických, tak i behaviorálních a kontextových.

Kompetence v oblasti behaviorální definují osobní a interpersonální schopnosti požadované pro úspěšné řízení projektů, programů a portfolií. Kompetence technické pak definují technické aspekty řízení projektů, programů a portfolií a kompetence kontextové se týkají těch kompetencí, které tvoří kontext řízení projektů, programů a portfolií.

Mezinárodní projektový tým IPMA pracoval více než tři roky na zjišťování a definování potřeb firem realizujících řízení projektů, programů a portfolií. Nyní se po roční práci týmu českých projektových manažerů, členů IPMA Česká republika, z.s. k Vám dostává verze česká.

Kolektiv autorů uvítá každou připomínku a námět jak tento dokument zlepšit a zdokonalit.

Přeji Vám mnoho úspěšných projektů!



Doc. Ing. Pavel Máchal, CSc.

2. Účel standardu a cílová skupina



2. Účel standardu a cílová skupina

2.1. Definice kompetence

ICB používá definici pojmu kompetence z angličtiny, která je profesionály přijímána a je jak zřetelná, tak i snadno srozumitelná. Tato definice nemá za cíl bagatelizovat či nahrazovat jiné definice, ale má spíše poskytovat doporučení pro individuální zlepšení.

Kompetence projektového manažera je chápána jako aplikace znalostí, dovedností a schopností tak, aby byly dosaženy požadované výsledky.

- **Znalosti** – představují soubor informací, který projektový manažer zná. Např., porozumění konceptu Ganttova grafu.
- **Dovednosti** – představují specifické technické schopnosti, které umožňují PM provést nějaký úkol. Např., sestavit Ganttův graf.
- **Schopnosti** – představují efektivní použití znalostí a dovedností v daném kontextu. Např. schopnost vypracovat harmonogram a úspěšně podle něj řídit projekt.

Tyto tři termíny jsou propojeny tak, že „mít dovednost“ předpokládá mít nějaké relevantní znalosti, „mít schopnosti“ předpokládá mít relevantní dovednosti a znalosti, a v praxi aplikovat navíc správným způsobem a ve správném čase.

A co zkušenosti?

Zkušenosti hrají v kompetencích důležitou, i když nepřímou roli. Bez zkušeností se nemohou kompetence projevit, a tudíž nemohou být ani zlepšovány. Zkušenosti představují klíčový faktor úspěchu pro rozvoj projektového manažera, proto musí projektoví manažeři nasbírat dostatek zkušeností, aby mohli plnit stanovené role.

Z toho důvodu hodnotí nejmodernější certifikační a hodnotící systém nejen znalosti, ale zaměřují se i na kompetence z hlediska získaných zkušeností.

2.2. Cílová skupina a způsob užití

ICB je zaměřen na podporu široké škály cílových skupin s mnoha způsoby využití. Následující tabulka obsahuje seznam nejdůležitějších cílových skupin a možné způsoby užití ICB.

Cílová skupina	Způsoby užití
Zkoušející, certifikační orgán, členové IPMA	<ul style="list-style-type: none"> • Podklad pro proces certifikace • Nový celosvětový standard odborně podporující a motivující stávající a nové členy IPMA • Nové hodnotící a vzdělávací schéma pro oblasti managementu projektu, programu a portfolia
Koučové, školitelé, konzultanti	<ul style="list-style-type: none"> • Mezinárodní standard využitelný pro jejich klienty • Platforma pro rozvoj doplňkových služeb a produktů
Korporace, vlády, ziskové a neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Jeden standard pro realizaci projektů po celém světě • Mezinárodní základ pro rozvoj zaměstnanců v oblasti projektového managementu • Cesta pro zkvalitnění řízení projektů, programů a portfolií
Učitelé	<ul style="list-style-type: none"> • Návod pro výuku řízení projektů, programů a portfolia • Příležitost pro lepší výuky přizpůsobené specifickým rolím v projektovém týmu
Profesionálové	<ul style="list-style-type: none"> • Základ pro profesní rozvoj • Základ pro certifikaci • Společný jazyk pro komunity v projektovém managementu v praxi • Rozvoj kompetencí týmů • Snadno srozumitelný podklad pro projekty • Přesnější sebehodnocení
Vědečtí a výzkumní pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • Nový standard pro rozvoj organizace výzkumu • Základ pro publikační činnost • Platforma pro týmovou práci ve výzkumu

2.3. Rozvoj kompetencí

2.3.1. Přehled

IPMA chápe kompetenci jako funkci projektového manažera, týmu a organizace.

- **Kompetence projektového manažera** se zaměřují na znalosti, dovednosti a schopnosti,
- **Kompetence týmu** se zaměřují na kolektivní výkonnost jednotlivců sdružených za nějakým účelem,
- **Kompetence organizace** se zaměřují na strategické schopnosti dosahování cílů organizace.

Teorie motivace a současné výsledky výzkumu ukazují, že projektoví manažeři usilují o rozvoj svých kompetencí z toho důvodu, aby lépe vykonávali práci na svojí pozici, dostávali zajímavější úkoly a rozšířili své profesní příležitosti. Práce spojená s projektem, programem a portfoliem je založena na spolupráci mezi členy týmu pracujících v různých oborech. Zkušenosti z projektů přispívají k rozvoji kompetencí každého projektového manažera, týmu a organizace.

V roce 2013 vydala IPMA standard nazvaný „IPMA Organizational Competence Baseline (IPMA OCB)“, který je příkladem konceptu kompetencí organizace v oblasti řízení projektů a rozvoje těchto kompetencí.

Středem pozornosti IPMA ICB je projektový manažer. Proto se tato kapitola zaměřuje na rozvoj kompetencí projektového manažera, avšak je třeba mít na paměti, že k rozvoji kompetencí nevede jen jedna cesta. Ve skutečnosti existuje mnoho přístupů, které se navzájem ovlivňují. Vzájemné působení mezi kompetencemi projektového manažera, skupiny a organizace nabízí různé přístupy k rozvoji kompetencí projektového manažera spolu se zainteresovanými stranami, předpoklady a požadavky.

IPMA ICB není ani kuchařkou ani učebnicí v oblasti řízení projektů, programů a portfolia. Představuje standard, který definuje kompetence potřebné pro jednání projektového manažera v určitých oblastech a pro dosahování požadovaného výsledku. Cílové skupiny a zainteresované strany by měly lépe rozumět potřebným kompetencím a jednat tak, aby byly schopny takové kompetence získat, hodnotit a rozvíjet.

2.3.2. Rozvoj kompetencí jednotlivců, týmu a kompetencí organizace

Rozvoj kompetencí se prolíná se samotnými aktivitami v projektu, programu a portfoliu a samozřejmě i s jejich okolím. Rozvoj kompetencí nastává ve chvíli, kdy projektovému manažerovi provádějí své aktivity podle svých konkrétních rolí a tak si osvojují nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Komunikují s ostatními a tím mohou jiné osoby požádat o výměnu znalostí a zkušeností a/nebo vzájemnou podporu při činnostech na projektu, programu nebo portfoliu. Odborná komunita je jedním z příkladů, kdy projektoví manažeři komunikují formálním a neformálním způsobem a společně rozvíjejí své kompetence. Projektový manažer může využít skupinu odborníků k učení se prostřednictvím diskuse, experimentování či reflektováním všech druhů praktických problémů. Je to také prostředek pro poskytování zpětné vazby organizaci, která může tyto informace využít jako ponaučení z předchozích projektů v dalších projektech.

Organizace mohou využít skupinu odborníků také na korporátní úrovni a tak přispívat k rozvoji kompetencí jednotlivců prostřednictvím pravidelných akcí. Např. v mnoha organizacích je kulatý stůl projektových manažerů považován za nejlepší způsob komunikace. Projektoví manažeři se spolu pravidelně setkávají, vyměňují si zkušenosti z ukončených nebo běžících projektů a sbírají ponaučení z předchozích projektů, tak aby mohly být použity pro budoucí projekty. Více informací o kompetencích organizace a vzdělávání v organizaci je uvedeno v IPMA OCB.

2.3.3. Přístupy k rozvoji kompetencí jednotlivců

V rámci rozvoje kompetencí jednotlivců existují různé přístupy. To, který přístup je vybrán, závisí na preferencích projektového manažera nebo organizace, na dané situaci a na dostupnosti zdrojů.

- **Seberozvoj**, tj. studium knih, standardů, případových studií a článků napomáhá k získání znalostí odrážejících se v jejich aplikaci v praxi a odvozování ponaučení se z nich. Jinými způsoby seberozvoje je studium, experimentování, testování věcí nebo učení se děláním (learning by doing).
- **Spolurozvoj (společné učení)**, tj. komunikace s kolegy o tom, jak se věci vyvíjejí, vyžadování zpětné vazby k vlastnímu výkonu a způsobům, jak ho zlepšit. Učící se partneři z různých oborů mohou pomoci vidět situaci z jiného úhlu pohledu a podpořit rozvoj ku prospěchu obou stran, tj. jeden prostřednictvím pokládaných otázek a druhý prostřednictvím získaných postřehů.
- **Vzdělávání a školení**, tj. navštěvování seminářů, kurzů a školení, kde školitelé poskytují konkrétní vědomosti (know-how). Toto může být prováděno prostřednictvím prezentací, interakcí mezi účastníky a školitelem, stejně jako využíváním případových studií, skupinových cvičení a simulačních her. Rozvoj kompetencí jednotlivců může záviset na počtu účastníků, směsici používaných metod a na délce trvání daného školení.
- **Simulace a hry**, tj. rozvoj kompetencí pomocí simulačních her (deskových nebo počítačových) odrážejících interakce a chování jednotlivců. Simulační hry a jiné formy učení založené na hrách jsou často založeny na směsici různých přístupů, tj. takových, které umožňují seberozvoj kombinovaný se spolurozvojem a koučováním ve školícím prostředí. Kombinace těchto přístupů založené na předchozích zkušenostech, stupni rozvoje projektového manažera nebo možnostech, která má organizace za daných okolností k dispozici, může být rovněž užitečná.

2.3.4. Strany zainteresované na rozvoji kompetencí

Celkově existuje mnoho stran zainteresovaných na rozvoji kompetencí jednotlivců. Nejdůležitější příklady jsou uvedeny níže:

- **Učitelé, vzdělavatelé, školitelé:** Jejich role spočívá primárně v odstartování rozvoje prostřednictvím školního vzdělání, odborného a profesního školení a také prostřednictvím magisterských či doktorských studií.
- **Top management, seniorní vedoucí pracovníci, vedoucí** útvarů v organizacích: Jejich primární role spočívá v nastavení cílů rozvoje, opatření nezbytných zdrojů a podpoře jednotlivců v jejich rozvoji, tj. poskytnutím dobrého příkladu a potřebných rad.
- **Personální útvar:** Rolí tohoto útvaru je definovat standardy, tj. kompetenční modely a profily pro role spojené s projekty. Personální útvar plánuje a řídí všechny aktivity týkající se náboru jednotlivců s odpovídajícím profilem. Organizuje proces hodnocení kompetencí a všechny aktivity týkající se rozvoje jednotlivců.
- **Organizační jednotky projektového řízení nebo projektová kancelář:** Definují strategii a cíle pro všechny aktivity rozvoje spojené s řízením projektů, podporuje rozvoj prostřednictvím koučování, mentorování a školení a umožňuje rozvoj společných a organizačních kompetencí skrze propojení aktivit všech jednotlivců pracujících na projektech nebo programech. Z důvodů získání co nejvíce zkušeností sem mohou být zahrnuti i externí experti, jako konzultanti nebo koučové.
- **Orgány oprávněné k nastavování standardů, akreditační centra a certifikační orgány:** Nastavují standardy kompetencí jednotlivců, způsob jak jsou tyto kompetence posuzovány vůči standardům, jak mají školitelé, koučové a hodnotitelé postupovat, a které kompetence jsou vyžadovány pro jednání na profesionální úrovni.
- **Zkoušející:** Hodnotí jedince na základě standardů, identifikují silné stránky, mezery vůči nastaveným limitům a způsoby rozvoje kompetencí jednotlivců v rámci definovaných pravidel.

2.3.5. Nezbytné předpoklady pro efektivní rozvoj kompetencí

Dříve než se začne s rozvojem kompetencí, je důležité zvážit a pokud možno splnit několik nezbytných předpokladů. Za prvé, měl by být znám aktuální a cílový stav kompetencí jednotlivců a se všemi zainteresovanými stranami by měl být komunikován. Za druhé, měl by být zajištěn přístup k odborným znalostem (tj. know-how, experti) a dostatečným zdrojům (tj. rozpočet, čas). Je nezbytné vytvořit kulturu, ve které je rozvoj kompetencí vnímán jako přidaná hodnota a posouvání organizace vpřed. Toto může být deklarováno prostřednictvím podnikové kultury spolu s příkladem ukázky vhodných vedoucích a patřičné atmosféry, ve které se rozvoj uskutečňuje.

Top management, spolu s útvary personálním a řízením projektů nebo projektovou kanceláří, by měly definovat vizi a cíle rozvoje kompetencí jednotlivců. Definují standardy, procesy a struktury pro rozvoj kompetencí jednotlivců, které zahrnují hodnocení kompetencí, analýzu potenciálních mezer v požadovaných rolích nebo profilech, způsoby, jak je rozvoj definován, odsouhlasen mezi zainteresovanými stranami, plánován, vykonáván, dokumentován, monitorován a kontrolován. Evaluace všech aktivit rozvoje by měla zajistit efektivitu, výkonnost a další zlepšení. Projektoví manažeři rozvíjející své kompetence individuálně nebo ve skupině by měli sledovat podobnou cestu, tak aby naplnili výše uvedené požadavky.

Kompetenční model IPMA představuje komplexní seznam kompetencí, kterými musí jedinec disponovat, aby byl schopen úspěšně realizovat projekty, programy či portfolia. Tento obecný model je aplikovatelný ve všech sektorech a odvětvích, i když se důležitost různých kompetencí liší podle typu projektů (tj. IT, výroba, výzkum a vývoj) a odvětví (tj. stavebnictví, obchodní služby nebo veřejný sektor apod.). Nicméně ve všech projektech jsou všechny kompetence relevantní.

Kompetenční model IPMA by měl být vnímán jako věrný společník na cestě celoživotního rozvoje projektového manažera, a to od sebehodnocení nebo externího hodnocení stávajícího stavu kompetencí, přes definování požadovaných kroků rozvoje po hodnocení jejich dosažení.

3. Kompetenční model projektového manažera



3. Kompetenční model pro projektového manažera

3.1. Pojetí ICB

ICB usiluje o jednoznačnou definici kompetencí. ICB byl sestaven na základě několika klíčových konceptů, které zahrnují:

- **Oblasti.** ICB pracuje s kompetencemi důležitými pro řízení projektů, programů a portfolia.
- **Oblasti kompetencí.** ICB se skládá ze tří oblastí kompetencí, které tvoří tzv. „OKO KOMPETENCÍ“. Tyto oblasti se ve stejné míře vztahují ke všem třem oblastem (řízení projektu, programu a portfolia). Mezi tři oblasti kompetencí patří:
 - **Behaviorální kompetence:** obsahují kompetence personální a interpersonální, které jsou potřeba pro úspěšnou koordinaci nebo vedení projektu, programu a portfolia.
 - **Technické kompetence:** představují konkrétní metody, nástroje a techniky používané pro dosažení cíle v projektech, programech a portfoliích.
 - **Kontextové kompetence:** jedná se o metody, nástroje a techniky, prostřednictvím kterých projektoví manažeři komunikují se svým prostředím a důvody, které vedou projektové manažery, organizace a společnosti k zahájení prací na projektech, programech a portfoliích, jakož i jejich podpora.
- **Klíčové indikátory kompetence.** Klíčové indikátory kompetence představují rozhodující indikátory pro úspěšné řízení projektu, programu a portfolia v rámci jedné, dvou nebo všech tří oblastí. V rámci každého klíčového indikátoru kompetence existují metriky.
- **Projekt, program, portfolio**
 - **Projekt** je chápán jako jedinečná, dočasná, multidisciplinární a organizovaná snaha o realizaci dohodnutých výstupů (dodávek) za předem definovaných požadavků a omezení.
 - **Program** je chápán jako dočasná organizace projektů, které jsou navzájem řízeny tak, aby umožnily provedení změn a dosažení přínosů. Jsou definovány pro dosažení strategického organizace.
 - **Portfolio** je chápáno jako soubor projektů a/nebo programů, které nejsou mezi sebou nutně propojeny, avšak jejich propojení umožňuje optimální využití zdrojů organizace a dosažení strategických cílů organizace při minimalizaci rizika portfolia.

3.2. Struktura ICB4

Kompetence jsou v prostředí projektů, programů a portfolií rozděleny do 29 elementů kompetencí, přičemž každá z nich obsahuje jeden až více klíčových indikátorů kompetencí.

- Kontextové kompetence (5 elementů)
- Behaviorální kompetence (10 elementů)
- Technické kompetence (14 elementů)

Zatímco řízení projektu a programu jsou chápány jako dočasné aktivity, řízení portfolia je chápáno jako průběžná aktivita. Elementy kompetencí, které jsou představeny v ICB4, jsou strukturovány tak, aby byly v souladu s projekty, programy a portfoliem.

• Kontextové kompetence

Lidé, organizace a společnosti poptávají věci, které se výrazně liší a někdy je tak obtížné pochopit, co lidé chtějí, že jsou raději zvažovány jako projekty či programy. Hnací síly každého projektu nebo programu lze zhruba rozdělit podle cílů a potřeb organizace a/nebo společnosti.

Jasným příkladem hnací síly projektů, programů a portfolia je strategie organizace. **Strategie** (Kontextová kompetence 1) má obecně jasné záměry a cíle a projekty a programy k těmto záměrům a cílům přispívají, zatímco portfolia jsou prioritizována podle záměrů a cílů organizace.

Organizační a externí **Systém řízení, struktura a procesy** (Kontextová kompetence 2) vytvářejí formální prostředí projektu, programu nebo portfolia. Množství a vzájemná závislost projektů, programů a portfolií, které jsou v tomto kontextu ve vzájemném spojení, představují důležitý aspekt v celé této záležitosti. To může také znamenat, že projekt, program nebo portfolio mají co do činění se staršími procesy či strukturami, které když byly nastaveny, sloužily jasným cílům, avšak jsou nevhodné pro použití v současné situaci.

Shoda se standardy a předpisy (Kontextová kompetence 3) obsahuje důležité perspektivy a hnací síly. Obsahuje relevantní právní normy, standardy a nástroje, které odrážejí priority, „best practices“ a požadavky organizace, odvětví, společnosti a profesních regulačních orgánů.

Neformální **Moc a zájem** (Kontextová kompetence 4) lidí v organizaci může mít velký vliv na úspěch projektu, programu a portfolia. Toto představuje neformální a implicitní protějšek strategie organizace. Lidé jsou ovlivňováni nejen formálními pravidly a cíli organizace, ale také svými osobními cíli a záměry.

Kultura a hodnoty (Kontextová kompetence 5) organizace (nebo společnosti) většina kulturních hodnot organizací je jak formálních, tak neformálních a ovlivňuje všechny elementy kontextových kompetencí. Porozumění mravům, zvykům, zvyklostem a praktikám organizace nebo společnosti je proto zásadním předpokladem úspěchu každého projektu, programu či portfolia.

• Behaviorální kompetence

Tato oblast kompetencí obsahuje osobní a sociální kompetence, kterými musí projektový manažer pracující v projektu, programu či portfoliu disponovat, aby byl schopen dosáhnout úspěchu. Všechny osobní kompetence začínají u schopnosti sebereflexe. Kompetence jednotlivce je prokázána úspěšnou realizací dohodnutých úkolů, a to ke spokojenosti zainteresovaných stran. Behaviorální kompetence obsahují 8 elementů kompetencí.

Základní osobní atributy jsou obsaženy v elementech **Sebereflexe a sebeřízení** (Behaviorální kompetence 1) a **Osobní integrita a spolehlivost** (Behaviorální kompetence 2).

Komunikace s ostatními je popsána v elementu **Komunikační dovednost** (Behaviorální kompetence 3) a budování vztahů v elementu **Zainteresovanost a vztahy** (Behaviorální kompetence 4).

Úspěch projektů, programů a portfolií závisí na míře urovně **Vůdčovství** (Behaviorální kompetence 5). Další dva specifické aspekty vůdčovství jsou představeny v elementech: **Týmová práce** (Behaviorální kompetence 6) a jak se vypořádat s **Konflikty a krizemi** (Behaviorální kompetence 7).

Kreativita, vynalézavost a důvtip (Behaviorální kompetence 8) popisuje způsoby myšlení (koncepční a holistické) a techniky (analytické a kreativní), ale hlavně se zaměřuje na schopnost vytvořit otevřené a kreativní týmové prostředí, kde každý může pracovat a optimálně přispívat k dosahování cílů. **Vyjednávání** (Behaviorální kompetence 9) popisuje jak dosáhnout cílů, které jsou jak v zájmu projektu, programu či portfolia tak jsou i akceptovatelné pro ostatní strany. Element **Orientace na výsledky** (Behaviorální kompetence 10) popisuje způsoby, jak může jedinec motivovat a řídit vlastní tým k dosažení optimálních výsledků.

• Technické kompetence

V okamžiku, kdy organizace zahajuje nový projekt, program či portfolio se všechny vlivy a požadavky okolí prolnou a projektový manažer, který na projektu, programu či portfoliu pracuje, musí vzít tyto vlivy a požadavky okolí v úvahu. Projektový manažer všechny tyto aspekty prioritizuje a převede do **Návrhu projektu, programu nebo portfolia** (Kontextová kompetence 1). Návrh projektu, programu nebo portfolia představuje rámec, který pro ně definuje klíčové otázky (tj. vyrobit nebo koupit, lineární nebo opakovatelný, možné zdroje financování nebo různé druhy zdrojů, jak řídit projekt, program nebo portfolio). Rozhodnutí o všech těchto aspektech bude specifikováno, implementováno a řízeno ve všech ostatních elementech technických kompetencí.

Požadavky a cíle, Přínosy a cíle (Technická kompetence 2) zahrnují různé požadavky a očekávání týkající se výstupů a cílů, včetně toho, jako jsou prioritizovány (*stanovení stupně důležitosti*). **Rozsah projektu** (Technická kompetence 3) souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodána se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi projektu, programu a portfolia. Čas (Technická kompetence 4) se zaměřuje na sled a časové plánování výstupů (dodávek) projektu; **Organizace projektu, programu, portfolia** a práce s informacemi (Technická kompetence 5) pracuje s organizačním nastavením projektu, programu nebo portfolia a interními informačními a komunikačními toky; a **Kvalita** (Technická kompetence 6) popisuje požadavky a organizační nastavení řízení jak kvality produktu tak jejího procesu. **Finance** (Technická kompetence 7) a **Zdroje** (Technická kompetence 8). Nabytí zdrojů vyžaduje **Obstarávání (a partnerství)** (Technická kompetence 9).

Integrace a řízení všech aktivit je popsáno v elementu kompetence **Plánování a operativní řízení** (Technická kompetence 10). Vedle toho musí projektový manažer definovat, prioritizovat a zmírňovat hlavní **Rizika a příležitosti** (Technická kompetence 11) a zohledňovat **Zainteresované strany** (Technická kompetence 12) včetně jejich zapojení. Dalším výstupem je **Transformace a organizační změny** (Technická kompetence 13), což představuje nutné změny v organizaci, které jsou potřebné pro dosažení přínosů. A konečně, kompetence **Výběr a vyváženost** (Technická kompetence 14, jen pro řízení programu a portfolia) popisuje výběr a vyvažování všech komponent programu a portfolia.

Přehled elementů kompetencí

Kontextové kompetence	
K1	Strategie
K2	System řízení, struktura a procesy
K3	Shoda se standardy a předpisy
K4	Moc a zájem
K5	Kultura a hodnoty
Behaviorální kompetence	
B1	Sebereflexe a sebeřízení
B2	Osobní integrita a spolehlivost
B3	Komunikační dovednost
B4	Zainteresovanost a vztahy
B5	Vůdcovství
B6	Týmová práce
B7	Konflikty a krize
B8	Kreativita, vynalézavost a důvtip
B9	Vyjednávání
B10	Orientace na výsledky
Technické kompetence	
T1	Návrh projektu, programu nebo portfolia
T2	Požadavky a cíle, Přínosy a cíle
T3	Rozsah projektu
T4	Čas
T5	Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi
T6	Kvalita
T7	Finance
T8	Zdroje
T9	Obstarávání (a partnerství)
T10	Plánování a operativní řízení
T11	Rizika a příležitosti
T12	Zainteresované strany
T13	Transformace a organizační změny
T14	Výběr a vyváženost

4. Kompetence projektových manažerů v managementu projektů

4. Kompetence projektových manažerů v managementu projektů

Kompetenční model pro projektového manažera ICB představuje komplexní souhrn kompetencí, které projektoví manažeři potřebují pro úspěšnou realizaci projektů. Tento model je obecně použitelný ve všech sektorech a odvětvích a neobsahuje žádnou specifickou metodologii, metodu či nástroj. Vhodné metody a nástroje by měly být nastaveny organizací a projektoví manažeři by si měli být schopni vybrat ty nejvhodnější ze široké škály dostupných metodik, metod a nástrojů pro řešení konkrétního problému. Je zřejmé, že významy různých kompetencí, které jsou potřeba pro úspěšnou realizaci projektů, se budou lišit podle typu projektů (výstavba, obchodní služby nebo veřejný sektor apod.).

4.1. Řízení projektů

Projekty představují způsob, jak dodat hodnotu zákazníkovi. I přesto, že existují i jiné způsoby dodání této hodnoty, projekty skýtají určité výhody, díky kterým jsou projekty vhodné pro specifické úkoly. Tyto výhody obsahují zaměření, řízení a specializaci.

- **Zaměření** – projekty představují dočasnou organizaci zřízenou pro jeden soubor cílů za účelem dosažení určité hodnoty.
- **Řízení** – aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.
- **Specializace** – projektový management se stal profesí, která obsahuje osvědčené postupy (best practices), nástroje, metody.

Projekt je definován jako jedinečné, dočasné, multi-disciplinární a organizované úsilí realizovat smluvené výstupy (dodávky) za předem definovaných požadavků a omezení. Dosažení cílů projektu vyžaduje, aby tyto výstupy (dodávky) splňovaly specifické požadavky, včetně omezení jako jsou čas, náklady, zdroje a standardy kvality či požadavky na kvalitu. Projektový management se zabývá aplikací metod, nástrojů, technik a kompetencí za účelem dosažení cílů projektu. Je prováděn prostřednictvím procesů a integruje různé fáze projektového cyklu. Efektivní projektový management má pro organizaci a zainteresované strany řadu výhod. Zvyšuje pravděpodobnost dosahování cílů a zajišťuje efektivní využití zdrojů za současného uspokojení rozdílných potřeb zainteresovaných stran projektu.



Kontext
Kontextové kompetence



Lidé, vztahy
Behaviorální kompetence

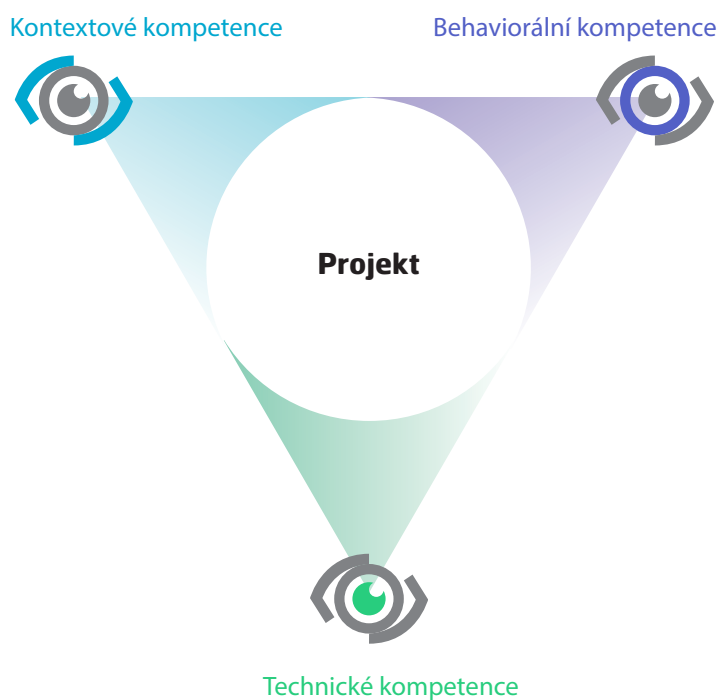


Praxe
Technické kompetence

4.2. Přehled kompetencí

OKO kompetencí IPMA je použitelné pro tři oblasti řízení projektu, programu a portfolia. Pro úspěšné řízení projektů musí každý projektový manažer, podle obecně použitelného modelu, disponovat konkrétním souborem kompetencí, které jsou prezentovány kontextovými kompetencemi, které se zaměřují na širší souvislosti projektů, behaviorálními kompetencemi, které se zaměřují na personální a sociální témata a technickými kompetencemi, které se zaměřují na konkrétní technické kompetence pro řízení projektů.

Oko kompetencí



5. Kontextové kompetence



5. Kontextové kompetence

Oblast kontextových kompetencí

Oblast kontextových kompetencí se zabývá veškerými souvislostmi projektu.

Definuje pět elementů kompetencí:

- Strategie
- Systém řízení, struktura a procesy
- Shoda se standardy a předpisy
- Moc a zájmy
- Kultura a hodnoty

5.1. Strategie

Definice

Kompetence Strategie popisuje, jak je strategie organizace chápána a transformována do říditelných prvků pomocí projektů. Tato kompetence tedy nastavuje systém řízení výkonnosti, v němž jsou projekty nahlíženy a řízeny v souvislosti s jejich propojením se strategií organizace a její vizí.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je pochopit a akceptovat strategii a strategické procesy, a tím umožnit managementu projektu řídit svůj projekt v širších souvislostech.

Popis

Tato kompetence zahrnuje formální zdůvodnění projektových cílů, jakož i realizaci přínosů pro dlouhodobé cíle organizace. To s sebou nese potřebu strategického řízení, ve kterém organizace rozloží své strategické cíle za účelem:

- dosažení pozitivních změn organizační kultury, byznys systémů a procesů,
- nastavení a sledování dohodnutých strategických cílů,
- alokování a hodnocení zdrojů,
- informování managementu o potřebě změny strategických cílů,
- podpora průběžného zlepšování.

Strategické plány zahrnují dlouhodobé vize a středně a krátkodobé strategie, a měly by být provázány s posláním (misí), politikou jakosti a korporátními hodnotami organizace. Kompetence Strategie zahrnuje také znalosti prostředí organizace/byznysu, rozvíjení požadovaných přínosů a správného výběru projektů. Napojení na strategii tedy představuje proces, ve kterém jsou vize a strategie organizace transformovány do cílů a přínosů projektu.

V rámci tohoto procesu mohou projektoví manažeři aplikovat různé modely pro řízení požadovaných strategických cílů, jako jsou např. balanced scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), matice výkonnosti, analýza prostředí atd. Projektoví manažeři tak nastavují systém řízení výkonnosti, který je obvykle založen na kritických ukazatelích výkonnosti, jako jsou kritické faktory úspěchu (CSF) a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Z toho důvodu je každý projekt řízen prostřednictvím sady těchto faktorů a ukazatelů tak, aby byla zajištěna udržitelnost organizace.

Znalosti

- Definice přínosů
- Kritické faktory úspěchu
- Klíčové ukazatele výkonnosti
- Mise organizace
- Vize organizace
- Rozdíl mezi taktikou a strategií
- Diagnostické a kontrolní systémy
- Benchmarking
- Systémy řízení projektů
- Kontrolní systémy
- Strategické myšlenkové směry

Dovednosti

- Analýza a syntéza
- Podnikatelský přístup
- Zohledňování cílů organizace
- Myšlení zaměřené na strategii
- Myšlení zaměřené na udržitelnost
- Vnímání kontextu
- Orientace na výsledky

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Behaviorální kompetence: Orientace na výsledky
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Požadavky a cíle
- Technické kompetence: Rizika a příležitosti
- Technické kompetence: Zainteresované strany

Klíčové indikátory kompetence „Strategie“

5.1.1. Soulad s misí a vizí organizace

Popis

Projektový manažer zná misí, vizi a strategii organizace, rozumí jim a umí je transformovat do konkrétního/ svého projektu. Projektový manažer vždy musí zajistit, aby cíle projektu byly v souladu s misí, politikou kvality a hodnotami organizace. V případě, že vztah mezi přínosy projektu a strategií organizace není jasný, musí projektový manažer neustále poměřovat přínosy a účel, který je definován ve formálních strategických dokumentech. Pro zajištění souladu s misí a vizí organizace se obvykle používají diagnostické a kontrolní systémy a formální nástroje jako jsou kritické faktory úspěchu, kritéria úspěšnosti, klíčové ukazatele výkonnosti atd.

Metriky

- Zohledňování mise a vize organizace
- Soulad cílů projektu s misí, vizí a strategií za použití diagnostických a kontrolních systémů (přístup shora-dolů či předem stanovené cíle)
- Kontrola, zda jsou cíle projektu a jejich přínosy v souladu s misí, vizí a strategií
- Rozvoj a implementace opatření souladu se strategií (např. kritické faktory úspěchu, klíčové ukazatele výkonnosti atd.)
- Kontrola, zda projekty přinášejí organizaci požadované přínosy

5.1.2. Identifikace a využívání příležitostí k ovlivnění strategie organizace

Popis

Projektový manažer zná proces přípravy strategie, který je často realizován představenstvem/správní radou organizace na základě tzv. přístupu shora-dolů. Jelikož však zamýšlené strategie často neodrážejí změny prostředí, zatímco je tedy realizován určitý způsob řešení, objevují se nové příležitosti a rizika. Proto projektoví manažeři potřebují rozumět nejen předem stanoveným strategickým cílům, ale musí znát rovněž nástroje a metody, jak s těmito cíli pracovat a jak ovlivnit management organizace, aby přijal nezbytná vylepšení. Toto ovlivňování je řízeno pomocí řídicích systémů a aplikováním přístupu zdola-nahoru.

Metriky

- Znalost procesu tvorby strategie
- Identifikace nových rizik a příležitostí, které mohou ovlivnit strategii
- Zapojení spolupracovníků do strategie organizace zavedením řídicích systémů (přístup zdola-nahoru nebo stanovením vyšších cílů)
- Identifikace strategických vylepšení
- Ovlivňování procesu tvorby strategie konkrétními návrhy změn strategie

5.1.3. Rozvoj a podpora byznysu organizace prostřednictvím projektů

Popis

Projektový manažer je schopen vypracovat formální dokument, který uvádí oficiální důvody pro vznik projektu, a to včetně přínosů pro byznys nebo organizaci, které má daný projekt zajistit. Tato oprávněnost by měla v daném projektu integrovat různé aspekty s novými prvky a měla by být základem pro stanovení kritérií úspěchu a přínosů daného projektu (rozsah). Projektový manažer může vytvářet, facilitovat, vysvětlovat, aktualizovat a definovat oprávněnost projektu z pohledu byznysu (nebo jen jeho části), nemělo by však jít o statický dokument. Měl by být vypracován dokument, který je pravidelně aktualizován po celou dobu realizace projektu a měla by být přehodnocována jeho platnost. Projektový manažer by měl neustále monitorovat, kontrolovat konfiguraci a sledovat, zda má projekt zastaralé prvky z pohledu strategie a uvádět je do souladu, i v případě, že by to znamenalo ukončení projektu.

Metriky

- Zohledňování a definice oprávněnosti z pohledu byznysu organizace
- Stanovení cílů potřebných pro daný projekt tak, aby tyto cíle generovaly plánované přínosy
- Ověřování oprávněnosti projektu z pohledu byznysu organizace a přesvědčení sponzorů a/nebo vlastníků projektu

- Přehodnocování a ověřování oprávněnosti v širších souvislostech
- Definice a řízení konfigurace projektu (integrální úplnost a funkčnost organizace projektu)
- Definici přínosů z důvodu kontroly, zda konfigurace projektu generuje požadované výsledky
- Stanovení, zda je třeba ukončit projekt pro jeho nadbytečnost nebo kvůli překonanému strategickému významu a změna konfigurace

5.1.4. Určování, posuzování a přezkoumávání kritických faktorů úspěchu

Popis

Projektový manažer je schopen rozeznat, definovat, vysvětlit a určit priority kritických faktorů úspěchu (CSF) spojených s konkrétním projektem. CSF jsou přímo propojeny s cíli organizace. Proto dosažením přínosů projektu plní organizace své strategické, taktické a operační cíle, a v konečném důsledku zajišťuje i úspěch celé organizace. Projektový manažer může pojmut faktory z formálního i neformálního hlediska a identifikovat tak jejich vliv na konečný výsledek daného projektu. Relativní důležitost faktorů úspěchu se může změnit jak díky konkrétním faktorům, tak i díky dynamice samotného projektu. Rovněž personální změny, a to jak interní, tak i externí, mohou mít značný vliv. Projektový manažer by měl proto pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat aktuálnost a relativní důležitost CSF a provést nezbytné změny, aby zajistil úspěch, i v případě, že by to znamenalo předčasné ukončení projektu.

Metriky

- Odvození a/nebo vytvoření souboru kritických faktorů úspěchu (CSF) pro strategické cíle
- Využívání formálních CSF pro dosažení souladu se strategií, ale také identifikace jejich neformálních souvislostí
- Zapojení podřízených do otázek strategie organizace při vytváření CSF (kontrola řízení, vyšší cíle)
- Využívání CSF pro zajištění souladu se strategií vně i uvnitř projektu
- Využívání CSF pro řízení zainteresovaných stran
- Využívání CSF pro rozvoj pobídek/odměn a motivační kultury
- Přezkoumávání CSF v širších strategických souvislostech

5.1.5. Určování, posuzování a přezkoumávání klíčových ukazatelů výkonnosti

Popis

Projektový manažer je schopen řídit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro každý kritický faktor úspěchu (CSF). KPI jsou jádrem mnoha systémů strategického řízení výkonnosti a jsou používány pro měření dosažení CSF a úspěchu. Obvykle jsou KPI buď přednastaveny organizací, nebo nastaveny samotným projektovým manažerem pomocí osvědčených postupů nebo modelů jako např. balanced scorecard. KPI mohou být použity jako hlavní opatření (předcházející strategickou událost nebo milník), opožděná opatření (po strategické události nebo milníku), nebo jako opatření v reálném čase. Prostřednictvím projektu se může KPI změnit, a to jak kvůli konkrétním faktorům, tak i kvůli dynamice projektu samotného. Proto by měl projektový manažer pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat aktuálnost a relativní význam KPI a (pokud je to nutné) provést nezbytné změny, aby zajistil dosažení úspěchu. KPI by měly zahrnovat také měkké aspekty, jako jsou motivace, komunikace v rámci týmu, osobní rozvoj členů týmu apod., které odrážejí strategické cíle neboli přínosy, kterých chce projektový manažer dosáhnout. Navíc by KPI měla pokrývat širokou škálu dalších aspektů, a to od dodržování určitého typu řízení a podpůrných procesů (například v rozhodování, podávání zpráv, získávání zdrojů či v rámci administrativních procesů), dodržování norem a předpisů až po sladování s kulturními normami a hodnotami, a to jak v rámci organizace tak i širší společnosti.

Metriky

- Odvození a/nebo vytvoření klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro každý kritický faktor úspěchu
- Rozhodnutí o využití hlavních opatření, opožděných opatření a opatření v reálném čase při vytváření KPI
- Využívání KPI pro řízení strategické výkonnosti
- Využívání KPI pro ovlivňování zainteresovaných stran
- Využívání KPI pro sestavování plánů osobního rozvoje
- Využívání KPI pro rozvoj systému pobídek/odměn
- Přehodnocování konfigurace projektu zapojením KPI a řízením realizace přínosů

5.2. Systém řízení, struktura a procesy

Definice

Element kompetence Systém řízení, struktura a procesy definuje znalosti v propojování se zavedenými strukturami, systémy a procesy organizace, které poskytují podporu projektům a ovlivňují způsob, jakým jsou projekty organizovány, zaváděny a řízeny. Systém řízení, struktura a procesy organizace mohou obsahovat jak dočasné systémy (jako projekty) tak i trvalé systémy (jako systémy řízení programů nebo portfolia, finanční/administrativní systémy, podpůrné systémy, systémy podávání zpráv a systémy rozhodovací a systémy auditu). Někdy dokonce mohou tyto systémy vytvářet strategický důvod pro realizaci projektu, např. v případě, když je projekt vyvolán za účelem zlepšení byznys procesů nebo zavádění nových systémů.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi, aby se efektivně podílel a řídil dopady systému řízení, struktury a procesů na projekt.

Popis

Struktury a procesy tvoří základní část systému řízení organizace. Sladit se se strukturami a procesy organizace znamená schopnost využít hodnotové systémy, role a odpovědnosti, procesy a politiky zavedené v organizaci takovým způsobem, že projekty dosahují svých plánů a strategických korporátních cílů. Řízení projektů v souladu se zavedenými organizačními strukturami a procesy vyžaduje základní porozumění různým typům struktur a tomu, jak funguje projektově orientovaná organizace a jaké přínosy jsou s tím spojeny. To zahrnuje propojení s trvalými procesy spojenými s řízením projektů. Většina projektově orientovaných organizací má pro projekty různé typy podpůrných struktur a procesů. Některé projekty mohou vyústit ve změnu struktury a procesů. Příkladem podpůrných struktur a procesů mohou být např. liniové struktury jako personální (HR) nebo finanční, kontrolní a informační technologie (IT). Vyspělé projektové organizace mohou poskytovat dodatečnou podporu projektům prostřednictvím projektové kanceláře (PMO). Být kompetentní v oblasti struktur a procesů znamená pro projektového manažera rovněž schopnost kontrolovat a využívat zpětných vazeb a ponaučení s předchozích projektů. Hlavní výzvou zůstává vyvážení povinných a nepovinných struktur a procesů pro dosažení optimálního efektu a přínosu projektu.

Znalosti

- Základní principy a charakteristiky řízení pomocí projektů
- Základy managementu portfolia
- Základy managementu programů
- Nastavení organizací a jejich rozvoje
- Formální organizace projektu a neformální vztahy v rámci projektu, programu a portfolia
- Systémy řízení
- Organizační a byznys teorie

Dovednosti

- Vůdcovství

- Reporting, monitorování a operativní řízení
- Plánování a uskutečňování komunikace
- Tvůrčí myšlení

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Organizace projektu a práce s informacemi
- Technické kompetence: Finance
- Technické kompetence: Zdroje
- Technické kompetence: Obstarávání
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení
- Technické kompetence: Transformace a organizační změny

Klíčové indikátory kompetence „Systém řízení, struktura a procesy“

5.2.1. Znalost principů řízení projektů a jejich implementace

Popis

Projektový manažer si uvědomuje souvislosti projektu a řízení projektů a dokáže vysvětlit rozdíl mezi různými typy organizačních struktur (tj. funkční, maticová, projektově-orientovaná organizace) a umí optimálně propojit výkon s danou organizační strukturou. Projektový manažer umí vysvětlit význam a principy, na kterých je postaveno řízení projektů a je schopen nastavit projektově orientované prostředí. Dále si projektový manažer uvědomuje vyspělost konceptu projektově orientované organizace, což zahrnuje kompetence organizace, kompetence projektu a programu a kompetence jednotlivců.

Metriky

- Skutečné pochopení projektu a znalost principů projektového řízení
- Objasnění významu funkční, projektově orientované a maticové organizace a jejich skutečné pochopení
- Objasnění a aplikace projektového řízení
- Chápání a zavedení projektového řízení v organizaci
- Objasnění a identifikace aktuální úrovně zralosti organizace

5.2.2. Znalost principů tvorby organizačních struktur a jejich využití v managementu programů

Popis

Pokud je projekt součástí programu, musí projektový manažer propojit projekt s programem a musí ovládat, jak jsou principy řízení programu implementovány v konkrétní organizaci. Vzájemné závislosti mezi projektem a programem a mezi různými projekty v rámci programu musí být analyzovány z pohledu vstupů, cílů, výstupů atd. Řízení těchto závislostí znamená nastavení a řízení rozhraní mezi projektem a programem.

Metriky

- Objasnění programu (cíle, vstupy, výstupy, výsledky, přínosy)
- Objasnění řízení programu

5.2.3. Znalost principů tvorby organizačních struktur a jejich využití v managementu portfolií

Popis

Projektový manažer rozumí způsobu, jakým je řízení portfolia implementováno v rámci konkrétní organizace. Projektový manažer tedy zná kritéria portfolia a požadované vstupy a výstupy a je schopen vyhodnotit dopad projektu na portfolio. Projektový manažer je schopen identifikovat různá omezení v rámci portfolia a umí s těmito omezeními pracovat tak, aby vyvážil využití zdrojů pro daný projekt. Projektový manažer je schopen filtrovat a/nebo posílat informace přes komunikační kanály v rámci daného portfolia s cílem pozitivně ovlivnit realizaci projektu. Projektový manažer zná vertikální (tj. s programovým manažerem nebo programovým výběrem) a horizontální (tj. s ostatními projektovými manažery v rámci programu – dalšími projektovými týmy) linie komunikace v rámci celkového koordinačního procesu programu nebo portfolia.

Metriky

- Objasnění portfolia – kritické faktory úspěchu (CSF) a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)
- Znalost řízení portfolia (organizační struktury a procesy)
- Úspěšná komunikace v rámci daného portfolia za účelem úspěšného řízení projektu

5.2.4.. Spolupráce se složkami organizace, které podporují management projektu

Popis

Složky organizace, které podporují řízení projektu (projektová kancelář, kancelář projektového řízení apod.) poskytují mnohostrannou podporu projektu a/nebo projektovému manažerovi řídící projekt ve vztahu

k organizaci, plánování, podávání zpráv, řízení porad, dokumentace atd. Pro zajištění nezbytné potřeby spolupráce od složek organizace, které podporují řízení projektu, musí projektový manažer znát konkrétní osoby, způsob jak je kontaktovat a musí si s nimi umět nastavit dobré vztahy.

Metriky

- Znalost lidí, procesů a služeb složek organizace, které podporují management projektu
- Využití složek mateřské organizace, které podporují management projektu
- Nastavení a udržování vztahů se složkami organizace, které podporují management projektu
- Využití norem reportingu mateřské organizace pro potřeby projektu s využitím konkrétních nástrojů a metod

5.2.5. Napojení projektu na rozhodnutí činěná organizací, způsobu reportování a na požadavky kvality

Popis

Úspěch projektu velmi závisí na správném rozhodnutí, na správné úrovni organizační struktury a ve správném čase. Každé rozhodnutí by mělo být připraveno, prezentováno, přijato, zaznamenáno, komunikováno a nakonec implementováno. Formální a neformální běžné postupy a konkrétní pravidla, která jdou nad rámec pravomoci a odpovědnosti projektového manažera, existují v každé organizaci. Z toho důvodu je vyžadováno, aby měl projektový manažer znalosti o rozhodovací struktuře a procesech a schopnost podle nich strukturovat a řídit projekt. Pravidelné reportování o aktuálním stavu je zásadní pro důvěru zainteresovaných stran a pro zajištění sledovatelnosti vývoje projektu. Projektový manažer musí zohlednit, že různé zainteresované strany projektu mají rozdílné potřeby v oblasti reportování (požadavky na informace, metody informování, frekvence podávání zpráv). Mateřská organizace bude mít také nastaveny různé formy zabezpečení kvality vztahující se k projektu (tj. systém zabezpečení, zajištění projektu, zajištění financí, technické zajištění, bezpečnostní zajištění atd.).

Metriky

- Identifikace běžných postupů a zvláštních pravidel organizace pro účely rozhodování v případech, které jdou nad rámec pravomocí a odpovědnosti projektového manažera
- Propojení komunikace projektu s potřebami trvalé organizace
- Aplikace norem reportingu mateřské organizace do projektu s využitím konkrétních nástrojů a metod
- Aplikace způsobu zabezpečení kvality v organizaci při nastavování systému reportingu v rámci trvalé struktury organizace

5.2.6. Napojení projektu na procesy řízení lidských zdrojů

Popis

Řízení lidských zdrojů poskytuje projektu mnohostrannou podporu v souvislosti se smlouvami členů projektového týmu, úvazky na dobu určitou, školením, platy, pobídkami, stresem, duševní pohodou, etikou a náboru do týmu či odchod z týmu. Dobře nastavené vztahy s vedením lidských zdrojů mohou zvýšit vliv na dostupnost a kvalitu zdrojů s požadovanými kompetencemi. Pro zajištění nezbytné podpory ze strany řízení lidských zdrojů musí projektový manažer nastavit a udržovat vztahy s konkrétními osobami uvnitř těchto struktur.

Metriky

- Využití řízení lidských zdrojů pro získání zaměstnanců s požadovanými kompetencemi
- Konání v rámci mezí mezi dočasnou strukturou a vedením lidských zdrojů
- Nastavení a udržování vrahů s vedením lidských zdrojů
- Využití procesů řízení lidských zdrojů pro zajištění školení a individuálního rozvoje

5.2.7 Napojení projektu na procesy finančního řízení a kontroly

Popis

Finanční řízení a kontrola v rámci organizace je často zavedena jako liniová funkce, která nastavuje povinná pravidla, procedury a návody. Znalost těchto pravidel a jejich efektivního a účinného použití je zásadní pro úspěšné financování, monitorování a/nebo podávání zpráv v oblasti financí. Finanční řízení a kontrola často slouží jako podpůrná funkce organizace, která nabízí různé druhy funkcí pro projektového manažera např. jak požádat o finanční zdroje, jak je zdůvodnit, řídit a jak o nich podávat zprávy a jak řídit, administrovat, alokovat, monitorovat a řídit finance projektu. Projektový manažer musí znát různé druhy financování (tj. veřejné, soukromé, PPP, dotace, obchodní atd.), které jsou nastaveny v trvalé struktuře organizace. Pro zajištění nezbytné podpory ze strany finančního řízení a kontroly musí projektový manažer nastavit a udržovat vztahy s konkrétními osobami uvnitř těchto struktur.

Metriky

- Znalost procesů finančního řízení a kontroly
- Rozlišení povinných a nepovinných funkcí finančního řízení a kontroly
- Monitorování a kontrola, zda jsou pravidla, návody a další funkce v oblasti financí efektivně a účinně využity ve prospěch projektu
- Jasná a objektivní komunikace a podávání zpráv o stavu a trendech finančních cílů

5.3. Soulad se standardy a předpisy

Definice

Element kompetence Soulad se standardy a předpisy popisuje, jak si projektoví manažeři vysvětlují a vyrovnávají se s vnějšími a vnitřními omezeními v daných oblastech, jako např. země, společnost nebo odvětví průmyslu. Soulad se standardy a předpisy představuje proces zajištění dodržování daného souboru norem. Tento proces vyžaduje řízení na poli širokého spektra norem od dobrovolných a neformálních po povinné a formální. Standardy a předpisy ovlivňují způsob a řízení projektů tak, aby byly proveditelné a úspěšné. Standardy a předpisy vycházející z platné legislativy zahrnují např. smlouvy a dohody, duševní vlastnictví a patenty, zdraví, bezpečnost, zabezpečení a ochranu životního prostředí a profesní standardy.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi ovlivňovat a řídit dodržování relevantních standardů a předpisů v rámci trvalé organizace; relevantní legislativy, standardů a norem jak organizace, tak i širší společnosti a zlepšit tak přístup organizace v těchto oblastech.

Popis

Projekty čelí různým typům omezení a požadavků na vývoj produktu nebo služby, jakož i na výrobu samotnou a procesy projektového řízení. Tato omezení se týkají geografických, sociálních a profesních specifik projektu a jeho vnějšího prostředí ve formě zákonů, standardů a předpisů. Před zahájením projektu musí projektový manažer zjistit rozsah a konfiguraci projektu a najít příslušné standardy a předpisy, které budou mít na projekt přímý nebo nepřímý vliv. Případné změny příslušných standardů a předpisů musí být brány jako potenciální rizika a příležitosti, která vyžadují pozornost managementu. Shoda s příslušnými standardy a předpisy může ovlivnit organizační struktury, procesy a kulturu. V rámci projektového řízení může být projektový manažer vyzván k tomu, aby tyto standardy a předpisy integroval v rámci daného projektu.

Tento element kompetence zahrnuje benchmarking a zlepšování kompetencí spojených s nastavením projektového řízení. Rozvíjení kompetencí projektového řízení je nikdy nekončícím procesem, součástí neustálého zlepšování strategie organizace a povinností každého projektového manažera. To vyžaduje učení se a vylepšování strategií pro zlepšování kultury projektového řízení v organizaci. Projektový manažer by měl používat tuto kompetenci, aby ukázal, jak mohou být všechny části a úrovně systému řízení zlepšovány. Zvyšováním kompetencí projektového, programového a portfoliového řízení zlepšuje organizace svoji schopnost vybrat si a realizovat úspěšné projekty, programy a portfolia a tak zajistit udržitelnost organizace.

Znalosti

- Zapojení právních norem a omezení
- Autonomní profesní regulační mechanismy
- Profesní standardy (např. IPMA standard)
- ISO standardy (např. ISO21500 nebo další ISO/TC258 standardy)
- Principy udržitelného rozvoje
- Teorie benchmarkingu

- Nástroje a metody benchmarkingu
- Znalostní management
- Etický kodex
- Zásady obchodního jednání
- Rozdíly v právních přístupech

Dovednosti

- Kritické myšlení
- Benchmarking
- Přizpůsobení standardů konkrétní situaci organizace
- Standardy a zásady komunikace
- Vedení pomocí příkladu

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Požadavky a cíle
- Technické kompetence: Organizace projektu a práce s informacemi
- Technické kompetence: Kvalita
- Technické kompetence: Rizika a příležitosti

Klíčové indikátory kompetence „Soulad se standardy a předpisy“

5.3.1. Zajištění toho, že projekt vyhovuje veškeré legislativě

Popis

Projektový manažer zná politiku organizace a je schopen ji implementovat do projektu. Dále projektový manažer ví, které části právních předpisů (tj. občanských, trestních, pracovních, duševního vlastnictví atd.) či jaké běžné postupy dobré praxe se k projektu vztahují. Projektový manažer musí zajistit, aby byl projekt v souladu s právním prostředím a měl by být schopen rozeznat, které aktivity projektu vyžadují speciální právní požadavky a jaké právní principy by měly být uplatněny. Projektový manažer je schopen rozpoznat jemu neznámé otázky, které musí být zváženy a zná formální postupy, jak do projektu zapojit specialistu/ poradce a jak identifikovat a získat relevantní informace. Projektový manažer rovněž ví, které požadavky regulačních orgánů se týkají rozsahu projektu, jak mají být tyto požadavky splněny a jaké metody přezkumu mají být použity.

Metriky

- Akceptace právního výkladu
- Filtrace a využívání příslušných právních předpisů
- Identifikace rizik v předpisech vztahujících se k projektu a konzultace s experty
- Řízení regulačních orgánů jako zainteresovaných stran
- Propojení procesu obstarávání s danými předpisy

5.3.2. Zajištění souladu projektu s požadavky bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí

Popis

Projektový manažer ví, které požadavky bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí se k projektu vztahují. Dále je projektový manažer schopen rozpoznat konkrétní problémy v těchto oblastech, které vyžadují speciální pozornost. Projektový manažer je schopen určit, jak mohou aktivity projektu nebo jeho produkt ovlivnit členy projektového týmu i ty, kteří budou produkt používat, jakož i životní prostředí a následně aplikovat ochranná opatření v oblasti bezpečnosti, zdraví a životního prostředí tam, kde je to potřeba. Projektový manažer musí vyvažovat ekonomické, sociální a environmentální aspekty projektu tak, aby naplnil požadavky udržitelného rozvoje a zajistil, aby byly udržitelné i výsledky projektu.

Metriky

- Identifikace příslušných předpisů v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí pro potřeby projektu
- Nastavení rámce projektu v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí

- Identifikace rizik vyplývajících z implementace opatření v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí v rámci projektu
- Zajištění neškodného, bezpečného a zdravého prostředí pro členy projektového týmu
- Splnění požadavků na bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí s cílem zajistit udržitelnost projektu

5.3.3. Zajištění souladu projektu s profesními předpisy a normami (kodexy) chování

Popis

Projektový manažer by měl být schopen identifikovat příslušné profesní předpisy platné v oblastech, ve kterých je projekt realizován. Každá oblast má zpravidla své specifické zásady jednání (psané etické normy ve formálních dokumentech) a obchodní zvyky, které jsou někdy upraveny zákonem. Navíc bývají často i přímo spojeny s procesy obstarávání, a pokud nejsou projektovými manažery rozpoznány, mohou pro projekt představovat vysoké riziko.

Metriky

- Znalost příslušných zásad obchodního jednání
- Znalost příslušných profesních předpisů v daném odvětví (veřejná správa, stavební inženýrství, IT, telekomunikace atd.)
- Identifikace etických principů
- Identifikace a využívání nepsaných obchodních pravidel, které nejsou upraveny zákonem
- Propojení způsobů obstarávání se zásadami obchodního jednání
- Zajištění prevence proti porušení profesních předpisů a norem chování členy projektového týmu

5.3.4. Zajištění souladu projektu s relevantními principy a cíly udržitelnosti

Popis

Projektový manažer je schopen vyhodnotit dopad projektu na životní prostředí a na společnost. Zodpovědný projektový manažer zkoumá, navrhuje a aplikuje opatření na snížení nebo kompenzaci negativních důsledků. Projektový manažer se řídí návody a pravidly udržitelného rozvoje v rámci organizace, ale i širší společnosti a je schopen udržet funkční rovnováhu mezi požadavky společnosti, dopady na ekologické životní prostředí a na ekonomiku. Projektový manažer rozumí aspektům udržitelnosti i opatřením a přístupům, které se často v jednotlivých zemích a kulturách liší.

Metriky

- Vyhodnocení sociálních a environmentálních dopadů projektu
- Stanovení a komunikace udržitelných cílů projektu a jeho výstupů
- Propojení cílů se strategií organizace v oblasti udržitelnosti
- Udržení rovnováhy mezi požadavky společnosti, životního prostředí a ekonomiky (lidé, planeta, zisk) s procesy a produkty projektu
- Rozvíjení a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí

5.3.5. Používání, rozvíjení a vyhodnocování profesních standardů a nástrojů pro projekt

Popis

Projektový manažer je schopen splnit a používat nejvyšší profesní standardy. Tyto příklady dobré praxe v projektovém řízení vycházejí z kombinace světově rozšířených standardů a individuálně rozvinutých nástrojů a metod. Projektový manažer je bere v potaz v případě, že vybírá vhodné nástroje, metody nebo koncepty (tj. projektový cyklus, řízení zainteresovaných stran, řízení rizik atd.). Z toho důvodu se projektový manažer bude vždy snažit nalézt nejlepší řešení pro řízení projektu za použití profesních standardů (jednoho nebo více) a bude dále pracovat na jejich zlepšení.

Metriky

- Identifikace a využití příslušných profesních standardů
- Identifikace specifik standardu a řízení rizik plynoucích z aplikace standardu v projektu
- Identifikace a implementace na zakázku vytvořených standardů (custom made standards) pro řízení členů projektového týmu

5.3.6. Posuzování, benchmarking a zlepšování projektového řízení v organizaci

Popis

Kompetence „Posuzování, benchmarking a zlepšování projektového řízení v organizaci“ představuje proces neustálého zlepšování na základě porovnání procesů projektového řízení v organizaci s takovými procesy, které jsou nastaveny jako příklady dobré praxe. Projektový manažer usiluje o rozvoj kompetencí projektového řízení. Příklad dobré praxe může být často nastaven jako takový příklad, který je aplikovatelný v organizaci světové úrovně. Tyto organizace jsou obvykle prezentovány jako nejvyšší představitelé projektového řízení a získaly mezinárodně uznávanou cenu za projektové řízení (např. IPMA International Project Excellence Award). Účelem benchmarkingu je dosáhnout vyšší kvality v projektovém řízení získáním know-how od organizace vyšší třídy. Benchmark organizací často vyplývá z dosažené úrovně zralosti nebo

kompetenčního modelu organizace, který stanovuje struktury, procesy, metody a individuální dovednosti, které má organizace nastaveny dosažení určité úrovně zralosti nebo úrovně kompetencí. Benchmarking může být prováděn na bázi vnitřní (oproti různým projektům v organizaci), bázi konkurenční (oproti napřímo konkurujícím organizacím – což je často velmi obtížné) a bázi funkční nebo běžné (oproti organizacím, které nepředstavují konkurenci a fungují na stejném trhu nebo odvětví). Projektoví manažeři vždy usilují o zlepšení projektového řízení takovým způsobem, který přispívá k dosahování strategických cílů organizace. Dále je projektový manažer schopen určit řídicí procesy a struktury (např. kanceláře projektového řízení), které jsou relevantní k procesům projektového řízení a je schopen a ochoten realizovat nebo navrhovat zlepšení na úrovni organizace. Zlepšení jsou nakonec tvořena a rozšiřována prostřednictvím organizace.

Metriky

- Identifikace a posouzení relevantních nedostačujících oblastí kompetence projektového řízení v organizaci
- Identifikace a nastavení relevantních benchmarků pro nedostačující oblasti
- Nastavení směrných hodnot benchmarku a příkladů dobré praxe
- Identifikace opatření pro potřebná zlepšení
- Implementace zjištěných opatření a vyhodnocení získaných přínosů
- Šíření získaného know-how prostřednictvím organizace projektu

5.4. Vliv a zájmy

Definice

Element kompetence „Vliv a zájmy“ popisuje, jakým způsobem projektový manažer rozlišuje a chápe neformální zájmy jedinců i skupin a z toho vyplývající způsob chování. Tento element kompetence definuje, jak by projektoví manažeři podílející se na projektu měli rozlišovat neformální vlivy související s projektem (vyplývající z osobních a skupinových ambicí a zájmů a ovlivněných osobními a skupinovými vztahy). Tyto neformální vlivy se liší od formálních zájmů, které jsou odvozeny od strategie organizace nebo standardů, předpisů atd. (jako např. formalizovaná oprávněnost z pohledu byznysu).

Účel

Účelem tohoto typu kompetence je umožnit projektovému manažerovi používat techniky uplatnění vlivu a zájmů, aby dosáhl spokojenosti zainteresovaných stran a dosáhl smluvených výsledků v rámci stanoveného harmonogramu a rozpočtu.

Popis

Vliv je schopnost ovlivnit chování druhých. Podstatná část vlivu vychází z moci neformální – té části moci, která není ustálena ve formálních rolích, strukturách nebo procesech. Tento neformální aspekt moci je často motivován osobními ambicemi a zájmy. Také zainteresované strany mají často své osobní ambice a zájmy, které často využívají k ovlivňování procesů a/nebo výstupů projektu tak, aby uspokojili své potřeby. Takové jednání může projektu jak pomoci, tak i jej zmařit. Pochopení, schopnost ovlivnění a použití těchto neformálních osobních zájmů a z toho vyplývajících politik je základem pro úspěch projektu.

Vedle kulturních aspektů a hodnot má každá osoba svůj vlastní styl a osobnost. Individuální přístup ovlivní způsobem, jakým je vliv uplatňován. V rámci projektového managementu může být projektový manažer nucen uplatnit adekvátní vliv, aby dosáhl úspěšného ukončení projektu. Projektový manažer může být také nucen rozlišovat a určovat priority v zájmech klíčových zainteresovaných stran.

Zájem vyjadřuje pozornost k určitému tématu nebo požadovanému výsledku, např. touha po předmětu, situaci, postavení, výstupu nebo názoru nebo odpor k nim. Lidé se často pokouší uspokojit své zájmy uplatňováním vlivu. Zájem je obvykle uplatňován prostřednictvím formálních a neformálních vztahů, které ovlivňují skupinu. Skupiny se mohou skládat z neformálních uskupení pracovníků nebo přátel nebo formálních struktur jako jsou oddělení, komise nebo rady. Ve formálních skupinách by pozornost měla být věnována rozlišení formálních rolí nebo moci od neformálních vlivů, které ústí z jiných zdrojů moci. Příkladem neformální může být např. vliv úředníka nebo experta.

Znalosti

- Formální organizace vs. neformální struktury
- Neformální rozhodovací procesy
- Formální a neformální vliv
- Rozdíl mezi vlivem a pravomocí
- Jak dosáhnout vlivu

- Zdroje zájmu
- Jak dosáhnout shody a/nebo kompromisu
- Zdroje moci
- Psychologie v projektech
- Kultura organizace a způsoby rozhodovací
- Teorie moci

Dovednosti

- Pozorování a analyzování psychologických procesů
- Rozpoznávání a využívání vlivu
- Využití vlivu tam, kde je to vhodné
- Uvědomování si hodnot
- Rozpoznávání zájmů zainteresovaných stran

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy kompetencí
- Behaviorální kompetence: Osobní integrita a spolehlivost
- Behaviorální kompetence: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence: Zainteresovanost a vztahy
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Zainteresované strany

Klíčové indikátory kompetence „Vliv a zájmy“

5.4.1. Posouzení osobních ambicí a zájmů druhých a jejich možného vlivu na projekt

Popis

Lidé mají cíle a ambice, např. kariérní cíle nebo touhu zlepšit společnost či sebe. Mají také zájmy, které jsou s těmito ambicemi spojeny a které ovlivňují i zájmy, které mají na úspěchu projektu. Obyčejně bude část jejich ambicí a zájmů shodná s jejich aktuálním formálním postavením, tzn. plněním úkolů, které jsou

po nich formálně vyžadovány, jim mohou pomoci naplňovat jejich ambice a zájmy. Jejich ambice a zájmy mohou tedy jít nad rámec (nebo dokonce být částečně v rozporu s) formálních zájmů jejich formálního postavení. Schopnost identifikovat ambice a osobní zájmy lidí (zainteresovaných stran, členů týmů nebo spolupracovníků) je důležité proto, aby se s těmito lidmi pracovalo účinně a efektivně.

Metriky

- Pochopení a vyhodnocení osobních ambicí a zájmů relevantní osob nebo skupin
- Pochopení a vyhodnocení rozdílů mezi zájmy a cíli osob a organizace

5.4.2. Posouzení neformálního vlivu jednotlivců a skupin a jejich možného vlivu na projekt

Popis

Neformální a formální vlivy nastavené v dokumentech a procesech organizace by od sebe měly být rozlišovány. Lidé mohou mít vliv z mnoha důvodů. Vedle formálně schválené legitimní moci (např. vedoucí oddělení, řídicí pracovníci, soudci, učitelé) existuje také celá řada dalších druhů moci. Běžný efektivní způsob představuje např. ovlivňování rozhodování prostřednictvím osobních vztahů. Také se často zmiňuje rozdíl v schopnosti lidí nebo skupin ovlivnit určité typy rozhodnutí nebo rozhodnutí ve specifických oblastech nebo částech organizace („dosah“ vlivu). Vliv každé osoby a skupiny má svůj vlastní dosah, který je potřeba znát.

Metriky

- Pochopení a odhad vlivu, moci a dosahu konkrétních jednotlivců v různých oblastech
- Schopnost rozlišit propojení různých skupin a jejich vztah k projektu

5.4.3. Posouzení osobnostních vlastností a pracovních stylů druhých a jejich využití ve prospěch projektu

Popis

Každý člověk je jedinečný a jedná svým osobním způsobem. Styl je také ovlivněn kulturními faktory, jak je uvedeno v kapitole „Kultura a hodnoty“. I když můžou mít různí lidé stejné ambice a/nebo zájmy, způsob jejich ovlivňování se může lišit. A ti lidé, kteří vykazují stejný styl nebo chování, se mohou lišit ve svých ambicích a/nebo zájmech. Projektový manažer musí umět rozlišit tyto rozdíly, pokud chce s projektovými manažery a skupinami pracovat účinně a efektivně.

Metriky

- Identifikace a pochopení rozdílů mezi stylem chování a osobností
- Identifikace a pochopení rozdílů mezi kulturními aspekty a osobností

5.5. Kultura a hodnoty

Definice

Element kompetencí „Kultura a hodnoty“ popisuje, jak může projektový manažer ovlivňovat kulturu a hodnoty organizace a širší společnosti, ve které je projekt situován. Zahrnuje také pochopení důsledků kulturních vlivů na projekt a jak začlenit tyto znalosti do řízení projektu. Kultura může být definována jako soubor vzájemně souvisejících chování v rámci komunity, pro které je důležité, aby se k němu osoby v rámci komunity připojily. Hodnoty mohou být definovány jako soubor vzorců, na kterých projektoví manažeři staví svoje chování. Explicitní definice hodnot mohou být obsaženy v etických kodexech. V mnoha organizacích jsou také společné hodnoty explicitně vyjádřeny ve firemních strategiích.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi pochopit a integrovat vliv vnitřních a vnějších kulturních aspektů do přístupů, cílů a procesů projektu, jakož i do udržitelnosti jeho výstupů.

Popis

Organizace představuje sociální systém, ve kterém je osobní jednání zakotveno v sociálních aspektech sdílených hodnot, vizí, norem, symbolů, víry, zvyků, cílů atd. – ve zkratce kultura. Tato kultura má svůj formální, explicitní původ a aspekty (jako jsou mise organizace a společné hodnoty explicitně vyjádřené) jakož i neformální, spíše implicitní aspekty (jako jsou víra, běžná praxe atd.). Navíc každá organizace pracuje ve společnosti, která má rovněž svoji specifickou kulturu (a pravděpodobně i subkulturu) zahrnující hodnoty, normy, symboly, víru, zvyky atd. Všechny tyto kulturní aspekty ovlivňují způsob, jakým způsobem lidé jednají v rámci společnosti, organizace a projektu mezi sebou a s ostatními interními i externími zainteresovanými skupinami. Projekty často tvoří nedílnou část mateřské organizace a zároveň jsou vytvářeny jako dočasná organizace, která musí sladit vnitřní a vnější kulturu organizace (vnější adaptace a vnitřní integrace). V rámci projektového řízení, může být projektový manažer vyzván k tomu, aby sladil projekt s kulturou a hodnotami organizace. V multikulturních projektech se může dokonce jednat o sladění několika kulturních a hodnotových norem.

Uvést kulturu a hodnoty do souladu s projektem je ještě mnohem důležitější, pokud projekty přesahují různé společnosti, organizace nebo skupiny, čímž vytvoří multikulturní prostředí. Před zahájením projektu musí projektový manažer pochopit relevantní kulturu (kultury) ve vnitřních i vnějších souvislostech projektu a organizace. Tuto činnost musí následně pravidelně opakovat. Projektový manažer s nimi musí sladit kulturu projektu tak, aby dosáhl cílů a úkolů co nejúčinnějším a co nejefektivnějším způsobem. I tuto činnost musí následně pravidelně opakovat. Pro uvedení kultury do souladu s projektem je možné využít výsledky výzkumů, vnitřní a vnější standardy, předpisy nebo návody (např. principy řízení, způsoby jednání atd.). Projekt je někdy nastaven tak, aby změnil kulturu a hodnoty organizace. Ponaučení z projektu na jeho konci může být použito pro lepší sladění kultury v příštích projektech.

Znalosti

- Kulturní odlišnosti, hodnoty, zvyklosti a normy chování
- Mise a vize organizace
- Formulace mise organizace

- Společné hodnoty a zásady organizace
- Politika kvality
- Společenská odpovědnost
- Ekologické chování v projektech, Green Project Management
- Kulturní teorie

Dovednosti

- Respektování hodnot
- Respektování kultury organizace
- Respektování kulturních odlišností a hodnot
- Schopnost pracovat v různých kulturních prostředích
- Ošetření otázek spojených s kulturními odlišnostmi
- Překonávání interkulturních a hodnotových odlišností ve prospěch projektu, programu nebo portfolia

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Behaviorální kompetence: Osobní integrita a spolehlivost
- Behaviorální kompetence: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence: Zainteresovanost a vztahy
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Kvalita

Klíčové indikátory kompetence „Kultura a hodnoty“

5.5.1. Posouzení charakteru a hodnot kulturního prostředí, ve kterém se projekt realizuje, a jejich důsledků pro projekt

Popis

Všechny projekty jsou realizovány v rámci společnosti (někdy i ve více než jedné). Hodnoty společnosti a nepsaná pravidla mohou hluboce ovlivnit způsob komunikace a rozhodování. Mohou také ovlivnit, jaký je přístup k porušování běžných norem; může to ovlivnit nastavení a chod pracovní doby a jak, kdy, kde

a s kým budou sdíleny informace nebo kancelářské prostory atd. Projektový manažer musí mít znalosti o základech kultury, hodnotách a normách společnosti nebo společností, ve kterých se projekt realizuje. Projektový manažer by měl být schopen rozeznat relevantní dopady těchto kulturních aspektů na projekt, pracovat s nimi a pravidelně je vyhodnocovat.

Metriky

- Znalost a pochopení kulturních hodnot, norem a požadavků společnosti
- Znalost, pochopení a porozumění dopadům kulturních hodnot, norem a požadavků společnosti
- Pracovní činnost podle kulturních požadavků a hodnot společnosti, aniž by bylo slevováno z osobních hodnot

5.5.2. Soulad projektu s kulturou a sdílenými hodnotami organizace (ve které se projekt realizuje)

Popis

Všechny projekty musí být v souladu s hodnotami organizace a musí se řídit formálními kulturními pravidly a požadavky souvisejících funkčních oddělení nebo podpůrných složek a také kulturou nadřazených projektů a orgánů strategického rozhodování. Někdy jsou zastávané hodnoty stanoveny písemně v jednom nebo více dokumentech (např. formulace mise organizace, politika kvality nebo korporátní hodnoty). Projektový manažer by měl být schopen vyhodnotit relevantní dopady těchto kulturních aspektů na projekt a měl by s nimi umět pracovat. Projektový manažer navíc musí zajistit, aby projekt přispíval k udržitelnému rozvoji organizace, což také zahrnuje společenskou odpovědnost firem.

Společenská odpovědnost firem představuje nástroj kontroly, zda činnost organizace naplňuje právní a nevládní předpisy, profesní standardy a další etické a mezinárodní normy. Prostřednictvím společenské odpovědnosti firem organizace posiluje pozitivní dopad svých aktivit na životní prostředí, zákazníky, zaměstnance, komunity, zainteresované strany a další členy společnosti.

Metriky

- Pochopení a respektování formálních norem a požadavků organizace
- Znalost a aplikace společných hodnot a mise organizace
- Znalost a aplikace politiky kvality organizace
- Vyhodnocení dopadů formálních norem, požadavků, společných hodnot, mise a politiky kvality na projekt
- Dodržování zásad společenské odpovědnosti firem pro udržitelnost organizace

5.5.3. Posouzení kultury a hodnot organizace, ve které se projekt realizuje, a jejich důsledků pro projekt

Popis

Všechny projekty jsou napojeny na organizaci (nebo i více než jednu) svojí vlastní neformální kulturou. Jestliže formální aspekty kultury organizace mohou mít podstatný význam, mnohem větší význam mohou mít souvislosti, které mohou tuto kulturu nebo subkulturu organizace ovlivnit. To zahrnuje např. architekturu, nábytek, dress code, kancelářské vtipy atd. Obvykle nevědomá chování, jako jsou způsoby, jakými se lidé oslovují a chovají se k sobě navzájem (včetně podřízených i manažerů), jak jsou problémy a výzvy řešeny, jaká je tolerance chyb nebo nestandardního chování, jsou hluboce zakořeněné. To vše vyplývá z historie a kulturního zázemí organizace, jejích zaměstnanců a jejího vedení. Projektový manažer by měl analyzovat základy kultury organizace (organizací) pro které a ve kterých se projekty realizují. Projektový manažer by měl být také schopen vyhodnotit relevantní dopady těchto kulturních aspektů na projekt a umět s nimi pracovat.

Metriky

- Pochopení, analýza a respektování neformální kultury a hodnot organizace (organizací)
- Identifikace dopadů neformální kultury a hodnoty organizace na projekt ve shodě s neformálními hodnotami a normami organizace

6. Behaviorální kompetence



6. Behaviorální kompetence

Oblast behaviorálních kompetencí se zabývá osobnostními a sociálními kompetencemi jednotlivců.

Definuje deset elementů kompetencí:

- Sebereflexe a sebeřízení
- Osobní integrita a spolehlivost
- Komunikační dovednosti
- Zainteresovanost a vztahy
- Vůdcovství
- Týmová práce
- Konflikty a krize
- Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Vyjednávání
- Orientace na výsledky

6.1. Sebereflexe a sebeřízení

Definice

Sebereflexe je schopnost rozpoznat, vyjádřit a chápat své vlastní emoce, chování, preference a hodnoty a jejich dopady. Sebeřízení je schopnost nastavit si vlastní cíle, kontrolovat a ovlivňovat svůj rozvoj a každý den systematicky pracovat. To zahrnuje i vypořádání se s měnícími se podmínkami a úspěšné vyrovnávání se se stresovými situacemi.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi řídit a kontrolovat své vlastní chování rozpoznáním vlivu jeho osobních emocí, preferencí a hodnot. To umožňuje efektivní využití zdrojů projektového manažera a vede k pozitivní pracovní energii a rovnováze mezi vnitřní a vnější prací.

Popis

Skutečné emoce, preference a hodnoty vedou všechna naše rozhodnutí a aktivity. Uvědomovat si je, vyjadřovat je a vyhodnocovat jejich dopad na chování, představuje možnost, jak vést sebe sama. Vyjadřování osobních hodnot a chování, hledání zpětné vazby a vědomí vlastních primárních přirozených reakcí podporuje konzistentní chování, rozhodování, komunikaci a vedení ostatních. Systematická a disciplinovaná každodenní práce znamená nakládání s časem takovým způsobem, aby bylo dosaženo prioritních cílů. Zvyšovat efektivnost práce neznamena pracovat tvrději, ale umožnit projektovému manažerovi dosáhnout výsledků s vyšší úrovní spokojenosti a motivace. Projektový manažer pracuje samostatně a nezávisle na vnějších vlivech, využívá příležitosti a ponaučení z dosavadní praxe.

Znalosti

- Techniky sebereflexe a sebeanalýzy
- Zvládání stresu vlastního i druhých
- Relaxační techniky a metody
- Řízení pracovního tempa
- Techniky a pravidla zpětné vazby
- Techniky prioritizace
- Osobní time management
- Metody hodnocení pokroku
- Způsoby formulace cílů (např. metoda SMART)
- Teorie efektivity

Dovednosti

- Efektivní využití vlastního pracovního stylu a osobních preferencí
- Práce s faktory odvádějícími pozornost
- Užití technik sebereflexe a sebeanalýzy
- Kontrola emocí a udržení pozornosti, i v rušivých situacích
- Sebemotivace
- Delegování úkolů
- Stanovování smysluplných a dosažitelných osobních cílů
- Pravidelné ověřování postupu a (dosahovaných) výsledků
- Učení se z omylů a chyb

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorální kompetencí
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty

Klíčové indikátory kompetence „Sebereflexe a sebeřízení“

6.1.1. Uvědomění si a zohlednění toho, jak vlastní hodnoty a zkušenosti ovlivňují práci

Popis

Aby byl projektový manažer schopen identifikovat a vyjadřovat vlastní hodnoty a touhy, musí rozpoznat a uvědomit si své vlastní skutečné názory, stanoviska, ideály a etické hodnoty. To je základem pro konzistentní rozhodování a aktivity. Osobní zkušenost má silný vliv na to, jak projektový manažer vnímá situace a lidi. Osobní zkušenost projektového manažera fungování světa a toho, jak se lidé chovají, ovlivňuje způsob, jakým projektový manažer myslí a jedná. Porozuměním osobnímu vnímání procesů může projektový manažer identifikovat, proč se jeho interpretace liší od jiných, a tak zabránit případným zkreslením. Pravým opakem je ignorování zkušeností a očekávání, že každý uvidí „realitu“ tak, jako projektový manažer sám.

Metriky

- Vyjadřování vlastních hodnot
- Využití vlastních hodnot a ideálů k tvorbě rozhodnutí
- Komunikace osobních zásad a požadavků
- Vyjádření a bavení se o osobních zkušenostech
- Dávání vlastních zkušeností do souvislostí
- Využití vlastních zkušeností k tvorbě hypotéz o lidech a situacích

6.1.2. Budování sebedůvěry na základě znalosti osobních silných a slabých stránek

Popis

Být si vědom sám sebe zahrnuje uvědomování si vlastních silných a slabých stránek. Projektový manažer si je vědom toho, v čem je dobrý a co ho baví, a které úkoly by měly být delegovány nebo přenechány jiným. Znalost osobního nadání a přijetí vlastních limitů vytváří pocit osobní hodnoty. Projektový manažer vyjadřuje sebedůvěru spoléháním se sám na sebe a na své schopnosti. Opakem je projektový manažer, který má problémy s vlastní osobou či osobností, pochybující o svém nadání a potenciálu a přehnaně reagující na to, když ostatní poukáží na jeho vlastní slabé stránky.

Metriky

- Identifikace vlastních silných stránek, nadání, limitů a slabých stránek
- Využívání silných stránek, nadání a nadšení
- Identifikace opatření na vyrovnání se s osobními slabými stránkami a limity

- Udržování očního kontaktu i ve stresových situacích
- Přijetí překážek bez ztráty (sebe)důvěry

6.1.3. Uvědomění si a zohlednění osobní motivace při nastavování osobních cílů a její role pro udržení pozornosti

Popis

Znalost vlastní motivace umožňuje projektovému manažerovi nastavit si osobní cíle, které dávají směr a uvolňují energii. Projektový manažer ví, co ho povzbuzuje, což může promítnout i do osobních cílů. Projektový manažer tak má kontrolu nad svými emocemi, i když jsou negativně podněcovány. Opakem je „splynutí s davem“, prožívání života tak jak je a rezignace na určení vlastního směru. Jak si projektový manažer jednou nastaví cíle, nutí ho to zaměřit se na dané úkoly. Projektový manažer tak je schopen zaměřit se na úkoly i přesto, že je různě vyrušován a je si vědom i skutečností, které ho rozptylují. Projektový manažer se vyhýbá prokrastinaci, která způsobuje stres jemu i týmu. To zahrnuje také uplatnění technik prioritizace. Udržování pozornosti zahrnuje schopnost vyrovnat se s každodenní prací, stejně jako komunikací a vztahy.

Metriky

- Znalost vlastních emocí
- Nastavení osobních a profesních cílů a priorit
- Výběr aktivit, které přispívají k plnění osobních cílů
- Pojmenování rušivých elementů
- Pravidelná sebereflexe s cílem zaměřit se na osobní cíl
- Plnění vlastních závazků včas
- Zaměření se na úkoly i přes početné rušivé elementy a přerušování
- Stanovení si vlastního směru a nalézání řešení v nejistých situacích

6.1.4. Organizování vlastní práce v závislosti na situaci a osobních zdrojích

Popis

Žádné dvě situace nejsou stejné. To co funguje v jedné situaci, nemusí fungovat ve druhé. Projektový manažer proto usiluje o „přečtení“ situace a lidí a aplikuje na konkrétní okolnosti takové chování, které povede k realizaci zamýšlených výsledků a dosažení osobních cílů. Osobnostním nastavením a řízením vlastních zdrojů projektový manažer dokazuje schopnost určovat priority a vyrovnávat různé úkoly účinně

a efektivně. Prioritizací zodpovědnosti a plněním úkolů s přidanou hodnotou se zabraňuje plýtvání časem, penězi a energií. Projektový manažer si upravuje vlastní pracovní zátěž tak, aby se vyhnul stresu a relaxoval v případech, kdy je to možné a nutné.

Metriky

- Zaznamenávání vlastního časového plánu
- Určování priorit protichůdných požadavků
- Schopnost říci „ne“ tam, kde je to potřeba
- Zapojení zdrojů s maximalizací užítku
- Přijetí terminologie
- Využívání taktiky s ohledem na situaci

6.1.5. Přijetí odpovědnosti za sebeučení a seberozvoj

Popis

Projektový manažer se neustále učí a zlepšuje kvalitu svojí práce, aktivit a rozhodnutí. Přijímání zpětné vazby a žádosti o konzultace zlepšují osobní rozvoj a učení se. V případě, že projektový manažer chápe a využívá vnímání a názory jiných lidí, včetně kritických postřehů a poznámek, jeho osobní postoje a chování lze vylepšit. Opakem je, když se projektový manažer uzavře všem změnám, veškerou zpětnou vazbu vnímá jako kritiku, kterou nikdy nepřijímá a odmítá změnit svůj způsob myšlení. Projektový manažer proto usiluje o využití veškeré kritiky a zpětné vazby pro svůj osobní rozvoj.

Metriky

- Učení se z chyb a špatných výsledků
- Využívání zpětné vazby pro osobní rozvoj
- Žádosti o konzultace
- Měření vlastní výkonnosti
- Neustálé zlepšování vlastní práce a kapacit

6.2. Osobní integrita a spolehlivost

Definice

Dosažení přínosů projektu vyžaduje velké osobní nasazení, aby bylo dosaženo úspěchu projektu. Projektový manažer musí prokázat osobní integritu a spolehlivost, protože nedostatek těchto kvalit může vést k selhání v oblasti požadovaných výsledků. Osobní integrita znamená, že projektový manažer jedná v souladu se svými morálními a etickými hodnotami a principy. Spolehlivost vyjadřuje spolehlivé jednání podle očekávání a/nebo podle smlouveného chování.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi dělat konzistentní rozhodnutí a souvisle se chovat a jednat v rámci projektů. Udržení osobní integrity podporuje prostředí postavené na důvěře, které dodává ostatním pocit jistoty a bezpečí. Umožňuje projektovému manažerovi podporovat ostatní.

Popis

Integrita a spolehlivost jsou postaveny na konzistentních hodnotách, emocích, aktivitách a výsledcích tím, že projektový manažer říká, co dělá a dělá, co říká. Využíváním etických standardů a morálních principů jako základu pro jednání a rozhodování a přijetím odpovědnosti za své vlastní jednání a rozhodnutí vytváří důvěru. Projektový manažer je osoba, na kterou se lze spolehnout.

Znalosti

- Kodexy etického chování
- Principy udržitelnosti a sociální spravedlnosti
- Morální standardy a osobní hodnoty
- Etika
- Všeobecná práva
- Udržitelnost

Dovednosti

- Budování důvěry a vztahů
- Chování se v souladu s vlastními standardy i pod tlakem nebo přes odpor
- Přizpůsobení vlastního chování

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty

Klíčové indikátory kompetence „Osobní integrita a spolehlivost“

6.2.1. Uznávání a užívání etických hodnot při rozhodování a jednání

Popis

Projektový manažer by měl znát své vlastní hodnoty, které představují základ pro konzistentní rozhodování a jednání. Porozumění hodnotám zahrnuje schopnost vyjádřit názory a postoje na různá témata. Projektový manažer sděluje své vlastní myšlenky, čímž vyjadřuje, jaké názory zastává. Projektový manažer dokáže, aby se s ním ostatní cítili bezpečně tím, že jedná předvídatelně ve svých rozhodnutích a aktivitách. Projektový manažer je schopen identifikovat nesoulad a vyjádřit důvody neshody mezi jeho výroky a jednáním.

Metriky

- Znalost a vyjádření vlastních hodnot
- Využití vlastních hodnot a ideálů k formování rozhodnutí
- Komunikace vlastních myšlenek

6.2.2. Prosazování udržitelnosti výstupů a výsledků

Popis

Prosazování udržitelnosti znamená zaměření se na řešení, i když jsou vytvářena v rámci časově limitovaných úkolů. Udržitelnost není pouze o sociální spravedlnosti, ochraně životního prostředí nebo ekonomických výsledcích. Znamená také zvažování dlouhodobých výsledků a dopadů chování. Projektový manažer by měl mít schopnost myslet v širších souvislostech a podle toho i jednat.

Metriky

- Prosazování udržitelnosti výstupů a výsledků
- Zvažování a zahrnování dlouhodobých výsledků do řešení

6.2.3. Přijetí odpovědnosti za vlastní jednání a rozhodnutí

Popis

Přijetí odpovědnosti znamená, že projektový manažer jedná a přijímá rozhodnutí s vědomím, že plně nese odpovědnost za veškeré důsledky, které z nich plynou – v pozitivním i negativním smyslu.

Projektový manažer setrvává ve svých rozhodnutích a dohodách s ostatními. Projektový manažer se cítí zodpovědný za úspěch týmu jménem všech zainteresovaných stran.

Metriky

- Plná odpovědnost za vlastní rozhodnutí a jednání
- Přijetí jak pozitivních tak i negativních dopadů
- Rozhodování a dodržování dohod s ostatními
- Přijetí osobních i profesních nedostatků, které může přispět k dosažení úspěchu

6.2.4. Konzistentní jednání, rozhodování a komunikace

Popis

Konzistence znamená, že projektový manažer zajistí, že veškeré výroky, chování a jednání jsou ve vzájemném souladu. Aplikací stejných principů skrze veškeré jednání, rozhodnutí a komunikaci, je chování předvídatelné a opakovatelné v pozitivním smyslu. Být konzistentní neznamená být neflexibilní v přehodnocování plánů, ale naopak pokud je to potřeba, jsou zaváděny změny, kvůli adaptaci na konkrétní situaci.

Metriky

- Zajištění souladu výroků a jednání
- Využívání podobných přístupů k řešení podobných problémů
- Přizpůsobení osobního jednání dané situaci

6.2.5. Pečlivost a důslednost při vykonávání úkolů ve prospěch budování (vzájemné) důvěry

Popis

Projektový manažer dokončuje úkoly pečlivě a komplexně. To inspiruje ostatní, aby i oni byli důvěryhodní a plnili sliby a dohody. Projektový manažer je uznáván jako někdo, na koho se ostatní spoléhají. Pracovní výsledky bývají ostatními považovány za trvale kvalitní.

Metriky

- Dokončuje pracovní úkoly komplexně a pečlivě
- Získává důvěru odváděním kompletní a přesné práce

6.3. Komunikační dovednost

Definice

Komunikační dovednosti zahrnují výměnu těch pravých informací přesně a souvisle mezi všemi relevantními stranami.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi efektivně a účinně komunikovat v různých situacích, k různým lidem a napříč různými kulturami.

Popis

Komunikační dovednosti popisují zásadní aspekty efektivní komunikace. Jak obsah, tak i forma komunikace (tón hlasu, kanály a množství informací) musí být jasné a přiměřené cílovým příjemcům informací. Projektový manažer musí aktivním nasloucháním ověřovat, zda příjemci informací rozumí a vyžadovat zpětnou vazbu. Projektový manažer prosazuje otevřenou a upřímnou komunikaci a je schopen použít různé formy komunikace (např. prezentace, porady, psané formy atd.) a rozlišit jejich hodnotu a limity.

Znalosti

- Rozdíl mezi informací a sdělením
- Různé metody komunikace
- Různé techniky dotazování
- Pravidla pro zpětnou vazbu
- Facilitace
- Techniky prezentování
- Kanály a styly komunikace
- Rétorika
- Řeč těla
- Komunikační technologie

Dovednosti

- Využívání různých způsobů a stylů pro efektivní komunikaci
- Aktivní naslouchání
- Techniky dotazování
- Empatie
- Užívání technik prezentování a moderování
- Efektivní využití řeči těla

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Technické kompetence: Organizace projektu a práce s informacemi
- Technické kompetence: Zainteresované strany

Klíčové indikátory kompetence „Komunikační dovednost“

6.3.1. Poskytování srozumitelných a strukturovaných informací a ověřování jejich porozumění

Popis

Dávat jasné informace znamená strukturovat a vysvětlovat informace takovým způsobem, že jim příjemce informace porozumí a může je použít. Projektový manažer musí používat logický a strukturovaný způsob komunikace, aby byl schopen porozumění informacím ověřit. Projektový manažer musí získat potvrzení, že příjemce informací porozuměl tak, jak bylo zamýšleno. To znamená, že se musí zaměřit na příjemce informace, ne na informaci samotnou a vyžadovat potvrzení, když je to potřeba.

Metriky

- Logické sestavení informací v závislosti na příjemcích informací a situaci
- Využívání příběhů tam, kde je to vhodné
- Používání srozumitelného jazyka
- Využívání veřejných proslovů a prezentací
- Koučování a školení
- Vedení a facilitace porad
- Používání vizualizací, řeči těla a intonace pro zdůraznění zpráv

6.3.2. Umožňování a podpora otevřené komunikace

Popis

Umožňování a podpora otevřené komunikace znamená aktivní vyzývání ostatních, aby vyjádřili svá stanoviska k relevantním tématům. To vyžaduje atmosféru důvěry, ve které mohou lidé vyjadřovat své nápady a názory, aniž by byli odmítnuti, trestáni nebo zesměšňováni. Mělo by být jasné kdy, a jak jsou lidé oprávněni

a/nebo zvání k tomu, aby prezentovali své nápady, emoce a/nebo názory a kdy je to méně vhodné. V případech, kdy je méně vhodné vyjadřovat vlastní názory, by s lidmi mělo být zacházeno s respektem. Naslouchat a podávat zpětnou vazbu by mělo být bráno jako příležitost k prozkoumání a výměně názorů. Projektový manažer vyjadřuje skutečný zájem o názory ostatních a vytváří otevřené a neformální prostředí pro zpětnou vazbu. Projektový manažer dává druhým lidem pocit, že jejich názory jsou ceněny.

Metriky

- Vytváření otevřené a uctivé atmosféry
- Aktivní a trpělivé naslouchání, ověřování toho, co kdo slyšel, reformulace toho, co poskytovatel informace říkal a potvrzení rozhodnutí
- Nepřerušování ostatních nebo nevstupování do řeči, když ostatní mluví
- Otevřenost a skutečný zájem o nové nápady
- Potvrzení porozumění informacím/zprávám, když je to potřeba, požadování vysvětlení, příkladů a/nebo detailů
- Vyjasnění situací, kdy, kde a jak jsou nápady, emoce a názory vítány
- Vyjasnění toho, jak bude s nápady a názory zacházeno

6.3.3. Volba komunikačních stylů a kanálů s ohledem na potřeby cílové skupiny, situaci a řídicí úroveň

Popis

Projektový manažer používá přiměřené formy komunikace pro cílové příjemce informací. Projektový manažer je schopen komunikovat na různých úrovních a různými kanály. Mělo by být zvaženo, kdy je vhodné použít formální nebo neformální komunikaci, neutrální či emoční, psanou, ústní nebo vizuální.

Metriky

- Výběr vhodného komunikačního kanálu a stylu v závislosti na posluchačích
- Komunikace přes vybrané kanály podle vybraného stylu
- Monitoring a kontrola komunikace
- Změna komunikačních kanálů a stylu v závislosti na situaci

6.3.4. Efektivní komunikace v rámci virtuálních týmů

Popis

Virtuální týmy se skládají z jednotlivců, kteří pracují v různých časových pásmech, prostoru a/nebo složkách organizace. Komunikace v rámci virtuálních týmů představuje výzvu, jelikož všichni členové týmu nejsou

lokalizováni v tom samém prostředí a/nebo organizaci a mohou být dislokováni do několika organizací, měst, zemí nebo kontinentů. Komunikace mezi členy virtuálního týmu je často nesynchronizovaná a neprobíhá tvář v tvář, proto se využívají moderní komunikační technologie. V rámci komunikace se musí vzít v úvahu faktory jako jazyk, kanál, obsah a časové pásma.

Metriky

- Využívání moderních komunikačních technologií (např. webináře, telekonference, chaty, cloud computing atd.)
- Nastavení a udržování jasných procesů a postupů komunikace
- Podpora soudržnosti a budování týmu

6.3.5. Užití humoru a nadhledu

Popis

Práce na projektech je často stresová. Schopnost vidět situace, problémy a dokonce i vlastní práci z různých úhlů pohledu je důležitou devízou. Humor umožňuje získat jednotlivcům i jiný smysl pro perspektivu – způsob hodnocení, jak jsou věci ve srovnání s jinými dobré, špatné nebo důležité. Uvolnění napětí prostřednictvím humoru usnadňuje spolupráci a rozhodování. Humor je mocný nástroj pro snížení napětí v situacích, ve kterých hrozí konflikt. Pokud je humor použit správným způsobem, ve správný čas a s respektem, může usnadnit i komunikaci.

Metriky

- Změna způsobů komunikace
- Snížení napětí prostřednictvím humoru

6.4. Zainteresanost a vztahy

Definice

Osobní vztahy vytvářejí základ pro přínosnou spolupráci, osobní angažovanost a zapojení ostatních. To zahrnuje vzájemné vztahy, jakož i nastavení celé sítě vztahů. Pro nastavení trvalých a silných vztahů s projektovým manažerem je třeba investovat čas a pozornost. Schopnost vytvářet silné vztahy je primárně určována sociálními kompetencemi jako jsou empatie, víra, důvěra a komunikační dovednosti. Sdílení vizí a cílů s projektovým manažerem a týmem motivují ostatní k zapojení se do úkolů a k zavázání se ke společným cílům.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi vytvořit a udržovat osobní vztahy a porozumět tomu, že schopnost zapojit se s ostatními je předpokladem pro spolupráci, angažovanost a nakonec i výkonnosti.

Popis

Osobní vztahy jsou vytvářeny skutečným zájmem o lidi. Vytváření vztahů má dva aspekty. Je nutné nastavit vzájemné vztahy a vytvořit a udržovat sociální síť. V obou situacích musí být projektový manažer schopen jednat s ostatními otevřeně. Pokud je vztah vytvořen, je třeba ho dále udržovat a zlepšovat budováním a vyjadřováním důvěry, respektu a otevřené komunikace. Kulturní rozdíly mohou zvýšit zájem a atraktivitu, ale i nedorozumění, které může ohrozit kvalitu vztahů. Když je osobní vztah nastaven, je mnohem jednodušší zapojit ostatní do vlastních vizí, cílů a úkolů jsou nadšeně přenášeny. Jiným způsobem, jak zapojit ostatní a angažovat je, je jejich aktivní zapojení do diskuse, rozhodnutí a aktivit. Obecně se lidé více zapojují do cílů a úkolů, když jsou na ně předem dotazováni.

Znalosti

- Skutečná motivace
- Teorie motivace
- Eliminace neoprávněného odporu a řešení ostatního odporu
- Hodnoty, tradice a specifické požadavky v různých kulturách
- Teorie sociálních sítí

Dovednosti

- Využívání humoru k počátečnímu uvolňování situace (icebreaking)
- Vhodné způsoby komunikování
- Komunikace s respektem
- Respektování druhých s vědomím kulturní a etnické rozmanitosti
- Důvěra ve vlastní intuici

Související elementy kompetence

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Technické kompetence: Organizace projektu a práce s informacemi
- Technické kompetence: Zainterесované strany

Klíčové indikátory kompetence „Zainterесovanost a vztahy“

6.4.1. Iniclace a rozvíjení osobních a pracovních vztahů

Popis

Vytvářet a rozvíjet osobní vztahy znamená vyhledávat a využívat příležitosti k vytváření kontaktů s jinými lidmi. Projektový manažer projevuje zájem o lidi a je připraven s nimi komunikovat. Projektový manažer využívá možností a situací k vytváření a udržení osobních i profesních kontaktů. Projektový manažer je přítomný, je k dispozici, je otevřený dialogu a aktivně zůstává v kontaktu. Projektový manažer je viditelný a dostupný všem členům týmu, klientům, zákazníkům a dalším zainterесovaným stranám. Projektový manažer jedná pozorně, rozlišuje jiné lidi a zabezpečuje jejich informovanost.

Metriky

- Aktivní vyhledávání možností a situací pro vytvoření nových kontaktů
- Projevování zájmu potkávat nové lidi
- Využívání humoru k počátečnímu uvolňování situace (icebreaking)
- Přítomnost, dostupnost a otevřený dialog
- Aktivní udržování kontaktu, nastavení rámce pro bilaterální jednání
- Informování ostatních

6.4.2. Budování a facilitace sociálních sítí

Popis

Budování, facilitace a přispívání na sociální sítě má různé úrovně. Na nejnižší úrovni se projektový manažer připojí k sociální síti a udržuje kontakt s jinými zajímavými a/nebo užitečnými lidmi. Tím jsou nově vytvářeny vztahy. Na druhé úrovni projektový manažer sám vytváří nové sítě a kruhy, a tak otvírá nové komunikační toky mezi ostatními. Projektový manažer jedná jako facilitátor nebo komunikační hub. Další úrovní sociálního networkingu je poskytování informací o osobních kontaktech ostatním. To znamená umožnit, zesílit a nastavit vztahy mezi ostatními, které jsou udržovány i bez toho, aby se projektovému manažerovi zapojovaly.

Metriky

- Připojení se a přispívání na sociální sítě
- Vytváření a facilitace sociálních sítí
- Organizace akcí pro networking
- Facilitace podpory pro networking

6.4.3. Projevování empatie nasloucháním, porozuměním a podporou

Popis

Projevit empatii znamená ukázat skutečný zájem k ostatním a zájem o jejich blaho. Projektový manažer ostatní pozorně poslouchá a ujišťuje je, že jim rozumí, tím, že jim pokládá otázky pro objasnění nebo více detailů. Projektový manažer komunikuje a reaguje na tyto emoce příjemně, s pochopením a respektem. Projektový manažer nabízí pomoc.

Metriky

- Aktivní naslouchání
- Vytváření pocitu v ostatních, že je jim nasloucháno
- Pokládání otázek pro vyjasnění situace
- Zájem o problémy ostatních a nabídka pomoci
- Seznámení se s hodnotami a normami ostatních
- Komunikace v rozumném čase

6.4.4. Projevování důvěry a respektu povzbuzováním druhých ke sdílení názorů či obav

Popis

Mít důvěru v ostatní znamená věřit jejich budoucím aktivitám a rozhodnutím a být přesvědčen o jejich pozitivních záměrech. Projektový manažer nedělá nic skrytě, ale sdílí informace s ostatními. Projektový manažer rovněž akceptuje fakt, že projevení důvěry je investicí s nejistým výsledkem. Projektový manažer vážně přijímá ostatní, jejich vlohy a názory a i to, že úspěch závisí i na jejich aktivitách a zapojení se. Aby bylo dosaženo co nejlepší výkonnosti týmu, je důležité, aby projektový manažer porozuměl motivaci členů týmu. Proto musí s těmito lidmi trávit svůj čas, aby porozuměl tomu, kým jsou a co je motivuje. Projektový manažer by měl mít na paměti, že hodnoty, zkušenosti a cíle ostatních mohou být velice rozdílné od těch jeho. Jednat s respektem znamená zacházet s ostatními vážně a ctít jejich názory, práci a osobnost bez ohledu na pohlaví, rasu, sociální stav nebo původ. Kulturní diversita je respektována. Projektový manažer vnímá způsoby jednání jako návod pro rozhodování a chování.

Metriky

- Spoléhání se na dané slovo
- Rozdělování úkolů členům týmu na základě důvěry
- Očekávání, že ostatní jednájí podle běžných hodnot a dohod
- Delegování práce bez dohlížení a kontrolování každého kroku
- Všímání si a respektování rozdílů mezi lidmi
- Přijetí důležitosti profesní a osobnostní odlišnosti

6.4.5. Sdílení osobní vize a cílů k získání angažovanosti a závazků druhých

Popis

Sdílet vize a cíle v sobě zahrnuje rozpoznávání a projevování pozitivního a nadšeného postoje k určitým úkolům, procesům nebo cílům za současného projevování realistického optimismu. Inspirovat ostatní vyžaduje ambiciózní a stále platnou vizi, realistické cíle a schopnost dosáhnout angažovanosti relevantních lidí. Zapojení sám sebe je proto nezbytným předpokladem. Inspirace je často dosahována prostřednictvím sdílených vizí – pohledů do budoucnosti, kterým chtějí lidé věřit a být jejich součástí. Taková vize může být buď explicitní (dokonce i napsaná) nebo implicitní. Vize slouží jako motivátor ke změně. Angažovat lidi a získat jejich závazky znamená učinit je osobně zodpovědné za dobrý výsledek. To může být uskutečněno různými způsoby – žádostí o radu, dát jim zodpovědnost za konkrétní úkol nebo zahrnutím je do rozhodování. Projektový manažer by měl optimálně využívat dovednosti a zkušenosti svých spolupracovníků. To znamená, že lidé by měly být zapojeny do rozhodování na základě toho, čím mohou přispět do stávajících znalostí. To samé platí pro sdílení informací, což rovněž může posílit zapojení lidí. V každém případě si projektový manažer musí být vědom nebezpečí přehlcení informacemi. Jelikož každý člen týmu má své vlastní úkoly, v některých případech je lepší sdílet informace na základě „potřeby vědět“.

Metriky

- Pozitivní jednání
- Jasná komunikace vize, cílů a výsledků
- Debata o vizi, cílech a výsledcích a jejich kritika
- Zapojení lidí do plánování a rozhodování
- Zapojení do konkrétních úkolů
- Braní jednotlivých příspěvků vážně
- Zdůraznění závazku všech na realizaci úspěchu

6.5. Vůdcovství

Definice

Vůdcovství znamená udávat směr a dávat vodítka jednotlivcům i skupinám. To zahrnuje schopnost vybrat si a aplikovat přiměřený styl řízení v různých situacích. Vedle vedení vlastního týmu je třeba, aby projektový manažer byl vnímán jako vedoucí projektu vůči seniornímu managementu a dalším zainteresovaným stranám.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi vést, směřovat a motivovat ostatní s cílem zvýšit výkonnost projektového manažera a týmu.

Popis

Projektový manažer si musí být vědom, že existují různé styly vedení a musí se rozhodnout, který styl je pro něj nejvhodnější z hlediska jeho povahy a projektu, pro řízení týmu a zainteresovaných stran, a to za všech možných situací. Přijetí stylu vedení zahrnuje modely chování, metody komunikace, postoje ke konfliktům, způsoby kontroly chování členů projektového týmu, procesy rozhodování a množství a typy delegování. Vůdcovství je důležité během celého životního cyklu projektu, stává se zvláště důležitým v případech, kdy jsou vyžadovány změny nebo když existuje nejistota ohledně dalšího postupu.

Znalosti

- Modely vedení lidí
- Osobní učení
- Komunikační techniky
- Koučování
- Práce na smysluplných věcech
- Zdroje moci
- Způsoby rozhodování (shoda, demokratická většina, kompromis, direktivní, atd.)

Dovednosti

- Sebevědomí
- Umění naslouchat
- Emoční stabilita
- Vyjadřování hodnot
- Zacházení s omyly a chybami
- Sdílení hodnot

- Vytváření týmového ducha
- Metody a techniky komunikace a vedení (lidí)
- Řízení virtuálních týmů

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty

Klíčové indikátory kompetence „Vůdcovství“

6.5.1. Iniclace akcí a proaktivní nabídka rady nebo pomoci

Popis

Převzít iniciativu znamená mít tendenci a schopnost začínat nevyžádané akce včetně návrhů nebo rad, přebírání vedení a/nebo poskytování pomoci bez prvotní žádosti o pomoc. Převzít iniciativu vyžaduje schopnost myslet dopředu, jak na možné situace, tak i na případná řešení. Převzetí iniciativy přispívá ke vlivu projektového manažera a činí jej viditelným. Na druhou stranu pokud není iniciativa vítána nebo je patrné, že dopadne špatně, zvyšuje se riziko ztráty vlivu nebo postavení. Takže u každé iniciativy by měly být pečlivě zvážena všechna pro a proti.

Metriky

- Návrhy nebo výkon činnosti
- Nabízení nevyžádané pomoci nebo rad
- Myšlení nebo jednání s orientací na budoucnost (např. být o jeden krok dopředu)
- Rovnováha mezi iniciativou a rizikem

6.5.2. Přijetí a demonstrování odpovědnosti

Popis

Přijetí odpovědnosti je projevem osobní zainteresovanosti na dané věci. Tato odpovědnost za cíle projektu vytváří víru lidí v jeho hodnotu. Projektový manažer jedná jako podnikatel, přebírá plnou zodpovědnost za procesy a všímá si příležitosti pro zlepšování. Projektový manažer neustále sleduje procesy a výsledky, aby rozpoznal správné příležitosti ke zlepšování, a otevírá možnosti učení se sobě i ostatním členům týmu.

Metriky

- Demonstrování odpovědnosti a závazku v jednání, řeči a postojích
- Pozitivní vyjadřování o projektu
- Podpora a vytváření nadšení z projektu
- Nastavení metrik a ukazatelů výkonnosti
- Hledání způsobů, jak zlepšit projektové procesy
- Učení se

6.5.3. Směrování, koučování a mentorování s cílem vést a zlepšovat práci jednotlivců a týmů

Popis

Směrování, koučování a mentorování znamená dávat vodítka, podporovat lidi a týmy a nastavit podmínky tak, aby lidi přijali své povinnosti. Koučování a mentorování je zaměřeno na zlepšování schopností a (sebe) důvěry členů týmu. Směrování znamená udávat jim směr v jejich aktivitách. Projektový manažer vytváří a komunikuje osobní i společné cíle a podle nich jedná. Projektový manažer vytváří a sdílí vize, kterými se projekt řídí. Směrování, koučování a mentorování vyžaduje schopnost udržet chladnou hlavu v náročných a nejasných situacích. Rovněž vyžaduje, aby projektový manažer poznal kdy, a v čem je směrování, koučování a mentorování potřeba a jakou formou. Někdy může být lepší na chvíli návrh nebo rozhodnutí odmítnout, aby byla zachována (sebe)důvěra a kreativita týmu nebo projektových manažerů.

Metriky

- Směrování lidí a týmů
- Koučování a mentorování členů týmu s cílem zlepšit jejich schopnosti
- Nastavení vizí a hodnot a vedení podle jejich principů
- Soulad mezi osobními a běžnými cíli a definice způsobu, jak jich dosáhnout

6.5.4. Vhodné uplatnění moci a vlivu na druhé pro dosažení cílů projektu

Popis

Uplatnění vlivu a moci znamená být uznáván jako vedoucí a otvírat možnosti druhým lidem. Proto, aby projektový manažer reagoval na požadavky, očekávání a názory svých spolupracovníků, podřízených, klientů a dalších zainteresovaných stran, musí je projektový manažer znát. Uplatnění vlivu také znamená směrování činností ostatních lidí bez ohledu na to, zda to má příkazem, či nikoliv. Vedoucí aktivně formuje názory a vytváří vnímání situací, výsledků a vztahů slovem i činem. Někdy je použití moci nutné k realizaci výsledků

nebo k vyřešení mrtvého bodu, v jiných situacích zase dobře míněné slovo může být mnohem efektivnější. Otevřené užití moci může vytvářet zášť nebo vyvolávat protiúder, takže vedoucí by měl vědět, kdy použít jaké formy moci a jakým způsobem. Využití a účinnost moci a vlivu jsou vždy úzce spojeny s komunikací. Vedoucí by měl znát možnosti a limity každé formy a kanálu komunikace.

Metriky

- Užití různých forem uplatnění vlivu a moci
- Včasné užití vlivu a/nebo moci
- Být vnímán jako vedoucí týmu všemi zainteresovanými stranami

6.5.5. Rozhodování, prosazování rozhodnutí a přezkoumávání rozhodnutí

Rozhodování znamená být schopen vybrat postup na základě několika možných alternativ. Rozhodování je často utvářeno na základě nekompletních nebo dokonce protichůdných informací a s nejistými následky. Rozhodování zahrnuje neustálý výběr nejvhodnější varianty pro splnění daných cílů. Mělo by být založeno na analýze faktů a zohlednění postojů a názorů ostatních lidí. Někdy jsou informace tak nekvalitní, že je rozhodování prováděno intuitivně. Přezkoumávání rozhodnutí a připravenost přijmout změnu původního rozhodnutí, které je založeno na nových informacích, je nezbytnou součástí schopnosti rozhodovat. Rozhodnutí musí být často uděláno i jinými lidmi (např. liniiovými manažery, řídicím výborem atd.). Projektový manažer potom využije svého vlivu, aby tito lidé přijali správné rozhodnutí ve správném čase.

Metriky

- Vypořádání se s nejistotou
- Otevřenost názorům a diskusi před přijetím rozhodnutí včas a přiměřeně
- Schopnost vysvětlit důvody rozhodnutí
- Ovlivnění rozhodnutí zainteresovaných stran prostřednictvím analýz a vysvětlení
- Jasná komunikace rozhodnutí a záměru
- Přezkoumání rozhodnutí a změn rozhodnutí na základě nových faktů
- Zohlednění minulých zkušeností a zlepšování rozhodovacích procesů

6.6. Týmová práce

Definice

Týmová práce je o sdružování lidí takovým způsobem, aby si uvědomili společné cíle. Týmy jsou skupiny lidí pracujících dohromady proto, aby dosáhly konkrétních cílů. Projektové týmy jsou většinou multidisciplinární – specialisté z různých odvětví pracují spolu, aby dosáhli komplexních výsledků. Týmová práce je o vytvoření výkonného týmu prostřednictvím jeho sestavení, podpory a vedení. Týmová komunikace a vztahy v týmu představují nejdůležitější aspekt úspěšné týmové práce.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi vybrat správné členy týmu a tým směřovat a efektivně řídit.

Popis

Týmová práce se prolíná celým životním cyklem týmu. Začíná v zahajovací fázi výběrem vhodných členů týmu. Potom je tým sestaven, podporován a veden. Během různých fází projektu, jak členové týmu, tak i tým jako celek dosahují vyššího stupně zralosti v rámci stanovených úkolů, a členové týmu tak mohou vykonávat tyto úkoly více nezávisle, díky čemuž následně mohou dostat více odpovědnosti. Budování týmu je často prováděno prostřednictvím porad, workshopů a seminářů, které mohou zahrnovat samostatné vedení projektu, členů týmu a někdy i dalších zainteresovaných stran. Týmový duch (tj. zajištění, že spolu lidé pracují dobře) může být dosažen prostřednictvím individuální motivace, nastavením cílů týmu, společenskými akcemi, podpůrnými strategiemi a dalšími metodami. Problémy mohou vznikat v důsledku technických nebo ekonomických potíží nebo jiných druhů stresujících situací. Problémy mohou rovněž vznikat kvůli kulturním rozdílům a rozdílům ve vzdělání, různým zájmům a/nebo způsobům práce nebo tomu, že jsou členové týmu dislokováni ve velké vzdálenosti. Vedoucí týmu musí tým a jeho členy neustále rozvíjet během životního cyklu projektu. Během času stráveného prací na projektu by měl být výkon členů týmu pravidelně přezkoumáván vedoucím týmu, měl by být vyhodnocen vývoj a přijata potřebná opatření, koučování a potřebné školení. Tam kde je výkon členů týmu pod požadovaným standardem, by měla být přijata nezbytná nápravná opatření. Během životního cyklu projektu by mělo být posilováno osobní zapojení, stimulační networkingu, facilitace efektivního pracovního prostředí a podpora komunikace a vztahů.

Schopnosti

- Organizace projektu
- Modely týmových rolí
- Modely životního cyklu týmu

Dovednosti

- Nábor a výběr personálu
- Techniky pohovorů
- Budování a udržování vztahů
- Facilitování

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Technické kompetence: Organizace projektu a práce s informacemi
- Technické kompetence: Zdroje
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení

Klíčové indikátory kompetence „Týmová práce“

6.6.1. Výběr členů a budování týmu

Popis

Pro úspěšnou týmovou práci je potřeba vybrat vhodné členy týmu. Vedle toho, aby měli nezbytné znalosti a dovednosti, musí se vedoucí projektu postarat o to, aby měli vybraní členové týmu správnou „chemii“ pro práci v rámci daného týmu. Před tím, než začne vybraný tým pracovat, musí se jednotliví členové týmu s týmem identifikovat. Role vedoucího týmu spočívá v tom, že převádí individuální motivace do výkonu týmu. Členové týmu musí být schopni učit se o sobě navzájem a o úkolech, které před nimi stojí. Budování týmu je neustálá práce, ale jakmile dosáhne tým své zralosti, mění se aktivity projektového manažera podle toho, jak se mění tým.

Metriky

- Zohledňování osobních kompetencí, silných a slabých stránek a motivace při rozhodování o zařazení do týmu, rolích a úkolech
- Objasnění cílů a vytváření společné vize
- Nastavení cílů týmu, jeho programu a kritéria jeho ukončení
- Vyjednávání o společných týmových normách a pravidlech
- Motivace jednotlivců a budování týmového ducha

6.6.2. Podpora spolupráce a budování vztahů v týmu

Popis

Podpora spolupráce znamená aktivní ovlivňování členů týmu, aby spolupracovali a přispívali svými zkušenostmi, znalostmi, názory, nápady a obavami k dosažení smluvených cílů. Diskuse a nesouhlas jsou toho nevyhnutelnou součástí, ale jakmile projektový manažer zajistí produktivní atmosféru a prostředí plné respektu, členové týmu mohou očekávat, že konflikt povede k lepšímu výkonu. Kdykoliv jednotliví členové týmu naruší spolupráci přejímáním rušivých a kontraproduktivních rolí, musí projektový manažer takové

chování napravit a v extrémním případě konkrétního člena týmu nahradit jiným. Projektový manažer může stimulovat networking fyzickými a virtuálními aktivitami, kde členové týmu spolu sdílejí své znalosti a motivují a inspirují sebe navzájem.

Metriky

- Vytváření příležitostí k diskusi pro členy týmu
- Vyžadování názorů, návrh a obav od členů týmu s cílem zlepšit výkon
- Sdílení úspěchů s týmem (týmy)
- Přijetí vhodných opatření, pokud je spolupráce ohrožena
- Využívání nástrojů pro spolupráci

6.6.3. Podpora, facilitace a přezkoumávání rozvoje týmu a jejich členů

Popis

Rozvoj týmu zahrnuje neustálý vývoj týmu, povzbuzováním členů k získání nových znalostí a dovedností. Role vedoucího týmu spočívá v podporování, umožňování a přezkumu těchto snah o učení se, jakož i vytváření příležitostí ke sdílení znalostí mezi členy týmu, ostatními týmy a organizací mimo projekt.

Metriky

- Neustálé učení se a sdílení znalostí
- Používání technik pro zapojení do rozvoje např. praktického výcviku
- Vytváření příležitostí pro semináře a workshopy (v rámci práci i mimo práci)
- Plánování a prosazování jednání k ponaučením
- Poskytování času a příležitosti k (sebe)rozvoji členů týmu

6.6.4. Posilování týmu prostřednictvím delegování úkolů a zodpovědnosti

Popis

Odpovědnost vytváří zapojení do týmu. Vedoucí týmu zvyšují zapojení – a individuální a kolektivní posílení – delegováním úkolů a problémů na týmy nebo členy týmu. V závislosti na úroveň zralosti daného úkolu, delegované úkoly mohou být rozsáhlé, důležité a mohou představovat výzvu. Výstup delegovaných úkolů na projektového manažera a týmy by měl být měřen a měly by být vytvořeny cykly podávání zpětné vazby týmu pro zajištění učení se.

Metriky

- Delegování úkolů kdy a kde je to vhodné
- Posilování lidí a týmů delegováním odpovědnosti
- Objasnění kritérií výkonu a očekávání
- Podávání zpráv na úrovni týmu
- Organizování porad pro zajištění zpětné vazby od jednotlivců a týmu

6.6.5. Rozpoznávání chyb a podpora učení se z nich

Popis

Vedoucí týmu zajišťuje, že dopad omylů a chyb na výsledky, procesy a úspěch projektu je udržen na minimu. Projektový manažer si je vědom, že chyby se mohou stát vždy a chápe a přijímá, že lidé jsou omylní. Projektový manažer chyby analyzuje a facilituje učení se z nich. Omyly a chyby jsou využívány jako platforma pro změnu a zlepšení, takže šance, že se udělá další chyba v budoucnu, se zmenšuje. V některých případech vedoucí týmu může dokonce projevovat takové chování, které zvyšuje šanci omylu, a to v případě, kdy projekt potřebuje být inovován, aby překonal problémy a obtíže. Avšak i v tomto případě vedoucí týmu zajišťuje, že konečné výsledky, procesy a úspěch projektu nejsou ovlivněny negativně. Projektový manažer hledá kořeny chyb a přijímá efektivní opatření, aby zajistil, že se ty samé chyby nebudou opakovat.

Metriky

- Vyvarování se negativním dopadům chyb na úspěch projektu, tak jak je to jen možné
- Uvědomění, že se chyby stávají a přijetí, že lidé jsou omylní
- Tolerance k chybám
- Analýza a diskuse o chybách, pro zajištění zlepšení v procesech
- Pomoc členům týmu učit se ze svých chyb

6.7. Konflikty a krize

Definice

Kompetence Konflikty a krize zahrnují zmiřování nebo řešení konfliktů a krizí tím, že projektový manažer sleduje prostředí, všímá si ho a navrhuje nápravná opatření pro řešení neshod. Konflikty a krize mohou zahrnovat události a situace, konflikty charakterů, úroveň stresu a další možná nebezpečí. Projektový manažer musí s těmito scénáři adekvátně pracovat a stimulovat proces učení se pro řešení konfliktů a krizí v budoucnu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi, aby jednal efektivně v případech, kdy se objeví krize nebo rozpory v protichůdných zájmech nebo konfliktních osobnostech.

Popis

Konflikty se mohou objevit mezi dvěma a více lidmi a/nebo stranami. Konflikty velmi často narušují dobré pracovní prostředí a mohou vyústit až do negativních důsledků pro všechny zainteresované strany. Krize mohou být přímým důsledkem konfliktu nebo mohou být výsledkem náhlých, neočekávaných nebo rozhodujících změn v situaci, která hrozí zmařit realizaci cílů projektu, ať už přímo nebo nepřímou. V takových případech je vyžadována rychlá reakce. Krize by se měla kvalifikovaně vyhodnotit, měly by se definovat scénáře pro řešení krizí, měl by se zabezpečit projekt a mělo by se rozhodnout, zda má být problém dále eskalován popř. jak vysoko v rámci organizace. Schopnost identifikovat potenciální konflikty a krize a podle toho jednat, vyžaduje porozumění základním mechanismům. Projektový manažer může použít různé způsoby reakce na potenciální nebo skutečné konflikty a krize, jako například spolupráce, kompromis, prevence, přesvědčování, eskalace nebo použití moci. Každý z nich závisí na dosažení rovnováhy mezi zájmy. Transparentnost jednání a integrita projektového manažera, který jedná jako prostředník mezi znesvářenými stranami, pomohou najít akceptovatelné řešení. Někdy však v rámci týmu nebo projektu nemohou být konflikty vyřešeny a jedinou možností zůstává nezávislá mediace nebo využití rozhodčích stran.

Znalosti

- De-eskalační techniky
- Techniky podporující kreativitu
- Techniky moderování
- Technika scénářů
- Model stavů konfliktu
- Význam konfliktů pro budování týmu
- Krizové plány
- Scénáře nejhorších (možných) situací

Dovednosti

- Diplomacie
- Vyjednávání a nalézání kompromisů
- Moderování
- Přesvědčivost
- Rétorika
- Analytické myšlení
- Odolnost proti stresu

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Technické kompetence: Zdroje
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení
- Technické kompetence: Rizika a příležitosti

Klíčové indikátory kompetence „Konflikty a krize“

6.7.1. Předvídání a pokud možno předcházení konfliktům a krizím

Popis

Být si vědom potenciálních konfliktů a krizí znamená být ve střehu a sledovat situace, které mohou vést k rozporům. Možné konflikty jsou pokud možno identifikovány a projektový manažer se snaží jim předejít nebo se s nimi vypořádat v rané fázi, před tím, než se rozrostou. Prevence zahrnuje předjímání konfliktních témat, udržování členů týmu, kteří mají mezi sebou konflikt nebo konfliktní zájmy, v oddělených týmech a/nebo delegování citlivých témat na konkrétní lidi. Stres je velmi pravděpodobným faktorem potenciálních konfliktů nebo krizí, protože lidé mají tendenci být pod tlakem podráždění. Projektový manažer by měl být proto schopen rozpoznat, vyhodnotit a snížit jednotlivé úrovně stresu.

Metriky

- Analýza potenciálně stresových situací
- Udržování konfliktních charakterů nebo zájmů v oddělených úkolech/týmech

- Delegování citlivých témat na konkrétní lidi
- Implementace preventivních opatření
- Aplikace opatření ke zmírnění stresu
- Uvědomění si stresujících situací v týmu

6.7.2. Analýza příčin a důsledků konfliktů a krizí a výběr vhodných reakcí

Popis

Podle různých teorií procházejí konflikty několika fázemi. Tyto fáze mohou být shrnuty ve třech širších kategoriích:

- Latentní (potenciálních, spící, ještě neviditelná nebo rozpoznaná). Tato kategorie konfliktů existuje ve všech situacích, kdy se projektoví manažeři nebo skupiny liší takovým způsobem, že to někoho obtěžuje, avšak tyto rozdíly nejsou tak velké, aby donutily projektového manažera situaci změnit.
- Vynořující se (viditelné, ale stále racionální). Tyto konflikty mohou vzniknout, když nastane „spouštěcí událost“, například otevřený rozpor v rámci daného tématu. Takové téma je buď samo o sobě reálnou příčinou konfliktu nebo záminkou pro jiný konflikt zájmů či charakterů. Pokud konflikt vznikne, dané strany spolu mohou stále mluvit a diskutovat mezi sebou racionální řešení.
- Eskalující (otevřený konflikt). V této fázi konfliktu jsou strany mezi sebou v otevřeném a emočně vyhoceném rozporu a nejsou schopni, nebo nechtějí klidně a racionálně o řešení diskutovat. Ostatní lidé pak mají tendenci přidávat se na nějakou stranu konfliktu, nebo jsou nuceni si jednu z nich vybrat. V některých případech mohou být a měly by být zváženy právní kroky.

Na druhou stranu krize hned skočí na třetí úroveň bez předchozích mezistupňů. Krize však často nejsou výsledkem konfliktních situací, ale mohou vzniknout i kvůli náhlým problémům – nastane největší riziko, nastane událost zvnějšku s velkým dopadem atd. Uměním řízení konfliktu a krizí je vyhodnotit příčiny a důsledky a získat dodatečné informace, které by mohly být použity v rozhodovacím procesu pro možná řešení. Konflikty a krize mohou mít velmi různé příčiny, od faktických rozporů až po konflikty charakterů a mohou mít původ vně projektu nebo dokonce organizace. V závislosti na příčinách se mohou lišit i řešení, krize se zase mohou často lišit ve svých potenciálních dopadech. V návaznosti na konkrétní fázi mohou být vybrány různé přístupy zmírnění konfliktů a krizí, jejich řešení nebo eskalace.

Metriky

- Vyhodnocení fáze konfliktu
- Analýza příčin konfliktů a krizí
- Analýza potenciálního dopadu konfliktu a krizí
- Výběr z různých přístupů řešení konfliktů a krizí

6.7.3. Mediace a řešení konfliktů a krizí

Popis

Projektový manažer často musí řešit konflikty nebo krize. V co nejkratším možném čase musí projektový manažer dát dohromady informace, zvážit možnosti a usilovat o pozitivní a pokud možno synergické řešení a co více, musí zůstat v klidu a kontrolovat se. V těchto případech jsou oceňovány takové kvality jako nadhled nebo vyvážený úsudek. V krizích je zase důležitou schopností jednat rozhodně. Možné způsoby řešení konfliktů zahrnují spolupráci, kompromis, prevenci nebo použití moci. Každý z těchto způsobů závisí na dosažení rovnováhy mezi zájmy projektového manažera a těch ostatních. Řízení konfliktů na základě spolupráce vyžaduje otevřenost ke kompromisu mezi všemi stranami. V raných fázích konfliktů může projektový manažer jednat jako moderátor/mediátor, alespoň tehdy, pokud není osobně zainteresován. Projektový manažer sdružuje konfliktní strany a umožňuje jim komunikovat bez přílišného kritizování. V pozdějších fázích mohou možnosti řešení konfliktů a krizí zahrnovat metody jako použití moci, eskalaci na vyšší úroveň řízení, profesionální mediaci a/nebo právní kroky.

Metriky

- Otevřený přístup k problémům
- Vytváření prostředí pro konstruktivní debatu
- Výběr a použití správné metody pro řešení konfliktu a krizí
- Využití kázeňských nebo právních opatření tam, kde je to vhodné

6.7.4. Učení se z konfliktů a krizí

Popis

Když je jednou konflikt vyřešen, je důležité znovu nastolit smysl pro harmonii a rovnováhu v daném prostředí. Učení se z konfliktů a krizí znamená, že projektový manažer může zjišťovat původ a příčiny konfliktu na metafyzické úrovni. Dále může projektový manažer rozlišovat mezi náhodami v daném prostředí a skutečnými příčinami konfliktu a krizí, učit se z nich a povzbuzovat tým, aby dělal to samé, takže v budoucnu se mohou s podobnými situacemi lépe vypořádat.

Metriky

- Znovunastolení týmového prostředí
- Motivace týmu k rozpoznání a učení se ze svých vlastních konfliktů
- Využívání konfliktů pozitivním způsobem k pokroku
- Posilování soudržnosti a pevnosti týmu s ohledem na potenciální konflikty a krize v budoucnu

6.8. Kreativita, vynalézavost a důvtip

Definice

Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou schopnosti, které umožňují aplikovat různé techniky a způsoby myšlení za účelem definování, analyzování, prioritizace a nalézání alternativ pro řešení výzev a problémů.

To často vyžaduje myšlení a jednání originálním a vynalézavým způsobem a stimulaci kreativity jednotlivců i kolektivní kreativity týmu. Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou užitečné, když se vyskytují rizika, příležitosti, problémy a obtížné situace.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi efektivně nakládat s nejistotou, problémy, výzvami, omezeními a stresujícími situacemi tím, že bude systematicky a neustále hledat nové, lepší a efektivnější přístupy a/nebo řešení.

Popis

Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou o optimálním využívání toho, s čím je třeba pracovat. Nejde jen o vytváření něčeho nového, platí i pro lepší, rychlejší nebo levnější fungování stávajících věcí. Projektový manažer získává schopné zdroje a napomáhá k rozvoji nápaditosti, vynalézavosti a důvtipu v rámci týmu s cílem stimulovat, hodnotit a ovlivňovat nápady, které mohou být přínosné pro proces, výsledky nebo cíle. Nápady musí být často týmu „prodány“ před tím, než jsou akceptovány. Týmová atmosféra, která je otevřená kreativitě a inovacím je předpokladem pro přijetí. Ostatní v týmu pak nápad prosazují a zdokonalují, takže je přijat i v širším kolektivu. Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou jednou z nejdůležitějších kompetencí pro úspěch projektu. Pomáhají překonávat problémy a motivovat tým ke společné práci na rozvíjení nápadu do provozuschopného řešení. Kreativita se v týmu musí používat opatrně, aby se nevytratil původní záměr realizace smluvených výsledků. Koncepční a analytické techniky jsou také maximálně důležité pro jednání s nadbytkem informací, čemuž čelí mnoho projektů i organizací. Být schopen získat a prezentovat ty správné informace a podávat o nich zprávy, je klíčovým faktorem úspěchu.

Znalosti

- Techniky poznávání názoru ostatních
- Koncepční myšlení
- Techniky abstrakce
- Metody strategického myšlení
- Analytické techniky
- Konvergentní a divergentní myšlení
- Metody podporující kreativitu
- Techniky a procesy inovace
- Obranné techniky
- Laterální myšlení

- Systémové myšlení
- Synergické a holistické myšlení
- Analýza scénářů
- Technika SWOT
- Analýza PESTLE
- Teorie kreativity
- Technika brainstormingu
- Zjišťovací techniky (srovnávací analýza, interview, dotazníky)

Dovednosti

- Analýza
- Facilitace debat a skupinových sezení
- Volba odpovídající metody a techniky sdělení informací
- Netradiční/nekonvenční způsoby řešení věcí („outside the box“ thinking)
- Představit si neznámý budoucí stav věcí
- Pružné uvažování
- Zacházení s omyly a chybami
- Vidět jinýma očima (užívání odlišných perspektiv)

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Požadavky a cíle
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení
- Technické kompetence: Rizika a příležitosti

Klíčové indikátory kompetence „Kreativita, vynalézavost a důvtip“

6.8.1. Vytváření a podpora otevřeného a kreativního prostředí

Projektový manažer vytváří pracovní prostředí, které vybízí lidi ke sdílení jejich znalostí, nápadů a názorů. Pro stimulaci a podporu kreativity a inovací musí být projektový manažer otevřený originálním a vynalézavým způsobům, jak překonávat překážky. To může obsahovat nové výrobky, procesy nebo postupy nebo může zahrnovat úpravu konkrétních úkolů nebo rolí a odpovědností. Projektový manažer může způsobit, aby ostatní cítili, že se mohou svobodně vyjádřit, že projekt může profitovat z jejich vstupů, návrhů, nápadů nebo obav. To je nezbytný způsob, jak získat něčí znalosti a zkušenosti. Otevřenost je důležitá, jelikož každý expert v projektu má svůj vlastní původ a schopnosti, které spolu musejí koexistovat. Většina členů týmu má kvalifikaci, v rámci které mají více znalostí než projektový manažer. Vztahy v týmu jsou postaveny na vzájemném respektu, důvěře a spolehlivosti. Projektový manažer by tedy měl pravidelně požadovat od lidí jejich vstupy a ukazovat ochotu porozumět a případně přijmout jejich nápady. Projektový manažer by měl však vyjasnit, kdy je čas pro kreativní vstupy a kdy nikoliv.

Metriky

- Povzbuzování lidí ke sdílení jejich znalostí a názorů
- Stimulace a podpora kreativity tam, kde je to vhodné
- Používání a stimulace originálních a vynalézavých způsobů, jak překonat překážky
- Vyhledávání vstupů od ostatních a projevoování ochoty zvážit a/nebo přijmout jejich nápady
- Zvažování a vyhodnocování stanovisek ostatních lidí

6.8.2. Aplikace koncepčního myšlení pro popis situací a definování strategií

Popis

Každý projekt je jedinečná snaha o vytvoření něčeho nového. S výjimkou úplně jednoduchých projektů to vyžaduje schopnosti abstrakce a koncepčního myšlení, což znamená analyzovat a rozebírat daný předmět (ať už výstup, plán, požadavek, riziko, situaci nebo problém) na menší části a tyto integrovat do nových a použitelných myšlenek. Projektový manažer musí používat koncepční myšlení a také využívat schopné členy týmu. Koncepční myšlení znamená uvědomění si, že problémy mají obvykle několikeré příčiny, které se vztahují jedna ke druhé v širších souvislostech a že různé způsoby řešení problémů mají různé dopady na další části, ať už uvnitř nebo vně projektu.

Metriky

- Používání nebo podpora koncepčního myšlení tam, kde je to vhodné
- Vědomí toho, že problémy mají často několikeré příčiny a že řešení mají několikanásobné dopady
- Systematické myšlení

6.8.3. Aplikace analytických technik při analýze situací, finančních a organizačních dat a trendů

Popis

Projektový manažer je schopen analyzovat (nebo na někoho analýzu delegovat) složité situace nebo problémy a nalézat řešení a možné alternativy. Projektový manažer umí také analyzovat a vyvozovat užitečné informace a trendy z komplexních souborů dat a umí je jasně prezentovat a podávat o nich zprávy. Analytická schopnost znamená mít k dispozici různé metody zjišťování příčin aktuálních problémů a implementovat nebo navrhnout správné opatření k jejich řešení.

Metriky

- Využívání různých analytických technik
- Analýza problémů pro zjištění příčin a možných řešení
- Analýza komplexního souboru dat a vyvozování nezbytných informací
- Jasně podávání zpráv a prezentování závěrů, souhrnů a trendů

6.8.4. Prosazování a užívání technik podporujících kreativitu pro nalézání alternativ a řešení

Popis

Pro nalezení řešení by měly být použity techniky podporující kreativitu. Tyto techniky mohou být rozděleny na techniky divergentní a techniky konvergentní. Když se vyskytne problém, musí projektový manažer vyhodnotit, zda je použití kreativního přístupu vhodné či nikoliv. Tam kde to vhodné je, musí dále rozhodnout, kterou z metod použít. Poté co je problém pojmenován (pravděpodobně za použití koncepčního myšlení a/nebo analytických technik), následuje fáze kreativní divergence, aby byla dána dohromady případná řešení. Brainstorming může být vhodným nástrojem pro zachycení nápadů členů týmu a ostatních v organizaci, kteří svými nápady přispívají. Dalšími hojně využívanými technikami jsou myšlenkové mapy, storyboarding, vizualizace, atd. Ať už je pro nalezení kreativního řešení použita jakákoliv metoda, vyžaduje to, aby byl problém nahlížen z různých úhlů pohledu, aby byly kombinovány nástroje, znalosti, selský rozum, intuice a zkušenosti a tyto byly i používány. V následující, více analytické, konvergenční fázi, jsou analyzována možná řešení a jejich dopady na problém nebo řešené téma. Konvergentní techniky zahrnují vážený výběr, analýzu silového pole atd. Nejslibnější nápady jsou tak vyhodnoceny a nakonec je vybrán nejlepší koncept/řešení.

Metriky

- Požívání technik podporujících kreativitu tam, kde je to vhodné
- Používání divergentních technik
- Používání konvergentních technik
- Zapojení několikanásobných úhlů pohledu a dovedností
- Identifikace vzájemných závislostí

6.8.5. Prosazování holistického přístupu na projekt a jeho kontext

Popis

Prosazování holistického přístupu na projekt znamená zvažování dané situace v souvislosti s celkovým kontextem projektu, jako jsou firemní strategie, konkurenční aktivity a/nebo projekty. Projektový manažer vyhodnocuje a zachází s danými situacemi v širších souvislostech. Projektový manažer rozpoznává důležitost detailů a umí oddělit detaily od většího obrazu. Projektový manažer rozumí spojení mezi situací a jejím kontextem a umí dělat nebo prosazovat rozhodnutí založená na porozumění širšího spektra vlivů, zájmů a možností. Projektový manažer je také schopen vysvětlit tento holistický přístup ostatním, jak uvnitř, tak vně projektu.

Metriky

- Holistické myšlení a umění vysvětlit širší souvislosti
- Využívání širšího kontextu pro analýzu a zacházení s danou situací
- Vytváření spojení mezi projektem a širším kontextem a s tím spojené přiměřené jednání

6.9. Vyjednávání

Definice

Vyjednávání je proces mezi dvěma a více stranami, které usilují o rovnováhu mezi různými zájmy, potřebami a očekáváními s cílem dosáhnout společné shody a závazku za udržení pozitivních pracovních vztahů.

Vyjednávání zahrnuje jak formální tak i neformální procesy jako jsou nákup, nájem nebo prodej či požadavky, rozpočet a zdroje v projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi dosáhnout uspokojivé dohody s ostatními za využití vyjednávacích technik.

Popis

Dohody jsou založeny na uspokojení zájmů, potřeb a očekávání všech stran. Vyjednávání může být politického i obchodního charakteru a může mít často za následek dosažení kompromisu, který dostatečně neuspokojuje všechny strany. Zájmy, potřeby a očekávání s sebou často nesou emoce a pocity stejně jako fakta a celkový obraz nemusí být snadné rozluštit. Vyjednávací proces je často ovlivněn relativní mocí stran a situačními faktory, které mohou být nazývány jako „páka“. Vyjednávači musí prozkoumat tyto okolnosti, a když nejsou informace k dispozici, musí je předvídat. Úspěšné vyjednávání je dosaženo návrhem několika možností, z nichž každá má potenciál uspokojit rozdílné zájmy, potřeby a očekávání. Vyjednání může zahrnovat použití různých technik, taktik a strategií.

Znalosti

- Teorie vyjednávání
- Techniky vyjednávání
- Taktiky vyjednávání
- Fáze vyjednávání
- BATNA (nejlepší alternativa vůči vyjednávané dohodě)
- Vzory a typy smluv
- Právní předpisy a nařízení spjaté se smlouvami a dohodami
- Analýza kulturních aspektů a jim přizpůsobené taktiky vyjednávání

Dovednosti

- Identifikace žádoucích výstupů
- Asertivita a zaměření na dosažení žádoucího výsledku
- Empatie
- Trpělivost

- Přesvědčivost
- Vytváření a udržování důvěry a pozitivních pracovních vztahů

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Požadavky a cíle
- Technické kompetence: Obstarávání
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení

Klíčové indikátory kompetence „Vyjednávání“

6.9.1. Rozpoznávání a posuzování zájmů všech zainteresovaných stran

Popis

Aby mohl být dosažen úspěšný výsledek, je porozumění prioritám zainteresovaných stran pro vyjednávání základním předpokladem. Projektový manažer, který vede nebo se účastní vyjednávání, by měl shromažďovat tvrdé i měkké informace o zájmech, potřebách a očekáváních všech stran, ať už jsou jakkoliv dostupné. Analýza těchto informací by pak měla odhalit jak priority, tak i mezery pro další zkoumání, z čehož priority zainteresovaných stran mohou často vycházet.

Metriky

- Znalost a vyjádření vlastních zájmů, potřeb a omezení
- Shromažďování a dokumentace relevantních tvrdých i měkkých informací o zájmech, potřebách a očekáváních všech zainteresovaných stran
- Analýza a dokumentace dostupných informací pro identifikaci vlastních priorit a pravděpodobných priorit zainteresovaných stran

6.9.2. Vytváření a vyhodnocování možností a náhradních řešení, která mohou uspokojit potřeby zainteresovaných stran

Popis

Projektový manažer rozlišuje kompromisy, možnosti a náhradní vyjednaná řešení. Ta jsou rozvíjena během přípravy na vyjednávání a mohou být modifikována během vyjednávání, jak se objevují příležitosti a mění se

situace. Kompromisy, možnosti a náhradní řešení by mohly být sladěny se zájmy jednacích stran, tak aby byly použitelné během vyjednávacího procesu. Nejlepší alternativa vůči vyjednávané dohodě (BATNA) by měla být rovněž nastavena.

Metriky

- Rozlišení kompromisů, možností a náhradních řešení založených na analýze zájmů, potřeb a priorit zainteresovaných stran
- Návrhy správných řešení, ve správném čase a správným způsobem

6.9.3. Definování strategie vyjednávání v souladu s vlastními cíli, která je přijatelná pro všechny zapojené strany

Popis

Vyjednávací strategie se zaměřuje na to, co projektový manažer považuje za zásadní pro úspěšný výsledek. Před zahájením vyjednávání musí projektový manažer vybrat strategii, techniky a taktiky, které mu umožní dosáhnout optimálního výsledku pro projekt. Strategie může záviset na faktorech, jako jsou rovnováha mezi mocí zapojených stran, sázky, rozpočtové podmínky, politiky, kulturní aspekty a schopnosti vyjednávačů. Vybraná strategie by měla být vhodná pro zájmy projektu a neměla by být škodlivá pro vztahy mezi zainteresovanými stranami. Projektový manažer by měl také zvážit sekundární strategie, které pokrývají „what if“ scénáře. Ve strategii jsou často zahrnuty i informace jako, kdo budou vyjednávači a jaký bude jejich mandát (rozsah vyjednávání, pravomoci, role a odpovědnosti). V některých případech jsou rovněž vybírány ostatní strany a/nebo rozsah vyjednávání (s kým a o čem vyjednávat). Taková možnost by měla být pečlivě zvážena, jelikož může mít pozdější pozitivní nebo negativní následky.

Metriky

- Identifikace možných vyjednávacích strategií za účelem dosažení požadovaného výsledku
- Identifikace sekundárních strategií a náhradních řešení pro sestavení „what if“ scénářů
- Výběr vyjednávací strategie a umění vysvětlit, proč byly vybrána
- Analýza a výběr technik a taktik vyjednávání pro podporu požadované vyjednávací strategie
- Identifikace klíčových stran, které se účastní vyjednávání a jasné vymezení jejich mandátů

6.9.4. Dosažení dohody (vyjednáváním) s druhými stranami, v souladu s vlastními cíli

Popis

Dohoda je dosažena vyjednáváním za použití daných strategií, nástrojů a taktik, aniž by byly zainteresované strany znepřáteleny. Vyjednávání může být prováděno v prodloužené lhůtě a může být rozfázováno. Uspokojivá dohoda je taková dohoda, ve které jsou všechny zapojené strany spokojeny s výsledkem, budou

ctít své závazky, budou považovat dohodu za spravedlivou pro všechny strany, budou se cítit respektováni a budou chtít znovu vyjednávat. Pokud dohoda není dosažitelná nebo možný výsledek není přijatelný, je použita nejlepší alternativa vůči vyjednávané dohodě (BATNA). Nejlepší možné řešení je často takové řešení, které je udržitelné a poskytuje nejlepší dlouhodobé výsledky pro všechny strany. Mohou existovat specifické situace, kde toto není možné nebo žádoucí a pro dosažení požadovaného výsledku může být vyžadován kompromis. Ve většině případů jsou smluvené výsledky dokumentovány pro použití do budoucna.

Metriky

- Vyjednávání prostřednictvím technik a taktik vhodných za daných okolností, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku
- Vyjednávání za účelem dosažení udržitelné dohody
- Trpělivost a elán pro realizaci udržitelné dohody
- Implementace nejlepší alternativy vůči vyjednávané dohodě (BATNA), pokud není možné dosáhnout udržitelného výsledku
- Dokumentace výsledků vyjednávání

6.9.5. Rozpoznání a využití dodatečných možností prodeje nebo nákupů

Popis

Projektový manažer neustále usiluje o co nejrychlejší, nejlepší a/nebo nejlevnější realizaci procesů a dohodnutých výstupů. To znamená, že projektový manažer musí umět vyhledávat příležitosti k realizaci tohoto cíle. V závislosti na situaci to může např. znamenat hledání nových dodavatelů nebo renegociace starých dohod, hledání způsobů nabídky služeb novým klientům, vyjednávání lepších podmínek se zainteresovanými stranami nebo vyzývání týmů nebo členů týmu k realizaci úkolů dříve, lépe a/nebo levněji. Vyjednávání se odehrává poté, co jsou rozpoznány nové příležitosti. Požadovaný stav by měl být nahlížen z hlediska nejlepších zájmů projektu a organizace. Bude pro organizaci lepší stávající situace nebo je třeba ji zlepšit? Pokud je toto zvažováno, projektový manažer si je vědom, že vyjednávání vyžaduje čas a úsilí a že současné vztahy mezi vyjednávacími stranami mohou být ovlivněny.

Metriky

- Hledání způsobů, jak dosáhnout smluvených výsledků dříve, lépe a/nebo levněji
- Zvažování náhradních řešení vůči současné situaci a dohodám
- Zvažování dopadů náhradních řešení na současné vztahy

6.10. Orientace na výsledky

Definice

Orientace na výsledky představuje klíčovou pozornost, kterou projektový manažer upírá na výsledky projektu. Projektový manažer prioritizuje způsoby a zdroje pro překonání problémů, výzev a překážek, aby dosáhl optimálního výsledku pro všechny zapojené strany. Výsledky jsou v diskusích neustále na prvním místě a tým usiluje o dosažení těchto výsledků. Jedním z kritických aspektů orientace na výsledky je produktivita, která je měřena jako kombinace účinnosti a hospodárnosti. Projektový manažer musí plánovat a alokovat zdroje hospodárně, aby dosahoval smluvených výsledků a byl efektivní.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi zaměřit se na smluvené výsledky a usilovat od dosažení úspěchu projektu.

Popis

Většina práce na projektech se zabývá definováním a řízením úkolů a řešením menších či větších problémů. Podle této definice musí být volby činěny opakovaně, musí být o prioritách, alokaci, za využití technik atd. Orientace na výsledky zjednodušuje tyto volby definicí základního kritéria: Bude touto činností dosaženo požadovaných výsledků nebo bude proces rychlejší, levnější a/nebo lepší? Orientace na výsledky znamená, že projektový manažer a tým zaměří svoji pozornost na klíčové cíle, aby dosáhly optimálních výsledků pro všechny zainteresované strany. Projektový manažer se musí ujistit, že smluvené výsledky uspokojují dotčené zainteresované strany. To platí také pro změny dohodnuté během životního cyklu projektu. Zatímco projektový manažer zaměřuje svoji pozornost na výsledky, musí stále sledovat problémy, které z etického, právního nebo environmentálního hlediska ovlivňují projekt a musí na ně reagovat. Orientace na výsledky také zahrnuje zaměření týmu a relevantních zainteresovaných stran na dosažení požadovaných výsledků včetně identifikace problému, používání technik na určení jejich příčin a nalezení a implementace vhodného řešení. Dosažení výsledků vyžaduje dohodu s relevantními zainteresovanými stranami a projektový manažer musí najít, o co různí účastníci v rámci projektu usilují. Projektový manažer musí řídit rozložení a rozvoj členů týmu, tím že bere v potaz jejich očekávání.

Znalosti

- Teorie organizování
- Principy hospodárnosti
- Principy účinnosti
- Principy produktivity

Dovednosti

- Delegování
- Jednání v souladu s hospodárností, účinností a produktivitou
- Podnikavost
- Začlenění sociálních, technických a ekologických aspektů

- Vnímavost pro organizační zvyklosti
- Řízení očekávání
- Rozpoznání a posouzení náhradních řešení
- Kombinace nadhledu a zaměření se na klíčové detaily
- Analýza celkových přínosů

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy behaviorálních kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Technické kompetence: Návrh projektu
- Technické kompetence: Požadavky a cíle
- Technické kompetence: Kvalita
- Technické kompetence: Plánování a operativní řízení
- Technické kompetence: Rizika a příležitosti
- Technické kompetence: Zainteresované strany

Klíčové indikátory kompetence „Orientace na výsledky“

6.10.1. Zvažování vlivu každého jednotlivého rozhodnutí a/nebo akce na úspěch projektu a cíle organizace

Popis

Ve všem, co projektový manažer dělá, je řízen cíli projektu, kterými je dosahováno úspěchu. Cíl je oporou pro všechna rozhodnutí a jednání projektového manažera. Každá volba má dříve či později své pozitivní či negativní dopady, takže je potřeba věc řádně zvážit. Projektový manažer bude vyhodnocovat nový vývoj v následujících kritériích: Bude tímto dosaženo (nebo ohroženo) cíle nebo výsledku nebo bude tímto proces rychlejší, levnější a/nebo lepší a tak spíše o úspěchu?

Metriky

- Vnímání cílů a smluvených výsledků projektu jako faktory, které určují směr pro všechna jednání
- Formulace vlastních cílů založených na cílech a výsledcích projektu
- Odvození strategie projektu od cílů
- Vyhodnocení všech rozhodnutí a jednání na základě jejich dopadu na úspěch projektu

6.10.2. Balancování potřeb a prostředků pro optimalizaci výsledků a dosažení úspěchu

Popis

Každá volba má za následek alokování nebo odepření prostředků (zdrojů, peněz, času, pozornosti) pro určité akce (cíle, rozhodnutí, otázky, problémy atd.), které jsou založeny na vnímaných potřebách. Na základě toho musí projektový manažer prioritizovat různé potřeby a hledat rovnováhu pro alokované prostředky založené na prioritách. To může znamenat, že pokud projektový manažer upřednostňuje jiné potřeby s větší prioritou, nemusí v této fázi věnovat pozornost nebo prostředky na vnímané výzvy nebo problémy.

Metriky

- Vyhodnocení a prioritizace různých potřeb
- Vysvětlení, proč dostávají určité činnosti větší prioritu
- Využívání orientace na výsledky jako prostředku říci „ne“ (a vysvětlení proč)

6.10.3. Budování a udržování zdravého, bezpečného a produktivního pracovního prostředí

Popis

Zajištění zdravého, bezpečného a produktivního pracovního prostředí znamená zaopatřit tým všemi požadovanými prostředky a omezit rozptýlení, takže se tým může zaměřit na efektivní práci. Projektový manažer jedná jako filtr nebo nárazník mezi prostředím a členy týmu tím, že vstřebává nejistoty a nejasnosti, které mohou narušit vývoj a jejich orientaci na výsledky. Navíc projektový manažer opatřuje pro tým nezbytnou infrastrukturu a zdroje.

Metriky

- Ochrana týmu před vnějšími rušivými vlivy
- Vytváření zdravých, bezpečných a stabilních pracovních podmínek
- Zajištění jasného souboru práce, na kterém mohou členové týmu pracovat
- Zajištění nezbytných zdrojů a infrastruktury

6.10.4. Propagace projektu, zvolených postupů a výstupů

Popis

Projektový manažer musí často jednat jako velvyslanec nebo obhájce projektu, musí neustále vysvětlovat proč, jak a co (cíle, přístupy, procesy a smluvené výsledky) všem zainteresovaným stranám. Propagace posiluje orientaci na výsledky ujasněním výsledků a potřeby těchto výsledků. To může být provedeno pravidelným podáváním zpráv a zapojením zainteresovaných stran, ale také toho může být dosaženo

formální a neformální komunikací a marketingem, od povídání u kávy se členy týmu, po formální prezentace. Tento marketing nebo „prodej“ projektu je nedílnou součástí každé komunikace, kterou projektový manažer provádí. Projektový manažer také upřednostňuje, aby se členové týmu, vlastník projektu a ostatní společně na marketingových aktivitách podíleli.

Metriky

- Obhajoba a propagace cílů, přístupu, procesu a smluvených výsledků
- Vyhledávání příležitostí a míst pro propagaci projektu
- Zapojení ostatních do marketingu projektu

6.10.5. Dosahování výsledků a získávání jejich akceptace

Popis

Lakmusovým papírkem každého projektového manažera je, zdali dokáže dosáhnout nebo realizovat to, co bylo smloueno. Kvalita vyžaduje jasný plán zdrojů, plánovaných výsledků a silnou víru v osobní schopnosti i schopnosti týmu překonávat překážky a problémy plus vše zastřešující touhu výsledků dosáhnout. Projektový manažer ví, že být hospodárny není to samé jako být efektivní. Efektivita je realizace plánovaných cílů (např. realizace smluvených výsledků v rámci smluvených termínů, rozpočtu, kvality atd.), zatímco hospodárnost je dosažení takových výsledků s minimem nezbytných nákladů a času (měřeno např. srovnáním plánového počtu lidí oproti skutečnému počtu lidí). Proto musí projektový manažer neustále hledat prostředky k rychlejší, levnější a lepší realizaci smluvených výsledků. Nakonec projektový manažer musí být schopen lidi sjednotit při dodržení plánované úrovně produktivity, znalosti toho, co projektovému manažerovi mohou a nemohou dělat (a jak se z toho dostat) v konkrétních situacích a organizacích a co je politicky vhodné.

Metriky

- Rozlišování konceptů efektivity, hospodárnosti a produktivity
- Plánování a udržení plánované úrovně efektivity, hospodárnosti a produktivity
- Schopnost věci dokončit
- Zaměření se na neustálé zlepšování a schopnost je vykazovat
- Schopnost myslet na situace ne na problémy
- Překonávání odporu
- Rozlišení omezení pro dosažení výsledků a schopnost s těmito nedostatky nakládat

7. Technické kompetence



7. Technické kompetence

Oblast technických kompetencí zahrnuje klíčové kompetence projektu. Definuje třináct elementů kompetencí:

- Návrh projektu
- Požadavky a cíle
- Scope (obsah, rozsah, rámec)
- Čas
- Organizace projektu a práce s informacemi
- Kvalita
- Finance
- Zdroje
- Obstarávání
- Plánování a operativní řízení
- Rizika a příležitosti
- Zainteresované strany
- Změny

7.1. Návrh projektu

Definice

Návrh projektu se zabývá tím, jak jsou nároky, přání a vlivy organizace/organizací interpretovány a projektovými manažery vyváženy a převedeny do kvalitního návrhu projektu tak, aby byla zajištěna co nejvyšší pravděpodobnost úspěchu. V širších souvislostech představuje návrh projektu „skicu“ neboli plán či celkové nastavení, rozložení a řízení projektu. V tomto směru je třeba zajistit či zjistit zdroje, fondy, cíle zainteresovaných stran, přínosy a organizační změny, rizika a příležitosti, systém řízení, dodávky, priority a naléhavost řešení. Jelikož se všechny vnější faktory a kritéria úspěchu (a/nebo jejich vnímaná relevantnost) často v čase mění, musí být návrh projektu pravidelně vyhodnocován a pokud je to potřeba, tak i pozměněn.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi úspěšně integrovat všechny kontextové a sociální aspekty a přijmout nejvhodnější přístup k projektu, který zajistí, aby byl projekt přijat a bylo dosaženo úspěchu.

Popis

Návrh projektu se zaměřuje na rozvoj, implementaci a udržení takového přístupu, který bude nejlépe sloužit cílům organizace a brát v potaz formální a neformální faktory, které pomáhají nebo zabraňují korporátním cílům a úspěchu nebo neúspěchu konkrétního projektu. Návrh projektu spočívá ve zvážení záměru, v systému řízení, ve struktuře a procesech, v zohlednění relevantních standardů a předpisů, kulturních aspektů a osobních nebo skupinových zájmů v rámci organizace (nebo organizací) a širší společnosti. Při výběru vhodného přístupu hrají důležitou roli i ponaučení z předchozích projektů v rámci organizace, odvětví nebo z vnějšího prostředí organizace jakož i specifika konkrétního projektu.

Návrh projektu se zaměřuje na široké spektrum aspektů včetně rozhodování, podávání zpráv a zdrojů jakož i na soulad se standardy a předpisy či kulturními normami a hodnotami (v rámci organizace nebo širší společnosti). Rovněž aspekty jako vnímané přínosy, motivace, týmová komunikace a komunikace se zainteresovanými stranami atd. musí být brány v úvahu. Hlavními požadavky na návrh projektu od jeho počátku i v průběhu jeho realizace jsou jasně a zřetelně definované cíle, faktory a kritéria. Výsledkem této činnosti je vysoce kvalitní, důkladně zpracovaný plán projektu, který je následně rozpracován do konkrétních činností, které by měly zajistit úspěch projektu. Plán projektu zahrnuje rovněž řízení a kontrolu filozofie. Nastavení projektu odráží rytmus, rovnováhu, zapojení a vodítka dílčích úkolů a jejich místo v projektu. Výběr vhodného přístupu a návrh činností musí být proveden dříve, než započnou fáze plánování, organizování a řízení projektu. Plán by měl být během životního cyklu projektu pravidelně aktualizován a upravován podle toho, jak se mění situace uvnitř nebo vně projektu.

Znalosti

- Kritické faktory úspěchu
- Kritéria úspěchu
- Ponaučení z předchozích projektů
- Benchmarking
- Komplexnost
- Úspěch projektu, programu nebo portfolia
- Úspěšnost řízení projektu, programu nebo portfolia
- Nástroje řízení projektu, programu nebo portfolia
- Styly vůdcovství
- Strategie
- Trojimperativ projektu
- Řízení výkonnosti
- Metodiky a pravidla organizování projektu
- Specifické oborové metodiky
- Modely organizace např. contingency theory
- Teorie změny

Dovednosti

- Povědomí souvislostí
- Systémové myšlení
- Orientace na výsledek
- Využívání znalostí z předcházejících projektů
- Vytváření struktur
- Analýza a syntéza

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Behaviorální kompetence: Vůdčovství
- Behaviorální kompetence: Zdroje
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Behaviorální kompetence: Orientace na výsledky

Klíčové indikátory kompetence „Návrh projektu“

7.1.1. Akceptace, prioritizace a přezkoumávání kritérií úspěchu

Popis

Kritéria úspěchu představují metriky, které zainteresované strany používají k posouzení a vyhodnocení úspěchu projektu. Tato kritéria mohou být jak formální tak i neformální. Formální kritéria zohledňují stanovené cíle projektu. Dosáhnout těchto cílů v rámci smluvených omezení (tj. strategické cíle, taktické a operační cíle) je jednou – ale jen jednou – částí úspěchu projektu. Neformální kritéria, kterými zainteresované strany hodnotí výstup projektu, jsou rovněž důležitá. Tyto faktory mohou obsahovat skutečné důvody pro zahájení projektu, jeho podporu, zmaření nebo ukončení. Kritéria úspěchu se také zaměřují na interakce v širších souvislostech – osobní nebo skupinové zájmy, které jsou projektem nebo jeho výsledkem ovlivněny v závislosti na tom, jak projekt podporuje nebo narušuje jiné projekty a programy, činnosti, cíle, zdroje atd. Projektový manažer sbírá, přijímá, prioritizuje a kompletuje, jak formální tak i neformální kritéria úspěchu projektu. Nejen formální, ale i neformální kritéria musí být seriózně zvažována, jelikož podstatně ovlivňují ochotu zainteresovaných stran podporovat projekt a spolupracovat na něm, čímž přímo ovlivňují jeho úspěšnost.

Kritéria úspěchu hrají zásadní roli při stanovení přístupu. Například, pokud je hlavním kritériem kvalita konečného produktu, budou pro výběr vhodného přístupu hrát nejdůležitější roli zejména kvalita procesů,

přezkoumávání kvality a její zajištění, jakož i veškeré úvahy o kvalitě. Tento přístup se bude zásadně lišit u projektu, který je zaměřen na čas (rychlost výstupů/dodávek) nebo na rozpočet. Kritéria úspěchu jsou elementy, které mohou projektoví manažeři zahrnout do svého projektu, aby zvýšili pravděpodobnost naplnění kritérií úspěchu a dosáhli úspěšného výstupu. Tyto faktory mohou pocházet z různých zdrojů a mohou mít rozdílnou formu. Liší se v používání (nebo vyvarování se) různých nástrojů, metod a technik, výběru konkrétních zdrojů, nastavení organizace, fází, reportování a způsobech a stylech komunikace, metod kvality atd. V průběhu každého projektu se může důležitost kritérií úspěchu měnit kvůli kontextovým nebo sociálním aspektům anebo kvůli dynamice projektu samotného. Proto musí projektový manažer plán pravidelně kontrolovat a dle potřeby ho přizpůsobovat, aby byl zajištěn úspěch projektu. Tyto změny mohou dokonce zahrnovat i taková doporučení, aby organizace projekt předčasně ukončila.

Metriky

- Identifikace, klasifikace, vyhodnocení a prioritizace vlivů každého z pěti elementů kontextových kompetencí relevantních pro úspěch
- Rozpoznávání a zaměření se na formální i neformální ovlivňující elementy vlivu
- Vyhodnocení a prioritizace kritérií úspěchu každého z pěti elementů kontextových kompetencí
- Přijímání a vyhodnocování jak formálních tak i neformálních kritérií úspěchu
- Přijímání a využívání relevantních faktorů úspěšnosti
- Pravidelné přezkoumávání/vyhodnocování relevantnosti kritérií úspěchu
- Pravidelné přezkoumávání relevantnosti faktorů úspěšnosti

7.1.2. Přezkoumávání/vyhodnocování, aplikace a sdílení ponaučení z jiných projektů

Popis

Při zahájení projektu shromažďuje projektový manažer ponaučení z předchozích projektů (jak z vlastní organizace, tak i širší komunity včetně výzkumu a benchmarků) a tyto aplikuje na aktuální projekt. Pravidelně a na konci projektu projektový manažer (spolu s týmem a relevantními zainteresovanými stranami) vyhodnocuje zvolený přístup a shromažďuje ponaučení z aktuálního projektu. Ty by měly být v rámci organizace sdíleny. Projektový manažer zná a používá různé metody a nástroje pro distribuci ponaučení z projektů uvnitř organizace (např. projektová kancelář, znalostní báze, interní sociální síť atd.).

Metriky

- Rozpoznávání a shromažďování ponaučení z předchozích projektů
- Aplikace relevantních ponaučení
- Rozpoznávání a využívání metod výzkumu a benchmarkingu pro zlepšení výkonnosti projektu
- Identifikace a sdílení ponaučení z projektu uvnitř organizace

7.1.3. Zohlednění komplexnosti řešené situace ve volbě přístupu k projektu

Popis

Aby mohl projektový manažer správně vybrat vhodný přístup, musí vzít do úvahy specifickou komplexnost projektu – komplexnost smluvených výstupů a/nebo požadovaných procesů projektu. Komplexnost může mít řadu příčin a zdrojů. Může to znamenat, že výstupy nebo nezbytné interní procesy projektu jsou inovativní, technicky složité a/nebo silně propletené. Může to znamenat, že projekt zahrnuje mnoho týmů, lidí, dodavatelů, závislostí atd. Může to znamenat, že souvislosti projektu jsou složité, např. mnoho zainteresovaných stran s různými zájmy, mnoho propojení s jinými procesy, projekty, programy atd. Harmonogram může být pro organizaci příliš krátký, rozpočet omezený, výstupy zásadní atd. Všechny tyto interní a externí faktory musí vzít projektový manažer v potaz, protože tyto hrají důležitou roli při stanovení optimálního přístupu pro daný projekt.

Metriky

- Identifikace úrovně komplexnosti projektu a aplikace vhodných metod
- Rozpoznávání aspektů komplexnosti
- Identifikace a stanovení dopadu na komplexnost specifických procesů, omezení nebo výstupů
- Identifikace a zaměření se na dopady na komplexnost specifických externích a interních parametrů
- Vyhodnocení a aplikace metrik zmenšujících komplexnost

7.1.4. Volba celkového přístupu k řízení projektu a její přezkoumávání

Popis

Na úplném začátku projektu volí projektový manažer přístup, který zajistí nejvyšší pravděpodobnost úspěchu za daných omezení, souvisejících vlivů a nároků, komplexnosti projektů, ponaučení, známých kritérií úspěchu a dostupných faktorů úspěšnosti. Tento přístup obsahuje kvalitní stanovení (nebo modifikaci) rozsahu, kvality, organizace, komunikace, dokumentace, plánování a přístup k zainteresovaným stranám, výběr zdrojů, toleranci k riziku, kritéria řízení a výkonnosti atd. Projektový manažer pravidelně tento přístup přezkoumává/ vyhodnocuje, protože mnoho kontextových a sociálních vlivů může životní cyklus projektu ovlivnit.

Metriky

- Vyhodnocení a ocenění různých možných přístupů
- Výběr přístupu k projektu, který má nejvyšší šanci na úspěch
- Vysvětlení a obhajoba zvoleného přístupu a jeho vliv na úspěch projektu
- Vysvětlení hlavních dopadů zvoleného přístupu k řízení projektu na organizaci

- Vysvětlení hlavních dopadů zvoleného přístupu k řízení projektu na mateřskou organizaci
- Pravidelné vyhodnocování zvoleného přístupu založené na interním vývoji i vývoji širšího kontextu
- Provedení nezbytných změn v přístupu a vysvětlení, proč k nim bylo přistoupeno

7.1.5. Definování přístupu k realizaci projektu

Popis

V návaznosti na zvolený přístup projektový manažer navrhuje hrubý plán řízení projektu. Tento plán bude později rozpracován do detailu. Plán řízení projektu slouží jako podklad pro klíčová rozhodnutí (jako vytvořit nebo nakoupit, vodopádové řízení nebo iterativní řízení, interní nebo externí zdroje, jaké nástroje a metody použít atd.) a identifikaci dopadů každé takové volby na úspěšnost projektu. Tyto návrhy učiněné projektovým manažerem také zahrnují výběr nejlepšího způsobu, jak projekt vést. Zdárné řízení projektu je nedílnou součástí a předpokladem pro úspěch projektu. V určitých případech to může znamenat i výběr silného lídra, nebo podle jiných kritérií, jednat jako „první mezi sobě rovnými“ vůči týmu nebo zainteresovaným stranám. Obvykle se taková volba bude lišit podle okolností a prostředí a/nebo dosažené fáze projektu. V průběhu realizace projektu projektový manažer pravidelně vyhodnocuje návrh projektu (nebo jeho aspekty), tím že bere do úvahy vývoj a progres projektu, měnící se kontextové vlivy a nároky, známé kritéria úspěchu a dostupné faktory úspěšnosti. To často vede k větším či menším změnám ve zvoleném přístupu k realizaci projektu.

Metriky

- Nastavení přístupu k realizaci projektu s výstupy
- Definice pravidel byznysu a řízení filozofie
- Monitoring projektu s ohledem na součásti nastavení projektu
- Aktualizace struktury v návaznosti na změny

7.2. Požadavky a cíle

Definice

Každý projekt je realizován z toho důvodu, že interní nebo externí zainteresované strany chtějí něčeho dosáhnout. Tento element kompetence reaguje na otázku „proč“ v rámci projektu – které cíle, budou dosaženy, jaké přínosy budou realizovány a které požadavky zainteresovaných stran budou uspokojovány. Ty jsou odvozeny od potřeb, očekávání, požadavků a strategických cílů organizace zainteresovaných stran.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi nastavit vazbu mezi tím, čeho chtějí dosáhnout zainteresované strany a tím, čeho má být dosaženo prostřednictvím projektu.

Popis

Projektový manažer ve své práci setká s mnoha způsoby vnímání cílů, přínosů, dopadů, dodávek, hodnot, požadavků, výstupů a výsledků a na to, jaký je mezi nimi vztah. Všechny tyto faktory představují rozdílné pohledy na to, jak skloubit to, čeho chtějí dosáhnout zainteresované strany a toho co má být dodáno prostřednictvím projektu. Projektový manažer si je toho vědom a pro účely projektu přesně definuje, co je potřeba zařídit, aby mohly být zodpovězeny otázky typu „proč-jak-co-kdy-kdo-kde-a pro koho“. Projektový manažer realizuje tento proces se všemi zainteresovanými stranami, aby mohl přesně definovat, co jim projekt přinese. Toto potom musí být transformováno do jasně definovaných výstupů/dodávek projektu. Tento proces je prováděn opakovaně. V průběhu projektu se vyskytnou změny v přístupu zainteresovaných stran i ve výsledcích a výstupech projektu, což bude vyžadovat pravidelné aktualizace. Tento proces je proto nejdříve realizován a následně pravidelně opakován. Komunikace, vyjednávání a analytické schopnosti jsou klíčové. Aby byla dosažena rovnováha mezi zainteresovanými stranami, běžně se využívají workshopy místo individuálních rozhovorů. Potřeby a požadavky zainteresovaných stran musí být vyzískány a prioritizovány, musí být jasně definováno, co má být projektem realizováno a z jakých důvodů.

Znalosti

- Dočasná a trvalá organizace
- Očekávání, potřeby a požadavky
- Zakládací listina projektu
- Sponzor a vlastník projektu
- Porozumění účelu a způsobu použití výstupů projektu (fit for purpose, fit for use)
- Řízení hodnoty
- Akceptační kritéria
- Mapování přínosů
- Analýza cílů organizace
- Nastavení strategie projektu

Dovednosti

- Podniková strategie
- Vztahy se zainteresovanými stranami
- Získávání znalostí
- Facilitace workshopů
- Vedení rozhovorů
- Formulace cílů (např. SMART metoda)
- Syntéza a prioritizace

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence: Vůdčovství
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání

Klíčové indikátory kompetence „Požadavky a cíle“

7.2.1. Definování a rozvoj hierarchie cílů projektu

Popis

Každý projekt je zahájen z důvodu uspokojení potřeb a naplnění cílů organizace. Z cílů organizace jsou odvozeny cíle projektu: jde o prohlášení na vysoké úrovni, která zdůvodňují a poskytují celkový kontext tomu, čeho chce projekt dosáhnout. Podle jejich pořadí jsou z těchto cílů projektu odvozeny úkoly projektu: jde o prohlášení na nižší úrovni, která popisují konkrétní produkty a dodávky, které má projekt dodat. Hierarchie cílů je ovlivňována a determinována jak kontextovými faktory, tak elementy jako jsou konkrétní potřeby a požadavky zainteresovaných stran. Prohlášení o misi projektu vysvětluje strategické důvody pro zahájení projektu. Následně jsou definovány cíle projektu, které mají realizovat výstupy projektu za přiměřeného rizika, dle smlouveného harmonogramu a v rámci rozpočtu. Třetí kategorie cílů představuje potenciální pozitivní vedlejší dopady (následné přínosy). Například jde o získání nových znalostí, posílení vztahů nebo nabyté zkušenosti s outsourcingem.

Metriky

- Nastavení vztahu mezi cíli organizace a projektu
- Nastavení vztahu mezi cíli a úkoly projektu
- Sestavení hierarchie cílů projektu
- Vysvětlení relevance a kontextu hierarchie cílů

7.2.2. Rozpoznávání a posuzování zájmů všech zainteresovaných stran

Popis

Být kompetentní v identifikaci potřeb a požadavků zainteresovaných stran vyžaduje znalost trvalé organizace a zainteresovaných stran včetně zákazníků a koncových uživatelů a umění s nimi komunikovat. Potřeby a očekávání nejsou to samé, jako stanovené požadavky. Potřeby nejsou často ani vyjádřeny, např. proto se zainteresovaná strana domnívá, že jsou zřejmé či mohou být nevědomé nebo skryté. Pokud je to možné, měly by být potřeby vyjádřeny jednoznačně a ve formě požadavků. Požadavky na projekt musí být analyzovány, např. za použití technik řízení hodnot.

Metriky

- Znalost rozdílů mezi potřebami, očekáváními a požadavky
- Identifikace a dokumentace potřeb a požadavků zainteresovaných stran
- Nastavení struktur pro sledovatelnost dodávek a jejich vazbu na stanovené požadavky
- Analýza potřeb a požadavků zainteresovaných stran

7.2.3. Prioritizace a výběr požadavků k realizaci a nastavení odpovídajících akceptačních kritérií

Popis

Jakmile je provedena analýza, musí být požadavky prioritizovány. Priority jsou stanoveny sponzorem (vlastníkem) projektu, top manažery nebo externími zákazníky. Musí být stanoveny metody dokumentace požadavků (např. specifikace požadavků, které mohou být více či méně podrobné. Požadavky by měly být převedeny do akceptačních kritérií, které budou určovat, zda jsou dodávky akceptovatelné.

Metriky

- Prioritizace potřeb a požadavků zainteresovaných stran
- Dokumentace a dosažení shody nad potřebami a požadavky zainteresovaných stran
- Podpora a dohled nad převedením požadavků do formy akceptačních kritérií

7.3. Scope (obsah, rozsah, rámec)

Definice

Scope (obsah, rozsah, rámec)¹ definuje konkrétní zaměření nebo obsah projektu. Popisuje výstupy, výsledky, přínosy a práci, která je potřebná k dosažení cílů projektu. Funguje také opačně – popisuje, co není obsahem nebo součástí projektu. Ve své podstatě, scope (obsah, rozsah, rámec) stanoví hranice projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi získat vhled do toho, jaké jsou hranice scope (obsahu, rozsahu, rámce) projektu, řídit tento scope (obsah, rozsah, rámec) a porozumět tomu, jak scope (obsah, rozsah, rámec) ovlivňuje (a je ovlivňován) rozhodnutí ohledně řízení a realizace projektu.

Popis

Scope (obsah, rozsah, rámec) zahrnuje proces porozumění, definování a řízení konkrétního obsahu projektu. Ovšem i to, co lepší mimo scope (obsah, rozsah, rámec) projektu je rovněž třeba definovat. Scope (obsah, rozsah, rámec) stanovuje veškeré hranice, které jsou často klíčové pro porozumění a rozhodování o tom, co je součástí projektu a co nikoliv. V případě projektu, scope (obsah, rozsah, rámec) zahrnuje specifikaci dodávek projektu, vytvoření struktury projektu (work breakdown structure – WBS) a na jejím základě i sestavení pracovních balíků. Scope (obsah, rozsah, rámec) rovněž zahrnuje řízení konfigurace projektu, aby bylo zajištěno a podpořeno kontinuální řízení rozsahu. Monitoring a kontrola konfigurace může u některých projektů snížit riziko nekontrolovatelného rozšiřování scope (obsahu, rozsahu, rámce). Většina projektů je realizována v dynamickém prostředí a ani scope (obsah, rozsah, rámec) tedy není statický. Pro zajištění stále relevance trvalé organizace je zapotřebí zajistit udržitelný scope (obsah, rozsah, rámec) skrze monitoring a kontrolu potřeb, přání a očekávání (klíčových) zainteresovaných stran.

Znalosti

- Management konfigurací
- Hierarchické a nehierarchické struktury
- Přístupy ke strukturování
- Definice scope (obsahu, rozsahu, rámce) (včetně toho co do něj nepatří)
- Metody vymezení scope (obsahu, rozsahu, rámce)
- Nekontrolované rozšiřování scope (obsahu, rozsahu, rámce)
- Omezení
- Metody návrhu a řízení dodávek
- Work breakdown structure (WBS)
- Product breakdown structure (PBS)
- Pracovní balíky
- Slovník WBS

1 V ostatních kapitolách publikace je scope (obsah, rozsah, rámec) označován jako „rozsah“

Dovednosti

- Definování scope (obsahu, rozsahu, rámce)
- Prioritizace
- Definování WBS
- Definování PBS
- Užívání WBS slovníku
- Agilní vývoj

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence: Vůdčovství
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Behaviorální kompetence: Orientace na výsledky

Klíčové indikátory kompetence „Scope (obsah, rozsah, rámec)“

7.3.1. Definování dodávek projektu

Popis

Dodávky projektu představují hmotné a nehmotné statky (výsledky, služby, výstupy) s jejichž pomocí jsou očekávané dopady a přínosy realizovány. Kromě toho představují dodávky projektu měřitelné výsledky, jejichž prostřednictvím je vyhodnocován úspěch řízení projektu. Dodávka je hmotný nebo nehmotný předmět, který je vyroben jako výsledek projektu, který má být dodán zákazníkovi (buď interně, nebo externě). Hierarchie cílů, která je zmíněna a nastíněna v elementu kompetence „Požadavky a cíle“ je rozšířena a dokončena zde. Dodávky a subdodávky projektu jsou umístěny ve spodní části hierarchie. V grafickém zobrazení hierarchie jsou spojnice mezi cíli a dodávkami zaneseny tak, aby nastínilly vazby a vzájemné vztahy.

Metriky

- Definice dodávek projektu
- Znalost a vysvětlení rozdílů mezi cíli a dodávkami
- Organizace cílů a příslušných dodávek
- Znalost hierarchie cílů a jejího účelu včetně schopnosti ji použít

7.3.2. Strukturování scope projektu

Popis

Strukturování scope (obsahu, rozsahu, rámce) projektu s sebou nese systematické rozdělení obsahu celého projektu do sub-úkolů a elementů práce. Struktura projektu a WBS obsahuje celkové rozdělení, které je následně rozpracováno do vyšší úrovně detailu. WBS je graficky znázorňována v klasické stromové struktuře s řadou postupně rozdělených dílčích úrovní v závislosti na požadovaném stupni podrobnosti úkolu nebo elementů práce. Pro vytvoření WBS může být použita řada přístupů. Jedním z nich je, že celková struktura odráží všechny sub-produkty nezbytné pro dodání výsledků projektu, jako je analýza, návrh, vývoj a testování. Jiným principem je, že strukturování scope (obsahu, rozsahu, rámce) může odrážet různé funkční a fyzické struktury výsledků projektu. Bez ohledu na přístup představuje strukturování scope (obsahu, rozsahu, rámce) projektu hodnotný způsob, jak vytvořit přehledný obsah projektu. Vyjasnění a strukturování scope (obsahu, rozsahu, rámce) může být také relevantní pro iterativní (např. agilní) přístup, ačkoliv stupeň detailu WBS není běžně tak vysoký jako u lineárního nebo sekvenčního přístupu.

Metriky

- Znalost a vysvětlení účelu a přínosů strukturování scope (obsahu, rozsahu, rámce) projektu
- Znalost a aplikace přístupů pro vytvoření WBS
- Vysvětlení rozdílů mezi různými přístupy k tvorbě WBS
- Vysvětlení charakteristik hranic projektu a umění poskytnout konkrétní příklady
- Obhájení toho, proč a kdy může být úplná WBS nevhodná pro iterativní (agilní) přístup k projektu

7.3.3. Definování pracovních balíků

Popis

Všechny nejnižší elementy WBS představují pracovní balíky s dobře definovanými hranicemi. Ve své podstatě představují jasné hranice celkové kritérium úspěšnosti efektivní WBS. Definování pracovních balíků zahrnuje popis práce, která má být vykonána, cíle práce, náklady, potřebné zdroje a dobu trvání. Pokud není jasná doba trvání, náklady a/nebo potřebné zdroje, jsou pracovní balíky nazývány jako plánovací balíky.

U iterativního (např. agilního) přístupu jsou pracovní balíky ve vývoji softwaru obvykle nazývány jako „user story“. Ten samý přístup tedy může být aplikován na definici „user story“, který je ve své podstatě pracovním balíkem. Kontrolní účty jsou potom skupiny pracovních balíků používané obvykle pro podávání zpráv.

Metriky

- Definice pracovních a plánovacích balíků
- Vysvětlení účelu a přínosů (dobře) definovaných pracovních balíků
- Pojmenování a vysvětlení způsobů definování pracovních balíků

7.3.4. Definování a údržba scope

Popis

Řízení konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce) pomáhá minimalizovat rozdíly, chyby a nekontrolované rozšiřování scope. Řízení konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce) má zajistit, aby byl scope sladěn s dohodnutými potřebami a požadavky zainteresovaných stran, a aby všechny přidělené zdroje k projektu byly vhodné pro stejné verze produktu. Projekt funguje v dynamickém prostředí, čímž dochází ke změnám, které musí být podchyceny a řízeny, naproti tomu, aby s nimi bylo zacházeno jako s překážkami a jako s něčím, co omezuje úspěch projektu. Konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce) je charakteristická pro iterativní (např. agilní) přístup k projektu a představuje postoj hodnotového řízení na rozdíl od plánovitého nebo úkolového řízení. Řízení konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce) představuje kontinuální proces.

Metriky

- Řízení konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce)
- Definice rolí a odpovědnosti v souvislosti s řízením konfigurace scope (obsahu, rozsahu, rámce)
- Spojování závislostí mezi konfigurací scope (obsahu, rozsahu, rámce) a celkovým přístupem k projektu (sekvenční nebo iterativní)
- Porovnání vývoje a dosažené hodnoty se směrným plánem

7.4. Čas

Definice

Čas zahrnuje identifikaci a vytvoření struktury všech částí projektu v čase tak, aby bylo dosaženo optimalizace realizační fáze projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi definovat, seřadit, optimalizovat, monitorovat a řídit všechny části projektu nezbytné pro dodání jeho smluvených výstupů.

Popis

Cílem rozvrhování času je určit, kdy mají být jaké aktivity realizovány, a to s cílem optimalizovat celkovou realizaci projektu. V rámci projektů jsou aktivity rozděleny do pracovních balíků a fází. Tyto aktivity musí být zanalyzovány a seřazeny v čase, musí být odhadnuta doba jejich trvání, která je zobrazena v harmonogramu, aktivitám musí být přiřazeny lidské zdroje nebo celé týmy lidí, a aktivity musí být realizovány v optimálním pořadí. Element kompetence „Čas“ rovněž zahrnuje monitoring rozdílů a odchylek. Zjištěné odchylky v průběhu realizace projektu, ať už jsou způsobeny externími (změny v dodávkách, požadavky, nedostatek zdrojů nebo peněz atd.) nebo interními (např. pozdní nebo zvláštní dodávky) vlivy, mohou vyžadovat přepracování harmonogramu. Harmonogram by měl být pravidelně porovnáván se směrným plánem, a pokud je to nutné, měly by být provedeny změny. V případě iterativního plánování může být harmonogram rozdělen do časové matrice (time boxes) s danou délkou trvání. V rámci každé iterace mohou být stanoveny konkrétní posloupnosti aktivit (např. návrh, realizace, testování a implementace) a celkové plánování projektu se potom zaměřuje na počet iterací a další relevantní aktivity (např. příprava, monitoring atd.). V případě nejistoty o požadovaném harmonogramu pro konkrétní fázi nebo aktivity, mohou být do harmonogramu zapracovány „nárazník“ („buffer“) nebo „rezerva“ („float“).

Znalosti

- Způsoby plánování
- Metody odhadování
- Úrovně časového plánování
- Metody časového plánování (např. Ganttův diagram, Kanban)
- Přiřazování zdrojů
- Síťová analýza
- Směrný plán
- Práce s kritickou cestou
- Práce s náhradním plánem (Crashing the schedule)
- Časová matrice (Time boxing)
- Fáze

- Milníky
- Rychlé modelování a prototypování
- Spirálový, iterativní a agilní proces vývoje

Dovednosti

- Definování aktivit na základě pracovních balíků
- Definování závislostí
- Řazení aktivit
- Odhadování potřeb zdrojů a trvání aktivit

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence 2: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence 3: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence 3: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence 5: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence 8: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence 9: Vyjednávání

Klíčové indikátory kompetence „Čas“

7.4.1. Určování činností potřebných k vytvoření dodávek projektu

Popis

Na základě analýzy dodávek a/nebo požadavků, nejlépe prostřednictvím hierarchické struktury prací (WBS), jsou stanoveny aktivity nezbytné pro dosažení smluvených výsledků. V rámci iterativního plánování se projektový manažer zaměřuje na stanovení pouze těch aktivit, které jsou nezbytné pro dosažení smluvených dodávek v rámci dané iterace.

Metriky

- Stanovení aktivit spojených s realizací dodávek projektu
- Odvození aktivity z pracovních balíků WBS

7.4.2. Určování pracnosti a trvání aktivit

Popis

Pro každou aktivitu je nutné určit její pracnost a dobu trvání nezbytnou pro její realizaci. To vyžaduje identifikaci zdrojů, s nimi spojenou specifikaci potřebných kvalifikací a stanovení kolik zdrojů je potřeba pro danou aktivitu. Pokud je k dispozici několik zdrojů (ať už materiálových nebo personálních), musí být nalezena rovnováha mezi kvalitou, náklady a časem dodávek. Toto vyrovnání zdrojů je odvislé od kritérií úspěchu projektu a stanovených požadavků.

Metriky

- Určení pracnosti a doby trvání aktivit
- Identifikace zdrojů, které mohou být potřebné pro výkon dané aktivity
- Identifikace různých variant zdrojů a rozhodnutí o jejich výběru

7.4.3. Členění do etap a rozhodování o časovém rozvrhu

Popis

V závislosti na vybraném přístupu k řízení projektu (např. sekvenční nebo iterativní plánování) je třeba učinit rozhodnutí o počtu, obsahu, délce a dodávkách jednotlivých fází. Výběr konkrétního způsobu ve velké míře závisí na konkrétních kritériích úspěchu projektu a požadavcích, jakož i na postupech organizace, ostatních kontextových faktorech, nejistotě atd. Například vysoká nejistota může vést ke stanovení kratších fází.

Metriky

- Znalost různých technik plánování
- Výběr vhodné techniky plánování
- Stanovení vhodných fází
- Znalost dopadů nejistoty na plánování a jak tyto dopady minimalizovat

7.4.4. Řazení aktivit a vytváření časového rozvrhu

Popis

Většina aktivit je závislá na dostupnosti nebo na předchozí realizaci jiných pracovních balíků nebo aktivit. Na bázi znalosti těchto závislostí a výpočtu doby trvání každé aktivity, může být stanoveno pořadí aktivit, na jehož základě může být vypočtena kritická cesta, která může být ovlivněna dostupností zdrojů. Stanovení úrovně časového plánování může přispět k optimalizaci alokace zdrojů v rámci plánování a může ovlivnit kritickou cestu.

Metriky

- Seřazení aktivit projektu
- Stanovení závislostí a závislých vztahů
- Výpočet kritické cesty
- Vyrovnání přiřazených zdrojů v rámci konkrétního plánu

7.4.5. Monitorování postupu vůči časovému rozvrhu a provádění nezbytných úprav

Popis

Jakmile je dokončeno plánování a aktivity jsou zahájeny, měly by být nastaveny kontrolní systémy (jako systémy pro zaznamenávání času nebo jednání o pokroku). Pro měření dosaženého pokroku vůči směrnému plánu mohou být použity různé metody, jako např. metoda řízení dosažené hodnoty projektu (Earned Value Management – EVM). Plán projektu může být vystaven mnoha rušivým jevům, jejichž příčinou může být řada faktorů (změny v dodávkách, požadavky, nedostatek zdrojů nebo peněz, pozdní nebo zvláštní dodávky) a ty mohou vyžadovat přeplánování projektu. Harmonogram by měl být pravidelně porovnáván se směrným plánem, a pokud je to nutné měly by být provedeny nezbytné změny.

Metriky

- Znalost kdy a jak použít různé systémy pro kontrolu harmonogramu
- Aplikace změn v plánování v závislosti na různých rušivých jevech
- Porovnání pokroku a dosažené hodnoty se směrným plánem

7.5. Organizace projektu a práce s informacemi

Definice

Organizace projektu a práce s informacemi zahrnuje definici, implementaci a řízení dočasné organizace projektu. Organizace projektu a práce s informacemi také zahrnuje stanovení potřebných rolí a odpovědnosti i efektivní výměnu informací v rámci dočasné organizace. Tento element kompetence rovněž obsahuje procesy týkající se vytváření a ukládání dokumentace, struktury reportingu a vytváření a řízení toků vnitřní komunikace projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi vytvořit vysoce výkonnou dočasnou organizaci, která obsahuje i nedílné vazby mezi organizační strukturou a komunikačním procesem.

Popis

Tento element kompetence popisuje, jak je projekt organizován a je orientován jak na lidské zdroje, tak i na komunikační procesy. Element kompetence „Organizace projektu a práce s informacemi“ pokrývá role v projektu, odpovědnosti a mandáty pro různé úrovně řízení. Obvykle se rozlišuje úroveň sponzora projektu, úroveň projektu a úroveň komponentů. Popisuje toky formální komunikace mezi těmito úrovněmi tak, aby pro každou úroveň mohly být přiřazeny konkrétní odpovědnosti, a aby rozhodnutí mohlo být založeno na vysoce kvalitních informacích. Sponzor je obvykle odpovědný za definici cílů a rozsahu projektu, projektová úroveň je zpravidla odpovědná za dodání kvalitních výstupů. Aby všechny úrovně mohly kvalitně rozhodovat, měly by mít k dispozici správné, včasné a vysoce kvalitní informace. Projektový manažer je odpovědný za kvalitu informací, jejich načasování a toky mezi úrovněmi. Vnitřní informace, dokumentace a komunikace jsou úzce spojeny s řízením organizace a zahrnují identifikaci potřebných informací, nastavení požadovaných procesů i informační infrastruktury a nakonec také monitoring toku vnitřních a vnějších informací.

Znalosti

- Modely organizace
- WBS jako podklad organizace řešitelského týmu
- Systémy řízení dokumentace
- Informační systémy
- Plán podávání informací
- Regulatorní požadavky
- Bezpečnost informací
- Způsoby nastavování systémů řízení projektů a programů

Dovednosti

- Zapojování a přesvědčování druhých
- Personální obsazení projektové organizace
- Delegování úkolů
- Řízení rozhraní s dotčenými částmi trvalé organizace
- Používání software pro řízení projektů
- Pravidla tvorby oficiálních dokumentů
- Plánování a řízení toků informací

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence 2: Systém řízení, struktura a procesy

- Kontextové kompetence 3: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence 3: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence 5: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence 6: Týmová práce
- Behaviorální kompetence 8: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence 9: Vyjednávání

Klíčový indikátor kompetence

7.5.1. Posuzování a určování potřeb zainteresovaných stran ve vztahu k informacím a dokumentaci

Popis

Projektový manažer rozumí úzkým vazbám mezi prací s informacemi a organizací projektu a uvědomuje si potřebu práce s informacemi, která může rovněž určovat potřebu konkrétní struktury organizace. Například, v organizaci, která využívá outsourcingu v rámci jednoho nebo více virtuálních týmů je zřejmé, že bude nutné zajistit vysokou úroveň informací. Při rozhodování musí být pozornost věnována tomu, kdo dostane jaké informace a musí se zabránit tomu, aby lidé byli příliš zaplaveni informacemi. Zainteresované strany by v obecné rovině měly dostat jen takové informace, které potřebují a které jsou pro ně vhodné. Projektový manažer musí rozeznat potřebnost formálních a neformálních informací/dokumentace. Ze znalosti korporátních struktur a procesů lze automaticky odvodit část formálních informací a dokumentace (specifika, plány, rozpočty, zprávy a další). Projektový manažer je zodpovědný za to, že budou stanoveny potřeby pro práci s informacemi a organizace projektu.

Metriky

- Vyhodnocení a dokumentace informací a dokumentů potřebných pro projekt
- Nastavení různých modelů komunikace, formální i neformální
- Stanovení specifik projektu zahrnující potřeby organizace subjektu

7.5.2. Definování struktury, rolí a odpovědností v projektu

Popis

Projektový manažer může nastavit strukturu dočasné organizace projektu různými způsoby a měl by si být vědom vlivů z hlediska řízení i celkového kontextu projektu, jako jsou struktury a procesy, moc a zájmy, standardy a regulace či kultura a hodnoty. Aplikované technologie, předpokládaná řešení, požadované kompetence a geografická lokace účastníka projektu budou mít rovněž velký dopad na návrh a strukturu organizace projektu. Projektový manažer si uvědomuje výhody a nevýhody různých typů struktur a je

schopný navrhnout a implementovat dočasnou organizaci projektu a zajistit pro ni lidské zdroje. Pokud je to nutné, měly by být pro projekt nastaveny vhodný rámec a struktura řízení, a to i pro podřízené projekty (pokud nějaké existují). V rámci toho jsou jasně definovány role a odpovědnosti a jsou také identifikovány osoby s rozhodovací pravomocí a úrovně delegování.

Metriky

- Vysvětlení některých základních způsobů vytváření struktury dočasné organizace projektu
- Návrh a rozvoj rámce a struktury řízení projektu
- Přiřazení odpovědnosti různých klíčových osob v rámci projektu
- Identifikace vazeb a rozhraní v rámci nastavení řízení organizace subjektu
- Identifikace a záznam rozdílů mezi osobami zodpovědnými v rámci funkční organizace subjektu a v rámci organizace projektu

7.5.3. Vytváření infrastruktury, procesů a systémů pro tok informací

Popis

Projektový manažer ví, jak nastavit komunikační procesy včetně rolí a odpovědností a zná všechna pravidla a návody pro účely interní komunikace a nastavení způsobů, jak komunikovat. K tomu jsou navíc zaváděny vhodné systémy a metody, které podporují nastavení řízení v organizaci subjektu. Jak omezit a/nebo zamezit nadbytečným informacím je klíčovým kritériem úspěchu pro vytvoření efektivních informačních procesů – tyto informace musí být konzistentní a jednoznačné. Informační infrastruktura zahrnuje systémy, způsoby a metody vyžadované pro dokumentaci, ukládání a komunikaci vnitřních informací. Informační a IT infrastruktury jsou v moderních organizacích neoddělitelné a pro projektového manažera je nezbytné, aby měl o korporátních/organizačních IT systémech a politikách organizace subjektu povědomí.

Metriky

- Vysvětlení účelu a obsahu informačních procesů
- Komunikace interních komunikací skrze různé metody
- Omezení nebo zamezení nadbytečným informacím
- Vysvětlení přínosů různých typů jednání
- Vysvětlení toho, co všechno komunikační infrastruktura pokrývá
- Zavedení plánovacích a kontrolních mechanismů (např. dokumentace klíčových rozhodnutí)

7.5.4. Zavedení, monitorování a udržování organizace projektu

Popis

Projektový manažer ví, jak řídit projektovou organizaci včetně zavedení, monitorování a udržování této dočasné organizace. Zavedení znamená uvést do provozu původně nastavenou organizační strukturu – neboli zajistit, aby fungovala. Zavedení ale také zahrnuje změny v organizaci, pokud je to nezbytně nutné. Potřeba změn dočasné organizace by měla být očekávána podle toho, jak se projekt vyvíjí. Jakákoliv daná struktura organizace je platná pouze po omezenou dobu trvání. Konkrétně např. změny kontextových faktorů (jako např. strategie a/nebo moc a zájmy) mají tendenci ovlivňovat dočasnou organizaci a vyvolávat změny nebo alespoň mírné úpravy. Prostřednictvím neustálého monitoringu prostředí projektu musí projektový manažer proaktivně předvídat potřebu změn dočasné organizace.

Metriky

- Zavedení nových organizačních struktur v návaznosti na řízený projekt
- Monitoring organizace projektu včetně daných rolí
- Přizpůsobení organizace projektu včetně daných rolí

7.6. Kvalita

Definice

Kvalita v projektech má dva klíčové aspekty. Na jednu stranu jde o kvalitu procesů, způsobu jakým je projekt řízen. Kvalita je tedy o rozvoji, zavádění a přezkoumávání standardů způsobu, jakým je kvalita uchopena v projektu a jednotlivých sub-projektech. Na stranu druhou, jde o řízení, zajišťování a kontrolu kvality výstupu a výsledku projektu. Kvalita tedy pokrývá celý projekt od jeho zahájení po jeho ukončení, napříč celým životním cyklem.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi nastavit a řídit kvalitu dodání služeb/produktu a zajistit řízení procesů a kvalitu rozpoznat jako neocenitelný nástroj pro realizaci procesu řízení přínosů.

Popis

Kvalita v projektech je na jednu stranu o zajištění správné kvality meziprojektu a mezislužeb dodaných konkrétně pro potřeby projektu. Na stranu druhou je o tom, že jsou procesy kvality v projektu správně zavedeny. Pro správné zajištění kvality procesů je nutné stanovit standardy a měřit jejich účinnost. Kvalita je obvykle založena na standardech kvality a je stanovena osobami organizace subjektu, které stojí za projektem, jako je sponzor nebo dodavatel. Toto by mělo být na míru přizpůsobeno projektu a následně implementováno, měřeno a upravováno.

Znalosti

- Řízení kvality procesu
- Řízení kvality produktu
- Ověřování a potvrzování kvality
- Cena za kvalitu
- Principy užívané při řízení kvality (např. TQM, EFQM, Teorie omezení (TOC), Demingův cyklus)
- Nástroje analýzy kvality
- Standardní prováděcí procedury
- Zavádění politik
- Nastavení testování kvality
- Užívání indikátorů kvality
- Metody a techniky kontroly kvality
- Nastavení testování na základě závažnosti rizika (risk based testing)

- Techniky testování
- Průběžná integrace výstupů
- Softwarové aplikace pro podporu testování a ošetření závad

Dovednosti

- Analyzování dopadu řízení kvality na projekty a lidi
- Zavádění standardů (procesy a požadavky na jejich výkon)
- Přizpůsobení standardů kvality
- Korekce chování jednotlivců i skupin vhodnými metodami
- Nastavování a provádění plánů kvality
- Vykonávání procesů zajišťování kvality
- Vykonávání kontrol kvality
- Nastavení plánů testování

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Behaviorální kompetence: Týmová práce
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence: Orientace na výsledky

Klíčové indikátory kompetence „Kvalita“

7.6.1. Vytvoření plánu řízení kvality, monitorování jeho implementace a jeho případné revize

Popis

Účelem řízení kvality je naplánovat a zajistit, aby požadavky kvality a platné standardy byly aplikovány jak na projekt, tak na výstupy/dodávky projektu. Plánování kvality zahrnuje stanovení a dohodu se sponzorem/vlastníkem projektu a ostatními zainteresovanými stranami na nastavení úrovně kvality, které má být v rámci

projektu dosaženo. To vyžaduje, aby v projektu byly stanoveny indikátory a jejich cílové hodnoty. Proto je potřeba určit nástroje, procesy, techniky a zdroje nezbytné pro dosažení úrovně kvality. Je rovněž nutné sestavit plán kvality včetně typu revize, odpovědností, účastníků a časového harmonogramu, který bude v souladu s celkovým harmonogramem projektu. Je nezbytné monitorovat a vyhodnocovat úkoly stanovené v plánu a dokončovat úkoly v rámci zajištění kvality, jako každý jiný úkol projektu.

Metriky

- Sestavení a monitoring plánu kvality
- Definice různé úrovně kvality
- Zavedení opatření pro dosažení stanovené úrovně kvality
- Definice a implementace opatření pro zajištění kvality
- Vysvětlení a definice různých typů nástrojů/technik pro dosažení úrovně kvality
- Vysvětlení a definice postupů pro dosažení úrovně kvality
- Propojení aktivit řízení kvality se všemi ostatními aktivitami projektu a také uplatnění vlastních zkušeností (projektu)
- Legislativa kvality

7.6.2. Vyhodnocování projektu a jeho výstupů/dodávek za účelem zajištění požadované kvality

Popis

Účelem řízení kvality je neustálé přezkoumávání projektu a jeho dodávek. To zahrnuje veškeré procesy, nástroje, postupy, techniky a zdroje nezbytné pro dosažení stanovených a naplánované úrovně kvality. Proces řízení kvality zajišťuje, že cíle kvality, kterých má být dosaženo, jsou komunikovány, je jim porozuměno, jsou akceptovány a naplňovány členy dočasné organizace. Tento proces zahrnuje realizaci plánu kvality v průběhu projektu, revizi kvality a dosažení indikátorů stanovených pro její naplnění. Audity kvality mohou být prováděny různými stranami, lidmi uvnitř i vně dočasné organizace projektu nebo dokonce externími stranami jako jsou zákazníci. Audity mají relevantní a důležitou roli, nastavují totiž výkonnost procesu kvality, kontrolu kvality a jejich výstup, který musí být analyzován, aby zajistil potřebu korektivních a preventivních opatření nebo požadavků na změnu. Audity kvality mohou být také využity jako způsob podávání zpráv o pokroku.

Metriky

- Vysvětlení různých způsobů přezkoumávání výkonnosti projektu a procesů projektu
- Pojmenování klíčových elementů nezbytných pro efektivní a účinný přezkum projektu
- Vysvětlení, jak komunikovat cíle kvality projektu
- Uvedení různých důvodů pro provedení auditu projektu

- Provedení auditu kvality
- Analýza auditu kvality a schopnost definovat opatření a požadavky na změnu
- Představení alespoň jednoho příkladu korektivního opatření

7.6.3. **Ověřování dosahování cílů kvality projektu a aplikace nezbytných preventivních a/nebo korekčních opatření**

Popis

Účelem ověřování je stanovit, zda jsou splněny nastavené požadavky na kvalitu projektu, cíle a standardy v každé fázi projektu. Proces ověřování probíhá po celý životní cyklus projektu, obvykle na konci každé fáze. Ověřuje se, zda je dosaženo kvality výstupů projektu a jeho procesů a zda jsou identifikovány vady za použití stanovených nástrojů, postupů a technik. Jsou rovněž analyzovány možné příčiny vad, jsou stanoveny vhodné korektivní a preventivní opatření a formulovány doporučující požadavky na změnu. Nakonec jsou komunikována doporučení korektivních a preventivních opatření a požadavky na změnu relevantním členům, jak dočasné organizace, tak trvalé organizace subjektu. Členové reprezentující trvalou organizaci subjektu mohou provádět ověřování dosahování úrovně kvality. Bylo prokázáno, že je nákladově efektivnější ověřovat dosahování úrovně kvality v prvotních fázích projektu a v jeho průběhu.

Metriky

- Popis výsledku plánovaného a provedeného ověřovacího procesu s referencemi na vlastní zkušenosti získané během projektu
- Vysvětlení obsahu a výstupů analýzy příčin provedené na základě zjištěných kazů (chyb)
- Vysvětlení procesů a cílů peer review
- Ověření a doporučení korektivních opatření
- Popis obsahu a kroků při komunikaci preferovaných a doporučených korektivních opatření a požadavků na změnu s uvedením referencí na vlastní zkušenosti získané během projektu
- Kontrola a audit

7.6.4. **Plánování a organizování validace výstupů projektu**

Popis

Není vždy proveditelné explicitně vyhodnotit, zda je dosaženo konkrétních, měřitelných, dosažitelných a časově ohraničených cílů. V takovém případě je validace proveditelná způsobem, kdy se stanoví úroveň kvality dosažené hodnoty z výstupu projektu. Cílem validace je dosáhnout formální akceptace projektu jeho zákazníkem. Validace je obvykle prováděna buď trvalou organizací subjektu, nebo externími stranami (např. zákazník/experty), v mnohem menší míře pak samotnou dočasnou organizací projektu. V každém případě je však projektový manažer zodpovědný za plánování a organizování validace. To může být provedeno několika různými způsoby: jako samostatná událost nebo jako proces zajištění neustálého ověřování.

Metriky

- Vysvětlení rozdílu mezi ověřováním a validací
- Dokumentace různých typů úrovně kvality vhodných pro validaci kvality
- Validace výstupů projektu
- Dosažení akceptace od zákazníka

7.6.5. Zajišťování kvality v rámci celého projektu

Popis

Na základě postupů organizace subjektu a zákazníka v oblasti kvality, je vybrán a implementován přístup k řízení kvality. Řízení kvality by mělo splňovat daný účel a mělo by být relativně snadno implementovatelné. Adaptace, integrace a implementace bude vyžadovat jednání s několika organizacemi (nebo částmi organizace), kde všichni budou dávat přednost svému vlastnímu způsobu řízení. Pokud je řízení kvality jednou implementováno, měly by být prováděny pravidelné kontroly a zlepšování, aby byl naplněn daný účel. Jelikož je kvalita nejen o procesech, ale i lidech, měla by být věnována speciální pozornost managementu kvality a „správné kvalitě pro daný projekt“.

Metriky

- Vyhodnocení, adaptace a integrace standardů kvality, které jsou používány v rámci organizace subjektu
- Implementace procesů kvality v rámci projektu
- Pravidelné vyhodnocování zavedených procesů a jejich zlepšování, pokud je to nutné
- Implementace řízení kvality v rámci projektu tak, že všichni, kdo jsou do projektu zapojeni, rozumí tomu, jaká kvalita je požadována
- Pravidelné vyhodnocování řízení kvality a přijetí korektivních opatření, pokud je to nutné
- Legislativa

7.7. Finance

Definice

Element kompetence „Finance“ zahrnuje veškeré aktivity, které jsou potřebné pro odhadování, plánování, výpočet, získání, vynakládání a kontrolu finančních zdrojů, a to jak příjem, tak i výdej peněžních prostředků projektu. Finance tedy zahrnují řízení nákladů (výdej peněžních prostředků obvykle spojený s rozpočtem) a financování externí (příjem externích zdrojů do organizace) a/nebo financování interní (příjem peněžních prostředků zevnitř organizace) potřebné pro úspěšné řízení projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi zajistit dostatečné finanční zdroje projektu v jakémkoliv čase, splnit cíle projektu v oblasti financování, monitorovat stav financí, reportovat a řádně spravovat finanční zdroje.

Popis

Nejprve by měl projektový manažer odhadnout náklady, které jsou nezbytné k realizaci projektu, tzn., měl by být sestaven rozpočet. Projektový manažer by měl také přijmout opatření pro zajištění financování nebo úhrady projektu. Musí tedy vědět, jaké jsou plánované (nebo očekávané) skutečné náklady projektu a jakou mají vazbu na odvedenou práci a dosažené výsledky. Tento přístup slouží k monitoringu stavu financí v projektu a umožňuje předvídat finanční situaci a výkonnost, takže projektový manažer může přijmout adekvátní rozhodnutí. Projektový manažer musí vědět, jaké způsoby financování jsou nasmlouvány a jaké jsou očekávány. V tomto případě může projektový manažer využít klíčové indikátory výkonnosti a předvídat budoucí vývoj projektu. V případě, že je detekováno narušení plánu nákladů, měl by o tom podat zprávy podle typu organizace projektu a řízení a navrhnout vhodná opatření pro jejich zmírnění. Termín „vlastní financování“ se používá v případě, že organizace financuje projekt interně. Termín „cizí financování“ se používá v případě, kdy projekt získává finanční prostředky z externích zdrojů (např. úvěry, dotace atd.). Pro každý projekt je klíčové i řádné řízení finančních toků (cash flow, tedy výdajů a příjmů). Příjmy a výdaje finančních zdrojů musí být kalkulovány a pravidelně vyhodnocovány tak, aby mohla být přijata vhodná opatření pro případ, kdy je potřeba zajistit dodatečné finanční zdroje. Nastavení systému finančního řízení musí být učiněno ve spolupráci s finančním a/nebo ekonomickým odborem a dalšími relevantními částmi trvalé organizace.

Znalosti

- Základy finančního řízení (cash flow, účetní osnova, nákladová struktura)
- Metody odhadování nákladů
- Techniky kalkulace nákladů
- Vývoj řízený náklady, metoda cílových nákladů
- Nastavování systémů a procesů řízení nákladů
- Metody pro monitorování a řízení výdajů
- Výkonnostní ukazatele (např. dosažená hodnota - earned value)
- Standardy reportingu

- Metody předpovídání (forecast)
- Možnosti financování
- Zdroje financování
- Předběžná studie proveditelnosti, Studie proveditelnosti
- Terminologie a metody užívané ve finančním řízení (např. cash flow, poměr pasiv a aktiv, návratnost investice, míra výnosnosti)
- Přístupy ke krytí mimořádných situací
- Relevantní konvence, dohody, legislativní a regulatorní předpisy

Dovednosti

- Vyjednávání a přesvědčování sponzorů
- Technika scénářů
- Interpretace a komunikace aktuálního stavu nákladů
- Tvorba finančních předpovědí a modelů
- Dovednosti v oblasti písemného projevu
- Dovednosti v oblasti prezentace
- Porozumění finančním výkazům
- Interpretace finančních údajů a identifikace trendů vývoje
- Výběr vhodného přístupu k finančnímu řízení
- Vytvoření rozpočtu projektu
- Volba metody pro odhadování nákladů na zdroje projektu
- Definování a zajišťování schválení strategie a plánu řízení nákladů projektu
- Vytváření a údržba systémů řízení nákladů
- Analyzování, vyhodnocování možností a zavádění opatření při vzniku odchylek od plánu nákladů

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip

- Behaviorální kompetence: Vyjednávání
- Behaviorální kompetence: Orientace na výsledky

Klíčové indikátory kompetence „Finance“

7.7.1. Odhadování nákladů projektu

Popis

Projektový manažer odhaduje, a pokud je to možné, provádí/zajišťuje kalkulaci nákladů potřebných pro realizaci projektu. Přímé náklady, jako hodina práce, materiál, investice, běžné náklady na provoz, cestovní výdaje, výdaje na školení a nepřímé náklady, jako poplatky za režii nebo licence a dokonce i náklady ušlé příležitosti, všechny tyto náklady musí být identifikovány a odhadnuty. Pro odhadování nákladů se používá hierarchická struktura nákladů (cost breakdown structure, CBS, která může být odvozena z WBS) nebo jiné vhodné metody, které umožňují kategorizaci odhadovaných nákladů. Odhadování nákladů je zpravidla prováděno „shora-dolů“ a je založeno na zkušenostech expertů v této oblasti, historických datech, skupinovém odhadování, přístupu „zdola-nahoru“ nebo jiné oborově zaměřené techniky. Nákladové cíle pro celý projekt nebo jednotlivé kategorie nákladů mohou být stanoveny na základě přístupů „shora-dolů“ nebo „zdola-nahoru“. Projektový manažer si také během kalkulace nákladů musí uvědomovat, jaké existují normy v oblasti nákladů, které mu mohou napomoci s přesnější kalkulací (např. normy kalkulace nákladů pro strojírenský průmysl, stavebnictví). Projektový manažer navíc musí být schopen aplikovat vhodné nákladové kalkulační techniky, které jsou závislé na konkrétním odvětví a povaze výrobků nebo služeb, které jsou na trhu poskytovány.

Metriky

- Sestavení struktury nákladů a identifikace kategorií nákladů
- Výběr vhodné techniky kalkulace nákladů (např. přímá kalkulace)
- Nastavení nákladových cílů na základě konzultací s relevantními zainteresovanými stranami a vnitřními předpisy

7.7.2. Vytváření rozpočtu projektu

Popis

Vytváření rozpočtu projektu je úzce spojeno s odhadováním a výpočtem nákladů. Na základě odhadovaných nákladů projektový manažer sestavuje rozpočet na daných úrovních tzv. cost breakdown structure (CBS). Úzká vazba na WBS zajišťuje možnost určení, kdy budou náklady vynaloženy a na co. Projektový manažer získává přehled o časově rozložených výdajích finančních prostředků. Tím, že bude brát v potaz nejen výdaje, ale i příjmy finančních zdrojů, může předvídat stav a vývoj cash flow dokonce i ve velmi raných fázích projektu. Náklady by měly být propojeny s časem, aby bylo možné kontrolovat, zda mohou být náklady zajištěny z finančních zdrojů organizace a pokud ne, měly by být provedeny případné úpravy či změny. Rozpočet projektu by měl zahrnovat rezervu pro krytí mimořádných situací, která pokryje nejistotu, rizika, reklamace nebo překročení rozpočtu.

Metriky

- Vytvoření plánu nákladů
- Sestavení scénářů rozpočtu založených na nákladově relevantních položkách
- Plánování rozpočtu pro mimořádné situace
- Vyhodnocení rozpočtu s ohledem na čas a zdroje financování a provedení případných úprav
- Sestavení konečného rozpočtu

7.7.3. Zajištění zdrojů pro financování projektu

Popis

Projektový manažer zajišťuje dostupnost finančních zdrojů ve správném čase tak, aby dosáhl pokrytí všech nákladů. Projektový manažer musí sledovat schválené organizační procesy (pokud jsou k dispozici), a uspokojit všechny potřeby spojené s financováním projektu. Diskuse ohledně financování mohou být ovlivněny politickými okolnostmi. V tomto případě pak může být projektový manažer vystaven nutnosti prezentovat projekt před potenciálními interními a externími sponzory. Ačkoliv financování jako takové by mělo spadat do pravomoci sponzora projektu, je to obvykle projektový manažer, kdo musí sestavit strukturu rozpočtu a zajistit způsob financování.

Metriky

- Stanovení strategie financování projektu
- Identifikace zdrojů financování
- Znalost organizačních procesů schvalování
- Spolupráce, udržování blízkého kontaktu a možnost jednat s potenciálními sponzory za účelem získání finančních prostředků

7.7.4. Vytváření a údržba systémů finančního řízení a reportingu

Popis

Systémy finančního řízení a reportingu musí být nastaveny tak, aby kdykoliv a okamžitě poskytly celkový přehled o finanční situaci a stavu projektu. Systém finančního řízení je spojen se strukturou nákladů projektu, organizace a časovým harmonogramem. To zahrnuje nejen řízení procesů, ale také určení rolí a odpovědnosti (např. autorizace plateb). Finanční reporting je vizuálním výstupem systému řízení. Projektový manažer nastavuje indikátory řízení výkonnosti, aby bylo možné monitorovat vazby mezi náklady a vývojem projektu (např. náklady potřebné k dokončení projektu a dosažená hodnota). Báze pro tyto indikátory zahrnuje zmapování struktury nákladů a struktury projektu. Ve většině organizací je finanční řízení projektu úzce

spojené s účetními a kontrolními procesy organizace. Pokud jsou k dispozici, mohou být použity mandatorní metody a instrumenty, musí být ale přizpůsobeny specifickým potřebám projektu. Pokud k dispozici nejsou, musí být nastaven a aplikován systém finančního řízení konkrétně pro potřeby daného projektu.

Metriky

- Definice procesů a systémů řízení pro řízení financí
- Nastavení indikátorů finanční výkonnosti projektu
- Propojení struktury nákladů projektu se strukturou nákladů organizace (např. souhrnné balíky prací)
- Sestavení adekvátních zpráv v souladu se systémy řízení a organizací projektu

7.7.5. Monitorování finančních indikátorů projektu, identifikace a korigování odchylek od plánu

Popis

Cílem finanční kontroly je identifikace odchylek od plánu a přijetí včasných reakcí na ně. Projektový manažer monitoruje plánované a skutečné náklady, závazky a očekávané náklady projektu společně s cash flow. Po analýze odchylek a jejich možných příčin, musí být přijata adekvátní opatření. Plánované náklady jsou odvozovány od minulých plánů projektů (poslední schválený rozpočet, který je aktualizován na základě změn). Náklady vycházejí ze skutečně odvedené práce, avšak číselné hodnoty jsou obvykle poskytovány účetnictvím organizace. Zahrnují výdaje všech plánovaných nákladových položek, jako jsou hodina práce, cestovní výdaje nebo stvrzenky a všechny ostatní závazky (např. transport materiálu, konzultace atd.). Závazky jsou obvykle také zahrnuty do kontroly nákladů a představují výdaje vyplývající z objednávek, které nejsou ještě zaplacené. Porovnání skutečných a plánovaných nákladů má mimořádnou vypovídací schopnost. Projektový manažer používá indikátory finanční výkonnosti k monitorování vztahů mezi plánovanými a skutečnými náklady, skutečně odvedenou prací a trendy vývoje (např. ukazatele dosažené hodnoty, SPI, CPI, atd.). Tak projektový manažer analyzuje aktuální výkonnost projektu, kontroluje finanční zdroje a řídí jakékoliv odchylky od rozpočtu (překročení i nedočerpání rozpočtu). Na závěr projektový manažer využívá indikátory výkonnosti pro předvídaní budoucí výkonnosti projektu. Pokud jsou předvídaný jakákoliv porušení nákladů či rozpočtu, projektový manažer o nich musí podat zprávu v souladu s nastavením organizace projektu a jeho systémem řízení a navrhnout vhodný plán pro jejich zmírnění/řešení.

Metriky

- Sestavení a zhodnocení zpráv o stavu nákladů
- Analýza a interpretace finanční situace
- Využití indikátorů finanční výkonnosti pro monitoring a kontrolu projektu
- Předvídaní výkonnosti projektu na základě finančních indikátorů
- Detekování porušení plánu nákladů a návrh opatření pro jejich zmírnění v souladu s nastavením organizace projektu a systémem řízení, a to pro jakékoliv porušení plánu nákladů, které nemůže být vypořádáno v rámci plánu rozpočtu pro mimořádné situace

7.8. Zdroje

Definice

Element kompetence „Zdroje“ zahrnuje definici, získání, kontrolu a rozvoj zdrojů, které jsou nezbytné k realizaci výstupu projektu. Zdroje zahrnují lidi, kvalifikaci, zařízení, vybavení, materiál, infrastrukturu, nástroje a další majetek, které jsou vyžadovány pro realizaci aktivit nezbytných pro dosažení stanovených cílů. Tento element kompetence zahrnuje určení strategie pro získání a využívání zdrojů s cílem dosažení co nejlepší výkonnosti projektu, optimalizace využití zdrojů v rámci daného časového období a stanovení finančních limitů a jejich neustálý monitoring a kontrola.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi zajistit dostupnost požadovaných zdrojů a přidělit je k takové práci, která je potřebná pro dosažení cílů.

Popis

Aby projekt dosáhl stanovených cílů, potřebuje zdroje. Řízení zdrojů znamená aplikovat vhodný přístup pro určení a získání takových zdrojů. Alokace zdrojů musí být připravena během plánovací fáze a měla by být neustále monitorována a usměrňována během celého životního cyklu projektu. Projektový manažer by měl zajistit, že lidské zdroje mají potřebnou kvalifikaci, a že disponují nezbytnými informacemi, nástroji a školením, které jim umožní úspěšně plnit jejich úkoly. Jelikož se potřeby a dostupnost zdrojů neustále mění, je obstarávání zdrojů a práce s nimi neustálým a pravidelným procesem, ať už z důvodů jejich kontroly či nemožnosti je kontrolovat. V takovém případě projektoví manažeři často musí vyjednávat s trvalou organizací nebo poskytovateli externích služeb, aby potřebné zdroje získali. U některých druhů zdrojů může docházet ke konfliktům jejich dostupnosti, a to kvůli neočekávaným událostem jako je krácení finančních prostředků, problémy s výkonností, selhání vybavení, počasí, nepokoje na pracovišti, vícepráce atd. Takové okolnosti mohou vyžadovat přepracování harmonogramu aktivit a změny zapojených zdrojů v aktuálních nebo následných aktivitách, zejména pokud jsou takovými okolnostmi dotčeny klíčové aktivity. Měly by být proto zavedeny takové postupy, které identifikují neočekávané události a které zajistí, že nezbytné úpravy jsou provedeny co nejdříve, jak je to jen možné.

Znalosti

- Metody přiřazování zdrojů
- Hodnocení vhodnosti zdrojů
- Techniky sběru informací a počítání míry využití zdrojů
- Management kompetencí
- Procesy obstarávání, dodávání a řízení poptávky
- Školení

Dovednosti

- Plánování, přiřazení a řízení zdrojů
- Rozpoznání a klasifikace různých způsobů práce

- Vytvoření matice požadovaných a disponibilních dovedností a identifikace mezer
- Prioritizace a přiřazování zdrojů s ohledem na protichůdné priority

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Behaviorální kompetence: Vůdčovství
- Behaviorální kompetence: Týmová práce
- Behaviorální kompetence: Nápaditost, vynalézavost, důvtip
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání

Klíčové indikátory kompetence „Zdroje“

7.8.1. Tvorba plánů zdrojů pro projekt

Popis

Strategický plán zdrojů specifikuje, kdo je odpovědný za jakou část definování zdrojů, jejich alokaci, rozvoj zdrojů, distribuci zdrojů a jejich uvolňování. Odpovědnost za tuto činnost může nést manažer programu, pokud je projekt součástí programu, nebo příslušná složka organizace, nebo manažer zdrojů, nebo vychází z prioritizace projektů v portfoliu organizace. Plán strategických zdrojů musí být provázán s harmonogramem. Projektový manažer sestavuje, organizuje a vyhodnocuje plán, a pokud je to potřeba, provádí jeho případné změny.

Metriky

- Identifikace požadavků na zdroje projektu na základě předvídání zdrojů
- Nastavení směrného plánu existujících a navrhovaných zdrojů
- Přezkum a analýza kapacity zdrojů organizace a identifikace trendů
- Koordinace se složkami organizace nebo procesy řízení portfolia

7.8.2. Určování kvality a kvantity požadovaných zdrojů

Popis

Projektový manažer musí na základě strategického plánu zdrojů identifikovat zdroje (typ, množství a kvalitu), které jsou potřebné pro úspěšné dodání výsledků projektu. Zdroje zahrnují lidi, kvalifikaci, zařízení, vybavení, materiál, infrastrukturu, nástroje, finanční i nefinanční zdroje nebo služby. Poté, co jsou takto potřebné zdroje identifikovány, je provedena podrobnější analýza, která určí, kdy jsou zdroje dostupné, v jaké kvalitě a v jakém množství jsou potřeba. Toto může být dopodrobna rozpracováno v provozním plánu zdrojů (plánech).

Metriky

- Určení potřebných zdrojů pro projekt
- Vypracování plánu zdrojů (založeného na podrobném plánu projektu)
- Určení množství a kvality potřebných zdrojů

7.8.3. Identifikace poskytovatelů zdrojů a vyjednávání o jejich poskytnutí

Popis

Jakmile jsou zdroje identifikovány, je nutné specifikovat poskytovatele těchto zdrojů. Zdroje mohou být získávány organizacemi nebo prostřednictvím komerčních subjektů. Mnoho organizací disponuje návody pro získávání zdrojů, které by měly být dodržovány. Projektový manažer se musí spoléhat na formální a neformální síť kontaktů zejména tehdy, když je nutné učinit rozhodnutí, zda vyrobit/vytvořit či koupit (make or buy). Dobrá znalost organizace jakož i široký přehled o situaci na trhu zdrojů je nezbytný pro vytvoření alternativ získání zdrojů a rozhodování o nich. Získání externích zdrojů je velmi odlišné od alokace interních zdrojů. Zatímco získávání interních zdrojů je pouze otázkou dostupnosti a kvality, při získávání externích zdrojů se také jedná o nákladech na jejich získání.

Metriky

- Rozhodnutí zda vyrobit či koupit (make or buy)
- Vytvoření alternativ získání zdrojů a jejich vyhodnocování
- Stanovení strategie získávání zdrojů
- Nastavení vztahů s poskytovateli zdrojů
- Vyjednávání o dostupnosti zdrojů

7.8.4. Přiřazování a distribuce zdrojů v souladu s potřebami a omezeními

Popis

Přiřazování zdrojů znamená alokaci zdrojů konkrétním projektům nebo aktivitám. To umožňuje monitorovat, kontrolovat a řídit zdroje, jejich výsledky a s nimi spojené náklady. Alokace zdrojů je obecně úzce spojena s tvorbou harmonogramu. Změny v harmonogramu a změny v dostupnosti zdrojů nebo kvality se často navzájem ovlivňují. Některá specifika musí být vzata do úvahy, když jsou alokovány lidské zdroje, jelikož se mohou lišit v produktivitě či rychlosti učení. Domluvené zdroje musí být distribuovány v rámci projektu podle potřeb a podle strategického plánu zdrojů. Podmínky, za kterých jsou zdroje nasmlouvány, musí být dodrženy. Pokud se potřebnost zdrojů dostane do konfliktu, musí projektový manažer zvážit všechny možnosti a nalézt nejvhodnější způsob, jak se s těmito potřebami, založenými na prioritách, naléhavosti nebo jiných kritériích, vypořádat. Musí být stanovena a implementována opatření, která umožní vypořádání se s nedostatkem zdrojů. Projektový manažer musí být schopen organizovat zdroje, za které je přímo odpovědný, ale také zdroje, které jsou klíčové pro zajištění přínosů, které však jsou v pravomoci jiných stran (specifikováno v plánu strategických zdrojů).

Metriky

- Propojení zdrojů se strukturou projektu
- Vytvoření harmonogramu zdrojů (nebo seznamu úkolů)
- Řešení konfliktu zdrojů

7.8.5. Hodnocení využívání zdrojů a aplikace odpovídajících korekčních opatření

Popis

Všechny relevantní parametry a indikátory zdrojů musí být monitorovány, aby bylo zajištěno jejich řádné využívání. Vyhodnocování zdrojů s sebou nese aplikaci systematického přístupu, který umožní odvození hodnot produktivity. Pokud je to nutné, měl by projektový manažer přijmout korekční opatření. V případě, že dojde k nadhodnocení nebo podhodnocení, musí být zváženy nové možnosti (zadání). Projektový manažer by měl rovněž pravidelně vyhodnocovat kvalitu a dostupnost přidělených zdrojů. V případě externích zdrojů, mohou být pro zlepšení nebo výměnu zdrojů nezbytné konzultace s dodavateli a dalšími smluvními stranami. Může také nastat situace, kdy bude nutné zvýšit výkonnost pracovníků. U takových pracovníků pak bude třeba přijmout opatření v oblasti jejich rozvoje, koučování nebo specifického školení. Toto by mělo být vyjednáno a koordinováno s dodavateli zdrojů. Projektový manažer je odpovědný za alokaci a realokaci klíčových zdrojů, a to i nad rámec zdrojů, za které je zodpovědný.

Metriky

- Stanovení systematického přístupu pro hodnocení využívání zdrojů
- Vytváření příležitostí pro zlepšení kompetencí/dovedností
- Řešení nedostatku dovedností s příslušným členem týmu nebo jeho/jejím liniovým manažerem

7.9. Obstarávání

Definice

Obstarávání představuje proces nákupu a získání zboží a/nebo služeb od externích stran. Zahrnuje všechny procesy, od plánování nákupu po nákup samotný a administraci smluv. Jelikož se obstarávání zaměřuje na dodavatele vně mateřské organizace, jsou nakupovány i zdroje (lidé, nástroje, materiál atd.), které nejsou v dané organizaci k dispozici. Tento element kompetence rovněž zahrnuje výběr nebo realizaci optimálního způsobu procesu obstarávání, který by měl odpovídat dlouhodobým cílům klienta, ale i organizaci samotné (např. partnerství, joint ventures, atd.). Tyto způsoby procesu obstarávání mohou znamenat sdílení financování, sdílení kvalifikace, atd., ale také mohou představovat rizika selhání na trhu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi získat co nejlepší možnou hodnotu výstupu od vybraných dodavatelů nebo partnerů, a tak dodat co nejlepší hodnotu výstupu kupujícímu nebo v rámci dané organizace.

Popis

Proces obstarávání umožňuje získat organizacím nezbytné zdroje, které ony samy nevlastní nebo nevyrábějí (alespoň ne v potřebném množství). Politika obstarávání v organizacích je obvykle nastavena shora-dolů. Pokud podstatná část projektu zahrnuje výrazné aspekty obstarávání nebo pokud existují několikačetné položky, které je třeba v rámci projektu obstarat, měl by být přístup k tomuto procesu nastaven v plánu obstarávání, které by měl zahrnovat alespoň:

- Typy používaných smluv
- Role a odpovědnosti
- Postupy pro výběr dodavatelů
- Pravidla pro obstarávání subdodávek

Řízení obstarávání vykonávají buď projektoví manažeři, kteří jsou k této činnosti v rámci projektu přiřazeni, nebo je tato činnost delegována na expertní pracovníky, specifické útvary (např. právní oddělení, finanční oddělení). Tato činnost může být rovněž řízena na úrovni programu, která je zodpovědná za obstarávání napříč organizací či strategickým partnerstvím nebo může být dokonce ovlivňováno na úrovni portfolia. Je třeba také zohlednit strategické úvahy jako například úvahy o udržitelnosti, nákladech životního cyklu, snižování režijních nákladů, rozvoji pozitivních vztahů s dodavateli, partnery nebo kupujícími a také rizika s nimi spojená. Pro každou položku, která má být pořízena, zahrnuje základní proces obstarávání kroky jako definice potřeb, identifikace potenciálních dodavatelů nebo partnerů, shromažďování technických a finančních nabídek, výběr vhodného dodavatele nebo partnera a vyjednávání dohody s vybranými partnery, realizace nákupu a administrace smluv. Řízení zásob, likvidace a dalších důležitých funkcí je obvykle považováno za nepřímé obstarávání. Míra úsilí věnovaná každému kroku by měla odpovídat velikosti a komplexnosti položky, která je pořizována. Za obstarávání může být také někdy považována výměna zboží nebo služeb mezi útvary té samé právní entity. V takových případech by s nimi mělo být zacházeno jako s nezávislými stranami a měly by podléhat stejné úrovni řízení.

Znalosti

- Strategie zajišťování zdrojů
- Analýza „vyrobit/nakoupit“ (make or buy)
- Rozvoj dodavatelů
- Politiky, procedury a obvyklé postupy organizace v oblasti obstarávání
- Metody obstarávání (RFI, RFP, RFQ)
- Typy smluv (pevná cena, čas a materiál, náklady plus „něco“)
- Procesy, metody a nástroje řízení reklamací a stížností
- Praktiky a postupy výběrových řízení
- Právní povědomí v oblasti smluv
- Smluvní podmínky
- Řízení dodavatelů

Dovednosti

- Taktizování
- Prezentační dovednosti
- Vedení smluvní agendy

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnoty
- Behaviorální kompetence: Zainteresovanost a vztahy
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání

Klíčové indikátory kompetence „Obstarávání“

7.9.1. Odsouhlasování potřeb zdrojů, možností a procesů jejich obstarání

Popis

Identifikace potřeb a možností představuje proces, ve kterém je nutné stanovit, které zdroje nebo služby budou obstarávány nebo kvůli jakým aspektům projektu budou získávání konkrétní partneri. To může vyplývat z nedostatku nebo absence vnitřní dostupnosti těchto zdrojů nebo může být učiněno na základě vědomého rozhodnutí získat tyto zdroje externě (strategie vyrobit/nakoupit). Dále musí být dohodnuty možnosti obstarávání, jeho způsoby, požadavky na pořízení, dokumentace k veřejným zakázkám a výběrová kritéria. Projektový manažer řídí proces obvykle ve spolupráci s určeným nebo specializovaným útvarům organizace, aby byly zajištěny dostupné relevantní informace i to, že jsou informovány relevantní zainteresované strany.

Metriky

- Uvedení důvodů (založených na potřebách) obstarávání nebo partnerství
- Příprava, vytvoření nebo sběr nezbytných údajů jako vstupu pro odborníky na oblast obstarávání
- Sestavení zadávací dokumentace a výběrových kritérií založených na potřebách
- Podpora přípravných procesů a postupů obstarávání

7.9.2. Přispívání k výběru dodavatelů a partnerů

Popis

Projektový manažer zajišťuje identifikaci, hodnocení a výběr možných partnerů organizace a/nebo dalších odborníků, dodavatelů nebo partnerů. Při takovém výběrovém řízení se používá zadávací dokumentace a nastavují se výběrová kritéria (nebo pokud není dodavatel schopný dodat dodávku v souladu se zadávacími podmínkami, tato kritéria se posuzují v novém výběrovém řízení). Podmínky veřejné zakázky, výběrová kritéria a proces obstarávání se řídí legislativou. Samotný proces výběru zakázky obvykle zahrnuje různé kroky, jako žádost o informace (request for information, RFI), žádost o návrh (request for proposal, RFP) nebo žádost o cenovou nabídku (request for quotation, RFQ). Pokud obstarávání vede k uzavření jakéhokoliv typu partnerství, které neprochází procesem výběru nejvhodnější nabídky, měl by projektový manažer realizovat takové kroky, který zajistí kvalitu výběru partnerů.

Metriky

- Zahájení žádosti o cenovou nabídku (zakázky) a pokud je to nezbytné, tak i ve spolupráci s útvaru organizace zabývající se obstaráváním
- Nástin a definice různých kroků v procesu výběru dodavatele
- Stanovení a použití výběrových kritérií

- Propojení legislativy v oblasti obstarávání (mezinárodních, národních a odvětvových)
- Vyhodnocení specifik obstarávání a návrh modelů partnerství (např. joint ventures, dlouhodobá partnerství atd.)

7.9.3. Přispívání k vyjednávání smluvních podmínek, které jsou v souladu s potřebami projektu

Popis

Jakmile je dodavatel nebo partner vybrán, následuje proces vyjednávání s cílem dosažení dohody o smluvních podmínkách. Projektový manažer na celý proces dohlíží a ve spolupráci se specialisty na nákup a/nebo právními experty zajišťuje, aby strany měly k vyjednávání jasný mandát. Smlouvy se mohou lišit ve formě, úrovni detailu, době trvání, smluvních podmínkách, pokutách, aplikovaném právu a mnoha dalších aspektech. Projektový manažer odpovídá, že jsou tyto aspekty úzce propojeny s cíli projektu a organizace a naplňují je. Pokud je vyjednávání smluv komplexní nebo dlouhodobé, mohou být dohodnuty předsmluvní podmínky, které umožňují realizaci přípravných prací nebo dodávek.

Metriky

- Stanovení mandátu pro vyjednávání a nastavení cílů vyjednávání
- Rozlišení různých forem smluv a jejich dopadů na projekt
- Znalost smluvních podmínek a zohlednění jejich dopadu na projekt
- Vyjednání smlouvy o ceně, dostupnosti, možnostech změn a harmonogramu zakázek

7.9.4. Dohlížení na plnění smluv a řešení případných problémů

Popis

Jakmile je smlouva uzavřena, nastává plnění smlouvy, které vyžaduje neustálý dohled a kontrolu dodavatele nebo partnera, aby bylo zajištěno správné a včasné plnění smlouvy. V případě odchylek od smlouvy, musí projektový manažer přijmout opatření či tato opatření eskalovat, kdykoliv je to v rámci dané organizace nutné. Pokud nejsou splněny jedna nebo více smluvních podmínek (jako lhůta dodání, kvalita atd.), musí projektový manažer přijmout konkrétní opatření, které danou situaci vyřeší. To může zahrnovat použití různých technik, od měkkých jako jsou upozornění až po vážné renegociace a projektový manažer musí vědět, kdy jakou techniku použít. V případě, že smluvní partner nápravná opatření neučiní, měl by projektový manažer rozhodnout (nebo k rozhodnutí vyzvat zodpovědné osoby) o tom, zda by měla být uplatněna pokuta nebo zda požadovat náhradu od smluvního partnera jinými prostředky (v souladu s uzavřenou smlouvou). To může vyžadovat právní kroky nebo zapojení právních expertů, avšak vždy po konzultaci s managementem, aby toto rozhodnutí bylo propojeno s dlouhodobými strategickými politikami obstarávání.

Metriky

- Implementace opatření pro plnění smluvních podmínek
- Identifikace odchylek od smlouvy
- Přijetí korektivních opatření při porušení smluvních podmínek (např. rozhovory, renegociace atd.)
- V případě potíží při renegociacích zapojení právních, logistických útvarů a/nebo útvarů obstarávání organizace
- Vypořádání se se smluvními spory a stížnostmi ze strany dodavatele
- Ukončení a uzavření dohodnutého obchodního vztahu, pokud je projekt ohrožen nebo pokud všechny povinnosti uvedené ve smlouvě byly splněny

7.10. Plánování a operativní řízení projektu

Definice

Na základě návrhu projektu jsou všechny elementy sloučeny v rovnoměrně nastaveném plánu, jehož realizace je operativně řízena. Plán by měl být pravidelně aktualizován na základě změn v projektu nebo jeho kontextu. Operativní řízení projektu se také neustále adaptuje a vylepšuje, takže projektový manažer stále zůstává ve funkci řídicího projektu.

Účel

Účelem tohoto typu kompetence je umožnit projektovému manažerovi nastavit a udržet vyrovnaný a integrovaný přehled o řízení projektu. Udržení rovnováhy, konzistence a výkonnosti jsou klíčové pro dosažení smluvených výstupů.

Popis

Kompetence plánování a operativní řízení se objevuje všude tam, kde se setkávají informace a jsou připravována nebo přijímána rozhodnutí. V ostatních elementech kompetence je detailně popsáno a nastaveno mnoho procesů a aktivit. V tomto elementu kompetence jsou tyto procesy a aktivity propojovány a spravovány ve vzájemných souvislostech, tak jak je to nastaveno v dokumentaci k návrhu projektu. Základní, cyklický proces obsahuje: plánování, realizaci, monitoring, úpravu plánu a přizpůsobení realizace. Z hlediska řízení projektu je hlavní pozornost věnována plánování a monitoringu. Musí být získávány a propojovány informace, musí být vybrána organizace projektu a její tým. Projektový manažer musí stanovit, jak naplánovat a určit míru úsilí řízení projektu a způsob jeho řízení. To zahrnuje výběr správného stylu řízení, kolik a co delegovat atd. Toto vše je popsáno v jednom nebo více dokumentech (např. vize, plán, harmonogram atd.), které vyžadují společnou diskusi a vzájemnou shodu. Jakmile je projekt naplánován, měly by být realizovány monitorovací procesy. Tyto procesy shromažďují pravidelné informace o pokroku, financích a využívání zdrojů oproti směrnému plánu, dodržování standardů kvality a dalších standardů, spokojenost zainteresovaných stran atd. Nezbytnou součástí této kompetence je pravidelné podávání zpráv jak projektovému manažerovi, tak i zainteresovaným stranám. Aby byl neustále podporován proces učení se, měla by být také pravidelně vyhodnocována výkonnost řízení. Na základě těchto informací mohou být vyžadovány změny. Předdefinovaný a transparentní proces řízení změn je dalším důležitým prvkem řízení projektů. Před řádným uzavřením fáze během životního cyklu projektu, by mělo proběhnout vyhodnocení a měla by být připravena zpráva s uvedením výsledků projektu, jeho úspěchu a ponaučení z něho.

Znalosti

- Přechody mezi fázemi a mezi etapami
- Reporting
- Projektová kancelář
- Demingův cyklus (plánuj-dělej-kontroluj-jednej)
- Požadavek na změnu
- Řízení podle cílů

- Řízení pomocí výjimek
- Lessons Learned Report
- Plánování fází, etap, sprintů a releasů
- Rozhodnutí „vyrobit nebo nakoupit“ (make or buy)
- Zprávy o výjimkách
- Zprávy o problémech
- Plán řízení projektu
- Hodnocení projektu/projektové fáze
- Rozhodovací orgán

Dovednosti

- Změnové řízení
- Reporting
- Vyjednávání o požadavcích na změnu
- Zahajovací workshop
- Kick-off meeting
- Závěrečná schůzka projektu
- Řízení otevřených témat a problémů
- Metoda Earned value analysis
- Grafy časových skluzů (Slip charts)

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Konflikty a krize
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Behaviorální kompetence: Vyjednávání

Klíčové indikátory kompetence „Plánování a operativní řízení projektu“

7.10.1. Zahajování projektu, vytváření a získávání souhlasu s plánem řízení projektu

Popis

První fáze každého projektu je zásadní, neboť vytváří základ pro úspěšný projekt. Přípravná fáze je často spojena s nejistotou, s informacemi, které jsou útržkovité nebo nejsou ještě k dispozici. Požadavky zainteresovaných stran mohou být jen zevrubně definovány, jejich očekávání nerealistická a časový harmonogram neproveditelný, zatímco raný optimismus a entuziasmus musí být ředěn realitou. Proaktivní styl řízení projektu i připravený, efektivně řízený kick-off meeting a nábor vhodných pracovníků do projektového týmu mohou zvýšit šanci na dosažení úspěchu projektu. Jeden nebo více kick-off meetingů by se mělo zaměřit na sestavení zakládací listiny projektu a přípravu plánu řízení projektu, který nastaví role v týmu, jakož i kritickou cestu projektu. Projektový manažer připravuje a plánuje projekt. Projektový manažer začíná od předdefinovaného návrhu projektu na vysoké úrovni, sbírá, analyzuje, vyhodnocuje a prioritizuje dostatečné informace od zainteresovaných stran a expertů, aby vyladil přístup a vytvořil celkový plán řízení projektu. Takový plán je založen na informacích a volbách ohledně požadavků a kvality, smluvených dodávek a omezení, struktury organizace a komunikace, nezbytných zdrojů a rozpočtu, plánování a zvažování rizik atd. Nakonec musí být plán validován a odsouhlasen (a je třeba zajistit dostupné zdroje a rozpočet), aby mohla být zahájena iniciační a realizační fáze projektu.

Metriky

- Organizace zahajovacího procesu projektu
- Sběr všech nezbytných informací od zainteresovaných stran a expertů
- Analýza, vyhodnocení a prioritizace informací
- Organizace a facilitace kick-off meetingu projektu
- Příprava zakládací listiny projektu nebo plánu řízení projektu a dosažení shody nad nimi
- Příprava a komunikace plánu pro řízení projektu
- Zahájení a řízení přechodu do nové fáze projektu

7.10.2. Zahajování a řízení přechodu mezi fázemi projektu, resp. etapami projektu

Popis

V návaznosti na financování a pokračování projektu je zahájena další fáze i všechny následující, a to se zohledněním:

- konkrétních cílů pro další konkrétní fázi projektu,

- všech nezbytných organizačních změn,
- potřeby znovu potvrdit nebo upravit základní listinu projektu a plánů řízení projektu.

Je třeba aktualizovat časový harmonogram, plány nákladů a zdrojů, registr rizik a možné očekávané přínosy (business case). V závislosti na velikosti nebo složitosti projektu představuje kick-off meeting efektivní způsob, jak informovat a zapojit členy projektového týmu (týmů) do plánů, nároků a cílů projektu nebo fáze projektu. Kick-off meeting nebo start-up workshop mohou být rovněž využity pro detailnější sestavení struktury prací, plánování, přidělení zdrojů nebo hodnot projektu.

Metriky

- Organizace řízení procesů realizace projektu
- Stanovení cílů a výstupů/dodávek následující fáze (fází)
- Řízení přechodu mezi fázemi
- Organizace a řízení kick-off meetingu

7.10.3. Kontrola průběhu projektu vůči plánu a přijímání nezbytných opatření

Popis

Kontrola je založena na cílech projektu, plánech a smlouvách. Tento proces řízení měří skutečný vývoj a výkonnost projektu, srovnává je se směrným plánem a přijímá nezbytná opatření. Kontrola je prováděna vůči nastaveným cílům, tím že se měří výsledky a korigují se odchylky (diagnostická kontrola). Pokud se vyskytnou velké nejistoty, tyto mohou být sníženy využitím zpětné vazby a návrhů od členů operativního řízení na úpravu procesu (interaktivní kontrola). Kontrola a podávání zpráv probíhají v aktuálním období a zahrnují předpovědi pro vhodný počet časových lhůt v budoucnosti. Integrovaný systém kontroly projektu a podávání zpráv pokrývá všechny cíle projektu a odpovídající kritéria úspěchu pro dané fáze projektu a požadavky všech zainteresovaných stran.

Metriky

- Sestavení cyklu kontroly výkonnosti
- Popis způsobů a metod aplikovatelných pro kontrolu výkonnosti
- Měření pokroku a výkonnosti

7.10.4. Podávání zpráv o postupu realizace projektu

Popis

Podávání zpráv představuje předávání informací a sděluje stav práce na projektu (v kategoriích náklady, čas, zdroje, riziko a příležitosti, očekávání atd.) v aktuální a předcházející fázi a předpovídá vývoj aktuální fáze

do konce projektu. Podávání zpráv zahrnuje periodické verbální i psané aktualizace stavu a prognózy členů týmů nebo vedoucích týmů projektovému manažerovi a prognózy projektového manažera zainteresovaným stranám, především řídicímu výboru. Podávání zpráv zahrnuje také finanční audity. U projektů, kde je projektový manažer anebo tým velmi zkušený, může být pro zainteresované strany dostačující a akceptovatelné „podávat zprávy jen na základě výjimek“. To znamená podávání zpráv jen tehdy, pokud se objeví něco důležitého, co je třeba sdělit, spíše než aby probíhal monitoring formou pravidelných zpráv o stavu projektu nebo jejich aktualizaci.

Metriky

- Vytvoření struktury zpráv (co, kdy, jak často, jak, atd.)
- Vytvoření zprávy o stavu projektu
- Vytvoření zprávy o předpokládaném vývoji projektu
- Vytvoření zpráv o přechodu mezi fázemi projektu

7.10.5. Hodnocení požadavků na změny v projektu a získávání souhlasu s jejich realizací

Popis

Změny jsou v projektu často nezbytné kvůli neočekávaným okolnostem. Změny mohou být provedeny buď ve specifikaci projektu, nebo v návaznosti na smluvní vztahy s dodavateli či zákazníky. Změny musí být řízeny vůči původním cílům projektu, tak jak jsou nastaveny v obchodním případě anebo v zakládací listině projektu. Na začátku projektu by měl být se zainteresovanými stranami dohodnut proces řízení změn, který bude v průběhu projektu aplikován. Je zřejmé, že je preferován formální, proaktivní proces řízení změn, který potřebu změny očekává, před procesem, který pouze reaguje na potřebu změny. Změna rozsahu projektu nebo specifikace dodávek je prováděna formálním, předem definovaným procesem. Proces změny zahrnuje vše, co vyplývá z požadované změny nebo z identifikace nové příležitosti. To vyžaduje dohodu o změně rozhodovacího procesu, dohodu o potřebě změny a rozhodnutí o přijetí změny a její realizace. To platí pro všechny druhy změn. Řízení změn identifikuje, popisuje, klasifikuje, posuzuje, schvaluje či zamítá, realizuje a ověřuje změny oproti právním a jiným dohodám. Změny mohou být vyžadovány jakoukoliv stranou, ale musí být řízeny, ať už jsou navrženy nebo schváleny, a musí být řízena i řádná komunikace vůči všem zainteresovaným stranám. Při řízení změn se berou v úvahu jeho přímé a nepřímé dopady na celý projekt nebo kontext projektu. Dopad změn na dodávky projektu, konfiguraci, harmonogram, náklady, finanční plán a rizika je určen na základě srovnání se směrným plánem projektu. Jakmile jsou změny jednou akceptovány, je podle toho upraven i plán projektu.

Metriky

- Organizace procesu řízení změn
- Vytvoření zprávy o výjimce nebo změně
- Změny rozsahu konfigurace

7.10.6. Ukončování a vyhodnocování fází projektu, etap projektu a celého projektu

Popis

Proces ukončování probíhá po dokončení projektu nebo fáze projektu, po té co jsou dodány výsledky projektu nebo výsledky fáze projektu. Každá fáze projektu nebo sub-projektu by měla být formálně uzavřena s provedeným hodnocením a dokumentací dané fáze, kontrolou, že bylo dosaženo cílů a očekávání zákazníků. Při ukončování fáze by měly být přezkoumány návrhy pro další fázi (fáze) projektu a všechny záležitosti vyžadující rozhodnutí by měly být postoupeny příslušnému orgánu k autorizaci. Tam, kde byla podepsána formální smlouva, je třeba zvážit přesun kompetencí z dodavatele na vlastníka projektu, zahájení záruční doby a konečné platby, které je třeba fakturovat. Musí být zajištěno předání dokumentace, jakož i školení poskytované těm, kdo budou využívat výsledky projektu. To je nezbytné k tomu, aby byly zajištěny předpokládané přínosy, vzniklé v důsledku dosažení cíle projektu. Získané výsledky a zkušenosti z projektu jsou vyhodnoceny a ponaučení jsou zdokumentována, takže mohou být použita pro vylepšení budoucích výsledků. Členům projektového týmu budou přiřazeny nové role a tito by měli být formálně uvolněni z jejich dosavadních rolí a odpovědností.

Metriky

- Organizace procesu ukončování projektu
- Organizace a řízení ukončovacího workshopu
- Facilitace celkového hodnocení projektu
- Příprava zprávy o ponaučeních z realizovaného projektu

7.11. Rizika a příležitosti

Definice

Rizika a příležitosti zahrnují identifikaci, hodnocení, plánování a implementaci opatření a kontrolu rizik a příležitostí v rámci projektu. Řízení rizik a příležitostí pomáhá osobám zodpovědným za rozhodování provádět volby na základě informací, prioritizovat opatření a rozlišovat mezi alternativními opatřeními. Řízení rizik a příležitostí je neustálým procesem, který probíhá během celého životního cyklu projektu.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi porozumět a efektivně nakládat s riziky a příležitostmi, včetně opatření a celkových strategií.

Popis

Riziko (negativní dopad) a příležitost (pozitivní dopad) se vyskytují vždy v souvislostech a okolnostech při realizaci cílů projektu. Jako první krok při práci s riziky je vhodné zvážit, jaké celkové strategie mohou relativně nejlépe sloužit pro práci s riziky a příležitostmi. Poté je proces řízení rizik a příležitostí charakterizován nejprve identifikací a zhodnocením rizik a příležitostí, následovaný sestavením a implementací plánu opatření, který zahrnuje zamýšlené a plánované akce pro zacházení s identifikovanými riziky a příležitostmi. Plán opatření by měl být sestaven a implementován v souladu s vybranými celkovými strategiemi rizik a příležitostí. Projektový manažer je odpovědný za zapojení členů týmu a udržování týmu zodpovědného za proces řízení rizik a příležitostí, za upozornění týmu na rizika a příležitosti, zapojení ostatních zainteresovaných stran do procesu a za zapojení vhodných odborníků na různá témata, pokud je to zapotřebí.

Znalosti

- Strategie řízení rizik a příležitostí
- Záložní a havarijní plány
- Pohotovostní rezervy nákladů a času
- Očekávaná peněžní hodnota
- Kvalitativní techniky a nástroje hodnocení rizik
- Kvantitativní techniky a nástroje hodnocení rizik
- Strategie a plány reakce na rizika a příležitosti
- Techniky a nástroje identifikace rizik
- Plánování scénářů
- Citlivostní analýza
- SWOT analýza - silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby
- Riziková zátěž, rizikový apetit, nechuť k riziku a přijetí rizika

- Rizika a příležitosti projektu/programu a podnikatelská rizika a příležitosti
- Zbytkové riziko
- Časová blízkost, pravděpodobnost a dopad rizika
- Vlastník rizika
- Registr rizik
- Zdroje rizik a příležitostí

Dovednosti

- Používání technik identifikace rizik a příležitostí
- Používání technik hodnocení rizik a příležitostí
- Vytváření plánů reakcí na rizika a příležitosti
- Aplikování, sledování a kontrolování plánů reakcí na rizika a příležitosti
- Aplikování obecných strategií a metod pro řízení rizik a příležitostí (např. RIPRAN, Analýza Monte Carlo, rozhodovací stromy, apod.)

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Shoda se standardy a předpisy
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Konflikty a krize
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip

Klíčové indikátory kompetence „Rizika“

7.11.1. Nastavení a zavedení rámce pro řízení rizik

Popis

Projektový manažer navrhuje, nastavuje a zavádí rámec pro řízení rizik, aby zajistil, že rizika a příležitosti budou řízeny konzistentně a systematicky během celého životního cyklu. Rámec pro řízení rizik by měl stanovit metody, které budou použity pro identifikaci, kategorizaci, hodnocení, vyhodnocení a zacházení s rizikem a měl by propojit politiku organizace v oblasti řízení rizik s mezinárodními, národními a odvětvovými standardy. Pokud jsou projekty součástí programu nebo portfolia, zahrnuje rámec pro řízení rizik také osoby zodpovědné za nakládání s rizikem a příležitostmi a jaké druhy eskalace cest existují (nahoru, dolů, do stran).

Metriky

- Identifikace řady modelů řízení potenciálních rizik
- Nastavení rámce pro řízení rizik v souladu s politikou organizace a mezinárodními standardy
- Zajištění konzistentní aplikace rámce pro řízení rizik

7.11.2. Identifikace rizik a příležitostí

Popis

Projektový manažer je zodpovědný za nepřetržitou identifikaci všech zdrojů rizik a příležitostí a za zapojení ostatních do tohoto procesu. Existují různé zdroje rizik a příležitostí, jak uvnitř tak vně projektu. Projektový manažer může využít různých technik a zdrojů pro identifikaci rizik a příležitostí (např. ponaučení z předchozích projektů, literatura, hierarchická struktura rizik a příležitostí, interaktivní schůzky s členy týmu, zainteresovanými stranami a odborníky v daném oboru). Proces identifikace je nejen o identifikaci příležitostí, které mohou např. zlevnit dodávky, urychlit projekt, učinit ho méně náchylným k riziku nebo ho jen zlepšit z hlediska kvality. Jelikož se vlivy z prostředí projektu mění v čase, měla by být identifikace rizik a příležitostí neustálým a nepřetržitým procesem.

Metriky

- Pojmenování a vysvětlení různých zdrojů rizik a příležitostí a rozdílů mezi nimi
- Identifikace rizik a příležitostí
- Dokumentace rizik a příležitostí v registru rizik

7.11.3. Odhadování pravděpodobnosti a dopadu rizik a příležitostí

Popis

Projektový manažer je zodpovědný za nepřetržité odhadování identifikovaných rizik a příležitostí. Odhadování rizik a příležitostí může být kvalitativní nebo kvantitativní. Nejlepší je provádět odhad na základě obou přístupů a pravidelně rizika a příležitosti přehodnocovat. Kvalitativní odhadování by mělo zahrnovat hloubkovou analýzu zdrojů zjištěných rizik a/nebo příležitostí, včetně jejich podmínek a dopadů. Příkladem může být např. plánování scénářů. Kvantitativní odhadování se zabývá výpočtem pravděpodobností a dopadů rizik, které transformuje do měřitelných opatření. Kvantitativní odhadování poskytuje číselné hodnoty měření pravděpodobnosti a dopadu očekávaného z rizik a příležitostí. Příkladem efektivních kvantitativních metod hodnocení rizik jsou např. RIPRAN, analýza Monte Carlo a rozhodovací stromy.

Metriky

- Kvalitativní odhady rizik a příležitostí
- Kvantitativní odhady rizik a příležitostí
- Vytváření a interpretace rozhodovacího stromu rizik a příležitostí s konkrétními výstupy

7.11.4. Volba strategie a implementace akcí vedoucích k ošetření rizik a využití příležitostí

Popis

Projektový manažer je zodpovědný za nepřetržitý proces volby a implementace optimálních reakcí na identifikovaná rizika a příležitosti. Tento proces zahrnuje zhodnocení různých možných typů reakcí a nakonec i výběr jedné konkrétní, která bude optimální a nejvhodnější. Pro každé riziko mohou možnosti reakcí obsahovat:

- Odstranění rizika rozhodnutím nezačít nebo nepokračovat v aktivitě, která riziko zvyšuje
- Přijetí nebo zvýšení rizika, za účelem podpoření příležitosti
- Odstranění zdroje rizika
- Změna pravděpodobnosti
- Změna okolností
- Sdílení rizika s další stranou nebo stranami (včetně smluv a financování rizika)
- Přijetí rizika informovaným rozhodnutím
- Příprava a implementace záložního plánu

Podobné reakce je možné aplikovat na příležitosti:

- Odhad nejistoty tím, že se umožní, že příležitost nastane (využití)
- Alokace vlastnictví příležitosti na třetí stranu, která s ní umí nejlépe naložit (sdílení)
- Zvýšení pravděpodobnosti a/nebo dopadu příležitosti identifikací a maximalizací klíčových faktorů příležitosti (zvýšení)
- Nepřijímání konkrétních opatření pro využití příležitostí (ignorance)

Ta rizika, která jsou nepřijatelná a ty příležitosti, které mají být sledovány, vyžadují vhodný plán, který reakce na ně připraví. Často, a to i po realizaci reakcí na rizika, existuje zbytkové riziko, které musí být ještě dále řízeno.

Metriky

- Vysvětlení různých způsobů a metod implementace zvolené celkové strategie pro proces řízení rizik a příležitostí
- Vyhodnocení reakcí na rizika a příležitosti, včetně jejich silných a slabých stránek
- Vyhodnocení alternativních způsobů a metod implementace plánu reakcí na rizika a příležitosti
- Ovlivňování plánu zdrojů a kompetencí potřebných pro implementaci reakcí
- Implementace a komunikace plánu reakce na rizika a příležitosti

7.11.5. Monitorování a průběžné hodnocení rizik, příležitostí a efektu opatření k jejich ošetření

Popis

Poté, co byla provedena příslušná opatření související s riziky a příležitostmi, budou muset být rizika a příležitosti monitorována. Rizika a příležitosti a vhodnost vybraných reakcí by měla být znovu posuzována v pravidelných intervalech. Pravděpodobnost rizik a příležitostí anebo dopady se mohou měnit, může být k dispozici nová informace, mohou se vyskytnout nová rizika a příležitosti a zvolené reakce nemusí být již nadále vhodné. Může nastat i potřeba přehodnotit celkové strategie. Ve skutečnosti, řízení rizik a příležitostí není jen periodický proces, ale měl by probíhat průběžně, jelikož všechny akce v rámci projektu mohou s sebou nést aspekt rizika.

Metriky

- Monitoring a kontrola implementace a realizace plánu reakcí na rizika a příležitosti
- Komunikace rizik a příležitostí a vhodnosti vybraných reakcí

7.12. Zainteresované strany

Definice

Element kompetence Zainteresované strany zahrnuje identifikaci, zapojení a řízení postojů a očekávání všech relevantních zainteresovaných stran. Za zainteresované strany lze považovat všechny subjekty počínaje projektovým manažerem až po skupiny nebo organizace, které se na projektu podílejí, ovlivňují ho, mohou jím být ovlivněni nebo mají zájem na realizaci jeho výsledku. Mezi zainteresované strany lze také zařadit sponzory, klienty a uživatele, dodavatele a subdodavatele, aliance a partnery a další projekty, programy a portfolia. Zapojení zainteresovaných stran vyžaduje neustálou revizi, monitoring a jednání v jejich zájmu a ovlivňování projektu. Zapojení zainteresovaných stran může také znamenat budování strategických aliancí, které vytvářejí organizační kapacity a schopnosti, kde jsou sdíleny jak rizika, tak výnosy.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi řídit zájmy, vliv a očekávání zainteresovaných stran a jejich zapojení do projektu.

Popis

Zapojení zainteresovaných stran představuje nepřetržitý proces, který probíhá během celého životního cyklu projektu. Zainteresované strany představují partnery projektu a díky nim projekt dosahuje svého úspěchu. Jejich očekávání, požadavky a nápady vytvářejí potřebu a formují základ projektu. Jejich peníze a zdroje jsou nezbytným vstupem. Zainteresované strany rovněž využívají výstupy projektu. Mají různou formu a uskupení (např. vyšší management, uživatelé, dodavatelé, partneři, tisk, speciální zájmové skupiny atd.) a mají rozdílné postoje, zájmy a vlivy. Proto mají různé zainteresované strany nebo skupiny zainteresovaných stran rozdílné potřeby v oblasti informací. Proto je strategie zapojení zainteresovaných stran, která je obvykle součástí komunikačního plánu, zásadním nástrojem. Může se zaměřit jak na formální tak i neformální komunikační kanály, na zapojení různých forem jako jsou aliance, spolupráce nebo sítě. Aliance jsou zakládány a formalizovány skrze smluvní dokument jako např. alianční smlouva nebo založení Joint Ventures. Spolupráce probíhá přes zapojení oddělených částí v rámci organizace nebo může obsahovat jednu či více různých organizací. Sítě nemají žádnou jasnou mocenskou strukturu a tak je mnohem obtížnější je zapojit. Během realizace strategie zapojení by mělo být neustále monitorováno prostředí zainteresovaných stran, aby mohly být provedeny případné změny pro zlepšení.

Znalosti

- Zájmy zainteresovaných stran
- Vlivy zainteresovaných stran
- Strategie zapojení zainteresovaných stran
- Komunikační plán
- Dohody o spolupráci a aliancích
- Sledování vývoje relevantního vnějšího sociálního, politického, ekonomického a technologického prostředí

Dovednosti

- Analýza zainteresovaných stran
- Analýza vlivů a tlaků v kontextu projektu
- Prokázání strategických komunikačních dovedností
- Řízení očekávání
- Formální a neformální komunikace
- Prezentační dovednosti
- Networking pro identifikaci podporujících a oponujících zainteresovaných stran
- Vědomí kontextu a souvislostí
- Řešení konfliktů

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Všechny ostatní elementy kontextových kompetencí
- Behaviorální kompetence: Komunikační dovednost
- Behaviorální kompetence: Zainteresovanost a vztahy
- Behaviorální kompetence: Vůdčovství
- Behaviorální kompetence: Kreativita, vynalézavost a důvtip

Klíčové indikátory kompetence „Zainteresované strany“

7.12.1. Identifikace zainteresovaných stran a analyzování jejich zájmů a vlivů

Popis

Projektový manažer identifikuje všechny skupiny a organizace relevantní pro projekt. Nejdříve musí projektový manažer analyzovat postoje každé skupiny zainteresovaných stran a nalézt pro tyto postoje důvody (zájmy zainteresovaných stran na výstupu nebo na procesu projektu). Následně musí projektový manažer zjistit potenciální pozitivní nebo negativní dopady (vlivy) zainteresovaných stran nebo skupin, které mohou mít na projekt. Jejich zájmy mohou pocházet z různých zdrojů. Například protože mohou zainteresované strany chtít nebo musí využívat dodávky projektu nebo protože si konkurují kvůli nedostatku zdrojů nebo rozpočtu. Dopady mohou být velké či malé, pozitivní nebo negativní. V případě negativních dopadů, jde o faktory, které jdou proti projektu, ať už je to z jakéhokoliv důvodu. Vliv zainteresovaných stran může být také větší či menší a může být koncentrovaný do jedné či více oblastí (např. být schopen

zajistit nebo odeprít financování, zdroje, kancelářské prostory a vybavení, priority, přístup atd.). Projektový manažer by měl být schopen zanalyzovat zainteresované strany na začátku každého projektu, identifikovat je, jejich zájmy a vliv. Během realizace projektu by měl projektový manažer provádět aktivní analýzu prostředí projektu, identifikovat nové zainteresované strany, pozmeněné zájmy nebo vlivy. Změny v prostředí zainteresovaných stran mohou vycházet ze změn projektu samotného (např. přechod mezi návrhem projektu a fází realizace). Častěji však vycházejí ze změn kontextu projektu (např. organizační změny, personální změny v managementu, změny v ekonomice, nové předpisy, atd.). Projektový manažer by měl analyzovat relevantnost těchto změn pro projekt.

Metriky

- Identifikace kategorií hlavních zainteresovaných stran
- Identifikace a pojmenování různých zájmů zainteresovaných stran
- Identifikace a vyhodnocení vlivu zainteresovaných stran
- Identifikace relevantních změn z okolí projektu
- Analýza okolností změn pro projekt
- Přijetí opatření pro řízení zainteresovaných stran

7.12.2. Vytváření a udržování strategie práce se zainteresovanými stranami a komunikačního plánu

Popis

Projektový manažer musí vytvořit strategii práce se zainteresovanými stranami – jak je zapojit, informovat je, a jak různé zainteresované strany zavázat k projektu a jeho cílům. To může probíhat prostřednictvím navázání kontaktu s každou zainteresovanou stranou nebo skupinou zainteresovaných stran individuálně podle jejich zájmu a vlivu. Pro efektivnější řízení mohou být zainteresované strany s podobnými zájmy a vlivem seskupeny dohromady. Strategie práce se zainteresovanými stranami je zpravidla součástí komunikačního plánu, který popisuje, proč, co, kdy (a jak často), jak (skrze jaké komunikační kanály), kdo (by měl komunikovat) a úroveň podrobností komunikace pro každou zainteresovanou stranu nebo skupinu zainteresovaných stran. Otázka „co“ je zásadní, zpráva by měla být přizpůsobena konkrétním očekáváním zainteresovaných stran a měla by usilovat o zavázání každé zainteresované strany k podpoře (nebo alespoň nemaření) projektu. Komunikační plán je zásadní pro řízení očekávání.

Řízení očekávání lze shrnout jako úsilí jedince s cílem ovlivnit očekávání různých zainteresovaných stran tak, aby očekávali a ocenili to, co (a kdy) projekt může a bude dodávat a nebudou zklamáni, protože měli neopodstatněná očekávání o pokroku a výsledcích. Samozřejmě každá komunikace je alespoň dvoustranná, takže pozornost a péče by měla být věnována i tomu, zda a jak byla zasláná komunikace přijata a follow-up by mělo být předáno ke zpětné vazbě a další příchozí komunikaci. Jak se mění okolnosti, komunikační plán by měl být pravidelně revidován a aktualizován. Potenciální aliance a potenciální spolupracovníci jsou identifikováni. Přínosy a výsledky potenciálního partnerství nebo aliancí jsou identifikovány pro všechny strany. Vztah je s potenciálními spolupracovníky nastaven a rozvíjen.

Metriky

- Popis důležitosti strategie pro práci se zainteresovanými stranami
- Příprava komunikačního plánu
- Úprava komunikačního plánu a/nebo strategie na základě změny okolností
- Vysvětlení důvodů pro změnu komunikačního plánu
- Identifikace a hodnocení příležitostí pro aliance a partnerství
- Identifikace a hodnocení potenciálních spolupracovníků

7.12.3. Navázání dobrých vztahů s vedoucími pracovníky, sponzory a vyšším managementem pro získání jejich zapojení a řízení jejich zájmů a očekávání

Popis

Pro většinu projektů jsou nejdůležitějšími zainteresovanými stranami vedoucí pracovníci a sponzoři. Vedoucí pracovníci zpravidla zajišťují financování (rozpočet) a/nebo rozhodují o zdrojích, prioritách požadavků, definici rozsahu atd. S těmito primárními zainteresovanými stranami je řízení očekávání nanejvýš důležité. Angažovanost a důvěra vedoucích pracovníků, vyššího managementu a/nebo sponzora (sponzorů) mají velký přínos jak pro úspěch projektu, tak pro management samotný. Měly by být nastaveny dobré pracovní vztahy a otevřená komunikace.

Někdy jsou role spojeny v jedné osobě, ale častěji různí lidé plní jednu nebo více z těchto rolí. Všichni mají své vlastní očekávání, zájmy a vliv na projekt. V závislosti na projektu, mohou vedoucí pracovníci a/nebo sponzor (sponzoři) hrát svou roli v řízení zainteresovaných stran a jednat jako vyslanci, protože často mají statut a kontakty, které projektový manažer postrádá.

Metriky

- Zapojení managementu a/nebo sponzora (sponzorů)
- Řízení očekávání vedoucích pracovníků projektu, vyššího managementu a/nebo sponzora (sponzorů)
- Zapojení vedoucích pracovníků a/nebo sponzora (sponzorů), aby jednali jako vyslanci

7.12.4. Navázání dobrých vztahů s uživateli, partnery a dodavateli pro získání jejich zapojení a spolupráce

Popis

Pro většinu projektů je hlavním předpokladem úspěchu včasné a celkové zapojení uživatelů. Uživatelé nebo jejich představitelé mohou poskytovat informace o potřebách a požadavcích a jak bude výstup používán. To

je zásadní moment pro specifikaci každé dodávky. Uživatelé nebo skupiny uživatelů mohou také poskytovat zdroje. Dodavatelé mohou poskytovat projektu zdroje, znalosti, meziprodukty atd. Pozornost by měla být věnována výběru co nejlepších poskytovatelů, zejména v oblasti znalostí, zdrojů a/nebo meziproduktů, které mohou být získány pouze z vnějšího prostředí organizace a pro jejich získání je nezbytné uzavřít formální dohody.

Partneři jsou lidé, skupiny nebo organizace, které vzájemně spolupracují na dodání části dodávek nebo mohou šířeji přispívat k dosažení cílů projektu. Takoví partneři mohou přispívat svým úsilím pouze částečně nebo mohou společně pracovat na trvalejším základě spolupráce ve formě aliancí. Partneři mohou být rovněž jiní manažeři, kterým musí být přizpůsobeno tempo nebo obsah dodávek projektu, aby byl optimalizován přínos pro organizaci. Pokud má projekt řídicí výbor, jeden nebo více seniorních uživatelů nebo představitelů uživatelů, seniorní dodavatelé nebo zástupci dodavatelů mohou být částí tohoto výboru. Uživatelé a další zainteresované strany mohou být součástí orgánu, který radí vedoucím pracovníkům nebo výkonnému výboru. Projektový manažer se musí zaměřit na tyto skupiny zainteresovaných stran, co nejdříve na začátku projektu a využívat svého vlivu pro výběr správného zástupce uživatelů a dodavatelů.

Metriky

- Zapojení uživatelů a získání jejich závazku k projektu
- Získání závazku dodavatelů k projektu
- Spolupráce s partnery na dodání optimální výsledku pro organizaci

7.12.5. Organizování a udržování vztahových sítí a aliancí

Popis

Součástí strategie pro práci se zainteresovanými stranami je zavádění sítí a aliancí. Ty mohou být buď formálního, nebo neformálního charakteru. Pokud jsou formálního charakteru, jsou vyjednávány a uzavírány dohody a je sestaven a implementován plán pro další spolupráci. Součástí tohoto plánu je identifikace metrik výkonnosti a je nastavena exit strategie. Všechny sítě a aliance by měly být pravidelně vyhodnocovány, a pokud je to nutné i vylepšovány. Aliance mohou být ukončeny návrhem projektu nebo proto, že další formální vztah již není přínosný pro danou organizaci nebo zainteresované strany. Obvykle je dost pravděpodobné, že organizace budou chtít vytvořit další aliance s těmi samými partnery pro nové podniky v budoucnu, takže s ukončením formálního vztahu je třeba opatrně zacházet. Sítě jsou více neformální a většinou jsou udržovány i za rámec životního cyklu projektu.

Metriky

- Vyjednávání a uzavření aliančních dohod
- Sestavení a implementace plánu spolupráce
- Nastavení a vyhodnocení metrik úspěchu
- Udržování dohod klíčových partnerství
- Uzavření všech formálních smluvních dohod

7.13. Transformace/společností a organizační změny

Definice

Nově nabyté schopnosti mohou přinášet přínosy, jen pokud jsou používány a když mají podporu od organizací a lidí, kteří je přijímají. Změna (zlepšení stávajícího stavu, zohledňování minulosti) a transformace (vývoj nových situací založených na vizi budoucnosti) představují proces, nástroje a techniky, které mohou být využity na pomoc projektovým manažerům a organizacím přijímat úspěšné personální a organizační přechody vedoucí k přijetí a realizaci změn.

Účel

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi pomoci společnostem, organizacím a projektovým manažerům změnit nebo transformovat jejich organizaci a tak dosáhnout plánovaných přínosů a cílů.

Popis

Projekty jsou organizovány, aby dosáhly určitých zlepšení. V mnoha případech nejsou zlepšení dosahována jen dodáním výstupu, ale vyžadují také menší či větší změny v chování organizace.

Lidé obvykle nemají námitky proti změnám, mají námitky proti tomu být měněni. Úspěšně nakládat s jejich námitkami může být provedeno například prostřednictvím vytváření podpory, řešením odporu a rozvojem požadovaných znalostí a schopností zavádět změnu. Strategičtější změna bude také zahrnovat ovlivňování vedoucí koalice a další psychologické a psychosociální intervence. Pokud je řízení změny provedeno dobře, lidé se cítí do procesu změny zapojeni a společně pracují na společných cílech, realizaci přínosů a dodávce výsledků. Transformace se vyskytuje, když je měněno chování, založené na vizi, protože je zde vůle dělat věci jinak. Transformace je vedena vizí a velmi záleží na síle vize a ochotě lidí, kteří vizi sdílí, vložit skutečnou energii do její realizace. Úroveň řízení změn a transformace, která je potřebná pro projekt, bude velmi záviset na množství narušování ze strany každodenního života projektových manažerů a skupin a atributů jako jsou kultura, systém hodnot a historie minulých změn. Změna a transformace se primárně nestanou kvůli „návrhu“ a nejsou ani obvyklým lineárním procesem. Projektový manažer musí pravidelně monitorovat a vyhodnocovat efektivitu změn a přizpůsobovat změnu nebo strategii transformace. Projektový manažer také musí vzít v úvahu kapacitu změn a schopnosti lidí, skupin nebo organizací, aby jim pomohl lépe se adaptovat nebo transformovat. Projekt zpravidla přináší nové schopnosti. To však nastává pouze tehdy, když jsou tyto schopnosti používány způsobem, kdy je vytvářena přidaná hodnota a kdy může být dosaženo daných přínosů. Organizační nebo byznys změny často ovlivňují procesy, systémy, organizační strukturu a pracovní role, ale většina z nich je ovlivněna chováním lidí. Změny mohou být docela malé nebo mohou vyžadovat celkovou transformaci. Někdy mohou být dokonce rušivé, což znamená, že jsou potřeba speciální schopnosti, aby byly změny provedeny. V mnoha případech projekt vyvolá a organizuje změnu, ale je ukončen dříve, než jsou z něj realizovány dané přínosy.

Znalosti

- Styly učení pro projektového manažera, skupiny i organizace
- Teorie řízení organizačních změn
- Dopad organizačních změn na projektového manažera

- Techniky řízení personálních změn
- Skupinová dynamika
- Analýza dopadů
- Analýza aktérů
- Teorie motivace
- Teorie změny

Dovednosti

- Hodnocení schopností a způsobilosti změnit se na úrovni jednotlivců, skupin a organizace
- Zasahování do chování jednotlivců a skupin
- Překonávání odporu ke změnám

Související elementy kompetencí

- Všechny ostatní elementy technických kompetencí
- Kontextové kompetence: Strategie
- Kontextové kompetence: Systém řízení, struktura a procesy
- Kontextové kompetence: Moc a zájmy
- Kontextové kompetence: Kultura a hodnota
- Behaviorální kompetence: Komunikační dovednosti
- Behaviorální kompetence: Vůdcovství
- Behaviorální kompetence: Nápaditost, vynalézavost, důvtip

Klíčové indikátory kompetence „Transformace a organizační změny“

7.13.1. Posouzení adaptability organizace z pohledu změn

Popis

Organizace i lidé mají omezenou kapacitu, schopnost a ochotu ke změnám. To je, mimo jiné faktory, ovlivněno i úspěchem předchozích změn, stresem a tlakem, porozuměním potřebám konkrétních změn, kulturou a atmosférou a ve schopnosti vidět věci pozitivně nebo čelit nepříznivé perspektivě. Může existovat i odpor k navrhovaným změnám, ať už je skrytý nebo otevřený, který negativně ovlivňuje adaptaci na změnu. V mnoha případech opozice nepřichází od lidí, kteří jsou změnou přímo ovlivněni, ale od lidí, kteří ji mají řídit. Adaptace na změnu není fixní, ale bude ovlivněna faktory z vnějšího i vnitřního prostředí projektu.

Metriky

- Analýza adaptace na požadovanou změnu, založená na předchozích úspěšných a neúspěšných změnách v organizaci
- Vyhodnocení možných oblastí (témat, lidí) s odporem vůči změnám
- Rozpoznání a ovlivňování okolností, které mohou zlepšit adaptaci na změnu
- Přijetí opatření, pokud požadované nebo očekávané změny nebo transformace neprobíhají v rámci dostupných schopností organizace (organizací)

7.13.2. Identifikace požadavků na organizační změny a příležitostí k transformaci

Popis

V rámci projektů orientovaných na byznys jsou analyzovány organizační požadavky a kontext projektu, aby bylo možné určit, která transformace nebo byznys změna se má provést a kdy. Pro projekty, které jsou orientovány spíše na společnost, musí analýza určit, které sociální skupiny mohou projekt ovlivnit, a které jím mohou být ovlivněny. To může probíhat prostřednictvím rozhovorů, shromažďováním znalostí, analýzou dat nebo využitím workshopů. Někdy díky změnám podmínek na trhu, prostředí projektu a dalším organizačním a společenským změnám vznikají příležitosti. Požadavky na změnu a příležitosti se budou zpravidla měnit, proto musí být pravidelně přezkoumávány a adaptovány.

Metriky

- Identifikace skupin a jednotlivců ovlivněných změnou
- Zmapování zájmů skupin
- Pravidelná identifikace požadavků na změnu a příležitostí
- Adaptace na měnící se zájmy a situace

7.13.3. Definování strategií pro transformaci nebo organizační změny

Popis

Strategie pro organizační změny je vytvořena projektovým manažerem (nebo se objeví, a proto je dána projektovým manažerem dohromady) pro řešení předvídaných změn nebo transformace. Je založena na intenzitě a dopadu změn a bere v úvahu schopnost změnit nebo ochotu transformovat organizaci, společnost nebo lidi. Načasování změny je třeba také sladit s organizační nebo společenskou dynamikou a příležitostmi. Plán je vytvořen prostřednictvím konzultací a je pravidelně aktualizován. Učení, monitoring a vyhodnocování toho, co funguje a co ne, a v jakých situacích, je součástí strategie. Změny a transformace se nestanou přes noc, ale obvykle nějakou dobu trvá, než je vytvořena přidaná hodnota.

Následují-li změny nebo transformace jedna za druhou, je uplatňován stupňovitý přístup tak, že první úspěchy mohou být oceněny a použity jako motivace pro další změny. Plány změn mohou být někdy plánovány a strukturovány, ale mohou být také zaměřeny na skupinové chování, na moc, na vzdělávání nebo na jejich vznik. Neexistuje žádný jediný správný způsob, jak dělat změny, ale projektový manažer musí změny předvídat.

Metriky

- Identifikace společenských, organizačních a personálních strategií pro organizační změny nebo transformace
- Rozpoznávání např. inovátorů, počátečních osvojitelů technologií, většiny nebo opozdílů
- Spolupráce s ostatními na validaci strategií
- Převedení strategií do srozumitelných plánů změn
- Sestavení metodiky krok za krokem, pokud je to nutné
- Pravidelná adaptace plánu organizačních změn nebo transformace se zapracováním ponaučení a změn z prostředí projektu nebo ve společnosti
- Pravidelná adaptace strategie z důvodů úspěšného provedení změn a realizace přínosů

7.13.4. Uskutečňování organizačních změn a/nebo transformací

Popis

Na základě strategie změn je plánována sada možných intervencí. To může zahrnovat semináře, školení, informační setkání, pilotní projekty, vážné hry a visioning, ale budou tam zajisté také zásahy, které mají být provedeny z hlediska moci a vlivu a zacházení s odporem.

Jakmile je provedena změna, měla by být přijata opatření k udržení změny a mělo by se pomáhat organizacím i jednotlivcům, aby se zabránilo návratu zpět do starých vzorců chování.

Metriky

- Návrh koherentního intervenčního plánu
- Implementace vybraných intervencí
- Vedení nebo organizace workshopů a školení
- Zacházení s odporem vůči změnám
- Organizace a implementace intervencí masových sdělovacích prostředků
- Použití posílených technik s cílem zajistit udržitelnost nového chování