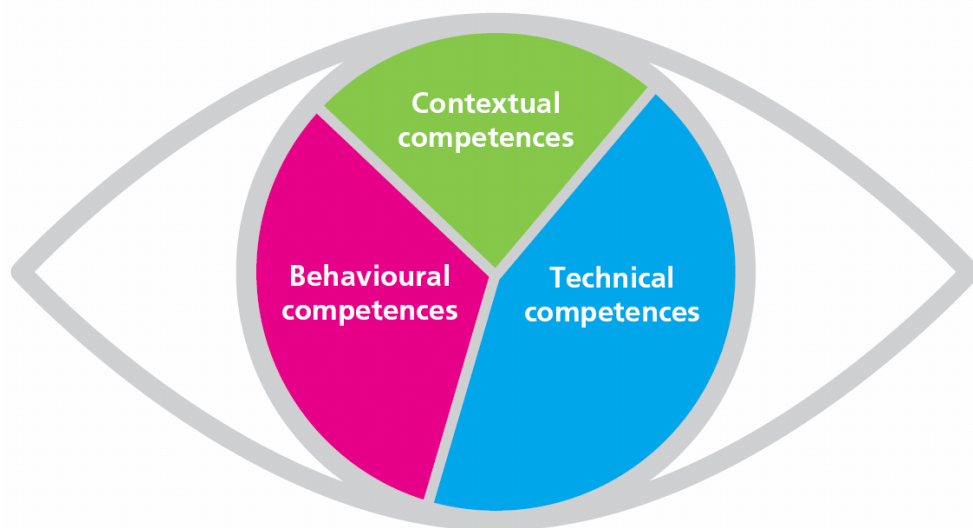


**NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ  
PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ  
VERZE 3.2**

**NATIONAL STANDARD COMPETENCES  
OF PROJECT MANAGEMENT  
VERSION 3.2 - WEB**



**Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení**

**Brno**

**2012**



Tato publikace je autorským dílem Společnosti pro projektové řízení, o.s. Žádná její část nesmí být šířena nebo jakýmkoli způsobem reprodukována bez svolení Společnosti pro projektové řízení, o.s.

**Vytvořeno na základě:**

International Project Management Association. *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Zaltbommel: Van Haren Publishing (Netherlands), 2006, 215 s. ISBN 0-9553213-0-1.

Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Polo, Chris Seabury

IPMA®: NL-3860 BD Nijkerk (Nizozemí)

© 2006 International Project Management Association

All rights reserved (including those of translation into other languages).

**Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2**

Certifikace projektových manažerů

Vydání třetí – doplněné a aktualizované

Revize 20. 8. 2013

Publikace vznikla v rámci interního projektu SPŘ, o.s. „Dotažení certifikačního procesu“.

Kolektiv autorů pod vedením Ing. Jaromíra Pitaše, Ph.D.

RNDr. Zdenko STANIČEK, Ph.D, Ing. Josef HAJKR, Ph.D., MBA, Ing. Michael MOTAL, doc. Ing. Pavel MÁCHAL, CSc., Ing. Igor Novák, MBA, Ing. Jan Havlík

Převod 4. kapitoly z anglického originálu do českého prostředí provedl a plně za něj odpovídá RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D.

© Společnost pro projektové řízení, o. s. 2012

ISBN

Národní standard kompetencí projektového řízení (dále též CzNCB) druhé revidované vydání (verze 3.2) vychází ze standardu ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. Publikace CzNCB je určena nejen pro zájemce o profesionální projektové řízení a certifikaci projektových manažerů, ale i pro ty, kteří se chtějí vzdělávat v problematice projektového řízení.

CzNCB se ve své první a druhé části zabývá nosnými pojmy projekt, úspěšnost projektu, profesionální projektové řízení a kompetence. Objasňuje přínosy certifikace projektových manažerů a ukazuje čtyřstupňový systém certifikace dle IPMA®. V třetí části formuluje role a požadavky na projektové manažery v souladu s čtyřstupňovým systémem certifikace. Čtvrtá část je nosnou částí, která objasňuje obsah kompetencí ve třech oblastech kompetencí (technické, behaviorální a kontextové). Rozebírá procesní kroky v rámci jednotlivých kompetencí a literaturu, ze které je možno čerpat potřebné znalosti daného elementu.

Přílohová část obsahuje:

- **souhrnný přehled nástrojů a technik používaných a požadovaných v projektovém řízení.** Přehled nástrojů a technik ukazuje, které metody je potřebné zvládnout projektovými manažery jednotlivých stupňů,
- **souhrnný přehled literatury.** Mapování literatury na jednotlivé kompetence a požadované nástroje a techniky bylo vytvořeno se záměrem doporučit základní literaturu (kde je to možné) v českém jazyce a rozšiřující literaturu pak v českém a anglickém jazyce,
- **česko-anglický a anglicko-český výkladový slovník projektového řízení.** Slovník objasňuje a sjednocuje pojmový aparát používaný v projektovém řízení,
- **Etický kodex** certifikovaného projektového manažera.

Verze 3.2 byla oproti předchozí verzi 3.1 zlepšena tímto způsobem:

- byla doplněna literatura,
- slovník pojmů byl doplněn o překlady pojmů v anglickém jazyce.

K tištěné verzi jsou na [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz) průběžně vystavovány i dílčí aktualizace literatury, slovníku pojmů a nástrojů a technik. Tato web verze neobsahuje detailně namapovanou literaturu, ale ukazuje pouze celkový výčet literatury.

Poznámka autorů:

V roce 2012 vyšlo 2. aktualizované a doplněné vydání souhrnné publikace DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s., ISBN 978-80-247-4275-5.

Tuto publikaci necitujeme u všech kompetenčních okruhů, protože tato publikace je strukturována podle nich. Citaci uvádíme jenom u těch kompetenčních okruhů, kde jsou nástroje a techniky, které se v rámci daného kompetenčního okruhu využívají, popsány nejlépe.

Poděkování:

Kolektiv autorů obdržel v průběhu zpracování verze 3.1 řadu věcných připomínek od odborné veřejnosti. Všem, kteří jakkoliv přispěli k zlepšení CzNCB tímto děkujeme.

Zvláštní poděkování pak patří Ing. Janu Doležalovi, Mgr. MUDr. Vratislavu Kalendovi, MSc in SHRM, Ing. Tomáši Kleinovi, Ing. Martinu Novému, Bc. Robertu Pikovi, Mgr. Ireně Pilařové, Mgr. Ivě Rašínové a Ing. Miroslavu Vlachovi.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 VŠEOBECNÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
1.1 Projekty a profesionální projektové řízení .....	9
1.2 Přínosy certifikace.....	10
1.3 Nejdůležitější principy Národního standardu kompetencí projektového řízení .....	10
1.4 Čtyřstupňový systém certifikace a recertifikace.....	10
1.5 Požadavky .....	11
1.6 Vzdělávání a školení .....	12
<b>2 KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Kompetence.....	13
2.2 Element kompetencí .....	13
2.3 Stupeň kompetencí .....	14
2.4 Taxonomická kritéria .....	14
2.5 Projekt, program, portfolio.....	14
2.6 Kancelář projektového řízení .....	17
2.7 Úspěšnost projektu .....	17
<b>3 ROLE A POŽADAVKY STUPŇŮ IPMA®</b> .....	<b>19</b>
3.1 IPMA® stupeň A.....	19
3.2 IPMA® stupeň B.....	20
3.3 IPMA® stupeň C.....	21
3.4 IPMA® stupeň D.....	21
<b>4 OBSAH KOMPETENCÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 Elementy technických kompetencí.....	24
4.2 Elementy behaviorálních kompetencí .....	103
4.3 Elementy kontextových kompetencí .....	172
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>223</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>225</b>
Příloha č. 1 Nástroje a techniky používané v projektovém řízení.....	226
Příloha č. 2 Literatura.....	239
Příloha č. 3 Výkladový slovník projektové řízení verze 3.2 .....	244
Příloha č. 4 Etický kodex certifikovaného projektového manažera .....	333
Příloha č. 5 Rozsah klasifikace .....	335
Příloha č. 6 Sebehodnotící test .....	344
Příloha č. 7 Vztahy mezi kompetencemi .....	346

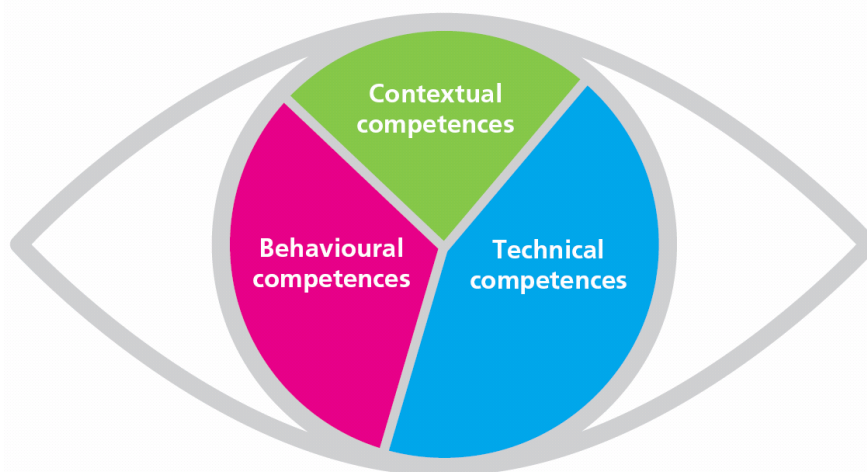


## ÚVOD

V současné době projektoví manažeři řídí projekty, programy a portfolia v prostředí, které se rychle mění (turbulentní prostředí), kde se vyskytuje velké množství zainteresovaných stran a působí mnoho vnějších vlivů. Projekty stále více zasahují do nejrůznorodějších oblastí lidské činnosti, jejich počet stoupá, jsou složitější a různorodější. Požadavky na behaviorální kompetence manažerů a členů týmů jsou stále výraznější a náročnější.<sup>1</sup> Na druhou stranu se musíme vypořádávat s individualismem členů projektových týmů i projektových manažerů. Je zřejmé, že bylo třeba výstižně popsat jednotlivé kompetence pro řízení projektů, programů a portfolií v tomto turbulentním prostředí.

Z těchto důvodů vznikla potřeba vzniku odpovídajícího standardu profesionálního chování projektových manažerů a členů projektových týmů. Stále důležitější jsou „osobní přístupy“ tak, jak byly dokumentovány v minulých standardech CzBoK a IPMA Competence Baseline v. 2.0. Úspěch projektového manažera do velké míry závisí na tom, jaké kompetence jsou v jeho rozsahu k dispozici. Pro vývoj a realizaci dobrých projektových plánů a výsledků jsou vedle odborných kompetencí nezbytné i behaviorální kompetence projektového manažera, jako jsou etika, motivace a schopnost vést členy týmu atd. V neposlední řadě se musí projektový manažer úspěšně vypořádat i s organizačním, ekonomickým a sociálním kontextem projektu.

Tyto důvody vedly asociaci IPMA<sup>®</sup> (International Project Management Association) k tomu, že vybrala tři rozsahy kompetencí projektového řízení: odborný, behaviorální a kontextový.<sup>2</sup>



Obr. 1. Oko kompetencí

Kompetence projektového manažera, profesionála plánujícího a řídícího projekt, mají být podle našich požadavků vyjádřeny čtyřiceti šesti elementy (viz tab. 1.). Projektový manažer je ten, kdo transparentním způsobem jedná v zájmu celého projektu, programu nebo portfolia (viz příloha 4 Etický kodex certifikovaného projektového manažera) a uspokojuje tak očekávání zákazníků, partnerů zajišťujících dodávky zboží a služeb pro projekt, a to včetně dalších zainteresovaných stran. V případě potřeby musí být schopen projektový manažer povolát specialisty, a když musí provést mnohdy obtížná rozhodnutí, je jimi za to respektován. Musí také specialisty motivovat k tomu, aby své znalosti a zkušenosti využili ve prospěch projektu, programu nebo portfolia.

<sup>1</sup> Hovoříme o tzv. měkkých dovednostech.

<sup>2</sup> Společnost pro projektové řízení o.s. jako členská organizace IPMA<sup>®</sup> od roku 1990 (od svého založení) toto rozdělení v plném rozsahu přejala.

Společnost pro projektové řízení o.s. (SPŘ) se při tvorbě toho standardu opřela o tzv. *oko kompetencí* (viz obr. 1.), které představuje integraci všech součástí projektového řízení z pohledu projektového manažera při hodnocení určité situace (viz tab. 1. na následující stránce). Oko je zde jako symbol schopnosti tvorby vizí a jasného myšlení.

Předesíláme, že CzNCB není učebnicí, ani kuchařkou. Nabízí přístup k odborným, behaviorálním a kontextovým elementům kompetencí projektového řízení a jeho cílem není bránit jedinci v tom, aby myslel nezávisle a vytvářel si vlastní názor.

CzNCB lze použít:

- jako základ pro nastavení systému rozvoje kompetencí v oblasti projektového řízení v organizacích,
- jako průvodce při přípravě školicích materiálů,
- pro výzkumné účely,
- jako obecný referenční dokument pro ty, kteří hledají informace o aplikovaném projektovém řízení.

CzNCB obsahuje základní termíny, úkoly, postupy, dovednosti, funkce, procesy řízení, metody, techniky a nástroje používané v teorii i praxi projektového řízení. Ve vhodných případech také obsahuje odborné znalosti a zkušenosti o inovativních a pokročilých postupech specifických situací. Shrnuje taktéž literaturu, ze které lze získat potřebné znalosti ze všech uvedených kompetencí.



<b>TECHNICKÉ KOMPETENCE</b>	<b>TECHNICAL COMPETENCES</b>
Úspěšnost řízení projektu	Project management success
Zainteresané strany	Interested parties
Požadavky a cíle projektu	Project requirements and objectives
Rizika a příležitosti	Risk and opportunity
Kvalita	Quality
Organizace projektu	Project organisation
Týmová práce	Teamwork
Řešení problémů	Problem resolution
Struktury v projektu	Project structures
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Scope and deliverables
Čas a fáze projektu	Time and project phases
Zdroje	Resources
Náklady a financování	Cost and finance
Obstarávání a smluvní vztahy	Procurement and contract
Změny	Changes
Kontrola, řízení a podávání zpráv	Control and reports
Informace a dokumentace	Information and documentation
Komunikace	Communication
Zahájení	Start-up
Ukončení	Close-out
<b>BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE</b>	<b>BEHAVIOURAL COMEPETENCES</b>
Vůdčovství	Leadership
Zainteresanost a motivace	Engagement and motivation
Sebekontrola	Self-control
Asertivita	Assertiveness
Uvolnění	Relaxation
Otevřenost	Openness
Kreativita	Creativity
Orientace na výsledky	Results orientation
Výkonnost	Efficiency
Diskuze	Consultation
Vyjednávání	Negotiation
Konflikty a krize	Conflict and crisis
Spolehlivost	Reliability
Porozumění hodnotám	Values appreciation
Etika	Ethics
<b>KONTEXTOVÉ KOMPETENCE</b>	<b>CONTEXTUAL COMPETENCES</b>
Orientace na projekt	Project orientation
Orientace na program	Programme orientation
Orientace na portfolio	Portfolio orientation
Realizace projektu, programu a portfolia	Project, programme and portfolio implementation (PPP implementation)
Trvalá organizace	Permanent organisation
Byznys	Business
Systémy, produkty, technologie	Systems, products and technology
Personální management	Personnel management
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	Health, security, safety and environment
Finance	Finance
Právo	Legal

Tab. 1. Kompetence projektového manažera



# 1 VŠEOBECNÁ ČÁST

## 1.1 Projekty a profesionální projektové řízení

Počet projektů, programů a portfolií roste exponenciálně a celosvětově. Projektové řízení se v posledních třiceti letech stalo disciplínou, ve které došlo k neuvěřitelnému vývoji a která se více zviditelnila.

Stále větší množství rozdílných projektů přechází pod profesionální projektový management. V minulosti se jednalo zejména o projekty v ozbrojených složkách a stavebnictví. V této chvíli jsou sice stále důležité, ale již tvoří menšinu. Zabýváme se například projekty v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT), organizačního vývoje, vývoje produktů, marketingových změn, vývoji produkce, výzkumu, akcí a dále politickými projekty, právními projekty, vzdělávacími a sociálními projekty v mnoha různých ekonomických odvětvích. Z těchto důvodů projekty dnes všeobecně rozdělujeme na investiční a neinvestiční, nebo na tzv. tvrdé a měkké projekty.

Dnes už by si téměř nikdo neměl položit otázku: „Je projektové řízení potřeba?“<sup>3</sup> Mezi relevantní otázky, které bychom si dnes měli klást, řadíme:

- Jaké jsou výstupy, techniky a nástroje profesionálního projektového řízení?
- Co představuje v projektovém řízení kvalitu?
- Jaká by měla být kompetence zaměstnanců v rámci daného projektu, fáze a oblasti zodpovědnosti?
- Jak dobré je projektové řízení konkrétního projektu?

Projektové řízení se může jako disciplína stát profesionálním pouze tehdy, jestliže budou definovány pevné standardy a směrnice, které budou určovat práci zaměstnanců v oblasti projektového řízení. Tyto požadavky jsou definovány pomocí získávání, zpracovávání a standardizace uznávaných a používaných kompetencí projektového řízení.

Kvalitu projektu lze definovat jako splnění odsouhlasených požadavků na určitý projekt. Kvalitu řízení projektu lze definovat jako splnění odsouhlasených požadavků na řízení určitého projektu. Pro organizaci projektu je optimální, pokud jsou všichni lidé, projektové týmy a poskytovatelé zdrojů zainteresovaní na řízení projektu schopni kvalifikovaně vykonávat svou práci a přijmout individuální zodpovědnost.

Základní pojmy projektového řízení vycházejí z normy ČSN ISO/IEC 17024 (Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob). Ty jsou následující:

- **Kompetencí** se rozumí prokázaná schopnost použít znalosti a/nebo dovednosti a ve vhodných případech i prokázat patřičné osobní vlastnosti.
- Součástí **certifikačního schématu** jsou specifické požadavky vázané na příslušné kategorie osob, kterých se týkají shodné standardy, pravidla, postupy, metody a literatura.
- **Proces certifikace** zahrnuje všechny aktivity, pomocí nichž certifikační orgán určí, zda osoba splnila dané požadavky na kompetence.
- **Hodnocením** se rozumí mechanismus, pomocí něhož jsou určovány kompetence kandidáta, a to formou písemnou, ústní, praktickou nebo pomocí pozorování.
- **Kvalifikací** se rozumí osobní vlastnosti, vzdělání, školení a/nebo pracovní zkušenosti jedince.

---

<sup>3</sup> Projekty sice lze řídit neprojektově, ale úspěšnost takovýchto projektů není vysoká a kvalita je velmi nízká.

## 1.2 Přínosy certifikace

Zápis do programu certifikace slouží manažerům projektů, programů a portfolií a členům projektových týmů jako podnět pro tyto oblasti:

- rozšiřování a zlepšování znalostí a zkušeností,
- pokračování vzdělávání a školení,
- zvýšení kvality projektového řízení,
- a v neposlední řadě také k efektivnějšímu dosažení cílů projektu.

Přínos certifikačních programů:

- pro zaměstnance projektu – získání mezinárodně uznávaného certifikátu, který stvrzuje jejich kompetence pro projektové řízení,
- pro dodavatele služeb projektového řízení – ukázka profesionálních kompetencí jejich zaměstnanců,
- pro zákazníky – větší jistota, že obdrží od projektového manažera ty nejmodernější služby.

## 1.3 Nejdůležitější principy Národního standardu kompetencí projektového řízení

CzNCB definuje čtyřicet šest elementů kompetencí, které jsou doplněny klíčovými vztahy mezi nimi a rozděleny do tří oblastí na kompetence technické, behaviorální a kontextové.

Součástí každého elementu kompetence je název, popis obsahu, seznam možných procesních kroků, dotčených témat a klíčových kompetencí jednotlivých stupňů projektových manažerů, které jsou pro jednotlivé stupně vyžadovány. Na konci každého popisu elementu lze nalézt seznam literatury, klíčových slov a klíčových vztahů k dalším elementům a je tak zajištěna ucelenost čtení.

Techniky a nástroje jsou definovány SPŘ na základě zkušeností projektových manažerů v České republice (ČR) a jsou v ČR používány.

CzNCB se zaměřuje primárně na popis kompetencí, ale jeho součástí je i přehledný popis univerzálního systému certifikace SPŘ vycházející z asociace IPMA<sup>®</sup>. Čtenář tak získává náhled do způsobu, kterým je CzNCB v průběhu certifikace používán.

Klíčovou výhodou je pro čtenáře fakt, že základ kompetencí projektových manažerů není zaměřen pouze na určitou společnost, organizaci, disciplínu nebo sektor ekonomiky.

Kultura firem, organizací, disciplín a sektorů ekonomiky se bere v úvahu v průběhu pohovorů a hodnotících zpráv (např. zpráva o projektu), kde je také přizván zkoušející z příslušného sektoru (druhý zkoušející je z jiné oblasti).

Oficiálním jazykem CzNCB je český jazyk. Certifikace je prováděna v českém jazyce a od roku 2010 je žadatelům umožněno vykonat celý certifikační proces v jazyce anglickém.

## 1.4 Čtyřstupňový systém certifikace a recertifikace

Jednotlivci získají certifikáty, které jsou založeny na hodnocení jejich kompetencí v typických aktivitách projektového řízení, které se vyskytují v každodenním pracovním životě. Certifikační systém SPŘ vychází z certifikačního systému IPMA<sup>®</sup>, který určuje následující čtyři kategorie osob, pro které platí stejné příslušné standardy:

- **Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A<sup>®</sup>, Certified Projects Director)** – pracovník na této pozici je schopen řídit důležité portfolio nebo program, s odpovídajícími zdroji, metodologií a nástroji, který je, spíše než řízení jednotlivého projektu, samotným předmětem certifikace. Aby bylo možné převzít tuto zodpovědnost, jsou požadovány pokročilé znalosti a zkušenosti.

- **Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B<sup>®</sup>, Certified Senior Project Manager)** – pracovník je schopen řídit komplexní projekt. Často jsou používány vedlejší projekty, tzn. projektový manažer řídí projekt spíše než přímým řízením projektového týmu pomocí manažerů vedlejších projektů.
- **Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C<sup>®</sup>, Certified Project Manager)** – pracovník je schopen vést projekt s omezenou složitostí, což znamená, že již prokázal mimo schopnosti použití znalosti projektového řízení i odpovídající úroveň zkušeností.
- **Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D<sup>®</sup>, Certified Project Management Associate)** – pracovník je schopný použít znalosti projektového řízení při účasti na projektu na jakékoli úrovni, ale obecné znalosti nedostačují k vykonávání kompetencí na dostatečné úrovni.

Primárním cílem schématu certifikace je projektové řízení, ne projekt samotný. Stupně však není třeba posuzovat přísně hierarchicky. I projektový specialista na stupni D může být, mimo dobrých obecných znalostí projektového řízení, i vysoce vzdělaným, zkušeným a uznávaným odborníkem ve specializované oblasti. Může mít například další kvalifikaci v oboru řízení nákladů (*cost management*). Každý stupeň projektového řízení vyžaduje provádění řady úkolů a rozhodnutí, která jsou prováděna v místním, národním a mezinárodním kontextu.

Projects directors	Ředitelé projektů
PM associates	Projektoví praktikanti
Senior project managers	Projektoví senior manažeři
Project managers	Projektoví specialisté
Sub-projects	Vedlejší projekty
Complex projects	Komplexní projekty
Portfolios or programmes	Portfolia nebo programy
Projects with limited complexity	Projekty s omezenou komplexností
Projects director (IPMA Level A <sup>®</sup> )	Ředitel projektů (IPMA <sup>®</sup> stupeň A)
Senior project manager (IPMA Level B <sup>®</sup> )	Projektový senior manažer (IPMA <sup>®</sup> stupeň B)
Project manager (IPMA Level C <sup>®</sup> )	Projektový manažer (IPMA <sup>®</sup> stupeň C)
Project management associate (IPMA Level D <sup>®</sup> )	Projektový praktikant (IPMA <sup>®</sup> stupeň D)
Highly qualified, experienced and recognised expert in a special field (IPMA Level D <sup>®</sup> )	Odborník s hlubokými zkušenostmi a kvalifikací ve speciálním oboru (IPMA <sup>®</sup> stupeň D)

Tab. 2. Výklad anglických pojmů certifikace

Dané stupně představují vhodný rámec, který může sloužit k vývoji kariérních žebříčků, modelů zralosti organizace i k programům vývoje zaměstnanců pro jednotlivce, společnosti nebo další organizace.

## 1.5 Požadavky

Klíčovou otázkou pro sebehodnocení či hodnocení třetí stranou je u všech funkcí a zodpovědností otázka „Jak kompetentní je tento jedinec a pro které pracovní úkoly?“. Základy odpovědi na tuto otázku lze nalézt:

- v popisu pracovních úkolů projektového řízení (popisy elementů kompetencí),
- v popisu vyžadovaných stupňů kompetencí pro jednotlivé stupně IPMA<sup>®</sup>,
- v popisu způsobu, kterým má být posuzována hodnota stupně kompetencí na škále od 0 do 10.

Tento standard obsahuje tři oblasti a k nim příslušné elementy kompetencí:

- 20 elementů **technických** kompetencí, které se týkají profesionálních záležitostí projektového řízení,

- 15 elementů **behaviorálních** kompetencí, které se týkají osobních vztahů mezi jednotlivci i skupinami řízenými v rámci projektů, programů a portfolií,
- 11 elementů **kontextových** kompetencí, které se týkají interakce mezi projektovým týmem, kontextem projektu a trvalé organizace.

Pro každý element kompetence se hodnotí znalosti a zkušenosti pomocí škály v rozmezí hodnot 0 (nulová kompetence) až 10 (nejvyšší možná kompetence).

Znalosti netvoří jenom správně zopakovaná fakta, ale také porozumění vztahům, znalost způsobu použití projektového řízení v praktických situacích a interpretace technik a nástrojů. Důkazy o tom, že jedinec dosáhl požadované úrovně znalostí, jsou obvykle získávány pomocí odpovědí na kladené otázky.

Projektový manažer nezíská mnoho zkušeností tím, že bude řídit jeden typ projektu po mnoho let. Svoje znalosti by měl používat v reálných a měnících se situacích (tj. u různě velkých projektů, různých druhů projektů, rozdílných organizacích, poboček jedné organizace a/nebo v různých kulturách).

## 1.6 Vzdělávání

### Cíle vzdělávání:

- Celkově zvyšovat odbornou erudovanost projektových manažerů, která zefektivní řízení projektů a dosahování cílů projektů.
- Před absolvováním certifikačního procesu doporučit zájemci takové vzdělávání, které odpovídá požadavkům vyplývajících z CzNCB a které ho kvalitně připraví k úspěšnému zvládnutí certifikačního procesu daného stupně.
- Akreditovaným vzděláváním před recertifikací zvýšit teoretické znalosti a praktické dovednosti profesionála v oblasti projektového řízení.

Vzdělávání zájemců o jednotlivé stupně certifikace provádí organizace (společnosti) formou kurzů akreditovaných či neakreditovaných u SPŘ. Před absolvováním certifikačního procesu je nutné absolvovat některé z odborných kurzů, jejichž náplň odpovídá CzNCB.

Pro jednotlivé stupně certifikace jsou předepsány tyto minimální počty hodin:

- Stupeň D: 30 hodin
- Stupeň C: 36 hodin
- Stupeň B: 45 hodin
- Stupeň A: 24 hodin (pro držitele platného certifikátu stupně B) a 45 hodin (pro ostatní)

Zájemci při podání přihlášky na certifikaci doloží vzdělání (kurzy, studijní předměty atd.) ve svém profesním životopisu. Uznat lze kurzy, které byly absolvovány ne dříve než 24 měsíců před zahájením procesu certifikace/recertifikace.

Pro certifikaci SPŘ nepožaduje absolvovat akreditované kurzy. Tuto skutečnost pouze doporučuje. Před recertifikací je však žadatel povinen absolvovat akreditované kurzy SPŘ, semináře, workshopy a konference garantované SPŘ. Tuto skutečnost doloží při podání přihlášky na recertifikaci.

Pro jednotlivé stupně recertifikace jsou předepsány tyto minimální počty hodin akreditovaného vzdělávání:

- Stupeň D: 30 hodin,
- Stupeň C: 15 hodin,
- Stupeň B a A: 30 hodin.

Aktuální seznam akreditovaných vzdělávacích programů je k dispozici na [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz) a [www.cspr.cz](http://www.cspr.cz).

## 2 KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

### 2.1 Kompetence

Slovo „kompetence“ má původ v latinském slově „competentia“, které lze překládat jako „ten, kdo má právo soudit“ nebo „ten, kdo má právo promluvit“. Dá se tedy říci, že v tomto smyslu se svět nijak zvlášť nezměnil. Hledáme kompetentní projektové manažery, kteří by organizovali projektové aktivity. V mnoha organizacích kompetenční popisy a řízení změnily a stále více mění řízení lidských zdrojů.

Pod kompetencí myslíme soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici potřeba.<sup>4</sup> Aby žadatelé i kandidáti mohli sami sebe lépe hodnotit a rozvíjet, a aby zkoušející mohli lépe posuzovat kandidátovy kompetence, byly kompetence rozděleny na kompetenční oblasti. Tyto oblasti by měly být chápány převážně jako rozměry, které funkci popisují společně a jsou více či méně nezávislé. Součástí každé oblasti jsou elementy kompetencí, které vystihují nejdůležitější kompetenční aspekty dané oblasti (technická, behaviorální, kontextová).

Ve třetí verzi standardů bylo učiněno rozhodnutí popisovat kompetenční řízení projektů pomocí těchto tří oblastí:

- **Oblast technických kompetencí** – tato oblast slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“. CzNCB obsahuje 20 elementů technických kompetencí.
- **Oblast behaviorálních kompetencí** – tato oblast slouží k popisu elementů personálního projektového řízení. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera. CzNCB obsahuje 15 elementů behaviorálních kompetencí.
- **Oblast kontextových kompetencí** – tato oblast slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se vztahují ke kontextu projektu. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. CzNCB obsahuje 11 elementů kontextových kompetencí.

### 2.2 Element kompetencí

Každý element kompetencí všech tří oblastí je popsán pomocí potřebných znalostí a zkušeností. Po obecném popisu, který uvádí význam a důležitost tohoto elementu kompetencí, je kompetence rozdělena do části *Možné procesní kroky* – ty kandidátu i zkoušejícím umožňují porozumět tomu, jak lze element kompetence využít v projektu – a do části *Související témata*, kde lze nalézt informace pro následující čtení a vyhledávání v Internetové síti. V části *Klíčové kompetence stupňů* jsou popsány znalosti a zkušenosti potřebné pro jednotlivé stupně IPMA<sup>®</sup>. V neposlední řadě obsahuje část *Hlavní vztahy*, kde naleznete seznamy souvisejících elementů kompetencí. Za účelem hodnocení jsou také elementy behaviorálních kompetencí podpořeny dvojicí tvrzení, která se vztahují k *Adekvátnímu chování* nebo *Chování vyžadující zlepšení*.

Elementy kompetencí přesahují z jedné oblasti do druhé. Vzhledem k pokrytí určité oblasti kompetencí je tento přesah nutností.

Elementy jsou zvoleny tak, aby v celém kontextu měly stejnou váhu (byly stejně důležité). Přesto v určité projektové situaci nebo specifickém typu projektu mohou vyvstat elementy kompetencí, které budou mít rozhodující vliv. Kromě toho lze k některým elementům kompetencí nalézt více literatury a znalostí než k jiným.

Element kompetencí neslouží jako manuál ke správnému řízení projektů. V popisu *Možných procesních kroků* však lze nalézt nápovědu, jak mohou kandidáti použít a zavést kompetenci. Část

---

<sup>4</sup> Včetně technik a nástrojů projektového řízení.

*Nástroje a techniky* dává doporučení (v příloze č. 1), které metody je vhodné použít. Jejich výběr ale závisí na uživateli. Části *Základní literatura* a *Rozšiřující literatura* slouží kandidátům k nasměrování na příslušnou literaturu, kde mohou nastudovat informace o elementech kompetencí.

Všech 46 elementů kompetencí je považováno za jádro popisu kompetenčního projektového řízení.

## 2.3 Stupeň kompetencí

Asociace IPMA<sup>®</sup> určila čtyři stupně kompetencí:

- **Pro stupeň A** musí kandidát splňovat tyto předpoklady – prokázat úspěšné používání elementů kompetencí při koordinaci programů a portfolií, vést programy a projektové manažery v rámci jejich vývoje a při používání elementů kompetencí, účastnit se zavádění elementů kompetencí či související metodologie, postupů nebo nástrojů v projektech a programech, přispět k vývoji profese projektového manažera publikací článků nebo prováděním přednášek o svých zkušenostech nebo nových konceptech.
- **Pro stupeň B:** musí kandidát prokázat, že dokáže úspěšně používat elementy kompetencí ve složitých projektových situacích (vysoká komplexita řízení). Kandidát také řídil projektové manažery (subprojektů) v tom, jakým způsobem používají a zavádějí kompetence.
- **Pro stupeň C:** musí kandidát prokázat, že dokáže úspěšně používat element kompetencí v projektových situacích s omezenou komplexitou řízení. Tento kandidát může pro další vývoj elementu kompetencí potřebovat vedení.
- **Pro stupeň D:** hodnoceny jsou pouze znalosti přímo související s elementem kompetencí (písemným přezkoušením).

## 2.4 Taxonomická kritéria

Taxonomie kompetencí zahrnuje škálu od 0 po 10, a to pro znalosti i zkušenosti. Pro každý element kompetencí má tato škála následující význam:

- 0 kandidát nemá žádné znalosti a zkušenosti,
- 1 až 3 – kandidát má nízkou úroveň znalostí a zkušeností,
- 4 až 6 – kandidát má průměrnou úroveň znalostí a zkušeností,
- 7 až 9 – kandidát má vysokou úroveň znalostí a zkušeností,
- 10 – kandidát má výjimečné znalosti a zkušenosti.

Pro jednotlivé certifikační stupně IPMA<sup>®</sup> se požadované úrovně znalostí a zkušeností liší. Pro stupně D až A se požadavky stupňují, či minimálně zůstávají na stejné úrovni.

Požadované úrovně znalostí a zkušeností:

- stupeň A – znalosti 7, dovednosti 7,
- stupeň B – znalosti 6, dovednosti 6,
- stupeň C – znalosti 5, zkušenosti 4,
- stupeň B – znalosti 4, zkušenosti nejsou požadovány.

Znalosti a zkušenosti jedince by se měly prohlubovat (od znalosti faktů až po schopnost metody hodnotit a používat) a rozšiřovat (zkušenosti s různorodějšími projekty).

## 2.5 Projekt, program, portfolio

Cílem této kapitoly je popsat definice projektu, programu a portfolia a vzájemné vztahy mezi těmito třemi koncepty.



Aby bylo možné odlišit kandidáta o stupeň A od kandidáta o stupeň B, považuje SPŘ, o.s. a IPMA® za klíčové zajistit, že termíny projekt, program a portfolio jsou definovány v dostatečné míře. Kandidát o stupeň A musí prokázat efektivní používání elementů kompetencí při řízení projektů v programech a portfoliích, v rámci kontextu trvalé organizace a ve vztahu ke strategii této organizace (včetně byznysu organizace).

Součástí portfolia mohou být programy i projekty. V rámci CzNCB můžeme pod výrazem „portfolio“ rozumět programové portfolio, projektové portfolio nebo obojí. Obdobně platí, že termín „manažer portfolia“ a všechny termíny s portfoliem související mohou zahrnovat programy, projekty či obě dvě možnosti.

#### **a) Projekt**

**Projekt** je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků. Obvykle jsou součástí projektového řízení zaměstnanci projektového řízení až po certifikované manažery projektu (IPMA Level D® až IPMA Level B®). Organizace může samozřejmě dojít k názoru, že je třeba k řízení klíčového projektu nebo programu jmenovat ředitele projektu (IPMA Level A®).

**Cílem projektu je dosáhnout předem definovaného stavu, který je v daném obchodním případě dohodnut.** Projektový manažer nenes zodpovědnost za dosažení obchodních přínosů projektu. Ty vyplynou a jsou z velké míry realizovány organizací po odevzdání projektu.

**Ve většině organizací je za dosažení přínosů zodpovědný vlastník (zadavatel) projektu.** I když cílem projektu často není změna organizace, může být jeho součástí vzdělávání směřující k tomu, aby lidé dokázali své role naplňovat odlišným způsobem.

#### **b) Program**

**Program** je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze očekávat až po ukončení celého programu. Program bývá často založen za účelem dosažení strategického cíle. Součástí programového řízení jsou obvykle certifikovaní projektoví manažeré či ředitelé projektu (IPMA Level B® nebo IPMA Level A®).

V rámci programu je definován proces řízení obchodních přínosů i sledování obchodních přínosů. Obvykle programový manažer projekt řídí pomocí projektových manažerů, zajišťuje interakci s liniiovými manažery v rámci uskutečnění změny a je zodpovědný za řízení přínosů. Není však zodpovědný za dosažení přínosů, opět se totiž jedná o zodpovědnost liniového managementu a zadavatele programu.

Mezi příklady tohoto typu programů můžeme zařadit vývoj kompletního sortimentu příbuzných produktů, národní kampaň proti závislosti na drogách, nový systém dopravy, kampaň na ochranu proti hluku či standardizaci informací v komplexní oblasti znalostí. Program je po dohodnuté době kompletně předán s výsledkem, který je v souladu se strategií, a program je ukončen.

#### **c) Portfolio**

**Portfolio** je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. Manažer portfolia o důležitých záležitostech na úrovni portfolia informuje management organizace a současně uvede možnosti řešení těchto záležitostí. Management tak může rozhodnout o nápravě na základě konkrétních informací.

V organizaci může existovat několik portfolií současně. Může například existovat portfolio na podnikové úrovni, které se bude sestávat z několika organizačních jednotek pod dohledem vrcholového managementu. Obdobně může mít každá organizační jednotka vlastní portfolia, která budou řízena managementem jednotky.

Manažer portfolia je v rámci organizace s liniovým řízením stálá funkce. Zatímco konkrétní projekty a programy portfolia existují omezenou dobu, portfolio samotné zůstává. Na této pozici obvykle nalezneme ředitele projektu (IPMA Level A<sup>®</sup>), který v sobě slučuje znalosti a zkušenosti s projekty se sladěním portfolia se strategií organizace. Pro pozici manažera portfolia jsou potřeba rozsáhlé kompetence v projektovém řízení.

**Management portfolia se věnuje koordinaci projektů a programů organizace s cílem optimalizovat výkonnost, zvažovat řízení rizik portfolia, řídit sladění projektů se strategií organizace a jejich předání v rámci rozpočtových omezení.**

Na této úrovni již dochází ke značnému zvýšení úrovně, počtu, složitosti, dopadu projektů a je třeba zavést kontrolu řízení. Manažer portfolia má k dispozici procesy, mechanismy a systémy, kterými ukazuje managementu způsoby, jakými dosáhne portfolio strategických cílů organizace. Managementu nabídne k posouzení a revizi možnosti toho, které projekty mají být do portfolia přijaty, které stávající projekty mají pokračovat a které je třeba zrušit, aby byla dosažena rovnováha mezi projekty, které jsou v souladu se strategií a které lze provést v rámci dostupných zdrojů a rozpočtu. Seznam možných projektů prostě obsahuje příliš mnoho projektů a některé je třeba vyřadit. Manažer portfolia se věnuje optimalizaci celkového využití zdrojů. Ve zralých organizacích se manažer portfolia zabývá také hodnocením toho, jaké účinky mají na portfolio změny ve vizi a strategii. **Portfolio obsahuje mnoho projektů, které jsou společně přijímány a koordinovány, je jim společně přiřazována priorita a jsou společně řízeny.** Dohled nad portfoliem vykonává jedinec nebo orgán (ředitel projektu nebo správní rada), který má pravomoc a zodpovědnost schvalovat využívání zdrojů a rozpočtů k dosažení tohoto projektu. Mezi příklady portfolií můžeme řadit například: všechny požadavky na rozsáhlé projekty v rámci divize, všechny vnitřní ICT projekty určité společnosti, všechny projekty neziskové organizace či všechny stavební projekty v rámci jednoho města. Portfolio projektů výzkumné a vývojové organizace lze spravovat za použití těch samých procesů.

Hlavní záležitosti a rozdíly z pohledu řízení naleznete v tabulce 3.

	<b>Projekt</b>	<b>Program</b>	<b>Portfolio</b>
<b>Cíl</b>	dosažení cílů projektu	dosažení strategické změny/ strategického cíle/cíle programu	koordinace, optimalizace a sjednocení s celkovou strategií
<b>Vize a strategie</b>	jsou ve vztahu pomocí obchodního případu projektu	jsou realizovány programem	jsou v rámci portfolia sjednoceny a sledovány
<b>Obchodní přínosy</b>	nejsou součástí projektu	nejsou součástí programu	nejsou součástí portfolia
<b>Čas a náklady</b>	jsou definovány v obchodním případě a lze je pomocí projektu spravovat	jsou v základních rysech definovány strategií a jsou v rámci programu rozčleněny do jednotlivých projektů	jsou založeny na prioritách a strategických cílech portfolia

Tab. 3. Projekt, program a portfolio – hlavní záležitosti a rozdíly

Svět není samozřejmě černobílý a je v něm mnoho odstínů šedé – na tato rozdělení bude v praxi mnoho odlišných názorů. Kdokoli může namítnout, že jeho zkušenosti se od této konstrukce liší. Popisované úrovně (projekt, program, portfolio) jsou předkládány jako čisté formy s mnoha variantami.

## 2.6 Kancelář projektového řízení

Kancelář projektového řízení (nebo kancelář managementu programu či portfolia, či jednoduše projektová kancelář) je součástí trvalé organizace. **Její úlohou je obvykle poskytování podpory, stanovení standardů a vodítek pro manažery rozdílných projektů a programů, získávání dat pro projektové řízení z projektů, sjednocení těchto dat a vytváření zpráv nadřízenému orgánu. Kancelář musí zajistit sjednocení projektů se strategií a vizí organizace.** Obecně se dá říci, že tohoto cíle dosahuje managementem obchodních případů.

Jinými slovy je to organizační jednotka určená k centrální koordinaci jí určených projektů. Její kompetence jsou různé, od provádění podpůrných činností pro projektové manažery až po přímé řízení a koordinaci konkrétních projektů, programů a portfolií, včetně stanovování firemních metodik, nástrojů a technik.

## 2.7 Úspěšnost projektu

Hodnocení kompetencí je jedna věc, ale konečným cílem projektového nebo programového manažera je úspěch. Z tohoto důvodu je v rámci SPŘ, o.s. a organizace IPMA<sup>®</sup> úspěšnost projektu definována jako „**kladné ocenění výsledků projektu různými zainteresovanými stranami**“. Jedná se o náročnější zacílení, než jen „*dosáhnout předem stanovené cíle projektu*“.



### 3 ROLE A POŽADAVKY STUPŇŮ IPMA®

#### 3.1 IPMA® stupeň A

V této roli se neklade důraz na jednotlivý projekt, ale na celkové portfolio projektů nebo program souběžných projektů. Řízení pomocí projektů je klíčovým konceptem trvalé organizace, zvláště u organizace orientované na projekty. Řízení pomocí projektů také podporuje výměnu zkušeností mezi zaměstnanci, a to v takových oblastech projektového řízení, jako jsou požadavky, procesy, metody, postupy a nástroje, které se přičiňují o vývoj zaměstnanců projektového řízení a vedou ke zlepšení kvality projektového řízení. Řízení pomocí projektů v sobě zahrnuje řízení portfolio projektů, víceprojektové řízení, řízení programů i činnosti projektových kanceláří.

<b>Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A®)</b>	
Pracovník na této pozici má minimálně pět let zkušeností v managementu portfolio projektů, programu nebo managementu více projektů; z toho minimálně tři roky v zodpovědné vedoucí funkci v managementu portfolio společnosti, organizace nebo obchodní jednotky nebo v managementu důležitých programů.	<i>Vstupní požadavky</i>
<b>Schopnost řídit portfolio projektů nebo programy.</b>	<b><i>Klíčová kompetence</i></b>
Je zodpovědný za management důležitého portfolio společnosti /organizace/ pobočky nebo za management jednoho nebo více důležitých programů.	<i>Další požadavky</i>
Přispívá ke strategickému managementu a předkládá návrhy vyššímu vedení. Stará se o vývoj zaměstnanců projektového řízení a vede projektové manažery.	
Vyvíjí a realizuje požadavky, procesy, metody, postupy, nástroje, návody a směrnice pro projektové řízení.	

Tab. 4. Role certifikovaného ředitele projektů a požadavky na stupeň A (IPMA Level A®)

Hlavní podmínky kladené na kandidáta o pozici manažera portfolio nebo programu stupně A jsou:

- Součástí portfolio nebo programu je důležitá skupina projektů a kandidát je zodpovědný za jejich koordinaci a směřování.
- Kandidát předkládá dohlížejícímu orgánu návrhy, ve kterých má tento orgán rozhodnout (či ve vhodných případech rozhodne kandidát sám) o spuštění, prioritě, pokračování, přerušení nebo ukončení projektů v rámci portfolio nebo programu.
- Kandidát je zodpovědný za výběr a stálý vývoj požadavků, procesů, metod, technik, nástrojů, předpisů a směrnic v rámci projektového řízení organizace i za obecnou realizaci projektového řízení v jeho řadě projektů.
- Kandidát koordinuje, má vliv nebo je zodpovědný za výběr, školení a vzdělávání projektových manažerů, kteří spravují jeho řadu projektů, i za posouzení jejich výkonů a platové ohodnocení.
- Kandidát má zodpovědnost za koordinaci všech projektů v jeho portfoliu nebo programu, zajištění souladu se strategií podniku/organizace i za ustanovení profesionálních kontrolních mechanismů a mechanismů podávání zpráv v jeho řadě projektů.

Důležitost tohoto portfolio nebo programu musí být dostatečná na to, aby poskytla důkaz kompetentního vedení. Důležité parametry, které je třeba vzít v úvahu, jsou tyto:

- množství času, které kandidát portfoliu projektů nebo programu věnuje,
- počet aktivních projektů,
- rozdílnost a velikost projektů,
- složitost projektů,
- počet projektových manažerů a velikost spravované organizační jednotky,
- roční výše investic do portfolio projektů nebo programu.

Je to právě komplexnost projektů, která definuje hranice mezi stupni IPMA Level C<sup>®</sup> a IPMA Level B<sup>®</sup>. Komplexním projektem rozumíme takový projekt, který splňuje následující kritéria:

- V rámci struktur komplexního projektu a ve vztahu ke kontextu organizace je třeba vzít v úvahu množství vzájemně propojených podsystémů, podprojektů a elementů.
- Na projektu se účastní několik organizací a v rámci té samé organizace z projektu může těžit nebo na něj může poskytnout zdroje několik různých jednotek.
- Na komplexním projektu pracuje několik rozdílných oborů.
- Řízení komplexního projektu zahrnuje několik rozdílných a často vzájemně se překrývajících fází.
- Při řízení komplexního projektu je použito velké množství dostupných metod, postupů a nástrojů, které jsou při projektovém řízení potřeba. V praxi představuje **použití více než 60 % elementů kompetencí**.

### 3.2 IPMA<sup>®</sup> stupeň B

<b>IPMA Level B<sup>®</sup></b> <b>Certifikovaný projektový senior manažer</b>	
Pracovník na této pozici má minimálně pět let zkušeností v projektovém řízení, z toho minimálně tři roky v odpovědné vedoucí funkci u komplexních projektů.	<i>Vstupní požadavky</i>
<b>Schopnost řídit komplexní projekty.</b>	<b><i>Klíčová kompetence</i></b>
Je zodpovědný za všechny elementy kompetencí projektového řízení komplexního projektu.	<i>Další požadavky</i>
Je v obecné vedoucí pozici manažera velkého týmu projektového řízení.	
Používá patřičné procesy, techniky a nástroje projektového řízení.	

Tab. 5. Role certifikovaného projektového senior manažera a požadavky na stupeň B (IPMA Level B<sup>®</sup>)

Všechna kritéria se vztahují k předmětu projektového řízení. Co se týče obsahu práce, může být tím nejsložitějším a nejnáročnějším projektem výzkumný projekt. Složitost řízení takového projektu však může být omezená. Komplexnost projektu nemusí nutně záležet a nemusí na ni nutně stačit to, že je projekt veliký (ve smyslu rozsahu či rozpočtu). Řádová hodnota je pouhým indikátorem komplexnosti. Projekt sice mohl vyžadovat komplexní řízení, ale kandidát projekt jako komplexní neřídil. V důsledku tohoto nejsou důkazy předložené v projektovém reportu dostatečné k tomu, aby ospravedlnily udělení stupně B (IPMA Level B<sup>®</sup>) kandidátu.

Specifická vysvětlení výše uvedených kritérií jsou tato:

- Pro komplexní projekt je typické řízení velkého počtu styčných ploch, podprojekty nejsou řízeny certifikovaným manažerem celého projektu, ale pomocí manažerů podprojektů.
- U projektů s omezenou složitostí řídí projektový manažer přímo členy projektového týmu. U komplexního projektu jedná certifikovaný manažer projektu s manažery podprojektů, velkým počtem jednotlivců, rozdílnými jednotkami organizace a někdy i samostatnými organizacemi.
- Jestliže jsou všichni účastníci projektu ze stejného oboru, není řízení takového projektu obvykle komplexní záležitostí. Stává se však komplexním tehdy, jestliže zákazník náleží do jiné části organizace a v projektu hrají klíčovou roli externí poradci.
- V komplexním projektu mohou být podprojekty v různých fázích. Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B<sup>®</sup>) není dostatečně kompetentní tehdy, jestliže je schopen řídit pouze některé fáze projektu či některé druhy vzniklých situací (jako jsou např. krize). Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B<sup>®</sup>) musí prokázat, že je schopen řídit všechny fáze projektu.

- Obvykle je pro komplexní projekt užitečné použít většinu elementů kompetencí standardů CzNCB. Je třeba, aby byla v dostatečné míře prokázána schopnost kandidáta používat procesy, techniky a nástroje pro tyto elementy či aspekty.

### 3.3 IPMA® stupeň C

<b>IPMA Level C® Certifikovaný projektový manažer</b>	
Pracovník na této pozici má minimálně tři roky zkušeností v projektovém řízení. Má zodpovědnost ve vedoucí pozici v rámci projektu s omezenou komplexností.	<i>Vstupní požadavky</i>
<b>Má být schopen řídit projekty s omezenou komplexností a/nebo řídit podprojekt komplexního projektu ve smyslu všech elementů kompetencí projektového řízení.</b>	<b><i>Klíčová kompetence</i></b>
Je zodpovědný za řízení projektu s omezenou komplexností ve všech jeho aspektech, nebo za řízení podprojektu komplexního projektu.	<i>Další požadavky</i>
Používá běžné procesy, metody, techniky a nástroje projektového řízení.	

Tab. 6. Role certifikovaného projektového manažera a požadavky na stupeň C (IPMA Level C®)

### 3.4 IPMA® stupeň D

<b>IPMA Level D® Certifikovaný projektový praktikant</b>	
Zkušenosti s elementy kompetencí projektového řízení nejsou povinné, ale jakékoli dřívější alespoň částečné používání znalostí projektového řízení v rámci vlastního projektu je výhodou.	<i>Vstupní požadavky</i>
<b>Má znalost projektového řízení ve všech elementech kompetencí.</b>	<b><i>Klíčová kompetence</i></b>
Může se účastnit praxe jakéhokoli elementu kompetencí projektového řízení. Může pracovat jako odborník na určitou oblast.	<i>Další požadavky</i>
Pracuje jako člen projektového týmu nebo zaměstnanec projektu.	
Má široké znalosti projektového řízení a schopnost je používat.	

Tab. 7. Role certifikovaného projektového praktikanta a požadavky na stupeň D (IPMA Level D®)





## 4 OBSAH KOMPETENCÍ

Tato kapitola obsahuje popisy všech elementů kompetence, rozdělených do tří oblastí: technické, behaviorální a kontextové.

<b>Technické kompetence</b>	<b>Behaviorální kompetence</b>	<b>Kontextové kompetence</b>
Úspěšnost řízení projektu	Vůdcovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systemy, produkty, technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Diskuze	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

Tab. 8. Kompetence a elementy kompetencí

Použité číslování podkapitol kompetencí pod body 4.1, 4.2 a 4.3 odpovídá číselnému označení jednotlivých elementů kompetencí (1.01 – 3.11.) Za podkapitolou elementu kompetence v českém jazyce je shodně číslovaná kapitola v anglickém originále.

## 4.1 Elementy technických kompetencí

Tato část popisuje elementy technických kompetencí. Zde popsané elementy kompetencí se používají při iniciování a zahájení projektu, při řízení jeho realizace a při jeho ukončení. Pořadí jejich užití se může lišit v závislosti na druhu, velikosti a komplexnosti projektu a na dalších faktorech. Důležitost či váha jednotlivé kompetence je zcela závislá na specifické situaci v daném projektu.

Technical competences – Technické kompetence

1.01 Úspěšnost řízení projektu	1.11 Čas a fáze projektu
1.02 Zainteresované strany	1.12 Zdroje
1.03 Požadavky a cíle projektu	1.13 Náklady a financování
1.04 Rizika a příležitosti	1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
1.05 Kvalita	1.15 Změny
1.06 Organizace projektu	1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv
1.07 Týmová práce	1.17 Informace a dokumentace
1.08 Řešení problémů	1.18 Komunikace
1.09 Struktury v projektu	1.19 Zahájení
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu	1.20 Ukončení

Tab. 9. Technické kompetence

Porozumění těmto elementům kompetencí ve specifické projektové situaci a schopnost jejich aplikace v této situaci je základem pro hodnocení profesní způsobilosti kandidáta.

Každý element kompetence v této oblasti je popsán obecným popisem (vymezením či definicí) obsahu, seznamem *Dotčených témat* a posloupností *Možných procesních kroků*. V části *Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně* jsou popsány znalosti a zkušenosti potřebné pro jednotlivé stupně dle IPMA® standardu. Popisy elementů jsou doplněny částí *Hlavní vztahy*, ve které jsou návaznosti na další elementy kompetencí. Elementy kompetencí jsou samozřejmě všechny vzájemně propojené. Cílem části *Hlavní vztahy* je přispět k větší srozumitelnosti při čtení a poskytnout pomoc při hodnocení schopností a dovedností kandidátů. Hlavní vztahy jsou míněny jako odkazy, které hodnotitelé užijí ve vztahu ke specifickému obsahu a kontextu dané projektové situace. Element kompetence je uzavřen výčtem *Literatury* (základní, rozšiřující), která o něm pojednává a ze které lze čerpat potřebné znalosti. Zkoušející se při hodnocení kandidáta na příslušný certifikát řízení projektů musí držet definic jednotlivých elementů kompetencí.

Popisy skutečných technických kompetencí jsou pro rozdílné stupně IPMA® tyto:

- **Pro stupeň A:** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů technických kompetencí při koordinaci projektů a/nebo programů, v rámci portfolia nebo programu, a ve vztahu k trvalé organizaci. Kandidát vedl program nebo podprogram a/nebo manažery projektů při rozvoji jejich technických kompetencí pro řízení projektů. Kandidát se také účastnil při zavádění technických elementů nebo pro ně relevantních nástrojů, technik nebo metodologií do praxe řízení projektů, programů a/nebo portfolií.
- **Pro stupeň B:** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů technických kompetencí v situacích komplexních projektů. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich technických kompetencí pro řízení projektů.
- **Pro stupeň C:** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů technických kompetencí v situacích projektů s omezenou složitostí. Kandidát může pro další rozvoj svých schopností a dovedností v daném elementu technických kompetencí potřebovat vedení.
- **Pro stupeň D:** hodnoceny jsou pouze znalosti technických elementů a znalost jejich použití.

V následujících popisech elementů kompetencí jsou vypsány specifické znalosti či kritéria zkušeností, která jsou používána pro hodnocení. Jednotlivé stupně dle IPMA® představují rozlišitelné kroky v rámci kontinua neustále se zvyšujících znalostí a zkušeností v profesi manažera projektů.

## 1.01 Úspěšnost řízení projektu

Úspěšnost řízení projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami.

Klíčovým cílem manažerů projektu, programu nebo portfolia je dosáhnout v jejich snažení úspěchu a vyhnout se nezdaru. Chtějí si být jisti v tom, že znají uvažovaná kritéria určující úspěch nebo nezdár, a že znají způsoby jejich hodnocení. Od počátku věnovaného úsilí je tak podstatným cílem snažení přesná a jasná definice těchto kritérií. Souhrnnou definicí úspěchu je dosažení cílů projektu, programu nebo portfolia v rámci dohodnutých limitů.

I když je úspěšnost řízení projektu s úspěchem projektu spojená, nejedná se o to samé. Je například dobře možné mít za sebou úspěšnou práci na řízení projektu, který musí být díky novému strategickému směru organizace ukončen, a projekt tak přestává být zajímavým.

Na samotné řízení projektu lze nahlížet jako na podprojekt celého projektu. Tak jako je třeba definovat a řídit kontext, zodpovědnosti, rozsah, kvalitu, termíny vyhotovení, náklady a efektivitu projektu, je třeba ve stejných kategoriích definovat a koordinovat aktivity projektového řízení.

Pro úspěch řízení projektu je životně důležitá integrace. Ta spočívá v kombinaci požadavků, aktivit a výsledků projektu tak, abychom dosáhli cílů a úspěšných výstupů projektu. Čím více roste složitost a čím více se různí očekávání zainteresovaných stran, tím sofistikovanější přístup je pro integraci potřeba. Projektové řízení dohlíží na aktivity, které jsou potřebné k sestavení podrobného plánu řízení projektu.

Pro „plán řízení projektu“ jsou užívány různé termíny. Řízení projektu integruje všechny dílčí plány, jako je plán řízení kvality, plán řízení zainteresovaných stran, plán projektové komunikace, plán obstaravatelské činnosti, plán uzavírání smluv a plán vytvoření výstupů (dodávek).

Plány řízení projektu musí být přijaty a odsouhlaseny všemi zúčastněnými, a sděleny příslušným zainteresovaným stranám v patřičném stupni podrobnosti pro každou z nich.

### Možné procesní kroky:

1. Analyzujte projekt a jeho kontext včetně existujících rozhodnutí a dokumentace.
2. Vytvořte koncepci řízení projektu na základě požadavků projektu, prodiskutujte návrh se zainteresovanými stranami a odsouhlaste ji ve formě smlouvy o řízení projektu se zákazníkem.
3. Vytvořte plán řízení projektu a ustavte projektový tým, metody, techniky a nástroje řízení projektu.
4. Naplánujte integrační postupy včetně managementu relevantních kontextů a snažte se odstranit neslučitelnosti.
5. Provádějte a kontrolujte plány řízení projektu a provádějte řízení změn, reportujte o účinnosti řízení projektu.
6. Shromažďujte dosažené výsledky a jejich vysvětlení a sděluje je odpovídajícím zainteresovaným stranám.
7. Vyhodnoťte úspěchy a nezdary řízení projektu a převed'te a aplikujte naučené poznatky do dalších projektů.

### Dotčená témata:

Očekávání zainteresovaných stran

Integrace

Vyhodnocení řízení projektu

Audit řízení projektu

Plán řízení projektu, plány projektu

Plánování řízení projektu a uzavírání smluv na toto řízení

Standardy a směrnice řízení projektů

Kritéria úspěchu a kritéria nezdaru řízení projektu

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A** Úspěšně řídil manažery k úspěchu jejich projektů v rámci důležitých programů nebo portfolií organizace či organizační jednotky
- B** Úspěšně řídil dle daných kritérií úspěchu komplexní projekt.
- C** Úspěšně řídil dle daných kritérií úspěchu projekt s omezenou složitostí.
- D** Má potřebné znalosti řízení projektu podle kritérií úspěchu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.01 Vůdcovství, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolio, 3.06 Byznys

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.01 Project management success

**Project management success** is the appreciation of the project management results by the relevant interested parties.

A key objective of project, programme and portfolio managers is to achieve success and avoid failure in their endeavors. They want to be sure they know what criteria will be considered in determining their success or failure and how it will be assessed. Defining these criteria distinctly and clearly is a major requirement from the outset of the endeavor. To achieve the project, programme or portfolio objectives within the agreed constraints is the overall definition of success.

Project management success is related to project success; however, it is not the same. For example, it is possible to carry out successful project management work for a project that has to be terminated due to a new strategic direction being taken by the organisation ... the project is no longer relevant.

The management of a project can be viewed as a sub-project of the total project. In the same way that the context, scope, deliverables, responsibilities, deadlines, cost and effectiveness of the project must be defined and managed, so must the project management activities be defined and managed. Integration is crucial for project management success; it involves combining project requirements, activities and results to achieve the objectives and a successful outcome. The higher the complexity and the more varied the expectations of the interested parties, the more a sophisticated approach to integration is needed. Project management oversees the activities required to put together the detailed project management plan.

Different terms are used for 'project management plan'. The project management integrates all individual plans, such as the quality plan, the interested parties' management plan, the project communication plan, the procurement plan, the contract plan, and the deliverables plan.

Project management plans have to be accepted and approved by those involved and communicated to the relevant interested parties, with the appropriate degree of detail provided for each of them.

### **Possible process steps:**

1. Analyse the project and its context, including existing decisions and documentation.
2. Develop a PM concept, based on the project requirements, discuss the proposal with the relevant interested parties and agree to the PM contract with the customer.
3. Plan the management of the project and establish the PM team, methods, techniques and tools.
4. Plan the integration procedures including context management, remove incompatibilities.
5. Execute and control PM plans and changes, report on PM performance.
6. Collect results achieved and their interpretation and communicate to relevant interested parties.
7. Evaluate PM successes and failures, transfer and apply lessons learnt to future projects.

### **Topics addressed:**

Expectations of interested parties  
Integration  
PM assessment  
PM audit  
PM plan, project plans  
PM planning and contracting  
PM standards and regulations  
PM success and failure criteria

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project management success for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.

- B Has successfully managed the project management success criteria of a complex project.
- C Has successfully managed the project management success criteria of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project management success and can apply it.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business

## 1.02 Zainteresované strany

**Zainteresovaná strana** je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.

Termín „zainteresované strany“ byl do ICB přijat jako oficiálně definovaný termín ISO (pro CzNCB je to konkrétně řada ČSN EN ISO 14000).

Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany, identifikovat jejich zájmy a stanovit pořadí důležitosti obojího ve vztahu k projektu.

Přihlédnutí k tomuto elementu kompetence zvýší šanci na úspěch projektu. Projekt je ovlivněn a omezen svým vlastním kontextem. Bývá vhodné projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran. Očekávání zainteresovaných stran je také třeba řídit.

Aby se zainteresované strany dařilo lépe řídit, je vhodné, když manažeri projektu vytvoří mezi subjekty, které se účastní na projektu (tj. společnostmi, agenturami, manažery, odborníky, zaměstnanci a názorovými vůdci), vnitřní i vnější síť, a to jak formální, tak i neformální.

Zainteresované strany mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo. Vlivy, jako jsou zájmy zainteresovaných stran, organizační zralost v projektovém řízení, postupy projektového řízení, použité standardy, problémy, různé trendy a např. rozdělení pravomocí, velmi souvisí s tím, jak je projekt chápán a jak se vyvíjí.

Manažeri projektu se musí velmi aktivně starat o aktuální informace o zainteresovaných stranách a o osobách, které tyto strany reprezentují. To je důležité obzvláště tehdy, jestliže se k projektu připojí nějaká nová strana nebo se změní zástupce některé strany. V takovém případě musí manažer projektu zvážit dopad této změny a zajistit, že tato nová strana nebo tento nový reprezentant zainteresované strany bude patřičně o projektu informován.

### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte a stanovte priority zájmů zainteresovaných stran.
2. Analyzujte jejich zájmy a požadavky.
3. Poskytněte zainteresovaným stranám informace o tom, které jejich požadavky lze v rámci projektu splnit a které ne.
4. Vytvořte strategii pro jednání se zainteresovanými stranami.
5. Začleňte zájmy zainteresovaných stran a jejich očekávání v projektovém plánu do seznamu požadavků, do cílů, do rozsahu, do výstupů (dodávek) projektu, do časového harmonogramu a do nákladů.
6. Zařaďte hrozby a příležitosti, které zainteresované strany představují, do managementu rizik.
7. Identifikujte postupy rozhodování, případně proces eskalace problémů, mezi projektovým týmem a zainteresovanými stranami.
8. Postarejte se o spokojenost zainteresovaných stran v každé fázi projektu.
9. Prosaďte plán řízení zainteresovaných stran (zajištění jejich spokojenosti, komunikace s nimi).
10. Provádějte, komunikujte a řiďte změny v plánu řízení zainteresovaných stran.
11. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky pak aplikujte v budoucích projektech.

### **Dotčená témata:**

Vnitřní a vnější síť

Komunikační strategie zainteresovaných stran

Zájmy zainteresovaných stran a jejich uspokojení

Plán řízení zainteresovaných stran

Řízení očekávání

Pozice projektu v programu, portfoliu a organizaci byznysu

Kontext projektu

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil zainteresované strany v rámci důležitých programů a/nebo portfolií projektů organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil zainteresované strany v komplexním projektu.
- C Úspěšně řídil zainteresované strany v projektu menší složitosti.
- D Má znalosti řízení zainteresovaných stran v projektu a je schopen tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.18 Komunikace, 2.01 Vůdcovství, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.12 Konflikty a krize, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**



## 1.02 Interested parties

**Interested parties** ('interested parties' is the ISO approved term adopted in ICB; 'stakeholders' is a synonym used for interested parties; 'client' and 'customer' are also used in the text to identify a subset of interested parties) are people or groups, who are interested in the performance and/or success of the project, or who are constrained by the project.

The project manager should identify all the interested parties, what their interests are, and sequence both in order of importance to the project.

Taking this competence element into account will improve the chances of a successful project. The project is constrained by its context and may be adjusted to meet the interested parties' needs. Their expectations also need to be managed.

To help manage the interested parties, project managers may develop internal and external networks, both formal and informal, among those associated with the project (e.g. companies, agencies, managers, experts, employees, and opinion leaders).

All the interested parties can influence the project either directly or indirectly. Influences such as interested parties' interests, project management organisational maturity and project management practices, standards, issues, trends and power have a bearing on the way the project is conceived and developed.

Project managers should be diligent in maintaining current information regarding interested parties and the people representing those parties. This is especially the case if a new party becomes involved with the project or if a representative changes, in which case the project manager should consider the impact of the change and ensure that the party or representative is appropriately informed about the project.

### **Possible process steps:**

1. Identify and prioritise the interested parties' interests.
2. Analyse their interests and requirements.
3. Communicate to interested parties, which of their requirements will be fulfilled or not fulfilled by the project.
4. Develop a strategy to cope with the interested parties.
5. Include interested parties' interests and expectations in the requirements, objectives, scope, deliverables, time schedule and costs of the project plan.
6. Place under risk management the threats and opportunities represented by the interested parties.
7. Identify the decision escalation process between the project team and the interested parties.
8. Ensure the interested parties are satisfied in each project phase.
9. Carry out the interested parties' management plan.
10. Execute, communicate and manage changes in the interested parties' plan.
11. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Internal and external networks  
Interested parties communications strategy  
Interested parties interests and satisfaction  
Interested parties management plan  
Expectation management  
Position of the project in the programme, portfolio and the organisation of the business  
Project context

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of interested parties for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.

- B Has successfully managed the interested parties involved in a complex project.
- C Has successfully managed the interested parties involved in a project with limited complexity.
- D Has and can apply the knowledge required concerning the management of interested parties for project purposes.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.10 Scope & deliverables, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 2.08 Results orientation, 2.12 Conflict & crisis, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation

### 1.03 Požadavky a cíle projektu

Řízení požadavků spočívá v určení, definici a odsouhlasení projektu takovým způsobem, který naplní potřeby a očekávání zainteresovaných stran (zejména zákazníků a uživatelů).

**Požadavky projektu** vychází z potřeb zákazníků, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Rozvíjí se byznys případ (business case) a strategie projektu. **Strategie** je pohled z vyšší úrovně na způsob, kterým budou dosaženy vize/cíle organizace v určitém bodě v budoucnu. Strategie se reviduje (přezkoumává a přepracovává) jednak v různých časových intervalech (např. dle životních cyklů systémů, dle životního cyklu projektu a v každé z fází nebo etap projektu) a jednak v určitých specifických oblastech, například v oblasti obstarávání.

Cílem projektu je poskytnout zainteresovaným stranám přidanou hodnotu. Strategie projektu představuje pohled z vyšší úrovně na to, jakým způsobem dosáhneme záměrů projektu (goals). **Cílem (objective) projektu** je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky) v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika. Specifický a měřitelný cíl projektu (objective) je tvořen souborem cílových podmínek a parametrů, kterých manažeři projektu, programu nebo portfolia musí dosáhnout proto, aby poskytli zainteresovaným stranám možnost v návaznosti na dokončený projekt, program nebo portfolio dosáhnout očekávané přínosy.

Úvodní (přípravná) fáze projektu zahrnuje vytvoření plánů projektu a vyhotovení studie proveditelnosti. Na začátku projektu je důležité projekt realisticky posoudit a vyhodnotit. Součástí posouzení a vyhodnocení projektu je analýza navrhovaného projektu a hlavně rozhodnutí investovat do tohoto posuzovaného projektu namísto investování do jiných projektů či jiných oblastí podnikání. Nezbytným předpokladem v úvodní fázi projektu totiž je, že máme zajištěnou dostatečnou podporu pro rozhodnutí projekt skutečně vykonat.

Jakmile je investice do projektu schválena, musí vlastník projektu vytvořit „zakládající listinu projektu“ (project charter), která vymezuje rozsah (rámec) projektu, jeho cíle a jeho výstupy (dodávky), rozpočet, časový rámec, kontrolní body a členství v týmu projektu.

Neustálý proces kontroly veškerého dění na projektu umožňuje průběžně a stále hodnotit dosahované výsledky a porovnávat je s cíli a kritérii úspěšnosti projektu, odsouhlasenými a stanovenými na jeho začátku. Výsledky projektu může jedna zainteresovaná strana shledat za více úspěšné, zatímco jiné zainteresované strany je budou hodnotit jako méně úspěšné.

#### Možné procesní kroky:

1. Shromážděte požadavky, zdokumentujte je a získejte jejich odsouhlasení.
2. Vytvořte k potenciálnímu projektu byznys případ, stanovte strategii projektu a aplikujte kontinuální řízení změn.
3. Definujte cíle (objectives) projektu, posuďte a vyhodnoťte projekt, vyhotovte studii proveditelnosti a vypracujte plány projektu.
4. Komunikujte se všemi zainteresovanými o postupu a o změnách.
5. Validujte požadavky v každém klíčovém bodě životního cyklu projektu.
6. Určete nakolik vytvořená strategie, studie a plány souhlasí s původními cíli a požadavky a získejte schválení projektu.
7. Zahajte proces kontinuálních revizí (přezkoumávání) projektu.
8. Dokumentujte získané poznatky a aplikujte tyto poznatky v budoucích projektech.

#### Dotčená témata:

Vyhodnocování a stanovování priorit

Byznys případ

Zakládající listina projektu (Project charter)

Kontext projektu, podmínky v kontextu

Definice projektu, dohoda o cílech (objectives) projektu a o kontextových podmínkách

Plány projektu

Řízení požadavků v projektu

Strategie projektu

Management hodnot, benchmarky (např. analýza návratnosti investic - ROI), balanced scorecard

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management požadavků a cílů projektů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil definování požadavků a cílů komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil definování požadavků a cílů projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení požadavků a cílů projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.08 Řešení problémů, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

### 1.03 Project requirements & objectives

Requirements management consists of the identification, definition and agreement of the project to meet the needs and expectations of interested parties, especially those of the customers and users.

**Project requirements** are derived from customer needs, which are driven by opportunities and threats. A business case and a project strategy are developed. A **strategy** is a high level view of how to attain the vision/targets of the organisation at some point in the future. The strategy is reviewed at various time intervals (e.g. in a systems life-cycle, during the project life-cycle and in each of its phases), as well as in specific areas, for example in procurement.

The project goal is to provide value to the interested parties. A project strategy is a high level view of how to attain the project goal. The **project objective** is to produce the agreed end results, especially the deliverables, in the time-frame required, within budget and within acceptable parameters of risk. The project objectives are the set of targets that the project, programme and portfolio managers should attain to provide the expected project benefits to the interested parties.

The project development phase covers development of the project plans and carrying out the Feasibility study. A realistic project appraisal is important in the first phases of a project. Project appraisal covers the analysis of a proposed project, and the decision to invest in the project in preference to other competing projects or to other parts of the business. It is a pre-requisite that there is adequate justification to support the request for project authorisation.

Once a project has been approved for investment, the project owner should produce a project charter, that defines the scope of the project, its objectives and deliverables, budget, timeframe, Review points and team membership.

An ongoing project review process will provide an assessment of achieved project objectives as compared to the project objectives and success criteria agreed at the outset. The outcome of a project may be considered more successful by some interested parties, but less successful by others.

#### **Possible process steps:**

1. Gather, document, and get agreement on project requirements.
2. Develop a business case and project strategies and place them under change management.
3. Define project objectives, appraise the project, carry out a feasibility study, and establish a project plan.
4. Communicate progress and changes.
5. Validate requirements at key points in the project life-cycle.
6. Assess compliance with project objectives and requirements and seek authorisation for the project.
7. Set up project review process.
8. Document the lessons learnt and apply to future projects.

#### **Topics addressed:**

Assessment and prioritising

Business case

Project charter

Project context, context conditions

Project definition, agreement on project objectives and context conditions

Project plans

Project requirements management

Project strategy

Value management, benchmarks (e.g. ROI), balanced score card

#### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project requirements and objectives for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.

- B Has successfully managed defining the project requirements and objectives of a complex project.
- C Has successfully managed defining the project requirements and objectives of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project requirements and objectives and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.08 Problem resolution, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance

## 1.04 Rizika a příležitosti

Řízení **rizik a příležitostí** je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.

Odpovědnost manažera projektu je udržovat sebe i ostatní členy projektového týmu v proaktivním naladění k práci, v ostražitosti vůči rizikům, udržovat je angažované v procesu řízení rizik. Dále je na jeho odpovědnosti to, že se procesu řízení rizik účastní i zainteresované strany. V případě potřeby je odpovědný i za zajištění konzultací od vhodných odborníků, kteří takto podpoří řízení rizik projektu.

Často používaná metoda snižující neurčitost provázející každé jednotlivé riziko, je založena na tzv. principu postupnosti („successive principle“), tj. snížení neurčitosti odhadu tím, že odhadovanou položku rozložíme na menší části (podřízené položky). Součet odchylek odhadů podřízených položek je menší než odchylka celkové položky. Chceme-li snížit odchylku odhadu nákladů na projekt, vybereme položky nákladů s vysokou neurčitostí, ty rozložíme na menší části, a tím snížíme neurčitost odhadů. Proces rozkládání na podřízené položky opakujeme do té doby, než odchylky jednotlivých komponent nákladů (tj. jejich neurčitost) klesnou pod přijatelnou hranici. Stejnou metodu lze použít pro odhady délky trvání činností, které určují časový harmonogram projektu, a tímto způsobem snížit neurčitost odhadů délky trvání projektu.

Kvalitativní posouzení rizik a příležitostí uspořádá rizika a příležitosti projektu podle jejich důležitosti z hlediska jejich dopadu na projekt a pravděpodobnosti jejich výskytu. Toto uspořádání slouží k rozhodování o tom, jaká strategie bude pro zvládnutí každého jednotlivého rizika použita. Například můžeme riziko vyloučit, zmírnit, sdílet, přesunout, lze se proti riziku pojistit, vyvinout plán pro neočekávatelné události či riziko pasivně přijmout. Obdobné strategie lze zaujmout pro příležitosti. Rizika, která nejsou akceptovatelná, a příležitosti, kterým se chceme věnovat, vyžadují vhodný plán odezvy. Plán odezvy může mít vliv na mnoho procesů projektu, a může tedy vyžadovat úsilí spadající pod všechny tři oblasti elementů kompetencí tohoto CzNCB. Realizaci plánu odezvy je třeba řídit a kontrolovat, a průběžně aktualizovat tehdy, jestliže se objeví rizika nová či nové příležitosti nebo jestliže dojde ke změnám důležitosti dříve identifikovaných rizik a příležitostí.

Kvantitativní posouzení rizik poskytuje číselné hodnoty, které měří, jaký dopad lze očekávat od těchto rizik. Příklady účinných metod vyhodnocení rizik z kvantitativního pohledu jsou analýza metodou Monte Carlo, použití rozhodovacích stromů a použití plánování scénářů (scenario planning).

### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte a kvantifikujte rizika a příležitosti.
2. Vytvořte plán odezvy, nechte plán odsouhlasit a plán komunikujte.
3. Aktualizujte všechny projektové plány, na které má schválený plán odezvy na rizika vliv.
4. Vyhodnoťte pravděpodobnosti dosažení časových a nákladových cílů a v průběhu projektu tento odhad provádějte opakovaně.
5. Neustále identifikujte nová rizika a znovu vyhodnocujte rizika, plánujte jejich eliminaci a modifikujte tím plán projektu.
6. Řiďte a kontrolujte plán odezvy.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užívejte v budoucích projektech. Aktualizujte nástroje a prostředky pro identifikaci rizik.

### **Dotčená témata**

Plány odezvy na neočekávatelné události

Časové a nákladové rezervy na krytí neočekávaných událostí

Očekávaná peněžní hodnota

Kvalitativní nástroje a metody odhadů rizika

Kvantitativní nástroje a metody odhadů rizika  
Zbytkové riziko a nouzový plán  
Vlastníci rizik (a příležitosti)  
Strategie a plány odezvy na rizika (a příležitosti)  
Přístupy zaujímané k riziku a příležitostem, averze k riziku  
Techniky a nástroje identifikace rizika  
Plánování scénářů (scenario planning)  
Analýza citlivosti  
Analýza SWOT  
Princip postupnosti

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management rizik v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace rizik v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace rizik v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení rizik projektů a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 2.01 Vůdcovství, 2.03 Sebekontrola, 2.07 Kreativita, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 3.03 Orientace na portfolio, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance, 3.11 Právo

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**





## 1.04 Risk & opportunity

**Risk and opportunity** management is an ongoing process taking place during all phases of the project life cycle, from initial idea to project close-out. At project close-out the lessons learnt in risk and opportunity management throughout the project are an important contribution to the success of future projects.

The project manager is responsible for keeping himself and all the project team members working proactively, alert to risks and opportunities, committed to the risk management process, for involving interested parties in that process and, when needed, for getting appropriate experts as consultants to support project risk management.

A widely used technique to reduce the uncertainty surrounding any particular risk is based on the successive principle, the reduction of the uncertainty of an estimate when the item subject to the estimate is broken down into its component parts. The sum of the variances of the estimates of the sub-items is less than the variance of the total item. To reduce the variance of the project cost estimation, those cost items with the higher variances are broken down to reduce the uncertainty of the estimates. The breakdown process is successively repeated until the variances of all the cost components are below an acceptable limit. The same technique is applied to the estimates of the duration of the activities that determine the project schedule in order to reduce the uncertainty in the estimate of the project duration.

Qualitative risk and opportunity assessment ranks the risks and opportunities according to their importance, as a function of their impact and probability of occurrence. That ranking is used to decide what strategy should be used to cope with each risk and opportunity. For instance, you could eliminate a risk, mitigate it, share it, transfer or insure against it, develop a contingency plan, or passively accept the risk. Similar strategies would be adopted for opportunities. Those risks that are not acceptable and those opportunities that are to be pursued require an appropriate response plan. The response plan can affect many project processes requiring the exertion of competences in the three competence element ranges. The execution of the risk and opportunity response plan has to be controlled and continuously updated when new risks and opportunities emerge or when the importance of those already identified varies.

Quantitative risk and opportunity assessment provides a numerical value measuring the effect expected from risks and opportunities.

Monte Carlo analysis and decision trees and scenario planning are examples of powerful quantitative risk and opportunity assessment techniques.

### **Possible process steps:**

1. Identify and assess risks and opportunities.
2. Develop a risk and opportunity response plan and have it approved and communicated.
3. Update the different project plans affected by the approved risks and opportunities response plan.
4. Assess the probability of attaining time and cost objectives, and keep doing it during the project.
5. Continuously identify new risks, reassess risks, plan responses and modify the project plan.
6. Control the risk and opportunity response plan.
7. Document lessons learnt and apply to future projects; update risk identification tools.

### **Topics addressed:**

Contingency response plans  
Cost and duration contingency reserves  
Expected monetary value  
Qualitative risk assessment tools and techniques  
Quantitative risk assessment tools and techniques  
Residual risk and fallback plan

Risk and opportunity owners  
Risk and opportunity response strategies and plans  
Risk and opportunity taking attitudes, risk aversion  
Risk identification techniques and tools  
Scenario planning  
Sensitivity analysis  
Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis (SWOT)  
Successive principle

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of risk and opportunity for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the risk and opportunity situations of a complex project.
- C Has successfully managed the risk and opportunity situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of risks and opportunities in projects and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.08 Problem resolution, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.07 Creativity, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 3.03 Portfolio orientation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance, 3.11 Legal

## 1.05 Kvalita

**Kvalita** projektu je dána stupněm (mírou), do kterého (do jaké) množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Management kvality projektu prostupuje všechny fáze a součásti projektu – od počáteční definice projektu, přes procesy projektu, řízení projektového týmu, výstupy (dodávky) projektu, až po ukončení projektu. Zodpovědnost za řízení kvality projektu má management projektu, případně management programu a/nebo portfolia a řízení kvality projektu je součástí celkového managementu kvality v organizaci zákazníka a/nebo dodavatele projektu. Řízení kvality je založeno na účasti všech členů projektového týmu, kteří musí kvalitu považovat za základ všeho v projektu. To totiž zajišťuje dlouhodobou úspěšnost prostřednictvím spokojenosti zákazníků. Základem řízení kvality projektu jsou postupy řízení kvality v trvalé organizaci, která se procesů projektu účastní a k výsledkům projektu přispívá. Trvalá organizace (zákazníka a/nebo dodavatele projektu) zejména určuje politiku kvality, cíle a odpovědnosti z pohledu projektu, a jak bude kvalita implementována, např. pomocí plánování kvality, pomocí standardních operačních postupů (SOP), pomocí kontrolních měření a pomocí dalších aspektů systému řízení kvality v trvalé organizaci. Kritickými oblastmi řízení kvality projektu jsou rozhraní mezi projekty, případně v rámci programů nebo portfolií a rozhraní mezi projekty a trvalou organizací. Riziko opomíjení kvality spočívá v tom, že nemusí být dosaženo cílů projektu, případně programu nebo portfolia.

Zamýšlená funkce produktu musí být v průběhu projektu průběžně validována. Aby byla zajištěna shoda s požadavky na produkt, účastní se obvykle těchto validačních kroků zákazník nebo uživatel produktu. Validace kvality projektu se provádí pomocí postupů, jako jsou zajištění kvality (QA – quality assurance), řízení jakosti (QC – quality control) a auditů projektu a produktu. Je-li to vhodné, používají se pro validaci a pro přizpůsobení návrhu produktu projektovým požadavkům, a to ve všech fázích projektu, různé CAD (Computer Aided Design) systémy, modely v patřičném měřítku a/nebo prototypy. V případě, že produktem je software, je vhodné do testování zapojit uživatele již v prvních verzích produktu, aby v pozdějších verzích byly takto nalezené chyby již opraveny. Je-li produktem dokumentace, mohou být hrubé pracovní verze použity pro odhalení chyb, které pak budou v pozdějších verzích již opraveny.

Důkazy toho, že výstupy (dodávky) projektu splňují původní specifikace a že se nevyskytují žádné nedostatky, se provádějí pomocí testování. Nedostatky a chyby tak lze včas odstranit a vyhnout se nákladnému přepracování, které by bylo nutné při jejich pozdějším zjištění. Testovací procedury a schvalovací postupy validačních kroků musí být definovány již na začátku projektu, pokud možno již při formulování a uzavírání kontraktu.

### **Možné procesní kroky:**

1. Vytvořte plán kvality.
2. Vyberte, vytvořte a otestujte:
  - prototypy/modely;
  - verze;
  - dokumentaci.
3. Pro konečnou verzi získejte schválení, verzi vytvořte a otestujte.
4. Proveďte procesy QA a QC (zajistěte kvalitu, řiďte a kontrolujte kvalitu).
5. Provádějte testování, vše dokumentujte a nechte schválit výsledky.
6. Doporučujte a použivejte korekční opatření a podávejte zprávy o akcích směřujících odstranění nedostatků.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v nových projektech.

### **Dotčená témata**

CAD (Computer Aided Design), vytváření prototypů, modelování a testování  
Metody na zjišťování nedostatků a chyb a metody na odstraňování nedostatků  
Efektivita a náklady na management kvality  
Metriky

Řízení kvality procesů  
Řízení kvality produktů  
Standardní operační postupy (SOP)  
Správa verzí

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management kvality v projektu v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace související s kvalitou v komplexním projektu.
- C Úspěšně řídil situace související s kvalitou v projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení kvality v projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainterесované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.08 Řešení problémů, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuze, 2.11 Vyjednávání, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.04 Realizace projektu programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 1.05 Quality

**Quality** of the project is the degree to which a set of inherent characteristics fulfils the project requirements. Project quality management embraces all phases and parts of the project from the initial project definition, via the project processes, the management of the project team, the project deliverables and the closure of the project. Project quality management is the responsibility of the project, programme and portfolio management as a part of the management of total quality. Management of quality is based on the participation of all members of a project team who should regard quality as the foundation of the project. It ensures long-term business success through customer satisfaction. The basis for project quality is the quality management practices of the permanent organisation that is involved in and contributes to the project processes and results. Specifically, the permanent organisation determines the quality policy, objectives and responsibilities of the project, and how quality will be implemented such as by quality planning, standard operating procedures (SOPs), control measures, and other aspects of the permanent organisation's quality management systems. Critical areas of project quality management are the interfaces between projects, programmes or portfolios and the permanent organisation. The risk of ignoring quality is that of not achieving the project, programme or portfolio objectives.

The intended functionality of the product should be validated during the course of the project. Normally, the customer or user will be involved in these reviews to ensure compliance with the product requirements. Validation of project quality is carried out via procedures such as quality assurance (QA), quality control (QC), and project and product audits. Where appropriate, computer-aided design (CAD), scale models, or prototypes can be used and tested to validate the product design, and to adjust it to satisfy requirements at all stages of the project. Where the product is software, early versions can be tested by users to detect flaws to correct in later versions. Where the product is documentation, draft versions can be used to detect errors to correct in later versions.

Testing is needed to prove that the deliverables meet the original specification and to uncover any defects so as to correct them early and avoid expensive reworking that can be necessary if defects are detected later. The testing and sign-off procedures to be carried out should be defined early in the project, preferably when defining the contract.

### **Possible process steps:**

1. Develop the quality plan.
2. Select, build and test:
  - Prototypes/models
  - Versions
  - Documentation.
3. Get approval for, build and test the final version.
4. Carry out quality assurance and control.
5. Carry out testing, document and seek approval for the results.
6. Recommend and apply corrective actions and report on actions to eliminate defects.
7. Document the lessons learnt and apply to new projects.

### **Topics addressed:**

Computer aided design, prototyping, modelling and testing  
Defect detection methods and defect remediation methods  
Effectiveness and cost of quality management  
Metrics  
Process quality management  
Product quality management  
Standard operating procedures  
Version control

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project quality for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the project quality situations of a complex project.
- C Has successfully managed the project quality situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project quality and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.08 Problem resolution, 1.14 Procurement & contract, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 2.11 Negotiation, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance

## 1.06 Organizace projektu

Organizace projektu je seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomocí a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k byznys či funkčním procesům. Tento element kompetencí v sobě zahrnuje návrh a udržování příslušných projektových rolí, organizačních struktur, odpovědnost a způsobilostí pro projekt.

**Organizace projektu a/nebo programu** je jedinečnou a dočasnou organizací, která je neustále přizpůsobována fázím životního cyklu projektu a podmínkám životního cyklu programu. Organizace portfolia je podobná trvalé organizaci a bývá často její součástí. Hlavní orientací v takové organizaci je však přirozeně orientace na projekty. Organizace projektu a zdroje požadované na vytvoření výstupů projektu musí odrážet cíle projektu. Pokud cíle projektu vyžadují výstupy a dodávky v krátkém čase a náklady přitom nehrají roli, může projekt vyžadovat hodně zdrojů a rozsáhlou organizaci. Pokud projekt běží v dlouhodobém časovém horizontu a rozpočet je omezený, mohou být poskytnuté zdroje omezené a organizace malá (jednoduchá).

Procesy a rozhodovací modely, které jsou řízeny a aplikovány v organizaci projektu, musí být dobře navrženy, správně realizovány, neustále vylepšovány a založeny na zkušenostech. Organizace projektu má obvykle kratší život a mění se rychleji než trvalá organizace.

Návrh organizace projektu musí brát v úvahu kulturní a environmentální vlivy. Podoba organizace projektu se také obvykle mění s tím, jak projekt postupně prochází svým životním cyklem. Je-li třeba, bývá citlivě upraven tak, aby vyhovoval rozdílným typům a podmínkám konkrétních smluvních vztahů.

V některých situacích je možné a žádoucí celou organizaci projektu přemístit ze zúčastněných trvalých organizací tak, že všechny zainteresované osoby budou blízko sebe a dojde tak ke zlepšení týmové práce a komunikace. Jiné situace si mohou vyžádat geografické rozmístění jednotek celkové organizace projektu, někdy dokonce na rozdílné kontinenty. Takové situace kladou na řízení projektu výrazně větší nároky.

Výkon organizace projektu závisí na tom, jací lidé v ní pracují. Kompetence lidí přiřazovaných k projektu musí být ověřovány a dostupnost těchto lidí pro projekt musí být kontrolována s liniiovým managementem. V ideálním případě bude diskutovat o vhodnosti konkrétního člověka pro určitou roli v projektovém týmu projektový manažer s liniiovým manažerem, do jehož kompetencí náleží zajišťování zdrojů pro projekt. Budou prověřeny znalosti, dovednosti a zkušenosti konkrétního člověka, a manažer projektu také zváží jeho/její osobnost a vhodnost ve vztahu k dalším členům týmu. Bohužel se však často stává, že manažer projektu nemá na výběr lidí do týmu vliv a musí projektový tým vytvářet ze skupiny nezkušených členů, která navíc obsahuje konfliktní osobnosti.

### Možné procesní kroky:

1. Určete, jaký typ organizace projektu je vhodný a jaké zdroje budou potřeba.
2. Identifikujte všechny organizační jednotky v trvalé organizaci, které pro projekt poskytnou zdroje.
3. Definujte role, odpovědnosti, komunikační rozhraní, úrovně pravomocí a procedury a postupy v projektu.
4. Získejte zdroje od organizačních jednotek trvalé organizace.
5. Definujte a usměrňujte komunikační rozhraní s organizačními jednotkami trvalé organizace.
6. Komunikujte veškerá rozhodnutí a ved'te organizaci projektu.
7. Udržujte, aktualizujte a měňte organizaci projektu v průběhu životního cyklu projektu podle aktuální potřeby.
8. Neustále vyhledávejte možnosti vylepšení organizace projektu.
9. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.



## **Dotčená témata**

Modely rozhodování  
Řízení komunikačních rozhraní (interface management)  
Organizační diagram  
Procedury, postupy, procesy  
Hodnocení zdrojů a kontinuální učení se  
Matice odpovědnosti  
Standardní časový plán porad  
Popisy úkolů

## **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management organizace projektu v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace související s organizací projektu v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace související s organizací projektu v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení organizace projektu a schopnost tyto znalosti použít.

## **Hlavní vztahy:**

1.02 Zainteresané strany, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.12 Zdroje, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.01 Vůdcovství, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.07 Kreativita, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.03 Orientace na portfolio, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.08 Personální management

## **Základní literatura:**

## **Rozšiřující literatura:**

## 1.06 Project organisation

The project organisation is a group of people and associated infrastructure with an arrangement of, authority, relationships and responsibilities aligned to the business or function's processes. This competence element covers the design and the maintenance of appropriate roles, organisational structures, responsibilities and capabilities for the project.

**Project and programme organisations** are unique and temporary and adapted to the phases of the project life-cycle or the conditions of the programme cycle. Portfolio organisations are similar to permanent organisations and often a part of them. However, the orientation in any organisation should be mainly towards projects. The project organisation and resources requested for project delivery need to reflect the project objectives. If the project objectives require project delivery over a short time-frame, where cost is not a consideration, then the project may require high levels of resource and a large organisation. Where a project is carried out over an extended time-frame and the budget is constrained, the resources provided may be limited and the organisation small.

The processes and decision models that are managed and applied in an organisation should be well designed, properly implemented, continuously improved and based on experience. The project organisation normally has a shorter life and changes more rapidly than the permanent organisation.

The design of the project organisation should take into account cultural and environmental influences; it usually changes as the project evolves through its life-cycle. When necessary, it is fine-tuned to fit with different types and terms of contract.

In some situations it may be possible, and preferable, to relocate the project organisation so that the people involved are all in close proximity; this enhances team working and communication. In other situations, the units of some project organisations may be geographically dispersed and even on different continents, posing an even bigger challenge to project management.

The performance of a project organisation depends on the personnel working in it. The competence of the people who are nominated to participate in the project has to be verified and their availability checked with line management. Ideally, the project manager and line manager of the function supplying resources to the project will discuss the suitability of an individual to fulfil a particular role in the project team. The knowledge, skills and experience of the individual will be reviewed, whilst the project manager will also consider the personality of the individual and fit with other team members.

However, often the project manager has no involvement in the selection of people allocated to form the team and, so he has to develop a project team with inexperienced members who may have conflicting personalities.

### **Possible process steps:**

1. Determine what sort of project organisation and resources are required.
2. Identify all the organisational units that will provide resources to the project.
3. Define the roles, responsibilities, interfaces, levels of authority and procedures in the project.
4. Obtain resources from organisational units.
5. Define and regulate the interfaces with the units of the permanent organisation.
6. Communicate decisions, lead the project organisation.
7. Maintain, update and change the project organisation during the project life-cycle if needed.
8. Continuously seek to improve the project organisation.
9. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Decision models  
Interface management  
Organisation chart  
Procedures, processes  
Resource evaluation and continuous learning

Responsibility matrix  
Standard meeting schedule  
Task descriptions

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project organisation for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the project organisation situations of a complex project.
- C Has successfully managed the project organisation situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of the project organisation and can apply it.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.12 Resources, 1.14 Procurement & contract, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.07 Creativity, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 3.03 Portfolio orientation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.08 Personnel management

## 1.07 Týmová práce

Projekty provádí týmy lidí, kteří byli obvykle shromážděni specificky za účelem projektu. Element kompetence „**Týmová práce**“ v sobě zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku. Týmy jsou skupiny lidí, kteří pracují společně s cílem dosáhnout určitého cíle.

Budování projektového týmu (projektový teambuilding) se obvykle provádí pomocí zahajovacích projektových schůzí, workshopů a seminářů; účastní se jich manažer projektu, členové týmu a někdy i další zainteresované strany. Týmového ducha (např. synergické spolupráce všech členů týmu) lze dosáhnout individuální motivací, nastavením týmových cílů, skupinovou motivací, společnými akcemi a pomocí podpůrných strategií.

Mohou vzniknout problémy z technických nebo ekonomických potíží či z jiných situací vyvolávajících stres. Problémy mohou také vzniknout díky rozdílům v kulturách a vzdělání, díky rozdílům mezi zájmy jednotlivců či skupin a rozdílům ve způsobech práce. Jiné problémy mohou přinést příliš velké prostorové vzdálenosti mezi členy týmu.

Vývoj týmu se řídí definovaným procesem, který lze popsat například kroky (definovanými psychologem Brucem Tuckamem v roce 1965): fáze formování (forming), fáze konfliktů a polarizací (storming), fáze normování (norming) a fáze výkonu (performing) (viz *Možné procesní kroky* níže).

Manažer projektu musí neustále tým a jeho členy formovat, a to od počáteční fáze budování týmu, přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu, až po ukončení projektu, kdy se členové týmu vrací ke své organizační jednotce a čekají na nové přiřazení do nějakého jiného projektu nebo je jim opětovně přiřazeno jejich původní pracovní místo. Výkon členů týmu musí být v průběhu práce na projektu manažerem projektu pravidelně přezkoumáván a konzultován s liniiovými manažery. Dále se musí pravidelně posuzovat potřeby osobního rozvoje, koučování a tréninků a je třeba provádět příslušné kroky. V případě, že výkon určitého člena týmu nedosahuje požadovaného standardu, je třeba přikročit k nápravnému opatření.

### Možné procesní kroky:

1. Formování – vytvoření společného vnímání záměru, spolunáležitosti a závazku.
2. Konflikty a polarizace – přiřazování rolí, odpovědností a úkolů z důvodu lepšího řízení, rozhodování a řešení konfliktů.
3. Normování – otevřenost ve vztahu ke způsobům spolupráce členů týmu.
4. Výkon – vytvoření vzájemných závislostí za účelem dosažení výjimečných výsledků.
5. Při ukončení projektu předání výstupů a dodávek projektu liniiové organizaci a rozpuštění týmu.
6. Dokumentování získaných poznatků a užití těchto poznatků v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Schopnost práce v týmech  
Spolupráce s managementem  
Rozhodování a přijetí rolí  
Geografické odloučení  
Skupinová dynamika  
Hodnocení individuálního profilu

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management týmové práce v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace související s týmovou prací na komplexním projektu.
- C Úspěšně řídil situace související s týmovou prací na projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení týmové práce v rámci projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.18 Komunikace, 2.01 Vůdcovství, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.05 Uvolnění, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.02 Orientace na program, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.08 Personální management

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.07 Teamwork

Projects are performed by teams of people, who are usually brought together specifically for the purpose of the project. **Teamwork** covers the management and leadership of team building, operating in teams and group dynamics. Teams are groups of people who work together to realise specific objectives.

Project team building is often done by the use of project start-up meetings, workshops and seminars that may include the project manager, team members and sometimes other interested parties. Team spirit (i.e. getting people to work well together) can be achieved through individual motivation, team goal setting, social events and supporting strategies.

Problems may arise due to technical or economic difficulties or other kinds of stressful situations.

Issues may also arise due to cultural and educational differences, different interests and/or ways of working, or members being located great distances apart.

Team development should follow a defined process, for example: forming, storming, norming and performing (see possible process steps below).

The project manager needs to continually develop the team and its members, from an initial phase of team building, to team working throughout the life of the project, to the conclusion of the project, when team members are released to return to their organisational units for re-assignment. During their time working in the project, the performance of team members should be regularly reviewed by the project manager in consultation with the line manager, and development, coaching and training needs assessed and appropriate action taken. Where the performance of a team member is below the required standard, remedial action may be necessary.

### Possible process steps:

1. Form – develop a common sense of purpose, belonging and commitment.
2. Storm – assign roles, responsibilities and tasks to aid control, decision-making and conflict resolution.
3. Norm – openness in how team members can work together.
4. Perform – develop interdependency to obtain outstanding results.
5. At the conclusion of the project, hand over the project deliverables to the line organisation and disband the team.
6. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### Topics addressed:

Ability to work in teams  
Cooperation with management  
Decision making and representing roles  
Geographical separation  
Group dynamics  
Individual profile assessment

### Key competence at level:

- A Has successfully directed the management of teamwork for important programmes and/or portfolio of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the teamwork situations of a complex project.
- C Has successfully managed the teamwork situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of teamwork in projects and can apply it.

### Main relations to:

1.01 Project management success, 1.08 Problem resolution, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement &

motivation, 2.03 Self-control, 2.05 Relaxation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.02 Programme orientation, 3.04 PPP implementation, 3.07 Systems, products & technology, 3.08 Personnel management

## 1.08 Řešení problémů

Většina práce v průběhu životního cyklu projektu se týká definování pracovních úkolů a **řešení problémů**. Převážná většina problémů, které v projektu vznikají, se týká časového vymezení, nákladů, rizik nebo výstupů (dodávek) projektu a/nebo vzájemného působení mezi těmito čtyřmi faktory. Možnosti řešení zahrnují v první řadě snížení rozsahu výstupů projektu, prodloužení časového rámce nebo zajištění dalších zdrojů.

K řešení problémů lze použít různé metody. Může to být například zavedení systematických postupů (procedur) pro: identifikaci problému a zjištění jádra problému, podporu tvorby nápadů a alternativ řešení problémů [jako jsou postupy typu brainstormingu, nekonvenčního myšlení (lateral thinking), metod zadumání (thinking hat) zaměřených na cvičení myšlení], hodnocení nápadů a výběru nejlepší možnosti, a pro podniknutí patřičných kroků k realizaci zvolené možnosti. Avšak před rozhodnutím o tom, které kroky budou podniknuty, je třeba konzultovat zainteresované strany a získat jejich souhlas.

Pokud se při řešení problému vyskytnou překážky, překonáváme je pomocí vyjednávání, přenesení rozhodnutí na příslušnou zainteresovanou stranu, vyřešením konfliktu nebo použitím krizového řízení.

Projektový tým může problémy řešící workshopy využít i jako vzdělávací cvičení pro lepší zformování týmu. Úspěšné vyřešení problému napomáhá soudržnosti týmu.

### Možné procesní kroky:

1. Postupy detekce problémů zahrňte do plánů projektu.
2. Identifikujte situace, ve kterých vzniká potřeba použít procedury řešení problémů.
3. Problém analyzujte a nalezněte jádro problému.
4. Použijte kreativní metody pro zachycení nápadů na vyřešení problému.
5. Proveďte hodnocení nápadů a vyberte nejlepší možnost. Zapojte v patřičných krocích procesu řešení problému příslušné zainteresované strany.
6. Realizujte vybrané řešení, přezkoumávejte jeho efektivitu a v případě potřeby je vyladujte tak, jak je to potřeba.
7. Dokumentujte celý proces a zajistěte, že získané poznatky budou použity v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Identifikace a vyhodnocení alternativních možností  
Přesuny pozornosti od celého projektu k podrobnostem a zpět  
Systémové myšlení  
Analýza celkových přínosů projektu  
Hodnotová analýza

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management řešení problémů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace obsahující řešení problémů v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace obsahující řešení problémů v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení řešení problémů v rámci projektu a schopnost tyto znalosti použít.

### Hlavní vztahy:

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 2.05 Uvolnění, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.03 Orientace na portfolio, 3.06 Byznys



**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 1.08 Problem resolution

Most of the work in the project life-cycle deals with the definition of work tasks and **problem resolution**. Most of the problems that arise are likely to involve the time-frame, cost, risks or deliverables of the project or an interaction between all four factors. Options to resolve problème may involve reducing the scope of project deliverables, increasing its time-frame, or providing more resources.

Various methods of problem solving can be used. These may involve adopting systematic procedures for: identifying the problem and its root cause; developing ideas and options (such as ‘brainstorming’, ‘lateral thinking’, and ‘thinking hats’) for solving the problem; evaluating the ideas and selecting a preferred option; and for taking the appropriate steps to implement the chosen option.

However, before deciding on what course of action to take, the interested parties must be consulted and their approval sought.

If obstacles arise during the problem solving process, they may be overcome by negotiation, escalation to an appropriate interested party for decision, conflict resolution or crisis management.

The project team can use problem solving sessions as a learning exercise for the team. Successful problem resolution also tends to unite the team.

### Possible process steps:

1. Include procedures for detecting problems in the project plan.
2. Identify when situations arise where there is a need for problem solving.
3. Analyse the problem and identify its root cause.
4. Apply creative methods to capture ideas to solve the problem.
5. Evaluate the ideas and select a preferred option, involving interested parties at appropriate steps in the process.
6. Implement and review the effectiveness of the selected solution and make adjustments as necessary.
7. Document the whole process and ensure that lessons learnt are applied to future projects.

### Topics addressed:

Identifying and assessment of alternative options  
Moving between the whole project to the detail and back again  
Thinking in terms of systems  
Total benefit analysis  
Value analysis

### Key competence at level:

- A Has successfully directed the management of problem resolution for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the problem resolution situations of a complex project.
- C Has successfully managed the problem resolution situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of problem resolution in projects and can apply it.

### Main relations to:

1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 2.05 Relaxation, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.06 Business

## 1.09 Struktury v projektu

Manažeři portfolia, programu a projektu v jim příslušejících oblastech koordinují rozdílné struktury.

**Portfolio** (a často subportfolio) obsahuje projekty a programy různých typů a s různými cíli, náklady, riziky, časovými rámci, velikostmi, s různou strategickou důležitostí, neobvyklostí, územní důležitostí apod. Manažer portfolia potřebuje mít schopnost různými způsoby analyzovat a zobrazovat informace o portfoliu za účelem jejich předložení vyššímu vedení k přezkoumání a k rozhodování. Portfolio bude neustálou součástí aktivit trvalé organizace. Projekty a programy budou po svém schválení do portfolia vstupovat, a po svém ukončení či zrušení budou portfolio opouštět.

**Programy** jsou tvořeny souvisejícími (příbuznými) projekty a k nim přidruženými aktivitami. Programy mají v menším měřítku některé z charakteristických znaků portfolia. Narozdíl od portfolia mají programy konečný časový rámec. Programy bývají často vnímány jako multiprojekty a bývají vždy plánovány a realizovány za účelem dosažení určitých záměrů.

**Projekty** lze z různých pohledů rozložit na části (základní složky). Typické rozklady projektu na součásti jsou: z pohledu strukturalizace prací – Work Breakdown Structure (WBS), z pohledu organizace projektu – Organisation Breakdown Structure (OBS), z pohledu nákladů na projekt, z pohledu informační a dokumentační struktury.

**Struktury v projektu** jsou klíčovým mechanismem, který v rámci projektu zajišťuje řád. Hierarchické struktury zajišťují, aby se v projektu nic neopominulo.

**Práce/Dílo (The Work)** může být rozložena/rozloženo na úkoly (tasks), pracovní balíky (work packages) a/nebo činnosti (activities). Tyto jednotky nebo jejich seskupení jsou přiděleny poskytovatelům zdrojů. K těmto jednotkám nebo k jejich seskupení se vytváří časový plán práce, odhadují se náklady, odhaduje se množství práce pro naplánování, eviduje se množství práce odsouhlasené, eviduje se množství práce zkontrolované a eviduje se množství práce dokončené. Stav prací (rozpracovanost) a aktuální náklady jsou reportovány a akceptovány podle pokynů manažerů projektu, programu nebo portfolia.

**Organizaci projektu** lze rozložit na podprojekty a/nebo moduly [např. na: vše týkající se plánování - vše týkající se financí - vše týkající se infrastruktury - vše týkající se podpory ICT (Information and Communication Technology) vše týkající se výzkumu a vývoje - vše týkající se rozvoje procesů - vše týkající se výrobních závodů - vše týkající se nákupu a prodeje - vše týkající se managementu produktů – atd., v závislosti na typu projektu. Podprojekty a/nebo moduly představují samostatné části projektu a/nebo trvalých organizačních jednotek, do kterých náleží členové týmů projektu a podprojektů. Každý z těchto podprojektů a/nebo modulů má svého manažera a své členy týmu. V případě, že manažer projektu a/nebo členové týmu mají málo zkušeností, je vhodné vytvořit velmi podrobnou strukturu členění projektu a zajistit tak, že budou pokryty všechny aspekty projektu srozumitelně.

Projekt lze rozložit na různé **fáze** podle průběhu jeho kritické cesty. Každá taková fáze pak může reprezentovat dílčí dodávky (výstupy), klíčové body rozhodnutí (tzv. brány projektu: rozhodnutí zastavit, rozhodnutí jít dál), důležitá investiční rozhodnutí atd.

**Náklady** lze rozložit podle načasování výdajů, nebo na interní a externí, nebo na volně použitelné a povinně použitelné (předepsané), nebo na kapitál versus příjmy, tržby, výnosy. Toky **informací** spojené s projektem lze rozložit na datové množiny, na informace z těchto dat odvozené, a na znalosti vybudované na těchto informacích, které vedou k porozumění, na němž jsou v konečném důsledku založena klíčová rozhodnutí. Jsou-li data velmi strukturně složitá, a je-li jich navíc mnoho, bude třeba použít databázových technologií, dotazovacích prostředků a data-mining nástrojů pro uspokojování dotazů a vyhledávání informací.

**Dokumentaci** spojenou s projektem je třeba strukturovat v souladu se standardními formáty pro definici projektu, plány řízení projektu, pro různé typy týmových porad, přezkoumání projektu,

hodnocení projektu na úrovni řídicího výboru projektu, pro výstupy a dodávky projektu atd. Dokumenty bude také potřeba přezkoumávat a ukládat je v elektronickém nebo fyzickém archívu s kontrolovaným přístupem.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Analyzujte portfolio, program a/nebo projekt a definujte vhodné struktury.
2. Každé struktuře přiřaďte vlastníka.
3. Pro každou strukturu definujte požadavky a způsob fungování.
4. Objevte/rozvíňte/vytvořte prostředky zobrazování struktur.
5. Struktury zpracujte do detailu, analyzujte je a vyberte ty vhodné.
6. Řiďte a kontrolujte struktury projektu a komunikujte je všem zainteresovaným stranám.
7. Udržujte struktury v aktuálním stavu.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích portfoliích/programech/projektech.

#### **Dotčená témata**

Systemy kódování  
Databáze, ukládání dat a získávání informací  
Hierarchické a nehierarchické struktury  
Multidimenzionální struktury  
Šíře a hloubka struktur  
Hierarchická struktura prací (WBS)

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management struktur v projektu v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil vytváření struktur v komplexním projektu.
- C Úspěšně řídil vytváření struktur v projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti vytváření struktur v projektu a schopnost tyto znalosti použít.

#### **Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.18 Komunikace, 2.01 Vůdcovství, 2.03 Sebekontrola, 2.07 Kreativita, 2.09 Výkonnost, 2.13 Spolehlivost, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.07 Systémy, produkty, technologie

#### **Základní literatura:**

#### **Rozšiřující literatura:**

## 1.09 Project structures

The portfolio, programme and project managers coordinate the different structures in their respective areas.

The **portfolio** (and often sub-portfolios) consists of projects and programmes of different types, costs, risks, benefits, time-frames, sizes, strategic importance, novelty, territorial importance and so on. The portfolio manager will have the ability to analyse and display the portfolio information in different ways for senior management review and decision. The portfolio will be an ongoing part of the organisation's activities, with a flow of projects and programmes entering the portfolio as they are sanctioned and leaving the portfolio once they are completed or cancelled.

The **programmes** consist of related projects and associated activities and will have some of the attributes of the portfolio, but on a smaller scale. Programmes will also have a finite time-frame, unlike the portfolio and will have associated benefits to be delivered.

**Projects** can be broken down into their constituent parts from different standpoints, e.g. work breakdown, project organisation, project cost, information and documents structure.

The **project structures** are a key mechanism for creating order within the project. Hierarchical structures serve to ensure nothing is omitted from the project.

The **work** can be broken down into tasks, work packages and activities. These units or clusters of them will be allocated to a resource provider, the work will be scheduled, costs estimated, work planned, commissioned, controlled and completed. The work and actual costs will be reported and accepted under the guidance of the project, programme and portfolio managers.

The **project organisation** can be broken down into sub-projects and modules (e.g. combinations of planning; finance; infrastructure; ICT (information and communication technology) support; research; development; process development; manufacturing facilities; purchase and supply; product management and/or others, depending on the type of project) representing the discrete parts of the project and/or the permanent organisational units to which project/sub-project team members belong. Each of the sub-projects and/or modules will have a manager and team members. Here the project manager and/or team members are inexperienced, the project structures should be very detailed to ensure all aspects are comprehensively covered.

The project can be broken down into its various **phases** along the critical path, representing interim deliverables, key decision points (stop/go), investment decisions and so on.

The **costs** can be broken down in terms of timing of spend, internal versus external, discretionary versus non-discretionary, capital versus revenue.

The **information** flows associated with the project can be broken down into data sets, information derived from the data, knowledge built on the information, leading to the understanding that ultimately underpins key decisions. Where the data are complex and voluminous, a relational database may be required and enquiry and data mining tools may be employed to interrogate the data.

The **documentation** associated with the project will conform to standard formats for the project definition, project management plan, various types of team meetings, project reviews, executive reviews, project deliverables and so on. The documents may also need to be reviewed, stored and access-controlled in a physical and/or electronic archive.

### Possible process steps:

1. Analyse the portfolio, programme or project and define the different structures which are appropriate.
2. Assign an owner to each of the structures.
3. Define the requirements for each of the structures and how they will operate.
4. Develop a means of displaying the structures.
5. Elaborate, analyse and select the structures.

6. Communicate and control project structures.
7. Maintain the structures.
8. Document the lessons learnt and apply to future portfolios/programmes/projects.

**Topics addressed:**

Coding systems

Databases, data input and output definition

Hierarchical and non-hierarchical structures

Multi-dimensional structures

Width and depth of structures

Work breakdown structures

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project structures for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the creation of project structures for a complex project.
- C Has successfully managed the creation of project structures for a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project structures and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.06 Project organisation, 1.10 Scope & deliverables, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.03 Selfcontrol, 2.07 Creativity, 2.09 Efficiency, 2.13 Reliability, 3.04 PPP implementation, 3.07 Systems, products & technology

## 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu

**Rozsah/rámec/oblast/prostor** projektu (project scope), zkráceně jen rozsah projektu, definuje hranice projektu. V případě, že nejsou hranice projektu, programu nebo portfolia řádně určeny, a v případě, že doplňky a/nebo vynechávky do/z projektu nejsou správně zdokumentovány, má situace kolem projektu sklony vymknout se kontrole. Z pohledu zainteresovaných stran zahrnuje rozsah projektu úplně všechny výstupy a dodávky projektu. Řešení projektu se v rámci rozsahu projektu postupně vyvíjí od počáteční koncepce projektu až k výsledným dodávkám, a tento vývoj je zachycen v dokumentech, které definují dodávané výstupy projektu ve větším a větším detailu tak, jak se postupně prohlubuje poznání v průběhu projektu. Rozsah a výstupy/dodávky projektu představují z pohledu zainteresovaných stran celkový obsah (funkční a technické charakteristiky a charakteristiky uživatelských rozhraní) zahrnutý do projektu. Projekt musí dodat ve svých dodávkách a výstupech vše, co je v jeho rozsahu popsáno. U některých typů projektů je třeba do rozsahu projektu zahrnout i geografické prostředí a/nebo uživatelské prostředí, ve kterém budou projektem nově vytvořené systémy nebo projektem vyvolané změny stávajících systémů operovat. Při definování rozsahu projektu je také důležité specifikovat, co do rozsahu projektu nepatří.

**Výstupy/dodávky** úspěšného projektu, programu nebo portfolia jsou uchopitelná (tangible – často hmotná) nebo neuchopitelná (intangible – často nehmotná) aktiva, která byla projektem, programem nebo portfoliem pro zákazníka vytvořena. Jsou reprezentována výkresy, schémata, popisy, modely, prototypy, systémy a produkty různých typů. Pod pojem výstupy/dodávky patří nejenom prodané produkty a zavedené služby po ukončení projektu, ale také provozní procesy, organizační změny a změny v lidských zdrojích, které jsou potřeba k tomu, aby organizace úspěšně fungovala. Výstupy/dodávky projektu lze klasifikovat podle jejich priority (musí být / je příjemné, když budou / dodány pouze, když zbude čas). Tyto priority je třeba dohodnout se zainteresovanými stranami. Výstupy s nižší prioritou mohou zůstat nedodány, bude-li nedostatek času. Konfigurace a specifikace výstupů/dodávek musí splňovat požadavky a cíle projektu. Management projektu musí rozumět obsahu projektu, práci/dílu i požadavkům na ně, a časovému rámci projektu, a musí je také dokázat řídit.

Konfigurace je definována jako funkční a/nebo fyzická struktura výstupů/dodávek projektu tak, jak je popsána v dokumentaci projektu a jak je realizována ve výstupech vytvořených projektem. Základním vyjádřením konfigurace od počátečních fází projektu je WBS (Work Breakdown Structure). Řízení konfigurace (configuration management) pomáhá pomocí systematicky organizované tvorby dokumentů a schvalovacího postupu minimalizovat vady a chyby v návrhu a vytváření dodávek a výstupů. Řízení změn pomáhá sledovat stopu změn v rozsahu projektu i v konfiguraci výsledku projektu.

### Možné procesní kroky:

1. Definujte požadavky a cíle zainteresovaných stran.
2. Odsouhlaste se zainteresovanými stranami výstupy a dodávky projektu.
3. Definujte rozsah projektu, řiďte a kontrolujte jej ve všech fázích projektu.
4. Aktualizujte výstupy/dodávky a rozsah projektu jakmile jsou změny odsouhlaseny se zainteresovanými stranami.
5. Řiďte a kontrolujte kvalitu dodávek a výstupů.
6. Formálně provedte předání dodávek a výstupů zainteresovaným stranám.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Řízení změn

Řízení konfigurace

Metody návrhu, realizace a řízení a kontroly dodávek a výstupů

Dokumentace a soudržnost výsledků

Komunikační rozhraní

Nové či změněné výstupy/dodávky a jejich funkce

Nové či změněné funkce v organizaci a nová či změněná řešení  
Nové či změněné fyzické produkty nebo služby a jejich funkce  
Definice rozsahu

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management rozsahu a výstupů projektu v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace týkající se rozsahu a výstupů projektu v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace týkající se rozsahu a výstupů projektu v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení rozsahu a výstupů projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.02 Zainteresované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 2.13 Spolehlivost, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



## 1.10 Scope & deliverables

The project **scope** defines the boundaries of a project. If the boundaries of the project, programme, or portfolio are not properly defined and if additions to and deletions from the project, programme or portfolio are not properly documented, then the situation tends to get out of control. From the point of view of the interested parties the scope embraces the totality of all the deliverables, which are included in a project. The solutions within the scope gradually evolve from the initial concept of the project to the final deliverables, through the documents that define those deliverables in more and more detail as they are developed. From the view of the interested parties the scope and deliverables represents the total content (functional, technical and user interface characteristics) included in the project. The project should deliver all that is described within its scope. In some types of project the scope also includes the geographical and users environment where new systems or changes to existing systems delivered by the project will be operated. In defining the scope of a project it is also important to stipulate what is out of its scope.

The **deliverables** of a successful project, programme or portfolio are tangible or intangible assets created by the project, programme or portfolio for the customer. They are represented by drawings, schematics, descriptions, models, prototypes, systems and products of various kinds. Deliverables are not only the product sold or service put into use after project closure, but also the operational processes, organisational changes and human resource changes needed for a successful organisation to operate. The project deliverables may be classified in terms of their priority (must have; nice to have; if there is time), by agreement with the interested parties. Those of lower priority may not be delivered if there are time constraints. The configuration and specification of the deliverables have to comply with the project requirements and objectives. Project management should understand and manage the content of the project, the work requirements and the time-frame.

Configuration is defined as the functional and physical structure of project deliverables as described in the project documentation and is realised in the deliverables produced by the project. Configuration management helps to minimise deficiencies and errors in the design of a deliverable through a systematically organised document production and approval procedure. Change management helps to keep track of changes in the scope as well as in the configuration of the project.

### **Possible process steps:**

1. Define interested parties' requirements and objectives.
2. Agree appropriate deliverables with the interested parties.
3. Define project scope and control it in all project phases.
4. Update the deliverables and scope when changes are agreed with the interested parties.
5. Control the quality of the deliverables.
6. Formally hand over the deliverables to the interested parties.
7. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Change management  
Configuration management  
Deliverable design and control methods  
Documentation and coherence of results  
Interfaces  
New or changed deliverables and their functions  
New or changed organisational functions and solutions  
New or changed physical products or services and their functions  
Scope definition

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of project scope and deliverables for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the scope and deliverables situations of a complex project.
- C Has successfully managed the scope and deliverables situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project scope and deliverables and can apply it.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.13 Reliability, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology, 3.09 Health, security, safety & environment

## 1.11 Čas a fáze projektu

Pojem „čas v projektu“ zahrnuje strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností a/nebo pracovních balíků (work packages), a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, a monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase. Tyto aspekty je vhodné zobrazit v úsečkovém diagramu / síťovém grafu.

Modely životního cyklu projektu a jejich časové rámce jsou specifické pro různá odvětví průmyslu a různé druhy byznysu. Např. modely užívané ve stavebnictví se liší od modelů, které jsou používány ve výrobě nebo logistice. Obdobně modely používané v oblasti výzkumu a vývoje se liší od modelů, které používají dodavatelské řetězce nebo od modelů používaných v oblasti ICT.

**Fáze projektu** je skupina logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Jedná se o část životního cyklu řízení projektu, která slouží ke stanovení řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provádění. Fáze projektu je oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků. Součástí fáze projektu jsou jak hlavní dodávané výstupy projektu (ve fázi vytvořené), tak i rozhodnutí (ve fázi přijatá), které jsou základem pro vykonávání další fáze. Fáze mají určeny své cíle a mají zadané časové rozmezí. Pro různé druhy (pod)projektů mohou být použity různé modely členění na fáze. Tím se zvyšuje složitost jejich koordinace. Pro usměrňování prací směrem ke specifickým cílům nebo koncům fází nebo pro dodržení intervalů mezi cíli či fázemi lze použít milníky projektu.

V rámci programu se fáze vztahují spíše k jednotlivým projektům než k samotnému programu. Portfolia jsou řízena pomocí časových intervalů. Obvykle existuje roční cyklus porad a rozhodovacích bodů, ve kterých se plánuje portfolio na nadcházející rok, případně i s výhledem na několik následujících let, a to v závislosti na typu byznysu či trvalé organizace. V průběhu aktuálního cyklu dodávky však i portfolio obsahuje body přezkoumání, které zajistí, že celé portfolio projektů se vyvíjí dobře, že zdroje jsou alokovány správně, a že bude, v případě potřeby, možné provést nápravná opatření.

Cílem časového plánování je určit, které činnosti je třeba vykonávat a kdy, a tyto činnosti seřadit na časovou osu do logické posloupnosti. Časové plánování zahrnuje komunikační rozhraní mezi podprojekty a mezi pracovními balíky stejně tak, jako trvání a načasování veškerých činností. Časové harmonogramy závisí na vzájemné relativní prioritě prací, na dostupnosti zdrojů s potřebnými dovednostmi, a někdy závisí i na kulturních zvláštích či na ročních obdobích a jiných podnebních zvláštích. Pokud je časový rámec určité fáze nebo činnosti nejistý, zařazujeme do harmonogramu časový nárazník nebo rezervu (záchrannou fiktivní činnost).

### Možné procesní kroky:

1. Definujte a seřadte podle času činnosti a/nebo pracovní balíky.
2. Proveďte odhad doby trvání.
3. Vytvořte harmonogram projektu nebo fáze.
4. Přiřaďte a vybalancujte zdroje.
5. Porovnávejte dílčí cíle, plánovaná a aktuální data a aktualizujte předpověď, je-li to třeba.
6. Kontrolujte časový harmonogram se zřetelem na změny v projektu.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užití v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Plánování kritické cesty

Modely životních cyklů

Milníky

Modely fází

Poskytování zdrojů: vybalancování požadavků

Časové nárazníky pro nepředvídané události a rezervy

Metody řízení času

Metody časového plánování

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management fází a harmonogramů projektů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace spojené s fázemi a harmonogramy projektu v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace spojené s fázemi a harmonogramy projektu v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení fází a harmonogramů projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.19 Zahájení, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.05 Uvolnění, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 3.01 Orientace na projekt, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.08 Personální management, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 1.11 Time & project phases

**Time** covers the structuring, sequencing, duration, estimating and scheduling of activities and/or work packages, including the assignment of resources to activities, establishing project deadlines and monitoring and controlling their timely execution. These aspects should be displayed on a critical path diagram.

Project life-cycle models and their time-frames and phases are specific to different industries and businesses. For example, the models used in construction are different from those used in manufacturing or logistics. Similarly, the models used for R&D are different from those used for Supply Chain or for ICT (information and communication technology) support.

A **project phase** is a discrete time period of the project sequence, which is clearly separate from other periods. A project phase includes both major project deliverables and decisions which are the basis for the next phase. Phases have defined objectives and may have specified time limits. Different phase models may be used for different kinds of (sub) projects which increases the complexity of their coordination. Milestones can be used to work towards specific targets or phase limits or intervals in between.

In practice the project phases can overlap (e.g. concurrent stages, fast-tracking). In programmes the phases normally apply to individual projects rather than to the programme itself. Portfolios are controlled by time intervals. There is usually an annual cycle of meetings and decision points for planning the portfolio for the coming year, perhaps with a forward view of several years, depending on the type of business or organisation. The portfolio will also have review points during the current delivery cycle to ensure that the overall portfolio of projects is on track, that resources are properly allocated and to allow remedial action to be taken when necessary.

The aim of time scheduling is to determine what activities need to be carried out and when, and to put these activities into a logical sequence on a time line. Scheduling includes the interfaces between sub-projects and amongst work packages, as well as the duration and timing of activities. Time schedules depend on the relative priority of the work, the availability of resources with appropriate skills and sometimes on culturally-dependent or weather-dependent seasons. Where there is uncertainty about the time-frame required for a particular phase or activity, a time 'buffer' or 'float' should be introduced into the schedule.

### **Possible process steps:**

1. Define and sequence the activities and/or work packages.
2. Estimate duration.
3. Schedule the project or phase.
4. Allocate and balance resources.
5. Compare target, planned and actual dates and update forecast as necessary.
6. Control the time schedule with respect to changes.
7. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Critical path planning  
Life-cycle models  
Milestones  
Phase models  
Resource supply: demand balancing  
Time contingency 'buffers' or 'float'  
Time control methods  
Time planning methods

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of the project phases and time schedules for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.

- B Has successfully managed the project phases and the time schedule situations of a complex project.
- C Has successfully managed the project phases and the time schedule situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project phases and time scheduling and can apply it.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.19 Start-up, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.05 Relaxation, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 3.01 Project orientation, 3.04 PPP implementation, 3.08 Personnel management, 3.10 Finance

## 1.12 Zdroje

Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů. Pojem zdroje zahrnuje lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. V českém národním prostředí mezi zdroje nepočítáme materiál. Materiál se činnostmi projektu spotřebovává, na rozdíl od zdrojů, jejichž dostupnost se činnostmi projektu omezuje, ale nespotebovává.

Řízení projektu musí zajistit, že lidé mají k úspěšnému plnění požadovaných úkolů potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence, že mají adekvátní informace a nástroje, a že prošli potřebnými školeními a tréninky, které jim tyto úkoly umožní skutečně úspěšně plnit.

### Možné procesní kroky:

1. Identifikujte potřebné zdroje, a to včetně speciálních, potřebných pro řízení projektu. Explicitně formulujte potřebné kompetence, které budou od všech členů projektového týmu vyžadovány.
2. Vytvořte časový plán potřeby zdrojů.
3. Získejte souhlas s přidělením zdrojů k projektu od liniového managementu.
4. Zařaďte odhady a plán přidělování zdrojů do vykonávání procesu řízení změn.
5. Řiďte přidělování úloh a zvláštní důraz věnujte produktivitě nově zařazených pracovníků.
6. Řiďte a kontrolujte zdroje se zřetelem na řízení změn.
7. V případech, kdy došlo k nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby zdrojů, eskalujte problém na úroveň řízení programu nebo portfolia za účelem přerozdělení zdrojů.
8. Modifikujte databázi odhadu zdrojů aktuálními hodnotami, které ukazují skutečně použité zdroje, a to zejména při ukončení projektu.
9. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užití v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Nárazníkový zásobník zdrojů (resource buffer) pro činnosti na kritické cestě

Metody řízení zdrojů

Databáze odhadů zdrojů (pro plánování a vybalancování zdrojů)

Metody odhadování potřeby zdrojů

Cenové relace, sazby zdrojů

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management projektových zdrojů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace týkající se zdrojů v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace týkající se zdrojů v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení zdrojů projektu a schopnost tyto znalosti použít.

### Hlavní vztahy:

1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 2.03 Sebekontrola, 2.05 Uvolnění, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.08 Personální management

### Základní literatura:

**Rozšiřující literatura:**



## 1.12 Resources

**Resource** management consists of resource planning, with the identification and allocation of resources with the appropriate capability. It also includes optimising the way resources are utilised in the time schedule as well as the continuous monitoring and control of these resources. Resources embraces people, materials and the infrastructure (such as materials, equipment, facilities, services, information technology, information and documents, knowledge, funds) required to carry out project activities.

Project management should make sure that individuals have the necessary technical, behavioural and contextual competences and are provided with adequate information, tools and training to perform the tasks required of them successfully.

### **Possible process steps:**

1. Identify what resources are required, including the specific project management effort. The competences required of the personnel in the project team should also be made explicit.
2. Schedule the resources.
3. Obtain agreement with line management for resource assignments to the project.
4. Place the estimates and the resource assignments plan under change control.
5. Manage assignments, with special emphasis on the productivity of newly appointed personnel.
6. Control the resources with respect to changes.
7. Where resources have been over- or under-estimated escalate to programme or portfolio level for resource (re-) allocation.
8. Modify the resource estimates database at project close-out with figures for the resources actually used.
9. Document lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Resource buffer (on the critical path)

Resource control methods

Resource estimates database (for planning and balancing resources)

Resource estimating methods

Resource rates

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of the project related resources for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the resource situations of a complex project.
- C Has successfully managed the resource situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project resources and can apply it.

### **Main relations to:**

1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 2.03 Self-control, 2.05 Relaxation, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.07 Systems, products & technology, 3.08 Personnel management

### 1.13 Náklady a financování

Řízení **nákladů a finanční řízení** zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu.

V rámci **řízení nákladů** projektu se odhadují náklady na jednotlivé pracovní balíky, subsystémy a na celý projekt, a vytváří se rozpočet celého projektu. Součástí řízení nákladů je porovnávání plánovaných a skutečných nákladů v různých bodech projektu, odhady zbývajících nákladů, a aktualizace finálního odhadu nákladů. Náklady jednotlivých výstupů/dodávek musí být měřitelné a spočítatelné. Náklady na jakoukoli změnu musí být vypočteny, odsouhlaseny a zdokumentovány.

Součástí nákladů projektu jsou i přidělené poměrné části režijních položek (po rozpuštění režie do těch činností organizace, které vytvářejí výnosy), jako jsou náklady na kancelářské služby a na podpůrné procesy trvalé organizace. Rozpočet projektu musí obsahovat položku, která je držena jako rezerva pro krytí nepředvídatelných výdajů, jako jsou náhodné události, různé nároky třetích stran, reklamace nebo prosté překročení nákladů. Také mají být k dispozici určité fondy na odměny příznivých výsledků, jako je např. úspěšné řízení rizik.

Řízení projektu, programu a/nebo portfolia může přispět k analýze nové situace v nákladech na provoz a údržbu v trvalé organizaci po ukončení projektu a/nebo programu. Přidělování nákladových položek k projektu nebo do aktuálních provozních účtů v průběhu životního cyklu projektu bývá často problematické.

Množství proplacené práce musí souhlasit s tím, co projekt opravdu dodal, a s termíny plateb dohodnutými ve smlouvách. Řízení projektu aplikuje různé metody pro monitorování, kontrolu a porozumění tomu, jaký je skutečný stav dodávky (výstupu), které práce je třeba vyfakturovat, a jak jsou aktuálně využívány zdroje (např. fakturace odpracovaných hodin dle výkazu práce od subdodavatele). Toto tvoří základ vykazování nákladů projektu a projektového controllingu.

**Finanční řízení** projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval v projektu. Potřebné finanční zdroje závisí na nákladech projektu, na časovém harmonogramu a na platebních podmínkách stanovených ve smlouvě. Vedení projektu také analyzuje dostupné finanční zdroje a musí zvládat překračování jejich čerpání nebo jejich nedostatečné čerpání.

V projektu musí existovat časové či finanční rezervy (buffer, float, contingency), které budou k dispozici pro krytí neočekávaných požadavků v průběhu životního cyklu projektu. Budou-li použity zálohové platby, musí být prováděny se zvláštní péčí, neboť bývají často zdrojem problémů. Cash-flow projektu musí být neustále aktuálně počítáno a vyhodnocováno. Příslušné akce reagující na stav cash-flow a systém zpětné vazby završují manažerské aktivity, které jsou na zodpovědnosti vedení projektu.

Finanční řízení projektu zahrnuje proces získávání financí tím nejrozumnějším a nejpříznivějším způsobem. Pro financování projektů, programů a portfolií existují různé možnosti: interní finanční zdroje, zdroje z přidružených společností či dceřiných firem, bankovní půjčky nebo různá konsorcia pro vybudování, provozování a prodej, případně sdílení vlastnictví toho, co může být projektem dodáno. Obvykle se takových aktivit účastní, či je přímo vede, finanční vedení (finanční ředitel) trvalé organizace. Pro daný projekt je třeba tyto možnosti přezkoumat a vhodnou z nich vybrat v dostatečném předstihu před zahájením projektu.

#### **Možné procesní kroky pro řízení nákladů:**

1. Proveďte analýzu a rozhodněte, jakým systémem budete řídit náklady projektu, programu a/nebo portfolia.
2. Odhadněte a oceňte náklady jednotlivých pracovních balíků, včetně režijních nákladů.
3. Zaveďte prvky monitorování a kontroly nákladů a v případě potřeby je doplňte i o zahrnutí vlivů inflace a měnových kurzů.
4. Definujte cíle z hlediska nákladů.

5. Spočítejte aktuální využívání zdrojů a z toho vyplývající náklady a výdaje.
6. Vezměte v úvahu všechny změny a nároky zúčastněných stran.
7. Analyzujte odchylky a jejich příčiny, porovnejte skutečné a plánované náklady.
8. Předpovězte trendy nákladů a výsledné náklady.
9. Vytvořte a použijte nápravná opatření.
10. Aktualizujte odhad nákladů s ohledem na změny v projektu.
11. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

#### **Možné procesní kroky pro finanční řízení:**

1. Analyzujte možnosti a modely financování pro projekt, program nebo portfolio.
2. Vyjednávejte s představiteli možných zdrojů financování a identifikujte s nimi spojené podmínky.
3. Vyberte zdroj financování projektu.
4. Rozvrhněte rozpočet na nákladové položky, analyzujte zálohové platby.
5. Vypočítejte spotřebu finančních zdrojů, příjmové a výdajové peněžní toky projektu, programu nebo portfolia.
6. Zaveďte procesy provádění a schvalování plateb a řiďte tyto procesy.
7. Využijte podnikového účetnictví a podnikových finančních auditů anebo toto vytvořte pro projekt, a řiďte příslušné procesy.
8. Vezměte v úvahu změny finančních zdrojů a rozpočtů, které se mohou objevit v průběhu životního cyklu projektu.
9. Odsouhlaste a spravujte projektové rozpočty, ze kterých jsou kryty vznikající náklady.
10. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

#### **Dotčená témata**

Rozpočet projektových nákladů

Příjmové a výdajové peněžní toky

Nárazníkové zásobníky (buffer), záchranné fiktivní činnosti a jimi tvořené finanční rezervy

Účtová osnova

Metody řízení a kontroly nákladů

Metody odhadů nákladů

Struktury nákladů

Měny

Metoda řízení dosažené hodnoty projektu (EVA/EVM – Earned Value Analysis/Earned Value Management)

Předpověď výsledných nákladů

Finanční zdroje

Modely financování

Inflace cen

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management nákladů a finančních zdrojů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace zahrnující řízení nákladů a finančních zdrojů v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace zahrnující řízení nákladů a finančních zdrojů v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení nákladů a finančních zdrojů a schopnost tyto znalosti použít.

#### **Hlavní vztahy:**

1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.10 Diskuze, 2.12 Konflikty a krize,

2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.01 Orientace na projekt, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

### 1.13 Cost & finance

Project **cost and finance** management is the sum of all the actions required for planning, monitoring and controlling costs during the project life-cycle, including project assessment and cost estimates in the early phases of the project.

Project **cost management** estimates the cost of each work package, the sub-systems and the whole project and establishes the budget for the overall project. It also involves comparing planned versus actual costs incurred at various points in the project and estimating the remaining cost, as well as updating the final cost estimate. The cost of the deliverables should be measurable and calculable.

The cost of any change should be calculated, agreed and documented.

Project costs should include an appropriate allocation for overhead items such as office services and support. The project budget should include a sum of money that is held in reserve to fund uncertainties such as contingencies, claims, or cost over-runs. Funds may also be made available to cover favourable outcomes such as successfully managing risks or realizing opportunities.

The project, programme and portfolio management can contribute to analysing the new operation and maintenance cost situation after the end of the projects and programmes. During the project life-cycle, the allocation of cost items to project or actual operational accounts can be an issue.

The amount of work paid for must be consistent with what the project has actually delivered and the agreed contractual terms of payment. Project management applies methods to monitor, check and understand the actual state of delivery, what work should be invoiced and the actual use of resources (such as sub-contractor billing, hours from time sheets). This is the basis for project cost reporting and controlling.

Project **financial management** ensures that in all project phases project management knows how much financial resource is required for each time interval. The resources required depend on the project cost, the time schedule and the payment conditions. Project management also analyses the available financial resources and manages any under-spending or over-spending.

There should be funds (a 'buffer' or 'float' or 'contingency') available for unexpected demands during the project life-cycle. When used, advance payments need to be handled with special care. In terms of expenditure, the cash-in and cash-out flow is calculated and evaluated. Appropriate actions and a feedback system complete the management activities.

Project financing covers the process of raising funds in the most prudent and favourable way. Various options exist for financing projects, programmes and portfolios, such as from internal funds, from subsidiaries, by bank loans or by build-operate-transfer and build-own-operate-transfer (BOT or BOOT) consortia. The treasury function of the organisation would normally become involved in, or lead such activities. These options need to be reviewed for the particular project and an appropriate one selected in sufficient time for the start of the project.

#### **Possible cost management process steps:**

1. Analyse and decide on project, programme or portfolio cost management system.
2. Estimate and evaluate costs of each work package, including overhead costs.
3. Establish cost monitoring and controlling elements, as well as inflation and currency management if necessary.
4. Define cost objectives.
5. Calculate actual resource usage and costs or expenses incurred.
6. Take all changes and claims into account.
7. Analyse variances and causes, compare actual versus planned cost.
8. Forecast cost trends and final costs.
9. Develop and apply corrective actions.
10. Update the cost estimate with respect to changes.
11. Document lessons learnt and apply to future projects.

**Possible financial management process steps:**

1. Analyse financing options/models for project, programme or portfolio.
2. Negotiate with possible sources of funds and determine conditions attached.
3. Select source of project funding.
4. Allocate budget to cost items, analyse advance payments.
5. Calculate financial resource usage and cash-in and cash-out flows of the project, programme or portfolio.
6. Establish and control processes and authorisations for payments.
7. Recognise or establish and control book-keeping and financial auditing systems.
8. Take into account modification of financial resource usage and budgets available during the project life-cycle.
9. Validate and manage budgets, covering incurred costs.
10. Document lessons learnt and apply to future projects.

**Topics addressed:**

Budget for project cost  
Cash flows in and out  
Cash 'buffer' or 'float' or 'contingency'  
Chart of accounts  
Cost control methods  
Cost estimating methods  
Cost structures  
Currencies  
Design to cost  
Earned value  
Final cost forecast  
Financial resources  
Financing models  
Inflation in prices

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of the costs and financial resources for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the cost and financial resource situations of a complex project.
- C Has successfully managed the cost and financial resource situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project cost and financial resources and can apply it.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 2.02 Engagement & motivation, 2.10 Consultation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.01 Project orientation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.10 Finance

## 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy

**Obstarávání** slouží k tomu, abychom pro projekt získali od dodavatelů zboží nebo služeb za peníze projektu ty nejlepší hodnoty. Práci dodavatelů a všech zainteresovaných organizací je třeba formálně zdokumentovat. Musí být jasně definováno, co se od nich očekává, a organizace přijímající jejich výsledky musí dodržení těchto očekávání a splnění úkolů a závazků každou takovou stranou kontrolovat.

Obstarávání obvykle vykonává nákupní a zásobovací tým. Ten může být součástí projektu nebo programu, ale většinou bývá součástí trvalé organizace. Nákupní a zásobovací tým často má vlastní strategii a své vlastní byznys procesy. Nákupní a zásobovací tým spolu s manažerem projektu nebo programu společně identifikují vhodné dodavatele, vyhledávají vhodné cenové nabídky, vypisují výběrová řízení, vybírají dodavatele, vyjednávají dlouhodobé smlouvy s oblíbenými dodavateli. Mimo jiné například pomocí metody „just-in-time“ minimalizují zásoby. Jedná-li se o státní instituci, resp. o financování pomocí dotací z evropských fondů apod., musí zajistit, že postupují v souladu s příslušnou legislativou v oblasti výběrových řízení. V případě problémů se od nich očekává, že vyjednájí s příslušnými dodavateli řešení.

**Kontrakt (smluvní vztah)** je právně závazné ujednání dvou nebo více stran o provedení práce nebo dodávce zboží a služeb podle specifických podmínek. Smluvní vztah může mít formu slovní dohody nebo dokumentu podepsaného zainteresovanými stranami. Obvykle jsou jeho součástí finanční pokuty za nedodržování podmínek smlouvy. U rozsáhlých projektů mohou být někteří hlavní dodavatelé kontraktem oprávněni část prací zadávat subdodavatelům. V takovém případě však zodpovědnost za dodržení všech podmínek celkového kontraktu jednotlivými subdodavateli zůstává na hlavním dodavateli.

Smyslem managementu smluvních vztahů je kontrola a řízení procesů formalizace kontraktu, a po jeho podepsání pak řízení smluvního vztahu v rámci životního cyklu projektu (manipulování se skutečností směrem k dodržení kontraktu a obráceně aktualizace kontraktu podle skutečnosti). Obvykle to bývá tak, že formalizace kontraktu a napsání smlouvy s různými zainteresovanými stranami se účastní právní oddělení trvalé organizace, a to se taky účastní každé akce vyplývající z jakéhokoli nedodržení kontraktu zákazníkem nebo dodavatelem.

Součástí tohoto elementu kompetence jsou i interní dohody (tj. dohody uzavřené mezi stranami jednoho právního subjektu) o obstarávání/dodávkách zboží a služeb.

Kompetentní manažer smluvních vztahů musí být s podmínkami kontraktu důkladně a dobře obeznámen, avšak v případech, kdy zákazník nebo dodavatel nějakým způsobem nedodrží podmínky smlouvy, konzultuje situaci s osobami znalými věcné podstaty, než začne uplatňovat sankční ujednání. Musí zvážit okolnosti, za kterých k těmto nedodržením došlo, a musí zvážit vztahy, které jsou se zákazníkem či dodavatelem navázané (např. dlouhodobé strategické partnerství oproti jednorázovému kontraktu).

### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte a definujte, co musí být prosazeno, obstaráno, zajištěno.
2. Vytvořte poptávkový dokument a vypište výběrové řízení.
3. Vyberte dodavatele.
4. Ustanovte správu kontraktu.
5. Podepište smlouvu / uzavřete kontrakt.
6. Řiďte změny.
7. Odsouhlaste dokončení podle smlouvy.
8. Zakončete kontrakt / smluvní vztah.
9. Zdokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### **Dotčená témata**

Akceptační procedury a testy  
Management změn

Management pohledávek a nároků (claim management)  
Přezkoumání plnění smluv  
Podmínky smlouvy včetně sankcí za nedodržení  
Analýza „Vyvinout / Koupit“  
Uplatňování sankcí  
Zásady a postupy obstaravatelské činnosti  
Strategická partnerství  
Dohody o dodavatelských řetězcích  
Proces výběrového řízení

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management obstarávání a smluvních vztahů v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace obsahující obstarávání a smluvní vztahy v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace obsahující obstarávání a smluvní vztahy v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení obstarávání a smluvních vztahů v rámci projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.08 Řešení problémů, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.04 Asertivita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.11 Vyjednávání, 2.13 Spolehlivost, 2.15 Etika, 3.01 Orientace na projekt, 3.06 Byznys, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.11 Právo

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



## 1.14 Procurement & contract

**Procurement** involves obtaining the best value for money from suppliers of goods or services to the project. There is a need to formalise the work performed by the suppliers and organisation involved, clearly defining what is expected from them, the control to be exerted by the receiving organisation and the obligations of each party.

Procurement is usually carried out by a purchase and supply team, which can be part of the project or programme and will be part of the permanent organisation. The purchase and supply team will have its own strategy and business processes. They will identify with the project or programme manager potential suppliers, seek quotations, put bids out to tender, select a supplier, negotiate long-term agreements with favoured suppliers and minimise inventory via 'just in time' delivery. Where the organisation is a public entity, they would need to ensure that they conform to any legislation covering the tender process. Where problems arise, they would be expected to negotiate a resolution with the relevant suppliers.

A **contract** is a legally binding agreement between two or several parties to perform work or supply goods and services under specified conditions. A contract may be in the form of a verbal agreement, or exist as a document signed by the parties involved. Financial penalty clauses for not conforming to the terms of the contract are usually included. In large projects, main contractors may be appointed who would sub-contract parts of the work to others. The burden would be on the main contractor to ensure that any sub-contractors conform to the terms of the overall contract.

The purpose of contract management is to control the process of formalising a contract and, once agreed, managing the contract during the project life-cycle. The legal department of the permanent organisation would normally be involved in drawing up and formalising the contract with the various parties involved and in any action resulting from default by a customer or supplier.

Internal agreements (i.e. an agreement between parties of the same legal entity) for acquiring/delivering goods and services are included in this competence element.

A competent contract manager will be intimately acquainted with the terms of the contract, but will use judgement on whether to invoke penalty clauses should the customer or a supplier default in some way. He has to consider the circumstances under which the default has occurred and the relationship he has with the customer or supplier (long term strategic partnership versus one-off contract).

### **Possible process steps:**

1. Identify and define what needs to be procured.
2. Put bids out to tender.
3. Select suppliers.
4. Establish contract administration.
5. Execute contract.
6. Manage changes.
7. Accept contract completion.
8. Close contract.
9. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Acceptance procedure and tests  
Change management  
Claim management  
Contract performance review  
Contract terms, including default penalties  
Make / Buy analysis  
Penalties

Procurement policies and practices  
Strategic partnerships  
Supply chain agreements  
Tendering process

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of the procurement and contracts for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the procurement and contract situations of a complex project.
- C Has successfully managed the procurement and contract situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project procurement and contracts and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.08 Problem resolution, 1.10 Scope & deliverables, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.04 Assertiveness, 2.08 Results orientation, 2.11 Negotiation, 2.13 Reliability, 2.15 Ethics, 3.01 Project orientation, 3.06 Business, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.11 Legal

## 1.15 Změny

**Změny** jsou vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu nevyhnutelné. Bývá nutné změnit i specifikaci projektu nebo smluvní podmínky s dodavatelem či zákazníky. Změny musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cíli projektu, které byly vytyčeny v počátku řešení problému.

Při startu projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn, aby mohl být v průběhu projektu užíván. Dáváme přednost formalizovanému proaktivnímu procesu řízení změn, který změny předvídá, před procesem, který pouze reaguje na situaci, až je potřeba změny zjevná.

Změna rozsahu projektu nebo specifikací dodávek/výstupů se provádí formalizovaným (oficiálně schváleným) proaktivním procesem. Změnový proces zahrnuje vše, co z požadované změny nebo identifikované příležitosti vyplývá. Součástí tohoto procesu je odsouhlasení procesu rozhodnutí o změně, odsouhlasení o potřebě změny a rozhodnutí o přijetí změny a realizaci změny. To platí pro všechny druhy změn. Řízení změn identifikuje, popisuje, třídí, hodnotí, schvaluje či zamítá, realizuje a potvrzuje změny oproti právním a jiným dohodám. Změny mohou vyjít z podnětu kterékoli strany, je třeba řídit je, jak ve fázi, když jsou navrhované, tak ve fázi když jsou schválené. Všechny zainteresované strany musí být o změnách patřičně informovány. V rámci řízení změn je třeba vzít v úvahu přímé a nepřímé důsledky změny na celý projekt, program nebo portfolio a jejich kontexty. Dopad změn na dodávky/výstupy projektu, konfiguraci výsledných produktů, časový harmonogram, náklady, finanční plán a rizika projektu je stanoven porovnáním změn se směrným plánem projektu (project baseline). Jakmile jsou změny akceptovány, musí být odpovídajícím způsobem přizpůsoben plán projektu.

### Možné procesní kroky:

1. Rozhodněte o politice, pravidlech a zásadách řízení změn a stanovte proces, který bude používán.
2. Identifikujte každou zamýšlenou změnu.
3. Analyzujte její dopad na projekt.
4. Získejte oprávnění pro změnu, kdykoliv je to potřeba.
5. Dejte změny schválit nebo zamítnout.
6. Schválené změny naplánujte, realizujte, kontrolujte a řiďte a jednoznačně uzavřete.
7. Reportujte stav změn po jejich uzavření.
8. Sledujte dopad změn oproti směrnému plánu (project baseline).
9. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Oprávnění změn  
Řízení změn  
Řízení změn objednávek  
Požadavek na změnu  
Řízení konfigurace  
Změna návrhu produktu

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management změn v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil změny v komplexním projektu.
- C Úspěšně řídil změny v projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení změn v projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainterесované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.08 Řešení problémů, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 2.03 Sebekontrola, 2.07 Kreativita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 2.11 Vyjednávání, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.15 Changes

**Changes** are often necessary in a project due to unanticipated occurrences. It may be necessary to change the project specification or the contract terms with suppliers or customers. Changes must be monitored against the original project goals and objectives as set out in the business case.

At the start of a project, the change management process to be adopted should be agreed with all relevant interested parties. A formal, proactive change management process that anticipates the need for change is preferable to a process that reacts only after the need for change is obvious.

A change to the scope of a project or to the specification of a deliverable is made by a formal, proactive process. The change process embraces everything that results from the change required or new opportunity identified, and includes agreement on the change decision process, agreement on the need for change, and the decision to accept the change and its implementation. This applies for all kinds of changes. Change management identifies, describes, classifies, assesses, approves or rejects, realises and verifies changes against legal and other agreements. Changes can be requested by any party and have to be managed as both proposed and approved changes, as well as properly communicated to all relevant interested parties. For the management of a change, its direct and indirect effects on the whole project, programme or portfolio and their contexts are taken into account. The impact of the changes on the project deliverables, configuration, time schedule, cost, finance plan and risks are determined by comparison with the project baseline. Once the changes have been accepted, the project plan is adjusted accordingly.

### **Possible process steps:**

1. Decide on change management policy and process to be used.
2. Identify all proposed changes.
3. Analyse their consequences to the project.
4. Seek authorisation for the changes, where necessary.
5. Get changes accepted or rejected.
6. Plan, execute, control and close approved changes.
7. Report status of changes after completion.
8. Monitor effect of changes against project baseline.
9. Document lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Change authority  
Change management  
Change order management  
Change request  
Configuration management  
Product redesign

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of changes in important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the changes of a complex project.
- C Has successfully managed the changes of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project changes and can apply it.

### **Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.08 Problem resolution, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 2.03 Self-control, 2.07 Creativity, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.11 Negotiation, 2.14 Values appreciation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business

## 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv

Tento element zahrnuje integrovanou kontrolu, řízení a podávání zpráv o projektu (reporting). **Kontrola a řízení** vychází z cílů, plánů a smluv projektu. Měří skutečný postup a efektivitu na projektu, porovnává projekt se směrným plánem (project baseline) a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření.

**Podávání zpráv** poskytuje informace o stavu prací na projektu a předpovídá budoucí vývoj až do ukončení projektu či programu. Komunikuje tyto informace a předpovědi všude tam, kde je potřeba. Podávání zpráv také zahrnuje finanční audity a přezkoumání projektu.

Jestliže manažer projektu a tým projektu jsou velmi zkušení, může být za dostatečné akceptováno podávání zpráv zainteresovaným stranám pouze v případě potřeby („report by exception“). To znamená podávání zpráv pouze tehdy, jestliže vznikne něco důležitého, co by se mělo reportovat, na místo pravidelných zpráv o stavu či o aktualizacích projektu.

Kontrola a řízení u portfolií a podávání zpráv o stavu portfolií se provádí vždy pro aktuální období a jejich součástí je předpověď na potřebný počet budoucích časových období.

Integrovaná kontrola a řízení a podávání zpráv o projektu zahrnuje veškeré projektové cíle a související kritéria úspěšnosti pro příslušné fáze projektu, a rovněž požadavky na všechny zainteresované strany.

### Možné procesní kroky:

1. Ustanovte efektivní systém podávání zpráv o projektu.
2. Monitorujte stav projektu a efektivitu na projektu ve stanovených datech.
3. Analyzujte cíle, plány a identifikujte odchylky. Provádějte prognózu trendů.
4. Plánujte náhradní možnosti a provádějte simulace – analýzu možných následků („what-if“ analysis) a analýzu kompromisů („trade-off“ analysis).
5. Vytvářejte a používejte nápravná opatření.
6. Je-li třeba, přizpůsobte cíle projektu.
7. Podávejte zprávy o stavu projektu a o efektivitě postupu na projektu zainteresovaným stranám.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Aktuální/denní hodnoty  
Neočekávatelné události  
Nápravná opatření  
Prognózy  
Monitoring  
Stav projektu

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management kontroly, řízení a podávání zpráv v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace související s kontrolou, řízením a podávání zpráv v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace související s kontrolou, řízením a podávání zpráv v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti v oblasti kontroly, řízení a podávání zpráv a schopnost tyto znalosti použít.

### Hlavní vztahy:

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny,

1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 2.01 Vůdcovství, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.06 Byznys, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 1.16 Control & reports

This element covers the integrated control and reporting of the project. **Control** is based on project objectives, plans and contracts. It measures actual project progress and performance, compares it against the baseline, and takes any necessary remedial action.

**Reporting** provides information and communication about the status of work on the project and forecasts developments up until the end of the project or programme. Reporting also includes financial audits and reviews of the project.

Where the project manager and/or team are very experienced, it may be sufficient and acceptable to interested parties to 'report by exception'. This means only issuing a report when there is something significant that needs to be reported, rather than being monitored via regular status or update reports.

Control and reporting of the status of portfolios is carried out for the current period and includes a forecast for an appropriate number of future time periods.

An integrated project controlling and reporting system covers all project objectives and the corresponding success criteria for the relevant project phases and requirements of all interested parties.

### Possible process steps:

1. Establish an effective project reporting system.
2. Monitor project status and performance on specific dates.
3. Analyse objectives, plans and identify any deviations; run trend forecasts.
4. Plan alternatives and run simulations (what-if and trade-off analysis).
5. Develop and apply corrective actions.
6. Eventually adjust project objectives.
7. Report project status and performance to interested parties.
8. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### Topics addressed:

Actuals  
Contingency  
Corrective actions  
Forecast  
Monitoring  
Project status

### Key competence at level:

- A Has successfully directed the management of the control and reporting for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the control and reporting situations of a complex project.
- C Has successfully managed the control and reporting situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project control and reporting and can apply it.

### Main relations to:

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.01 Leadership, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business, 3.10 Finance



## 1.17 Informace a dokumentace

Management **informací** zahrnuje modelování, získávání, výběr, ukládání a vyhledávání dat nějak souvisejících s projektem (formátovaných i neformátovaných, grafických, v papírové nebo elektronické podobě).

Pozornost musí být věnována tomu, kdo které informace obdrží. Občas se objevuje tendence zahlcovat lidi nadměrným množstvím informací. Zainteresované strany by měly obdržet pouze ty informace, které potřebují, a to ve vhodné formě, která jim umožní provést jakoukoli od nich vyžadovanou akci.

Systém dokumentace musí specifikovat druhy dokumentů, které jsou potřebné pro projekt, program nebo portfolio. Každý typ dokumentu musí být „šitý na míru“ svému účelu. U každého typu dokumentu musí být v systému určeno: jaké informace bude dokument obsahovat, jaký bude formát informace (forma případu užití, graf, schéma, diagram, mapa, zdrojový kód apod.) a forma dokumentu (např. papírový dokument, film, elektronický dokument).

Součástí dokumentace musí být všechna data, informace, znalosti a zkušenosti/moudrosti získané v průběhu životního cyklu projektu, zvláště ty, které se týkají konfigurace výsledných produktů, změn v projektu a všechny dokumenty související s řízením projektu.

Obvykle bývá informační a dokumentační tým komponentou trvalé organizace. Manažer projektu, programu nebo portfolioa jmenuje jedince, který bude s tímto týmem ve styku, nebo stanoví procesy, které zajistí soulad se zásadami organizace a s regulačními požadavky, které jsou v organizaci kladené na informace a dokumentaci.

### Možné procesní kroky pro informace:

1. Naplánujte informační systém řízení projektu, programu nebo portfolioa.
2. Zajistěte soulad se zásadami organizace a existujícími regulačními požadavky.
3. Implementujte informační systém řízení projektu.
4. Kontrolujte a řiďte používání informačního systému řízení projektu.
5. Prověřujte používání informačního systému řízení projektu.
6. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Možné procesní kroky pro dokumentaci:

1. Vytvořte plán řízení dokumentace.
2. Zajistěte soulad se zásadami organizace a existujícími regulačními požadavky na dokumentaci.
3. Klasifikujte dokumenty.
4. Vydávejte dokumenty.
5. Dokumenty ukládejte (v papírové i elektronické formě).
6. Kontrolujte aktualizace a verze dokumentace.
7. Dokumenty archivujte.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Důvěrnost dokumentů  
Vzhled a formát dokumentů  
Identifikace a modifikace dokumentů  
Zakládání a archivace dokumentů  
Předávání dokumentů zákazníkovi  
Informační databáze  
Struktura informací a plán řízení  
Regulační požadavky  
Zabezpečení  
Sémantika

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management informací a dokumentace v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace týkající se informací a dokumentace v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace týkající se informací a dokumentace v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení informací a dokumentace projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.05 Kvalita, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.03 Sebekontrola, 2.10 Diskuze, 2.13 Spolehlivost, 2.15 Etika, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.11 Právo

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.17 Information & documentation

**Information** management includes modelling, gathering, selecting, storing and retrieving project data (formatted, unformatted, graphical, hard copy, electronic copy).

Care must also be taken in deciding who gets what information. There can be a tendency to overwhelm people with too much information. Interested parties should receive only the Information that they need, in a suitable form, to allow them to take whatever action is required of them.

A documentation system should specify the kinds of documents needed for the project, programme, or portfolio, where each kind of document is 'fit for its purpose'. For each kind of document, the system should also specify: the information that the document contains; the format of that Information (such as narratives, charts, source code, and so on); and the form of the document (such as paper, film, or electronic).

Documentation includes all the data, information, knowledge and wisdom accrued during the project life-cycle, especially that which concerns project configuration and changes and all the management documents.

The information and documentation team will normally be a permanent component of the organisation.

The project, programme or portfolio manager should appoint an individual to interface with this team and/or set up processes to ensure compliance with the organisation's policies and any regulatory requirements on information and documentation.

### **Possible process steps involved in information:**

1. Plan the project management information system for the project, programme or portfolio.
2. Ensure compliance with the organisation's policies and any regulatory requirements.
3. Implement the project management information system.
4. Control the use of the project management information system.
5. Audit the use of the project management information system.
6. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Possible process steps involved in documentation:**

1. Develop a documentation management plan
2. Ensure compliance with the organisation's policies and any regulatory requirements on documentation.
3. Classify documents.
4. Issue documents.
5. Store documents, in hard copy and /or electronic format.
6. Control documentation updates and versions.
7. Archive documents.
8. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Confidentiality  
Document design and format  
Document identification and modification  
Filing and archiving  
Hand-over to customer  
Information databases  
Information structure and management plan  
Regulatory requirements  
Security  
Semantics

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of information and documentation for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the information and documentation situations of a complex project.
- C Has successfully managed the information and documentation situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project information and documentation and can apply it.

**Main relations to:**

1.05 Quality, 1.10 Scope & deliverables, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.03 Self-control, 2.10 Consultation, 2.13 Reliability, 2.15 Ethics, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.11 Legal

## 1.18 Komunikace

**Komunikace** zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.

Komunikace může mít mnoho forem: ústní, písemnou, formu textovou nebo grafickou, statickou nebo dynamickou, formální nebo neformální, dobrovolnou nebo na vyžádání. Může používat různá média, jako je papír nebo elektronické prostředky. Komunikace se může odehrávat v rámci rozhovorů, schůzí, workshopů, porad, nebo pomocí reportů a zápisů ze schůzí.

Management projektu, programu a portfolia připravuje komunikační plán.

Užitečným prostředkem k zajištění efektivní komunikace může být soupis, který uvádí kdo, kdy a jaké informace má obdržet.

Důležité je v souvislosti s komunikací zvažovat důvěrnost informací. Jestliže je důvěrná informace přímo či nepřímo sdělena nepatřičné osobě, může být tímto projekt nebo trvalá organizace nepříznivě ovlivněna. Mezi typické příklady důvěrných informací patří průmyslová tajemství, marketingové informace a duševní vlastnictví.

Vedení porad zahrnuje přípravu porady, vedení/realizaci porady, report z ní, a rovněž i provádění akcí, které jsou výsledkem porady.

### Možné procesní kroky:

1. Vysvětlíte a vyjasněte komunikační plán na počátku projektu nebo programu, anebo jako jeden z procesů portfolia.
2. Identifikujete cílové příjemce komunikace a jejich rozmístění.
3. Určete, co musí být komunikováno a v jakém kontextu.
4. Vyberte místo, čas, dobu trvání a prostředky komunikace.
5. Naplánujte proces komunikace a připravte materiály.
6. Zkontrolujte infrastrukturu a odesílejte/přenášejte komunikaci.
7. Vyhledávejte zpětnou vazbu ukazující efektivitu komunikace.
8. Vyhodnocujte komunikaci a podnikejte příslušné akce pro zlepšení.
9. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Vhodná, přiměřená komunikace

Řeč těla (Body language)

Komunikační plán

Komunikace formální a neformální

Naslouchání

Schůze

Prezentace

Zabezpečení a důvěrnost

Ústní komunikace

Písemná komunikace

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Úspěšně řídil management komunikace v rámci důležitých programů a/nebo portfolií organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil komunikační situace v rámci komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil komunikační situace v rámci projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení komunikací v projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.02 Zainterесované strany, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.02 Zainterесování a motivace, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 2.09 Výkonnost, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.18 Communication

**Communication** covers the effective exchange and understanding of information between parties.

Effective communication is vital to the success of projects, programmes and portfolios; the right information has to be transmitted to relevant parties, accurately and consistently to meet their

expectations. Communication should be useful, clear and timely. Communication may take many forms: - oral, written, text or graphic, static or dynamic, formal or informal, volunteered or requested - and may use a variety of media such as paper or electronic means. Communication may take place in conversations, meetings, workshops and conferences, or by exchanging reports or meeting minutes.

The project, programme and portfolio management prepares a communication plan.

A document listing who will get what and when, can be a useful tool to ensure effective communication.

It is important to consider confidentiality in relation to communication. If confidential Information is directly or indirectly communicated to someone who should not know it, then the project or the permanent organisation may be adversely affected. Some typical examples of confidential Information include industrial secrets, marketing information, and intellectual property.

The management of meetings includes the preparation for the meeting, the conduct of the meeting, reporting the meeting and following up the actions that result from it.

### **Possible process steps:**

1. Set out the communication plan at the start of the project or programme, or as one of the portfolio processes.
2. Identify the target population for communication and their location.
3. Determine what needs to be communicated and the context.
4. Choose the place, time, duration and means of communication.
5. Plan the communication process and prepare material.
6. Check the infrastructure and send/transmit communication.
7. Seek feedback on the effectiveness of the communication.
8. Evaluate and take appropriate action.
9. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Appropriate communication  
Body language  
Communication plan  
Formal and informal communications  
Listening  
Meetings  
Presentations  
Security and confidentiality  
Verbal communication  
Written communication

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of communication for important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the communication situations of a complex project.
- C Has successfully managed the communication situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project communication and can apply it.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 2.09 Efficiency, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation



## 1.19 Zahájení

**Zahájení** dává základ úspěšného programu nebo projektu. Jsou pro něj často charakteristické nejistota a neúplné či nedostupné informace. Požadavky zainteresovaných stran mohou být nesprávně definovány, jejich očekávání nerealistická, časový harmonogram není možné dodržet. Počáteční optimismus a nadšení je třeba zkonfrontovat s realitou. Šanci na úspěch programu či projektu může zlepšit dobře připravený a efektivně řízený zahajovací workshop a nábor vhodných lidí do týmu projektu/programu. Zahajovací workshop (start-up workshop) se musí zaměřit na rozpracování zakládací listiny projektu/programu („project/programme charter“), přípravu plánu řízení programu/projektu, na vymezení týmových rolí a na kritickou cestu programu/projektu.

V případě portfolií je obvykle struktura fází, známá z projektů, nahrazena časovými obdobími, která jsou typicky vázána na rozpočet a/nebo plánování byznysu a na cyklus dodávek. Roční harmonogram plánování a dodávek, ve kterém jsou pro strategické plánování a plánování zdrojů a rozpočtu určeny klíčové rozhodovací body a porady, je považován za standardní. Úzká spolupráce mezi managementem projektu, managementem programu a managementem portfolia je životně důležitá pro získání podpory pro projekt, program a portfolio od vrcholového vedení.

Poté, co bylo rozhodnuto o pokračování v programu nebo projektu, provede se zahájení následující fáze projektu, a při tom je pozornost věnována následujícím tématům: specifické cíle následující fáze programu/projektu, jakékoli potřebné organizační změny, potřeba potvrdit nebo modifikovat zakládající listinu projektu a plán řízení projektu/programu, aktualizace podrobného časového harmonogramu a plánu nákladů, angažování a zainteresování zdrojů.

Vynoří-li se vnější časová omezení fází, musí tým řízení programu/projektu vykonat a uřídit proces posunu programu/projektu.

### **Možné procesní kroky:**

1. Inicializujte proces zahájení.
2. Komunikujte cíle programu/projektu a jejich kontext.
3. Vytvořte sdílenou vizi a poslání pro program nebo projekt a začleňte obojí do plánů.
4. Vytvořte podrobný plán řízení programu nebo projektu.
5. Získejte souhlas pro program/projekt a pro plán řízení programu/projektu.
6. Zařídte, aby programový/projektový tým pracovali společně a zaměřte je na účel/záměr programu/projektu.
7. Zabezpečte zdroje, finance, vybavení a zařízení.
8. Zajistěte adekvátní zahájení programu/projektu, jeho projektů/podprojektů a fází projektu.
9. Získejte odsouhlasení zakládací listiny programu/projektu a plánu řízení programu/projektu a v každé fázi programu/projektu proveďte její přezkoumání a v případě nutnosti ji upravte.
10. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích programech a projektech.

### **Dotčená témata**

Zakládací listina programu/projektu (Programme/Project charter)

Plán řízení programu/projektu

Zahajovací workshop (Start-up workshop)

### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management zahájení projektů v důležitých programech a/nebo portfoliích organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil zahájení celého komplexního projektu a jeho jednotlivých fází.
- C Úspěšně řídil zahájení celého projektu s omezenou složitostí a jeho jednotlivých fází.
- D Má potřebné znalosti o zahájení celého projektu a zahájení jeho jednotlivých fází a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 2.02 Zainteresování a motivace, 2.04 Aserivita, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.19 Start-up

**Start-up** provides the basis for a successful programme or project. It is frequently characterised by uncertainty, with information that is sketchy or not yet available. Interested party requirements may be ill-defined, their expectations unrealistic and time-frame undeliverable, whilst early optimism and enthusiasm needs to be tempered with reality. A well-prepared and effectively manager start-up workshop and the recruitment of the right programme/project team personnel can improve the chances of a successful programme/project. The start-up workshop should focus on developing the programme/project charter and preparing the programme/project management plan, setting out the team roles and critical path for the programme/project.

In portfolios, the phase structure is normally replaced by time intervals, typically related to budgeting and/or the business planning and delivery cycle. An annual planning and delivery calendar, with key meetings and decision points identified for strategic, resource and budget planning and control is the norm. Close interaction between project, programme and portfolio management is crucial to ensure senior management endorsement for the projects, programmes and portfolios.

After the decision to continue with the programme or project, the start-up of the next phase is carried out with the following in mind: the specific objectives for the next phase of the programme/project; any organisational changes necessary; the need to reconfirm or modify the programme/project charter and programme/project management plans; updating the detailed time schedule and cost plan; and engagement with the resources.

Where there are phase time limits, a programme/project transition process should be managed by the programme/project management team.

### **Possible process steps:**

1. Initiate start-up process.
2. Communicate the programme/project objectives and their/ its context.
3. Create a shared vision or mission for the programme or project in the plans.
4. Develop a detailed programme or project management plan.
5. Gain acceptance for the programme/project and programme/project management plan.
6. Get the programme/project team working together and focus on the purpose of the programme/project.
7. Secure resources, finance, equipment and facilities.
8. Ensure adequate start-up of the programme/project, its projects/sub-projects and project phases.
9. Get agreement on the programme/project charter and programme/project management plan, review at every phase of the programme/project and its projects/sub-projects and modify as necessary.
10. Document the lessons learnt and apply to future programmes/projects.

### **Topics addressed:**

Programme/ Project charter  
Programme/ Project management plan  
Start-up workshop

### **Key competence at level:**

- A Has successfully directed the management of the start-ups in important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the start-up of an entire complex project and of its phases.
- C Has successfully managed the start-up of an entire project with limited complexity and of its phases.
- D Has the knowledge required concerning the management of the start-up of an entire project and of its phases and can apply it.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation

## 1.20 Ukončení

**Ukončení** se týká dokončení projektu nebo programu nebo fáze projektu poté, co výsledky tohoto programu, projektu nebo fáze byly dodány.

Každou fázi projektu nebo podprojektu je třeba formálně ukončit. Přitom se musí ukončovaná fáze vyhodnotit a zdokumentovat, musí se zkontrolovat, zda byly dosaženy cíle a splněna očekávání zákazníků. Návrhy a plány pro následující fázi nebo fáze projektu musí být přezkoumány a jakékoliv problémy či nové okolnosti vyžadující rozhodnutí musí být odeslány příslušnému orgánu ke schválení.

V případě ukončení projektu nebo programu, na který byla podepsána smlouva, je třeba uvažovat i o přesunu zodpovědnosti z dodavatele na vlastníka projektu, zahájení záruční doby a je třeba vyfakturovat poslední platby. Je třeba vytvořit předávací dokumentaci – dokumentaci skutečného provedení („as built“) a poskytnout školení uživatelům výsledků projektu. Tyto akce jsou nezbytně nutné proto, aby byla zajištěna realizace přínosů z investice do projektu nebo programu vložené.

Výsledky projektu a získané zkušenosti jsou vyhodnoceny a poznatky zdokumentovány tak, aby je bylo možno použít ke zlepšení budoucích projektů. Protože budou členové projektového týmu vyžadováni pro nové úkoly, je třeba je formálně uvolnit z jejich rolí a zodpovědností na ukončeném projektu.

### **Možné procesní kroky:**

1. Začněte s využíváním dodávek/výstupů projektu.
2. Formalizujte proces ukončení projektu, předejte provozní dokumentaci a dohodněte se na procesu vyřešení otevřených záležitostí.
3. Získejte od zákazníka zpětnou vazbu.
4. Aktualizujte dohodnuté služby nebo se dohodněte na službách, které souvisejí s dodávkami/výstupy, jako jsou poskytnutí dokumentace skutečného provedení („as built“ dokumentace), tj. co bylo skutečně dodáno, školení a tréninky, podpora produktu, apod.
5. Aktualizujte záruční podmínky nebo se dohodněte na záručních podmínkách.
6. Ukončete smlouvy se zhotoviteli a dodavateli.
7. Dokončete všechny finanční transakce a aktualizujte konečné náklady.
8. Uspořádejte k ukončení projektu závěrečnou schůzi.
9. Uvolněte lidské zdroje a jiná aktiva, rozpusťte projektovou organizaci, získejte uvolnění z role řízení projektu a předejte zodpovědnost vlastníkovému projektu.
10. Archivujte záznamy projektu.
11. Vydejte závěrečnou zprávu.
12. Aktualizujte databázi získaných poznatků a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### **Dotčená témata**

Dokumentace skutečného provedení („as built“ dokumentace)  
Přezkoumání dodržování smluvních závazků, procedura převzetí a testy  
Smluvní podmínky a sankce  
Předání dokumentů  
Prohlášení o převzetí

### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil management ukončení projektů v důležitých programech a/nebo portfoliích organizace či organizační jednotky.
- B Úspěšně řídil situace spojené s ukončením komplexního projektu.
- C Úspěšně řídil situace spojené s ukončením projektu s omezenou složitostí.
- D Má potřebné znalosti řízení ukončení projektu a schopnost tyto znalosti použít.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.17 Informace a dokumentace, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuze, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.10 Finance, 3.11 Právo

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 1.20 Close-out

Close-out refers to the completion of the project or programme or of a phase of the project, after the results of the programme, project or phase have been delivered.

Each phase of a project or sub-project should be formally closed with an evaluation and documentation of the phase carried out, checking that objectives have been achieved and customer expectations met. The proposals for the next phase(s) of the project should be reviewed and any issues requiring a decision submitted to the appropriate body for authorisation.

For the close-out of the project or programme, where a formal contract has been signed, considerations include transfer of responsibilities from the contractor to the project owner, the commencement of the warranty period and the final payments that need to be invoiced. Hand-over (also known as 'as built') documentation needs to be produced and training provided to those who will use the project results. These are essential to ensure that the benefits of the investment made in the project or programme are realised.

Project results and experience gained are evaluated and lessons learned are documented so that they can be used to improve future projects. The members of the project team will be required for new assignments and should be formally released from their roles and responsibilities.

### Possible process steps:

1. Start to use deliverables.
2. Formalise project completion process, hand over operational documents and agree on a process to resolve open issues.
3. Obtain customer feedback.
4. Update/Agree on deliverable-related services, e.g. 'as built' documentation (what has actually been delivered); training courses, and product support.
5. Update/Agree on conditions of warranty.
6. Close contracts with contractors and suppliers.
7. Complete all financial transactions and update the final costs.
8. Hold a project close-out meeting.
9. Release human resources and other assets, dissolve project organisation, obtain release from project management role and hand over responsibility to project owner.
10. Archive project records.
11. Issue final report.
12. Update the lessons learnt database and apply to future projects.

### Topics addressed:

'As built' project documentation  
Contract compliance review, acceptance procedure and tests  
Contract terms, penalties  
Hand-over documents  
Statement of acceptance

### Key competence at level:

- A Has successfully directed the management of the close-outs in important programmes and/or portfolios of an organisation or an organisational unit.
- B Has successfully managed the close-out situations of a complex project.
- C Has successfully managed the close-out situations of a project with limited complexity.
- D Has the knowledge required concerning the management of project close-out and can apply it.

### Main relations to:

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.06 Project organisation, 1.10 Scope & deliverables, 1.13 Cost & finance, 1.17 Information & documentation,

2.02 Engagement & motivation, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.10 Finance, 3.11 Legal



## 4.2 Elementy behaviorálních kompetencí

Tato sekce popisuje elementy behaviorálních kompetencí. Jsou založeny na řadě referenčních dokumentů popisujících chování a zahrnují elementy osobního přístupu, které existovaly ve standardech ICB verze 2. Vybrali jsme ty elementy behaviorálních kompetencí, které jsou relevantní ve vztahu k projektovému řízení a v kontextu projektu. Popisy jednotlivých elementů behaviorálních kompetencí byly napsány takovým způsobem, aby byly relevantní pro profesi řízení projektů. Elementy behaviorálních kompetencí jsou uvedeny níže:

Behavioral competences – behaviorální kompetence

2.01 Vůdcovství	2.09 Výkonnost
2.02 Zainteresovanost a motivace	2.10 Diskuze
2.03 Sebekontrola	2.11 Vyjednávání
2.04 Asertivita	2.12 Konflikty a krize
2.05 Uvolnění	2.13 Spolehlivost
2.06 Otevřenost	2.14 Porozumění hodnotám
2.07 Kreativita	2.15 Etika
2.08 Orientace na výsledky	

Tab. 10. Behaviorální kompetence

Důležitost elementů behaviorálních kompetencí se různí v závislosti na situaci, ve které se s projektem nacházíme. Základem profesionálního chování je daná situace na projektu, a tak je třeba vzít vždy v úvahu příslušné „technické“ a „kontextové“ elementy kompetencí, které mohou být díky specifické situaci na projektu různé, a od tohoto základu odvozovat váhu, kterou je třeba dát jednotlivým behaviorálním kompetencím.

Faktické chování v určité situaci na projektu je základem pro hodnocení osobního přístupu projektových manažerů a členů projektových týmů. Popis každého elementu kompetence této oblasti je založen na obecném popisu, na seznamu *Dotčených témat* a na seznamu *Možných procesních kroků*. V části *Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně* jsou popsány znalosti a zkušenosti potřebné pro jednotlivé stupně IPMA Level A<sup>®</sup> – IPMA Level D<sup>®</sup>, a popisy jsou završeny částí *Hlavní vztahy*, kde lze nalézt propojení s dalšími elementy kompetencí. Všechny elementy kompetencí jsou vždy považovány za vzájemně propojené. Smyslem části *Hlavní vztahy* je přispět ke srozumitelnosti při čtení a poskytnout pomoc při hodnocení kompetence kandidátů.

Elementy behaviorálních kompetencí jsou navíc podpořeny dvojicemi popisů *Adekvátního chování* versus *Chování vyžadující zlepšení* v připojených tabulkách *Vzorce chování*. Tato dvojice popisů pomůže v průběhu workshopu nebo pohovoru při hodnocení behaviorálních kompetencí kandidáta například při formulaci otázek.

Popisy skutečných behaviorálních kompetencí pro rozdílné stupně IPMA<sup>®</sup> jsou:

- **Pro stupeň A (IPMA Level A<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů behaviorálních kompetencí při koordinaci projektů a/nebo programů, v rámci rozsahu celého portfolia nebo programu, ve vztahu k trvalé organizaci a ke strategii organizace. Kandidát vedl manažery projektů a/nebo (pod)projektů při jejich behaviorálním rozvoji. Kandidát se účastnil implementace elementů nebo metodologie behaviorálních kompetencí v projektech nebo programech a přispěl k vývoji profese projektového manažera publikováním nebo prezentací zkušeností nebo nových konceptů, které se týkají elementů behaviorálních kompetencí. V popisech elementů behaviorálních kompetencí jsou vypsány specifické znalosti, kritéria zkušeností a vzorce chování, které jsou potřeba pro hodnocení.
- **Pro stupeň B (IPMA Level B<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů behaviorálních kompetencí v situacích na komplexních projektech a v rámci rozsahu celého projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při jejich behaviorálním vývoji.
- **Pro stupeň C (IPMA Level C<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů

behaviorálních kompetencí v situacích řízení projektů s omezenou složitostí. Tento kandidát může pro další vývoj patřičného chování potřebovat vedení.

- **Pro stupeň D (IPMA Level D<sup>®</sup>):** hodnoceny jsou pouze znalosti jednotlivých behaviorálních elementů a jejich použití.

## 2.01 Vůdčovství

**Vůdčovství** je ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu. Vůdčovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Je to životně důležitá kompetence pro projektového manažera.

Projekt vyžaduje vůdčovství. Vůdčovství je zejména důležité tehdy, když projekt narazí na problémy, když se objeví potřeba změny, nebo když existuje nejistota v otázce dalšího postupu. Vůdčovství je potřebné proto, aby se mohly uplatnit všechny kompetence projektového manažera pro tým viditelným a přijatelným způsobem.

Kromě projevení vůdčovství v rámci projektového týmu musí být manažer projektu viděn jako vůdce i tehdy, když reprezentuje projekt vrcholovému vedení a dalším zainteresovaným stranám.

Projektový manažer musí vědět, jaké styly vedení existují, a musí se umět rozhodnout, který styl je vhodný pro daný projekt, pro řízení týmu, pro jednání s vrcholovým vedením a se zainteresovanými stranami, a to v každé situaci, která na projektu může nastat. Zvolený styl vedení zahrnuje vzory chování, metody komunikace, přístup ke konfliktům a ke kritice, způsoby řízení chování členů týmu, procesy rozhodování a míru a druh delegování.

### Možné procesní kroky:

1. Určete, který styl vedení je pro danou situaci vhodný (pro práci s týmem, vrcholovým managementem a dalšími zainteresovanými stranami).
2. Ujistěte se, že je tento styl kompatibilní s vaším osobním stylem a schopnostmi.
3. Použijte vybraný styl vedení.
4. Zhodnoťte svůj výkon a usilujte o zpětnou vazbu (od týmu, vrcholového vedení a dalších zainteresovaných stran) a v případě potřeby měňte styl vedení.
5. Využívejte příležitosti nechat se školit a koučovat, abyste si zlepšili svoje vůdčovské kompetence.
6. Poskytujte svým členům týmů koučování a trénink ve vůdčovství.
7. Neustále přezkoumávejte svoje vlastní a týmové vůdčovské schopnosti a vyhledávejte možnosti k jejich zlepšení.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.
9. Uvědomte si, v jaké organizační kultuře pracujete vy a váš tým a jak ovlivní váš vůdčovský styl.

### Dotčená témata

Koučování (Coaching)

Delegování

Zpětná vazba

Styly vedení

Motivace

Přirozená autorita

Moc

Uznání

Houževnatost

Vize

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost vedení (vůdčovství) u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti vést lidi. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti vést lidi v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost vedení lidí v situacích na komplexním projektu

a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti vést lidi.

C Skutečně používal schopnost vedení lidí v situacích na projektech s omezenou složitostí.

D Má požadované znalosti o schopnosti vést lidi.

### Hlavní vztahy:

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.15 Etika, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.06 Byznys

### Vzorce chování:

<b>2.01 VŮDCOVSTVÍ</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Umí delegovat úlohy, ostatním důvěřuje, vede je, koučuje je při jejich rozvoji. Naplňuje očekávání ostatních.	Nedeleguje a ostatním při jejich rozvoji nepomáhá, nekoučuje.
Má vizi, jasně ji vyjadřuje, dobře ji podporuje a uvádí ji v život.	Dokáže být uzavřený sám do sebe, často mění směr, nemá vizi, nepodporuje nápady.
Má přirozenou autoritu, lidé mu naslouchají a důvěřují mu.	Své názory musí opakovaně prokazovat a lidé o něm pochybují.
Deleguje SMART (specifické / specific, měřitelné /measurable, proveditelné/ achievable, realistické /realistic a časově vymezené/time-bound) pracovní balíky, příslušné ke schopnostem členů týmu a dává jim svobodu, aby práci mohli vykonat vlastním způsobem.	Nepoužívá principy SMART a rozsah akcí svých podřízených zužuje nařizováním a kontrolováním.
Je kvalifikovaný moderátor.	Nedokáže moderovat procesy nebo konflikty.
Spojuje v sobě sílu a charisma.	Vypadá slabý a nedůležitý.
Je inspirující a lidé jsou hrdí na to, že s ním mohou pracovat.	Jeho osobnost ostatní nepřitahuje.
Ví jaké způsoby odměňování a jaká nápravná opatření jsou pro členy týmu přijatelné.	Nepoužívá odměňování a nápravná opatření využívá způsobem, který je špatný nebo v dané situaci nevhodný.
Přebírá celkovou zodpovědnost a správně deleguje pravomoci a úkoly.	Všechnu zodpovědnost za cíle a úkoly přesunuje přímo na členy týmu.
Zabezpečuje cíle projektu a v případě změn dohod chrání členy týmu.	Dává vinu členům týmu a umožňuje, aby tlak ostatních změnil cíle, zadání nebo specifikace projektu.
Vědomě a konstruktivně kontroluje chování členů týmu, má disciplínu a najde si čas na komunikaci.	Nemá přesnou představu o tom, jaký dopad by měla kontrola jednání, předstírá, že je nedostatek času a vyhýbá se diskuzi.
Zapojuje členy týmu do rozhodování, a pokud rozhoduje sám, má k tomu oprávněné důvody.	O všem rozhoduje sám a o rozhodnutích se členy týmu nekomunikuje.
Používá styl vedení, který je pro příslušnou situaci týmu a práce vhodný, je přístupný zpětné vazbě.	Vede stále stejným odhadnutelným způsobem a v otázce svého vůdcovství zaujímá obranný postoj.
Působí jako příklad pro ostatní a je týmem a jinými zainteresovanými stranami uznáván jako vůdce.	Ostatní jeho chování nepovažují za vhodné, před týmem nebo jinými zainteresovanými stranami neprokazuje vůdčí schopnosti.
Jedná i mluví rozvážně, dobře a s autoritou formuluje odpovědi.	Mluví příliš rychle, nechává věty nedokončené a používá nepatřičná gesta

<b>2.01 VŮDCOVSTVÍ</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
	nebo nevhodnou řeč těla (body language).
V krizi zachovává klid a nepropadá viditelné panice.	Panikaří a ztrácí sebeovládání.
Přizpůsobuje styl vedení a komunikace organizační kultuře, ve které se nachází.	Nevěnuje pozornost rozdílům v organizační kultuře.

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 2.01 Leadership

**Leadership** involves providing direction and motivating others in their role or task to fulfil the project's objectives. It is a vital competence for a project manager.

Leadership is required throughout the life of a project. It is particularly important when a project encounters problems, when change is required or where there is uncertainty about a course of action.

Leadership is needed to exert all of a project managers competences in a way that they can be seen and embraced by the team.

Besides displaying leadership with the project team, the project manager needs to be seen as a leader in representing the project to senior management and other interested parties.

The project manager must know what leadership styles exist and decide which one is appropriate for the project, the team being managed and when dealing with senior management and interested parties, in all types of situations. The leadership style adopted includes patterns of behaviour, communication methods, attitude about conflicts and criticisms, ways of controlling team members' behaviours, decision making processes, and the amount and type of delegation.

### **Possible process steps:**

1. Determine what leadership style is appropriate for the particular situation (with the team, senior management, and other interested parties).
2. Ensure it is compatible with your style and abilities.
3. Use the chosen leadership style.
4. Review performance and seek feedback (from the team, senior management, and other relevant interested parties) and modify leadership style if necessary.
5. Use training and coaching opportunities to improve your own leadership competence.
7. Provide coaching and training for team members in leadership.
8. Review and seek continuous improvement in your own and team members' competence in leadership.
9. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### **Topics addressed:**

Coaching  
Delegation  
Feedback  
Leadership styles  
Motivation  
Natural authority  
Power  
Recognition  
Tenacity  
Vision

### **Key competence at level:**

- A Has practiced, managed and directed leadership effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of leadership. The candidate has also been involved in implementing leadership in projects or programmes.
- B Has practised and managed leadership effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of leadership.
- C Has practised leadership effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning leadership.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.04 Risk & opportunity, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.16 Control & reports, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.15 Ethics, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business

**Behavioural patterns:**

<b>2.01 LEADERSHIP</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Can delegate tasks, has confidence in others and coaches them to develop and live up to expectations	Doesn't delegate and doesn't coach or develop others
Has a vision, expresses it very clearly, supports it well and brings it to life	Can be self-absorbed, changes direction easily, has no vision, doesn't support ideas
Has natural authority, people listen to him and have confidence in him	Has to prove his points repeatedly, people doubt him
Delegates SMART (Specific, measurable, achievable, realistic, time-bound) work packages appropriate to a team member's capabilities and gives them the freedom to do it their way	Doesn't manage using SMART principles and narrows the scope of actions of subordinates by obligating and controlling them
Is a skilled moderator Cannot moderate processes or conflicts	Combines power and charisma Appears weak and insignificant
Is inspiring, makes people proud to work with him	People don't feel attracted by his personality
Knows how to reward and take corrective action in ways acceptable to the team members	Doesn't reward, and takes corrective action in the wrong way or in an inappropriate setting
Takes total responsibility, delegates responsibilities and tasks accordingly	Passes on all responsibilities and objectives directly to the team members
Secures the project's objectives and protects team members in negotiating changes	Blames team members and allows pressure from others to change objectives, assignments or the project specification
Controls team members' behaviour in a conscious and constructive way, has discipline and allows time for communication	Doesn't have a clear idea of the effect of controlling actions, pretends there is a lack of time, avoids discussion
Engages the team members in decisions or has valid reasons for making decisions alone	Decides all issues himself and does not communicate decisions to team members
Adopts a leadership style appropriate to the specific team and work situation, is open to feedback	Always leads in a predictable way and is defensive about his own leadership behaviour
Acts as an example and is acknowledged as a leader in the team and by other interested parties	Behaviours are not considered appropriate by others, does not display leadership with the team or to other interested parties
Acts and speaks calmly, formulates responses well and with authority	Speaks too quickly, uses unfinished sentences and uses inappropriate gestures or 'body language'
Keeps calm during a crisis, avoids visible panic	Panics and loses self-control

## 2.02 Zainteresovanost a motivace

**Zainteresovanost** představuje osobní vklad projektového manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojeni. Díky zainteresovanosti lidé projektu věří a chtějí se ho účastnit. Je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu. Motivace týmu projektu závisí na jeho soudržnosti a na jeho schopnosti překonat úspěšná i neúspěšná období projektu.

Zainteresovanost a motivace jednotlivců účastnících se nějakým způsobem na projektu musí být upřímná. Pak bude výsledkem dobrá pracovní atmosféra a zvýšená produktivita jednotlivců i týmu jako celku. **Motivování** jednotlivce vyžaduje, aby si manažer projektu u každého člena týmu uvědomoval dovednosti a zkušenosti, osobní postoje, poměry a skutečné vnitřní pohnutky.

### Možné procesní kroky:

1. Uvědomujte si požadavky různých zainteresovaných stran a jaké jsou poměry, situace a zájmy jednotlivců v projektu.
2. Explicitně vyjádřete, které zájmy zainteresovaných stran nebo jednotlivců nelze uspokojit, nebo které nechcete uspokojit.
3. Prozkoumejte možnosti zahrnutí zájmů všech zainteresovaných stran, určete možné stimuly a cesty k rychlým vítězstvím.
4. Ujistěte se, že rozumíte tomu, které části projektu jednotliví členové týmu vzali za vlastní, a buďte na pozoru před změnami v síle motivace.
5. Úspěchy rychle a vhodně oceňte, komunikujte je ostatním a zdokumentujte, co bylo dosaženo.
6. Pracujte na takové kultuře, která vede k hrdosti na projekt a na dosahované výsledky týmu, poskytněte týmu a jednotlivcům pravidelnou zpětnou vazbu a udržujte angažovanost všech členů týmu.
7. Buďte si vědomi možných změn zainteresovaných stran nebo změn v jejich zájmech a jednejte podle toho.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### Dotčená témata

Zodpovědnost  
Delegování a zplnomocnění  
Entuziasmus  
Modely motivace  
Budování týmu (Team building)  
Pozitivní přístup  
Verbalizace a vizualizace cílů

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost zainteresovat a motivovat u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti zainteresovat a motivovat lidi. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti zainteresovat a motivovat lidi v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost zainteresovat a motivovat lidi v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti zainteresovat a motivovat lidi.
- C Skutečně používal schopnost zainteresovat a motivovat lidi v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti zainteresovat a motivovat lidi.

### Hlavní vztahy:

1.02 Zainteresované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.03 Sebekontrola,



2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.08 Orientace na výsledky, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.06 Byznys 3.08 Personální management

**Vzorce chování:**

<b>2.02 ZAINTERESOVANOST A MOTIVACE</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Aktivně řídí tak, aby různé zainteresované strany braly problémy za své.	Omezuje zainteresovanost pro projekt a osobní zaujetí, nevidí zájmy druhých.
Iniciativy vítá a podporuje zainteresovanost ostatních.	Omezuje pracovníky tím, že vyžaduje plnění pouze definovaných úkolů a nedává prostor iniciativám.
Je entuziastický a pozitivní, pracuje s úsměvem, je orientovaný na službu věci a přitom neztrácí ze zřetele cíle projektu.	Lidé jsou z něho nervózní, vidí jenom problémy a rizika, nebo je entuziastický, ale ztrácí ze zřetele cíle projektu.
Vítá kritiku jako formu zájmu.	Nedokáže si s kritikou poradit a nepřeměňuje ji ve výhodu pro projekt.
Aktivně řídí úroveň motivace.	Nedokáže si poradit s úbytkem motivace.
Mění plán projektu v týmové úsilí.	Plán projektu do týmu vnucuje.
Ukazuje realistické a pozitivní chování. Vždy hledá alternativy, když se objevují problémy.	Problémy reportuje, ale nenabízí možnosti řešení. Čeká, až rozhodnou jiní.
Ví, kdy a jakým způsobem angažovat ostatní.	Pracuje sám.
Dokáže ve prospěch projektu ukázat sílu vůle.	Snadno se vzdává a ztrácí motivaci.
Podporuje angažovanost týmu a spolupráci různých oborů.	Konstruktivní práci týmu brzdí nebo zpožďuje, vyhýbá se spolupráci různých oborů.
Deleguje odpovědnost a pravomoci, bere na sebe vinu a sdílí zásluhy.	Nedeleguje pravomoci, zásluhy připisuje sobě a vinu ostatním.
Svým verbálním projevem vzbuzuje u ostatních důvěru a nadšení pro věc.	Verbální projev je monotónní a bez energie či v ostatních budí nedůvěru.

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



## 2.02 Engagement & motivation

**Engagement** is the personal buy-in from the project manager to the project and from the people inside and associated with the project. Engagement makes people believe in the project and want to be part of it. It is necessary to bring a vision to life and to motivate people to get together behind a common goal. Motivation of the project team depends on how well the individuals bond together and their ability to deal with both the high and low points of the project.

Engagement with and motivation of the individuals involved in the project has to be honest and will then result in a good working atmosphere and increased productivity of both individuals and the team as a whole. **Motivating** an individual requires the project manager to be aware of the person's skills and experience, their personal attitudes, circumstances and their intrinsic motivations.

### Possible process steps:

1. Be aware of the requirements of the various interested parties and the circumstances and interests of individuals in the project.
2. Be explicit about which interested parties or personal interests can't or won't be served.
3. Examine possibilities to include the interests of all parties, define quick wins and incentives.
4. Be sure to understand what parts of the project different members of the team have bought into and be alert to changes in motivation levels.
5. Appreciate, communicate and/or document achievements promptly and adequately.
6. Work on a culture which takes pride in the project and the teams achievements, provide regular feedback to the team and its individuals and keep everyone involved.
7. Be aware of possible changes in interested parties or their interests and act accordingly.
8. Document the lessons learnt and apply to future projects.

### Topics addressed:

Accountability  
Delegation and empowerment  
Enthusiasm  
Motivation models  
Team building  
Positive attitude  
Verbalisation and visualisation of objectives

### Key competence at level:

- A Has practiced, managed and directed engagement and motivation effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of competence in engagement and motivation. The candidate has also been involved in implementing engagement and motivation in projects or programmes.
- B Has practised and managed engagement and motivation effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of engagement and motivation skills.
- C Has effectively applied engagement and motivation in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning engagement and motivation.

### Main relations to:

1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.08 Results orientation, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.06 Business, 3.08 Personnel management

**Behavioural patterns:**

<b>2.02 ENGAGE &amp; MOTIVATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Actively manages the buy-in of various interested parties	Limits engagement to project and/or personal interests; doesn't have an eye for the interests of others
Welcomes initiatives and stimulates engagement from others	Limits people to defined tasks; doesn't recognise initiatives. Doesn't delegate, takes the credit and blames others
Is enthusiastic and positive, works with a smile and is service oriented without losing sight of project objectives	Makes people nervous, focuses primarily on problems and risks or is enthusiastic but loses sight of project objectives
Welcomes criticism as a form of engagement	Can't cope with criticism, doesn't turn it to an advantage for the project
Actively manages motivation levels	Doesn't deal with decreasing motivation
Makes the project plan a team effort	Imposes a project plan on the team
Shows realistic positive behaviour; always looks for options when problems arise	Reports problems without offering options for solutions; waits for others to make decisions
Knows when and how to involve others	Works alone
Shows willpower for the sake of the project	Gives up easily and is easily demotivated
Stimulates team involvement and the cooperation of different disciplines	Hinders or delays constructive team work, avoids cooperation of different disciplines
Gives others responsibility and delegates authority, takes the blame, shares the credit	Doesn't delegate, takes the credit, blames others

## 2.03 Sebekontrola

**Sebekontrola** či sebeřízení představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací.

Manažer projektu má zodpovědnost za to, že si neustále uvědomuje výši stresu v týmu, a že činí vhodná nápravná opatření tak, aby předešel každé situaci, ve které by se úroveň stresu vymkla kontrole. Dojde-li u někoho ke ztrátě sebekontroly, musí manažer projektu učinit s dotyčným jednotlivcem vhodná opatření a zároveň zachovat sebekontrolu vlastní.

Efektivní využívání vašich zdrojů se odrazí v úspěšném řízení vašeho vlastního života a v patřičné rovnováze mezi prací, rodinou a volným časem. Stres lze, s patřičnými znalostmi, zkušenostmi a metodami, systematicky řídit. Manažer projektu je zodpovědný za sebekontrolu vlastní, za způsob, kterým uplatňuje sebekontrolu v týmové práci, a za sebekontrolu členů týmu.

### Možné procesní kroky:

1. Analyzujte stresovou situaci: kde a proč se objevuje stres a ztráta sebekontroly.
2. Analyzujte vaše pracovní chování a zjistěte příčiny toho, proč jste stresováni, a proč ztrácíte sebekontrolu.
3. Zajistěte dostatečné zdroje (kapacitu a schopnosti) pro tým projektu.
4. Proveďte analýzu silných a slabých stránek týmu a ved'te jednotlivce k tomu, aby si stanovili své strategické cíle.
5. Identifikujte kroky, které povedou ke snížení stresu.
6. Komunikujte s lidmi, kterých se záležitost týká, otevřeně a čestně tak, abyste snížili výši stresu.
7. Sdílejte část ze svých zodpovědností a úkolů. Delegujte je, vždy s příslušnou pravomocí k provedení rozhodnutí a práce.
8. Buďte sami dobře zorganizovaní a sami se chovejte vhodným způsobem.
9. Ze stresujících situací a ztráty sebekontroly si berte ponaučení. Tuto znalost použijte k minimalizaci dopadu podobných situací v budoucnu.

### Dotčená témata

Přístup k práci

Vyváženost a priority

Mentální modely

Sebeřízení (Self-management)

Týmová práce

Řízení času (Time-management)

Práce ve stresu

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost sebekontroly u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti sebekontroly. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti sebekontroly v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost sebekontroly v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti sebekontroly.
- C Skutečně používal schopnost sebekontroly v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti sebekontroly.

### Hlavní vztahy:

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 1.15 Změny, 1.17 Informace a dokumentace, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.09 Výkonnost, 2.11 Vyjednávání,

2.13 Spolehlivost, 2.15 Etika, 3.01 Orientace na projekt, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance, 3.11 Právo

**Vzorce chování:**

<b>2.03 SEBEKONTROLA</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Kontroluje své emoce a má vysoký práh frustrace.	Zdá se být náladový, nedůtklivý a iracionální, často ztrácí sebekontrolu.
Reaguje pozitivně na konstruktivní kritiku, na osobní útoky reaguje klidně, odpouští.	Kritika ho uráží nebo pobuřuje, na útoky reaguje agresivně, často reaguje emocionálně a nekontrolovaně, proti ostatním je zaujatý.
Je schopen záležitosti v týmu prodiskutovat a zpro-středkovat.	Konflikty ignoruje. Nemá ponětí o tom, co se děje na neformální úrovni, podněcuje neshody.
V týmu podporuje kulturu konstruktivní argumentace, vždy se snaží s ostatními dohodnout.	Zanedbává konflikty, používá moc, ničí opozici a podřizuje si ostatní.
Otevřeně a upřímně hovoří o stresujících problémech svých i stresujících problémech ostatních.	Stres si nepřipouští a symptomy stresu nebere vážně.
Vyvažuje práci a soukromý život.	Je workoholik, zajímá ho jen odvedená práce, zanedbává soukromý život.

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 2.03 Self-control

**Self-control** or self-management is a systematic and disciplined approach to cope with daily work, changing requirements and to deal with stressful situations.

The project manager is responsible for maintaining an awareness of the stress levels in the team and taking appropriate remedial action to pre-empt any situation where it is likely to get out of control.

Where there is a loss of self-control, the project manager must take appropriate action with the individual concerned while keeping his own self-control.

The effective use of your resources leads to successful management of your life and an appropriate balance between work, family and leisure time. Stress can be systematically managed with the appropriate knowledge, experience and methods. The project manager is responsible for his self-control, the way he exerts self-control in teamwork and the self-control of the team members.

### Possible process steps:

1. Analyse the stressful situation: where and why does stress and loss of self-control occur?
2. Analyse your working behaviour, and determine what causes you to become stressed and lose self-control.
3. Provide adequate resources (capacity and capability) for the project team.
- A Perform an analysis of strengths and weakness in the team and get individuals to set their goals.
4. Identify actions to reduce stress.
5. Communicate openly and honestly with people involved to reduce stress levels.
8. Share some of your responsibilities and tasks; delegate them with appropriate authority to perform the work.
9. Be well organised yourself and display appropriate behaviours.
10. Learn from stressful situations and loss of self-control; use that knowledge to minimise the impact of such situations when they happen in the future.

### Topics addressed:

Attitude towards work  
Balance and priorities  
Mental models  
Self-management  
Teamwork  
Time management  
Working under stress

### Key competence at level:

- A Has practiced, managed and directed self-control effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of self-control. The candidate has also been involved in implementing self-control in projects or programmes.
- B Has practised and managed self-control effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of self-control.
- C Has practised self-control effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning self-control

### Main relations to:

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 1.15 Changes, 1.17 Information & documentation, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation,

2.09 Efficiency, 2.11 Negotiation, 2.13 Reliability, 2.15 Ethics, 3.01 Project orientation, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance, 3.11 Legal

**Behavioural patterns:**

<b>2.03 SELF-CONTROL</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Controls emotions, has a high frustration threshold	Appears moody, irritable and irrational, often loses self-control
Responds positively to constructive criticism, reacts calmly to personal attacks, forgives	Is offended by, or is indignant to criticism, reacts aggressively to attacks, often reacts emotionally and in an uncontrolled way; bears grudges against others
Is able to discuss issues in the team, mediates, debates	Ignores conflicts; is not aware of what happens informally, incites dissent
Supports constructive argumentation culture in the team, always strives for consensus with others	Neglects conflicts, uses power, destroys opposing positions, subordinates others
Talks openly and honestly about own and others' stress situations	Does not admit stress and does not take symptoms seriously
Balances work and private life	Is a workaholic, only looks at the work done, neglects his private life



## 2.04 Asertivita

**Asertivita** je schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Je to kompetence, kterou manažer projektu potřebuje, aby zajistil efektivní komunikaci s projektovým týmem a dalšími zainteresovanými stranami tak, že rozhodnutí, která mají vliv na projekt, jsou činěna s plnou znalostí jejich důsledků. Manažer projektu se musí vyhnout tomu, aby byl druhými směřován či manipulován k rozhodnutím, která nejsou v zájmu projektu.

Přesvědčivost je schopnost dosáhnout dohody o společných cílech pomocí diskuze a/nebo pádných argumentů. Přesvědčivost může zajistit, že cenné nápady a myšlenky jsou vyslyšeny a realizovány. Cenné nápady či myšlenky jsou ty, které napomáhají dosažení cílů projektu.

Přesvědčivosti je potřeba k tomu, aby manažer projektu přiměl ostatní k podniknutí takových kroků, které jsou v zájmu projektu.

Asertivita a přesvědčivost musí být manažerem projektu uplatňována v celém průběhu projektu.

### Možné procesní kroky:

1. Identifikujte záměry, cíle a výstupy, kterých je třeba projektem dosáhnout.
2. Analyzujte aktuální stav, identifikujte problémy, u kterých se dá očekávat diskuze a jejich možné důsledky.
3. Zvažte konkrétní a na faktech postavené argumenty k jednotlivým problémům, připravte si prezentaci, a to včetně argumentů proti možným námitkám.
4. Odhadněte a posuďte účastníky diskuze, jejich pravděpodobné pohledy na věc, jejich zájmy a jejich vzájemné vztahy.
5. Připravte se na poradu, na které se budou problémy řešit.
6. Svůj přístup k řešení problému předstě klidně a sebejistě.
7. Vyjádřete poděkování účastníkům porady za jejich zájem, a ukažte, že si vážíte jejich příspěvků.
8. Rozvíjejte dlouhodobě fungující vztahy se zainteresovanými stranami.
9. Kontinuálně se učte ze svých zkušeností a získané poznatky použijte v budoucnu.

### Dotčená témata:

Asertivita a přesvědčivost

Autorita

Diplomacie

Vyjednávání

Vlastní přesvědčení

Osobnost

Vztahy

Sebedůvěra

Sebekontrola

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost asertivity u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti asertivity. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti asertivity v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost asertivity v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti asertivity.
- C Skutečně používal schopnost asertivity v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti asertivity.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 2.01 Vůdčovství, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.08 Orientace na výsledky, 2.11 Vyjednávání, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.10 Finance, 3.11 Právo

**Vzorce chování:**

<b>2.04 ASERTIVITA</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Komunikuje rozhodnutí a důvody pro tato rozhodnutí členům týmu.	O rozhodnutích a důvodech pro tato rozhodnutí se členy týmu nekomunikuje.
Jedná vždy vhodným způsobem, je spolehlivý, důvěryhodný a diskrétní.	Jedná nepatřičně, zdá se být nespolehlivý, prozrazuje důvěrné informace.
Pečlivě naslouchá druhým.	Opomíjí podněty od ostatních, skáče v nevhodných okamžicích do řeči.
Buduje entuziasmus a motivuje tým.	Kritizuje, motivovat však nedokáže.
Má otevřený a pozitivní přístup, je realistický optimista.	K týmu se chová odměřeně, ostatní ignoruje, je pesimista.
Adekvátně a přirozeně dává najevo vliv a autoritu, není pasivní ani agresivní.	Ostatní ho/jí nerespektují a nevěnují mu/jí pozornost. Působí na ostatní agresivně či arogantně Neposkytuje dostatek prostoru pro názory a práci ostatních.
Zvažuje a respektuje i menšinové názory.	Připojuje se pouze k většinovému názoru nebo k existujícím vlivným osobnostem.
Efektivně se dokáže bránit manipulativnímu jednání a dosáhnout svého cíle.	Nechá se manipulativním jednáním odvézt od svého cíle.

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 2.04 Assertiveness

**Assertiveness**, the ability to state your views persuasively and authoritatively, is a competence the project manager needs to help ensure effective communications with the project team and other interested parties, so that decisions that affect the project are taken with full knowledge of their consequences. The project manager avoids being led or manipulated by others into taking or recommending decisions not in the interest of the project.

Persuasiveness is the ability to achieve consensus on common goals, through debate or force of argument.

Persuasiveness can help ensure that worthy ideas are heard and implemented; i.e. the ideas that help achieve project objectives.

Persuasiveness is needed to induce others to undertake the course of action the project manager needs to follow in pursuing the interests of the project.

Assertiveness and persuasiveness need to be exerted by the project manager throughout the life of the project.

### **Possible process steps:**

1. Identify the objectives, results and goals which should be achieved in the project.
2. Analyse the current situation, identify what issues are likely to provoke debate and the possible consequences.
3. Consider factual arguments around particular issues; prepare your presentation, including rebuttals for possible counter arguments.
4. Assess the people involved in the discussion, their likely points of view, interests and relationships.
5. Prepare for the meeting where the issues will be discussed.
6. Present your case in a calm and self-assured manner.
7. Express thanks to meeting participants for their interest, show appreciation for their input.
8. Cultivate sustainable relationships with interested parties.
9. Continuously learn from your experiences and apply learning in the future.

### **Topics addressed:**

Assertiveness and persuasion  
Authority  
Diplomacy  
Negotiation  
Personal conviction  
Personality  
Relationships  
Self-belief  
Self-control

### **Key competence at level:**

- A Has practised, managed and directed assertiveness effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of assertiveness. The candidate has been involved in implementing assertiveness in projects or programmes.
- B Has practised and managed assertiveness effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of assertiveness.
- C Has practised assertiveness effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning assertiveness.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.06 Project organisation, 1.14 Procurement & contract, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Results orientation, 2.11 Negotiation, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.10 Finance, 3.11 Legal

**Behavioural patterns:**

<b>2.04 ASSERTIVENESS</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Communicates the decisions and the reasons for the decisions to team members	Does not communicate decisions or reasons for decisions to team members
Acts in an appropriate manner, is reliable, trustworthy and discrete	Acts inappropriately, appears unreliable, betrays confidences
Listens carefully to others	Neglects the input of others, interrupts, talks at inappropriate times
Creates enthusiasm, motivates the team	Criticises, is unable to motivate
Has an open and positive attitude, is a realistic optimist	Appears aloof from team, ignores others, is pessimistic
Demonstrates influence and authority	Is overwhelmed and is not listened to
Considers and respects minority viewpoints	Aligns himself only with the majority view or existing powerbrokers

## 2.05 Uvolnění

**Uvolnění** je schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích. Snížení napětí je důležité, pokud chceme udržovat se zainteresovanými stranami úspěšnou spolupráci. Uvolněním lze v určité situaci snížit napětí nebo, v případě potřeby, dodat skupině lidí energii.

Dalším důležitým faktorem dobrého řízení projektu je schopnost manažera po obzvláště stresující události relaxovat, nabrat a přeskupit síly, a zajistit, že tým udělá totéž.

V každém projektu dojde nevyhnutelně ke stresovým situacím. Najednou díky nim vystoupí na povrch rozpory nebo podráždění mezi jednotlivci tak, že se situace stane nepřátelskou a ohrožující výsledek projektu. Manažer projektu musí zaujímat k těmto situacím proaktivní postoj, musí takové situace předvídat a musí minimalizovat jejich dopad.

Budování a formování týmu a společenské akce, kterých se účastní celý tým, rovněž napomáhají k uvolnění.

Manažer projektu musí zajistit, že on i členové týmu udržují patřičnou rovnováhu mezi prací, rodinou a volným časem.

### Možné procesní kroky:

1. Odhalujte napětí nebo vyčerpání v týmu projektu.
2. Buďte proaktivní při hledání příčin napětí nebo vyčerpání a odstraňujte tyto příčiny. Proveďte okamžitá opatření, abyste minimalizovali vznikající problémy.
3. Je-li zásah možný, vytvořte nejprve odpovídající plán vhodného postupu. Místo a způsob intervence (například formou moderovaných diskuzí nebo pohovorů) volte opatrně.
4. Pokud je to možné, vyberte místo intervence mimo pracoviště anebo v neobvyklém prostředí, které umožňuje zkombinovat intervenci se společenskou nebo zábavnou činností (jako je grilování, kuželky nebo sportovní akce).
5. Pravidelně s týmem pokračujte v akcích vedoucích k uvolnění. Zapojte tým do plánování takových akcí.
6. Naučené poznatky zdokumentujte a použijte, když k takovým situacím v projektu nebo fázi projektu dojde v budoucnu.

### Dotčená témata:

Vhodná vyváženost mezi prací, rodinou a volným časem

Znalost situace

Snížení napětí

Humor

Představitivost

Vnímavost

Osobní kontakty

Dobití energie

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost uvolnění u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti uvolnění. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti uvolnění v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost uvolnění v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti uvolnění.
- C Skutečně používal schopnost uvolnění v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti uvolnění.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.08 Řešení problémů, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 2.09 Výkonnost, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.05 Trvalá organizace, 3.08 Personální management

**Vzorce chování:**

<b>2.05 UVOLNĚNÍ</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Jedná nebo reaguje uvolněně.	Nezvládá situaci, protože je příliš napjatý.
Používá humor a vyprávění ve prospěch úspěchu projektu.	Humor a vyprávění nepoužívá nebo používá nepatřičně.
Dokáže situaci ve správnou chvíli odlehčit.	Ve výsledku dále zhoršuje situaci tím, že intervence nepoužívá správným způsobem nebo je nepoužívá ve správný čas.
Neustále si je vědom možnosti vzniku obtížných situací, za účelem optimálních výsledků používá neočekávané a nekonvenční zásahy.	Nedokáže postřehnout nezdary, v zásadách není tvořivý a používá pouze konvenční metody.
Věnuje stresovým situacím pozornost a uvolňuje napětí tam, kde je to možné.	Způsobuje zbytečný stres a stresové situace se nepokouší uvolnit.
Dokáže sledovat vlastní duševní pohodu a sám na sebe použít techniky uvolnění dříve, než si vybere stres svou daň.	Svoji situaci nevyhodnocuje a nedokáže učinit nutné kroky.
Vedle úsilí směřujícího k plnění úkolů zahrnuje do rozpočtů a plánů i akce směřující k budování a formování týmu, společenské a zábavné akce.	Do rozpočtu zahrnuje pouze pracovní aktivity.

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 2.05 Relaxation

**Relaxation** is the ability to relieve tension in difficult situations. De-escalation of a tense situation is important in maintaining fruitful cooperation between involved parties. Relaxation can take the tension out of a situation or re-energise a group of people when it's needed.

Another important factor in good project management is that the manager is able to relax, recuperate and regroup after a particularly stressful event and ensure that the team do likewise.

In any project, stressful situations will inevitably occur. This can make differences or irritations between individuals suddenly erupt into the open, such that the situation can become hostile and threaten the outcome of the project. A project manager should take a proactive stance to anticipate such situations and minimise their impact.

Team building and social events involving the whole team can also aid relaxation.

The project manager needs to ensure that he and team members maintain an appropriate balance of work, family, and leisure.

### **Possible process steps:**

1. Detect tensions or fatigue within the project team.
2. Be proactive in discovering the reasons for tensions or fatigue and remove cause(s); take immediate action to minimise the problem.
3. When an intervention is possible, then develop an appropriate action plan. Use care in choosing the intervention venue and methods (such as facilitated discussions or interviews).
4. Where possible choose venues away from the work place and /or an unconventional setting that allow combining the intervention with social or leisure activities (such as a barbeque, ten pin bowling, go-carting) for maximum effect.
5. Regularly follow-up on such situations with the team and involve them in any action plan.
6. Document lessons learned and implement learning when such situations arise in the project or phases of the project in the future.

### **Topics addressed:**

Appropriate balance of work, family, and leisure  
Awareness  
De-escalation  
Humour  
Imagination  
Perceptiveness  
Personal contacts  
Re-energising

### **Key competence at level:**

- A Has practised, managed and directed relaxation effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of relaxation. The candidate has also been involved in implementing relaxation in projects or programmes.
- B Has practised and managed relaxation effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of relaxation.
- C Has practised relaxation effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning relaxation.

### **Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.08 Problem resolution, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-

control, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 2.09 Efficiency, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.05 Permanent organisation, 3.08 Personnel management

**Behavioural patterns:**

<b>2.05 RELAXATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Acts or reacts in a relaxed manner	Is too tense to manage the situation
Applies humour and story telling to the benefit of the project	Doesn't apply humour and story telling or does so inappropriately
Is capable of taking the heat out of a situation at the right moment	Ends up exacerbating the situation by not using interventions in the right way or at the right moment
Maintains constant awareness of potentially difficult situations arising, performs unexpected and unconventional interventions for optimum results	Doesn't notice anything going awry, is not creative in intervening or only applies conventional methods
Pays attention to stressful situations and relieves tension where possible	Is responsible for unnecessary stress and makes no attempt to relieve stressful situations
Is able to monitor his well-being and to employ self-relaxation techniques before stress takes its toll	Does not evaluate his condition and is not able to take the necessary action
Budgets and plans activities for team building, social and leisure events alongside the work effort	Budgets and plans only for work



## 2.06 Otevřenost

**Otevřenost** je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů. Otevřenost je nevyhnutelná jako prostředek pro získání přínosu ze znalostí a zkušeností druhých. Poněvadž manažer projektu pracuje s různými odborníky, je otevřenost jeho důležitou kompetencí: řada členů týmu má totiž v určité odborné oblasti větší znalosti, než má on sám. Vztahy v týmu jsou založeny na vzájemném respektu, důvěře a spolehlivosti.

Manažer projektu se musí rozhodnout, jaké zásady uplatní vzhledem k otevřenosti. Bude pěstovat zásadu „otevřených dveří“ a bude tedy členům týmu neustále dostupný? Bude uplatňovat "řízení pomocí obchůzek", aby byl neustále na očích a udržoval kontakt se členy týmu? Jak mnoho informací bude se členy týmu sdílet? Normální přístup je sdílet všechny informace, které může, aniž by prozradil důvěrné či tajné informace. Existují nějaké kulturní důvody, kvůli kterým by otevřenost mohla být nepatřičná?

Manažer projektu musí být také otevřený takovým záležitostem, jako je zamezení diskriminace na základě věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, kulturních odlišností nebo handicapů.

### Možné procesní kroky:

1. Stanovte zásady a politiku vzhledem k otevřenosti.
2. Pracovní den začínejte neformálními kontakty, a to buď po telefonu, nebo tváří v tvář.
3. Vítejte obdržené informace a vyjadřujte své názory k diskutovaným tématům.
4. Používejte otevřené otázky.
5. Vytvářejte příležitosti, které v týmu podporují otevřenost.
6. Jestliže obdržíte pozitivní informaci, pochvalte osobu, která vám ji dala, tak, aby všichni věděli, že se to cení.
7. Učte se z každé situace a neustále vylepšujte své přístupy k otevřenosti.

### Dotčená témata:

Dostupnost

Rozsáhlé znalosti mimo vlastní řízení projektu

Flexibilita

Otevřenost k odlišnostem ve věku, sexuální orientaci, náboženství, kultuře a ve změněných pracovních schopnostech.

Transparentnost

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně demonstroval otevřenost při práci s manažery programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti otevřenosti. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti otevřenosti v projektech nebo programech.
- B Skutečně demonstroval otevřenost v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti otevřenosti.
- C Skutečně demonstroval otevřenost v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti otevřenosti.

### Hlavní vztahy:

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.05 Kvalita, 1.08 Řešení problémů, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 2.01 Vedení, 2.05 Uvolnění, 2.07 Kreativita, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.06 Byznys

**Vzorce chování:**

<b>2.06 OTEVŘENOST</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Je flexibilní, dokáže se snadno přizpůsobit změnám a neustále má na mysli zájmy projektu.	Není flexibilní, má averzi ke změnám, zapomíná na zájmy projektu.
Je otevřený k odlišnostem v oblasti věku, sexuální orientace, náboženství, kultury a v oblasti změněných pracovních schopností.	Ignoruje odlišnosti ve věku, sexuální orientaci, v náboženství, v kultuře a ve změněných pracovních schopnostech.
Řídí vzájemnou spolupráci, organizuje a formuje tým.	Je orientovaný na úkol a tým řídí jako by to byl stroj.
Má rozsáhlé znalosti mimo oblast projektového řízení a dokáže svá sdělení přizpůsobit tak, aby byla srozumitelná příjemci.	Nedokáže se vyjádřit pomocí způsobu myšlení druhého a není dobře chápán.
Podporuje otevřenost tím, že se s ním dobře pracuje, a že věnuje pozornost i tomu jak vypadá.	Odrazuje od otevřenosti tím, že nedbá na svůj vzhled a oblečení, a není příjemné s ním pracovat.
Vyznačuje se otevřeným a pozitivním přístupem, je realistický optimista.	Je pesimista, ostatních si nevšímá a je rezervovaný.
Buduje důvěru, prokazuje dobrou vůli.	Je nedůvěřivý.
Aktivně a pozitivně přistupuje k druhým a naopak sám je přístupný.	Čeká na iniciativu druhých, je rezervovaný a nejistý.
Aktivně provádí management zainteresovaných stran, a udržuje s nimi formální i neformální kontakty.	Neprovádí management zainteresovaných stran, kontaktům s nimi se vyhýbá a nedokáže si udělat čas na neformálnosti.
Uznává všechny členy týmu, toleruje a stimuluje v týmu i jiné názory a podporuje aktivní účast každého člena.	Dává otevřeně najevo nechuť k druhým, zná pouze "daná pravidla", myslí si, že ví všechno lépe než druzí, a vstupy od druhých nevyhledává.
Menšiny přijímá a respektuje, umožňuje, aby se i druzí stali úspěšnými.	Orientuje se pouze na stávající mocenskou strukturu.

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**



## 2.06 Openness

**Openness** is the ability to make others feel they are welcome to express themselves, so that the project can benefit from their input, suggestions, worries and concerns. Openness is necessary as a means of benefiting from others' knowledge and experience. Since a project manager works with various professionals, openness is an important competence: most of the team members have an area of expertise where they are more knowledgeable than the project manager. The relationships in the team are built on mutual respect, trust and reliability.

The project manager needs to decide his policy in relation to openness. Does he have an 'open door' policy, where he is always accessible to team members? Does he operate 'management by walkabout' to maintain visibility and keep in contact with his team members? How much information does he share with the team members? The normal policy would be to share all the information he can without divulging confidences or secrets. Are there cultural reasons why openness would be inappropriate?

The project manager also needs to be open to issues such as avoiding discrimination on the grounds of age, gender, sexual orientation, religion, cultural differences, or disability.

### **Possible process steps:**

1. Develop a policy in relation to openness.
2. Begin your working day with informal contacts by 'phone or face-to-face encounters.
3. Welcome the information you receive and give your opinion on the topic of conversation.
4. Use open questions.
5. Create opportunities to stimulate openness in the team.
6. When you receive positive input, praise the person who gave it, so that everyone knows that it's appreciated.
7. Learn from each situation and continue to improve your methods of openness.

### **Topics addressed:**

Accessibility

Broad non-PM knowledge

Flexibility

Open to age, gender, sexual orientation, religion, cultural, and disability differences

Transparency

### **Key competence at level:**

- A Has demonstrated openness effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of openness. The candidate has also been involved in implementing openness in projects or programmes.
- B Has demonstrated openness effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of openness.
- C Has demonstrated openness effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning openness.

### **Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.05 Quality, 1.08 Problem resolution, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 2.01 Leadership, 2.05 Relaxation 2.07 Creativity, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business

**Behavioural patterns:**

<b>2.06 OPENNESS</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is flexible, adapts easily to change, keeping in mind the interests of the project	Is rigid and change averse, forgets interests of the project
Is open to age, gender, sexual orientation, religion, cultural and disability differences	Ignores age, gender, sexual orientation, religion, cultural and disability differences
Manages cooperation, orchestrates the team	Is task oriented, manages the team like a machine
Has a broad non-PM knowledge and is able to adapt his communication to be understandable to those receiving it	Can't express himself using the other's mindset and is not well understood
Encourages openness by being pleasant to work with and paying attention to personal grooming and attire	Discourages openness by being careless with grooming and attire, and is unpleasant to work with
Has an open and positive attitude, is a realistic optimist	Is pessimistic, shuts his eyes to others, appears aloof
Creates confidence, imbues good will	Appears distrustful
Actively approaches others positively, is in turn approachable	Waits for others' initiatives, is reserved and uncertain
Performs active interested party management, maintains formal and informal contacts with parties involved	Doesn't perform interested party management, avoids contacts with parties involved, has no time for informality
Accepts all team members, tolerates and stimulates other opinions in the team and promotes active participation	Lets others feel his aversion, knows concepts only; thinks he knows everything better than everyone else and does not seek input
Accepts and respects minorities, lets others become successful	Orientates himself to existing power structure

## 2.07 Kreativita

**Kreativita** je schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií. Manažer projektu využívá kreativitu jednotlivců, skupinovou kreativitu projektového týmu, a rovněž organizaci toho, jak jednotlivci a tým pracují, ve prospěch projektu.

Manažer projektu musí pečovat o procesy v týmu a stimulovat, zaznamenávat, hodnotit a projednávat každý kreativní nápad, se kterým tým přišel, a který může být ve prospěch projektu. Kreativní myšlenky často vyžadují, aby je jejich původce nejdříve týmu "prodal", než jsou týmem akceptovány. Někteří jiní v týmu pak často myšlenku prosazují a vylepšují tak, aby získala větší podporu. Kreativita je jednou z hlavních kompetencí pro úspěch projektu. Pomáhá manažerovi projektu překonávat problémy a motivuje tým ke společné práci na přetváření kreativních nápadů do fungujících řešení.

Vyskytnou-li se v průběhu projektu problémy, musí manažer projektu posoudit, zda je kreativní přístup pro hledání řešení vhodný. Pokud vhodný je, musí se manažer rozhodnout, které metody použije. Vhodnou metodou může být „brainstorming“. Při něm se setkají členové projektového týmu a další lidé z organizace, kteří mají k problému co říci, s odložením kritiky chrlí nápady, ty jsou zachyceny, a následně pak kriticky vyhodnoceny. Nejslibnější nápady jsou dále rozpracovány a vyberou se ty nejlepší. Ať je pro nalezení kreativního řešení použita jakákoli metoda, musí její součástí být náhled na problém z různých perspektiv, dále kombinace různých nástrojů, znalostí, zdravého selského rozumu, intuice a zkušeností, a použití všeho tohoto k dosažení výsledku.

Kreativitu lze shrnout do hesla: „Snažte se o nemožné a dosáhněte neuvěřitelného!“ Kreativita však musí být v projektovém týmu používána uvážlivě, abychom se neodchýlili od ohniska problému v projektu.

### Možné procesní kroky:

1. Rozpoznejte situace, ve kterých je problém vyžadující řešení, nebo ve kterých je příležitost, kterou je třeba využít, nebo ve kterých je třeba rozvinout novou koncepci, a hlavně ve kterých je vhodný kreativní přístup.
2. Určete, kdo může k nalezení kreativního řešení přispět, ať už z týmu projektu, nebo odkudkoliv z organizace nebo mimo organizaci, která je zapojena do projektu.
3. Svoľte takto vybranou skupinu lidí, vysvětlete jim problém vyžadující řešení, a požádejte je, aby zapojili fantazii a nabídli nápady.
4. Povzbuzujte je a brainstormujte s nimi tak dlouho, pokud se objevují nové nápady; všechny nápady bez diskuze zaznamenávejte.
5. Vyhodnoťte význam každého jednotlivého nápadu a určete jeho prioritu.
6. Diskutujte proveditelnost a důsledky realizace nejlepších z těchto nápadů a vyberte jeden, se kterým budete pokračovat.
7. Naplánujte a pak proveďte vybrané řešení.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky použijte v obdobných situacích v budoucnu.

### Dotčená témata:

Techniky podporující kreativitu  
Emoční inteligence  
Celostní myšlení  
Představitivost  
Intuice  
Nové kombinace  
Optimismus  
Verbalizace a vizualizace cílů

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost kreativity u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti kreativity. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti kreativity v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost kreativity v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti kreativity.
- C Skutečně používal schopnost kreativity v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti kreativity.

### Hlavní vztahy:

1.02 Zainteresované strany, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.06 Organizace projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.09 Struktury v projektu, 1.15 Změny, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 2.05 Uvolnění, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuze, 3.01 Orientace na projekt, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie

### Vzorce chování:

2.07 KREATIVITA	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Je kreativní, vítá výzvy a je otevřený novým myšlenkám.	Drží se známých a vyzkoušených řešení a z neznámého má obavy.
Je optimistický v tom, že nové nápady povedou k uskutečnitelným řešením.	Aniž by je vyhodnotil, odmítá nápady jako neproveditelné.
Překlenuje neshody tím, že formuluje nový návrh, který je možno realizovat při respektování různých hledisek.	Nedokáže slučovat rozdílné koncepce. Vybírá si z různých hledisek jedno, a v týmu tak vytváří rozkol.
Nachází řešení aplikováním nových přístupů, nástrojů a zdravého rozumu v nových oblastech.	Nedokáže přijmout nové koncepce a nástroje jako způsob překonání obtížných problémů, nepoužívá zdravého rozumu.
Stimuluje lidi k tomu, aby přicházeli s novými myšlenkami, rozpoznává příležitosti, a řídí správný proces k nalezení kreativního řešení.	Vždy hledá jen ověřená řešení, vyhýbá se nejistotám, a nedokáže správně řídit proces hledání kreativního řešení.
Aktivně vykonává řízení rozsahu projektu a změn.	Odmítá vše, co je mimo původní rozsah projektu.
Všímá si fyzických podnětů a pocitů, při hledání řešení a udržování vztahů používá intuici.	Přijímá pouze to, co lze namodelovat, intuici a pocity opomíjí. Drží se dedukce a funkčních vztahů.
Naslouchá a používá vlastní intuici, třídí své vlastní nápady jako zdroje kreativity.	Intuici odmítá.
Používá ve prospěch projektu nekonvenční přístupy. Za účelem zmírnění rizika přijímá kreativní rozhodnutí.	Vždy akceptuje daný stav věcí, a to dokonce i v případě, kdy je v sázce projekt. Má odpor k riziku.

### Základní literatura:

### Rozšiřující literatura:





## 2.07 Creativity

**Creativity** is the ability to think and act in original and imaginative ways. The project manager exploits the creativity of individuals, the collective creativity of the project team and the organisation they work within to the benefit of his project.

The project manager needs to foster processes in the team to stimulate, record, evaluate and act upon any creative ideas the team come up with which can be of benefit to the project. Creative ideas often require the originator to sell them to the project team before they are accepted. Others in the team will often champion the idea and refine it so that it gains greater acceptance. Creativity is one of the prime competences for project success. It helps the project manager to overcome problems and motivates the team to work together in developing the creative idea into a workable solution.

When problems arise in the project, the project manager needs to judge whether a creative approach is appropriate in finding a solution. Where a creative approach is appropriate, he needs to decide what methods to use. A 'brainstorming' session may be appropriate, where members of the project team and others in the organisation who might be able to contribute meet to have their ideas captured and subsequently evaluated. The most promising ideas are then further refined and the best chosen. Whatever method is used in finding a creative solution, it involves looking at the issue from different perspectives, combining tools, knowledge, common sense, intuition and experience and applying them.

Creativity can be summed up as: "Reach for the impossible and achieve the unlikely!" Creativity must be exploited with care in the project team, so that the project focus is not diverted.

### **Possible process steps:**

1. Recognise situations where there is a problem to be solved, a challenge to be addressed or where a new concept needs to be developed and where a creative approach is appropriate.
2. Determine who can contribute to finding a creative solution, whether from the project team or elsewhere in or outside the organisation.
3. Get the chosen group of people together, explain the problem requiring a solution and ask them to use their imaginations in offering ideas.
4. Stimulate and 'brainstorm' as many ideas as possible; capture them all without debate.
5. Assess the merits of each idea and prioritise them.
6. Discuss the feasibility and implications of implementing the best ideas and select one to go forward with.
8. Plan and execute the chosen solution.
9. Document the lessons learnt and apply in similar situations in the future.

### **Topics addressed:**

Creativity techniques  
Emotional intelligence  
Holistic thinking  
Imagination  
Intuition  
New combinations  
Optimism  
Verbalisation and visualisation of objectives

### **Key competence at level:**

- A Has practised, managed and directed creativity effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of creativity and/or the competence to manage creative processes. The candidate has also been involved in implementing creativity in projects or programmes.

- B Has practised and managed creativity effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of creativity.
- C Has practised creativity effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning creativity.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.04 Risk & opportunity, 1.06 Project organisation, 1.08 Problem resolution, 1.09 Project structures, 1.15 Changes, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 2.05 Relaxation, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 3.01 Project orientation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology

**Behavioural patterns:**

<b>2.07 CREATIVITY</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is creative, welcomes challenges and has an open mind to new ideas	Sticks only to known and proven solutions and is anxious about the unknown
Is optimistic that new ideas will lead to feasible solutions	Rejects ideas as not feasible, without evaluating them
Bridges differences by defining a new concept that can be achieved whilst respecting different viewpoints	Is not capable of integrating different concepts. Chooses from different viewpoints and creates schisms in the team
Finds solutions by applying new concepts, tools and common sense in new areas	Can't accept using new concepts or tools as a way of overcoming difficult problems; doesn't use common sense
Stimulates people to come forward with ideas, recognises possibilities and organises a sound process for finding a creative solution	Always looks for proven solutions; resents uncertainty and doesn't manage a creative solution finding process appropriately
Performs active scope and change management	Rejects anything out of original scope
Listens to physical stimuli and feelings, uses intuition for problem solving and maintenance of relationships	Only accepts what can be modelled, neglects intuition and feelings. Sticks to reasoning and functional relations
Listens to and uses own intuition and sorts own ideas as a source of creativity	Rejects intuition
Uses unconventional approaches for the benefit of the project. Takes creative decisions to mitigate risk	Always accepts the status quo even if the project is at stake. Is risk averse

## 2.08 Orientace na výsledky

**Orientací na výsledky** se rozumí zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Manažer projektu musí zajistit, aby výsledky projektu uspokojily všechny zainteresované strany. To je třeba aplikovat i na všechny změny odsouhlasené v průběhu projektu. Přestože manažer projektu musí soustředit pozornost na výsledky, musí si uvědomovat všechny etické, právní a environmentální záležitosti, které by mohly projekt ovlivnit, a reagovat na ně.

Výsledky projektu lze rozdělit na vlastní výsledky projektu, výsledky pro zákazníka, výsledky pro jednotlivé lidi a výsledky upotřebitelné pro ostatní zainteresované strany. Tímto způsobem lze na počátku projektu definovat různé výsledky, které zainteresované strany požadují. Manažer projektu musí řídit dosahování těchto výsledků tak, aby dodal uspokojivá řešení.

Tato behaviorální kompetence je při řízení projektu úzce spojena s jeho úspěchem. Manažer projektu není placen za to, že tvrdě pracuje, ani za plány či reporty, které vyprodukuje, ani za to, že tvrdě pracují všichni v jeho týmu. Je placený za dosažení výsledků projektu. Aby dodal výsledky požadované zainteresovanými stranami, musí zjistit, co chtějí různí účastníci projektu dosáhnout projektem sami pro sebe. Manažer projektu musí řídit osobní rozvoj členů týmu, jejich rozmístění, a brát přitom v úvahu jejich očekávání.

### Možné procesní kroky:

1. Definujte výsledky projektu (cíle, výstupy/dodávky) tak, jak jsou očekávány jednotlivými zainteresovanými stranami, a udělejte to jasně a jednoznačně.
2. Výsledky roztrďte do skupin, tj. na výsledky pro zákazníky, výsledky pro projektový tým a výsledky pro další zainteresované strany.
3. Zcela jednoznačně a explicitně vyjádřete, čím očekávání (které zainteresované strany) nebudou součástí cílů projektu, ani výsledků, ani výstupů či dodávek.
4. Určete kritickou cestu projektu, informujte o ní všechny zainteresované strany a nechte ji odsouhlasit.
5. Plán projektu dávejte dohromady se zřetelem na rychlé dosažení alespoň nějakých přínosů ("rychlá vítězství"). Komunikujte plán všem zúčastněným a nechte jej odsouhlasit.
6. Předchozí kroky 1 – 5 opakujte v průběhu projektu tak, abyste tímto způsobem řídili rizika, příležitosti, změny a očekávání.
7. Snažte se o neustálé zlepšování tím, že zainteresovaným stranám poskytnete pravidelnou zpětnou vazbu o práci vytvořené týmem projektu.
8. Informujte o zdárném plnění a výsledcích projektu zainteresované strany. Zvláštní pozornost věnujte rychlému dosažení přínosů ("rychlým vítězstvím").
9. Porovnejte skutečné plnění projektu a získané výsledky s původně odsouhlasenými parametry projektu.
10. Dokumentujte získané poznatky a z nich odvozená zlepšení realizujte v budoucích projektech nebo fázích daného projektu.

### Dotčená témata:

Neustálé zlepšování

Komunikace

Delegování

Výkonnost

Podnikání, podnikavost

Integrace společenských, odborných a environmentálních aspektů

Řízení očekávání zainteresovaných stran

Řízení rizik, změn, konfigurace

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost orientace na výsledky u manažerů programů

a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti orientace na výsledky. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti orientace na výsledky v projektech nebo programech.

- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost orientace na výsledky v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti orientace na výsledky.
- C Skutečně používal schopnost orientace na výsledky v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti orientace na výsledky.

#### Hlavní vztahy:

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.05 Kvalita, 1.08 Řešení problémů, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.20 Ukončení, 2.01 Vůdcovství, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuze, 2.13 Spolehlivost, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.06 Byznys, 3.10 Finance

#### Vzorce chování:

<b>2.08 ORIENTACE NA VÝSLEDKY</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Chová se jako podnikatel.	Pouze plní příkazy.
Dokáže věci dotáhnout do konce.	Nedokáže věci dotáhnout do konce.
Neustále vyhledává možná zlepšení a zpochybňuje daný stav věcí.	Věci bere vždy za dané a jako takové je přijímá. Nezpochybňuje daný stav věcí.
Vždy se snaží najít taková řešení problémů, která umožňují neměnit plán.	Není kreativní při hledání řešení problémů. Z každého problému udělá změnu plánu.
Využívá příležitosti, ale nepřehlíží rizika.	Rizika silně odmítá a příležitosti ignoruje.
Sleduje nejnovější vývoj a příležitosti (tj. nové technologie, trhy, konkurenci atd.), které mohou nebo mají na projekt vliv. Reaguje podle toho.	Drží se ve schválených hranicích a uniká mu k projektu relevantní nový vývoj a příležitosti pro projekt.
Aktivně řídí zainteresané strany.	Zainteresané strany opomíjí.
Otevřeně a dobře řídí očekávání, výsledky dodává v souladu s očekáváním, anebo tak, že očekávání překonávají.	Očekávání řídí nejasně nebo vytváří příliš velká očekávání.
Všimá si podrobností, ale ne na úkor celku.	Podrobností si nevšímá. Celek opomíjí.

#### Základní literatura:

#### Rozšiřující literatura

## 2.08 Results orientation

**Results orientation** means to focus the team's attention on key objectives to obtain the optimum outcome for all the parties involved. The project manager has to ensure that the project results satisfy the relevant interested parties. This also applies to any changes agreed during the course of the project. Whilst focusing his attention on results, the project manager still needs to maintain an awareness of and react to any ethical, legal or environmental issues that affect the project.

Project results may be clustered into project results, customer results, people results and results applicable to other parties involved. This way the different results required by various interested parties can be defined at the outset of the project. The project manager has to manage these results to deliver satisfactory solutions.

This competence in project management behaviour is closely linked to project success. The project manager is not paid because he works hard, nor for the plans or reports he produces or for the fact that everybody works hard. He is paid to realise the project results. To deliver the results required by the relevant interested parties, the project manager has to find out what the different participants in the project would like to get out of it for themselves. The project manager has to manage the deployment and the development of the team members taking their expectations into account.

### **Possible process steps:**

1. Define project results (objectives, deliverables) expected by all parties, clearly and unambiguously.
2. Cluster results into those for customers, project team and other interested parties.
3. Be explicit as to which interested party's expectations will not be part of the project objectives and the various results or the deliverables to be produced.
4. Determine the critical path for the project, communicate this to all parties and get it accepted.
5. Complete the project plan paying attention to quick wins. Communicate the plan and get it accepted.
6. Repeat these steps during the project to manage risks, opportunities, changes and expectations.
7. Strive for continuous improvement by providing regular feedback to interested parties on the project team's performance.
8. Communicate good project performance and results to interested parties. Pay special attention to quick wins.
10. Compare project performance and results obtained to the agreed parameters of the project.
11. Document lessons learnt and implement changes in future projects or phases of the project.

### **Topics addressed:**

Continuous improvement  
Communication  
Delegation  
Efficiency  
Entrepreneurship  
Integration of social, technical and environmental aspects  
Management of interested parties' expectations  
Management of risk, changes, configuration

### **Key competence at level:**

- A Has practiced, managed and directed results orientation effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of results orientation. The candidate has also been involved in implementing results orientation in projects or programmes.
- B Has practiced and managed results orientation effectively and successfully in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers to develop results orientation.

- C Has practiced and managed results orientation effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning results orientation.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.05 Quality, 1.08 Problem resolution, 1.10 Scope & deliverables, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.20 Close-out, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.13 Reliability, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.06 Business, 3.10 Finance

**Behavioural patterns:**

<b>2.08 RESULTS ORIENTATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Behaves like an entrepreneur	Is merely following orders
Shows an ability to get things done	Doesn't get things done
Continuously looks for possible improvements and challenges the status quo	Constantly accepts things the way they are. Does not challenge the status quo
Always looks for solutions to problems so that the plan doesn't need to be altered	Isn't creative in finding solutions to problems. Turns every problem into a change
Is opportunity driven, without overlooking the risks	Is risk averse and ignores opportunities
Keeps an eye on new developments and opportunities (e.g. new technology, markets, competitors and so on) that affect the project and reacts appropriately	Keeps within accepted boundaries and misses relevant new developments and opportunities that affect the project
Actively manages interested parties	Neglects interested parties
Manages expectations openly and well, delivers to or exceeds expectations	Isn't clear in managing expectations or raises expectations too high
Keeps an eye on the detail, but not at the expense of the bigger picture	Doesn't have an eye for relevant detail. Misses the big picture

## 2.09 Výkonnost

**Výkonnost** je schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy/dodávky, a že očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna. Výkonnost rovněž obsahuje to, že používání metod, systémů a postupů se děje tou nejefektivnější cestou. Výkonnost je základní komponentou řízení projektů, minimálně co se týká důležitých problémů.

Proto, abychom zajistili efektivní využití všech pro projekt dostupných zdrojů, je třeba detailně naplánovat a rozvrhnout do času všechny činnosti, a odhadnout jejich pracnost a náklady. Aby výsledky splnily očekávání, musí se efektivita stát součástí kultury organizace, kultury projektového manažera a kultury týmu.

Efektivitu lze často zlepšit pomocí tréninků a koučování.

### Možné procesní kroky:

1. Aktivně hledejte jak zlepšit používané metody, systémy, procesy a struktury, které jsou pro projekt, program nebo portfolio významné.
2. Naplánujte potřebné činnosti, získejte zdroje a přiřaďte je k daným úkolům tak, aby tyto úkoly mohly být splněny. Tam, kde je to potřeba, zohledněte nepředvídané skutečnosti.
3. Rozhodněte o prioritách a přijatelných odchylkách v čase, v nákladech či jiných aspektech tak, aby práce mohla být vykonána.
4. Integrujte do projektu zdroje a energeticky efektivní technologie a zahrňte do rozpočtu všechny takto vzniklé náklady.
5. Řiďte vykonávání práce a neustále hledejte možné úspory zdrojů, avšak tak, aby to nemělo vliv na kvalitu.
6. Monitorujte odváděnou práci a používané zdroje a porovnávejte skutečnost s plánem projektu.
7. Provádějte neustále odhady zdrojů potřebných k dokončení projektu.
8. Reportujte okamžitě, když zjistíte, že odsouhlasené zdroje jsou nedostatečné, a na-vrhněte protiopatření.
9. V rámci uzavření projektu vypočítejte skutečnou potřebu zdrojů a náklady na ně, a na základě těchto čísel přeplánujte podobné úkoly v běžících projektech. Neustále zlepšujte to, co zlepšovat lze.
10. Dokumentujte a komunikujte postřehy pro účely benchmarkingu v jiných projektech nebo v dalších fázích tohoto projektu.

### Dotčená témata:

Benchmarking a měření  
Kompromisy  
Neočekávatelné události, nahodilosti  
Neustálé zlepšování  
Náklady v životním cyklu  
Produktivita  
Efektivní využívání zdrojů a energie  
Sociální a environmentální náklady

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně praktikoval, řídil a směřoval schopnost výkonnosti u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti výkonnosti. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti výkonnosti v projektech nebo programech.
- B Skutečně praktikoval a řídil schopnost výkonnosti v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti výkonnosti.
- C Skutečně používal schopnost výkonnosti v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti výkonnosti.

### Hlavní vztahy:

1.06 Organizace projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.18 Komunikace, 2.03 Sebekontrola, 2.05 Uvolnění, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuze, 2.11 Vyjednávání, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie

### Vzorce chování:

2.09 VÝKONNOST	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Je mu jasné, co znamená výkonnost na projektu a podle toho jedná.	Nerozumí tomu, co je výkonnost na projektu nebo o tom nekomunikuje, nejde příkladem.
Dokáže delegovat úkoly a druhým důvěřuje, používá řízení pomocí výjimek.	Úkoly se pokouší provádět sám, nedůvěřuje příliš ostatním. Nedeleguje.
Správným způsobem aplikuje řízení změn. Jestliže není možné plán dodržet, informuje o tom co nejdříve a nabízí návrhy a alternativy. Zástupci managementu mají pocit, že vše je pod kontrolou.	Slibuje nové funkce nebo výstupy, aniž by se ujistil, že změněných výsledků lze dosáhnout, a/nebo bez přidělení dodatečných zdrojů. Přichází s neočekávanými změnami příliš pozdě. Management zainteresovaných stran nemá pocit, že je vše pod kontrolou.
Je přesný v začátcích schůzí a snaží se je ukončit tak brzy, jak je to jenom možné.	Na schůze se dostavuje pozdě a nechává je běžet déle, než je nutné.
Neustále se snaží o zlepšování, povzbuzuje pracovníky k tomu, aby stále hledali zlepšení.	Zlepšení si nedokáže všimnout nebo ho nezajímají, jeho lidé ho snadno uspokojí jakýmkoli řešením.
Má energii a vytrvalost k tomu, aby mohl v řešení všeho, co je třeba, pokračovat.	Zdá se být pomalý, netrpělivý, snadno se vzdává.
Vytváří entusiasmus, žádá pozitivní vstupy a je přístupný kritice.	Nedokáže motivovat, nespravedlivě kritizuje a kritice není přístupný.
Všímá si neoptimálního využívání zdrojů a provádí korekční opatření.	Ignoruje nečinnost a nereaguje na varovné signály od druhých.
Používá výkonnost efektivním způsobem.	Používá výkonnost u nesprávných záležitostech, nutí ostatní dělat chyby.

### Základní literatura

### Rozšiřující literatura



## 2.09 Efficiency

**Efficiency** is the ability to use time and resources cost-effectively to produce the agreed deliverables and fulfil interested parties' expectations. It also embraces using methods, systems and procedures in the most effective way. Efficiency is a basic component of project management, at least if it's practised on relevant issues.

To ensure efficient use of all resources available to the project, there needs to be detailed planning, scheduling and cost estimating of all activities. To ensure that results meet expectations, efficiency must be part of the culture of the organisation, the project manager and the team.

If necessary, efficiency can often be improved by training and coaching.

### **Possible process steps:**

1. Actively seek to improve current methods, systems, processes and structures which are relevant to the project, programme or portfolio.
2. Plan the necessary activities, obtain resources and assign them to deliver a given task, adding a contingency factor where appropriate.
3. Decide on priorities and acceptable deviations regarding time, money or otherwise for the work to be done.
4. Integrate resources and energy efficient technologies into the project and account for the project's external costs.
5. Manage the execution of work and continuously seek possible resource savings, without affecting quality.
6. Monitor the work done and resources used and compare with the project plan.
7. Estimate the resources required to complete the project.
8. Report if agreed resources will not be sufficient and propose counter measures.
9. At the conclusion of the project, calculate resources actually used and re-plan similar tasks based on the new figures. Practice continuous improvement.
10. Document and communicate insights for benchmarking purposes in other projects or phases of the same project.

### **Topics addressed:**

Benchmarking and measurements  
Compromises  
Contingency  
Continuous improvement  
Life-cycle costs  
Productivity  
Resource and energy efficiency  
Social and environmental costs

### **Key competence at level:**

- A Has practised, managed and directed efficiency effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of efficiency. The candidate has also been involved in implementing efficiency in projects or programmes.
- B Has practised and managed efficiency effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of efficiency.
- C Has practised efficiency effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning efficiency.

### **Main relations to:**

1.06 Project organisation, 1.08 Problem resolution, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.16 Control &

reports, 1.18 Communication, 2.03 Self-control, 2.05 Relaxation, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 2.11 Negotiation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology

**Behavioural patterns:**

<b>2.09 EFFICIENCY</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is clear about efficiency in the project and behaves accordingly	Isn't clear or doesn't communicate about efficiency, doesn't act as an example
Can delegate tasks and has confidence in others; manages by exception	Tries to carry out the tasks himself and has little confidence in others. Does not delegate
Performs appropriate change management, informs at the earliest possible moment that a plan can't be met, offers suggestions and alternatives. Management feels in control	Promises new functionality or deliverables without ensuring the changes can be achieved and/or without allocation of extra resources. Raises unexpected changes in the plan with management at too late a stage. Management feels it is not in control
Is punctual at starting meetings and ends them as soon as possible	Arrives at meetings late, lets them run on longer than necessary
Strives for continuous improvement; stimulates people to find improvements all the time	Has no eye for or interest in improvements; is easily satisfied by his people
Has the energy and perseverance to carry on	Appears slow, has no patience, gives up quickly
Creates enthusiasm, asks for positive inputs and is open to criticism	Is unable to motivate, criticises unjustly and is not open to criticism
Spots non-optimal use of resources and takes corrective action	Ignores idleness and doesn't react to warning signals from others
Uses efficiency in an effective manner	Practices efficiency on the wrong issues, forces people to make mistakes

## 2.10 Diskuse

Kompetence **diskuse** představuje schopnost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení. V zásadě se jedná o výměnu názorů na záležitosti/problémy týkající se projektu. Na základě vzájemného respektu, systematického a strukturovaného myšlení, analýzy faktů a argumentů nebo scénářů vede diskuse k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím. Diskuse vynáší napovrch odlišnosti v názorech. Je prospěšná ve vzájemné hře jednotlivých rolí na projektu.

Rozumné uvažování umožňuje změnit pohled druhého na danou věc, umožňuje pochopit situace v různých oblastech a vyřešit problémy s poměrně velkou jistotou o správnosti tohoto řešení. Logické uvažování odmítá řešení a závěry, které jsou založeny pouze na dojmech a předsudcích.

Logické otázky a řešení lze v rámci organizace projektu daleko lépe komunikovat. Vedou k předvídatelnějším a říditelnějším výsledkům. Struktury a logické argumenty jsou oporou řízení projektu, ale mohou proces realizace a řízení projektu komplikovat, jsou-li aplikovány rigidně.

### Možné procesní kroky:

1. Analyzujte situaci a kontext.
2. Identifikujte cíle a následující nejlepší možnosti. Vezměte v úvahu cíle a argumenty ostatních.
3. Naslouchajte argumentům ostatních.
4. Identifikujte pozice, které jsou společné, a které jsou odlišné či v rozporu.
5. Diagnostikujte problém, identifikujte jeho řešení a popřípadě proveďte kroky, které umožní vyzrát nad problémem.
6. Vyřešte odlišnosti/rozdíly nebo se dohodněte na těchto rozdílech, a na způsobu, jak je vyřešit.
7. Vezměte v úvahu následky, zdokumentujte je, a vše komunikujte.
8. Aplikujte získané poznatky v příštích projektech nebo v dalších fázích daného projektu.

### Dotčená témata:

Argumentace  
Konfrontace  
Metody a techniky diskuse  
Rozhodování a vytváření situací vítěz-vítěz (win-win)  
Diplomacie  
Vyjednávání  
Logické uvažování  
Plánování scénářů  
Systematické a strukturované myšlení  
Systémové inženýrství

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Efektivně diskutoval s manažery programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti diskutovat. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti diskutovat v projektech nebo programech.
- B Efektivně diskutoval v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti diskutovat.
- C Efektivně diskutoval v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti diskutovat.

### Hlavní vztahy:

1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.17 Informace a dokumentace, 1.20 Ukončení, 2.07 Kreativita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.02 Orientace na program,

3.03 Orientace na portfolio, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.08 Personální management

**Vzorce chování:**

<b>2.10 DISKUSE</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Vždy zvažuje návrhy druhých, je spravedlivý, poctivý, nestranný.	Vlastní návrhy protlačuje na úkor druhých, není spravedlivý, ani poctivý, ani nestranný.
Dokáže vést diskuzi a požaduje zpětnou vazbu. Přijímá zpětnou vazbu bez zlosti nebo odporu.	Zpětnou vazbu ignoruje nebo odmítá.
Konfrontace je pro něho poslední možnost a vždy ji zakládá na logice a na faktech.	Konfrontaci se obvykle vyhýbá nebo zraňuje/ubližuje lidem tím, že je v konfrontačních situacích agresivní.
Špatné chování ostatních zmiňuje s taktem, druhé kritizuje konstruktivně.	Před špatným chováním zavírá oči a myslí si, že ví vše lépe než ostatní. Druhé trestá a ponižuje.
Chová se pozitivně v případě konstruktivní kritiky, na útoky reaguje klidně a promíjí/ odpouští.	Kritika ho uráží, reaguje agresivně, emočně a nekontrolovaně, nese si zášť vůči kritikům.
Podporuje vytváření kultury otevřené diskuse v týmu, dokáže dosáhnout dohody s ostatními.	Zanedbává konflikty, používá moc, ničí opozici a podřizuje si ostatní.
Rozhoduje se na základě logiky a argumentů a svá rozhodnutí dokáže dobře vysvětlit.	Rozhodnutím se vyhýbá nebo se rozhoduje bez dostatečného prodiskutování a vysvětlení.
Argumentuje výstižně, jasně a logicky.	Argumentuje zdlouhavě, od věci, není logický nebo si vymýšlí.
Do skupiny vnáší energii a energii členů týmu využívá.	Převážně pracuje sám, případně s několika oblíbenci.
Má dost vytrvalosti a výdrže na hledání řešení a vážně se zajímá o lidi v projektu zúčastněné.	Nemyslí celostně, otálí, námitky ignoruje a předstírá, že je málo času.
Je dobře připraven a informován. Dokáže vést strukturovanou diskuzi.	Není ani připraven ani informován, nedokáže vést správnou diskuzi.

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



## 2.10 Consultation

**Consultation** is the competence to reason, to present solid arguments, to listen to the other point of view, to negotiate and to find solutions. It is basically the exchange of opinions about project issues. Based on respect, systematic and structured thinking, analysis of facts and arguments or scenarios it leads to mutually accepted decisions. Consultation brings differences of opinion into the open. It is useful in project role-play.

Reasoning makes it possible to change a person's point of view, to be able to understand situations in any discipline and to resolve issues with a high degree of certainty. It challenges solutions and conclusions built on the basis of perception and prejudice.

Logical questions and solutions can be communicated more easily in the project organisation. They should lead to more foreseeable and manageable results. Structures and logic underpin project management, but can also make the process more difficult if they are applied too rigidly.

### Possible process steps:

1. Analyse situation and context.
2. Identify goals and (next-best) options. Take account of others' goals and arguments.
3. Listen to others' arguments.
4. Identify common ground and differences.
5. Diagnose the problem, identify solutions and/or take actions to circumvent the problem.
6. Resolve differences or agree on differences and the way to resolve them.
7. Consider consequences; document and communicate.
8. Apply learning to future projects or phases of the same project.

### Topics addressed:

Argument  
Confrontation  
Consultation methods and techniques  
Deciding and creating a win-win situation  
Diplomacy  
Negotiation  
Reasoning  
Scenario planning  
Systematic and structured thinking  
Systems engineering

### Key competence at level:

- A Has consulted effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in developing their consulting ability. The candidate has also been involved in implementing consultation in projects or programmes.
- B Has consulted effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of consulting ability.
- C Has consulted effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge concerning consultation ability.

### Main relations to:

1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.08 Problem resolution, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.17 Information & documentation, 1.20 Close-out, 2.07 Creativity, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology, 3.08 Personnel management

**Behavioural patterns:**

<b>2.10 CONSULTATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Always considers others' proposals; is fair	Pushes own proposal through at others' expense; is unfair
Is able to lead a discussion and asks for feedback. Accepts feedback without resentment	Ignores or rejects feedback
Confrontation is only used as a last resort and is always based on logic and facts	Usually avoids confrontation or hurts people by being aggressive in confrontational situations
Tactfully mentions others' misbehaviour, criticises other's constructively	Condone misbehaviour or thinks he knows everything better than others; punishes and humiliates others
Behaves positively in case of constructive criticism, reacts calmly to attacks, forgives	Is offended by criticism, reacts in an aggressive, emotional and uncontrolled way, bears a grudge
Supports the creation of a consultative culture in the team, reaches consensus with others	Neglects conflicts, uses power, destroys opposing positions and subordinates others
Makes decisions based on logic and argument and explains decisions well	Avoids decisions or decides without sufficient consultation and explanation
Argues concisely, clearly and logically	Argues at length, misses the point, is illogical or tells stories
Brings energy to the group and harnesses the energy of all group members	Works primarily alone or perhaps with a few close cronies
Has the stamina to find solutions and takes a serious interest in the people involved	Doesn't think holistically, procrastinates, ignores objections and pretends there is a lack of time
Is well prepared and informed. Is able to lead a structured discussion	Is neither prepared nor informed and can't lead a proper discussion

## 2.11 Vyjednávání

**Vyjednávání** představuje způsob, kterým zainteresované strany mohou vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu tak, aby došly k oboustranně přijatelnému řešení. Dobře vyvinutá schopnost vyjednávání může manažerovi projektu pomoci vyhnout se skutečným konfliktům.

Vyjednávání v rámci projektu musí být vedena s ohledem na zájmy a pozice každé zainteresované strany. Žádoucím výsledkem je situace „vítěz – vítěz“ (win-win), dosažená otevřeným jednáním. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že některá jednání jsou velmi politická anebo velmi byznys orientovaná, a bude v nich možné dosáhnout pouze kompromisu, což znamená, že všechny strany nebudou plně uspokojeny.

Manažer projektu se musí snažit o vytvoření a udržování dobrých vztahů mezi všemi zainteresovanými stranami, a k tomu mu pomáhá proces vyjednávání.

### Možné procesní kroky:

1. Rozhodněte, co představuje požadovaný výstup a co je minimální akceptovatelná pozice.
2. Stanovte strategii vyjednávání.
3. Ptejte se, získávejte data o problémech, ze kterých se neshody odvíjejí; analyzujte tato data.
4. Představte možnosti řešení těchto problémů.
5. Zvažte takové možnosti, které vedou k dohodě typu vítěz-vítěz.
6. Soustřeďte se nejprve na oblasti, ve kterých existuje shoda a udržujte v průběhu jednání pozitivní vztahy se všemi stranami.
7. Diskutujte a hodnotěte své reakce navzájem. Opakujte kroky vyjednávacího procesu tak dlouho, jak to bude potřeba k dosažení shody/dohody. Postupujte po krocích, které sledují logické vyplývání od nekonfliktních oblastí směrem k oblastem neshody.
8. Dokumentujte získané poznatky a použijte je v budoucích projektech nebo dalších fázích tohoto projektu.

### Dotčená témata:

Řeč těla  
Komunikace  
Vůdcovství  
Techniky vyjednávání  
Řešení problémů  
Řízení konsenzu

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Řídil druhé v rámci vedení a managementu porad a vyjednávání. Je schopný vyjednávač. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti vyjednávat.
- B Řídil projektové schůze (porady) a úspěšně vedl vyjednávání. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti vyjednávat.
- C Přispěl aktivně k projektovým poradám či schůzím a k různým vyjednáváním.
- D Má požadované znalosti o schopnosti vyjednávat.

### Hlavní vztahy:

1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.12 Zdroje, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 2.01 Vůdcovství, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.09 Výkonnost, 2.12 Konflikty a krize, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia, 3.06 Byznys, 3.10 Finance, 3.11 Právo



**Vzorce chování:**

<b>2.11 VYJEDNÁVÁNÍ</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Má schopnost vyjednávat a je dostatečně vytrvalý na to, aby dokázal proces dovést k úspěšnému konci.	Má malé schopnosti vyjednávat, činí dojem pomalosti, je netrpělivý a rychle se vzdává.
Aktivně pomáhá vyhýbat se nevhodnému chování a napravovat je.	Hledá viníky a vinu dává ostatním.
Usiluje o situaci typu vítěz-vítěz. Jedná tak, aby utvářel dlouhodobé obchodní a pracovní vztahy.	Zájmy ostatních ho nezajímají, usiluje o situaci vítěz-poražený, obchodní a pracovní vztahy utváří pouze krátkodobě.
Dokáže se efektivně a jasně vyjádřit bez zbytečných podrobností.	Při argumentaci ztrácí základní nit.
Definuje cíle a scénáře vyjednávání.	Před začátkem vyjednávání se dostatečně nepřipravuje.
Utváří pro vyjednávání správné prostředí. Vyjednává poctivě a vyváženě.	Při vyjednávání vytváří nepříjemnou atmosféru. Jedná jen ze svého úhlu pohledu a chybí mu vyváženost v přístupu.
Nároky a návrhy druhých respektuje a diskutuje na obsahové úrovni.	Snaží se druhé přinutit k přijetí jeho vlastní pozice.
Dokáže svůj postoj vysvětlit a diskutovat o něm, aniž by ztratil svoji tvář.	Chorobně svůj postoj brání a není připraven dělat kompromisy.
O svých zájmech a cílech informuje čestně a poctivě.	Své vlastní zájmy skrývá, chybí mu čestnost a otevřenost.
Tvrdě vyjednává o obsahu, ale udržuje přitom pozitivní osobní vztahy.	Při vyjednávání je neústupný, a to jak co se týče podstaty vyjednávání, tak i na mezilidské úrovni.
Zkoumá zájmy a vnímání věcí tak, aby našel konstruktivní řešení.	Od počátku je neústupný a ze svých požadavků nehodlá slevit.
Snaží se postoji a úhlu pohledu druhých rozumět a pozorně jim naslouchá.	Mluví o něčem jiném než druzí a nepokouší se pochopit postoj ostatních.

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**



## 2.11 Negotiation

**Negotiations** are the means by which parties can resolve disagreements concerned with the project or programme to arrive at a mutually satisfactory solution. A well developed ability to negotiate can help the project manager to avoid real conflicts.

Project negotiations should be conducted with due regard to each party's interests and positions.

A win-win situation is the desirable result, conducted in an open manner. However, it should be recognised that some negotiations are very political and/or commercial and that compromises often have to be reached which may not leave all parties totally satisfied.

The project manager should try to establish and maintain good relations between all parties and maintain this throughout the negotiation process.

### Possible process steps:

1. Decide on the desired outcome and minimum acceptable position.
2. Set out negotiation strategy.
3. Ask questions, collect data on the issues which underlie the disagreements; analyse the data.
4. Present options that address the issues.
5. Consider the options to achieve a win-win negotiation.
6. Focus on areas where you agree and maintain a positive relationship with other parties.
7. Discuss and evaluate each others responses, repeating steps in the negotiation process as many times as necessary until a conclusion is reached.
8. Document lessons learnt and apply to future projects or phases of the same project.

### Topics addressed:

Body language  
 Communication  
 Leadership  
 Negotiation techniques  
 Problem solving  
 Consensus management

### Key competence at level:

- A Has managed and directed others in the conduct and management of meetings and negotiations.  
 Is a skilled negotiator. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of negotiation ability.
- B Has managed project meetings and conducted negotiations successfully. The candidate has guided (sub) project managers in their development of negotiation ability.
- C Has contributed to project meetings and negotiations.
- D Has the required knowledge concerning negotiation.

### Main relations to:

1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.12 Resources, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 2.01 Leadership, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.09 Efficiency, 2.12 Conflict & crisis, 2.14 Values appreciation, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business, 3.10 Finance, 3.11 Legal

### Behavioural patterns:

2.11 NEGOTIATION	
Adequate behaviours	Behaviours requiring improvement
Has the ability to negotiate and the stamina to carry the process through to a successful conclusion	Has little ability for negotiation, appears slow, has no patience, gives up quickly

<b>2.11 NEGOTIATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Actively helps to avoid and correct inappropriate behaviour	Looks for guilty parties, lays the blame on others
Aims for win : win situations for both parties; acts to engender longer-term business or work relations	Does not respect others' interest, aims for win: lose situation; has only a short term attitude to business or work relations
Can express himself effectively and clearly, avoids unnecessary detail	Loses the thread of arguments
Defines negotiation objectives and scenarios	Doesn't prepare adequately before starting a negotiation
Creates the right ambience for negotiation. Negotiates fairly and in a well-balanced way	Creates an uncomfortable atmosphere in the negotiations. Negotiates only from his own perspective; lacks a balanced approach
Respects the other's claims and proposals and discusses on a content level	Tries to force the other party to accept his position
Can discuss and explain his position reasonably without losing face	Defends his own position compulsively and is not ready to compromise
Is honest and fair about his own interests and objectives	Hides own interests and is not honest and open
Negotiates hard at the content level but maintains a positive personal relationship	Attitude to negotiation is to take an unyielding stance both on the substance of the negotiations and at the interpersonal level
Explores interests and perceptions to find constructive solutions	Takes an unyielding position from the outset and won't budge on his demands
Tries to understand the other's position and perspective, listens carefully	Talks at cross-purposes and doesn't try to understand the other's position

## 2.12 Konflikty a krize

Tento element kompetence zahrnuje způsoby zvládnání **konfliktů a krizí**, které mohou vzniknout mezi různými jednotlivci a stranami zainteresovanými v projektu nebo programu. Konflikty a krize mohou v projektech nebo při vyjednávání smluvních vztahů nastat přesto, že jsou neustále rozvíjeny procesy a návody jak jim čelit. Mohou se objevit na každé úrovni, většinou proto, že vzájemně spolupracují rozdílné strany s rozdílnými zájmy. Konflikty také vznikají, když se sejdou lidé, kteří se neznají, a začnou spolupracovat na projektu často pod enormním tlakem. Na počátku projektu je třeba stanovit proces, kterým budou konflikty a krize zvládnány. Řízení krizí začíná kvalitní analýzou rizik a plánováním scénářů, jak zvládat předvídatelné krize.

Konflikt je střet protikladných zájmů nebo nekompatibilních osobností. Může ohrozit dosažení cílů projektu. Velmi často narušuje dobré pracovní prostředí a může mít negativní důsledky pro postižené jednotlivce nebo společnosti. Konflikty mohou nastat mezi dvěma nebo více lidmi či stranami.

Transparentnost a integrita prokázaná projektovým manažerem, který funguje mezi stranami konfliktu jako nezájmový prostředník, významně pomáhá nalezení přijatelného řešení. Lidé mají tendenci akceptovat návrhy manažera projektu tehdy, když jsou si jisti, že v dané situaci má jediný zájem: vyřešení konfliktu.

Možné způsoby řešení konfliktu mohou být spolupráce, kompromis, prevence a také použití síly.

V každém z nich záleží na nalezení rovnováhy mezi zájmy našimi a zájmy druhého. Kooperativní řízení konfliktu vyžaduje od všech stran ochotu ke kompromisům.

Riziko konfliktů ve skupině, které se nedaří dosáhnout konsenzu, je zvláště vysoké v počátečních fázích projektu, a tomu je třeba věnovat mimořádnou pozornost. Manažer projektu může eskalovat problém na vyšší úroveň řízení a požádat o zapojení nestranného člověka nebo nestranného orgánu, který by mohl být arbitrem, a který by byl akceptovatelný všemi stranami. Jeho cílem v takovém případě je dojednat a dosáhnout takové řešení, které bude přijato všemi jako závazné.

Krizi projektu lze spíše popsat jako období závažných potíží, než jako něco, co vzniklo v důsledku konfliktu. Taková situace vyžaduje rychlou reakci a zkušené a znalé posouzení. Je třeba definovat scénáře, které umožní krizi vyřešit a ochránit projekt. Dále je třeba rozhodnout, zda problém eskalovat, a jak vysoko v organizaci s ním jít. Manažer projektu musí neprodleně informovat vlastníka projektu.

Umění uřídit konflikty a krize spočívá ve zhodnocení jejich příčin a důsledků, ve schopnosti získat dodatečné informace pro rozhodování a v užití těchto informací pro toto rozhodování a pro definování možných řešení. To vše je třeba provést tváří v tvář rozhněvaným a panikařícím lidem a někdy i celým organizacím. V minimálním čase musí manažer projektu dát všechny informace dohromady, zvážit možnosti a zacílit na pozitivní a převážně synergické řešení. A nejdůležitější je, aby při tom zůstal klidný, vyrovnaný a přátelský. Proto k jeho důležitým vlastnostem patří schopnost uvolnění a vyváženého úsudku.

### **Dotčená témata:**

- Arbitráž
- Smlouva
- Tým krizového řízení
- Procedura eskalace problému
- Dovednosti v práci s lidmi
- Úsudek
- Zprostředkování
- Motivace
- Analýza rizik

### Možné procesní kroky:

1. Na základě analýzy rizik popište problémy, které pramení ze smluv a plánů projektu, a pohlíďte si předvídatelné druhy konfliktů a krizí, které mohou vzniknout.
2. Postup v případě, že se v průběhu projektu objeví konflikt nebo krize, je následující:
  - 2.1. Ujistěte se, že manažer projektu není osobně zainteresován, případně že není součástí tohoto konfliktu nebo krize. Jestliže je zainteresován nebo součástí konfliktu či krize, je moudřejší uvědomit vlastníka projektu nebo vyšší vedení o situaci, aby oni mohli jmenovat pro vyřešení konfliktu nebo krize jinou osobu.
  - 2.2. Zvažte konflikt nebo krizi z úhlů pohledu všech stran.
  - 2.3. Zvažte, který přístup k vyřešení situace je nejvhodnější, případně zda není výhodnější vyhledat pro zprostředkování nějakou třetí stranou, na konfliktu či krizi nezainteresovanou.
  - 2.4. Zvažte možnosti řešení situace vyvažováním zájmů zúčastněných stran.
  - 2.5. Diskutujte, rozhodněte a komunikujte dohodnuté řešení.
  - 2.6. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky použijte v budoucích projektech nebo budoucích fázích tohoto projektu.
3. Seznamte se i váš tým s postupy a zásadami krizové komunikace. Mějte pro ruce krizový plán vč. všech potřebných kontaktů.

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Působil jako zprostředkovatel při řešení konfliktů a krizí a/nebo poskytoval na téma řešení konfliktu či krize rady druhým.
- B Při řízení konfliktů a krizí projektu nebo programu používal s úspěchem řadu postupů.
- C Řídil konflikty nebo krize projektu nebo programu s úspěšným výsledkem.
- D Má požadované znalosti o řešení konfliktů a krizí.

### Hlavní vztahy:

1.02 Zainteresované strany, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.07 Týmová práce, 1.08 Řešení problémů, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 2.01 Vůdcovství, 2.05 Uvolnění, 2.06 Otevřenost, 2.10 Diskuse, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.05 Trvalá organizace, 3.11 Právo

### Vzorce chování:

2.12 KONFLIKTY A KRIZE	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Dokáže s týmem o problémech diskutovat, dokáže zprostředkovávat, diskutuje a je si vědom vynořujících se konfliktů.	Hrozící konflikty ignoruje, neví, co se skutečně děje v neformální sféře, podněcuje neshody.
Je přístupný, vždy si udělá čas pro naslouchání druhým, pracuje s týmem a s ostatními zainteresovanými stranami.	Má neustále příliš práce a je izolován, pořádá pouze formální schůze. S týmem nemá žádné neformální nebo společenské vztahy.
Akceptuje nejistotu jako výzvu.	Umožňuje, aby se rizika a problémy nastřádaly.
Je otevřený při projednávání protichůdných zájmů v konfliktech a krizích.	Stává se aktivním účastníkem při vytváření neshod v týmu, které vedou ke konfliktům nebo krizím.
Chová se pozitivně v případě konstruktivní kritiky, v případě osobních útoků reaguje klidně a odpouští.	Kritika ho uráží nebo pobuřuje, na útoky reaguje nekontrolovatelně, proti ostatním chová zášť.
Je čestný, přijímá návrhy druhých, bez odporu přijímá zpětnou vazbu.	Vlastní návrhy protlačuje na úkor druhých, odmítá konstruktivní zpětnou vazbu.
Rozlišuje mezi osobními vztahy a pracovními problémy a řeší je ve správném pořadí.	Osobní vztahy a problémy v pracovní oblasti slučuje dohromady.

<b>2.12 KONFLIKTY A KRIZE</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Vystupuje sebevědomě a pozitivně, k zainteresovaným účastníkům chová respekt jako k jednotlivcům i k jejich rolím.	Je arogantní a zdá se být zranitelný, manipuluje s ostatními členy týmu.
Konflikty využívá ve prospěch projektu.	Zanedbává problémy, které zatím jen doutnají pod povrchem, není připraven projekt obhajovat až do úplného konce.
V krizových situacích komunikuje v souladu s krizovým plánem komunikace.	V krizových situacích komunikuje nahodile, bez dodržování zásad krizové komunikace.

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

## 2.12 Conflict & crisis

This competence element covers ways of handling **conflicts and crises** that can arise between different individuals and parties involved in a project or programme. Conflicts and crises can arise in projects, and in contract negotiations, despite processes and guidelines designed to prevent this happening. They can occur at all levels, largely because there are different parties working together with their own distinct aims. Conflicts can also arise when people who do not know each other come together to work on a project sometimes under enormous pressure. A process for handling conflicts and crises should be set the start of the project. Crisis management starts with good risk analysis and scenario planning on how to handle any foreseeable crises.

A conflict is a clash of opposing interests or of incompatible personalities and may threaten the achievement of project objectives. Very often this erodes a good working environment and may reset in a negative effect for the individuals and companies concerned. Conflicts may occur between two or more people and/or parties.

Transparency and integrity shown by the project manager acting as a dispassionate intermediary between parties in conflict will help enormously in finding acceptable solutions. People tend to be more accepting when they are sure that the project manager has only one interest: to resolve the conflict.

Potential means of resolving conflicts involve collaboration, compromise, prevention or use of power. Each depends on achieving a balance between one's own and others interests. Co-operative conflict management requires a willingness to compromise amongst all parties.

The risk of conflicts that result from a group that can't reach consensus is especially important to address early in a project's life-cycle. The project manager can escalate the problem to higher level management and ask them to appoint a non-partisan individual to arbitrate or involve an independent body acceptable to all parties to mediate and to achieve a solution that will be accepted as binding.

A crisis in a project can be described as a time of acute difficulty, more so than would arise just as a result of a conflict. At such times a rapid response is required and skilled judgement needs to be applied to assess the crisis, define scenarios to solve the crisis and secure the project and to decide whether to escalate the issue and how high this needs to go in the organisation. The project manager has to immediately inform the project owner.

The art of conflict and crisis management is to assess causes and consequences and obtain additional information for use in the decision making process to define possible solutions. This has to be done against a background of people and organisations who are angry or in panic mode. In a minimum amount of time the manager has to pull the information together, weigh up the options, aiming for a positive, preferably synergistic solution and, most important, stay calm, controlled and friendly. In these circumstances relaxation as well as balanced judgement are important qualities.

### **Topics addressed:**

Arbitration  
Contract  
Crisis management team  
Escalation procedure  
Interpersonal skills  
Judgement  
Mediation  
Motivation  
Risk Analysis

### **Possible process steps:**

1. Based on a risk analysis, describe and cover issues in the project contracts and plans on how to handle predictable types of conflicts or crises should they arise.



2. In the case of a conflict or crisis occurring in a project:
  - 2.1 Be sure that the project manager isn't personally involved and part of the conflict or crisis. In that case it is wise to let the project owner/senior management know so that they can assign someone else to resolve the conflict or crisis.
  - 2.2 Consider the conflict or crisis from all parties' viewpoints.
  - 2.3 Consider what approach to use to resolve the situation or whether to seek mediation using a third party.
  - 2.4 Consider options to resolve the situation, balancing the interests of all parties.
  - 2.5 Discuss, decide and communicate the agreed solution.
  - 2.6 Document lessons learnt and apply to future projects or phases of the same project.

**Key competence at level:**

- A Has acted as a mediator in resolving conflict and crisis and/or advised others on conflict and crisis resolution.
- B Has used multiple techniques to manage conflicts and crises on a project or programme with a successful outcome.
- C Has managed conflicts or crises on a project or programme with a successful outcome.
- D Has the required knowledge regarding conflict and crisis.

**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.04 Risk & opportunity, 1.07 Teamwork, 1.08 Problem resolution, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 2.01 Leadership, 2.06 Relaxation, 2.06 Openness, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.05 Permanent organisation, 3.11 Legal

**Behavioural patterns:**

<b>2.12 CONFLICT &amp; CRISIS</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is able to discuss issues with the team, mediates, debates and is aware of emerging conflicts	Ignores emerging conflicts, does not know what happens informally, causes dissent
Is accessible, always has enough time to listen, works with the team and other interested parties	Is always busy and isolated, only conducts formal meetings. Has no informal or social relationship with the team
Accepts uncertainty as a challenge	Allows risks and problems to accumulate
Is open in dealing with contradicting interests in conflicts and crises	Becomes an active participant in creating differences in the team, leading to conflicts or crises
Behaves positively in case of constructive criticism, reacts calmly to personal attacks, forgives	Is offended by or indignant of criticism, reacts in an uncontrolled way to attacks, bears a grudge
Is fair, accepts others' proposals, accepts feedback without resentment	Pushes own proposal through at others' expense, rejects constructive feedback
Distinguishes between personal relationship and work related problems and solves them in the right order	Mixes personal relationship and content level problems
Appears confident and positive, treating those involved with respect for the individual and their roles	Is arrogant, appears vulnerable, manipulates other team members
Uses conflicts for the benefit of the project	Neglects smouldering issues, isn't prepared to defend the project to the very end

## 2.13 Spolehlivost

**Spolehlivost** znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto. Být spolehlivý, znamená budovat důvěru u svého okolí, které pak ví, že plníte to, co jste slíbili. Spolehlivost zahrnuje zodpovědnost, korektní chování, přímočarost a rozhodnost, a také sebedůvěru. Z toho vyplývá na jedné straně minimalizace chyb, na druhé straně otevřenost a důslednost. Spolehlivost je vlastnost, která je zainteresovanými stranami vysoce ceněna.

Spolehlivost zvyšuje šanci na dosažení cílů projektu a motivuje všechny pracovníky a skupiny, které jsou na projektu zainteresovány. V členech týmu podporuje sebeovládání a sebedůvěru. Lze se tak vyhnout některým překážkám, které v průběhu projektu vzniknou, nebo je lépe zvládat.

**Možné procesní kroky** (co se sebou dělá spolehlivý manažer nebo člen týmu projektu):

1. Je dobře organizován, používá správné postupy plánování a časového rozvrhování a udržuje adekvátní komunikaci se zainteresovanými stranami.
2. Shromažďuje informace o zájmech různých stran spojených s projektem a hodnotí na osobní a pracovní úrovni jejich spolehlivost.
3. Je upřímný a vytváří otevřenost ke všem jednotlivcům a představitelům skupin zainteresovaných na projektu. Otevřenost zakládá na vzájemném respektu.
4. Zajišťuje, že všichni klíčoví lidé participují na hledání řešení nebo na plánování scénářů.
5. Identifikuje a hodnotí rizika (a příležitosti). Definiuje vhodné scénáře a akce, případně zahrnuje do plánu projektu ošetření rizik.
6. Dokáže získat souhlas pro navržené řešení nebo revidovaný plán.
7. Vykonává a řídí prováděné práce systematicky.
8. Adekvátně komunikuje o získaných poznacích a poskytuje zpětnou vazbu.

**Dotčená témata:**

Řídící a kontrolní cykly

Styl vedení a řízení

Vytváření vztahových sítí se zainteresovanými stranami

Plánování a organizování

Řízení kvality

Plánování scénářů

Systematické a disciplinované pracovní metody

Řízení podle cílů

Tolerování chyb

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Skutečně demonstroval spolehlivost při práci s manažery programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti spolehlivosti. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti spolehlivosti v projektech nebo programech.
- B Skutečně demonstroval spolehlivost v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti spolehlivosti.
- C Skutečně demonstroval spolehlivost v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti spolehlivosti.

**Hlavní vztahy:**

1.02 Zainteresované strany, 1.05 Kvalita, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.14 Porozumění hodnotám, 2.15 Etika, 3.05 Trvalá organizace

**Vzorce chování:**

<b>2.13 SPOLEHLIVOST</b>	
<b>Adekvátní chování</b>	<b>Chování vyžadující zlepšení</b>
Je spolehlivý: dodává, co bylo dohodnuto, jak v kvalitě, tak v čase, tak v rámci rozpočtu.	Není spolehlivý: dodává méně, než slíbil, má zpoždění nebo přesáhl rozpočet, dělá kompromisy v kvalitě.
Jestliže vzniknou skutečnosti, které způsobí, že projekt překročí přijatelné tolerance, informuje vlastníka projektu správně a včas.	Jeho práce je založena na úsloví „laissez aller, laissez-faire“ (nechat věci běžet vlastní cestou a lidi dělat, co se jim chce). Vlastníka projektu informuje příliš pozdě na to, aby mohl ovlivnit výsledek.
Je důvěryhodný a s utajovanými informacemi nakládá diskrétně.	Nezdá se být důvěryhodný a prozrazuje důvěrné informace.
Cítí zodpovědnost za úspěch projektu ve jménu všech zainteresovaných stran.	Vždy přisuzuje vinu druhým.
Přebírá celkovou zodpovědnost a správně definuje zodpovědnosti dílčí.	Všechny závazky a cíle přehazuje od vlastníka projektu přímo na členy týmu.
Kontroluje a řídí chování členů svého týmu svědomitě a konstruktivně, má disciplínu a nachází si čas na komunikaci.	Nemá přesnou představu o dopadu svých kontrolních činností, předstírá, že je nedostatek času, a neumí dobře komunikovat.
Dokáže dobře předávat všechny druhy informací.	S předáváním informací má potíže.

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

## 2.13 Reliability

**Reliability** means delivering what you have said you will to the time and quality agreed within the project specification. Being reliable builds trust in others who know that you will live up to what you have promised to do. Reliability covers responsibility, correct behaviour, robustness and confidence.

It implies minimising errors as well as openness and consistency. Reliability is a characteristic that interested parties value highly.

Reliability increases the chances of achieving the objectives and motivates all the people and Gross involved in the project. It encourages the team members to have self-control and self-confidence.

This way some barriers and set-backs that occur during the project process may be avoided or dealt with more easily.

### **Possible process steps:**

1. Is well organised, uses appropriate planning and scheduling techniques and maintains adequate communication with interested parties.
2. Collects information on the interests of the various parties associated with the project and assesses their reliability on a personal and working level.
3. Is honest and creates openness with all individuals and group representatives involved with the project, based on mutual respect.
4. Ensures that all key people participate in finding solutions or scenario planning.
5. Identifies and assesses risks and opportunities and defines suitable scenarios and actions and/or implements the consequences in the project plan.
6. Gets agreement on the solution and/or the revised plan.
7. Executes and manages the work performed systematically.
8. Communicates adequately and provides feedback on the lessons learned

### **Topics addressed:**

Control cycles  
Management style  
Networking with all interested parties  
Planning and organising  
Quality management  
Scenario planning  
Systematic and disciplined working method  
Target management  
Tolerates mistakes

### **Key competence at level:**

- A Has demonstrated reliability effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of reliability. The candidate has also been involved in implementing reliability in projects or programmes.
- B Has demonstrated reliability effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of reliability.
- C Has demonstrated reliability effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge regarding reliability.

### **Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.05 Quality, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.14 Procurement & contract, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation,

2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.08 Results orientation, 2.14 Values appreciation, 2.15 Ethics, 3.05 Permanent organisation

**Behavioural patterns:**

<b>2.13 RELIABILITY</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is reliable: delivers what was agreed to the required quality, on time and within budget	Isn't reliable: delivers less than promised, is late or over budget; compromises on quality
Provides well informed, timely, reports to the project owner if issues arise that will force the project to go beyond acceptable tolerances	Works according to the principle of 'laissez aller, laissez-faire' ('let it go', 'let people do as they please'). Reports too late for the project owner to influence the outcome
Is trustworthy, handles confidentiality discretely	Appears untrustworthy, betrays confidences
Feels responsible for project success on behalf of all the interested parties	Always blames others
Takes total responsibility, defines subresponsibilities the right way	Passes on all obligations and objectives directly from the project owner to the team members
Controls his team members' behaviour in a conscientious and constructive way, has discipline and takes time for communication	Does not have a clear idea of the effect of his controlling actions, pretends there is a lack of time, doesn't communicate well
Transmits all types of information well	Has difficulties in transmitting information

## 2.14 Porozumění hodnotám

**Porozumění hodnotám** je schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. Zahrnuje rovněž schopnost komunikovat s nimi, být vnímavý k jejich názorům, hodnotovým úsudkům a etickým standardům. Základem pro porozumění hodnotám je vzájemný respekt.

Manažer projektu má svou sadu vnitřních hodnot a vyjadřuje tyto hodnoty ve svém jednání s projektovým týmem a se zainteresovanými stranami. Je také vnímavý k hodnotám lidí kolem sebe a povzbuzuje je v tom, aby svoje hodnoty při jednání s ním vyjadřovali.

Porozumět hodnotám lidí, organizací a celé společnosti je nezbytné proto, abychom dosáhli toho, že plán projektu je akceptován. Manažer projektu, který dokáže porozumět rozdílným hodnotám lidí, stejně jako i rozdílům v hodnotách mezi lidmi, kteří jsou nějak zúčastněni v projektu, bude schopen projekt organizovat a uskutečnit daleko efektivněji než manažer, který těmto hodnotám porozumět nedokáže.

### Možné procesní kroky:

1. Ujistěte se, že vaše hodnoty tak, jak se vztahují k projektu, jsou správně chápány všemi zainteresovanými stranami.
2. Vezměte v úvahu hodnoty, názory, etiku a zájmy různých stran, které mají vliv v politické a společenské sféře organizace i okolního světa.
3. Berte v úvahu převažující hodnoty ve společnosti (tak, jak jsou ovlivňovány politickými názory, nátlakovými skupinami, zainteresovanými stranami apod.) a jejich možné dopady na projekt.
4. Uvádějte v diskuzích hodnoty lidí, se kterými komunikujete a spolupracujete.
5. Rozumějte alternativnímu úhlu pohledu a případně jej přijměte, ukáže-li se to vhodné.
6. Názory druhých respektujte a oceňujte.
7. Reagujte rychle na měnící se situaci a berte patřičný zřetel na to, jak tyto změny ovlivní kontext projektu.
8. Získané poznatky použijte v budoucích projektech nebo v budoucích fázích toho samého projektu.

### Dotčená témata:

Obavy z mocenského vlivu  
Vztah, poměr, spolupráce mezi trvalou organizací a projektovým týmem  
Udržování kontaktů  
Osobní zájmy a cíle  
Osobní prezentace  
Politicky citlivé záležitosti  
Nátlakové skupiny  
Společensky citlivé záležitosti  
Převzetí zodpovědnosti za vlastní činy

### Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:

- A Skutečně demonstroval, řídil a směřoval schopnost porozumění hodnotám u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich schopnosti porozumět hodnotám. Kandidát se rovněž účastnil implementace schopnosti porozumět hodnotám v projektech nebo programech.
- B Skutečně demonstroval a řídil schopnost porozumět hodnotám v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti porozumět hodnotám.

- C Skutečně demonstroval schopnost porozumět hodnotám v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o schopnosti porozumět hodnotám.

#### Hlavní vztahy:

1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.08 Řešení problémů, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.20 Ukončení, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.06 Otevřenost, 2.10 Diskuse, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.13 Spolehlivost, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Realizace projektu, programu a portfolio, 3.08 Personální management

#### Vzorce chování:

2.14 POROZUMĚNÍ HODNOTÁM	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Hodnoty, pocity, touhy a potřeby druhých bere vážně a přitom nespouští z očí předmět a rozsah projektu.	Vůči hodnotám, pocitům, touhám a potřebám druhých je necitlivý, nevěnuje pozornost jejich příspěvkům k věci.
Podřízeným dává dostatek volnosti a umožňuje jim, aby práci provedli svým vlastním způsobem.	Omezuje svobodu jednání podřízených tím, že je zavazuje k detailním úkolům a neustále kontroluje.
Zapojuje členy týmu a zainteresané strany do rozhodování, anebo má pro rozhodnutí bez jejich účasti pádný důvod.	Rozhoduje sám a důvody rozhodnutí členům týmu a zainteresaným stranám nesděluje.
Jde příkladem a je uznávaným vůdcem.	Druzí jeho chování nepovažují za seriózní a správné.
Udržuje správnou rovnováhu mezi zájmy vlastními a zájmy druhých.	Jedná na vlastní pěst a zájmy druhých naprosto ignoruje.
Poskytuje přímou zpětnou vazbu.	Zpětnou vazbu členům týmu neposkytuje.
Vzbuzuje entuziasmus.	Kritizuje, motivovat však nedokáže.
Se zainteresanými stranami udržuje pravidelný kontakt.	Vyhýbá se kontaktu se zainteresanými stranami.
Vytváří důvěru.	Zdá se být nedůvěřivý.
Je přijímán celým týmem i dalšími zainteresanými stranami.	Bere na sebe roli outsidera.

#### Základní literatura:

#### Rozšiřující literatura:

## 2.14 Values appreciation

**Values appreciation** is the ability to perceive the intrinsic qualities in other people and understand their point of view. It also covers the ability to communicate with them and to be receptive to their opinions, value judgements, and ethical standards. The central basis for values appreciation is mutual respect.

A project manager will have his intrinsic set of values and will express those values in his dealings with project team members and interested parties. He will also be receptive to the values of others around him and encourage them to express those values in their dealings with him.

The understanding of personal, organisational and society wide values is necessary to get a project plan accepted. A project manager who understands different values as well as differences in values between people involved in the project will be able to organise and execute a project far more effectively than someone who doesn't.

### Possible process steps:

1. Ensure that your values as they relate to the project are well understood by all interested parties.
2. Consider the values, opinions, ethics and interests of different parties who have influence in the political and social sphere in the organisation and outside world.
3. Take account of prevailing values in society (as influenced by political opinion, pressure groups, interested parties and so on) as they may affect the project.
4. Introduce the values of the people you are communicating and cooperating with into the debate.
5. Understand or adopt an alternative point of view, where appropriate.
6. Respect and appreciate other opinions.
7. React quickly to changing situations and give adequate consideration to their impact on changing the context of the project.
8. Apply learning to future projects or phases of the same project.

### Topics addressed:

Concern for impact  
Liaison between permanent organisation and project team  
Maintenance of contacts  
Personal interests and goals  
Personal presentation,  
Political sensitivity  
Pressure groups  
Social sensitivity  
Takes responsibility for own actions

### Key competence at level:

- A Has demonstrated, managed and directed values appreciation effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of values appreciation. The candidate has also been involved in implementing values appreciation in projects or programmes.
- B Has demonstrated and managed values appreciation effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of values appreciation.
- C Has demonstrated values appreciation effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge regarding values appreciation.



**Main relations to:**

1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.08 Problem resolution, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 1.20 Close-out, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.06 Openness, 2.10 Consultation, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.13 Reliability, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.08 Personnel management

**Behavioural patterns:**

<b>2.14 VALUES APPRECIATION</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Takes others' values, feelings, desires and needs seriously whilst maintaining his focus on the scope of the project	Is insensitive to others' values, feelings, desires and needs; disregards their inputs
Allows sufficient freedom for action to subordinates to enable them to carry work out in their own ways	Constricts the freedom to act of his subordinates by obligating and controlling
Engages the team members and parties involved in decisions or has a good reason for making decisions without their involvement	Takes decisions by himself and doesn't communicate them to team members or parties involved
Acts as an example and is acknowledged as a leader	His behaviour is not considered as serious and appropriate by others
Adequately balances between his own interests and those of others	Acts out of own interests and neglects the interests of others completely
Gives direct feedback	Does not provide feedback to team members
Creates enthusiasm	Criticises, is unable to motivate
Regularly maintains contact with parties involved	Avoids contact with parties involved
Creates confidence	Appears distrustful
Is accepted by the whole team and other interested parties	Takes on the role of an outsider

## 2.15 Etika

**Etika** zahrnuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce, tzn., že si vede mravně. Etické chování je základem každého společenského systému. V organizacích jsou obvykle jisté standardy etiky součástí zaměstnaneckých smluv, a zahrnují profesionální pravidla chování, která se od zaměstnanců očekávají. V případech, kdy je organizace povinna splňovat v rámci právního nebo regulačního rámce vytyčené standardy, mohou mít i právní základ. Etika dovoluje lidem provádět projekt a dodávat výsledky uspokojivým způsobem. Etika představuje osobní a profesionální svobodu a stejně tak i její hranice. Etika musí být respektována, aby lidé mohli na projektu fungovat bez morálních konfliktů a ve správných vztazích k zainteresovaným stranám a celé společnosti.

Pro některé typy projektů existují speciální etické normy, které je třeba aplikovat. Manažer projektu se musí v takovém případě postarat o to, aby se tyto normy plně dodržovaly a aby nevznikaly snahy nějak je obejít.

Společenské a kulturní rozdíly se často objeví právě v etických zásadách. Jestliže organizace bude tlačit manažera projektu do jednání, které on sám považuje za neetické, může nastat problém s loajalitou. Manažer projektu si musí být vědom toho, zda dokáže žít s takovými kulturními rozdíly, nebo zda je potřebuje nějak explicitně vyřešit.

Vždy však platí, že manažer projektu musí jednat podle přijatých zásad profesionálního chování.

### **Možné procesní kroky:**

1. Ujistěte se o přizpůsobení všem právním nebo zvykovým normám, které budou na projekt aplikovány.
2. Zjistěte možnosti vzniku neetických situací či návrhů, které mají vliv na projekt, a identifikujte jednotlivce, kteří k těmto situacím přispívají, resp. tyto návrhy podávají. Ujistěte se, že při zveřejňování těchto záležitostí a při řešení rozporů je zachována transparentnost.
3. Přizvěte příslušné zainteresované strany a osobně projednejte problémy s lidmi, kterých se to týká.
4. Velmi otevřeně a jasně vysvětlete, které etické problémy se týkají přímo vás.
5. Jestliže se kolega rozhodne pokračovat v něčem, co vy sám považujete za neetické, snažte se ho pochopit a pokuste se záležitost vyřešit přátelsky. Pokud to není možné, trvejte na eskalaci problému na vyšší úroveň managementu organizace, a případně na jednání s pomocí mediátora.
6. Komunikujte o výsledcích a poradte si s důsledky.
7. Vykonejte nezbytné kroky, které je třeba provést v rámci projektu.
8. Získané poznatky použijte na budoucí projekty nebo na další fáze toho samého projektu.

### **Dotčená témata:**

Zásady etického chování

Důvěra

Čestnost, spravedlnost

Integrita

Loajalita

Morální normy

Respekt

Solidarita

Transparentnost

### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Skutečně demonstroval, řídil a směřoval etické standardy u manažerů programů a projektů v rámci kontextu projektu a kontextu trvalé organizace. Kandidát vedl manažery (pod)programů a/nebo projektů při rozvoji jejich etických standardů. Kandidát se rovněž

- účastnil implementace etických standardů v projektech nebo programech.
- B Skutečně demonstroval a řídil etické standardy v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich etických standardů.
- C Skutečně demonstroval etické standardy v situacích na projektech s omezenou složitostí.
- D Má požadované znalosti o etice.

#### Hlavní vztahy:

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.05 Kvalita, 1.07 Týmová práce, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 2.01 Vůdcovství, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.12 Konflikty a krize, 2.13 Spolehlivost, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.05 Trvalá organizace, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance, 3.11 Právo

#### Vzorce chování:

2.15 ETIKA	
Adekvátní chování	Chování vyžadující zlepšení
Je si vědom etických problémů.	Etické problémy ignoruje nebo si jich není vědom.
Jestliže vynáší na světlo etické problémy a rozdíly, jedná zdvořile.	Etické problémy jsou pro něj zdrojem pobavení nebo nemá k etickým problémům respekt.
Zachovává integritu a otevřenost v otázkách osobní a profesionální etiky.	Dělá kompromisy za hranicemi etiky, není v etických otázkách čestný.
Dokonce i v období konfliktu nebo krize dodržuje a respektuje etické hodnoty.	Etické problémy ignoruje nebo pod tlakem jedná neeticky.
Vždy dodržuje dohody a nezneužívá informace nebo pravomoc.	Dohody nedodržuje, zneužívá informace a pravomoc.
Je transparentní, čestný a rozhodný při definování etických norem.	Není otevřený a čestný a etické normy ustanovuje nejednoznačně.
Prokazuje členům týmu solidaritu a chrání projekt, když je to třeba.	Neprokuje solidaritu a projekt nebrání, loajalitu prokazuje pouze svým nadřízeným.
Má radost z úspěchu druhých, celkové výsledky jsou mu přednější než vlastní zviditelnění.	Úspěch představuje jako vlastní zásluhu a opomíjí přínos ostatních.

#### Základní literatura:

#### Rozšiřující literatura:

## 2.15 Ethics

**Ethics** embraces the morally accepted conduct or behaviour of every individual. Ethical behaviour is the basis of every social system. In organisations, certain ethical standards are usually included in contracts of employment and cover the professional rules of conduct and behaviour that are expected of employees. They may also have a legal basis, where the organisation is required to conform to standards set out within a legal or regulatory framework. Ethics allows people to conduct the project and deliver the results in a satisfactory manner. Ethics represent personal and professional freedoms as well as limits. Ethics should be respected to allow people to function without moral conflict in the project and in relation to interested parties and society.

For certain types of projects, there may be detailed regulations that apply. The project manager will need to ensure that such regulations are fully complied with and no attempt made to take shortcuts.

Social and cultural differences can reveal differences in ethics. There may be an issue of conflict of loyalty, where the organisation may pressure the project manager to follow a course of action that he considers to be unethical. The project manager should be very conscious as to whether he can live with these differences or needs to resolve them.

In all instances, the project manager should act according to accepted codes of professional conduct.

### **Possible process steps:**

1. Ensure conformity to any legal or regulatory framework that applies to the project.
2. Detect possible unethical situations arising, or proposals being made, that affect the project and individuals working on it; be sure to maintain transparency in bringing such issues into the open and resolving differences.
3. Involve relevant interested parties and raise issues with people involved personally.
4. Be very explicit in explaining which ethical issues concern you.
5. If a colleague insists on continuing on what you consider to be an unethical course of action be understanding and try to resolve the issue amicably. Where that fails, insist that the issue is escalated in the organisation for resolution and/or that mediation takes place.
6. Communicate outcomes, deal with the consequences.
7. Execute the necessary actions on the project.
8. Apply learning to future projects or phases of the same project.

### **Topics addressed:**

Code of conduct  
Confidence  
Fairness  
Integrity  
Loyalty  
Moral standards  
Respect  
Solidarity  
Transparency

### **Key competence at level:**

- A Has demonstrated, managed and directed ethical standards effectively with the programme and project managers, within the context of the project and the permanent organisation. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their development of ethical standards. The candidate has also been involved in implementing ethics in projects or programmes.
- B Has demonstrated and managed ethics effectively in complex project situations and within the context of the project. The candidate has guided (sub) project managers in their development of ethical standards.

- C Has demonstrated ethics effectively in non-complex project situations.
- D Has the required knowledge regarding ethics.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.05 Quality, 1.07 Teamwork, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.12 Conflict & crisis, 2.13 Reliability, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.05 Permanent organisation, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance, 3.11 Legal

**Behavioural patterns:**

<b>2.15 ETHICS</b>	
<b>Adequate behaviours</b>	<b>Behaviours requiring improvement</b>
Is conscious of ethical issues	Is not aware of, or ignores, ethical issues
Acts respectfully when bringing ethical issues and differences into the open	Makes fun of or is not, in other ways, respectful regarding ethical issues
Maintains integrity and is open about personal and professional ethics	Compromises beyond ethical limits, is not honest in ethical issues
Holds to and respects ethical values even in times of conflict or crisis	Ignores ethical issues or acts unethically under pressure
Always lives up to agreements, doesn't abuse information or power	Doesn't live up to agreements, abuses informatio or power
Is transparent, fair and categorical in defining ethical standards	Isn't open or honest or is ambiguous in setting ethical standards
Shows solidarity to the team members and defends the project if necessary	Shows no solidarity and doesn't defend the project, shows only loyalty to management
Is happy to applaud others' success, favours the total result above raising his profile	Presents success as his own achievement, neglects the contribution of others

### 4.3 Elementy kontextových kompetencí

Tato část popisuje elementy kontextových kompetencí. Elementy kontextových kompetencí popisují koncepcce projektu, programu a/nebo portfolia (tj. to, jak projekty, programy a/nebo portfolia pojmáme) a propojení těchto koncepcí s organizací nebo organizacemi, které se projektu účastní.

Pochopení těchto koncepcí ve specifických situacích na projektu je klíčovým bodem, na kterém je založeno hodnocení kandidáta v procesu certifikace.

Contextual competences – kontextové kompetence

3.01 Orientace na projekt	3.07 Systémy, produkty, technologie
3.02 Orientace na program	3.08 Personální management
3.03 Orientace na portfolio	3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
3.04 Realizace projektu, programu a portfolia	
3.05 Trvalá organizace	3.10 Finance
3.06 Byznys	3.11 Právo

Tab. 11. Kontextové kompetence

Prvních pět elementů kontextových kompetencí popisuje podporu managementu projektu, programu a portfolia v organizaci. Zbýlých šest elementů kontextových kompetencí popisuje, co musí vědět o projektech různé podpůrné funkce v ostatních částech trvalé organizace, a co potřebují projektové týmy vědět o těchto podpůrných funkcích.

Popis elementů kontextových kompetencí obsahuje obecný popis (definující vymezení toho, co s danou kompetencí myslí), seznam *Dotčených témat* a *Možných procesních kroků*. V části *Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně* jsou popsány znalosti a zkušenosti požadované pro jednotlivé stupně A, B, C a D dle IPMA<sup>®</sup> a jsou doplněny odstavcem *Hlavní vztahy*, který obsahuje provázání na jiné elementy kompetencí. Všechny elementy kompetencí považujeme za vzájemně propojené. Cílem části *Hlavní vztahy* je přispět k lepšímu porozumění při čtení a pomoci při procesu hodnocení dané kompetence kandidáta. Hodnocení kompetence kandidáta se vždy váže ke specifickému obsahu a kontextu situace na popisovaném projektu (tj. k odpovídajícím elementům kompetencí).

Popisy skutečných kontextových kompetencí pro jednotlivé stupně IPMA<sup>®</sup> jsou následující:

- **Pro stupeň A (IPMA Level A<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat efektivní použití elementů kontextových kompetencí při koordinaci projektů a/nebo programů, v rámci portfolia nebo programu a ve vyladování vztahů k trvalé organizaci. Kandidát vedl manažery projektů nebo (pod)projektů při jejich rozvoji a aplikaci elementů kontextových kompetencí. Kandidát se účastnil implementace elementů kontextových kompetencí do projektů nebo programů a v rámci organizace. Kandidát má zodpovědnost za provádění organizační nebo programové strategie a používání elementů kontextových kompetencí v jejich rámci. Kandidát se zabývá prohlubováním profesionality v řízení projektů ve vztahu k elementům kontextových kompetencí.
- **Pro stupeň B (IPMA Level B<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat účinné použití elementů kontextových kompetencí ve složitých situacích na komplexních projektech. Kandidát vedl manažery (pod)projektů při rozvoji jejich znalostí a schopností používat elementy kontextových kompetencí.
- **Pro stupeň C (IPMA Level C<sup>®</sup>):** kandidát musel prokázat účinné použití elementů kontextových kompetencí v situacích řízení projektů s omezenou složitostí. Kandidát na certifikaci stupně C může potřebovat vedení pro další rozvoj svých znalostí a schopností používat elementy kontextových kompetencí.
- **Pro stupeň D (IPMA Level D<sup>®</sup>):** hodnoceny jsou pouze znalosti elementů kontextových kompetencí a znalost jejich použití.

### 3.01 Orientace na projekt

Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků. Slovní vyjádření **orientace na projekt** se používá k popisu toho, že organizace se orientuje na řízení pomocí projektů a na rozvoj kompetencí projektového řízení. Způsoby, jakými jsou projekty koordinovány v portfoliu, jak jsou projekty řízeny a způsoby rozvíjení kompetencí projektových manažerů, mají přímý vliv na úspěšnost projektů realizovaných organizací. Projekty se podstatně liší od běžného fungování trvalé organizace. Organizace většinou používají řízení pomocí projektů proto, aby účinně zacílily svou pozornost, aby zvýšily, popřípadě změnilly svoji konkurenceschopnost na trhu, zatímco běžné procesní funkce a operace jsou řízeny zejména pro dosažení výkonnosti.

#### Projekty

- Jsou takové akce, které jsou principiálně charakterizovány jedinečnou sadou parametrů, jako jsou cíle, jasné výstupy/dodávky, čas, náklady, vlastní organizace projektu a odlišnost od ostatních operačních činností.
- Jsou to akce, ve kterých jsou lidské a materiální zdroje organizovány novým originálním způsobem tak, aby zaručily provedení jedinečného obsahu a rozsahu práce dle zadané specifikace, v rámci časových a nákladových omezení, postupem podle standardního (projektového) životního cyklu a to tak, aby se dosáhlo přínosných změn, definovaných kvantitativními a kvalitativními ukazateli.
- Jsou jedinečné soubory koordinovaných činností, které organizace podniká za účelem dosažení určitých cílů, a které mají definovány jednoznačné a jasné parametry výstupů/dodávek.
- Jsou charakterizovány například těmito atributy: původnost, komplexnost, právní omezení, mezioborová týmová spolupráce, sdílení práce jako činnosti i jako výsledku.
- Lze klasifikovat podle typu na: investiční, výzkumně vývojové, organizační, ICT projekty (informační a komunikační technologie), a podle dalších kritérií např. na projekty interní nebo externí, nebo na místní či národní či mezinárodní, apod.

**Řízení projektu (project management, PM)** je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti 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.

Jedná se o celek tvořený úkoly koordinačními a úkoly vůdcovskými, organizováním, technikami a měřítky pro realizaci projektu. Životně důležité je optimalizovat parametry času, nákladů a rizika s dalšími požadavky a organizovat projekt v takto daných omezeních.

#### Možné procesní kroky:

1. Posuďte potřeby organizace, která projekty provádí.
2. Zvažte organizaci, její kulturu, její procesy, a to vše ve vztahu k projektům.
3. Vytvořte studii proveditelnosti (business case) implementace přístupu orientace na projekt v organizaci v porovnání s jinými zlepšovacími iniciativami, které soupeří o čas vrcholového managementu.
4. Změňte organizaci, její kulturu a její procesy v souladu s přechodem na organizaci orientovanou na projekty.
5. Monitorujte postup, učte se z každého projektu, a získané poznatky využijte v budoucích projektech.

#### Dotčená témata:

Znovu-definování byznys procesů

Rozvoj kompetencí pro řízení projektů

Funkční orgány projektového řízení (např. oddělení podpory)

Metodologie, techniky a nástroje řízení projektů

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Řídil vývoj koncepcí projektů a projektového řízení v organizaci a úspěšně řídil projektové manažery i zainteresované strany při aplikaci koncepcí projektového řízení. Kandidát vedl manažery projektů a/nebo (pod)projektů k rozvoji těchto koncepcí. Účastnil se implementace těchto koncepcí do projektů a/nebo do programů.
- B Úplně rozuměl situacím a úspěšně v různých situacích aplikoval koncepce projektů a projektového řízení. Vedl manažery (pod)projektů k rozvoji jejich koncepcí projektů a projektového řízení.
- C Úspěšně aplikoval koncepce projektu a projektového řízení (zadané organizací a řízené managementem) ve své práci.
- D Má požadované znalosti koncepcí projektu a projektového řízení.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresované strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 1.13 Náklady a financování, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.18 Komunikace, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.07 Kreativita, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Implementace programu, projektu a portfolia

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



### 3.01 Project orientation

A project is a time and cost-constrained operation to realise a set of defined deliverables (the scope to fulfil the project's objectives) up to quality standards and requirements. **Project orientation** is the term used to describe the orientation of organisations to managing by projects and the development of project management competence. The way projects are coordinated in portfolios, projects are managed and the competences of the project managers are developed have a direct impact on the success of a project. Projects differ substantially from the normal operation of organisations.

It is likely that an organisation manages by projects in order to be effective, to grow and change to compete in its market place, while normal line functions and operations are managed mainly for efficiency.

#### Projects

Are undertakings which are in principle characterised by a unique set of parameters, such as objectives, clear deliverables, time and cost, project-specific organisation and by their differentiation from other operational activities.

- Are endeavours in which human and material resources are organised in a novel way, to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, following a standard life-cycle, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives.
- Are unique sets of co-ordinated activities, undertaken by an organisation to meet specific objectives, with defined parameters for the deliverables.
- Have attributes such as: novelty, complexity, legal constraints, inter-disciplinary team work and work sharing.
- May be classified by their type, such as investment, R&D, organisational, or ICT (informatik and communication technology) and other criteria such as internal/external or regional/national/international.

**Project Management (PM)** is the planning, organising, monitoring and controlling of all aspects of a project and the management and leadership of all involved to achieve the project objectives safely and within agreed criteria for time, cost, scope and performance/quality. It is the totality of coordination and leadership tasks, organisation, techniques and measures for a project. It is crucial to optimise the parameters of time, cost and risk with other requirements and to organise the project accordingly.

#### Possible process steps:

1. Assess the needs of the organisation to perform projects.
2. Consider the organisation and its culture and processes in relation to projects.
3. Make the business case for implementing a project orientation in the organisation versus other business improvement initiatives competing for management time.
4. Change the organisation, its culture and processes accordingly.
5. Monitor progress, learn from each project and apply learning to future projects.

#### Topics addressed:

Business process redesign  
PM competence development  
PM functions (e.g. support office)  
PM methodology, techniques and tools

#### Key competence at level:

- A Has led the development of the concepts of project and project management in an organisation and has directed project managers as well as interested parties successfully in the application of PM concepts. The candidate has guided (sub) programme and/or project managers in their

development of these concepts. The candidate has also been involved in implementing these concepts in projects or programmes.

- B Has fully understood and applied the concepts of project and project management successfully in diverse situations. The candidate has guided (sub) project managers in their development of the concepts of project and project management.
- C Has applied the concepts of project and project management successfully in his work, as specified by the organisation and directed by the management.
- D Has the required knowledge regarding the concepts of project and project management.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.08 Problem resolution, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 1.13 Cost & finance, 1.14 Procurement & contract, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.07 Creativity, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation  
3.04 PPP implementation

### 3.02 Orientace na program

Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze očekávat až po ukončení celého programu.

Tento element kompetencí zahrnuje definici a atributy programů a jejich řízení. Orientace na program představuje rozhodnutí aplikovat koncepci řízení pomocí programů, řídit tuto koncepci, a dále rozvíjet kompetence řízení programů. Strategické cíle organizace jsou dosahovány pomocí programů a projektů. Řízení programu je tedy nástrojem, pomocí kterého organizace implementuje svůj strategický plán.

Program je sledem určitých vzájemně propojených akcí (projektů a projekty doplňujících úkolů), které společně dosahují řadu cílů v rámci jedné celkové strategie nebo jednoho strategického záměru/cíle. Program identifikuje a řídí dodávku takových přínosů, které chce organizace získat.

Řízení programu poskytuje rámec pro implementaci strategií a podnikatelských iniciativ. Obvykle mezi charakteristiky programu zahrnujeme:

- ne všechny projekty, které tvoří součást programu, musí být známy, identifikovány nebo plánovány na počátku programu,
- pozdější projekty zařazené do programu často závisí na výstupech dřívějších projektů,
- termíny dokončení bývají definovány jako body, ve kterých jsou dosaženy cíle, anebo ve kterých jsou závazky k plnění cílů a k dosažení přínosů předány trvalé organizaci,
- obsah toho, co se v rámci programu děje, prochází vždy velkými proměnami,
- je třeba nepřetržitě sledovat důležitost projektů v rámci programu ve vztahu ke strategii celého programu.

**Program versus portfolio:** řízení programu je nástroj pro implementaci strategické změny. Řízení portfolia je nástroj koordinace kontinuity a souvislostí projektů a programů v dané organizaci. Řízení portfolia vyladuje portfolio projektů a programů s cíli a záměry organizace a zodpovídá za určování priorit všech projektů a programů a práci s těmito prioritami.

**Řízení a kontrola programu** vyžaduje další prostředky a zdroje, jako jsou:

- centrální šéf controllingu celého programu
- manažer (manažeři) změny
- ředitel programu (nebo majitel programu, sponzor programu)
- metodologie, techniky, nástroje a procedury řízení programu
- manažer programu
- programová kancelář, projektová kancelář
- řídicí výbor programu

#### **Možné procesní kroky:**

1. Vytvořte seznam akcí, které vedou ke zlepšení byznysu, a určete jejich priority.
2. Ujistěte se, že máte jasný byznys případ, na kterém lze použít řízení programu.
3. Vytvořte systém vyhodnocování tak, abyste mohli kvantifikovat hlavní (základní) programy a jejich cíle.
4. Pomocí tohoto systému vyladte hlavní (základní) programy a jejich cíle se strategickými cíli organizace.
5. Přezkoumejte výsledky na příslušné úrovni řízení, proveďte a komunikujte potřebná rozhodnutí.
6. Změňte organizaci, kulturu a procesy tak, jak je třeba.
7. Začněte realizovat příslušné programy.
8. Monitorujte postup, učte se z každého programu, a získané poznatky využijte v budoucích programech.

**Dotčená témata:**

Byznys procesy  
Strategické plány a byznys plány organizace  
Metodologie, techniky, nástroje a procedury řízení programu  
Kancelář podpory řízení programu  
Řízení zdrojů

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně vedl programy a/nebo rozvíjel postupy řízení programů, rozvíjel nástroje a procedury ve své oblasti působnosti. Vedl nebo byl do velké míry zapojen do transformace byznys strategií na programy nebo portfolia, při čemž tato transformace byla úspěšná. Úspěšně vybíral a rozvíjel programové a projektové manažery ve své oblasti působnosti.
- B Plně porozuměl a používal koncepce řízení programu. Úspěšně řídil projekty programu nebo program samotný.
- C Koncepce řízení programů zná a rozumí jim. Je výhodou, pokud se dříve setkal, v rámci svého působení v řízení projektů s řízením programů.
- D Má požadované znalosti koncepce řízení programu.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.07 Týmová práce, 1.12 Zdroje, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuse, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Implementace programu, projektu a portfolia

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

### 3.02 Programme orientation

A **programme** is a set of related projects and organisational changes put in place to achieve a strategic goal and to deliver the benefits that the organisation expects. This element of competence covers the definition and attributes of programmes and of their management. Programme orientation is the decision to apply and manage the concept of managing by programmes and the development of competence in programme management. The strategic goals of an organisation are achieved by means of programmes and projects. Programme management is, therefore, the tool the organisation uses to implement its strategic plan.

A programme is a series of specific, interrelated undertakings (projects and additional tasks) which together achieve a number of objectives within one overall strategy or strategic goal. The programme identifies and manages the delivery of the benefits that the organisation expects.

Programme management provides the framework for implementing strategies and initiatives.

Usually the programme characteristics include:

- some of the projects which are part of the programme have not been identified or planned at the start of the programme.
- later projects in the programme depend on the outcome of an earlier project.
- end dates are defined as the point where the benefits are realised or when the commitment to fulfil the goal and to realise the benefits are handed over to the line organisation.
- the contents will be subject to large variations.
- the need to constantly monitor the relevance of projects within the programme in relation to the strategy.

**Programmes versus portfolios:** programme management is an instrument to implement strategic change. Portfolio management is an instrument to manage the continuity of projects and programmes in an organisation. The portfolio management function aligns the portfolio to the goals of the organisation and is responsible for the prioritisation of all projects and programmes.

**Programme management and control** requires additional means and resources, such as:

- central programme controller
- change manager(s)
- programme director (or owner, sponsor)
- programme management methodology, techniques, tools and procedures
- programme manager
- programme office
- programme steering committee

#### **Topics addressed:**

Business processes

Organisation's strategic and business plans

Programme management methodology, techniques, tools and procedures

Programme management support office

Resource management

#### **Possible process steps:**

- 1 List and prioritise business improvement initiatives.
- 2 Confirm that there is a business case to apply programme management.
- 3 Introduce a scoring system to quantify essential (core) programmes and their benefits.
- 4 Align the essential programmes and benefits to the strategic goals of the organisation using the scoring system.
- 5 Review results with appropriate management level; make and communicate decisions.
- 6 Change organisation, culture and processes accordingly.

- 7 Initiate relevant programmes.
- 8 Monitor progress, learn from each programme and apply learning to future programmes.

**Key competence at level:**

- A Has successfully led programmes and/or the development of programme management guidelines, tools and procedures in his area of responsibility. Has led or been heavily involved in and has been successful in the transformation of business strategies into programmes or portfolios. Has successfully selected and developed the programme and/or project managers in his area of responsibility.
- B Has fully understood and applied the concepts of programme management. Has worked successfully in managing projects in a programme or in managing a programme.
- C Knows and understands the concepts of programme management. Has preferably been exposed to programme management in his project management activities.
- D Has the required knowledge regarding the concept of programme management.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.07 Teamwork, 1.12 Resources 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation

### 3.03 Orientace na portfolio

**Portfolio projektů** je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.

Problémy portfolia musí být reportovány a rozhodovány na úrovni vrcholového vedení organizace.

**Řízení portfolia** projektů a programů znamená stanovování priorit projektům a programům v rámci organizace a optimalizaci přínosů projektů a programů jako celku ke strategii organizace.

Řízení portfolia je stálá funkce blízká běžnému řízení opakujících se procesů (běžnému liniiovému řízení). Slouží ke koordinaci všech, nebo alespoň části v organizaci probíhajících projektů a programů. Manažer portfolia hraje dvě základní role: "bottom-up roli" a "top-down roli". Důležitost každého jednotlivého projektu, alokace nutných a zároveň často nedostatkových zdrojů k tomuto projektu, stejně jako konsolidované podávání zpráv vrcholovému managementu, patří k úkolům jeho bottom-up role. V roli top-down má zodpovědnost za řízení procesu transformace celkové strategie organizace do jednotlivých projektů a programů.

Řízení portfolia se převážně používá na skupiny projektů nebo programů, které nemusí být vzájemně propojeny ve věcném (byznys) smyslu, ale využívají společný fond nedostatkových zdrojů. Manažer portfolia koordinuje všechny takové projekty a případně programy v organizaci. To znamená, že koordinuje průběh procesů vyhodnocování jednotlivých projektů či programů, že koordinuje výběr, sledování a kontrolu jednotlivých projektů a programů, že koordinuje změny v prioritách a procesy ukončování v projektech a programech. Rozdělování komplexních projektů na podprojekty je však součástí běžného řízení projektu.

Řízení portfolia vytváří pro organizaci vyvážený soubor projektů a programů, které lze v rámci daného rozpočtu a omezení zdrojů dodat. Činí tak pomocí na míru šitého modelu, který sladuje výběr projektů/programů se strategickými cíli organizace. Organizace by měla rozložit svoji strategii do definic a údržby klíčových indikátorů výkonnosti KPI (Key Performance Indicators) a přiřadit jim váhové koeficienty tak, aby to celkově odráželo strategii organizace. Každý projekt nebo program je pak vyhodnocován porovnáváním jeho byznys případu s těmito KPI, aby se zjistilo, zda je stále ještě stejně důležitý. Pokud se okolnosti změní, projekty jsou podle toho přizpůsobeny.

**Kontrola a řízení portfolia** vyžaduje dodatečné nástroje, jako jsou klíčové indikátory výkonnosti (KPI). KPI používáme pro přiřazení váhových faktorů (koeficientů) byznys případům jednotlivých projektů, abychom mohli posoudit, zda je projekt pro zajištění byznys strategie nezbytný.

Další často používané nástroje nebo metody jsou:

- Balanced Scorecard,
- společný formát pro prezentaci zpráv a reportů,
- konsolidovaná zpráva o stavu portfolia pro vrcholový management (executive summary),
- integrované informační systémy projektového řízení,
- kancelář řízení portfolia,
- výbor pro stanovování priorit.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Vytvořte seznam programů a projektů, určete jejich priority, a sesoulaďte se strategiemi, záměry a cíli organizace.
2. Přidělte jednotlivým položkám portfolia zdroje. Vyrovnávejte nabídku s poptávkou.
3. Definujte standardní procesy, nástroje a reportovací schémata, která budou používána ve všech programech a projektech portfolia, a určete rytmus vyhodnocování portfolia. Stanovte podpůrné funkce (role).
4. Nepřetržitě monitorujte programy a projekty takto vytvořeného portfolia. Iniciujte nápravná opatření.

5. Odstraňte z portfolia ty programy nebo projekty, které přestaly být důležité samy o sobě nebo tím, že se změnila byznys strategie. Zajistěte, aby existovala zpětná vazba pro využití poznatků získaných z průběhu těchto procesů.
6. Vybírejte a přidávejte do portfolia nové projekty nebo programy.

**Dotčená témata:**

Balanced Scorecard  
Společné formáty zpráv a reportů  
Klíčové indikátory výkonnosti (KPI)  
Strategické a byznys plány organizace  
Kancelář podpory portfolia  
Kancelář podpory řízení projektů  
Řízení zdrojů

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně vedl portfolia a/nebo rozvoj postupů a metod řízení portfolií, či nástrojů a procedur pro toto řízení v oblasti své působnosti. Úspěšně řídil transformaci nebo byl ve velké míře zapojen do úspěšné transformace byznys strategií do programů či portfolií. Úspěšně vybíral a rozvíjel manažery programů nebo projektů v rámci své působnosti.
- B Plně porozuměl a používal koncepce řízení a vedení portfolia. Úspěšně řídil projekty zařazené v portfoliu nebo portfolio samotné.
- C Účastnil se stanovování priorit jednotlivých projektů v portfoliu, reportování o těchto projektech a poskytování informací o těchto projektech, za účelem řízení portfolia.
- D Má požadované znalosti koncepce řízení portfolia.

**Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.02 Zainteresané strany, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Riziko a příležitost, 1.08 Řešení problémů, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 2.02 Zainteresanost a motivace, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.10 Diskuse, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.04 Implementace programu, projektu a portfolia, 3.06 Byznys, 3.10 Finance

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



### 3.03 Portfolio orientation

A **portfolio** is a set of projects and /or programmes, which are not necessarily related, brought together for the sake of control, coordination and optimisation. Issues on a portfolio level have to be reported to and decided upon by the general management of the organisation.

The **portfolio management** of projects and/or programmes covers the prioritisation of projects and/or programmes within an organisation and the optimisation of the contribution of the projects as a whole to the organisation's strategy.

Portfolio management is an on-going function akin to line management. Its purpose is to coordinate all ongoing projects and programmes for an organisation or a part of it. The relevance of each project and the assignment of necessary/scarce resources as well as consolidated reporting to top level management is the bottom-up role of the portfolio manager. Top-down he is responsible for managing the process of transforming the strategy into projects and/or programmes.

Portfolio management is mainly applied to groups of projects and programmes that may not be related in the business sense, but draw on a common pool of scarce resources. The portfolio manager coordinates all projects and possible programmes in an organisation during the processes of evaluation, selection, monitoring and controlling, reprioritisation and closure. The division of a complex project into sub-projects is part of normal project management.

Portfolio management develops a balanced set of projects and programmes for an organisation, that can be delivered within budgetary and resource constraints, through a tailored model that alias project selection with strategic goals. The organisation should break down its strategy into the definitiv and maintenance of the Key Performance Indicators ( KPI's) and their assigned weightings, to reflect the strategy. Based on these indicators each project's and/or programme's business case is assessed to check its continuing relevance. When circumstances change, the projects are adjusted accordingly.

**Portfolio control** requires additional tools, such as Key Performance Indicators ( KPI's) and their use in adding weighting factors to the business case for projects, to ensure that the project is crucial in delivering the business strategy.

Other frequently applied tools or mechanisms are:

- balanced scorecard
- common format for presentation of reports
- consolidated portfolio report for top level management (executive summary)
- integrated project management information systems
- portfolio management office
- priority setting committee

#### **Possible process steps:**

1. List and prioritise programmes and projects in line with the organisation's strategies and goals
2. Allocate resources to the portfolio. Balance supply with demand.
3. Define standard processes, tools and reporting schemes to be used in all programmes/projects of the portfolio and establish support functions.
4. Continuously monitor and control the programmes/projects of the portfolio. Initiate corrective actions.
5. Delete programmes/projects from the portfolio when they are no longer relevant or the business strategy has changed and ensure there is a feedback mechanism for lessons learnt.
6. Select and add new projects/programmes to the portfolio.

#### **Topics addressed:**

Balanced Scorecard  
Common formats  
KPI's

Organisation's strategic and business plans  
Portfolio support office  
Project management support office  
Resource management

**Key competence at level:**

- A Has successfully led portfolios and/or the development of portfolio management guidelines, tools and procedures in his area of responsibility. Has led, been heavily involved in and has been successful in the transformation of business strategies into programmes or portfolios. Has successfully selected and developed the programme and/or project managers under his responsibility.
- B Has fully understood and applied the concepts of portfolio management. Has worked successfully in managing projects in a portfolio or in managing a portfolio himself.
- C Has been involved in priority setting between individual projects and their reporting, providing information to manage the portfolio.
- D Has the required knowledge regarding the concept of portfolio management.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.02 Interested parties, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.08 Problem resolution, 1.16 Control & reports, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 2.02 Engagement & motivation, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.04 PPP implementation, 3.06 Business, 3.10 Finance

### 3.04 Implementace projektu, programu a portfolia

Tento element kompetencí zahrnuje proces ustanovení a neustálého zlepšování řízení **projektů, programů a portfolií** organizace. V každé organizaci musí existovat proces neustálého zlepšování, který zahrnuje i řízení změn. Řízení změn může mít evoluční charakter, a probíhat pomalu, nebo může mít více revoluční charakter, a odehrávat se po kratší dobu. Implementace řízení projektu, programu a portfolia sama o sobě představuje jednu možnou organizační strategii. Aby mohla být implementována vyžaduje definici programu (tzv. **PPP program** – projekt, program, portfolio). Je třeba aplikovat cyklus neustálého zlepšování, aby se schopnosti řídit projekty, programy a portfolia zvyšovaly a zvětšovaly tak úspěšnost organizace v naplňování jejich strategických plánů.

Abychom zlepšili řízení projektu, programu a portfolia v organizaci, je vhodné užít benchmarking, který umožní lépe identifikovat nejlepší postupy a ukazuje aktuální pozici organizace vzhledem k benchmarkům.

Implementace řízení projektu, programu a portfolia do organizace zahrnuje definování těch nejlepších možných procesů, metod, technik a nástrojů, dále změnu postojů a aplikování organizačních změn, a to vše jako kontinuální cvičení ve zlepšování. Při každé takové změně je třeba přizpůsobit řízení projektu, programu a portfolia tak, aby to vyhovovalo nově nastalé situaci organizace. To znamená důkladné plánování a optimalizaci specifických pracovních úkolů a zajištění toho, že jsou tyto úkoly pro cíle projektu nebo programu skutečně relevantní. Součástí tohoto procesu je rovněž plánování nákladů a časového rozvrhu, stejně tak jako hledání vhodných lidí pro řízení projektů, programů a portfolia.

Podpůrným pracovním nástrojem jsou různé standardy a normy, které slouží ke zvládnání často se opakujících i jedinečných událostí v každodenní práci na projektu, programu nebo portfoliu. Standardizace termínů vede k všeobecnému porozumění a ke společným základům pro smluvní dohody v oblasti projektového řízení. Součástí zajištění kvality je audit shody těchto procesů s aktuálně platnými normami a směrnici v předmětné oblasti.

V průběhu životního cyklu programu PPP je vytvářený produkt (jímž je implementované řízení projektů, programů a portfolií) stejně tak, jako proces řízení tohoto projektu/programu, neustále prověřován, kontrolován a zlepšován. Manažer programu PPP při práci se svým projektovým týmem používá principy, procesy a nástroje projektového řízení (včetně řízení kvality). Organizace modifikuje své operace a činnosti tak, aby přispěla k úspěchu implementační strategie programu PPP. Implementace řízení projektu, řízení programu a řízení portfolia může probíhat současně, většinou však probíhá rozdílnou rychlostí.

#### Možné procesní kroky:

1. Rozhodněte o tom, že přijmete řízení projektu, programu a portfolia do organizace jako kontinuální projekt neustálého zlepšování a změn.
2. Určete stav řízení projektů, programů a portfolií ve vaší organizaci v porovnání s průmyslovými benchmarky a doporučenými postupy (best practices).
3. Navrhněte koncepci pro řízení projektů, programů a portfolií ve vaší organizaci.
4. Demonstrujte proveditelnost realizací pilotního PPP programu.
5. Vyhodnoťte výsledky pilotního programu a, byl-li úspěšný, vytyčte program implementace řízení projektů, programů a portfolií (PPP) v plném rozsahu.
6. Rozhodněte o tom, jakou rychlostí realizovat jednotlivé implementační kroky, které bude na cestě ke zralosti potřeba podniknout, a které zahrnují rozvoj kompetencí, potřebné organizační změny a metody, techniky a nástroje, jež musí být osvojeny.
7. Implementujte jednotlivé kroky, vyberte, školte a trénujte pracovníky v řízení projektů, programů a portfolií.
8. Neustále vše zlepšujte opakováním procesních kroků a implementováním poznatků získaných v průběhu tohoto celého procesu.

**Dotčená témata:**

Benchmarking  
Byznys procesy  
Řízení změn  
Modely zralosti  
Profesní rozvoj zaměstnanců  
Projektová kancelář  
Standardy a směrnice  
Systémy a technologie

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil implementaci důležitých zlepšení v řízení projektů, programů a portfolií ve své oblasti působnosti.
- B Přispěl k vytvoření implementačního plánu PPP a byl úspěšný při vyhodnocování výsledků a identifikaci zlepšení v PPP.
- C Aktivně spolupracoval na implementaci zlepšení v rámci PPP.
- D Má požadované znalosti řízení projektů, programů a portfolií.

**Hlavní vztahy:**

1.05 Kvalita, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.01 Vůdcovství, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.08 Orientace na výsledky, 2.11 Vyjednávání, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.01 Orientace na projekt, 3.02 Orientace na program, 3.03 Orientace na portfolio, 3.06 Byznys, 3.08 Personální management

**Základní literatura:****Rozšiřující literatura:**

### **3.04 Project, programme & portfolio implementation**

This competence element covers the process of establishing and continuously improving **project, programme and portfolio** management in organisations. In any organisation, there is a process of continuous improvement involving change management. Such change management may be evolutionary and happen slowly or be more revolutionary and happen over a shorter period of time.

Implementation of project, programme and portfolio management is an organisational strategy that requires the definition of a programme (**referred to as the PPP programme**) to implement it. Continuous improvements are needed to improve capability in project, programme and portfolio management and increase the success of the organisation in carrying out its strategic plan.

To assist in improvement of project, programme and portfolio management within the organisation, benchmarking should be carried out to determine best practice and identify where the organisation is currently positioned versus the benchmarks.

Implementing project, programme and portfolio management in an organisation involves defining the best possible processes, methods, techniques and tools, changing attitudes and applying organisational change in a continuous improvement exercise. In such a change, project, programme and portfolio management must be implemented in a way that is appropriate for the organisation.

This means thorough planning and optimisation of the specific work tasks and ensuring they are relevant to the project's or programme's goals. The costs and time scheduling as well as the search for suitable project, programme and portfolio management personnel are also part of this process.

Standards and Regulations are a supporting working tool for handling frequently occurring or unique events in daily project, programme and portfolio work. Standardisation of terms leads to a common understanding and a common basis for contractual agreements in the field of project management.

Quality assurance includes auditing compliance with the standards and regulations in force.

During the PPP programme life-cycle, the product being developed as well as the project management processes are checked, controlled and improved. The PPP programme manager applies the principles, processes and tools of project management, including quality management, to the work of the project team. The organisation modifies its operations to contribute to the success of the PPP programme implementation strategy. Implementation of project, programme and portfolio management can run in parallel, but usually at different speeds.

#### **Possible process steps:**

1. Decision made to adopt project, programme and portfolio management in the organisation as a continuous improvement/change management project.
2. Determine the state of project, programme and portfolio management in the organisation versus industry benchmarks and best practice.
3. Develop concept for project, programme and portfolio management in the organisation.
4. Demonstrate feasibility by a pilot PPP programme.
5. Evaluate results of pilot programme and if successful set up a full-scale PPP implementation programme.
6. Decide the speed of implementation and steps to take along the maturity path regarding competence development, organisational changes required and methods/techniques/tools to be adopted.
7. Implement steps, select and train personnel in project, programme and portfolio management.
8. Continuously improve by repeating process steps and implementing lessons learnt.

#### **Topics addressed:**

Benchmarking  
Business processes  
Change management  
Maturity Models

Personnel development  
Project office  
Standards and regulations  
Systems and technology

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed the implementation of significant improvements in project, programme and portfolio management in his area of responsibility.
- B Has contributed to the development of an implementation plan and has been successful in the assessment of results and identification of improvements.
- C Has actively participated in implementation of an improvement process.
- D Has the required knowledge regarding project, programme and portfolio management.

**Main relations to:**

1.05 Quality, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 1.19 Startup, 1.20 Close-out, 2.01 Leadership, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.08 Results orientation, 2.11 Negotiation, 2.14 Values appreciation, 3.01 Project orientation, 3.02 Programme orientation, 3.03 Portfolio orientation, 3.06 Business, 3.08 Personnel management

### 3.05 Trvalá organizace

Tento element kompetencí je o vztahu mezi organizacemi projektů a/nebo programů, které jsou časově omezené, a organizacemi trvalými, tj. permanentními entitami s klasickým procesním managementem, které přispívají nějak k projektu nebo mají s projektem nějaké rozhraní. Projekty nelze na jedné straně uskutečnit bez přispění zdrojů dodaných trvalými organizacemi, a na straně druhé produkty a výsledky projektu budou používány a udržovány trvalou organizací.

**Trvalá organizace** má dlouhodobý účel, smysl. Projekty, programy a portfolia slouží k realizaci a řízení změn nebo k uskutečnění klíčových byznys aktivit, a to zejména v organizacích řízených pomocí projektů. Projekty jsou buď přímo uskutečňovány v rámci trvalé organizace, nebo využívají zdroje, vybavení a produkty, které jim trvalá organizace poskytuje. Pracovní postupy trvalé organizace (pracovní úkoly, hierarchie pravomocí a zodpovědností, organizační struktury a způsoby rozhodování) ovlivňují práci na projektu a obráceně.

Je nezbytně nutné dosáhnout toho, že trvalá organizace vezme projekt za svůj, a že bude překonán jakýkoli odpor, který by mohl pocházet zevnitř trvalé organizace. Výsledky projektu (produkty, vybavení, informační systémy, dokumentace) mají vliv na činnosti a operace trvalé organizace.

Z pohledu projektu je zase důležité vědět, jak jsou definovány zásady a politiky v trvalé organizaci, jak jsou definovány výstupy činností a operací trvalé organizace, jak jsou tyto operace kontrolovány, a jaká s nimi souvisí rizika. Z toho důvodu je třeba porozumět principům plánování a principům řízení operací trvalé organizace, a také tomu, jak projekt přispívá k plánování a řízení operací trvalé organizace, aby byly vytvořeny dobré předpoklady pro dosažení úspěšných výsledků.

Jestliže má manažer projektu s příslušnou oblastí či oborem zkušenost, bude v lepší pozici pro to, aby všem jmenovaným faktorům dobře porozuměl.

Často je součástí trvalé organizace projektová kancelář, která poskytuje kontinuálně informace pro řízení projektu a dodává metodiky přínosné pro projekty.

Řízení pomocí projektů může být koncepcí řízení trvalé organizace, zejména v organizaci orientované na projekty. Tento přístup zvyšuje organizační pružnost a dynamiku, decentralizuje odpovědnosti operačního managementu, zlepšuje schopnost celé organizace se učit, a ulehčuje organizační změny. Do organizace řízené pomocí projektů mohou být integrovány a mohou v jejím rámci fungovat i další koncepce řízení (jako je řízení pomocí cílů, apod.).

#### **Možné procesní kroky:**

1. Porozumějte struktuře organizace, jejím cílům a jejím způsobům práce.
2. Vezměte v úvahu strukturu zainteresovaných stran, jejich cíle a jejich způsoby práce.
3. Identifikujte a budujte rozhraní mezi trvalými částmi organizace a těmi částmi organizace, které jsou založené na projektech.
4. Identifikujte co mají společné a čím se odlišují.
5. Zvažte možnosti a důsledky provedení určitých operací v části trvalé i v části založené na projektech.
6. Diskutujte, rozhodujte, komunikujte, implementujte.
7. Monitorujte postup, implementujte cyklus učení v organizaci.

#### **Dotčená témata:**

Řízení změn  
Rozhodovací procesy v organizaci  
Organizační strategie a struktury  
Kancelář projektového řízení, projektová kancelář

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Řídil ustanovení pracovních procedur pro spolupráci mezi trvalými a projektovými částmi organizace.

- B Řídil rozhraní mezi trvalými organizacemi a projekty.
- C Má zkušenosti s rozhraními mezi trvalými organizacemi a projekty.
- D Má požadované znalosti o rozhraních mezi trvalou organizací a projektem.

**Hlavní vztahy:**

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.15 Změny, 1.17 Informace a dokumentace, 1.18 Komunikace, 1.19 Zahájení, 1.20 Ukončení, 2.04 Asertivita, 2.05 Uvolnění, 2.08 Orientace na výsledky, 2.12 Konflikty a krize, 2.13 Spolehlivost, 2.15 Etika, 3.06 Byznys, 3.08 Personální management

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**



### 3.05 Permanent Organisation

This competence element covers the relationship between project and/or programme organisations, which are temporary, and the permanent entities of the line managed organisation contributing to or interfacing with the project work. Projects cannot be adequately carried out without the involvement of resources contributed by the permanent units of the organisation, whilst the product/results of the project will be used and maintained by the permanent organisation.

**Permanent organisations** have a long term purpose. Projects, programmes and portfolios are used to achieve and manage changes or to execute the core business in a project oriented organisation.

Projects either are carried out within a permanent organisation or use the resources/facilities/products provided by the permanent organisation. The working procedures of the permanent organisation (work tasks, hierarchy, levels of authority, responsibilities, organisational structures, and decision making) exert an influence on project work and vice-versa.

It is critical to achieve buy-in to the project and overcome any resistance from within the permanent organisation. The results of the project (products, facilities, information systems, documentation) have an influence on the operations of the permanent organisation. For the project, it is important to know how the policies and the outputs of the operations of the permanent organisation are defined, how they are controlled and what the associated risks are. Therefore, the planning and management principles of the operations of the permanent organisation and the project contribution to it must be understood to establish good pre conditions for obtaining successful results.

If the project manager is experienced in the respective sector and industry, he will be in a better position to understand these factors.

A project management office is often part of a permanent organisation and provides continuity of project management information and methodologies for the benefit of the projects.

Management by projects is a concept for managing permanent organisations, especially in a project oriented organisation. It enhances organisational flexibility and dynamics, decentralises operational management responsibilities, improves organisational learning and facilitates organisational change. Other management concepts (e.g. management by objectives) can be integrated into, and operated within, such an organisation.

#### **Possible process steps:**

1. Understand the organisational structure, objectives and ways of working.
2. Consider interested parties structure, objectives and ways of working.
3. Identify and develop interfaces between the permanent and project based parts of the organisation.
4. Identify commonalities and differences.
5. Consider options and consequences of each.
6. Discuss, decide, communicate, implement.
7. Monitor progress, implement learning cycle.

#### **Topics addressed:**

Change management  
Organisational decision making  
Organisational strategy and structures  
Project management office

#### **Key competence at level:**

- A Has directed the establishment of working procedures between the permanent and project parts of organisations.
- B Has managed the interfaces between permanent organisations and projects.
- C Has experienced interfaces between permanent organisations and projects.

D Has the required knowledge regarding the interfaces between the permanent organisation and a project.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.10 Scope & deliverables, 1.13 Cost & finance, 1.15 Changes, 1.17 Information & documentation, 1.18 Communication, 1.19 Start-up, 1.20 Close-out, 2.04 Assertiveness, 2.05 Relaxation, 2.08 Results orientation, 2.12 Conflict & crisis, 2.13 Reliability, 2.15 Ethics, 3.06 Business, 3.08 Personnel management

### 3.06 Byznys

**Byznys** je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce/proces/operace, která se nějakým způsobem týká poskytování/opatřování/zajišťování zboží nebo služeb. Byznys se vztahuje jak k ziskovým, tak k neziskovým organizacím. Tento element kompetencí zahrnuje dopad byznys záležitostí na řízení projektů, programů a portfolií a obráceně. Jeho součástí jsou i informace, které obě strany (byznys i projekty/programy/portfolia) potřebují k tomu, aby byly správně osvětleny jejich vzájemné vztahy, a aby výsledky projektů, programů a portfolií byly dobře sladěny s byznys potřebami.

Chceme-li, aby řízení projektu bylo skutečně účinné a výkonné, musí dobře zapadat do byznys prostředí, ve kterém je vykonáváno. Řízení projektů, programů a portfolií (řízení PPP) musí být propojeno s celkovou strategií organizace. Toto řízení PPP je vlastně určeno k tomu, aby umožnilo realizovat strategii organizace. Řízení PPP musí být v souladu s korporátními standardy a směrnici platnými v dané společnosti. Tyto standardy zahrnují aspekty organizační, práva, financí a ekonomiky, aspekty lidských zdrojů, prodeje a marketingu, a také informačních a komunikačních technologií (ICT). Zároveň s tím musí projekt či program dodávat výsledky tak, aby naplňoval očekávání, musí reportovat tak, aby mohl být kontrolován vrcholovým managementem a musí komunikovat tak, aby se udržoval neustálý soulad s trvalou organizací.

Říká se, že to, jak projekt nebo program zahájíme, tvoří cca 30 % jeho úspěchu. Zahájení projektu je tím momentem, ve kterém musí být finalizovány požadavky a očekávání, které trvalá organizace na projekt klade, aby bylo možno určit potřebné zdroje a zformulovat požadavky na míru zapojení trvalé organizace do projektu a na podporu, kterou bude organizace projektu poskytovat. Zahájení je také okamžikem, ve kterém je třeba motivovat všechny zainteresované strany a účastníky, kteří hrají nějakou úlohu ve vykonávání projektu nebo programu, a vtáhnout je do hry. Zde je nezbytná jasnost a otevřenost, poněvadž jinak začnou probíhat různé skryté agendy a zákulisní jednání. Otevřenost také umožní získat jasný náhled na potřeby a očekávání všech jednotlivců a zainteresovaných stran.

Při zahájení projektu nebo programu účastníci prodiskutují a akceptují byznys stránku věci, vytvoří prvotní plán projektu a počáteční analýzu rizik, a to včetně prvotních návrhů jejich snížení. Do agendy zahájení je rovněž vhodné zahrnout právní aspekty a platné směrnice, a to proto, abychom prozkoumali spolu s ostatními účastníky a zainteresovanými stranami, které obecné právní nebo místními normami a směrnici určené aspekty mají vliv na zahajovaný projekt nebo program.

Požadavek realizovat projekt nebo program vzniká vždy v byznysu. Z toho důvodu značná část řídicích procesů projektu je silně svázána se způsoby, jak organizace, která je nositelkou tohoto byznysu, funguje.

V předchozích odstavcích je popsáno, jak trvalá organizace ovlivňuje dění v projektech a programech, odstavce následující popisují, v jakém vztahu jsou procesy řízení projektu, reportování, komunikace a procesy dodávání výsledků s byznysem trvalé organizace.

Na **strategické úrovni** jsou oba - byznys kontext a právní kontext - podkladem pro vytvoření takového nastavení, ve kterém budou projekty a programy účinné (správným směrem zaměřené a skutečně dosahující cílů). To znamená: jsou učiněna rozhodnutí o tom, jak bude organizace nastavena pro práci s projekty a programy, jak bude nastaveno účtování nákladů a výnosů, jak bude organizováno přidělování zdrojů a jejich rozvoj, a jakým způsobem musí projekt, program nebo portfolio reportovat a komunikovat vrcholovému managementu, aby byla zajištěna jejich kontrola a řízení a soulad s byznys potřebami.

Na **taktické úrovni** je byznys kontext a právní kontext svázán s projektem nebo programem prostřednictvím konkrétního byznys případu. Tento konkrétní případ určuje, co se od projektu nebo programu očekává v oblasti nákladů, akceptovatelného rizika a výnosů, v oblasti požadované funkcionality výstupů, časového rámce a požadovaných zdrojů. Zde je třeba vyjasnit propojení s útvary trvalé organizace ve dvou směrech: jednak co bude projekt nebo program požadovat

od těchto útvarů, a jednak co mohou útvary očekávat, když projekt nebo program začne dodávat své výstupy.

Na **operační úrovni** musí trvalá organizace definovat byznys požadavky na výstupy/dodávky projektu nebo programu. Musí také zajistit skutečnou připravenost na testování přijatelnosti dodávek/výstupů, a to zároveň s jejich postupným převáděním do běžných procesů byznysu trvalé organizace. Na operační úrovni probíhá využívání těchto dodávek/výstupů, a tím jsou dosahovány faktické výnosy z projektu či programu.

Organizace projektu/programu/portfolia musí odrážet/reflektovat relevantní zainteresované strany jak v jeho řízení, tak ve vykonávání, a tak i v kontrole. Ve všech případech musí být definovány tři různé klíčové role: **vlastník/sponzor**, který zodpovídá za byznys stránku věci, **dodavatel/é**, jejichž úkolem je pečovat o pokrytí požadavků na zdroje, včetně zajišťování potřebných dovedností, a **uživatel/é**, kteří musí s výsledky pracovat a dodávat tak faktické přínosy. V některých rolích může působit více osob zastupujících různé zainteresované strany. Avšak role vlastníka/sponzora by měla být přiřazena jediné osobě.

Řízení byznys záležitostí projektu/programu/portfolia poskytuje informace o odchylkách skutečného a plánovaného postupu s ohledem na všechny hlavní ukazatele výroby a očekávané versus skutečné výsledky. Tím dává k dispozici:

- řízení byznysu a právních záležitostí, a dále informace potřebné pro kontrolu a řízení projektu či programu,
- informace potřebné pro řízení portfolia k udržování souladu se strategií a k vzájemné koordinaci všech projektů a programů,
- informace, které potřebují různé útvary trvalé organizace k plánování svých aktivit s projektem/programem spojených, či na něm nějak závislých.

Plánování a reportování jsou prostředky, díky kterým každý zná to, a chápe to, co projekt nebo program dodává, co musí být uděláno, kdy a kým to bude uděláno, a jak je prováděn manažerský proces. Pro projektového manažera je životně důležité vědět, v jakých situacích a v jakém rozsahu může rozhodovat sám, a kdy musí problémy eskalovat výš nebo v jakých situacích má informovat o změnách.

Řízení rizik je chápáno jako systém předběžného varování pro organizaci (projektovou i trvalou), který poskytne včasné a přesné informace k přípravě intervencí managementu, když je to potřeba. Tým projektu musí spolu s identifikací rizik vždy předložit i možnosti, jak na rizika reagovat.

Management projektu musí poskytnout vrcholovému managementu trvalé organizace předběžné varování vždy, když je pravděpodobné, že pokud nebude podniknuta žádná akce, objeví se rozdíl mezi skutečnou dodávkou a plánem, který přesáhne dohodnuté limity. Management projektu musí takovou informaci poskytnout co nejdříve, aby měl vrcholový management co nejvíce času k vyhledání doplňujících informací a k rozhodnutí co udělat. To se vztahuje zejména na neustále se objevující změny v rozsahu a obsahu (tj. v "prostoru") projektu nebo v požadovaných funkcích, což je v obou případech dobře známo jako důvody neúspěchu projektu.

Komunikace je nezbytná, abychom udrželi všechny zúčastněné v souladu. Zainteresovaná strana, která netvoří součást organizace projektu nebo programu získává informace pouze díky komunikaci. Management projektu či programu musí pečovat o to, aby veškerá komunikace byla adekvátní dané situaci a zamýšleným účinkům. Běžná komunikace v rámci projektu musí být dobrou směsí toho, co je formální a co je neformální, toho, co je dodáno bez vyžádání a co je vyžádáno, toho, co je pravidelné a co je příležitostné. Projektový manažer by si měl být vědom změn ve vrcholovém managementu a/nebo u zainteresovaných stran, které mohou mít vliv na projekt.

Projektový marketing "napříč celým byznysem" musí ustanovit jasnou identitu projektu/programu/portfolia a jeho důležitost tak, aby se podařilo vybudovat týmového ducha a dosáhnout zviditelnění na úrovni senior a případně top managementu.

V rámci projektu jsou opakovaně činěna rozhodnutí, která mají nějaké právní důsledky nebo která jsou činěna v určitém právním kontextu. Projektový manažer musí dbát na to, aby se pohyboval v rámci zákona. Projektový manažer musí dokázat rozpoznat a vyhledat činnosti, které mají určité zákonné požadavky, a musí umět aplikovat právní principy, které se k aktuálnímu případu váží.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Vybudujte běžnou liniovou organizaci a organizaci (organizační strukturu) pro projekty, programy nebo portfolia.
2. Stanovte strategické standardy a směrnice v oblastech, jako jsou právo, finance a ekonomika, lidské zdroje, prodej a marketing, informační a komunikační technologie (ICT).
3. Spusťte proces vytváření potřebných standardů a směrnic a začněte hodnotit projekty a programy podle těchto standardů a směrnic.
4. Implementujte strategii změn byznysu, reporting pro management a požadavky na byznys stránku věci.
5. Poskytněte zpětnou vazbu o tom, co jste se naučili, a tyto poznatky aplikujte jak v trvalé organizaci, tak v organizaci portfolia, programu nebo projektu vždy, když je to vhodné.

#### **Dotčená témata:**

Účetnictví

Řízení změn

Komunikace

Lidské zdroje v dočasných organizacích

Organizace orientované na projekt

Strategie realizovaná pomocí projektů a programů

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Byl členem výboru/komise/orgánu, který dohlížel nad rozvojem a implementací byznys procesů ve vztahu k byznys požadavkům objevujícím se v oblasti jeho odpovědnosti.  
Řídil rozvoj procesů projektového řízení ve vztahu k byznys požadavkům.  
Řídil zvažování priorit projektů z pohledu byznysu.  
Úspěšně udržoval informovanost senior managementu o byznys problémech a záležitostech na strategické úrovni.
- B Účastnil se rozvoje a evoluce procesů sladění projektů a byznysu jako klíčový zdroj.  
Přispěl k vedení nebo vedl rozvoj procesů projektového řízení v rámci byznysu.  
Úspěšně řídil situace, ve kterých byznys útvary ovlivňovaly projekt.  
Úspěšně na taktické úrovni řídil problémy vzniklé v důsledku byznys požadavků.
- C Při své práci se setkal s většinou manažerských procesů a úspěšně je dokázal používat.  
Účastnil se analýzy a řízení požadavků v rámci projektů.  
Setkal se s byznys záležitostmi na operační úrovni.
- D Má požadované znalosti v oblasti byznysu a byznys požadavků.

#### **Hlavní vztahy:**

1.01 Úspěšnost řízení projektu, 1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.06 Organizace projektu, 1.08 Řešení problémů, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.15 Změny, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 2.01 Vůdčovství, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.04 Asertivita, 2.06 Otevřenost, 2.07 Kreativita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuse, 2.11 Vyjednávání, 3.03 Orientace na portfolio, 3.04 Implementace programu, projektu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.10 Finance

#### **Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

### 3.06 Business

A **business** is an industrial, commercial or professional operation involved in the provision of goods or services. It applies to for-profit as well as non-profit organisations. This competence element covers the impact of business issues on managing projects, programmes and portfolios and vice-versa.

This includes the information needed on both sides to ensure that issues are properly addressed and that the results from projects, programmes and portfolios are aligned with business needs.

In order to be fully effective and efficient, project management needs to fit into the business environment.

Project, programme and portfolio management are linked to the organisation's strategy.

They are meant to enable the execution of the organisation's strategy. Project, programme and portfolio management have to comply with corporate standards and guidelines. This involves aspects such as organisation, legal, finance and economics, human resources, sales and marketing and informatik and communication technology (ICT). At the same time the project and/or programme has/have to deliver to meet expectations, report to allow management control, and communicate to keep the organisation aligned.

The start-up of a project or programme is said to account for approximately 30% of the project's success. The start-up is the moment to finalise the requirements and expectations the organisation has from the project, to determine the resources required and to set the demands for the involvement and the support the project requires from the organisation. The start-up is also the point to motivate and engage all interested parties and participants who have a role in the execution of the project or programme. Here openness is required to avoid hidden agendas and to get a clear insight into all individual or interested parties' needs and expectations.

In the project or programme start-up, the business case is discussed and accepted by the participants; a first project plan is developed; and the first risk analysis is performed, including the first measures to mitigate risk. Legal/regulatory aspects should be included on the start-up agenda as well, to investigate with the other participants which legal/regulatory aspects have an influence on the project or programme.

The demand for a project or programme to be carried out originates from the business. Therefore a large part of the management processes in the project have a strong relationship with the way the organisation operates.

The paragraphs above describe how the permanent organisation influences projects and programmes, while the paragraph below describes how the project management processes, reporting, communications and delivery interface with the permanent organisation's business.

On a **strategic** level the business and the legal context are responsible for creating a setting in which projects and programmes can be effective. This includes decisions on how the organisation is set up to work with projects and programmes, how cost and revenue accounting are defined, how project resource allocation and development are organised and how a project, programme or portfolio has to report and communicate to senior management to ensure control of the project, programme and portfolio and to ensure alignment with the business needs.

On a **tactical** level the business and the legal context is linked to a project or programme through the business case. The business case states what is expected from the programme or project in terms of costs, acceptable risks and revenues, the functionality required of the results, the time-frame and resources required. Here the linkage with other departments should be made clear in two ways: what does the project or programme need from these departments and what can they expect when the project or programme starts to deliver.

On an **operational** level the permanent organisation has to define the business requirements of the project's or programme's deliverables. It also has to ensure that it is ready to test the deliverables

for acceptance by and transfer to the business and to exploit the deliverables to achieve the projected revenues.

The organisation of a project/programme/portfolio should reflect the relevant interested parties in its management as well as in its execution and control. In all cases, there should be three different roles defined: the **owner/sponsor** who is responsible for the business case, the **supplier(s)** who has/have to take care of the resource requirements, including provision of necessary skills and the **user(s)** who has/have to work with the results and deliver the benefits. In several roles there can be more than one person representing different interested parties. The role of the owner/sponsor, however, should be assigned to one person.

Business case management provides information about the differences between actual and planned progress regarding all major production factors and expected versus actual results. This provides for:

- the business and legal management and the information needed to control the project or programme;
- the information needed by portfolio management to manage strategic alignment and to coordinate all projects and programmes;
- the information needed by other departments to plan their activities related to or depending on the project or programme.

Planning and reporting are means by which everybody knows and understands what the project or programme is going to deliver, what has to be done by whom and when and how the management processes are performed. For the project manager it is essential to know where and within what limits he is allowed to make decisions and to know when to escalate issues or report changes.

Risk management is meant to be an early warning system for the organisation to give it timely and accurate information to prepare management interventions when needed. Together with identifying the risk, the project team should always present options on how to react to the risk.

Project management should give an early warning to the senior business management when there is likely to be a divergence between actual delivery and plan that will exceed the agreed boundaries, if no action is taken. The project management has to provide this information at the earliest possible moment to give the senior management as much time as possible to seek additional information and to decide what to do. This applies especially to ongoing changes in the scope or the desired functionality that occur during the project, both of which are well known reasons for project failure.

Communication is needed to keep everybody aligned. An interested party who is not part of the project or programme organisation can only get information by communication. The project or programme management should take care that any communication is appropriate for the particular situation and the impact intended. Ongoing communication in the project should represent a good mixture of formal and informal, push and pull, regular and occasional. The project manager should be aware of changes in the senior management and/or other interested parties that may affect the project.

Project marketing across the business should establish the identity and importance of the projects, programmes and portfolios, to build team spirit and gain visibility at senior level.

In a project, decisions are made repeatedly, that have legal implications and/or need to be taken within a legal framework. The project manager has to take care to operate within the law. The project manager should be able to recognise or to find out what activities have legal requirements and what principles from law apply to the actual case.

#### **Possible process steps:**

1. Set up the line organisation and the organisation for projects, programmes and/or portfolio(s).
2. Set strategic standards & guidelines such as for legal, finance and economics, human resources, sales and marketing, ICT (information and communication technology).



3. Initiate processes for setting up appropriate standards and guidelines in the organisation and evaluate projects and programmes against these standards and guidelines.
4. Implement business change strategy, management reporting and business case requirements.
5. Provide feedback on lessons learned and apply in the permanent organisation and/or portfolio/programme/project organisation as appropriate.

**Topics addressed:**

Accounting  
 Change management  
 Communication  
 HR in temporary organisations  
 Project oriented organisations  
 Strategy through projects and programmes

**Key competence at level:**

- A Has been a member of the committee supervising the development and implementation of business processes related to business requirements as they apply to his area of responsibility.  
 Has directed the development of project management processes related to business requirements. Has managed business considerations in project prioritisation.  
 Has successfully kept senior management informed of business issues on a strategic level.
- B Has been involved in the development and the evolution of project and business alignment processes as a key resource.  
 Has contributed to or has led the development of project management processes within the business.  
 Has successfully managed the impact of the business departments on the project.  
 Has successfully managed issues on a tactical level that arose from business requirements.
- C Has been exposed to and has successfully applied most of the management processes in his work.  
 Has participated in the requirements analysis and management in projects.  
 Has been exposed to business issues on an operational level.
- D Has the required knowledge regarding business requirements.

**Main relations to:**

1.01 Project management success, 1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.06 Project organisation, 1.08 Problem resolution, 1.10 Scope & deliverables, 1.14 Procurement & contract, 1.15 Changes, 1.16 Control & reports, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.04 Assertiveness, 2.06 Openness, 2.07 Creativity, 2.08 Results orientation, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 2.11 Negotiation, 3.03 Portfolio orientation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.07 Systems, products & technology, 3.10 Finance

### 3.07 Systémy, produkty, technologie

Tento element kompetencí pokrývá vazbu mezi projektem/programem a trvalou organizací, týkající se systémů, produktů a/nebo technologií. Celý problém lze rozdělit na aplikování, dodání a implementování systémů, produktů a/nebo technologií, a to pro organizaci, od organizace anebo do organizace.

Projekty lze použít k vytvoření nebo ke změně produktů, nabízených služeb nebo systémů. Výběr technologií a případně změny v technologiích jsou obvykle brány jako strategické záležitosti, a jako takové jsou řízeny pomocí projektů. Vývoj nového systému, produktu nebo technologie, popřípadě změna systému, produktu nebo technologie by měl(a) být řízen(a) jako projekt od počáteční koncepce až po konečné vytvoření a distribuci. Tým takového projektu by měl rozumět nejen procesu vývoje a vytváření produktu, ale i roli manažera produktu.

Systémy, jako třeba ICT (informační a komunikační technologie), infrastruktura, průmyslové procesy nebo marketingové a distribuční systémy, jsou složeny z různých technických, přirozených a/nebo sociálně-ekonomických prvků (produktů, služeb) a subsystémů.

Životní cyklus produktu nebo služby je řízen příslušným managementem produktu či služby v rámci trvalé organizace. Životní cyklus subsystému či systému je řízen příslušným managementem útvaru nebo závodu či podniku. Zodpovědnost za řízení produktu či služby a za údržbu současných verzí systémů nebo subsystémů vytvořených v rámci projektu, mají prakticky vždy útvary trvalé organizace.

Technologický kontext nabízí možnosti vytváření inovativních řešení pro nové nebo měněné produkty, služby, subsystémy a systémy.

Projekty, které specifikují takové systémy, produkty nebo technologie, které jsou součástí běžných podnikových procesů, musí splňovat standardy a směrnice, které má organizace definovány za účelem korektního fungování. Projekty mohou též sloužit pro vyzkoušení nových systémů, produktů nebo technologií. Jestliže projekt prokáže jejich užitečnost, může se organizace rozhodnout tyto systémy, produkty nebo technologie implementovat. Takto provedený projekt slouží jako pilotní řešení.

Projekty, jejichž výstupem jsou systémy (nebo jejich nové verze), nové produkty nebo nové technologie takové, které chceme dále prodat v rámci našeho byznysu, jsou klíčovým prostředkem k naplňování naší byznys strategie. Jestliže se jedná o naplňování byznys strategie, musí očekávané tržby a strategický tah na trhu dostat přednost před snahou snižovat náklady. U takových projektů bývá pozornost při jejich řízení zaměřena zejména na dodržení termínu a rozpočtu, poněvadž náklady na ně se organizace snaží vykrýt snížením výdajů prostřednictvím produktivity zvýšené výsledky projektu a snížené potřeby pracovních sil.

Manažeři projektů a jejich týmy si musí být vědomi toho, že se v řadě případů objeví navzájem konfliktní požadavky na výkonnost systému, jednotlivé dodávky, jejich termíny, na náklady či výnosy a na vypořádávání se s rizikem. Musí také rozumět aspektům užití výsledků takových projektů, jejich ekonomičnosti, ziskovosti, realizovatelnosti, jejich kompatibility s okolím, do kterého budou zasazeny, problematice jejich budoucích změn, rozšíření, renovace a finálního nahrazení systémem novým. Toto všechno je třeba dokumentovat jako byznys případ a řídit jako byznys případ.

Manažeři projektů a jejich týmy si také musí uvědomovat, že při aplikování, dodávce nebo implementaci systémů, produktů či technologií se v trvalé organizaci musí soustředit na různé zainteresované strany, a zapojit je správným způsobem do projektu. Zejména se jedná o následující strany:

- management systému, produktu, technologie, závodu či podniku,
- útvar prodeje a marketingu v případě, že systém/produkt/technologie je určen k prodeji zákazníkům,
- útvar řízení jakosti,

- útvar architektury systémů a produktů a
- útvar rozvoje technologií.

V průběhu provozu systému, po jeho implementaci, musí docházet k navracení investic vložených do projektu a systém musí být přezkoumáván a udržován. Modernizace, přestavba a případně likvidace systému jsou samy o sobě také projekty, pokud jsou tyto akce dostatečně rozsáhlé a komplexní.

Budoucí uživatelé spolu s projektovým týmem definují rámcovou, žádoucí a realistickou dobu trvání životního cyklu systému, jeho podsystémů a jejich komponent. Manažer projektu a jeho tým musí znát požadavky na řízení systému a koncepci jeho údržby, jeho modernizace a jeho nahrazení. Manažer projektu musí mít možnost tyto koncepce ovlivňovat a musí je využívat k optimalizaci projektu.

#### **Možné procesní kroky při zavádění systému:**

1. Definujte zavádění systému jako samostatný projekt.
2. Analyzujte strukturu, rozsah a kontext systému.
3. Zpracujte analýzu proveditelnosti a byznys případ.
4. Identifikujte zákazníky systému a jeho funkce.
5. Určete cíle systému, cíle jeho subsystémů a cíle jejich komponent.
6. Navrhněte postup vytvoření systému a řetězec dodávek pro jeho distribuci zákazníkovi.
7. Přidělte odpovědnosti, odsouhlaste návrh celého systému a vytváření jeho subsystémů a komponent.
8. Optimalizujte celý systém podle toho, co bylo v nabídce slíbeno o jeho užívání, o jeho údržbě a o jeho ekonomické výkonnosti.
9. Vypočtěte náklady na provoz systému.
10. Systém otestujte pomocí pilotní aplikace, zjistěte možné problémy, a tyto problémy odstraňte.
11. Validujte systém oproti požadavkům stanoveným v byznys případu.
12. Zařaďte systém do služby v organizaci a předejte jej této trvalé organizaci (zákazníkovi).
13. Začněte řídit údržbu systému podle metod řízení životního cyklu produktu.
14. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

#### **Možné procesní kroky při vývoji systému<sup>5</sup>:**

1. Definujte vývoj systému jako samostatný projekt.
2. Identifikujte zákazníky systému a zlepšenou byznys funkcionalitu, která je od vyvíjeného systému požadována.
3. Navrhněte systém tak, aby měl správná rozhraní na související systémy či produkty, případně aby s nimi byl kompatibilní.
4. Navrhněte vytvoření systému a způsob jeho distribuce k zákazníkovi.
5. Vypočtěte náklady na vývoj systému.
6. Optimalizujte systém podle požadavků odsouhlasených v kontraktu.
7. Zlepšený systém uvolněte k užívání do trvalé organizace, případně jej umístěte na trhu a zařaďte jej do procesu údržby podle metod životního cyklu produktu.
8. Identifikujte příležitosti k dalším strategickým zlepšením udržovaného systému.
9. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

#### **Dotčená témata:**

Spokojenost zákazníků  
 Management podniku, závodu  
 Analýza proveditelnosti  
 Provoz a údržba

---

<sup>5</sup> Výraz „systémy“ je zde používán jako zkratka za „systémy/produkty/technologie“.

Návrh produktu  
Životní cyklus produktu  
Návrh a řízení produkce  
Požadavky, funkce  
Řetězec dodávek  
Vývoj systémů  
Teorie systémů  
Řízení životního cyklu systému  
Hodnotové inženýrství

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil projekty související se zaváděním nebo vývojem systémů, produktů nebo technologií (technologického řízení).  
Úspěšně řídil projekty, které byly založeny na určení správných priorit a zaměření v otázkách výkonnosti systémů, v otázkách dodávek, časových termínů, nákladů, výnosů a rizik, a identifikoval vliv těchto faktorů na projekt.  
Řídil vytvoření vazeb mezi projekty, za které měl odpovědnost, a managementem systémů/produktů/technologií v trvalé organizaci.
- B Úspěšně řídil projekty související se zaváděním nebo vývojem systémů, produktů nebo technologií.  
Definoval správné procesy určování priorit a zaměření v oblastech výkonnosti systémů, jejich dodávek, v otázkách časových termínů, nákladů, výnosů a rizik, a úspěšně řídil jejich aplikaci ve svém projektu.
- C Účastnil se řízení projektů souvisejících se zaváděním nebo vývojem systémů, produktů nebo technologií.  
Účastnil se řízení projektů, ve kterých bylo podstatné správné určení priorit a zaměření v otázkách výkonnosti systémů, jejich dodávek, v otázkách časových termínů, nákladů, výnosů a rizik, a dokázal určit jejich vliv na projekt.
- D Má požadované znalosti zavádění a vývoje systémů, produktů nebo technologií.

#### **Hlavní vztahy:**

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.05 Kvalita, 1.07 Týmová práce, 1.09 Struktury v projektu, 1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu, 1.12 Zdroje, 1.17 Informace a dokumentace, 2.07 Kreativita, 2.09 Výkonnost, 2.10 Diskuse, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, 3.10 Finance, 3.11 Právo

#### **Základní literatura:**

#### **Rozšiřující literatura:**

### 3.07 Systems, products & technology

This competence element covers the linkage between a project/programme and the organisation regarding systems, products and/or technology. This is split into applying, delivering and implementing systems, products and/or technology for, from or into the organisation.

Projects can be used for creating or changing products or service offerings or systems. The selection of and changes in technologies are normally a strategic issue managed through projects. The development of a new or changed system, product or technology from conception to production and distribution should be managed as a project. The project team for this kind of project should understand the product development process as well as the role of the product manager.

**Systems**, such as ICT (information and communication technology), infrastructure, industrial processes, marketing and distribution systems, consist of different technical, natural and/or socioeconomic elements (products, services) and sub-systems.

The life-cycle of a product or service is managed by its product or service management. The life-cycle of a sub-system or a system is managed by its systems management or facilities management. Units of the permanent organisation are responsible for the management of the product, service, or facility and the maintenance of the state-of-the-art systems or sub-systems resulting from the project.

The technological context provides possibilities for creating proven and innovative solutions for new and changed products, services, sub-systems and systems.

Projects that specify systems, products and/or technology that are part of the corporate standard of an organisation are bound to comply with standards and guidelines that the organisation defined for proper use. Sometimes projects are used to try out new systems, products or technology. If it proves to be beneficial the organisation may decide to implement it. The initial project serves as a pilot.

Projects that deliver (releases of) systems, products or technology that are meant to be sold by the business are an important enabler for the business strategy. The expected revenues and market pull may outweigh any considerations of budget constraint.

Projects that implement (releases of) systems, products and/or technology are mostly governed to deliver within budget and time because the organisation has to recover the costs through decreased expenditure involving increased productivity and/or, manpower reductions.

Project managers and teams should be aware of the sometimes conflicting requirements concerning system performance, deliverables, time, costs, revenues and risk. They should understand the use, economy, profitability, viability, compatibility, future change, extension, renovation and replacement aspects of the project feasibility analysis. This is documented in and managed through the business case. Project managers and teams should also be aware that in applying, delivering or implementing systems, products and/or technology there are important interested parties in the permanent organisation who should be linked into the project. This involves those concerned with:

- systems, products, technology and facility management;
- sales and marketing if (releases of) the systems, products and/or technology are to be sold by the organisation;
- corporate quality standards, systems, products and technology architecture.

During the operation of the systems, after implementation, the benefits of the investment should be achieved and the systems should be inspected and maintained. The renovation, the redesign and the liquidation of the systems are projects themselves if the activity is large and complex enough.

The approximate, desired and realistic durations of the life-cycles of the systems, the sub-systems and the components are defined by the users and the project team. The project manager and team should know the requirements for system management and the concepts for its maintenance,

renovation and replacement. These concepts should be within the scope of the project manager's responsibilities and be used for optimising the project.

**Possible process steps in system application:**

1. Analyse the structure, scope and context of the system.
2. Produce a feasibility analysis and business case.
3. Identify the customers for and functionality of the system.
4. Determine the objectives of the system, sub-systems and its components.
5. Design the production of the system and the supply chain for its distribution.
6. Allocate responsibilities and authorise the design and the production of sub-systems and components.
7. Optimise the overall system based on proposals regarding its use, maintenance and economic performance.
8. Test the system in a pilot application, identify any problems and eradicate them.
9. Validate the system against the requirements as set out in the business case.
10. Commission it and hand it over to the organisation/customer.
11. Manage product life-cycle.
12. Document lessons learnt and apply to future projects.

**Possible process steps in systém<sup>6</sup> development:**

1. Define the development of the system as a new project.
2. Identify the customers and improved functionality required in the developed system.
3. Design the system to interface/be compatible with related products.
4. Design the production and distribution of the system.
5. Calculate the cost of the system.
6. Optimise the system against the requirements.
7. Release the improved system to the organisation/position the improved system in the market and in the product life cycle.
8. Identify opportunities for further strategic improvement of the system.
9. Document lessons learnt and apply to future projects.

**Topics addressed:**

Customer satisfaction  
Facility management  
Feasibility analysis  
Operation & maintenance  
Product design  
Product life-cycle  
Production design and management  
Requirements, functions  
Supply chain  
Systems development  
Systems theory  
System life-cycle management  
Value engineering

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed projects related to the application or development of systems, products and/or technology management.  
Has successfully directed projects based on adequate prioritisation and constraints regarding system performance, deliverables, time, costs, revenues and risks and identified their influence on his project.

---

<sup>6</sup> System(s) is (are) used here as an abbreviation for systems, products and technology.

- Has directed the establishment of links between projects under his responsibility and systems, products and technology management.
- B Has successfully managed projects related to the application or development of systems, products and/or technology management.  
Has defined adequate prioritisation processes and constraints regarding system performance, deliverables, time, costs, revenues and risks and has successfully managed their application in his project.
- C Has been involved in managing projects related to the application or development of systems, products and/or technology management.  
Has been involved in managing projects based on adequate prioritisation and constraints regarding system performance, deliverables, time, costs, revenues and risks and identified her influence on his project.
- D Has the required knowledge regarding applying and developing systems, products and/or technologies.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.05 Quality, 1.07 Teamwork, 1.09 Project structures, 1.10 Scope & deliverables, 1.12 Resources, 1.17 Information & documentation, 2.07 Creativity, 2.09 Efficiency, 2.10 Consultation, 3.09 Health, security, safety & environment, 3.10 Finance, 3.11 Legal

### 3.08 Personální management

Tento element pokrývá aspekty managementu lidských zdrojů, které mají vztah k projektům a/nebo programům, a zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor pracovníků, jejich výběr, školení a trénink, jejich udržení, motivaci a hodnocení jejich výkonnosti.

**Rozvoj pracovníků** je klíčovou starostí v každé organizaci. Z pohledu organizace, ale i pracovníka, poskytují projekty (s jejich jedinečným souborem úkolů) jednotlivcům výbornou příležitost k získání nových zkušeností a dovedností. Z tohoto důvodu je jmenování lidí do projektu, jak pro organizaci, tak i pro jednotlivce, důležitou příležitostí k rozvoji. Na druhé straně, z hlediska projektu, je nutné, aby do projektu byli jmenováni ti správní lidé. Důležité je nejprve určit pro každou roli v projektu potřebné schopnosti a dovednosti, abychom mohli najmout lidi nejlépe vyhovující požadovaným kompetencím, a abychom pak správně rozvíjeli jejich schopnosti a dovednosti tak, jak to potřebuje daný projekt. Jestliže člen týmu není ve své roli efektivní, musí manažer projektu tuto záležitost probrat s jeho liniovým manažerem, a buď pro něj zajistit školení nebo koučování, anebo jej nahradit zkušenějším pracovníkem.

Díky omezené dostupnosti zdrojů, a díky rozdělení pravomocí a zodpovědností mezi stabilní vertikální organizační strukturu a dočasnou horizontální projektovou organizační strukturu, musí projektový manažer při výběru lidí do projektu často přijímat kompromis.

Za rozvoj pracovníků jsou společně zodpovědní manažer projektu, útvar řízení lidských zdrojů trvalé organizace a liniovní manažeri, pod které jsou v trvalé organizaci zařazeni členové projektového týmu.

K hodnocení kompetencí (schopností a dovedností) a výkonnosti člena týmu je třeba získat srozumitelnou zpětnou vazbu od ostatních pracovníků, a to ze všech možných stran (tzv. "360-stupňové hodnocení"). 360-stupňové hodnocení znamená zjistit pomocí otázek kladených hodnocenému a lidem z jeho okolí jaké kompetence skutečně má, a jak je skutečně výkonný.

Na tyto otázky musí odpovědět minimálně pět různých lidí: hodnocený člen týmu, jeho liniový manažer, jiný člen projektového týmu (spolupracovník na projektu), manažer projektu, v jehož rámci pracovníka hodnotíme, a na projektu spolupracující člověk od zákazníka. Je výhodné ptát se při hodnocení jednotlivce i jeho podřízených v trvalé liniové struktuře a podřízených v dočasné projektové struktuře, pokud existují. V dobře zavedené projektové kultuře si dotazované osoby pro takto rozšířené 360-stupňové hodnocení může hodnocený pracovník navrhnout sám.

Motivační schémata pro lidi na projektu, která se váží k výkonnosti v práci, musí být řízena manažerem projektu, a jsou obvykle řízena v úzké spolupráci s útvarem lidských zdrojů a s liniovými manažery.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte požadavky na lidské zdroje projektu, jednak ve smyslu dovedností, znalostí, zkušeností a požadovaného chování, a jednak ve smyslu termínu zahájení jejich činnosti, požadovaného časového období a procentuálního vyjádření míry zapojení jednotlivce do projektu.
2. Vyberte do projektového týmu správné lidi, nebo se naučte pracovat s jednotlivci, případně celými týmy, kteří/ktelé vám byli předem a bez vašeho zásahu vybráni.
3. Každému členu projektového týmu vysvětlíte, co se od něj očekává, a posuďte jeho osobní situaci a poměry, jeho motivaci, jeho zájmy a jeho cíle a záměry.
4. Řiďte výkonnost jednotlivců a celého týmu tím, že neustále porovnáváte plánovaný výkon s aktuálně dosahovaným, a jeden druhému dle potřeby a okolností přizpůsobujete. Odchylnku mezi plánem a skutečností je třeba zachytit, vysvětlit, proč k ní došlo, a provést nápravné opatření (dostat aktuální stav do souladu s plánem nebo plán změnit podle aktuálního stavu). Správa a řízení záležitostí týkajících se personálu a dokumentace k těmto záležitostem musí být neustále kompletní a aktuální.
5. Sledujte změny v situaci lidí na projektu a zejména v motivaci členů týmu.



6. Udržujte pravidelné kontakty s odpovědnou osobou v útvaru lidských zdrojů a se stabilními šéfy členů vašeho týmu ve vertikální struktuře. Diskutujte s nimi o výkonnosti jednotlivých členů vašeho týmu, o jejich osobních problémech a o příležitostech k jejich osobnímu rozvoji.
7. V rámci ukončení projektu každého jednotlivého člena týmu uvolněte zpět do jeho stabilního organizačního útvaru s patřičným oceněním a zhodnocením (klady i zápory) jeho přínosu pro projekt. Zejména kladné hodnocení nesmí být zapomenuto.
8. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

#### **Dotčená témata:**

Metody hodnocení a posuzování lidí  
Přínosy pro lidi na projektu  
Rozvoj kariéry, kariérový růst  
Plánování lidských zdrojů pro projekt  
Modely rolí v týmu  
Školení, tréninky, koučování, učení se výkonem práce

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Úspěšně řídil rozvoj lidí pro týmy těch projektových manažerů, kteří mu podléhají.  
Úspěšně řídil strategie rozvoje lidí a lidských zdrojů pro projekty v rámci celé organizace.  
Zajistil v organizaci to, že manažeři projektů hrají správnou roli v personálním managementu.
- B Ve svých projektech úspěšně řídil aktivity rozvoje lidí a lidských zdrojů.  
Účastnil se aktivit personálního rozvoje v rámci trvalé organizace.
- C Účastnil se problémů rozvoje lidí a lidských zdrojů v konkrétních situacích na projektech.
- D Má požadované znalosti personálního managementu.

#### **Hlavní vztahy:**

1.06 Organizace projektu, 1.07 Týmová práce, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.12 Zdroje, 2.01 Vůdčovství, 2.02 Zainteresovanost a motivace, 2.05 Uvolnění, 2.10 Diskuse, 2.14 Porozumění hodnotám, 3.04 Implementace programu, projektu a portfolia, 3.05 Trvalá organizace, 3.11 Právo

#### **Základní literatura:**

#### **Rozšiřující literatura:**

### 3.08 Personnel management

This element covers aspects of human resource (HR) management related to projects and/or programmes including planning, recruitment, selection, training, retention, performance assessment, and motivation.

The **development of personnel** is a key concern in every organisation. From the organisation's and the individual's point of view, projects with their unique set of tasks provide individuals with the opportunity to gain new skills and experiences. Therefore, the appointment of people to projects is an important development opportunity for the organisation and the individual. On the other hand, from a project point of view, the right people need to be appointed to the project. It is important to determine the competences required for the project role, to recruit people best matching the required competences and to develop them further to fulfil the needs of the specific project. If team members are not effective in their roles, the project manager would need to address the issue with the individual's line manager and either seek training and coaching support for the individual or replace him with a more experienced person.

Due to limitations in resources available and the division of responsibility between line and project organisations, the project manager often has to accept a compromise in the selection of people for the project.

Personnel development is a joint responsibility of the project manager, the organisation's HR-function and the line manager for the organisational unit of the project team.

To assess the team member's competences and performance, feedback is sought from others to provide a comprehensive 360-degree review. The 360-degree review asks questions regarding the individual's project management competences and performance. The questions have to be answered by at least four different people: the individual, the individual's line manager, a project team member (usually the project manager) and a customer. The individual chooses these people himself.

Incentive schemes for project personnel linked to performance are usually managed in close cooperation with HR and the individual's line managers.

#### **Possible process steps:**

1. Identify the project resource requirements in terms of skills, knowledge, experience and behaviours as well as in terms of start date, period of time required and percentage of the individuals time needed.
2. Select the right people and/or work with individuals and teams that were pre-selected.
3. Explain to each project team member what is expected from him and assess the individual's personal circumstances, motivations, interests and goals.
4. Manage the planned and actual performance of each individual and the team. Any deviations from the plan should be checked, explained and corrective action taken. Personnel administrativ has to be kept complete and up-to-date.
5. Monitor changes in the personnel situation and the motivation of the team members.
6. Maintain regular contact with the responsible person within HR and the team member's line manager to discuss their performance, personal issues and development opportunities.
7. In closing down the project, discharge each team member and release them to their organisational units, with an appropriate acknowledgement of their contribution.
8. Document lessons learnt and apply to future projects.

#### **Topics addressed:**

Assessment techniques  
Benefits for the project personnel  
Career development  
Project resource planning  
Team role models

Training, coaching, learning on the job

**Key competence at level:**

- A Has successfully directed personnel development for the project managers that report to him.  
Has successfully directed project personnel development strategies in the organisation.  
Has ensured that project managers have played their appropriate role in personnel management.
- B Has successfully managed the personnel development activities within his projects.  
Has participated in personnel development activities within the permanent organisation.
- C Has participated in personnel development issues in project situations.
- D Has the required knowledge regarding personnel management.

**Main relations to:**

1.06 Project organisation, 1.07 Teamwork, 1.11 Time & project phases, 1.12 Resources, 2.01 Leadership, 2.02 Engagement & motivation, 2.05 Relaxation, 2.10 Consultation, 2.14 Values appreciation, 3.04 PPP implementation, 3.05 Permanent organisation, 3.11 Legal

### 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí

Tento element pokrývá aktivity, které zajišťují organizaci správné chování v kontextu **zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí**, a to jak v průběhu fáze plánování projektu a jeho provádění, tak v průběhu životního cyklu dodaných výsledných produktů, a tak při jejich vyřazování a likvidaci. Vzájemná společenská odpovědnost, uvědomění si možnosti soudních sporů a možnost těchto sporů vede k tomu, že organizace musí mít o těchto záležitostech a problémech potřebnou úroveň znalostí a zkušeností. Všechny klíčové problémy týkající se zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, které se v projektech mohou vyskytnout, jsou pokryty směrnicemi, definovanými standardy a operačními postupy, které riziko minimalizují na úroveň přijatelnou jak samotnou organizací, tak veřejností, tak právním systémem, různými provozovateli a jinými zúčastněnými. Takto se minimalizuje pravděpodobnost výskytu nehody, ve které by mohli být zraněni lidé, poškozena zařízení nebo znečištěno životní prostředí. Manažer projektu musí zajistit, že jsou tyto standardy, které jsou často specifické podle typu projektu, dodržovány. Manažer projektu musí provádět pravidelné přezkoumání těchto standardů, směrnic a operačních postupů a jejich dodržování, aby zajistil stálý soulad s legislativou a běžnými společenskými normami.

Aspekty **zdraví** musíme aplikovat na členy týmu projektu, na budoucí uživatele produktu projektem vytvořeného, i na ty, kteří by produktem mohli být nějak ovlivněni. Manažer projektu musí zejména věnovat pozornost takovým problémům, jako je stres a vyčerpání členů týmu a zajistit, že pracovní zátěž mohou zvládnout, že nepracují příliš mnoho hodin denně, nebo že po nich není požadováno přílišné cestování. Produkt, který se dostane do užívání, zase nesmí představovat žádné zdravotní riziko pro uživatele nebo ty, kteří jsou mu nablízku, a to ať se jedná o stroj nebo o systém z oblasti ICT (informační a komunikační technologie), nebo je to konzumovatelný produkt, či se jedná o cokoli jiného. Při vyřazení a likvidaci takového produktu musí být uživatel vybaven návodem, jak toto vyřazení a tuto likvidaci provést, aby se předešlo vzniku zdravotního rizika.

Od projektového manažera také může být žádáno, aby se stal pro projekt nejvyšším jednatelem v oblasti **bezpečnosti**. V takovém případě je zodpovědný za předvídání a rozpoznání jakéhokoli bezpečnostního rizika projektu. Nástroje, které má k dispozici, jsou například analýza rizik, plánování kroků k eliminaci rizik, řešení problémů zejména co se týče dodržování směrnic a vývoj preventivních opatření proti zákeřným činnostem (jako jsou krádeže, špatné užívání nebo sabotáže). Může rovněž pojistit aktiva projektu proti ztrátě, zneužití nebo náhodné události. V závislosti na struktuře organizace může být manažer projektu napojen na šéfa bezpečnosti trvalé organizace, kterému může v otázkách bezpečnosti být podřízen, a kterého v případě potřeby žádá o pomoc.

Otázky bezpečnosti také souvisí s **ochranou osob proti úmrtí nebo těžkému úrazu** v průběhu realizace projektu, při používání projektem vytvořeného produktu a v průběhu běžných činnosti organizace. Je třeba provést analýzu provozních rizik a určit případné bezpečnostní problémy a způsoby jejich řešení.

Z hlediska bezpečnosti a ochrany života a zdraví jednotlivců je vhodné rozlišovat problémy a rizika, která se vztahují k organizaci, její infrastruktuře, k informacím, k duševnímu vlastnictví, a k produktům, od problémů a rizik, které se vztahují k osobám.

Důležitost **ochrany životního prostředí** neustále roste. Důkazem toho jsou titulní stránky novin se zprávami o problémech, jako je globální oteplování, znečištění, vyčerpávání přírodních zdrojů, efektivní využívání energie a šetření energií. Tyto faktory musí být brány v úvahu ve všech fázích projektu, při používání projektem vytvořeného produktu, i při vyřazení tohoto produktu z užívání a jeho likvidaci. Při návrhu a vývoji produktu a v rámci procesu jeho výroby musí tým projektu zvážit, jaké materiály je vhodné použít, jaké množství energie je potřebné k výrobě jedné položky, jaké je množství vypouštěného CO<sub>2</sub> a dalších plynů způsobujících skleníkový efekt, zda bude problém s likvidací odpadu, jaké jsou možnosti recyklace materiálů, zda materiály podléhají přírodnímu rozkladu a/nebo, zda na konci životního cyklu produktu způsobují znečištění.

V průběhu užívání produktu musí být minimalizován jeho dopad na životní prostředí, a to zejména v oblastech efektivního využívání energie, emisí a likvidace odpadu.

V rámci organizace musí probíhat interní i externí audity, které prověřují všechny otázky a problémy související se zdravím, bezpečností, ochranou života a životním prostředím.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte aplikovatelné zákony a směrnice.
2. Identifikujte rizika související se zdravím, bezpečností, ochranou života a životního prostředí a identifikujte stávající odpovědnosti.
3. Zhodnoťte aktuální situaci.
4. Vytvořte plány na ochranu zdraví, bezpečnosti a ochranu života a životního prostředí.
5. Monitorujte a řiďte neustálé zaměření těchto plánů na skutečně aktuální potřeby a situaci.
6. Reportujte problémy a rizika.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky použijte v budoucích projektech nebo v dalších fázích daného projektu, anebo kdekoli jinde v trvalé organizaci, či organizaci projektu.

#### **Dotčená témata:**

Audity

Plán důsledků pro životní prostředí

Zdraví

Legislativa a firemní/organizační politika

Plán bezpečnosti a ochrany života

Revize bezpečnosti a ochrany života

#### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Řídil návrh a rozpracování standardů a přístupů organizace k otázkám zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí.  
Vytvářel a úspěšně řídil vznik takové kultury managementu, která umožňuje správně nakládat s problémy zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí.
- B V rámci projektu vytvářel takovou kulturu managementu, která umožňuje správně nakládat s problémy zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí.
- C V rámci projektu dokázal správně použít vhodné směrnice a návody v otázkách zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí.
- D Má přiměřené znalosti otázek zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí.

#### **Hlavní vztahy:**

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 2.03 Sebekontrola, 2.15 Etika, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.11 Právo

#### **Základní literatura:**

#### **Rozšiřující literatura:**

### 3.09 Health, security, safety & environment

This element covers the activities that help ensure the organisation behaves appropriately in the context of **health, security, safety and the environment**, and during the planning phase of the project, its execution, and during the delivered product's lifecycle and its decommissioning and disposal. Growing corporate responsibility, awareness and the possibility of litigation have made it necessary to ensure that organisations have the appropriate level of knowledge and experience on these issues. In projects all major issues on health, security, safety, and the environment are covered by regulations, defined standards and operating procedures which minimise risk to a level considered acceptable by the organisation, the public, the legal system, operators and others. This minimises the likelihood of an accident occurring, in which people are injured, equipment damaged or the environment polluted. The project manager must ensure that these standards, which are often specific to the type of project, are adhered to in operation. The project manager must review them regularly to ensure continued compliance. The **health** considerations apply to the project team members, those who will use the product or those that could be affected by the product. The PM should be particularly concerned with issues such as stress and overtiredness among team members and ensure that they have a manageable workload, are not working long hours or being asked to travel too much. The product in use must not pose health risks to the user or those in its vicinity, whether it is a piece of machinery, an ICT (information and communication technology) system, a consumable or other item. In decommissioning and disposing of the item, the user needs guidelines to ensure that no health hazards are posed.

The project manager may also be required to be the highest level **security** agent for the project. In this case, he is responsible for anticipating and detecting any security risk to the project. Tools he can use include risk analysis, planning response measures and situation control with special regard to trespassing directives and developing preventive measures against any malicious activity (i.e. theft, misuse, sabotage). He may also wish to insure the project assets against loss, malicious activity or accidental occurrences. Depending on the structure of the organisation, he may be linked in to a security officer to whom he reports and asks for help if needed.

The **safety** considerations concern the protection of people from death or major injury in the various project phases, in the use of the product and in the on-going operations of the organisation. A formal hazard and operability ('hazop') study should be carried out to determine what the safety issues are and how they should be addressed.

For safety as well as for security it is helpful to distinguish between issues and risks that relate to the organisation, its infrastructure, information, intellectual property and products and those applicable to people.

Protection of the **environment** is increasingly important, with issues such as global warming, pollution, depletion of natural resources, energy efficiency and energy conservation in the headlines on a daily basis. These factors need to be taken into account in all the project phases, in the use of the product and in its decommissioning and disposal.

In designing the product and its manufacturing processes, the team needs to consider what materials will be used, how much energy is required to produce the item, how much CO<sub>2</sub> or other greenhouse gases will be emitted, whether there are waste material disposal issues, and whether materials can be recycled, are biodegradable, or will cause pollution at the end of the product's life.

In using the product, its environmental impact should be minimised in terms of energy efficiency, emissions, and waste disposal.

Internal and independent external auditing processes should operate within the organisation covering all issues related to health, security, safety and the environment.

#### **Possible process steps:**

1. Identify applicable laws and regulations.

2. Identify health, security, safety and environmental risks, requirements and existing responsibilities.
3. Evaluate the actual situation.
4. Develop plans and processes for health, security, safety and environmental protection.
5. Monitor and control the effectiveness of the plans.
6. Report issues and risks.
7. Document lessons learned and apply to future projects, phases of the project or elsewhere in the organisation.

**Topics addressed:**

Audits

Environmental Impact Plan

Health

Legislation and company policy

Safety and security plan

Safety and security reviews

**Key competence at level:**

- A Has directed the development of an organisation's standards and approaches on health, security, safety, and environmental issues.  
Has designed and successfully directed an appropriate management culture allowing health, security, safety and environmental issues to be handled properly.
- B Has designed within the project the appropriate management culture allowing the health, security, safety and environmental issues to be handled properly.
- C Has applied appropriately health, security, safety and environmental regulations and guidelines in projects.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.10 Scope & deliverables, 1.14 Procurement & contract, 2.03 Self-control, 2.15 Ethics, 3.07 Systems, products & technology, 3.11 Legal

### 3.10 Finance

Tento element pokrývá finanční kontext, v jehož rámci organizace funguje.

**Finanční řízení** odpovídá za uvážlivé a včasné získávání finančních zdrojů, které potřebujeme pro projekt. Manažer projektu musí finančnímu managementu organizace poskytovat informace o finančních požadavcích projektu, spolupracovat na přístupu k finančním zdrojům, kontrolovat platby a využívání finančních zdrojů. Jsou projekty, ve kterých manažer projektu musí organizovat finanční zdroje a shánět investory. V takovém případě musí rozumět přínosům a nákladům, a umět například zhodnotit výhody a nevýhody tuzemského financování ve srovnání se zahraničním financováním. Ve větších organizacích se aspektů financování takových projektů účastní vždy útvar finančního řízení, a jsou k dispozici odborníci pro záležitosti mezinárodního financování či zajištění proti výkyvům měny.

Každý projekt má svůj specifický způsob financování. Mnoho rozsáhlých infrastrukturních projektů, jako jsou projekty stavebního inženýrství a stavební projekty (velké technologické celky), zejména v méně rozvinutých zemích, funguje v současné době na základě postupu typu BOOT (Build, Own, Operate, Transfer) nebo BOT (Build, Operate, Transfer).

Modely financování BOOT nebo BOT spočívají v tom, že je založena jedna organizace, často to bývá konsorcium, s cílem realizovat projekt a provozovat jeho výstupy, tj. to, co bylo projektem vytvořeno. Tato organizace realizuje projekt tím, že navrhne výsledný produkt - stavbu, tuto stavbu zrealizuje, zafinancuje, a pak ji po předem stanovenou dobu provozuje. Po uplynutí této stanovené doby převede vlastnictví ke stavbě na dohodnutou stranu – jinou organizaci, která pak již dále pokračuje v provozování výsledku projektu. Tato jiná organizace často bývá členem konsorcia realizujícího projekt.

Zákazníci uzavřou s BOOT/BOT provozovatelem dlouhodobou smlouvu a jsou jim účtovány poskytované služby. Poplatky za služby musí zahrnout pokrytí investice do výstavbového projektu a rovněž provozní náklady na provozování vybudovaného technologického celku, a rovněž dohodnutou míru zisku pro BOOT/BOT provozovatele.

Řada veřejných projektů (např. infrastrukturní projekty, jako je výstavba nemocnic nebo škol) může být financována způsobem PuPP (Public and Private Partnership), který zajistí, že náklady, rizika a případné přínosy projektu jsou sdíleny oběma partnery – veřejnou správou a privátní organizací. Financování metodou PuPP umožňuje dodávku veřejných služeb a infrastrukturních projektů pomocí závazku mezi veřejným a soukromým sektorem. V takových projektech je kladen důraz zejména na kvalitu a na užitnou hodnotu vzhledem k ceně.

**Účetnictví** zahrnuje plánování nákladů a finanční účetnictví provozu organizace. Náklady a výnosy, stejně jako aktiva a pasiva jsou zobrazovány za účelem získání jasně představy o cash flow a platební schopnosti organizace (nebo její relevantní části).

Manažer projektu musí rozumět tomu, jak funguje systém finančního managementu organizace, a musí umět použít jeho metody. Rovněž musí být schopen interpretovat údaje účetního systému tehdy, když analyzuje a ověřuje finanční dopady různých alternativ v projektu, a to jak částí projektu, tak i celého projektu. To je velmi užitečné i pro zákazníka projektu.

Finanční výkaznictví projektu nebo programu musí vždy vycházet ze směrného plánu financí, který je prezentován v byznys případě, ke kterému se projekt vztahuje. Řízení a kontrola rozpočtu projektu a efektivní reportování finančnímu managementu organizace zajišťuje, že se manažer projektu neodchyluje od finančních parametrů, které byly stanoveny v byznys případě pro tento projekt.

#### **Možné procesní kroky:**

1. Identifikujte finanční prostředí projektu.
2. Aplikujte v organizaci zavedené postupy pro definování:
  - byznys případu,
  - finančního řízení a správy,



- finančního vykazování.
- 3. Provádějte reportování týkající se financí.
- 4. Je-li to vhodné, vytvořte harmonogram finančních auditů.
- 5. Při ukončení projektu si nechte vystavit finanční vyúčtování.
- 6. Získané poznatky využijte v budoucích projektech.

**Dotčená témata:**

Plánování, řízení a kontrola rozpočtu  
Řízení byznys případů  
Řízení změn  
Finanční trhy  
Modely financování  
Obecné účetnictví  
Finanční správa

**Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Řídil nastavení vztahů mezi kontexty projektů a finančními a právními útvary/orgány trvalé organizace.
- B Organizoval propojení mezi projektem a finančními a právními orgány trvalé organizace.
- C Byl v zájmu projektu v kontaktu s finanční a právní strukturou trvalé organizace.
- D Má požadované znalosti o finančních a právních strukturách organizace.

**Hlavní vztahy:**

1.03 Požadavky a cíle projektu, 1.04 Rizika a příležitosti, 1.05 Kvalita, 1.11 Čas a fáze projektu, 1.13 Náklady a financování, 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv, 1.20 Ukončení, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.08 Orientace na výsledky, 2.11 Vyjednávání, 2.15 Etika, 3.03 Orientace na portfolio, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

### 3.10 Finance

This element covers the financial context within which the organisation operates.

**Financial management** is responsible for making the necessary funds available for the project in a responsible and timely way. The project manager must provide information to the financial management of the organisation about the financial requirements of the project and co-operate in accessing the funds, checking payments and controlling the use of such funds. In some projects, the project manager has to organise funds and investors and must understand and evaluate the benefits of obtaining project financing from within the country where the project is being carried out or from a source outside the country. In larger organisations, a treasury function would be involved in all aspects of financing such projects and would have experts to deal with issues such as international financing and hedging against currency fluctuations.

Each project will have its own particular method of financing. Many large-scale infrastructure projects such as civil engineering and building projects, particularly in less developed countries, now operate on the basis of a Build, Own, Operate, Transfer (BOOT) or Build, Operate, Transfer (BOT) organisation.

A BOOT or BOT funding model involves a single organisation or consortium, that is set up to run the project and its deliverables. It designs, builds, funds, owns and operates the deliverable(s) of the project for a pre-determined period of time and then transfers ownership to an agreed party.

Customers enter into a long term contract with the BOOT/BOT operator and are charged for the service provided. The service charge includes recovery of capital and operating costs and an agreed level of profit.

Many public projects (e.g. infrastructure projects, such as hospitals and schools) may be financed by Public and Private Partnerships, whereby the costs, risks and eventual benefits of the project are shared. Public and Private Partnerships are a method of delivering public service and infrastructure projects by engagement between the public and private sectors. Such projects have an emphasis on both quality and value for money.

**Accounting** includes the cost planning and financial accounting for the operation of the organisation.

Expenses and revenues as well as assets and liabilities are shown in order to provide a clear picture of the cash flow and solvency of the organisation (or relevant part of the organisation).

The project manager should understand how the organisation's financial management system operates and be in a position to use their methods and interpret figures from the accounting system when analysing and checking the financial effects of different project alternatives, whether of parts of the project or of whole projects. This can be very helpful to the customer.

Financial reporting from a project or a programme should always refer to the financial baseline presented in the business case. Management and control of the project budget and effective reporting back to the financial management of the organisation ensure that the project manager remains within the financial parameters for the project as set out in the business case.

#### **Possible process steps:**

1. Identify the financial environment for the project.
2. Apply organisational guidelines to define:
  - the business case,
  - financial administration and
  - financial reporting.
3. Perform financial reporting.
4. Schedule a financial audit if applicable.
5. Get financial clearance at the close-out of the project.
6. Apply lessons learnt to future projects.

**Topics addressed:**

Budget planning and budget control  
Business case management  
Change management  
Financial markets  
Financing models  
General accounting  
Treasury

**Key competence at level:**

- A Has directed the establishment of links between the project's context and the organisation's financial and legal environment.
- B Has organised the links between the project and the organisation's financial and legal environment.
- C Has been exposed to the organisation's finance and legal structures.
- D Has the required knowledge concerning the organisation's finance and legal structures.

**Main relations to:**

1.03 Project requirements & objectives, 1.04 Risk & opportunity, 1.05 Quality, 1.11 Time & project phases, 1.13 Cost & finance, 1.16 Control & reports, 1.20 Close-out, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.08 Results orientation, 2.11 Negotiation, 2.15 Ethics, 3.03 Portfolio orientation, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology

### 3.11 Právo

Tento element kompetencí popisuje vliv práva a předpisů či směrnic na projekty a programy. Z hlediska kontextu projektu, programu nebo portfolia je důležité omezit zbytečnou publicitu své osoby ohledně právních problémů, a je důležité mít pověst člověka, který provádí byznys podle zákonů a etickým způsobem. Vždy totiž existuje riziko, že někdo proti vám vyvolá právní řízení. Omezení právně orientované publicity snižuje možnost soudních sporů. A snažit se vždy soudně prokázat svou pravdu může stát hodně peněz a hodně času při obhajobě, když na vás někdo podá žalobu. Navíc i v případě, že soudní spor vyhraje, nemusí se vám podařit získat zpět peníze utracené za právníky.

Řízení projektu, programu a portfolia se rovněž musí soustředit na to, aby pokud možno vyloučilo vznik právních postihů či vymáhání v důsledku nedodržení nějaké smlouvy. Zákony většinou chrání zájmy jednotlivce v oblastech osobní bezpečnosti, hmotného majetku, financí nebo osobní pověsti, a na to je třeba pamatovat.

V rámci projektu jsou opakovaně činěna rozhodnutí, která mají právní důsledky, nebo která musí být vztažena k určitému právnímu kontextu. Manažer projektu musí dbát na to, aby to, co dělá, dělal v rámci zákona. Musí být schopen rozpoznat nebo vypátrat, které aktivity mají nějaké právní důsledky, a které právní principy se na projekt vztahují. Znalosti obchodního zákoníku a zkušenosti s psaním smluv jsou pro řízení některých druhů projektů nezbytné. Na mezinárodní projekty se většinou vztahuje více než jeden právní systém.

V důležitých právních problémech je potřeba konzultovat s právními poradci. Manažer projektu, programu a portfolia musí rozpoznat, kdy a jakého poradce potřebuje, a poskytnout mu o projektu/programu relevantní informace. Manažer projektu/programu/portfolia musí definovat postupy spolupráce s právním poradcem tak, aby tato spolupráce nenarušovala projektové práce. To znamená, že musí každý požadavek právního poradce koordinovat s časovým harmonogramem projektu/programu a rozumět jeho vlivu na dodávky/výstupy, na náklady, na rizika (a na příležitosti).

Právní politika organizace může obsahovat například následující pravidla: „veškerá dokumentace projektu musí být právně přezkoumána“ nebo „každá externí smlouva musí být před svým podepsáním právně přezkoumána“.

Z těchto důvodů je vždy třeba zvážit následující aspekty:

- Rozpoznání právních aspektů vztahujících se na příslušný projekt nebo program. K nim patří zejména: pracovněprávní předpisy, smluvní právo, oprávnění pro provoz zařízení, povolení pro různé druhy zacházení s produkty, licence, vyvlastnění, zabavování, záruky na produkty, patenty, pojištění, důvěrnost dat, penalizační právo, legislativa v oblasti zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, legislativa v oblasti regulace energií, ...
- Rozpoznání právních základů realizovaných akcí, které vyplývají z vlastní podstaty projektu nebo programu. Sem patří zejména: řízení smluvních vztahů, předpisy vztahující se k lidským zdrojům, předpisy finančního účetnictví a způsobilosti podepisovat smlouvy nebo finanční závazky. Všechny směrnice a nařízení o smluvních vztazích na projektech (povinnosti, práva a postupy) mají svůj základ v právních normách a zákonech. Požadavky na ně jsou obsaženy ve speciálních právních systémech (jako je trestní právo), avšak převážně ve firemním a smluvním právu, obchodním právu (např. náš Obchodní zákoník nebo americké obchodní právo Uniform Commercial Code – UCC), v zákonech pro oblasti zaměstnávání (Pracovní zákoník), v zákonech o zdraví, bezpečnosti a ochraně života, o ochraně dat, ve stavebním zákoně a stavebních předpisech, v zákonech chránících duševní vlastnictví, v zákonech o copyrightech a patentech, v zákonech o autorských honorářích, a také v zákonech o diskriminaci na základě pohlaví, sexuální orientace, snížené pracovní schopnosti, věku, rasy nebo náboženství.
- Začlenění jakýchkoli právních otázek, které jsou aplikovatelné na projekt nebo program či celé portfolio, do příslušných procesů a do dokumentace tyto procesy doprovázející.

### **Možné procesní kroky:**

1. Stanovte právní normy a směrnice, kterými se bude řídit jak trvalá organizace, tak portfolio, programy a projekty.
2. Iniciujte procesy implementace potřebných norem a směrnic do trvalé organizace a do portfolia, programů a projektů. Začněte vyhodnocovat projekty a programy vzhledem k těmto normám a směrnicím.
3. Prozkoumejte a popište ty právní aspekty, které jsou relevantní pro trvalou organizaci či portfolio, a které lze aplikovat na projekty nebo programy.
4. Náležitě řiďte smlouvy související s projekty či programy, případné žaloby a změny z nich vyplývající, a to vše právně správným způsobem.
5. Cíleně reagujte na protesty podané organizovanými zaměstnanci.
6. Správně a bez odkladu reagujte na prohlášení o tom, že se děje obtěžování, diskriminace, že vzniká bezpečnostní problém či problém s nedostatečným výkonem.
7. Dokumentujte získané poznatky.
8. Zajistěte si k získaným poznatkům zpětnou vazbu a v případě potřeby upravujte normy a směrnice podle takto ověřených poznatků.

### **Dotčená témata:**

Dohody  
Platné zákony  
Arbitráž  
Smlouvy  
Duševní vlastnictví  
Odpovědnost, ručení  
Licence  
Standardy a směrnice

### **Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně:**

- A Byl členem komise/výboru, který dohlížel na rozvoj a realizaci byznys procesů ve vztahu k právním požadavkům ve své oblasti odpovědnosti.  
Usměrňoval rozvoj procesů projektového řízení ve vztahu k právním požadavkům.  
Při stanovování priorit v projektech a programech používal právní hlediska.  
Má znalosti právních aspektů souvisejících s informacemi a informačními systémy.  
Úspěšně udržoval vrcholový management v informovanosti o právních záležitostech a problémech na strategické úrovni.
- B Jako klíčový zdroj se účastnil vývoje a rozvoje sladění projektu a byznysu s právními aspekty a zásadami.  
Přispěl k vývoji procesů nebo vedl vývoj procesů projektového řízení v právních otázkách.  
Úspěšně řídil vlivy a důsledky činností právního útvaru nebo právních poradců v rámci komplexního projektu.  
Úspěšně na taktické úrovni řídil problémy vzniklé v důsledku právních požadavků.
- C Byl vystaven procesům souvisejícím s právními aspekty a úspěšně aplikoval řízení procesů, které se týkají právních otázek na projektech s omezenou složitostí.  
Byl vystaven právním problémům na operativní úrovni.
- D Má požadované znalosti právních potřeb a požadavků, problémů a metod.

### **Hlavní vztahy:**

1.04 Rizika a příležitosti, 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy, 1.17 Informace a dokumentace, 1.20 Ukončení, 2.03 Sebekontrola, 2.04 Asertivita, 2.11 Vyjednávání, 2.12 Konflikty a krize, 2.15 Etika, 3.06 Byznys, 3.07 Systémy, produkty, technologie, 3.08 Personální management, 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí

**Základní literatura:**

**Rozšiřující literatura:**

### 3.11 Legal

This competence element describes the impact of the law and regulations on projects and programmes.

From a contextual perspective, it is important to limit one's legal exposure (because there is a possible risk of someone taking legal action against you) and to have a reputation for conducting business within the law and in an ethical manner. Limiting legal exposure materially reduces the potential for lawsuits; being in the right can still cost a lot of money and lost time in defending yourself if someone sues you and you may not get back the money spent on lawyers even if you win the case.

Project, programme and portfolio management also focus on avoiding torts (tort law protects a person's interest in personal security, tangible assets, financial resources, or reputation) and claims as a result of actions such as breach of contract.

In a project, decisions are repeatedly made which have legal implications and /or which need to be taken within a legal framework. The project manager has to take care to operate within the law and should be able to recognise or to find out what activities have legal requirements and what principles from law apply to the project. Knowledge and experience in contract law are essential for the management of some kinds of projects. International projects can be subject to the requirements of more than one legal system.

Legal advisors should be consulted for any important legal issues. Project, programme and portfolio manager have to recognise when such specialist advice is needed and provide the advisors with relevant information from the project. They also need to define the procedures with the legal advisor, co-ordinate any requirements with the time schedule and understand the impact on deliverables, costs, risk and opportunities.

The Legal Policies of an organisation may dictate that "all project documentation has a legal review" or "all external contracts have a legal review prior to signing".

Relevant aspects to consider are therefore:

- Recognition of the aspects of law applicable to the particular project or programme you are engaged in, such as labour legislation, contract law, permissions and permits for facilities and products, licences, expropriation, product liability, patents, insurance, data confidentiality, penal legislation, health, safety, security and environmental legislation, regulatory requirements.
- Recognition of the fundamentals of law deriving from the project or programme itself, such as (sub)contract management, Human Resource regulations, regulations for financial accounting and for eligibility to sign contracts and/or financial commitments. All contractual regulations of the project (duties, rights and processes) have their basis in law. The requirements are contained in specific bodies and legal systems, such as criminal law, but particularly corporate and contract law, commercial law (UCC), employment laws, health and safety, data protection, building regulations, intellectual property, copyright law, patents and royalties as well as laws relating to discrimination on the basis of gender, sexual orientation, disability, age, race or religion.
- Incorporation of any legal issues applicable to the project or programme or a whole portfolio into relevant processes and documentation.

#### **Possible process steps:**

1. Set legal standards and guidelines appropriate to the organisation or portfolio.
2. Initiate processes for implementing appropriate standards and guidelines in the organisation or portfolio and evaluate projects and programmes against these standards and guidelines.
3. Investigate and describe for the organisation or portfolio the relevant legal aspects that could apply to a project or programme.
4. Manage the project's or programme's contracts, claims and changes appropriately.

5. Respond effectively to organised labour challenges.
6. Respond appropriately to claims of harassment, discrimination, safety issues or non-performance.
7. Document lessons learnt.
8. Provide feedback on lessons learnt and adjust standards and guidelines if needed.

**Topics addressed:**

Agreements  
 Applicable law  
 Arbitration  
 Contracts  
 Intellectual property  
 Liability  
 Licences  
 Standards and regulations

**Key competence at level:**

- A Has been a member of the committee supervising the development and implementation of business processes related to legal requirements as they apply to his area of responsibility.  
 Has directed the development of project management processes related to legal requirements.  
 Has used legal considerations in project and programme prioritisation.  
 Has knowledge of legal aspects related to information systems.  
 Has successfully kept senior management informed of legal issues on a strategic level.
- B Has been involved in the development and the evolution of project and business alignment with legal processes as a key resource.  
 Has contributed to or has led the development of project management processes regarding legal aspects.  
 Has successfully managed the impact of the legal departments or advisors on a complex project.  
 Has successfully managed issues on a tactical level that arose from legal requirements.
- C Has been exposed to and has successfully applied management processes concerning legal aspects in projects with limited complexity.  
 Has been exposed to legal issues on an operational level.
- D Has the required knowledge regarding legal requirements, issues and methods.

**Main relations to:**

1.04 Risk & opportunity, 1.14 Procurement & contract, 1.17 Information & documentation, 1.20 Close-out, 2.03 Self-control, 2.04 Assertiveness, 2.11 Negotiation, 2.12 Conflict & crisis, 2.15 Ethics, 3.06 Business, 3.07 Systems, products & technology, 3.08 Personnel management, 3.09 Health, security, safety & environment



## ZÁVĚR

Pro univerzální čtyřstupňový systém certifikace IPMA® jsou nejdůležitější následující standardy:

- IPMA Competence Baseline, Verze 3.0, 2006 ,
- Norma ISO/IEC 17024:2003, „Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob“,
- Norma ISO 9001:2000, „Systémy řízení jakosti“.

Národní standard kompetencí projektového řízení je vytvořen na základě IPMA Competence Baseline version 3.0 (ICB) a IPMA Certification Regulation Guidelines version 3.1 (ICRG) a je standardem pro certifikaci projektových manažerů v České republice.

Certifikační systém Certifikačního orgánu SPŘ o.s. respektuje normu ISO/IEC 17024:2003 a je s ní v souladu.

Národní standard kompetencí projektového řízení považujeme za otevřený dokument, který se bude vyvíjet spolu s poznatky z oblasti projektového řízení v České republice a ve světě (zejména zveřejňovaných poznatků ve veřejných publikacích, včetně elektronických).

SPŘ o.s. děkuje společnosti LBMS s.r.o., která poskytla svůj výkladový slovník pojmů projektového řízení jako podkladový materiál pro tvorbu výkladového slovníku v příloze č. 3.



## PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Nástroje a techniky používané v projektovém řízení.....	226
Příloha č. 2 Literatura.....	238
Příloha č. 3 Výkladový slovník projektového řízení verze 3.1 .....	243
Příloha č. 4 Etický kodex certifikovaného projektového manažera.....	305
Příloha č. 5 Rozsah klasifikace .....	335
Příloha č. 6 Sebehodnotící test.....	344
Příloha č. 7 Vztahy mezi kompetencemi.....	346

## Nástroje a techniky používané v projektovém řízení

### Nástroje a techniky kontextových a technických kompetencí

#### Stupeň D:

- zná základní princip jednotlivých nástrojů a technik;
- dokáže odpovědět na základní situačně postavené otázky a provádět jednoduché výpočty.

#### Stupeň C:

- zná princip jednotlivých nástrojů a technik;
- dokáže odpovědět na situačně postavené otázky;
- dokáže jednotlivé nástroje a techniky použít při řešení konkrétních situací projektu (jednoduchá aplikace, jednoduché výpočty).

#### Stupeň B:

- zná princip jednotlivých nástrojů a technik;
- dokáže odpovědět na situačně postavené otázky;
- dokáže jednotlivé nástroje a techniky použít při řešení konkrétních i komplexních situací projektu (složitější aplikace, složitější výpočty související i s řízením komplexních projektů a projektových portfolií a programů).

**Podrobnější informace o tom, jaké jsou požadavky k písemné i ústní části zkoušky pro jednotlivé stupně certifikace jsou v aktuální verzi dostupné na [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz).**

**Doporučujeme tyto stránky sledovat.**

*Další text přílohy je pouze součástí tištěné verz.e*





























## Literatura

Následující přehled literatury obsahuje výčet doporučené literatury v oblasti projektového řízení v členění na technické, behaviorální a kontextové kompetence. Do kontextové literatury jsou zařazeny i související publikace manažerské a softwarové publikace. Jednotlivé publikace často přesahují jednotlivé kompetenční oblasti. V tom případě jsou uvedeny tam, kde leží jejich hlavní těžiště, nebo kde jsou doporučeny jako studijní literatura k příslušné kompetenci.

### **Klíčové mezinárodní publikace, které pokrývají většinu technických a kontextových kompetencí:**

GAREIS, R. *Happy Projects!* Vienna: MANZ Verlag, 2005, 622 p. ISBN 3-214-08268-X.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, Inc., 9th Edition, January 2006, 1180 s. ISBN 978-0-471-74187-9.

TURNER, R. (editor) *Gower Handbook of Project Management*. Fourth Edition. UK: Gower Publishing Limited, 2008, 912 p. ISBN 978-0-566-08806-3.

### **Klíčové mezinárodní standardy, které jsou založeny na procesním způsobu:**

- Prince2 – PProjects IN Controlled Environments (www.prince2.com)  
[online], PRINCE2, Dostupné z: <http://www.apmggroup.co.uk/PRINCE2/PRINCE2Home.asp>
- Project Management Institute (PMI) (www.pmi.org)  
Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition*, Project Management Institute: Project Management Institute, 2008, s. 459. ISBN 978-933890-51-7. (paperback)

Další kvalitní publikace jsou dostupné z:

- [online] PMI Marketplace, Dostupné z:  
<http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/default.aspx?Category=ProjectManagement>

Zejména:

- Project Management Institute. *Practice Standard for Work Breakdown Structures - Second Edition*. Project Management Institute, Inc., Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2006. ISBN 10:1-933890-13-4, 13:978-1-933890-13-5.
- Project Management Institute. *Practice Standard for Scheduling*. Project Management Institute, Inc., Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2007, ISBN 13: 978-1-930699-84-7, ISBN 10:1-933699-84-0.
- Project Management Institute. *Practice Standard for Earned Value Management*. Project Management Institute, Inc., Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2005, ISBN 1-930699-42-5.

### **Technické kompetence - základní**

**DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5. Tato publikace se postupně věnuje všem technickým kompetenčním okruhům.**

MARTIN, P. TATE, K. *Management projektu - Memory Jogger*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 176 s. ISBN 80-02-01732-3.

ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 3. vydání, Brno: Computer Press, 2007, 360 s. ISBN 978-80-251-1506-0. (s výjimkou definice WBS)

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

### **Technické kompetence - rozšiřující**

BASL, J. MAYER, P. ŠMÍRA, M. *Teorie omezení v podnikové praxi - Zvyšování výkonnosti podniku pomocí nástrojů TOC*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 216 s. ISBN 80-2470613-X.

BERKUN, S. *The Art of Project Management*. O'Reilly Media, Cookbooks (O'Reilly), 2005. ISBN 0-59600786-8.

BRADLEY, G. *Benefit Realisation Management*. UK: Gower Publishing Limited, 2006, 282 s. ISBN 0-566-08687 5.

BRASSARD, M. RITTER, D. *Memory Jogger II*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 163 s. ISBN 80-02-01758-7.

FORSBERG, K. MOOZ, H. COTTERMAN, H. *Visualising Project Management*. John Wiley & Sons, Inc., 2000, 354 s. ISBN 0-471-35760-X.

GOLDRATT, M. E. SCHRANGENHEIM, E. PTAK, A. C. *Jak vzniká zisk*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 241 s. ISBN 80-247-0954-6.

GOLDRATT, E. M. COX, J. *Cíl*. 1. vydání, Praha: InterQuality s.r.o, 2001, 183 s. ISBN 80-9027701-1-2.

GOLDRATT, E. M. *Kritický řetěz*. 1. vydání, Praha: InterQuality s.r.o, 2001, 183 s. ISBN 80-902770-0-4.

HAMLINOVÁ, S. *Jak mluvit, aby Vás lidé poslouchali*. Praha: Talpress, 1996, 351 s. ISBN 80-7197-025-5.

CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005, ISBN 80-7357-085- 8.

KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-7261-175-1.

KORECKÝ M., TRKOVSKÝ V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995, 159 s. ISBN 80-85623-84-6.

McCONNELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Computer Press: Brno, 2006, 311 s. ISBN 80-251-1240-3.

NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.

ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 113 s. ISBN 80-85865-32-7.

ROSE, K. H. *Project Quality Management*. J. Ross Publishing, 2005, 173 s. ISBN 1-932159-48-7.

SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

TAYLOR J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press 2007, s. 215, ISBN 978-80-251-1759-0.

#### **Behaviorální kompetence – základní**

**DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5. Tato publikace se postupně věnuje všem behaviorálním kompetenčním okruhům.**

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1994, 230 s. ISBN 8085603705.

ANTUŠÁK, E. KOPECKÝ, Z. *Krizový management: krizová komunikace*. Praha: Oeconomia, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.

ARMSTRONG, L. *Jak být ještě lepším manažerem*. Victoria Publishing, 1995, 308 s. ISBN 8085865-66-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computerpress, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BISHOF, A., BISHOF, K. *Porady - průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0407-2.

COVEY, S. R. *Bez zásad nemůžete vést*. Praha: Pragma, 2003, 356 s. ISBN 8072059041.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000, 184 s. ISBN 80-859-4381-6.

DUARTE, D. SNYDER, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. third edition. USA: John Wiley & Sons, Inc. New York, 2006, 272 p. ISBN 9780787982805.

FORBES, L. *Nejlepší obchodník*. Praha: Grada Publishing, 1995, 355 s. ISBN 80-7169-199-2.

KEMP, M. J. *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-316-2.

MARCINKO, R. *Stoprocentní tým*. Praha: Vydavatelství Ivo Železný, 2001, 188 s. ISBN 80-240-1234-0.

MARCINKO, R. *Vůdcovská tajemství profesionálního válečníka*. Praha: Vydavatelství Ivo Železný, 2001, 102 s. ISBN 80-240-1477-7.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 132 s. ISBN 978-80-247-1732-6.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*, 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 260 s. ISBN 80-247-1701-8.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Grada: Praha, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 132 s. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad - Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 112 s. ISBN 80-247-2073-9.

- PRAŠKO, J. PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada 1996, ISBN-80-7169-334-0.
- STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- TAYLOR J. *Začínáme řídit projekty*, Brno:Computer Press 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. Praha: Alman, 2001, ISBN 8086135-16-0.
- THEOBALD, T. *Nemluv! Naslouchej!: Základy a principy úspěšné komunikace (nejen) v zaměstnání*. Praha: Ekopress, 2006, 181 s. ISBN 80-86929-10-8.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambulding - cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-042-9.

### **Behaviorální kompetence - rozšiřující**

- ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 8086851109.
- BENDER, P. U. *Niterný leadership. Leadership from Within*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-069-4, s. 147 – 174.
- BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha:Portál, 2007, 168 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
- COVEY, S. R. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 327 s. ISBN 8085213419.
- CRKALOVÁ, A. RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAVIDSON, J: *Jak hospodařit se svým časem pro úplné idioty*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-498-8, s. 126 – 161.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- FORSYTH, P. *Vyjednávání*. Praha: Portál, 2007, 112 s. ISBN 978-80-7367-217-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Prezentační dovednosti*. Praha: Alfa Publishing, 164 s. ISBN 80-86851-08-7.
- MENDLÍKOVÁ, O. *Umíte prezentovat? Odpověď zní: Ano!* Praha: PART média, 2005. ISBN 80-86423-11-5.
- LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. A KOL. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MILKOVÝCH, G. T. BOUDREAU, W. B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002, 189 s. ISBN 80-7178-642-X.
- O'BRIEN, P. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 2003, 212 s. ISBN 80-7261-077-5.
- OLIVER, D. *Jak uspět při vyjednávání*. Brno: Computer Press, 2005, 88 s. ISBN 80-251-0686-1.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení - Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 184 s. ISBN 80-247-0671-7.
- POSPÍŠIL, M. *Asertivita je stále živá, aneb, Cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí*. Plzeň: Miroslav Pospíšil, 2005, 239 s. ISBN 80-903529-0-1.

RIEGEL, K. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, 117 s. ISBN 80-246-1118-X.

SEMRÁDOVÁ, I. *Etika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 101 s. ISBN 80-7041-403-0.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0564-8.

URY, W. *Jak překonat nesouhlas: Zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednat*. Praha: Management Press, 2004, 129 s. ISBN 80-7261-103-8.

### **Kontextové kompetence a ostatní literatura**

**DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5. Tato publikace se postupně věnuje většině kontextovým kompetenčním okruhům.**

BUZAN T., GRIFFITHS C. *Myšlenkové mapy v byznysu*. Praha: Computer Press, 2011, 256 s. EAN 9788025131626.

COLLINS, J. *Good to great*. London: Random House Business Books, 2001, 258 s. ISBN 0-7126-7609-0.

COVEY, R. s. *Žijte 7 návyků - buďte odvážní a změňte se*. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-143-1.

GEOFF, R. MALCOLM, A. CHAPMAN, J. LEIGH, G. PYNE, A. RAYNER, P. *Gower Handbook of Programme Management*. UK: Gower Publishing Limited, 2006, 738 s. ISBN 978-0-566-08603-8.

HORVATH a kol. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání, Praha: Profess consulting, 2002, 406 s. ISBN 80-725-9018-9.

CHAN KIM, W. MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2006, 240 s. ISBN 80-7261-128-3.

GLADWELL, M. *Bod zlomu*. Praha: Dokořán, 254 s. ISBN 80-7363-070-2.

LAKOFF, G. *Women, Fire, and Dangerous Things (What Categories Reveal about the Mind)*. The University of Chicago Press, Chicago and London, 1990. ISBN 0-226-46804-6.

KALIŠ, J. HYDRÁK, K. TESAŘ, V. *Microsoft Project - Kompletní průvodce pro verze 2002 a 2003*. Brno: Computer Press, 2003, s. 597. ISBN 80-251-0074-X.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-7261-175-1.

MAREK, K. *Smluvní obchodní právo, Kontrakty*. 4. aktualizované a rozšířené vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008, 477 s. ISBN 978-80-210-4619-1.

NONAKA, I. TAKEUTSCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. 1st Edition, Oxford UK: Oxford University Press, 1995, 285 s. ISBN 0-19-509269-4.

PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality*. Praha: ALFA Publishing s.r.o., 2006, 168 s. ISBN 80-868-5136-2.

TATE, K. STACKPOLE, C. *Advanced Project Management Memory Jogger*. US: GOAL/QPC: US, 2006, 148 s. ISBN 1-57681-086-6.

### Výkladový slovník projektového řízení česko-anglický verze CzNCB 3.2

Slovník pojmů obsahuje základní pojmy projektového řízení a dále pak vybrané pojmy, související s těmi nástroji a technikami, které mohou být zahrnuty v rámci písemné a ústní zkoušky. Pojmy, které jsou označeny „Zákl“ jsou základní pojmy, jejichž správná znalost je zásadní a které jsou v rámci certifikace prioritně prověřovány. Pojmy, které jsou označeny „Behav“ jsou pojmy z oblasti behaviorálních kompetencí.

#### Třídění podle názvů pojmů v českém jazyce

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Agregovaná činnost	Hammock	Souhrnná činnost (skupina souvisejících činností znázorněná jako jediná), o níž se podávají informace na sumární úrovni. Agregovaná činnost může, ale nemusí mít interní pořadí. Viz také subprojekt nebo subsítě.	Aggregated activity (group of activities represented as a single one) information of which is presented at a summary level. The component activities may but need not be ordered. See also subproject or subnetwork.	
Akceptace rizika [technika]	Risk Acceptance	Technika, používaná v procesu plánování opatření proti rizikům, která indikuje, že se projektový tým rozhodl neměnit plán projektu kvůli ošetření daného rizika nebo nedokáže stanovit vhodnou protirizikovou strategii	Technique used in the process of risk prevention measure planning, indicating that the project team have decided against changing the project plan in order to attend to a given risk or cannot come up with an appropriate risk-prevention strategy.	
Akceptační kritéria	Acceptance Criteria	Taková kritéria, včetně měřítek a základních podmínek, která musí být dosažena, aby mohly být akceptovány výstupy projektu. Viz. přijímací kritéria	Criteria, including metrics and basic requirements, to be attained so that project outputs can be approved. See acceptance criteria.	Zákl (Key)
Aktivita	Activity	Viz. činnost	See activity.	Zákl (Key)
Aktivní naslouchání [technika]	Active listening	Soubor komunikačních technik, jejichž cílem je maximální pochopení významu sdělení, a to jak na logické, tak na emoční rovině. Zahrnuje věnování pozornosti mluvčímu, povzbuzování k otevřené komunikaci a průběžné ověřování správného pochopení sdělení.	Set of communication techniques aimed at maximizing understanding of the message, at the logical as well as the emotional level. Involves paying attention to the speaker, encouraging open communication and continuous checking that the message has been understood correctly.	Zákl (Key) Behav

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Aktuální doba trvání	Actual Duration	Doba, po kterou úkol již probíhá nebo za kterou byl vykonán.	The time for which the task has been performed or which it took to complete.	
Skutečné náklady na přesčasovou práci	Actual Overtime Cost	Skutečné náklady za odvedenou přesčasovou práci.	Actual cost of overtime work completed.	
Skutečná pracnost	Actual Work	Skutečně odvedené množství práce.	Actual amount of work done.	
Skutečná přesčasová práce	Actual Overtime Work	Skutečně odvedené množství přesčasové práce.	Actual amount of overtime work done.	
Alternativní plánování [proces]	Contingency Planning	Proces zpracování plánu identifikujícího alternativní strategie, jejichž použitím se zajistí úspěšné dokončení projektu, když dojde k výskytu konkrétního rizika.	Process of developing a plan identifying strategic alternatives whose application will guarantee a successful completion of the project should a particular contingency occur.	
Analýza dodržování rozpočtu [technika]	Budget Attainment Analysis	Technika je jedním z kroků sledování nákladů. Analýza dodržování rozpočtu porovnává skutečné náklady (pracnost nebo Kč) a čas, spotřebovaný na dokončení pracovního produktu nebo dodávaného výstupu projektu s náklady a časem plánovanými v rozpočtu.	Technique representing one of the steps in the cost control process. Budget Attainment Analysis compares actual costs (labour input or cost in EUR) and the time taken to finish the working product or project deliverable on the one hand with the costs and time envisioned by the budget on the other.	
Analýza harmonogramu [technika]	Schedule Analysis	Viz. síťová analýza.	See network analysis.	
Analýza Monte Carlo [technika]	Monte Carlo Analysis	Technika několikanásobné simulace projektu, vypočítávající rozložení pravděpodobných výsledků.	Technique involving repeated project simulation to compute the distribution of the likely results.	
Analýza nákladů a přínosů [technika]	Cost Benefit Analysis (CBA)	Technika porovnání potenciálních nákladů a přínosů spojených s vytvořením produktů projektu. Někdy se může analýza nákladů a přínosů týkat pouze některých aspektů projektu.	Technique based on comparing potential costs and benefits associated with creating the products of the project. Cost Benefit Analysis may occasionally involve only selected project aspects.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Analýza předpokladů [technika]	Assumptions Analysis	Technika, která zkoumá přesnost předpokladů a identifikuje rizika projektu způsobená nepřesností, nekonzistencí nebo neúplností předpokladů.	Technique involving examination of accuracy of assumptions and identification of project contingencies due to inaccuracy, inconsistency or incompleteness of assumptions.	
Analýza rozhodovacího stromu [technika]	Decision Tree Analysis	Technika využívající pro posouzení variant diagramy ve tvaru rozhodovacího stromu. Takovýto diagram znázorňuje úvahy při rozhodování a důsledky volby jedné z několika možných alternativ. Zahrnuje pravděpodobnosti rizik a náklady každé logické cesty nebo události a budoucích rozhodnutí.	Technique using decision tree diagrams to assess variants. Decision tree diagrams show considerations informing the decision-making process and the consequences of choosing one of the several alternatives. They give risk probabilities and costs of each logical path or event and of future decisions.	
Analýza zainteresovaných stran [technika]	Stakeholder Analysis	Analýza všech stran, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem a které mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.	Analysis of all parties actively involved in the project or whose interests may be positively/negatively affected by the implementation of the project or its results and which may influence the implementation of the project or its results.	
Argumentace	Argumentation	Snaha o názorové ovlivnění odůvodněním za použití racionálních i iracionálních prostředků (argumentů).	Effort to shape opinions by justification using rational and irrational tools (arguments).	Zákl (Key) Behav
Asertivita [technika]	Assertiveness	1. Schopnost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. 2. Soubor komunikačních technik, využívaných k prosazení vlastního zájmu nebo obraně proti manipulativnímu jednání.	1. Ability to put through one's opinion, viewpoint or interest. 2. Set of communication techniques to be used to put through one's interest or as defence against manipulative behaviour.	Zákl (Key) Behav
Balík práce	Work Package	Viz pracovní balík.	See work package.	Zákl (Key)
Brainstorming	Brainstorming	Skupinová kreativní technika, která má za cíl generovat maximální množství nových nápadů na zadané téma. V profesní praxi používaná nejčastěji k hledání řešení problémů.	Creative group technique aimed at generating as many new ideas connected with the given topic as possible. Mostly used to identify solutions to problems in professional practice.	Zákl (Key) Behav



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Celková rezerva	Total Float (TF)	Počet časových jednotek, o které lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní původní trvání celého projektu. Značí se Rc.	Maximum number of time units by which the duration of an activity can be extended or the launch of an activity postponed compared with the earliest launch possible without changing the planned duration of the whole project. Abbreviation: TF.	Zákl (Key)
Cesta	Path	Řada za sebou jdoucích propojených činností v hranově nebo uzlově orientovaném síťovém grafu projektu.	A series of successive connected activities in an arrow or precedence diagram representing a project.	
Cíl projektu	Objective; Project Purpose; Outcome	Stav, do kterého se chceme realizací projektu dostat. Je to výsledek realizace projektu (např. popis služeb, produktů, díla, ...).	State to be attained by implementing a project. Result of project implementation (such as service, product, work etc.).	Zákl (Key)
Časová tolerance	Slack	Pojem, který se používá u hranově orientovaných grafů pro časovou rezervu.	Concept referring to the time allowance in connection with arrow diagrams.	
Činnost	Activity	Element popisu procesu prováděného v rámci realizace projektu nebo nějakého byznys procesu. Je to operace nebo sekvence operací, která nějak mění předmětnou realitu s určitým záměrem. Může mít očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem může být dílčí výstup nebo produkt. Větší činnosti bývají nazývány kroky. Prvky nejjemnějšího členění bývají nazývány úkoly/úkony. Hranově nebo uzlově orientovaný síťový graf se skládá z aktivit/činností. Synonymum je aktivita.	Element for describing processes undertaken within implementation of projects or business processes. Operation or sequence of operations changing reality with a particular purpose. Can have expected duration, expected costs and expected demands in terms of resources. Its result may be a component output or a product. Major activities are called steps. Activities on the level of fine structuring are called tasks. Arrow or node oriented (precedence diagrams) consist of activities.	Zákl (Key)
Činnost na hraně	Activity-on-Arrow (AOA)	Viz. hranově orientovaný graf.	See arrow diagram.	
Činnost v uzlu	Activity-on-Node (AON)	Viz. uzlově orientovaný graf.	See precedence diagram.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Datum stavu projektu	Project Status Date	Datum, k němuž se hlásí stav projektu.	Date for project status to be reported.	
Datum zahájení	Start Date	Časový okamžik spojený se zahájením nějaké činnosti, blíže určený jedním z následujících pojmů: skutečné, plánované, odhadované, plánované v harmonogramu, nejdříve možné, nejpozději přípustné, cílové, schválené nebo nynější (právě platné).	Date when an activity is to be started, specified by one of the following attributes: actual, scheduled, estimated, earliest possible, latest admissible, targeted, approved, current.	
Definice cílů a rozsahu prací [dokument]	Statement of Work (SOW)	Dokument, který specifikuje produkty nebo služby, které se mají podle smlouvy dodat.	Document specifying products or services to be delivered based on the contract.	Zákl (Key)
Definice činností [proces]	Activity Definition	Plánovací proces identifikace činností, které musí proběhnout pro vytvoření požadovaných výstupů projektu, a specifikace těchto činností.	Planning process involving identification of activities to be undertaken to create required project outputs, and specification of these activities.	Zákl (Key)
Definice dodávaného výstupu [dokument]	Deliverable Definition	Dokument obsahující specifikaci dodávaného výsledku projektu (produktu nebo služby); obsahuje podrobný popis obsahu produktu či služby z věcného hlediska.	Document containing a specification of a project output (product or service) to be delivered; contains a detailed functional description of the content of the product/service.	Zákl (Key)
Definování rozsahu [proces]	Scope Definition	Plánovací proces, při kterém se rozděluje hlavní dodávaný výstup na menší, snáze říditelné složky, které umožní lepší kontrolu.	Planning process breaking down the main deliverable into smaller, easily manageable components providing for better control.	Zákl (Key)
Deklarace rozsahu projektu [dokument]	Scope Statement	Dokument, ve kterém je formulován rozsah projektu. Poskytuje zdokumentovaný základ pro budoucí rozhodnutí a pro ověřování nebo vytváření společného chápání rozsahu projektu všemi zainteresovanými. V průběhu provádění projektu a podle toho jak projekt postupuje, může formulace rozsahu vyžadovat revizi nebo podrobnější rozpracování, aby reflektovala schválené změny rozsahu projektu.	Document specifying the scope of a project. Provides a documented basis for future decisions and verification or development of a shared understanding of the scope of the project by all stakeholders. In the course of project implementation and depending on progress being made, the Scope Statement may require revision or elaboration to reflect approved change to the project scope. A Scope Statement may also include	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		Součástí formulace rozsahu může být i vyjmenování toho, co součástí projektu není.	a list of what is beyond the scope of the project.	
Delegování	Delegating	1. Proces předání úkolu a pravomocí potřebných pro jeho splnění. 2. Styl vedení lidí, kdy manažer deleguje splnění cíle a ponechává volnost ve způsobech jejich dosažení.	1. Process of assigning a task and executive power required for its completion. 2. Style of HR management, where the manager delegates the completion of an objective while leaving the ways of its attainment open.	Zákl (Key) Behav
Diagram závislostí [dokument]	Relation Diagram; Relationship Diagram	Dokument znázorňující vzájemné závislosti činností.	Document showing interdependence of activities.	
Doba trvání	Duration (DU)	Počet časových jednotek (bez svátků nebo jiných nepracovních období) potřebných na provedení činnosti nebo jiného prvku projektu. Vyjadřuje se obvykle v hodinách, dnech nebo týdnech. Někdy se ne zcela správně používá pouze ve významu uplynulého času.	Number of units of time (excluding bank holidays or other idle times) needed to complete an activity or another project part. Usually given in days or weeks. Another not quite correct usage is to express elapsed time.	
Doba trvání podle směrného plánu	Baseline Duration	Schválená doba trvání.	Approved duration.	
Dodavatel	Supplier	Organizace nebo osoba, která poskytuje produkt nebo službu. Dodavatel může být vůči organizaci interní, nebo externí. V oblasti projektového řízení je třeba rozlišovat, jestli máme na mysli dodavatele vstupů do projektu, nebo dodavatele vlastního projektu.	Organization or person delivering a product or service. From the point of view of an organization, suppliers are internal or external. It is necessary to distinguish between project input suppliers and entire project suppliers in project management.	Zákl (Key)
Dokončená práce %	% Work Complete	Dokončené práce v %, při čemž základ (100%) je dokončení celého projektu.	Complete work in %, the basis (100%) being whole project completion.	
Dokončení podle směrného plánu	Baseline Finish	Schválené datum dokončení.	Approved date of accomplishment.	
Dokončeno %	% Complete	Dokončenost práce v %.	Work completion in %.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Dopad	Impact	Účinek události/hrozby (negativní nebo pozitivní) na cíl (trojimperativ) projektu.	(Negative or positive) effect of event/risk event on the project objective (triple constraint).	Zákl (Key)
Dopad rizika	Risk Effect	Děj s nepříznivým vlivem na projekt, který je nastartován výskytem nějaké události (hrozby).	Process with a negative effect on the project, triggered by the occurrence of an event (risk event).	Zákl (Key)
Dopředný výpočet [technika]	Forward Pass	Výpočet termínů (dat) nejdříve možného začátku a nejdříve možného konce nedokončených činností nebo všech činností síťového grafu.	Calculation of dates of earliest start possible and earliest completion possible of unfinished activities or all activities in a network graph.	
Dosažená hodnota	Earned Value (EV)	Viz hodnota rozpracovanosti.		
Dostupnost zdroje	Resource Availability	Volná kapacita zdroje, která je k dispozici pro jeho přiřazení.	Free resource capacity available to be assigned.	
Emoční inteligence	Emotional Intelligence	Soubor schopností umožňujícím jedinci orientovat se v emočním rozpoložení svém a ostatních lidí a aktivně s ním pracovat.	Set of abilities enabling an individual to interpret their emotional status and the emotional status of other people and use this knowledge actively.	Zákl (Key) Behav
Etapa	Stage	Skupina logicky spolu souvisejících projektových činností, vrcholících obvykle dokončením některého z hlavních dodávaných výstupů. Etapy člení realizační fázi projektu na dílčí části, které se obvykle časově nepřekrývají. Rozčlenění projektu na etapy slouží k řízení globálních rizik projektu.	Set of logically connected project activities, usually culminating by completion of one of the main deliverables. Stages structure project implementation into component parts which, as a rule, do not overlap. Projects are usually structured into stages so that global project risks can be managed.	Zákl (Key)
Etika	Ethic	1. Filozofická disciplína, zkoumající morálku a morální jednání. 2. Jednání v souladu se svým svědomím a společenskými normami.	1. Philosophical discipline focusing on morals and moral action. 2. Action consistent with one's conscience and social norms.	Zákl (Key) Behav
Fáze	Phase	Viz fáze projektu.	See project phase.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Fáze projektu	Project Phase	Skupina logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Část životního cyklu řízení projektu, která slouží ke stanovení řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provádění. Členění závisí na použité metodice řízení projektu. Příklad typických fází projektu je: inicializace; plánování; realizace; uzavření. Někdy bývá chápána "fáze projektu" jako synonymum k "etapa" – to není z hlediska srozumitelnosti a jasnosti komunikací výhodné.	Set of logically connected project management activities. Part of project management life cycle serving to define project management documents and project management processes and to guide their implementation. Project phases are structured depending on project management methodologies. Examples of typical project phases: initiation; planning; implementation; conclusion. The label 'project phase' is sometimes used as a synonym to 'stage' – which is not ideal with a view to intelligibility and clarity of communication.	Zákl (Key)
Fáze řízení projektu	Project Management Phase	Viz fáze projektu	See project phase.	Zákl (Key)
Fiktivní činnost	Dummy Activity	Hrana v hranově definovaných síťových grafech, která propojuje stavy, které jsou z hlediska pokračování procesu identické. Neklade nárok na čas ani na zdroje. V grafech se znázorňuje čárkovanou čarou zakončenou šipkou.	Arrow in arrow diagrams, connecting states identical from the point of view of process continuation. No demands in terms of time or resources. Shown with a dashed line with an arrow in diagrams.	
Flexibilita [technika]	Flexibility	Schopnost přizpůsobit své chování aktuálním podmínkám.	Ability to adjust one's behaviour to current conditions.	Zákl (Key) Behav
Formální kontrola [proces]	Formal Review	Typ následné kontroly, která se obvykle plánuje na konci činnosti, aby byla zpětně prověřena část dodávaného výstupu popř. celý dodávaný výstup. Za účelem provádění formálních kontrol se organizují kontrolní skupiny pracovních produktů.	Type of ex post check, usually scheduled following the completion of an activity, so that a part of a deliverable or a whole deliverable can be checked retrospectively. Formal reviews are performed by working product review groups.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Frustrace	Frustration	Vnitřní psychický stav (pocit) jedince vyvolaný závažným neuspokojením jeho potřeb.	Internal psychic state (emotion) of an individual caused by a major failure to satisfy their needs.	Zákl (Key) Behav
Funkční manažer (též liniový manažer)	Functional Manager	Manažer, odpovědný za činnosti specializovaného oddělení nebo funkce trvalé organizace (např. konstrukce, výroba, marketing).	Manager charged with activities in a specialized unit or functions in a permanent organization (such as design, manufacture or marketing).	
Funkční organizace	Functional Organization	Organizační struktura, ve které jsou pracovníci seskupeni hierarchicky podle specializací (např. výroba, marketing, konstrukce a účetnictví na horní úrovni, přičemž se tyto jednotky dále dělí, např. konstrukce na strojní, elektro a další).	Organizational structure involving a hierarchy or employees grouped by specializations (such as manufacture, marketing, design and accounting at the higher level) These specializations are further broken down, e.g. engineering design into mechanic, electrical and other.	Zákl (Key)
Ganttův diagram [dokument]	Gantt Chart	Dokument, který graficky znázorňuje informace z harmonogramu formou řádkového grafu. V typickém Ganttově diagramu je vlevo uveden seznam činností a dalších prvků projektu, v horní liště obrázku je uvedena časová osa. Doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny u odpovídajícího řádku seznamu a začínají a končí podle času zahájení a ukončení.	Document graphically representing information given in the schedule in a horizontal bar chart. A typical Gantt chart lists activities and other project elements on the left while the upper bar is a time axis. Durations of activities are represented by horizontal segments next to the respective items of the list. They start where the activity was started and end where it was finished.	Zákl (Key)
Ganttův graf	Gantt graph	Jedná se o Ganttův diagram doplněný o logické závislosti mezi činnostmi. Viz Ganttův diagram.	Gantt chart showing also logical connections among activities. See Gantt chart.	Zákl (Key)
Harmonogram [dokument]	Schedule	Viz harmonogram projektu.	See project schedule.	Zákl (Key)
Harmonogram milníků [dokument]	Milestone Schedule	Souhrnný harmonogram, který identifikuje hlavní milníky.	Summary schedule identifying project milestones.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Harmonogram projektu [dokument]	Project Schedule	Dokument obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plánovaná data plnění milníků.	Document containing delivery dates envisioned for individual activities and milestone delivery dates.	Zákl (Key)
Havarijní plán [dokument]	Contingency Plan	Dokument obsahující popis procedur navržených k zajištění dokončení projektu pro případ výskytu konkrétního rizika.	Document containing a description of procedures developed to ensure the project will be completed even if a specific contingency occurs.	
Hierarchická organizační struktura [dokument]	Organizational Breakdown Structure (OBS)	Dokument, který zobrazuje hierarchicky uspořádanou organizaci ve formě stromu s kořenem nahoře tak, že organizační jednotky blíže listům jsou částmi jednotek blíže kořeni.	Document representing the hierarchical structure of an organization as an upside down tree; organizational units situated lower than other units are component parts of the latter.	Zákl (Key)
Hierarchická struktura prací [dokument]	Work Breakdown Structure (WBS)	Dokument, který obsahuje hierarchický rozklad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Definiuje 100% celkového věcného rozsahu projektu. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu. Některé metodiky překládají a popisují tento termín nesprávně jako hierarchický rozpad činností.	Document containing a hierarchical breakdown of the project goal into individual deliverables and further into individual products and subproducts to the level of individual work packages to be delivered in the course of project implementation. It defines 100% of the overall scope of the project. Subsequent levels list increasingly detailed definitions of project products. Some methodologies describe this term as hierarchical breakdown of activities, but this is wrong.	Zákl (Key)
Hlavní, řídicí harmonogram [dokument]	Master Schedule	Dokument, který obsahuje harmonogram na souhrnné úrovni, který identifikuje hlavní činnosti a klíčové milníky.	Document containing a summary schedule where key activities and milestones are identified.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Hodnota rozpracovanosti	Earned value (EV)	Hodnota rozpracovaného produktu vyjádřená plánovanými náklady na rozpracovaný produkt k datu měření a kontroly. Hodnota EV představuje procentuální hodnotu množství plánovaných nákladů, které měly být vynaloženy na daný produkt k datu měření a kontroly.	Value of the partially finished product expressed in terms of planned costs of the partially finished product as of the date of measurement and check. EV is a percentual share of the planned value which should have been expended on the given product as of the measurement and check date.	
Hodnoty	Values	Osobní hodnota je to, co daný člověk považuje za důležité. Firemní hodnoty představují vůdčí principy, kterými se firmy řídí při svém podnikání ve vztahu ke svým partnerům – zákazníkům, zaměstnancům, vlastníkům, dodavatelům a společnosti. Od deklarovaných hodnot se odvíjí definice standardů chování a požadavky na postoje zaměstnanců v různých situacích.	Individual values are what a given individual regards as important. Company values are the leading principles companies rely on in making business with their partners – customers, employees, owners, suppliers and society. The declared values provide a basis for defining norms of behaviour and requirements for attitudes on the part of employees in various situations.	Zákl (Key) Behav
Hranově orientovaný síťový graf [dokument]	Arrow Diagram	Dokument, který obsahuje druh síťového grafu, ve kterém se znázorňují činnosti formou orientovaných úseček - hran. Začátek šipky představuje začátek činnosti a hrot šipky konec činnosti (délka hrany neznámá předpokládanou dobu trvání činnosti). Činnosti se napojují v bodech, nazývaných uzly (obvykle se znázorňují jako malé kroužky), které představují činnostmi dosažené stavy, a tím se znázorňuje očekávané pořadí jejich provádění.	Document containing a network graph in which activities are represented by arrows – edges. The start of each edge represents the beginning of an activity and the arrow at the other end of the edge the termination of the activity. (The length of the edge however does not represent the expected duration of the activity.) Activities are linked in points called ‘nodes’ (usually represented as little circles); these represent states attained by activities, through which the expected order for activities to be performed is represented.	
Hrozba	Risk Event	Konkrétní událost, jejíž výskyt nastartuje děj s negativním dopadem na cíl projektu. Viz dopad.	Particular event whose occurrence triggers a process with a negative impact on the project objective. See impact.	Zákl (Key)



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Identifikace rizika [proces]	Risk Identification	Určování, která rizika mohou projekt ovlivnit a zdokumentování jejich charakteristik. Obvykle používané nástroje jsou brainstorming a kontrolní seznamy.	Identifying which risks may influence a project, and documenting their characteristics. Brainstorming and checklists are among the tools which are most often used.	Zákl (Key)
Index výkonu podle časového rozvrhu	Schedule Performance Index (SPI)	Měřítka časové efektivity projektu. Poměrový ukazatel vyjadřující rychlost přidávání hodnoty vůči plánu.	Criterion for measuring project time effectiveness. Ratio indicator expressing the speed of adding value compared with the schedule.	
Index výkonů podle nákladů	Cost Performance Index (CPI)	Měřítka nákladové efektivity projektu. Poměrový ukazatel vyjadřující efektivitu vynaložených prostředků vůči plánu.	Criterion for measuring cost effectiveness of projects. Ratio indicator expressing the effectiveness of cost input compared with the plan.	
Informování o postupu [proces]	Performance Reporting	Proces shromažďování a distribuce informací o postupu. Zahrnuje informování o stavu, měření postupu a předpovídání dalšího průběhu.	Process of collection and distribution of information on progress. Involves reporting on situation, progress metrics and prediction.	Zákl (Key)
Integrované řízení změn [proces]	Integrated Change Control	Proces koordinace změn napříč celým projektem.	Process of coordinating change across the project.	
Intuice	Intuition	Přímé poznání nebo uvědomění si něčeho bez vědomě zaměřené pozornosti nebo uvažování.	Knowing directly or recognizing something without consciously focusing attention or reasoning.	Zákl (Key) Behav
Jednotka časového rozvrhu	Calendar Unit	Časová jednotka, používaná v harmonogramu projektu. Těmito jednotkami jsou obvykle hodiny, dny nebo týdny, ale mohou to být i směny nebo dokonce minuty. Primárně je používají softwarové nástroje na podporu řízení projektu.	Time units used in the schedule. They are usually hours, days or weeks but shifts or even minutes may be used too. Time units are primarily used by software tools to support project management.	
Jednotky přiřazení	Assignment Units	Jednotky, pomocí kterých se přiřazují zdroje na činnosti/produkty. Obvykle jsou to %, člověkodny, člověkohodiny.	Units used to assign resources to activities/products. They usually include %, man-days and man-hours.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Kalkulace nákladů životního cyklu [proces]	Life-Cycle Costing	Proces výpočtu nákladů všech fází projektu (plánovacích, realizačních, akvizičních, provozních a likvidačních) v řešených alternativách.	Process of calculation of costs of all project phases (planning, implementation, acquisition, operational and dissolutional) for individual project alternatives.	
Kategorie rizik	Risk Category	Rizikové kategorie, pomocí kterých se rozlišují rizika. Obvykle jsou to kategorie reflektující partnery, smluvní vztahy, vztah zainteresovaných k projektu, technické řešení a kvalitu.	Risk categories used for risk categorization. They are usually categories reflecting partners, contractual relations, shareholders' attitude to the project, technological design and quality.	
Klíčová metrika	Key Performance Measure	Kvantitativní ukazatel – metrika, která se stanovuje pro změřeni dosažení přínosů, cílů a klíčových výstupů projektu.	Quantitative indicator – metric set to measure attainment of benefits, objectives and key outputs of a project.	
Klíčový ukazatel výkonu	Key Performance Indicator	Kvalitativní ukazatel, který se používá v situacích, kdy není možné stanovit jasnou a jednoduše změřitelnou metriku pro dosažení přínosů, cílů a klíčových výstupů projektu.	Qualitative indicator used in situations when clear easy-to-measure metrics for attainment of benefits, objectives and key outputs of a project cannot be defined.	
Kompetence	Competence	Soubor znalostí, dovedností a takových forem chování, které člověku umožňují podávat požadovaný pracovní výkon.	Body of knowledge, skills and behaviours enabling an individual to deliver the required job performance.	Zákl (Key) Behav
Komplexita projektu	Project complexity	Veličina popisující vnitřní složitost projektu. Obvykle je vyjádřena číslem, přičemž čím větší vnitřní složitost projektu, tím větší hodnotu toto číslo má.	Quantity expressing internal complexity of a project. It is usually expressed by a number; the greater the internal complexity of a project, the higher the value.	Zákl (Key)
Komplexita řízení projektu	Project Management Complexity	Veličina popisující složitost řízení projektu. Obvykle je vyjádřena číslem, přičemž čím je větší složitost řízení projektu, tím větší hodnotu toto číslo má. Odvozuje se od komplexity projektu a je indikátorem pro zvolení odpovídajících manažerských přístupů a technik.	Quantity expressing complexity of project management. It is usually expressed by a number; the greater the project management complexity, the higher the value. It derives from project complexity and is useful as an indicator of which managerial approaches and techniques should be selected.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Komunikační plán [dokument]	Communication Management Plan	Dokument popisující komunikační potřeby a komunikace spouštějící události v projektu, způsob, typ a čas pro jednotlivé druhy komunikací. Povinnou položkou dokumentu je určení odpovědné osoby za jednotlivé typy komunikací. Tento dokument může mít formální i neformální status. Je součástí plánu řízení projektu.	Document specifying communication needs and communications triggering events in a project as well as the mode, type and time for the respective types of communication. Establishing of responsible persons for particular communications is mandatory in this document. The document may have a formal or informal status. It is a component of the project management plan.	
Koncové datum	Finish date	Časový okamžik spojený s dokončením činnosti. Obvykle se dále upřesňuje jedním z následujících pojmů: skutečné, plánované, odhadované, nejdříve možné, nejpozději přípustné, ze směrného plánu, cílové, současné.	Time of activity completion. It is usually specified by one of the following attributes: actual, scheduled, estimated, earliest possible, latest admissible, baseline, targeted, current.	
Konflikt	Conflict	Sřet protikladných zájmů, hodnot nebo nekompatibilních osobností.	Clash of opposing interests, values or incompatible personalities.	Zákl (Key) Behav
Konstruktivní kritika	Constructive criticism	Negativní zpětná vazba, formulovaná konkrétně s cílem pomoci odstranit chyby či nežádoucí chování.	Negative feedback formulated with the specific aim of helping to remove errors or undesirable behaviours.	Zákl (Key) Behav
Kontrolní diagramy [dokument]	Control Charts	Kontrolní diagramy jsou grafická znázornění výsledků procesu kontroly za časové období oproti stanoveným kontrolním mezím. Používají se ke zjištění, zda je proces/projekt pod kontrolou nebo vyžaduje nějaké úpravy.	Control charts are graphic representations of control process results for a period compared with set control limits. They are used to determine whether the process/project has been managed well or adjustments are needed.	
Konvergence cesty	Path Convergence	Uzel v harmonogramu, ve kterém se paralelní cesty slučují. V takovém bodě může každé zpoždění nebo prodloužení, kterékoli z konvergujících cest, způsobit zpoždění projektu. V kvantitativní analýze harmonogramu rizik	Node in a diagram where parallel paths meet. In such a node each delay or lengthening of any of the paths converging may cause a project delay. These nodes may be associated with significant schedule risks as far as quantitative analysis is concerned.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		se mohou v tomto bodě vyskytnout významná rizika.		
Koučování [technika]	Coaching	Nedirektivní technika rozvoje potenciálu lidí, která se snaží prostřednictvím vhodných otázek dosáhnout požadované změny chování či osvojení nové dovednosti s využitím vlastních zkušeností koučovaného.	Nondirective technique of developing human potential. It is based on asking appropriate questions with a view to achieving a required change of behaviour or new skill acquisition while using the coachee's own experience.	Zákl (Key) Behav
Kreativita	Creativity	Schopnost generovat nové nápady a koncepty, či nacházet nové souvislosti mezi nápady a koncepty již existujícími. Je jedním ze základních předpokladů úspěšného řešení problémů.	Ability to generate new ideas and concepts or find new connections in addition to the existing ones. One of the principal preconditions for successful problem solving.	Zákl (Key) Behav
Kritická cesta	Critical Path	Cesta v síťovém grafu s nejdelším trváním. Je složena z kritických činností. Zpoždění kterékoliv činnosti ležící na kritické cestě znamená zpoždění celého projektu.	The path in a network graph which has the longest duration. It consists of critical activities. Delays of any of the activities on a critical path lead to a delay of the whole project.	Zákl (Key)
Kritická činnost	Critical Activity	Činnost v síťovém grafu, která nemá časové rezervy (leží na kritické cestě).	Activity in a network graph without any float (situated on a critical path).	Zákl (Key)
Kritický faktor úspěchu (KFÚ)	Critical Success Factor (CSF)	Interní faktor, týkající se činnosti organizace, který je měřitelný a který bude mít průběžně významný vliv na to, zda organizace dosáhne svých cílů, či nikoliv. Viz také kritický předpoklad.	Internal factor concerning activities of an organization which is measurable and which will continuously affect whether an organization will achieve its objectives or not. See also critical assumption.	
Kritický předpoklad	Critical Assumption	Vnější faktor týkající se činnosti organizace, který je měřitelný a zobrazuje průběžně významný vliv na dosažení cílů projektu.	External factor concerning activities of an organization which is measurable and represents a continuously significant influence on project objectives attainment.	
Kvalitativní analýza rizik [proces]	Qualitative Risk Analysis	Proces prioritizace rizik pro účely další analýzy nebo navazující akce s ohledem na jejich pravděpodobnost a výši dopadu vůči cíli projektu. Je využíváno kvalitativní škály (např. vysoké, střední, nízké).	Process of risk prioritization with a view to further analysis or follow-up activities considering their respective likelihoods and severity of impact on the project objective. Qualitative scales are used (e.g. high, medium, low).	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Kvantitativní analýza rizik [proces]	Quantitative Risk Analysis	Proces prioritizace rizik pro účely další analýzy nebo navazující akce s ohledem na jejich pravděpodobnost a výši dopadu vůči cíli projektu. Je využíváno číselné škály pro ohodnocení působení identifikovaných rizik na cíle projektu. Výše rizik se přímo vypočítává, např. v peněžních jednotkách.	Process of risk prioritization with a view to further analysis or follow-up activities considering their respective likelihoods and severity of impact on the project objective. The effect of the project risks identified is evaluated on numerical scales. The risks are quantified, e.g. in monetary units.	
Logická rámcová matice [dokument]	Logical Framework Matrix (LFM)	Dokument ve formě tabulky 4x4, který popisuje strategii projektu. Obsahuje popis vlastního projektu v členění přínosy – cíle – výstupy – akce a v souvislosti s vnějšími předpoklady. Zároveň tato matice stanovuje metriky pro hodnocení kvality. Pomáhá v plánování, řízení a vyhodnocení projektu. Představuje základnu pro přípravu plánu projektu a pro vytvoření monitorovacího systému v průběhu jeho realizace a také rámec pro jeho hodnocení.	Document in the form of a 4x4 table describing the project strategy. It contains a description of the project as such structured into goals – objectives – deliverables – actions in the light of external assumptions. The matrix also specifies quality assessment metrics. It is a project plan support, management and evaluation tool and a basis for development of a project plan, a project implementation monitoring system and a project evaluation framework.	Zákl (Key)
Logická závislost	Logical Dependence	Závislost mezi dvěma činnostmi projektu, nebo mezi projektovou činností a milníkem. Čtyři možné typy vazeb jsou: 1) Ukončení-zahájení – zahájení práce následníka závisí na dokončení práce předchůdce. 2) Ukončení-ukončení – ukončení práce následníka nemůže nastat, dokud neskončí práce předchůdce. 3) Zahájení-zahájení – zahájení práce následníka závisí na zahájení práce předchůdce.	Relation between two project activities or a project activity and a milestone. There are 4 types of dependences: 1) Finish/start – the start of a successor work depends on the conclusion of a predecessor work. 2) Finish/finish– the finish of a successor work cannot occur before the predecessor work is finished. 3) Start/start – the start of a successor work depends on the start of a predecessor work.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		4) Zahájení-ukončení – ukončení práce následníka závisí na zahájení práce předchůdce.	4) Start/finish – the conclusion of a successor work depends on the start of the predecessor work.	
Logický rámec [dokument]	Logframe	Viz logická rámcová matice.	See logical framework matrix.	Zákl (Key)
Majitel projektu	Project Owner	Viz vlastník projektu.		Zákl (Key)
Manažer projektu	Project Manager (PM)	Osoba, která akceptovala pověření řízením projektu. Je odpovědná řídicím a kontrolním strukturám za dosažení cíle projektu. Manažer projektu odpovídá za plánování, podávání zpráv o stavu projektu a za průběžnou kvalitu dodávaných výstupů. Vedoucí projektu	Person who has accepted the appointment as project manager. S/he is accountable for attaining the project objective and reports to the managerial and executive structure.	Zákl (Key)
Manipulace [technika]	Manipulation	Jednání s cílem skrytě ovlivnit druhou stranu. Využívá řadu technik, které bývají považovány za neetické. Brání budování důvěry a výrazně poškozuje dlouhodobé vztahy.	Action aimed at influencing the other party covertly. A number of techniques usually regarded as unethical are used. Manipulation is an obstacle to building up mutual trust and damages long-term relations.	Zákl (Key) Behav
Matice odpovědnosti [dokument]	Accountability Matrix; Responsibility Matrix	Viz matice přiřazení odpovědnosti.	See responsibility assignment matrix.	
Matice pravděpodobnosti a dopadu [technika]	Probability and Impact Matrix	Kvalitativní technika pro určení hodnoty rizika. Pomocí matice se určuje, zda je riziko nízké, střední nebo vysoké. Děje se tak kombinací dvou dimenzí rizika: pravděpodobnosti jeho výskytu a dopadu jeho výskytu na cíle projektu.	Qualitative technique used to determine risk value. The matrix allows to differentiate between low, medium and high risks. This is done by combining two risk dimensions: risk occurrence likelihood and risk impact on project objectives.	
Matice přiřazení odpovědností [dokument]	Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Tabulka, která propojuje organizační strukturu projektu s hierarchickou strukturou prací (WBS) a tím přiřazuje každý prvek odpovědné osobě.	Table linking the organizational structure of a project with work breakdown structure (WBS) and hereby assigning each element to a person responsible.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Maticová organizace	Matrix Organization	Organizační struktura, ve které manažer projektu sdílí s funkčními manažery odpovědnost za přiřazování priorit řízení a usměrňování práce osob přiřazených na projekt.	Organizational structure in which the project manager shares the responsibility for delegating management priorities and guiding the work of persons assigned to the project with functional managers.	
Metoda kritické cesty [technika]	Critical Path Method (CPM)	Základní deterministická technika pro časový rozbor projektu zobrazeného hranově nebo uzlově orientovaným síťovým grafem. Hledají se vzájemně závislé činnosti s nulovou časovou rezervou, které vytvářejí tzv. kritickou cestu.	Fundamental deterministic technique for temporal analysis of a project represented in an arrow diagram or a precedence diagram. Interconnected activities with a zero float marking a so-called critical path are sought.	Zákl (Key)
Metoda kritického řetězu [technika]	Critical Chain Method	Technika síťové analýzy, která kromě věcných závislostí zohledňuje i závislosti zdrojové a dostupnost zdrojů. Tato metoda kombinuje deterministický a pravděpodobnostní přístup k časovému plánování.	Network analysis technique reflecting, apart from factual dependences, resource dependences and resource availability. The method combines a deterministic and a probabilistic approach to scheduling.	
Metoda PERT [technika]	PERT (Program Evaluation and Review Technique)	Základní stochastická metoda pro časový rozbor projektu. Tato technika se používá pro výpočet odhadu délky trvání aktivit.	Fundamental stochastic method of temporal project analysis. The technique can be used to calculate estimated activity duration.	
Metoda řízení dosažené hodnoty projektu [technika]	Earned Value Management (EVM)	Technika pro integraci rozsahu, harmonogramu a nákladů, která slouží k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován, se skutečně provedeným objemem práce, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.	Technique for integrating project scope, schedule and costs in order to measure project progress. The planned volume of work is compared with the volume of work actually carried out, to determine whether the cost development and schedule fulfilment are consistent with the plan.	
Metoda uzlově orientovaného grafu [technika]	Precedence Diagramming Method (PDM)	Technika tvorby síťového grafu, kde činnosti jsou znázorněny jako uzly (rámečky s údaji) a jejich logické vazby (pořadí provádění) jsou zobrazeny	Technique for developing diagrams where activities are represented as nodes (boxes containing data) and their logical relations (order of implementation) as arrows.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		šipkami (orientovanými úsečkami).		
Metrika	Metric	Objektivně změřitelný a ověřitelný ukazatel, který slouží ke změření toho, co měříme.	Objectively measurable and verifiable indicator to quantify whatever is being measured.	Zákl (Key)
Milník	Milestone	Jasně definovaná významná událost na projektu (časový okamžik), ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání.	Clearly defined significant project event (moment in time) when degree of completion of products is measured. Milestones are check points, decision adoption points or takeover points. Milestones usually have zero duration.	Zákl (Key)
Motivace	Motivation	Soubor pohnutek, vedoucí k určitému chování. V pracovním kontextu pojmem motivace rozumíme vnitřní iniciativu, která je vedle vhodných pracovních podmínek a příslušných kompetencí nutnou podmínkou pro dosažení výkonu.	Set of motives leading to a particular behaviour. In work context, motivation refers to an internal initiative which is, besides appropriate labour conditions and relevant competencies, a necessary prerequisite for work performance.	Zákl (Key) Behav
Multitasking	Multitasking	Způsob plánování a vykonávání práce, ve kterém jeden zdroj v jeden časový interval pracuje na více úkolech.	Way of work planning and performance in which one source works on multiple tasks simultaneously.	
Náklady podle směrného plánu	Baseline Cost	Schválená plánovaná úroveň nákladů.	Approved planned cost level.	
Námět na projekt [dokument]	Preliminary Project Charter	Předběžná zadávací listina projektu. Dokument, který slouží k posouzení, zda navrhovanou akci ustanovit jako projekt.	Preliminary project document. Document used to evaluate whether a proposed action is to be treated as a project.	
Nárazník	Buffer	Rezerva zanesená v plánu projektu, která je určena pro ochranu nákladů/termínu. Při plánování projektu podle Teorie omezení je tímto pojmem myšlena vždy časová rezerva připojená na konec kritického řetězce.	Cushion scheduled in a project plan to protect project costs/deadline. In project planning based on Theory of Constraints the concept always refers to the float at the end of a critical chain.	



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Nárazník [technika]	Buffer	Viz rezerva.	See buffer.	
Následující činnost (následník)	Successor Activity	Činnost, která bezprostředně následuje po dané činnosti. Následnictví je dáno logickou závislostí činností. V hranově orientovaném síťovém grafu je to činnost, která vystupuje z uzlu. V uzlově orientovaném grafu je to činnost na konci vazby vystupující z uzlu.	Activity which immediately follows the activity in question. Successorship reflects the logical dependence of activities. In an arrow diagram, an activity starting in a node. In a precedence diagram, an activity at the end of a link starting in a node.	
Nebezpečí	Risk Factor	Možnost vzniku situace či nastání události, která záporným způsobem ovlivní naplnění trojimperativu projektu.	Possible contingency or occurrence of an event which will negatively affect the attainment of the project triple constraint.	Zákl (Key)
Nejdříve možný konec činnosti	Early Finish (EF)	Časový okamžik, v němž se nejdříve může daná činnost ukončit. Značí se KM. Je dán součtem nejdříve možného termínu zahájení činnosti a doby jejího trvání.	The earliest moment in time when a given activity can be finished. Abbreviation: EF. It equals the sum of the early start of the activity and its duration.	
Nejdříve možný začátek činnosti	Early Start (ES)	Časový okamžik, v němž se nejdříve může daná činnost zahájit. Značí se ZM.	The earliest moment in time when a given activity may be started. Abbreviation: ES.	
Nejpozději přípustný konec činnosti	Late Finish (LF)	Časový okamžik, v němž se musí nejpozději ukončit daná činnost. Značí se KP.	The latest moment in time when a given activity must be finished. Abbreviation: LF.	
Nejpozději přípustný začátek činnosti	Late Start (LS)	Časový okamžik, v němž se musí nejpozději zahájit příslušná činnost. Značí se ZP	The latest moment in time when a given activity must be started. Abbreviation: LS.	
Odhad	Estimate	Výsledek procesu odhadování. Je to hodnota, která obsahuje označení přesnosti (např. ± x procent), nebo je vyjádřena intervalem od-do.	Output of an estimation process. Value containing specifications of accuracy (such as ± x per cent) or specified as a from-to interval.	
Odhad nákladů pro dokončení	Estimate to Complete (ETC)	Odhad nákladů potřebných na dokončení všech zbývajících produktů projektu od okamžiku měření a kontroly.	Estimate of expenditures needed to complete all products of the project remaining to be completed at the time of measurement and control.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Odhadování [proces]	Estimating	Proces stanovení pravděpodobných kvantitativních výsledků. Používá se obvykle u nákladů a doby trvání projektu. Výsledky by měly vždy obsahovat nějaké označení přesnosti (např. $\pm x$ procent). V některých aplikačních oblastech existují specifické požadavky na rozsah přesnosti (např. odhad velikosti objednávky, odhad rozpočtu a definitivní odhad v technologických a výstavbových projektech).	Process of setting quantitative likely results. Estimating is commonly used with costs and project duration. The results should always contain some specification of accuracy (such as $\pm x$ per cent). In some areas of application specific adjustments to the scope of accuracy can be used (such as with job size estimate, budget estimate and ultimate estimate in technological and building projects).	
Odhadování doby trvání činnosti [proces]	Activity Duration Estimating	Proces odhadování počtu časových jednotek, potřebných k realizaci dané činnosti.	Process of estimating the number of time units needed to implement a given activity.	
Odhadování nákladů [proces]	Cost Estimating	Proces stanovení přibližné hodnoty (odhadu) nákladů potřebných k provedení jednotlivých činností nebo vytvoření prvků WBS.	Process of estimating a rough value (estimate) of costs needed to carry out individual activities or producing WBS elements.	
Odchylka doby trvání	Duration Variance	Odchylka doby trvání oproti původní hodnotě.	Variance of duration compared with the scheduled value.	
Odchylka dokončení	Finish Variance	Odchylka v datu dokončení.	Variance of the finish date.	
Odchylka od časového rozpisu	Schedule Variance (SV)	Měřítko toho, jak projekt dodržuje plánovaný harmonogram. Odchylka vyjadřující rozdíl mezi hodnotou rozpracovanosti (EV) a plánovanými náklady (PV).	Metric specifying adherence of a project to the project schedule. Variance expressing the difference between earned value (EV) and planned value (PV).	
Odchylka od rozpočtu	Cost Variance (CV)	Měřítko toho, jak projekt dodržuje plánované náklady. Odchylka vyjadřující rozdíl mezi hodnotou rozpracovanosti (EV) a skutečnými náklady (AC).	Metric specifying adherence of a project to planned costs. Variance expressing the difference between earned value (EV) and actual cost (AC).	
Opakovaný úkol	Recurring Task	Opakující se úkol, zpravidla iterace.	Task carried out repetitively, usually iteration.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Organizační plánování [proces]	Organizational Planning	Proces identifikace, dokumentování a přiřazování projektových rolí, odpovědností a reportovacích vztahů.	Process of project role, accountability and reporting relations' identification, documentation and assignment.	
Otázka, problém, sporný bod	Issue	Jakákoliv otázka, téma, okruh, který není zatím vyřešen. Vede se k němu diskuse, jsou na něj různé názory.	Any question, topic or area which has not been dealt with yet. Issues are discussed and opinions on them can vary.	
Ověření rozsahu [proces]	Scope Verification	Proces formalizované akceptace dokončených výstupů projektu.	Process of formalized acceptance of completed project outputs.	
Parametrické odhadování [technika]	Parametric Estimating	Technika odhadování, která využívá statistické vztahy mezi historickými daty a ostatními proměnnými (např. plocha ve stavebnictví, řádky kódu při vývoji softwaru) k výpočtu odhadů.	Estimating technique drawing on statistical relations between historical data and other variables (such as area in the building industry or code lines in software development) to arrive at an estimate.	
Paretův diagram [dokument]	Paret Diagram	Dokument, který obsahuje histogram, uspořádaný podle četnosti výskytu, ukazující kolik výsledků bylo vygenerováno každou jednotlivou příčinou.	Document containing a bar chart ordered by frequency of occurrence and showing how many results were generated by each individual cause.	
Plán komunikace [dokument]	Communication Management Plan	Viz komunikační plán.	See communication management plan.	
Plán obstarávání [proces]	Procurement Planning	Proces určování co, kdy a jak nakoupit.	Process of setting what, when and how should be bought.	
Plán projektu [dokument]	Project Plan	Dokument, který definuje, jak má být realizace projektu vykonávána, sledována a kontrolována. Může být rozčleněn na hlavní plán a dílčí plány, rozdělen do více dokumentů podle jednotlivých věcných aspektů. Primárním účelem je dokumentovat předpoklady rozhodnutí přijatých při plánování, usnadnit komunikaci mezi zainteresovanými a	Document specifying details of project implementation as well as its monitoring and control. It may be split into the master plan and partial plans, or into several documents covering individual objective aspects. Its primary purpose is to document the assumptions of decisions made in the process of planning, facilitate communication between the stakeholders and document	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		dokumentovat schválené směrné plány (baselines) rozsahu, nákladů a harmonogramu.	the approved scope, costs and schedule baselines.	
Plán protirizikových opatření [dokument]	Risk Response Plan	Dokument, podrobně dokumentující všechna identifikovaná rizika, včetně popisu, příčiny, pravděpodobnosti výskytu, dopadu(-ů) na cíle projektu, navrhovaných opatření, vlastníků a současného stavu. Viz registr rizik a rejstřík rizik	Document specifying the details of all risks identified including their descriptions, causes, occurrence likelihoods, impact/s on project objectives, proposed measures, owners and state-of-the-art.  See risk register.	Zákl (Key)
Plán řízení kvality [dokument]	Quality Management Plan	Dokument, který popisuje, jak bude projektový tým při realizaci projektu splňovat politiku jakosti organizace, v rámci které bude projekt realizován. Tento dokument je částí plánu řízení projektu.	Document describing how the project team is going to adhere to the organization's quality policy within which the project is going to be undertaken. The document is a part of the project management plan.	Zákl (Key)
Plán řízení rizik [dokument]	Risk Management Plan	Dokument, který popisuje jak bude strukturováno a vykonáváno řízení projektových rizik. Tento dokument je částí plánu řízení projektu. Může být formální i neformální, rámcový i detailní. Informace v tomto plánu závisí na velikosti projektu a jeho věcném obsahu. Plán řízení rizik je jiný dokument než Plán protirizikových opatření (který obsahuje seznam identifikovaných rizik, návrhy opatření a odpovědné osoby).	Document describing how project risk management is going to be structured and performed. The document is a part of the project management plan. It may be either formal or informal, global or detailed. Information included in the plan depends on project size and its subject matter. The Risk Management Plan is a document distinct from the Risk Response Plan (the latter containing a list of risks identified, proposed measures and a list of persons accountable).	Zákl (Key)
Plánovaná hodnota	Planned Value (PV)	Plánované náklady (v penězích nebo úsilí) na vytvoření produktu k datu měření a kontroly.	Costs (expressed in monetary units or units of effort) planned to enable creating a product before the measurement and control date.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Plánované datum ukončení	Scheduled Finish Date (SF)	Časový okamžik, na který je naplánováno ukončení práce na činnosti. Plánované datum ukončení leží obvykle v intervalu, který je vymezen datem nejdříve možného a nejpozději přípustného ukončení. Může reflektovat vyrovnání nedostatkových zdrojů.	Scheduled deadline for the finish of work on an activity. Scheduled finish date is usually within the interval between the early finish and the late finish. It may take into account scarce resource levelling.	
Plánované datum zahájení	Scheduled Start Date (SS)	Časový okamžik, na který je naplánováno zahájení práce na činnosti. Plánované datum zahájení leží obvykle v intervalu, který je vymezen datem nejdříve možného a nejpozději přípustného zahájení. Může reflektovat vyrovnání nedostatkových zdrojů.	Moment in time for which launching of an activity has been scheduled. Scheduled start date is usually between the early start and the late start. It may take into account scarce resource levelling.	
Plánování komunikace [proces]	Communications Planning	Proces určování informačních a komunikačních potřeb zainteresovaných stran: Kdo potřebuje jaké informace, kdy je bude potřebovat a jak je dostane.	Process of specifying stakeholders' informational and communicational needs: Who needs which information, when and how they are getting it.	
Plánování kvality [proces]	Quality Planning	Určování, které kvalitativní standardy jsou relevantní pro daný projekt a stanovení způsobu, jak jim vyhovět.	Specifying which qualitative standards are relevant to a given project and specifying ways of meeting them.	
Plánování projektu [proces]	Project Planning	Proces vypracování a údržby plánu projektu.	Process of developing and maintaining a project plan.	
Plánování protirizikových opatření [proces]	Risk Response Planning	Proces ustanovení procedur a technik k lepšímu využití příležitostí a účinnějšímu snížení hrozeb pro cíle projektu.	Process of identifying procedures and techniques to use opportunities as well as possible and reducing threats to project objectives as effectively as possible.	
Plánování rozsahu [proces]	Scope Planning	Proces postupného zpřesňování práce na projektu, který zahrnuje vypracování písemné formulace rozsahu, zpravidla vyjádřeného ve formě WBS, a obsahujícího posouzení projektu, hlavní dodávané výstupy a cíle projektu.	Process of gradual specification of project work including developing a written statement of its scope, usually in the form of a WBS, and including a project evaluation, main deliverables and project objectives.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Plánování řízení rizik [proces]	Risk Management Planning	Proces rozhodování jak přistupovat k rizikům a jak plánovat omezování rizik projektu.	Decision-making process specifying how risks should be approached and how project risk reduction should be planned.	
Plánování zdrojů [proces]	Resource Planning	Proces přiřazování zdrojů k plánovaným činnostem projektu, včetně jejich množství.	Process of allocation of resources to scheduled project activities, including resource amounts.	
Podnět na projekt [dokument]	Preliminary Project Charter	Viz námět na projekt.	See preliminary project charter.	
Podpůrný tým	Support Team	Členové zainteresované strany Zákazník, kteří podporují vlastní řešitele projektu svými detailními znalostmi prostředí apod. Za vytvoření výsledků projektu nenesou přímou odpovědnost, pouze napomáhají k jejich vytvoření.	Members of the Customer stakeholder party who assist the project team by providing their detailed know-how of the environment etc. They have no direct responsibility for project results delivery but help the process.	
Portfolio projektů	Project Portfolio	Je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.	Set of projects and/or programmes with no overarching goal which were collected for management, control, coordination and optimization purposes. Projects and programmes making up a portfolio are usually linked through shared resources and time frame only.	Zákl (Key)
Požadavek	Claim	Požadavek na dodání produktu nebo služby, obvykle takové, která byla podle názoru zadavatele objednána, ale nebyla dodána v požadované kvalitě, nebo nebyla dodána vůbec.	Request for delivering a product/service usually regarded as ordered by the submitter but not delivered in the quality requested or not delivered at all.	
Pracnost	Effort	Počet pracovních jednotek potřebných na dokončení činnosti nebo jiného prvku projektu. Vyjadřuje se obvykle v člověkohodinách, člověkodnech nebo člověkotýdnech. Nesmí se zaměňovat s dobou trvání.	Number of work-time units needed to complete an activity or another project element. Usually expressed in man-hours, man-days or man-weeks. Not to be confused with duration.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Pracovní balík	Work Package	Prvek nejnížší úrovně hierarchické struktury prací (WBS).	Element of the lowest level of work breakdown structure (WBS).	Zákl (Key)
Proaktivní jednání	Proactive behaviour	Aktivní jednání vedoucí k dosažení cíle nebo k předcházení problémům.	Active behaviour designed to attain an objective or prevent problems.	Zákl (Key) Behav
Probíhající činnosti	Current Activities	Činnosti, na kterých se aktuálně pracuje.	Activities being carried out at a given moment.	
Procento dokončení	Percent Complete (PC)	Odhad množství dokončené práce na činnosti nebo skupině činností, vyjádřený v procentech.	Estimate of work complete regarding an activity or group of activities, expressed in per cent.	
Prodleva	Lag	Časová úprava logické závislosti, která řídí posun následujícího úkolu na pozdější dobu. Například při závislosti Ukončení-Zahájení s desetidenní prodlevou nemůže následující činnost začít dříve, než deset dní po ukončení předchozí činnosti. Viz také předstih.	Time adjustment to a logical dependence leading to a postponement of a subsequent activity. For instance in case of a Finish/Start dependence with a lag of 10 days, the subsequent activity cannot start sooner than 10 days after the previous activity has been completed. Also see lead.	
Produkt	Product	Konkrétní, pojmenovaný výsledek činnosti, etapy, projektu. Produktem může být i provedení služby. Viz Výstup.	Specific result of an activity, stage, project which is assigned a specific name. Delivery of a service may be a product too. See output.	Zákl (Key)
Prognóza celkových nákladů projektu při jeho ukončení	Estimate At Completion (EAC)	Očekávané celkové náklady na vytvoření všech produktů projektu. Tvoří součet nákladů, spotřebovaných k datu měření a kontroly (AC) a odhadu nákladů pro dokončení (ETC).	Expected total cost of delivering all project products. It is calculated as a sum of actual cost (AC) and the estimate to complete (ETC).	
Program	Programme	Je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty.	Group of projects and organizational changes connected at the level of content and jointly managed which were launched in order to attain a programme goal. Programmes may involve other activities which are not part of individual projects making up the programme. Programme benefits are usually to be expected after	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.	the whole programme has been completed.	
Projekt	Project	Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.	Project is a unique process restricted as to time, costs and resources and implemented in order to produce pre/defined outputs (meeting project objectives) in a required quality and in consistence with valid standards and approved requirements.	Zákl (Key)
Projektová kancelář	Project Management Office	Organizační jednotka určená k centrální koordinaci jí určených projektů. Její kompetence jsou různé, od provádění podpůrných činností pro projektové manažery až po přímé řízení a koordinaci konkrétních projektů, programů a portfolií, včetně stanovování firemních metodik, nástrojů a technik.	Organizational unit performing centralized coordination of assigned projects. Its competencies may vary from providing support activities for project managers to direct management and coordination of specific projects, programmes and portfolios, including development of company methodologies, tools and techniques.	Zákl (Key)
Projektově orientovaná organizace	Projectized Organization	Taková organizační struktura, ve které má manažer projektu plnou pravomoc stanovovat priority a řídit práci lidí přiřazených na projekt.	Organizational structure where the project manager enjoys full competence to set priorities and manage the work of people assigned to a project.	
Projektový manažer	Project Manager	Osoba určená organizací odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Viz manažer projektu a vedoucí projektu	Person appointed by an organization to bear the responsibility for project goal attainment.	Zákl (Key)
Projektový tým	Project Team	Osoby podílející se přímou prací na realizaci projektu (řešitelský tým a vedení projektu).	Persons contributing by their work directly to project implementation (realization team and project management).	Zákl (Key)
Předchozí činnost (předchůdce)	Predecessor Activity	Činnost, která bezprostředně předchází dané činnosti. Předchůdcovství je dáno logickou závislostí činností. V hranově orientovaném síťovém grafu je to činnost, která vstupuje do uzlu. V uzlově orientovaném grafu	Activity immediately preceding a given activity. What precedes is based on logical dependence of activities. In arrow diagrams, predecessor activity is an input activity of a given node. In precedence diagrams,	



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		je to činnost na začátku vazby vstupující do uzlu.	predecessor activity is an activity at the beginning of an input link of a given node.	
Předpoklady	Assumptions	Jsou to faktory (stav okolí projektu), které se při plánování berou v potaz, protože mají zásadní vliv na realizaci projektu. Ovlivňují všechny aspekty plánování a jsou součástí postupného zpřesňování projektu. Jejich změna/dosažení není v pravomoci manažera projektu. Předpoklady se často týkají rizik realizace projektu.	Factors (characterizing the state of the project environment) taken into account during planning as key influences on project implementation. They affect all aspects of planning and are a part of the gradual project specification. Changing/attaining them is not within the competence of the project manager. Assumptions often concern risks to project implementation.	Zákl (Key)
Předstih [technika]	Lead	Časová úprava logické závislosti, která umožňuje urychlit následující úkol. Například při závislosti Ukončení-Zahájení s desetidenním předstihem může následující činnost začít deset dní před ukončením předchozí činnosti.	Time adjustment to the logical dependence which allows to speed up the subsequent task. For instance, in the case of a Finish/Start dependence with a lead of 10 days, the subsequent activity can start 10 days prior to the finish of the preceding activity.	
Přejímací kritéria	Acceptance Criteria	Viz akceptační kritéria		Zákl (Key)
Přejímka [proces]	Acceptance	Proces získávání formálního souhlasu řídicích a kontrolních struktur projektu s tím, že dodávané výstupy mají požadovanou kvalitu. Přejímka v sobě obsahuje vyjádření, že na dodávané výstupy není potřeba vynaložit žádnou další práci a že byly dosaženy cíle dle plánu projektu.	Process of acquisition of a formal approval of management and control structures of a project based on meeting the required quality of the deliverables. Acceptance implies the statement that no further work needs to be expended on the deliverables and that the objectives specified in the project plan have been met.	
Přenos [technika]	Transference	Viz přenos rizika.	See risk transference.	
Přenos rizika [technika]	Risk Transference	Technika eliminace rizik, kdy se přesouvá dopad rizika na třetí stranu společně s odpovědností za	Technique based on risk elimination when the impact of a risk is transferred to a third party along with	



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Realizátor	Performing Organization	Viz realizující organizace.		Zákl (Key)
Realizující organizace (realizátor)	Performing Organization	Organizace, jejíž zaměstnanci jsou přímo zapojeni do prací na projektu.	Organization whose employees are directly involved in working on a project.	
Registr rizik [dokument]	Risk Register	Viz plán protirizikových opatření.	See risk response plan.	
Rejstřík rizik [dokument]	Risk Register	Viz registr rizik.		
Relaxace [technika]	Relaxation	1. Uvolnění napětí 2. Techniky pomáhající zmírňovat následky stresu.	1. Relieving tension. 2. Techniques helping to alleviate consequences of stress.	Zákl (Key) Behav
Rezerva	Reserve	Opatření v plánu projektu zmírňující nákladová a/nebo časová rizika. Používá se obvykle s upřesněním (např. rezerva na řídicí činnosti, rezerva na nepředvídatelné události), aby bylo zřejmé, jaký typ rizik se má tímto opatřením zmírnit. Přesný význam upřesňujících výrazů se mění podle aplikační oblasti.	Measure which is a part of a project plan and whose goal is to alleviate cost-related and/or time-related risks. The term is usually qualified (e.g. control activity reserve, contingency reserve) to indicate which kind of risks is to be alleviated by the measure. The specific meaning of the qualifiers depends on the application area.	Zákl (Key)
Rezerva pro nepředvídané události	Contingency Reserve	Finanční částka nebo doba, potřebná podle předchozích odhadů ke snížení rizika nesplnění cíle projektu na úroveň, která je pro organizaci přijatelná.	Amount of finance or time estimated to be necessary to bring the risk of failing to meet a project objective to a level acceptable to the organization.	
Riziko	Risk	Nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.	Precarious event or condition which – if it occurs – impacts the attainment of the project objective negatively.	Zákl (Key)
Rizikový faktor	Risk Factor	Viz nebezpečí.		Zákl (Key)
Role	Role	Funkční zodpovědnost, zastávaná jednou nebo více osobami nebo organizačními jednotkami.	Functional responsibility assigned to one or several persons or organizational units.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Rozpočet projektu [dokument]	Project Budget	Dokument, který popisuje celkový objem prostředků, přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.	Document specifying the total amount of resources assigned to a project. The resources are usually broken down into expenditure categories and their use is scheduled.	Zákl (Key)
Rozpočtování nákladů [proces]	Cost Budgeting	Proces sestavování rozpočtu projektu podle odhadovaných nákladů na jednotlivé položky WBS a jednotlivé činnosti.	Process of developing a project budget based on costs estimated to cover individual WBS items and individual activities.	
Rozsah produktu	Product Scope	Všechny vlastnosti a funkce, které charakterizují produkt nebo službu.	All qualities and functions characterizing a product or a service.	
Rozsah projektu	Project Scope	Souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodána se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi.	Aggregate of all deliverables to be created so that a product or service developed within the project is delivered including all required properties and functions.	Zákl (Key)
Rozvoj týmu [proces]	Team Development	Rozvoj individuálních i skupinových schopností s cílem zlepšovat provádění projektů.	Development of individual and team abilities with a view to improving project implementation.	
Řazení činností [proces]	Activity Sequencing	Proces identifikování a dokumentování vzájemných logických závislostí mezi činnostmi.	Process of identification and documentation of logical dependencies between and among activities.	
Řeč těla	Body language	Komunikační signály projevované neverbálně na tělesné úrovni.	Communication signals acted out non-verbally at a bodily level.	Zákl (Key) Behav
Řešitelský tým	Realization Team	Osoby pracující na realizaci projektu přímo podřízené projektovému manažerovi. Na tento tým je delegována odpovědnost za vytvoření výstupů projektu.	Persons working on project implementation and reporting directly to the project manager. The team is delegated responsibility for creating the project outputs.	Zákl (Key)
Řídicí komise	Project Steering Committee	Viz řídicí výbor projektu.		Zákl (Key)
Řídicí výbor projektu	Project Steering Committee	Skupina vedoucích pracovníků zadavatele i realizátora, která odpovídá za odsouhlasení výsledků projektu, změn oproti trojimperativu a rovněž za dodržování strategického	Combined team of managers working either for the customer or the performing organization who are accountable for approving the project results, changes against the triple constraint,	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		zaměření. Musí mít konečné slovo ve všech otázkách týkajících se projektu.	and adhering to the strategic focus. Steering Committee has ultimate responsibility in all project issues.	
Řízení dosažené hodnoty projektu	Earned Value Management (EVM)	Metoda integrace rozsahu, harmonogramu a zdrojů k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován s tím, který byl skutečně proveden, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.	Method of integrating the project scope, schedule and resources to measure project progress. The planned volume of work is compared with the actual volume of work to determine whether the cost development and schedule fulfilment are consistent with the plan.	Zákl (Key)
Řízení harmonogramu	Control Schedule	Proces řízení stavu projektu z pohledu harmonogramu a řízení změn v rámci časového směrného plánu (schedule baseline).	Process of project state management from the point of view of the schedule and change management consistent with the schedule baseline.	
Řízení pomocí cílů [technika]	Management by objectives	Manažerská technika řízení výkonnosti založená na jednoznačném stanovení a zadání cíle tak, aby jeho dosažení mohlo být jasně komunikováno, kontrolováno a vyhodnoceno.	Managerial technique of performance management based on identifying and setting the objective unequivocally so that its attainment can be clearly communicated, controlled and evaluated.	Zákl (Key) Behav
Řízení projektu	Project Management (PM)	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.	Application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities in order for the project to meet the requirements. Involves planning, organizing, monitoring and reporting on all aspects of a project and motivating all persons involved to achieve the project objectives.	Zákl (Key)
Řízení rozpočtu [proces]	Control Cost	Proces řízení stavu projektu z pohledu rozpočtu a řízení změn v rámci směrného plánu rozpočtu (cost baseline).	Process of managing the state of the project as far as the budget and change management consistent with the cost baseline are concerned.	
Řízení rozsahu [proces]	Control Scope	Proces řízení stavu projektu z pohledu věcného plnění a řízení změn v rámci	Process of managing the state of the project as far as performance (project's	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		směrného plánu rozsahu (scope baseline).	products) and change management consistent with the scope baseline are concerned.	
Sekundární riziko	Secondary Risk	Riziko, které se objeví jako přímý důsledek implementace některého protirizikového opatření.	Risk which occurs as a direct consequence of implementing a risk-prevention measure.	
Schéma odpovědnosti	Responsibility Chart	Viz matice přiřazení odpovědností.	See responsibility assignment matrix.	
Schválené datum ukončení	Baseline Finish Date	Datum ukončení uvedené ve směrném plánu.	Finish date indicated in the baseline.	
Schválené datum zahájení	Baseline Start Date	Datum zahájení uvedené ve směrném plánu.	Start date indicated in the baseline.	
Síť	Network	Viz síťový graf.	See network diagram.	
Síťová analýza [technika]	Network Analysis	Proces stanovování nejdříve možných a nejpozději přípustných termínů zahájení a ukončení činností projektu nebo jejich částí. Viz také metoda kritické cesty.	Process of setting early and late start and finish dates for project activities or their components. Also see critical path method.	
Síťová cesta	Network Path	Libovolná spojitá řada činností v síťovém grafu projektu.	Any uninterrupted series of activities in a network diagram of a project.	
Síťová logika	Network Logic	Soustava věcných závislostí jednotlivých činností, které tvoří síťový graf.	Set of content-related dependences among individual activities shown in a network diagram.	
Síťový graf	Network graph	Grafické zobrazení (orientovaný graf) projektu, vyjadřující závislosti jeho činností. Je-li uzlově orientovaný, jsou činnosti reprezentovány uzly a hrany ukazují závislosti, je-li hranově orientovaný, jsou činnosti reprezentovány hranami a uzly vyjadřují stavy, kterých je vstupujícími činnostmi dosaženo.	Graphic representation (oriented graph) of a project expressing dependences among project activities. In a precedence diagram, activities are shown as nodes and the arrow represent dependences; in an arrow diagram, activities are shown as arrows and nodes represent states attained by the activities inputting the nodes.	Zákl (Key)
Síťový graf v časovém měřítku	Time-Scaled Network Diagram	Libovolný síťový diagram projektu nakreslený tak, že umístění a délka jednotlivých činností	Any network diagram of a project designed so that the position and length of the representations of individual	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		odpovídají jejich času a době trvání.	activities reflect their timing and duration.	
S-křivka	S-Curve	Grafické znázornění kumulovaných nákladů, hodin práce, nebo procent dokončení prací. Název je odvozen od tvaru křivky, který připomíná písmeno S (plošší na začátku a na konci, strmější uprostřed).	Graphic representation of cumulated costs, hours of work or per cent of work complete. The name alludes to the shape of the curve reminding of letter S (flatter at the beginning and at the end and steeper in the middle).	
Skupina pro zajištění kvality	Quality Assurance Group (QA Group)	Trvalá organizační jednotka nebo skupina, jejímž primárním dlouhodobým cílem je kontrolovat projekty v různých časových okamžicích, aby bylo zajištěno používání vhodných postupů řízení kvality. Její členové se rovněž podílí na stanovení způsobu řízení kvality projektů a na sestavení plánů řízení kvality. Skupina pro řízení kvality musí být nezávislá na projektových týmech.	Permanent organizational unit or team whose primary long-term objective is to control projects at different points in time to guarantee appropriate quality management processes are used. Members also take part in outlining methods of project quality management and in developing quality management plans. The quality assurance group must be independent of project teams.	
Skutečné datum dokončení	Actual Finish Date (AF)	Časový okamžik, kdy práce na činnosti skončily.	Point in time when work on an activity has finished.	
Skutečné datum zahájení	Actual Start Date (AS)	Časový okamžik, kdy práce na činnosti začaly.	Point in time when work on an activity has started.	
Skutečné náklady	Actual Cost (AC)	Celkové náklady, které byly spotřebovány na vytvoření produktu k datu měření a kontroly.	Total costs expended on creating a product as of the date of measurement and control.	
Sledování [proces]	Monitoring	Proces sběru a analýzy dat a hlášení o postupu projektu v porovnání s plánem.	Process of collection and analysis of data and reports on project progress compared with the plan.	
SMART [technika]	SMART	Technika stanovování cílů, kdy je kladen důraz na specifičnost, měřitelnost, akceptovanost (přijetí), reálnost a termínovanost cíle.	Technique for setting objectives emphasizing their need to be specific, measurable, acceptable, realistic and timed.	Zákl (Key) Behav
Směrný plán [dokument]	Baseline	Dokument, který obsahuje schválený plán projektu (věcný, časový a nákladový) včetně schválených změn.	Document containing an approved plan of the project (at the level of content, time and costs) including approved	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		Obvykle se uvádí s bližším určením (např. směrný plán rozsahu a kvality, směrný plán nákladů, směrný harmonogram, směrný plán měření průběhu).	updates. Baseline is usually specified (e.g. scope and quality baseline, cost baseline, baseline schedule/schedule baseline, progress measurement baseline).	
Směrný plán pro výpočty vytvořené hodnoty [dokument]	Baseline for Earned Value calculations	Dokument, který obsahuje schválený plán pro výpočet hodnoty rozpracovanosti (EV).	Document containing an approved plan for earned value (EV) calculations.	
Směrný plán rozsahu [dokument]	Scope Baseline	Viz směrný plán.	See baseline.	
Současné datum ukončení	Current Finish Date	Současný odhad časového okamžiku, kdy bude činnost dokončena. Odhad reflektuje reportovaný postup prací.	Current estimate of the time when an activity is expected to be finished. The date reflects information from progress reports.	
Současné datum zahájení	Current Start Date	Současný odhad časového okamžiku, kdy bude činnost zahájena. Odhad reflektuje reportovaný postup prací.	Current estimate of the time when an activity is expected to be started. The date reflects information from progress reports.	
Souhrnný úkol	Project summary task	Skupina plánovaných činností seskupených do jedné sumární činnosti, která slouží zejména pro reportování.	Set of planned activities grouped under a single summary activity, mainly for reporting purposes.	
Spojení	Link	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Sponzor projektu	Project Sponsor	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Dokáže zajistit zdroje potřebné pro projekt (finanční, lidské, materiální). Pozn. Je to role, která většinou splývá s rolí vlastníka projektu. Viz vlastník projektu.	Person responsible for all relations between the project and the organization's business. Can secure resources needed for the project (financial, human and material). Note: the role usually overlaps with the project owner role. See project owner.	Zákl (Key)
Spouštěče (aktivátory)	Triggers	Spouštěče, někdy také nazývané symptomy rizik nebo varovná znamení jsou předzvěstmi nastalých rizik nebo blížících se výskytů rizik. Spouštěče lze odhalit v procesu identifikace rizik	Triggers, sometimes also referred to as risk symptoms or alarm signals, anticipate contingencies or impending contingencies. Triggers can be identified within the risk identification process and	



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		a hlídat v procesu sledování a kontroly rizik.	monitored in the process of risk monitoring and management.	
Stlačení doby trvání [technika]	Duration Compression	Zkrácení harmonogramu projektu bez zmenšení rozsahu projektu. Toto zkrácení není možné vždy a často vyžaduje nárůst nákladů projektu.	Shortening the project schedule without lessening the project scope. Duration compression is not always possible and often requires increased project costs.	
Strategie projektu [dokument]	Project Strategy	Souhrnný dokument, který stanovuje záměry, cíl projektu, hrubý rozsah (dodávané výstupy), postup, klíčové akceptační metriky a odhad celkového rozpočtu. Musí obsahovat zdůvodnění, proč je projekt řešen. Odráží i vnější aspekty ovlivňující proveditelnost projektu. Strategie se vytváří na začátku projektu a v průběhu projektu může být revidována, a je vhodné ji zakotvit v podnikatelské strategii subjektu, pro který je projekt realizován. Strategii projektu lze zpracovat např. formou Logické rámcové matice.	Summary document setting the aims, project objective, rough scope (outputs to be delivered), process specification, key acceptance metrics and estimated total budget. It must contain a justification of why the project is being undertaken. It reflects external factors affecting project feasibility. The strategy is developed at the beginning of a project and may be revised later on. It is advisable to make project strategy part of the business strategy of the benefiting subject. Project strategy can have the form of, e.g., a logical framework matrix (LFM).	Zákl (Key)
Stres	Stress	Fyzický a psychický stav člověka, který reaguje na situaci vnímanou jako zatěžující nebo ohrožující. Reakce na subjektivně vnímanou zátěž se projevuje na úrovni prožívání, myšlení, chování a tělesných projevů.	Physical and psychic state of a person responding to a situation perceived as burdensome or threatening. Response to subjectively perceived stress is manifested on the level of experiencing, cognition, behaviour and bodily symptoms.	Zákl (Key) Behav
Subkritická činnost	Near-Critical Activity	Činnost, která má malou časovou rezervu.	Activity with a small float.	
Subprojekt	Subproject	Menší část velkého projektu, který se vytváří za účelem jednoduššího řízení. Subprojekt může být referovaný i řízený jako samostatný projekt.	A smaller part of a big project created to facilitate management. Subprojects may be reported and managed as self-contained projects.	
Subsít'	Subnetwork	Část síťového grafu, která	Part of a network diagram	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		obvykle reprezentuje subprojekt.	usually representing a subproject.	
Subsítě prací	Subnetwork	Viz subsítě.	See subnetwork.	
Technika grafického vyhodnocení a kontroly [technika]	Graphical Evaluation and Review Technique (GERT)	Technika síťové analýzy, která umožňuje podmíněné a pravděpodobnostní chápání logických vazeb (tj. některé činnosti se nemusí provést).	Network analysis technique enabling conditioned and stochastic interpretation of logical links (i.e. some activities need not be carried out).	
Technika vyhodnocení a revize programu [technika]	Program Evaluation and Review Technique (PERT)	Událostně orientovaná technika síťové analýzy, používaná pro odhadování doby trvání projektu tehdy, když je velká nejistota v odhadech doby trvání jednotlivých činností. PERT využívá metodu kritické cesty s použitím dob trvání, které jsou vypočteny metodou váženého průměru optimistických, pesimistických a nejvíce pravděpodobných odhadů doby trvání. PERT vypočítává standardní odchylku data dokončení na základě dob trvání činností na cestě. Je také známa pod názvem Metoda momentové analýzy.	Event-oriented network analysis technique used to estimate project duration in cases of high uncertainty regarding estimated duration of individual activities. PERT draws on the critical path method, using durations calculated by the weighted average method from optimistic, pessimistic and most likely duration estimates. PERT calculates the standard deviation of the finish date based on durations of activities on the path. Also known as Moment Analysis.	
Trojimperativ [technika]	Triple Constraint	Cíl projektu vyjádřený v dimenzích výsledek (kvalita, obsah), čas a náklady.	Project objective expressed in terms of result (quality, content), time and costs.	Zákl (Key)
Tým	Team	Menší skupina osob, která pracuje na splnění společného cíle. Pro tým je charakteristická vzájemná (většinou neformální) komunikace, rozdělení rolí a vzájemná důvěra členů týmu.	A small group of people working towards a shared objective. Teams are characterized by (mostly informal) communication, role assignment and trust among the members.	Zákl (Key) Behav
Tým pro řešení problémů	Problem Resolution Team	Tým pro řešení dílčího problému, který navrhne řešení, a který bývá určen Řídicím výborem projektu.	Team appointed (by the project steering committee) to deal with a minor problem – namely to propose a solution.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Tým vedení projektu	Project Management Team	Členové projektového týmu, kteří se přímo podílejí na činnostech řízení projektu. U malých projektů mohou do týmu pro řízení patřit virtuálně všichni členové projektového týmu.	Members of the project team who are directly involved in project management activities. In small projects, the project management team may include all project team members.	Zákl (Key)
Ukazatel čerpání nákladů	Cost Performance Index (CPI)	Viz index výkonů podle nákladů.		
Úkol	Task	Viz činnost.	See activity.	Zákl (Key)
Úkoly přesahující rozpočet	Overbudget Tasks	Úkoly nad rámec rozpočtu.	Tasks not accounted for in the budget.	
Úkon	Task	Viz činnost.	See activity.	Zákl (Key)
Ukončení-Ukončení	Finish-to-Finish (FF)	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Ukončení-Zahájení	Finish-to-Start (FS)	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Úsečkový diagram	Bar Chart	Grafické znázornění informací z harmonogramu. V typickém úsečkovém diagramu je vlevo uveden seznam činností a ostatních prvků projektu, data jsou uvedena v horní liště obrázku a doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny u odpovídající řádky seznamu a začínají a končí podle dat zahájení a ukončení. Někdy se tento diagram označuje jako Ganttův diagram.	Graphic representation of information listed in the schedule. A typical bar chart lists activities and other project components on the left while dates are shown on the top bar of the chart and durations of activities are shown as horizontal bars next to the corresponding line of the list, starting and ending as start and finish dates are. The chart is sometimes referred to as the Gantt diagram, too.	
Uzel	Node	Jedná se o uzel grafu; styčný bod, spojující dvě nebo více závislostí. Viz také hranově orientovaný síťový graf nebo uzlově orientovaný síťový graf.	A graph node; a juncture connecting two or more dependences. Also see arrow diagram or precedence diagram.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Uzlově orientovaný síťový graf	Precedence Diagram	Síťový graf, ve kterém jsou činnosti vyjádřeny jako uzly a logické návaznosti činností jsou vyjádřeny orientovanými hranami (šipkami).	Network diagram showing activities as nodes and logical dependences among activities as vectors (arrows)	
Vedení projektu	Project Management Team	Viz tým vedení projektu.		
Vedoucí projektu	Project Manager (PM)	Viz manažer projektu.		Zákl (Key)
Vítěz-vítěz	Win-win	Označení pro strategii či výsledek vzájemného vyjednávání nebo spolupráce, při kterém jsou obě strany dlouhodobě spokojené a mají pocit vítězství.	Label for a strategy or result of negotiation or cooperation when both parties have reached long-term satisfaction and feel they have won.	Zákl (Key) Behav
Vlastník projektu	Project Owner	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Pozn. Je to role, která většinou splývá s rolí Sponzor projektu. Viz sponzor projektu.	Person responsible for all relations between the project and the organization's business. Note: The role mostly coincides with the project sponsor role. See project sponsor.	Zákl (Key)
Volná rezerva	Free Float (FF)	Počet časových jednotek, o které lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní nejdříve možný začátek všech bezprostředně následujících činností. Značí se Rv.	Maximum number of time units by which activity duration can be prolonged or by which the start of an activity can be postponed compared with the early start without changing the early start of all immediately following activities. Abbreviation: FF.	
Vůdcovství	Leadership	Ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplnění jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu.	Influencing and motivating others to fulfil their personal potential while helping to attain project objectives.	Zákl (Key) Behav
Vyhnutí se riziku [technika]	Risk Avoidance	Vyhnutí se riziku je taková změna plánu projektu, kterou se eliminuje riziko nebo se chrání cíle projektu před jeho dopadem. Je to	Risk avoidance is a change to the project plan eliminating a risk or protecting project objectives from its impact. Tool in the process of risk response planning.	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		nástroj procesu plánování protirizikových opatření.		
Vyhodnocení zajištění kvality [proces]	Quality Assurance Evaluation	Typ následné kontroly, kterou provádí skupina pro zajištění kvality, aby prověřila používání správných postupů řízení kvality v rámci projektu.	Type of follow-up control by the quality management team in order to verify that appropriate quality management processes are used within the project.	
Vyhodnocení změny [proces]	Assess Change	Jeden z procesů řízení projektu používaný při vyhodnocování změnových požadavků, které vznikají v průběhu projektu. Každá navrhovaná změna se vyhodnotí z hlediska nákladů, přínosů a dopadu na dodávané výstupy a na časový plán práce. Pro každou změnu se zpracovávají doporučení týkající se jejího vyřízení.	One of the project management processes used to assess requests for change arising in the course of the project. Each change being proposed is assessed in terms of costs, benefits and impact on outputs to be delivered and the project schedule. Recommendations are developed for each proposed change.	
Výkon (pracovní)	Performance	Schopnost dosahovat stanovených cílů. V pracovním kontextu jsou nutnou podmínkou výkonu dostatečná motivace, vhodné pracovní podmínky a potřebné kompetence pracovníka.	Ability to attain set objectives. In employment context, the necessary preconditions for good performance are sufficient motivation, appropriate working conditions, and relevant employee competences.	Zákl (Key) Behav
Vyměřená částka na nepředvídané události [technika]	Contingency Allowance	Viz rezerva.	See reserve.	
Vypracování plánu projektu [proces]	Project Plan Development	Proces integrace a koordinace všech dílčích plánů projektu tak, aby vznikl konzistentní a logický plán realizace tj. plán projektu zahrnující co bude uděláno, jak to bude uděláno, kdo co udělá, kdy se co udělá a za kolik se to udělá.	Project of integration and coordination of all subordinated project plans so as to arrive at a consistent and logical implementation plan, i.e. a project plan specifying what should be done, how, by whom, when and for how much money.	
Vyrovnění zdrojů [technika]	Resource Leveling	Technika použitelná v libovolné metodě síťové analýzy, v rámci které se respektují zájmy managementu zdrojů (např. omezená dostupnost zdrojů)	Technique applicable as a part of any network analysis method respecting resource management concerns (e.g. limited resource availability or difficult application of	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		nebo obtížné řešení změn v úrovni zdrojů).	change at the level of resources).	
Výsledek	Result	Je stav pro ověření, zda dodaný produkt (výstup) splnil definovaný účel. Při ověření je třeba vzít v úvahu jak produkty (výstupy), tak i další dokumenty (plány, studie, specifikace). Viz produkt.	State for checking that the deliverable (output) meets the defined purpose. The check should take into account both products (outputs) and other documents (plans, studies, specifications). See product.	
Výstup/dodávka	Deliverable	Je to některý produkt projektu Často se používá v užším významu pro externě dodávané výstupy, jejichž dodání je předmětem schvalování sponzorem projektu nebo zákazníkem.	It is any product of a project. The term is often used in its narrower sense to refer to external deliverables whose delivery is subject to approval by the project sponsor or customer.	Zákl (Key)
Vytváření vztahových sítí	Social networking	Dovednost navazovat a udržet sociální vztahy, které umožňují či usnadňují dosahování cílů.	Ability to form and maintain social relations enabling or facilitating attainment of objectives.	Zákl (Key) Behav
Zadávací listina projektu [dokument]	Project Charter	Viz zakládací listina projektu.		
Zadavatelská organizace (zadavatel)	Submitter/ Customer	Osoba/organizace, která zadala realizaci projektu a která bude přebírat a akceptovat jeho výsledky. Její zaměstnanci obvykle nejsou přímo zapojeni do prací na projektu.	Person/organization who/which has commissioned the implementation of the project and who/which will take over and accept its results. Submitter employees are usually not directly involved in work on the project.	Zákl (Key)
Zahájení projektu	Project Start	Datum zahájení projektu.	Date of starting the project.	
Zahájení-ukončení	Start-to-Finish (SF)	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Zahájení-zahájení	Start-to-Start (SS)	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Zainteresovaná strana	Stakeholder	Osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.	Person/organization actively involved in the project or whose interests may be positively/negatively influenced by its implementation or its result. Stakeholders may also often influence the course of the project or its results.	Zákl (Key)

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Zajištění kvality	Quality Assurance (QA)	Provádění plánovaných systematických činností týkajících se kvality, aby se zajistilo, že projekt využívá všechny procesy, které jsou potřebné pro naplnění požadavků.	Implementation of planned systemic activities concerning quality in order to make sure that the project uses all processes necessary to meet the requirements.	
Zakládací listina [dokument]	Project Charter	Viz zakládací listina projektu.		
Zakládací listina projektu [dokument]	Project Charter	Dokument, kterým se formálně deklaruje existence projektu. Opravňuje manažera projektu použít na projektových činnostech zdroje organizace.	Document representing a formal declaration of the project's existence. It empowers the manager to use the organization's resources for project activities.	
Záměr projektu	Goal	Záměr projektu je dlouhodobý, obvykle strategický cíl, k jehož dosažení napomáhá realizace několika projektů/programů. Míra dosažení záměru je ovlivněna vnějšími předpoklady. Za jeho dosažení nemůže být projektový manažer a jeho tým plně odpovědný. Musí mít formu dokumentu.	Goal is a long-term, usually strategic objective whose attainment is supported by the implementation of several projects/programmes. To which degree the goal is attained is influenced by external assumptions. The project manager and his/her team cannot bear full responsibility for goal attainment. It must have the form of a document.	Zákl (Key)
Závislost	Dependency	Viz logická závislost.	See logical dependence.	
Zbytkové riziko	Residual Risk	Riziko, které zůstane po implementaci protirizikového opatření.	Risk remaining after a risk-response measure is implemented.	
Zdroj	Resource	Lidé, zařízení a infrastruktura (jako je	People, facilities and infrastructure (such as tools,	Zákl (Key)
		nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. Použitím zdroje se omezuje pouze jeho dostupnost - nespotebová se (na rozdíl od materiálu, který se činnostmi projektu spotřebovává).	equipment, service provision, information technologies, information and documents, knowledge, financial funds) needed to carry out project activities. Using a resource only reduces its availability – resources are not expended (unlike materials, which are expended on project activities).	

Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
Zdroje přes rozpočet	Overbudget Resources	Zdroje nad rámec rozpočtu.	Resources not included in the budget.	
Zdrojově omezený harmonogram [dokument]	Resource-Limited Schedule	Dokument, který obsahuje harmonogram projektu, ve kterém data zahájení a ukončení reflektují očekávanou dostupnost zdrojů. Konečný harmonogram projektu by měl vždy vycházet z možností zdrojů.	Document containing a project schedule whose start and finish dates reflect expected resource availability. The ultimate project schedule should always reflect resource availability.	
Zkracování harmonogramu [technika]	Schedule Compression	Viz stlačení doby trvání.	See duration compression.	
Změna rozsahu	Scope Change	Jakákoli změna rozsahu projektu, tj. věcného obsahu projektu. Změna rozsahu projektu vyžaduje téměř vždy úpravy nákladů a harmonogramu projektu.	Any change to project scope, i.e. its content. Scope changes nearly always require adjustments to the costs and project schedule.	
Změnová komise	Change Control Board (CCB)	Formálně ustavená skupina, která zodpovídá za schvalování nebo odmítání změn směrných plánů projektu.	Formally appointed group responsible for approving or rejecting baseline changes.	
Změnové řízení na projektu [proces]	Project Change Management	Proces plánování změny od stávajícího k požadovanému budoucímu stavu, který má zajistit, aby tento přechod byl co možná nejhladší a nejefektivnější.	Process of change planning from the current to the desired future state the purpose of which is to guarantee as smooth and efficient a transition as possible.	Zákl (Key)
Změnový požadavek	Change Request	Požadavek na rozšíření, nebo snížení rozsahu projektu, změnu postupů, procesů, plánů, změnu nákladů, rozpočtu nebo časového harmonogramu.	Request for extending or limiting the project scope, change to procedures, processes, plans, costs, budget or project schedule.	Zákl (Key)
Zmírnění [proces]	Mitigation	Viz zmírnění rizik.	See risk mitigation.	
Zmírnění rizik [proces]	Risk Mitigation	Proces zmírnění rizik, který hledá, jak snížit pravděpodobnost a/nebo dopad rizika na nejnižší možnou a přijatelnou mez.	Process of risk mitigation seeking to reduce the likelihood and/or impact of a contingency to the lowest possible and acceptable limit.	
Znalost	Knowledge	Znalost je to, co si lze zapamatovat a co nám	Knowledge is what one can remember and what helps us	



Česky	Anglicky	Popis česky	Popis anglicky	Pozn.
		systematicky a opakovaně pomáhá řídit nějaký proces.	manage a process systemically and repeatedly.	
Zpětná vazba	Feedback	V pracovním kontextu komunikovaná odezva na pracovní chování, směřující k odstranění nežádoucího chování či zlepšení výkonu.	In employment context, communicated response to work behaviour, seeking removal of undesirable behaviour or improvement of performance.	Zákl (Key) Behav
Zpětný výpočet [technika]	Backward Pass	Výpočet termínů (dat) nejpozději přípustného začátku a nejpozději přípustného konce nedokončených činností nebo všech činností síťového grafu.	Calculation of dates of late start and late finish of outstanding activities or all activities shown in the network diagram.	
Životní cyklus produktu	Product Life Cycle	Skupina sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného produktu. Názvy a čísla fází jsou dány potřebami řízení, výroby a kontroly v organizaci.	Ordered sequence of phases expressing the course of the life of a given product. Names and phase numbers are dictated by management, production and control needs in the organization.	Zákl (Key)
Životní cyklus projektu	Project Life Cycle	Skupina sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného projektu. Názvy a čísla jsou dány potřebami řízení a kontroly průběhu realizace projektu v organizaci.	Ordered sequence of phases expressing the course of the life of a given project. Names and phase numbers are dictated by management, production and control needs concerning the course of the project implementation in the organization.	Zákl (Key)

### Třídění podle názvů pojmů v angličtině

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
% Complete	Dokončeno %	Work completion in %.	Dokončenost práce v %.	
% Work Complete	Dokončená práce %	Complete work in %, the basis (100%) being whole project completion.	Dokončené práce v %, při čemž základ (100%) je dokončení celého projektu.	
Acceptance	Přejímka [proces]	Process of acquisition of a formal approval of management and control structures of a project based on meeting the required quality of the deliverables. Acceptance implies the statement that no further work needs to be expended on the deliverables and that the objectives specified in the project plan have been met.	Proces získávání formálního souhlasu řídicích a kontrolních struktur projektu s tím, že dodávané výstupy mají požadovanou kvalitu. Přejímka v sobě obsahuje vyjádření, že na dodávané výstupy není potřeba vynaložit žádnou další práci a že byly dosaženy cíle dle plánu projektu.	
Acceptance Criteria	Akceptační kritéria	Criteria, including metrics and basic requirements, to be attained so that project outputs can be approved. See acceptance criteria.	Taková kritéria, včetně měřítek a základních podmínek, která musí být dosažena, aby mohly být akceptovány výstupy projektu. Viz. přejímací kritéria	Zákl (Key)
Acceptance Criteria	Přejímací kritéria		Viz akceptační kritéria	Zákl (Key)
Accountability Matrix; Responsibility Matrix	Matice odpovědnosti [dokument]	See responsibility assignment matrix.	Viz matice přiřazení odpovědnosti.	
Active listening	Aktivní naslouchání [technika]	Set of communication techniques aimed at maximizing understanding of the message, at the logical as well as the emotional level. Involves paying attention to the speaker, encouraging open communication and continuous checking that the message has been understood correctly.	Soubor komunikačních technik, jejichž cílem je maximální pochopení významu sdělení, a to jak na logické, tak na emoční rovině. Zahrnuje věnování pozornosti mluvčímu, povzbuzování k otevřené komunikaci a průběžné ověřování správného pochopení sdělení.	zákl (Key) Behav

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Activity	Činnost	Element for describing processes undertaken within implementation of projects or business processes. Operation or sequence of operations changing reality with a particular purpose. Can have expected duration, expected costs and expected demands in terms of resources. Its result may be a component output or a product. Major activities are called steps. Activities on the level of fine structuring are called tasks. Arrow or node oriented (precedence diagrams) consist of activities.	Element popisu procesu prováděného v rámci realizace projektu nebo nějakého byznys procesu. Je to operace nebo sekvence operací, která nějak mění předmětnou realitu s určitým záměrem. Může mít očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem může být dílčí výstup nebo produkt. Větší činnosti bývají nazývány kroky. Prvky nejjemnějšího členění bývají nazývány úkoly/úkony. Hranově nebo uzlově orientovaný síťový graf se skládá z aktivit/činností. Synonymum je aktivita.	Zákl (Key)
Activity	Aktivita	See activity.	Viz. činnost	
Activity Definition	Definice činností [proces]	Planning process involving identification of activities to be undertaken to create required project outputs, and specification of these activities.	Plánovací proces identifikace činností, které musí proběhnout pro vytvoření požadovaných výstupů projektu, a specifikace těchto činností.	Zákl (Key)
Activity Duration Estimating	Odhadování doby trvání činnosti [proces]	Process of estimating the number of time units needed to implement a given activity.	Proces odhadování počtu časových jednotek, potřebných k realizaci dané činnosti.	
Activity Sequencing	Řazení činností [proces]	Process of identification and documentation of logical dependencies between and among activities.	Proces identifikování a dokumentování vzájemných logických závislostí mezi činnostmi.	
Activity-on-Arrow (AOA)	Činnost na hraně	See arrow diagram.	Viz. hranově orientovaný graf.	
Activity-on-Node (AON)	Činnost v uzlu	See precedence diagram.	Viz. uzlově orientovaný graf.	
Actual Cost (AC)	Skutečné náklady	Total costs expended on creating a product as of the date of measurement and control.	Celkové náklady, které byly spotřebovány na vytvoření produktu k datu měření a kontroly.	
Actual Duration	Aktuální doba trvání	The time for which the task has been performed or which it took to complete.	Doba, po kterou úkol již probíhá nebo za kterou byl vykonán.	
Actual Finish	Skutečné datum	Point in time when work on	Časový okamžik, kdy práce	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Date (AF)	dokončení	an activity has finished.	na činnosti skončily.	
Actual Overtime Cost	Skutečné náklady na přesčasovou práci	Actual cost of overtime work completed.	Skutečné náklady za odvedenou přesčasovou práci.	
Actual Overtime Work	Skutečná přesčasová práce	Actual amount of overtime work done.	Skutečně odvedené množství přesčasové práce.	
Actual Start Date (AS)	Skutečné datum zahájení	Point in time when work on an activity has started.	Časový okamžik, kdy práce na činnosti začaly.	
Actual Work	Skutečná pracnost	Actual amount of work done.	Skutečně odvedené množství práce.	
Allocated Resources	Přidělené zdroje	Resources allocated to an activity, stage or project.	Zdroje přidělené na činnost, etapu, projekt.	
Argumentation	Argumentace	Effort to shape opinions by justification using rational and irrational tools (arguments).	Snaha o názorové ovlivnění odůvodněním za použití racionálních i iracionálních prostředků (argumentů).	Zákl (Key) Behav
Arrow Diagram	Hranově orientovaný síťový graf [dokument]	Document containing a network graph in which activities are represented by arrows - edges. The start of each edge represents the beginning of an activity and the arrow at the other end of the edge the termination of the activity. (The length of the edge however does not represent the expected duration of the activity.) Activities are linked in points called 'nodes' (usually represented as little circles); these represent states attained by activities, through which the expected order for activities to be performed is represented.	Dokument, který obsahuje druh síťového grafu, ve kterém se znázorňují činnosti formou orientovaných úseček - hran. Začátek šipky představuje začátek činnosti a hrot šipky konec činnosti (délka hrany neznamena předpokládanou dobu trvání činnosti). Činnosti se napojují v bodech, nazývaných uzly (obvykle se znázorňují jako malé kroužky), které představují činnostmi dosažené stavy, a tím se znázorňuje očekávané pořadí jejich provádění.	
Assertiveness	Asertivita [technika]	1. Ability to put through one's opinion, viewpoint or interest. 2. Set of communication techniques to be used to put through one's interest or as defence against manipulative behaviour.	1. Schopnost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. 2. Soubor komunikačních technik, využívaných k prosazení vlastního zájmu nebo obraně proti manipulativnímu jednání.	zákl (Key) Behav

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Assess Change	Vyhodnocení změny [proces]	One of the project management processes used to assess requests for change arising in the course of the project. Each change being proposed is assessed in terms of costs, benefits and impact on outputs to be delivered and the project schedule. Recommendations are developed for each proposed change.	Jeden z procesů řízení projektu používaný při vyhodnocování změnových požadavků, které vznikají v průběhu projektu. Každá navrhovaná změna se vyhodnotí z hlediska nákladů, přínosů a dopadu na dodávané výstupy a na časový plán práce. Pro každou změnu se zpracovávají doporučení týkající se jejího vyřízení.	
Assignment Units	Jednotky přiřazení	Units used to assign resources to activities/products. They usually include %, man-days and man-hours.	Jednotky, pomocí kterých se přiřazují zdroje na činnosti/produkty. Obvykle jsou to %, člověkodny, člověkohodiny.	
Assignment Work	Přidělená práce	Work assigned to the given resource.	Plánovaná práce pro daný zdroj.	
Assumptions	Předpoklady	Factors (characterizing the state of the project environment) taken into account during planning as key influences on project implementation. They affect all aspects of planning and are a part of the gradual project specification. Changing/attaining them is not within the competence of the project manager. Assumptions often concern risks to project implementation.	Jsou to faktory (stav okolí projektu), které se při plánování berou v potaz, protože mají zásadní vliv na realizaci projektu. Ovlivňují všechny aspekty plánování a jsou součástí postupného zpřesňování projektu. Jejich změna/dosažení není v pravomoci manažera projektu. Předpoklady se často týkají rizik realizace projektu.	Zákl (Key)
Assumptions Analysis	Analýza předpokladů [technika]	Technique involving examination of accuracy of assumptions and identification of project contingencies due to inaccuracy, inconsistency or incompleteness of assumptions.	Technika, která zkoumá přesnost předpokladů a identifikuje rizika projektu způsobená nepřesností, nekonzistencí nebo neúplností předpokladů.	
Backward Pass	Zpětný výpočet [technika]	Calculation of dates of late start and late finish of outstanding activities or all activities shown in the network diagram.	Výpočet termínů (dat) nejpozději přípustného začátku a nejpozději přípustného konce nedokončených činností nebo všech činností síťového grafu.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Bar Chart	Úsečkový diagram	Graphic representation of information listed in the schedule. A typical bar chart lists activities and other project components on the left while dates are shown on the top bar of the chart and durations of activities are shown as horizontal bars next to the corresponding line of the list, starting and ending as start and finish dates are. The chart is sometimes referred to as the Gantt diagram, too.	Grafické znázornění informací z harmonogramu. V typickém úsečkovém diagramu je vlevo uveden seznam činností a ostatních prvků projektu, data jsou uvedena v horní liště obrázku a doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny u odpovídající řádky seznamu a začínají a končí podle dat zahájení a ukončení. Někdy se tento diagram označuje jako Ganttův diagram.	
Baseline	Směrný plán [dokument]	Document containing an approved plan of the project (at the level of content, time and costs) including approved updates. Baseline is usually specified (e.g. scope and quality baseline, cost baseline, baseline schedule/schedule baseline, progress measurement baseline).	Dokument, který obsahuje schválený plán projektu (věcný, časový a nákladový) včetně schválených změn. Obvykle se uvádí s bližším určením (např. směrný plán rozsahu a kvality, směrný plán nákladů, směrný plán harmonogram, směrný plán měření průběhu).	zákl (Key)
Baseline Cost	Náklady podle směrného plánu	Approved planned cost level.	Schválená plánovaná úroveň nákladů.	
Baseline Duration	Doba trvání podle směrného plánu	Approved duration.	Schválená doba trvání.	
Baseline Finish	Dokončení podle směrného plánu	Approved date of accomplishment.	Schválené datum dokončení.	
Baseline Finish Date	Schválené datum ukončení	Finish date indicated in the baseline.	Datum ukončení uvedené ve směrném plánu.	
Baseline for Earned Value calculations	Směrný plán pro výpočty vytvořené hodnoty [dokument]	Document containing an approved plan for earned value (EV) calculations.	Dokument, který obsahuje schválený plán pro výpočet hodnoty rozpracovanosti (EV).	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Baseline Start Date	Schválené datum zahájení	Start date indicated in the baseline.	Datum zahájení uvedené ve směrném plánu.	
Benefit	Přínos projektu	Benefits are gains which may occur when the objectives attained in a project are employed (when the state achieved by a project is made use of). The level of benefits is exposed to the influence of external assumptions. The project manager and his/her team cannot bear full responsibility for benefit attainment. In a project specification, one and the same thing cannot be a project objective and a project benefit simultaneously.	Přínosy jsou užitky, které se mohou dostavit používáním dosažených cílů projektu (užíváním stavu projektem dosaženého). Míra dosažení přínosů je ovlivněna vnějšími předpoklady. Za dosažení přínosů nemůže být plně odpovědný projektový manažer a jeho tým. Při specifikaci projektu nemůže být jedna a táž věc zároveň cílem projektu a přínosem projektu.	Zákl (Key)
Body language	Řeč těla	Communication signals acted out non-verbally at a bodily level.	Komunikační signály projevované neverbálně na tělesné úrovni.	zákl (Key) Behav
Brainstorming	Brainstorming	Creative group technique aimed at generating as many new ideas connected with the given topic as possible. Mostly used to identify solutions to problems in professional practice.	Skupinová kreativní technika, která má za cíl generovat maximální množství nových nápadů na zadané téma. V profesní praxi používaná nejčastěji k hledání řešení problémů.	zákl (Key) Behav
Budget at Completion (BAC)	Původní celková výše rozpočtu	Sum of all planned costs to be used to develop project products.	Součet všech plánovaných nákladů na vytvoření produktů projektu.	
Budget Attainment Analysis	Analýza dodržování rozpočtu [technika]	Technique representing one of the steps in the cost control process. Budget Attainment Analysis compares actual costs (labour input or cost in EUR) and the time taken to finish the working product or project deliverable on the one hand with the costs and time envisioned by the budget on the other.	Technika je jedním z kroků sledování nákladů. Analýza dodržování rozpočtu porovnává skutečné náklady (pracnost nebo Kč) a čas, spotřebovaný na dokončení pracovního produktu nebo dodávaného výstupu projektu s náklady a časem plánovanými v rozpočtu.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Buffer	Nárazník	Cushion scheduled in a project plan to protect project costs/deadline. In project planning based on Theory of Constraints the concept always refers to the float at the end of a critical chain.	Rezerva zanesená v plánu projektu, která je určena pro ochranu nákladů/termínu. Při plánování projektu podle Teorie omezení je tímto pojmem myšlena vždy časová rezerva připojená na konec kritického řetězce.	
Buffer	Nárazník [technika]	See buffer.	Viz rezerva.	
Calendar Unit	Jednotka časového rozvrhu	Time units used in the schedule. They are usually hours, days or weeks but shifts or even minutes may be used too. Time units are primarily used by software tools to support project management.	Časová jednotka, používaná v harmonogramu projektu. Těmito jednotkami jsou obvykle hodiny, dny nebo týdny, ale mohou to být i směny nebo dokonce minuty. Primárně je používají softwarové nástroje na podporu řízení projektu.	
Claim	Požadavek	Request for delivering a product/service usually regarded as ordered by the submitter but not delivered in the quality requested or not delivered at all.	Požadavek na dodání produktu nebo služby, obvykle takové, která byla podle názoru zadavatele objednána, ale nebyla dodána v požadované kvalitě, nebo nebyla dodána vůbec.	
Coaching	Koučování [technika]	Nondirective technique of developing human potential. It is based on asking appropriate questions with a view to achieving a required change of behaviour or new skill acquisition while using the coachee's own experience.	Nedirektivní technika rozvoje potenciálu lidí, která se snaží prostřednictvím vhodných otázek dosáhnout požadované změny chování či osvojení nové dovednosti s využitím vlastních zkušeností koučovaného.	Zákl (Key) Behav
Communication Management Plan	Komunikační plán [dokument]	Document specifying communication needs and communications triggering events in a project as well as the mode, type and time for the respective types of communication. Establishing of responsible persons for particular communications is mandatory in this document. The document may have a formal or informal status. It is a component of the project management plan.	Dokument popisující komunikační potřeby a komunikace spouštějící události v projektu, způsob, typ a čas pro jednotlivé druhy komunikací. Povinnou položkou dokumentu je určení odpovědné osoby za jednotlivé typy komunikací. Tento dokument může mít formální i neformální status. Je součástí plánu řízení projektu.	



Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Communication Management Plan	Plán komunikace [dokument]	See communication management plan.	Viz komunikační plán.	
Communication s Planning	Plánování komunikace [proces]	Process of specifying stakeholders' informational and communicational needs: Who needs which information, when and how they are getting it.	Proces určování informačních a komunikačních potřeb zainteresovaných stran: Kdo potřebuje jaké informace, kdy je bude potřebovat a jak je dostane.	
Competence	Kompetence	Body of knowledge, skills and behaviours enabling an individual to deliver the required job performance.	Soubor znalostí, dovedností a takových forem chování, které člověku umožňují podávat požadovaný pracovní výkon.	Zákl (Key) Behav
Conflict	Konflikt	Clash of opposing interests, values or incompatible personalities.	Střet protikladných zájmů, hodnot nebo nekompatibilních osobností.	Zákl (Key) Behav
Constructive criticism	Konstruktivní kritika	Negative feedback formulated with the specific aim of helping to remove errors or undesirable behaviours.	Negativní zpětná vazba, formulovaná konkrétně s cílem pomoci odstranit chyby či nežádoucí chování.	Zákl (Key) Behav
Contingency Allowance	Vyměřená částka na nepředvídané události [technika]	See reserve.	Viz rezerva.	
Contingency Plan	Havarijní plán [dokument]	Document containing a description of procedures developed to ensure the project will be completed even if a specific contingency occurs.	Dokument obsahující popis procedur navržených k zajištění dokončení projektu pro případ výskytu konkrétního rizika.	
Contingency Planning	Alternativní plánování [proces]	Process of developing a plan identifying strategic alternatives whose application will guarantee a successful completion of the project should a particular contingency occur.	Proces zpracování plánu identifikujícího alternativní strategie, jejichž použitím se zajistí úspěšné dokončení projektu, když dojde k výskytu konkrétního rizika.	
Contingency Reserve	Rezerva pro nepředvídané události	Amount of finance or time estimated to be necessary to bring the risk of failing to meet a project objective to a level acceptable to the organization.	Finanční částka nebo doba, potřebná podle předchozích odhadů ke snížení rizika nesplnění cíle projektu na úroveň, která je pro organizaci přijatelná.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Control Cost	Řízení rozpočtu [proces]	Process of managing the state of the project as far as the budget and change management consistent with the cost baseline are concerned.	Proces řízení stavu projektu z pohledu rozpočtu a řízení změn v rámci směrného plánu rozpočtu (cost baseline).	
Control Charts	Kontrolní diagramy [dokument]	Control charts are graphic representations of control process results for a period compared with set control limits. They are used to determine whether the process/project has been managed well or adjustments are needed.	Kontrolní diagramy jsou grafická znázornění výsledků procesu kontroly za časové období oproti stanoveným kontrolním mezím. Používají se ke zjištění, zda je proces/projekt pod kontrolou nebo vyžaduje nějaké úpravy.	
Control Scope	Řízení rozsahu [proces]	Process of managing the state of the project as far as performance (project's products) and change management consistent with the scope baseline are concerned.	Proces řízení stavu projektu z pohledu věcného plnění a řízení změn v rámci směrného plánu rozsahu (scope baseline).	
Control Schedule	Řízení harmonogramu	Process of project state management from the point of view of the schedule and change management consistent with the schedule baseline.	Proces řízení stavu projektu z pohledu harmonogramu a řízení změn v rámci časového směrného plánu (schedule baseline).	
Cost Benefit Analysis (CBA)	Analýza nákladů a přínosů [technika]	Technique based on comparing potential costs and benefits associated with creating the products of the project. Cost Benefit Analysis may occasionally involve only selected project aspects.	Technika porovnání potenciálních nákladů a přínosů spojených s vytvořením produktů projektu. Někdy se může analýza nákladů a přínosů týkat pouze některých aspektů projektu.	
Cost Budgeting	Rozpočtování nákladů [proces]	Process of developing a project budget based on costs estimated to cover individual WBS items and individual activities.	Proces sestavování rozpočtu projektu podle odhadovaných nákladů na jednotlivé položky WBS a jednotlivé činnosti.	
Cost Estimating	Odhadování nákladů [proces]	Process of estimating a rough value (estimate) of costs needed to carry out individual activities or producing WBS elements.	Proces stanovení přibližné hodnoty (odhadu) nákladů potřebných k provedení jednotlivých činností nebo vytvoření prvků WBS.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Cost Performance Index (CPI)	Index výkonů podle nákladů	Criterion for measuring cost effectiveness of projects. Ratio indicator expressing the effectiveness of cost input compared with the plan.	Měřitko nákladové efektivity projektu. Poměrový ukazatel vyjadřující efektivitu vynaložených prostředků vůči plánu.	
Cost Performance Index (CPI)	Ukazatel čerpání nákladů		Viz index výkonů podle nákladů.	
Cost Variance (CV)	Odchylka od rozpočtu	Metric specifying adherence of a project to planned costs. Variance expressing the difference between earned value (EV) and actual cost (AC).	Měřitko toho, jak projekt dodržuje plánované náklady. Odchylka vyjadřující rozdíl mezi hodnotou rozpracovanosti (EV) a skutečnými náklady (AC).	
Creativity	Kreativita	Ability to generate new ideas and concepts or find new connections in addition to the existing ones. One of the principal preconditions for successful problem solving.	Schopnost generovat nové nápady a koncepty, či nacházet nové souvislosti mezi nápady a koncepty již existujícími. Je jedním ze Zákl (Key)adních předpokladů úspěšného řešení problémů.	Zákl (Key) Behav
Critical Activity	Kritická činnost	Activity in a network graph without any float (situated on a critical path).	Činnost v síťovém grafu, která nemá časové rezervy (leží na kritické cestě).	Zákl (Key)
Critical Assumption	Kritický předpoklad	External factor concerning activities of an organization which is measurable and represents a continuously significant influence on project objectives attainment.	Vnější faktor týkající se činnosti organizace, který je měřitelný a zobrazuje průběžně významný vliv na dosažení cílů projektu.	
Critical Chain Method	Metoda kritického řetězu [technika]	Network analysis technique reflecting, apart from factual dependences, resource dependences and resource availability. The method combines a deterministic and a probabilistic approach to scheduling.	Technika síťové analýzy, která kromě věcných závislostí zohledňuje i závislosti zdrojové a dostupnost zdrojů. Tato metoda kombinuje deterministický a pravděpodobnostní přístup k časovému plánování.	
Critical Path	Kritická cesta	The path in a network graph which has the longest duration. It consists of critical activities. Delays of any of the activities on a critical path lead to a delay of the whole project.	Cesta v síťovém grafu s nejdelším trváním. Je složena z kritických činností. Zpoždění kterékoliv činnosti ležící na kritické cestě znamená zpoždění celého projektu.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Critical Path Method (CPM)	Metoda kritické cesty [technika]	Fundamental deterministic technique for temporal analysis of a project represented in an arrow diagram or a precedence diagram. Interconnected activities with a zero float marking a so-called critical path are sought.	Zákl (Key)adní deterministická technika pro časový rozbor projektu zobrazeného hranově nebo uzlově orientovaným síťovým grafem. Hledají se vzájemně závislé činnosti s nulovou časovou rezervou, které vytvářejí tzv. kritickou cestu.	Zákl (Key)
Critical Success Factor (CSF)	Kritický faktor úspěchu (KFÚ)	Internal factor concerning activities of an organization which is measurable and which will continuously affect whether an organization will achieve its objectives or not. See also critical assumption.	Interní faktor, týkající se činnosti organizace, který je měřitelný a který bude mít průběžně významný vliv na to, zda organizace dosáhne svých cílů, či nikoliv. Viz také kritický předpoklad.	
Current Activities	Probíhající činnosti	Activities being carried out at a given moment.	Činnosti, na kterých se aktuálně pracuje.	
Current Finish Date	Současné datum ukončení	Current estimate of the time when an activity is expected to be finished. The date reflects information from progress reports.	Současný odhad časového okamžiku, kdy bude činnost dokončena. Odhad reflektuje reportovaný postup prací.	
Current Start Date	Současné datum zahájení	Current estimate of the time when an activity is expected to be started. The date reflects information from progress reports.	Současný odhad časového okamžiku, kdy bude činnost zahájena. Odhad reflektuje reportovaný postup prací.	
Decision Tree Analysis	Analýza rozhodovacích ostromu [technika]	Technique using decision tree diagrams to assess variants. Decision tree diagrams show considerations informing the decision-making process and the consequences of choosing one of the several alternatives. They give risk probabilities and costs of each logical path or event and of future decisions.	Technika využívající pro posouzení variant diagramy ve tvaru rozhodovacího stromu. Takovýto diagram znázorňuje úvahy při rozhodování a důsledky volby jedné z několika možných alternativ. Zahrnuje pravděpodobnosti rizik a náklady každé logické cesty nebo události a budoucích rozhodnutí.	
Delegating	Delegování	1. Process of assigning a task and executive power required for its completion. 2. Style of HR management, where the manager delegates the completion of an objective while leaving the ways of its attainment open.	1. Proces předání úkolu a pravomocí potřebných pro jeho splnění. 2. Styl vedení lidí, kdy manažer deleguje splnění cíle a ponechává volnost ve způsobech jejich dosažení.	Zákl (Key) Behav

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Deliverable	Výstup/dodávka	It is any product of a project. The term is often used in its narrower sense to refer to external deliverables whose delivery is subject to approval by the project sponsor or customer.	Je to některý produkt projektu. Často se používá v užším významu pro externě dodávané výstupy, jejichž dodání je předmětem schvalování sponzorem projektu nebo zákazníkem.	Zákl (Key)
Deliverable Definition	Definice dodávaného výstupu [dokument]	Document containing a specification of a project output (product or service) to be delivered; contains a detailed functional description of the content of the product/service.	Dokument obsahující specifikaci dodávaného výsledku projektu (produktu nebo služby); obsahuje podrobný popis obsahu produktu či služby z věcného hlediska.	Zákl (Key)
Dependency	Závislost	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Dummy Activity	Fiktivní činnost	Arrow in arrow diagrams, connecting states identical from the point of view of process continuation. No demands in terms of time or resources. Shown with a dashed line with an arrow in diagrams.	Hrana v hranově definovaných síťových grafech, která propojuje stavy, které jsou z hlediska pokračování procesu identické. Neklade nárok na čas ani na zdroje. V grafech se znázorňuje čárkovanou čarou zakončenou šipkou.	
Duration (DU)	Doba trvání	Number of units of time (excluding bank holidays or other idle times) needed to complete an activity or another project part. Usually given in days or weeks. Another not quite correct usage is to express elapsed time.	Počet časových jednotek (bez svátků nebo jiných nepracovních období) potřebných na provedení činnosti nebo jiného prvku projektu. Vyjadřuje se obvykle v hodinách, dnech nebo týdnech. Někdy se ne zcela správně používá pouze ve významu uplynulého času.	
Duration Compression	Stlačení doby trvání [technika]	Shortening the project schedule without lessening the project scope. Duration compression is not always possible and often requires increased project costs.	Zkrácení harmonogramu projektu bez zmenšení rozsahu projektu. Toto zkrácení není možné vždy a často vyžaduje nárůst nákladů projektu.	
Duration Variance	Odchylka doby trvání	Variance of duration compared with the scheduled value.	Odchylka doby trvání oproti původní hodnotě.	
Early Finish (EF)	Nejdříve možný konec činnosti	The earliest moment in time when a given activity can be finished. Abbreviation: EF. It equals the sum of the early start of the activity and its duration.	Časový okamžik, v němž se nejdříve může daná činnost ukončit. Značí se KM. Je dán součtem nejdříve možného termínu zahájení činnosti a doby jejího trvání.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Early Start (ES)	Nejdříve možný začátek činnosti	The earliest moment in time when a given activity may be started. Abbreviation: ES.	Časový okamžik, v němž se nejdříve může daná činnost zahájit. Značí se ZM.	
Earned Value (EV)	Dosažená hodnota		Viz hodnota rozpracovanosti.	
Earned value (EV)	Hodnota rozpracovanosti	Value of the partially finished product expressed in terms of planned costs of the partially finished product as of the date of measurement and check. EV is a percentual share of the planned value which should have been expended on the given product as of the measurement and check date.	Hodnota rozpracovaného produktu vyjádřená plánovanými náklady na rozpracovaný produkt k datu měření a kontroly. Hodnota EV představuje procentuální hodnotu množství plánovaných nákladů, které měly být vynaloženy na daný produkt k datu měření a kontroly.	
Earned Value Management (EVM)	Metoda řízení dosažené hodnoty projektu [technika]	Technique for integrating project scope, schedule and costs in order to measure project progress. The planned volume of work is compared with the volume of work actually carried out, to determine whether the cost development and schedule fulfilment are consistent with the plan.	Technika pro integraci rozsahu, harmonogramu a nákladů, která slouží k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován, se skutečně provedeným objemem práce, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.	
Earned Value Management (EVM)	Řízení dosažené hodnoty projektu	Method of integrating the project scope, schedule and resources to measure project progress. The planned volume of work is compared with the actual volume of work to determine whether the cost development and schedule fulfilment are consistent with the plan.	Metoda integrace rozsahu, harmonogramu a zdrojů k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován s tím, který byl skutečně proveden, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.	Zákl (Key)
Effort	Pracnost	Number of work-time units needed to complete an activity or another project element. Usually expressed in man-hours, man-days or man-weeks. Not to be confused with duration.	Počet pracovních jednotek potřebných na dokončení činnosti nebo jiného prvku projektu. Vyjadřuje se obvykle v člověkohodinách, člověkodnech nebo člověkotýdnech. Nesmí se zaměňovat s dobou trvání.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Emotional Intelligence	Emoční inteligence	Set of abilities enabling an individual to interpret their emotional status and the emotional status of other people and use this knowledge actively.	Soubor schopností umožňujícím jedinci orientovat se v emočním rozpoložení svém a ostatních lidí a aktivně s ním pracovat.	Zákl (Key) Behav
Estimate	Odhad	Output of an estimation process. Value containing specifications of accuracy (such as $\pm x$ per cent) or specified as a from-to interval.	Výsledek procesu odhadování. Je to hodnota, která obsahuje označení přesnosti (např. $\pm x$ procent), nebo je vyjádřena intervalem od-do.	
Estimate At Completion (EAC)	Prognóza celkových nákladů projektu při jeho ukončení	Expected total cost of delivering all project products. It is calculated as a sum of actual cost (AC) and the estimate to complete (ETC).	Očekávané celkové náklady na vytvoření všech produktů projektu. Tvoří součet nákladů, spotřebovaných k datu měření a kontroly (AC) a odhadu nákladů pro dokončení (ETC).	
Estimate to Complete (ETC)	Odhad nákladů pro dokončení	Estimate of expenditures needed to complete all products of the project remaining to be completed at the time of measurement and control.	Odhad nákladů potřebných na dokončení všech zbývajících produktů projektu od okamžiku měření a kontroly.	
Estimating	Odhadování [proces]	Process of setting quantitative likely results. Estimating is commonly used with costs and project duration. The results should always contain some specification of accuracy (such as $\pm x$ per cent). In some areas of application specific adjustments to the scope of accuracy can be used (such as with job size estimate, budget estimate and ultimate estimate in technological and building projects).	Proces stanovení pravděpodobných kvantitativních výsledků. Používá se obvykle u nákladů a doby trvání projektu. Výsledky by měly vždy obsahovat nějaké označení přesnosti (např. $\pm x$ procent). V některých aplikačních oblastech existují specifické požadavky na rozsah přesnosti (např. odhad velikosti objednávky, odhad rozpočtu a definitivní odhad v technologických a výstavbových projektech).	
Ethic	Etika	1. Philosophical discipline focusing on morals and moral action. 2. Action consistent with one's conscience and social norms.	1. Filozofická disciplína, zkoumající morálku a morální jednání. 2. Jednání v souladu se svým svědomím a společenskými normami.	Zákl (Key) Behav

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Feedback	Zpětná vazba	In employment context, communicated response to work behaviour, seeking removal of undesirable behaviour or improvement of performance.	V pracovním kontextu komunikovaná odezva na pracovní chování, směřující k odstranění nežádoucího chování či zlepšení výkonu.	Zákl (Key) Behav
Finish date	Koncové datum	Time of activity completion. It is usually specified by one of the following attributes: actual, scheduled, estimated, earliest possible, latest admissible, baseline, targeted, current.	Časový okamžik spojený s dokončením činnosti. Obvykle se dále upřesňuje jedním z následujících pojmů: skutečné, plánované, odhadované, nejdříve možné, nejpozději přípustné, ze směrného plánu, cílové, současné.	
Finish Variance	Odchylka dokončení	Variance of the finish date.	Odchylka v datu dokončení.	
Finish-to-Finish (FF)	Ukončení-Ukončení	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Finish-to-Start (FS)	Ukončení-Zahájení	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Flexibility	Flexibilita [technika]	Ability to adjust one's behaviour to current conditions.	Schopnost přizpůsobit své chování aktuálním podmínkám.	Zákl (Key) Behav
Formal Review	Formální kontrola [proces]	Type of ex post check, usually scheduled following the completion of an activity, so that a part of a deliverable or a whole deliverable can be checked retrospectively. Formal reviews are performed by working product review groups.	Typ následné kontroly, která se obvykle plánuje na konci činnosti, aby byla zpětně prověřena část dodávaného výstupu popř. celý dodávaný výstup. Za účelem provádění formálních kontrol se organizují kontrolní skupiny pracovních produktů.	
Forward Pass	Dopředný výpočet [technika]	Calculation of dates of earliest start possible and earliest completion possible of unfinished activities or all activities in a network graph.	Výpočet termínů (dat) nejdříve možného začátku a nejdříve možného konce nedokončených činností nebo všech činností síťového grafu.	
Free Float (FF)	Volná rezerva	Maximum number of time units by which activity duration can be prolonged or by which the start of an	Počet časových jednotek, o které lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu	



Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		activity can be postponed compared with the early start without changing the early start of all immediately following activities. Abbreviation: FF.	nejdříve možnému začátku, aniž se změní nejdříve možný začátek všech bezprostředně následujících činností. Značí se Rv.	
Frustration	Frustrace	Internal psychic state (emotion) of an individual caused by a major failure to satisfy their needs.	Vnitřní psychický stav (pocit) jedince vyvolaný závažným neuspokojením jeho potřeb.	Zákl (Key) Behav
Functional Manager	Funkční manažer (též liniový manažer)	Manager charged with activities in a specialized unit or functions in a permanent organization (such as design, manufacture or marketing).	Manažer, odpovědný za činnosti specializovaného oddělení nebo funkce trvalé organizace (např. konstrukce, výroba, marketing).	
Functional Organization	Funkční organizace	Organizational structure involving a hierarchy or employees grouped by specializations (such as manufacture, marketing, design and accounting at the higher level) These specializations are further broken down, e.g. engineering design into mechanic, electrical and other.	Organizační struktura, ve které jsou pracovníci seskupeni hierarchicky podle specializací (např. výroba, marketing, konstrukce a účetnictví na horní úrovni, přičemž se tyto jednotky dále dělí, např. konstrukce na strojní, elektro a další).	Zákl (Key)
Gantt graph	Ganttův graf	Gantt chart showing also logical connections among activities. See Gantt chart.	Jedná se o Ganttův diagram doplněný o logické závislosti mezi činnostmi. Viz Ganttův diagram.	Zákl (Key)
Gantt Chart	Ganttův diagram [dokument]	Document graphically representing information given in the schedule in a horizontal bar chart. A typical Gantt chart lists activities and other project elements on the left while the upper bar is a time axis. Durations of activities are represented by horizontal segments next to the respective items of the list. They start where the activity was started and end where it was finished.	Dokument, který graficky znázorňuje informace z harmonogramu formou řádkového grafu. V typickém Ganttově diagramu je vlevo uveden seznam činností a dalších prvků projektu, v horní liště obrázku je uvedena časová osa. Doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny u odpovídajícího řádku seznamu a začínají a končí podle času zahájení a ukončení.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Goal	Záměr projektu	Goal is a long-term, usually strategic objective whose attainment is supported by the implementation of several projects/ programmes. To which degree the goal is attained is influenced by external assumptions. The project manager and his/her team cannot bear full responsibility for goal attainment. It must have the form of a document.	Záměr projektu je dlouhodobý, obvykle strategický cíl, k jehož dosažení napomáhá realizace několika projektů/programů. Míra dosažení záměru je ovlivněna vnějšími předpoklady. Za jeho dosažení nemůže být projektový manažer a jeho tým plně odpovědný. Musí mít formu dokumentu.	Zákl (Key)
Graphical Evaluation and Review Technique (GERT)	Technika grafického vyhodnocení a kontroly [technika]	Network analysis technique enabling conditioned and stochastic interpretation of logical links (i.e. some activities need not be carried out).	Technika síťové analýzy, která umožňuje podmíněné a pravděpodobnostní chápání logických vazeb (tj. některé činnosti se nemusí provést).	
Hammock	Agregovaná činnost	Aggregated activity (group of activities represented as a single one) information of which is presented at a summary level. The component activities may but need not be ordered. See also subproject or subnetwork.	Souhrnná činnost (skupina souvisejících činností znázorněná jako jediná), o níž se podávají informace na sumární úrovni. Agregovaná činnost může, ale nemusí mít interní pořadí. Viz také subprojekt nebo subsítě.	
Change Control Board (CCB)	Změnová komise	Formally appointed group responsible for approving or rejecting baseline changes.	Formálně ustavená skupina, která zodpovídá za schvalování nebo odmítání změn směrných plánů projektu.	
Change Request	Změnový požadavek	Request for extending or limiting the project scope, change to procedures, processes, plans, costs, budget or project schedule.	Požadavek na rozšíření, nebo snížení rozsahu projektu, změnu postupů, procesů, plánů, změnu nákladů, rozpočtu nebo časového harmonogramu.	Zákl (Key)
Impact	Dopad	(Negative or positive) effect of event/risk event on the project objective (triple constraint).	Účinek události/hrozby (negativní nebo pozitivní) na cíl (trojimperativ) projektu.	Zákl (Key)
Integrated Change Control	Integrované řízení změn [proces]	Process of coordinating change across the project.	Proces koordinace změn napříč celým projektem.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Intuition	Intuice	Knowing directly or recognizing something without consciously focusing attention or reasoning.	Přímé poznání nebo uvědomění si něčeho bez vědomě zaměřené pozornosti nebo uvažování.	Zákl (Key) Behav
Issue	Otázka, problém, sporný bod	Any question, topic or area which has not been dealt with yet. Issues are discussed and opinions on them can vary.	Jakákoliv otázka, téma, okruh, který není zatím vyřešen. Vede se k němu diskuse, jsou na něj různé názory.	
Key Performance Indicator	Klíčový ukazatel výkonu	Qualitative indicator used in situations when clear easy-to-measure metrics for attainment of benefits, objectives and key outputs of a project cannot be defined.	Kvalitativní ukazatel, který se používá v situacích, kdy není možné stanovit jasnou a jednoduše změřitelnou metriku pro dosažení přínosů, cílů a klíčových výstupů projektu.	
Key Performance Measure	Klíčová metrika	Quantitative indicator - metric set to measure attainment of benefits, objectives and key outputs of a project.	Kvantitativní ukazatel - metrika, která se stanovuje pro změření dosažení přínosů, cílů a klíčových výstupů projektu.	
Knowledge	Znalost	Knowledge is what one can remember and what helps us manage a process systemically and repeatedly.	Znalost je to, co si lze zapamatovat a co nám systematicky a opakovaně pomáhá řídit nějaký proces.	
Lag	Prodleva	Time adjustment to a logical dependence leading to a postponement of a subsequent activity. For instance in case of a Finish/Start dependence with a lag of 10 days, the subsequent activity cannot start sooner than 10 days after the previous activity has been completed. Also see lead.	Časová úprava logické závislosti, která řídí posun následujícího úkolu na pozdější dobu. Například při závislosti Ukončení-Zahájení s desetidenní prodlevou nemůže následující činnost začít dříve, než deset dní po ukončení předchozí činnosti. Viz také předstih.	
Late Finish (LF)	Nejpozději přípustný konec činnosti	The latest moment in time when a given activity must be finished. Abbreviation: LF.	Časový okamžik, v němž se musí nejpozději ukončit daná činnost. Značí se KP.	
Late Start (LS)	Nejpozději přípustný začátek činnosti	The latest moment in time when a given activity must be started. Abbreviation: LS.	Časový okamžik, v němž se musí nejpozději zahájit příslušná činnost. Značí se ZP	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Lead	Předstih [technika]	Time adjustment to the logical dependence which allows to speed up the subsequent task. For instance, in the case of a Finish/Start dependence with a lead of 10 days, the subsequent activity can start 10 days prior to the finish of the preceding activity.	Časová úprava logické závislosti, která umožňuje urychlit následující úkol. Například při závislosti Ukončení-Zahájení s desetidenním předstihem může následující činnost začít deset dní před ukončením předchozí činnosti.	
Leadership	Vůdčovství	Influencing and motivating others to fulfil their personal potential while helping to attain project objectives.	Ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu.	Zákl (Key) Behav
Life-Cycle Costing	Kalkulace nákladů životního cyklu [proces]	Process of calculation of costs of all project phases (planning, implementation, acquisition, operational and dissolutional) for individual project alternatives.	Proces výpočtu nákladů všech fází projektu (plánovacích, realizačních, akvizičních, provozních a likvidačních) v řešených alternativách.	
Link	Spojení	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Logframe	Logický rámec [dokument]	See logical framework matrix.	Viz logická rámcová matice.	Zákl (Key)
Logical Dependence	Logická závislost	Relation between two project activities or a project activity and a milestone. There are 4 types of dependences: 1) Finish/start - the start of a successor work depends on the conclusion of a predecessor work. 2) Finish/finish- the finish of a successor work cannot occur before the predecessor work is finished. 3) Start/start - the start of a successor work depends on the start of a predecessor work. 4) Start/finish - the conclusion of a successor work depends on the start of the predecessor work.	Závislost mezi dvěma činnostmi projektu, nebo mezi projektovou činností a milníkem. Čtyři možné typy vazeb jsou: 1) Ukončení-zahájení - zahájení práce následníka závisí na dokončení práce předchůdce. 2) Ukončení-ukončení - ukončení práce následníka nemůže nastat, dokud neskončí práce předchůdce. 3) Zahájení-zahájení - zahájení práce následníka závisí na zahájení práce předchůdce. 4) Zahájení-ukončení - ukončení práce následníka závisí na zahájení práce předchůdce.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Logical Framework Matrix (LFM)	Logická rámcová matice [dokument]	Document in the form of a 4x4 table describing the project strategy. It contains a description of the project as such structured into goals - objectives - deliverables - actions in the light of external assumptions. The matrix also specifies quality assessment metrics. It is a project plan support, management and evaluation tool and a basis for development of a project plan, a project implementation monitoring system and a project evaluation framework.	Dokument ve formě tabulky 4x4, který popisuje strategii projektu. Obsahuje popis vlastního projektu v členění přínosy - cíle - výstupy - akce a v souvislosti s vnějšími předpoklady. Zároveň tato matice stanovuje metriky pro hodnocení kvality. Pomáhá v plánování, řízení a vyhodnocení projektu. Představuje Zákl (Key)adnu pro přípravu plánu projektu a pro vytvoření monitorovacího systému v průběhu jeho realizace a také rámec pro jeho hodnocení.	Zákl (Key)
Management by objectives	Řízení pomocí cílů [technika]	Managerial technique of performance management based on identifying and setting the objective unequivocally so that its attainment can be clearly communicated, controlled and evaluated.	Manažerská technika řízení výkonnosti založená na jednoznačném stanovení a zadání cíle tak, aby jeho dosažení mohlo být jasně komunikováno, kontrolováno a vyhodnoceno.	zákl (Key) Behav
Manipulation	Manipulace [technika]	Action aimed at influencing the other party covertly. A number of techniques usually regarded as unethical are used. Manipulation is an obstacle to building up mutual trust and damages long-term relations.	Jednání s cílem skrytě ovlivnit druhou stranu. Využívá řadu technik, které bývají považovány za neetické. Brání budování důvěry a výrazně poškozují dlouhodobé vztahy.	Zákl (Key) Behav
Master Schedule	Hlavní, řídicí harmonogram [dokument]	Document containing a summary schedule where key activities and milestones are identified.	Dokument, který obsahuje harmonogram na souhrnné úrovni, který identifikuje hlavní činnosti a klíčové milníky.	Zákl (Key)
Matrix Organization	Maticová organizace	Organizational structure in which the project manager shares the responsibility for delegating management priorities and guiding the work of persons assigned to the project with functional managers.	Organizační struktura, ve které manažer projektu sdílí s funkčními manažery odpovědnost za přiřazování priorit řízení a usměrňování práce osob přiřazených na projekt.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Metric	Metrika	Objectively measurable and verifiable indicator to quantify whatever is being measured.	Objektivně změřitelný a ověřitelný ukazatel, který slouží ke změření toho, co měříme.	Zákl (Key)
Milestone	Milník	Clearly defined significant project event (moment in time) when degree of completion of products is measured. Milestones are check points, decision adoption points or takeover points. Milestones usually have zero duration.	Jasně definovaná významná událost na projektu (časový okamžik), ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání.	Zákl (Key)
Milestone Schedule	Harmonogram milníků [dokument]	Summary schedule identifying project milestones.	Souhrnný harmonogram, který identifikuje hlavní milníky.	
Mitigation	Zmírnění [proces]	See risk mitigation.	Viz zmírnění rizik.	
Monitoring	Sledování [proces]	Process of collection and analysis of data and reports on project progress compared with the plan.	Proces sběru a analýzy dat a hlášení o postupu projektu v porovnání s plánem.	
Monte Carlo Analysis	Analýza Monte Carlo [technika]	Technique involving repeated project simulation to compute the distribution of the likely results.	Technika několikanásobné simulace projektu, vypočítávající rozložení pravděpodobných výsledků.	
Motivation	Motivace	Set of motives leading to a particular behaviour. In work context, motivation refers to an internal initiative which is, besides appropriate labour conditions and relevant competencies, a necessary prerequisite for work performance.	Soubor pohnutek, vedoucí k určitému chování. V pracovním kontextu pojmem motivace rozumíme vnitřní iniciativu, která je vedle vhodných pracovních podmínek a příslušných kompetencí nutnou podmínkou pro dosažení výkonu.	Zákl (Key) Behav
Multitasking	Multitasking	Way of work planning and performance in which one source works on multiple tasks simultaneously.	Způsob plánování a vykonávání práce, ve kterém jeden zdroj v jeden časový interval pracuje na více úkolech.	
Near-Critical Activity	Subkritická činnost	Activity with a small float.	Činnost, která má malou časovou rezervu.	
Network	Síť	See network diagram.	Viz síťový graf.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Network Analysis	Síťová analýza [technika]	Process of setting early and late start and finish dates for project activities or their components. Also see critical path method.	Proces stanovování nejdříve možných a nejpozději přípustných termínů zahájení a ukončení činností projektu nebo jejich částí. Viz také metoda kritické cesty.	
Network graph	Síťový graf	Graphic representation (oriented graph) of a project expressing dependences among project activities. In a precedence diagram, activities are shown as nodes and the arrow represent dependences; in an arrow diagram, activities are shown as arrows and nodes represent states attained by the activities inputting the nodes.	Grafické zobrazení (orientovaný graf) projektu, vyjadřující závislosti jeho činností. Je-li uzlově orientovaný, jsou činnosti reprezentovány uzly a hrany ukazují závislosti, je-li hranově orientovaný, jsou činnosti reprezentovány hranami a uzly vyjadřují stavy, kterých je vstupujícími činnostmi dosaženo.	Zákl (Key)
Network Logic	Síťová logika	Set of content-related dependences among individual activities shown in a network diagram.	Soustava věcných závislostí jednotlivých činností, které tvoří síťový graf.	
Network Path	Síťová cesta	Any uninterrupted series of activities in a network diagram of a project.	Libovolná spojitá řada činností v síťovém grafu projektu.	
Node	Uzel	A graph node; a juncture connecting two or more dependences. Also see arrow diagram or precedence diagram.	Jedná se o uzel grafu; styčný bod, spojující dvě nebo více závislostí. Viz také hranově orientovaný síťový graf nebo uzlově orientovaný síťový graf.	
Objective; Project Purpose; Outcome	Cíl projektu	State to be attained by implementing a project. Result of project implementation (such as service, product, work etc.).	Stav, do kterého se chceme realizací projektu dostat. Je to výsledek realizace projektu (např. popis služeb, produktů, díla, ...).	Zákl (Key)
Organizational Breakdown Structure (OBS)	Hierarchická organizační struktura [dokument]	Document representing the hierarchical structure of an organization as an upside down tree; organizational units situated lower than other units are component parts of the latter.	Dokument, který zobrazuje hierarchicky uspořádanou organizaci ve formě stromu s kořenem nahoře tak, že organizační jednotky blíže listům jsou částmi jednotek blíže kořeni.	Zákl (Key)
Organizational Planning	Organizační plánování [proces]	Process of project role, accountability and reporting relations' identification, documentation and assignment.	Proces identifikace, dokumentování a přiřazování projektových rolí, odpovědností a reportovacích vztahů.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Overallocated Resources	Přetížené zdroje	Resources which are allocated more requirements than they can satisfy/address.	Zdroje, na které je alokováno více požadavků, než jsou schopny uspokojit/vyřešit.	
Overbudget Resources	Zdroje přes rozpočet	Resources not included in the budget.	Zdroje nad rámec rozpočtu.	
Overbudget Tasks	Úkoly přesahující rozpočet	Tasks not accounted for in the budget.	Úkoly nad rámec rozpočtu.	
Overlap	Přesah	See lead.	Viz předstih.	
Parametric Estimating	Parametrické odhadování [technika]	Estimating technique drawing on statistical relations between historical data and other variables (such as area in the building industry or code lines in software development) to arrive at an estimate.	Technika odhadování, která využívá statistické vztahy mezi historickými daty a ostatními proměnnými (např. plocha ve stavebnictví, řádky kódu při vývoji softwaru) k výpočtu odhadů.	
Paret Diagram	Paretův diagram [dokument]	Document containing a bar chart ordered by frequency of occurrence and showing how many results were generated by each individual cause.	Dokument, který obsahuje histogram, uspořádaný podle četnosti výskytu, ukazující kolik výsledků bylo vygenerováno každou jednotlivou příčinou.	
Path	Cesta	A series of successive connected activities in an arrow or precedence diagram representing a project.	Řada za sebou jdoucích propojených činností v hranově nebo uzlově orientovaném síťovém grafu projektu.	
Path Convergence	Konvergence cesty	Node in a diagram where parallel paths meet. In such a node each delay or lengthening of any of the paths converging may cause a project delay. These nodes may be associated with significant schedule risks as far as quantitative analysis is concerned.	Uzel v harmonogramu, ve kterém se paralelní cesty slučují. V takovém bodě může každé zpoždění nebo prodloužení kterékoliv z konvergujících cest způsobit zpoždění projektu. V kvantitativní analýze rizik harmonogramu se mohou v tomto bodě vyskytnout významná rizika.	
Percent Complete (PC)	Procento dokončení	Estimate of work complete regarding an activity or group of activities, expressed in per cent.	Odhad množství dokončené práce na činnosti nebo skupině činností, vyjádřený v procentech.	
Performance	Výkon (pracovní)	Ability to attain set objectives. In employment context, the necessary	Schopnost dosahovat stanovených cílů. V pracovním kontextu jsou	Zákl (Key) Behav



Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		preconditions for good performance are sufficient motivation, appropriate working conditions, and relevant employee competences.	nutnou podmínkou výkonu dostatečná motivace, vhodné pracovní podmínky a potřebné kompetence pracovníka.	
Performance Reporting	Informování o postupu [proces]	Process of collection and distribution of information on progress. Involves reporting on situation, progress metrics and prediction.	Proces shromažďování a distribuce informací o postupu. Zahrnuje informování o stavu, měření postupu a předpovídání dalšího průběhu.	Zákl (Key)
Performing Organization	Realizátor		Viz realizující organizace.	Zákl (Key)
Performing Organization	Realizující organizace (realizátor)	Organization whose employees are directly involved in working on a project.	Organizace, jejíž zaměstnanci jsou přímo zapojeni do prací na projektu.	
PERT (Program Evaluation and Review Technique)	Metoda PERT [technika]	Fundamental stochastic method of temporal project analysis. The technique can be used to calculate estimated activity duration.	Zákl (Key)adní stochastická metoda pro časový rozbor projektu. Tato technika se používá pro výpočet odhadu délky trvání aktivit.	
Phase	Fáze	See project phase.	Viz fáze projektu.	Zákl (Key)
Planned Value (PV)	Plánovaná hodnota	Costs (expressed in monetary units or units of effort) planned to enable creating a product before the measurement and control date.	Plánované náklady (v penězích nebo úsilí) na vytvoření produktu k datu měření a kontroly.	
Precedence Diagram	Uzlově orientovaný síťový graf	Network diagram showing activities as nodes and logical dependences among activities as vectors (arrows).	Síťový graf, ve kterém jsou činnosti vyjádřeny jako uzly a logické návaznosti činností jsou vyjádřeny orientovanými hranami (šipkami).	
Precedence Diagramming Method (PDM)	Metoda uzlově orientovaného grafu [technika]	Technique for developing diagrams where activities are represented as nodes (boxes containing data) and their logical relations (order of implementation) as arrows.	Technika tvorby síťového grafu, kde činnosti jsou znázorněny jako uzly (rámečky s údaji) a jejich logické vazby (pořadí provádění) jsou zobrazeny šipkami (orientovanými úsečkami).	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Predecessor Activity	Předchozí činnost (předchůdce)	Activity immediately preceding a given activity. What precedes is based on logical dependence of activities. In arrow diagrams, predecessor activity is an input activity of a given node. In precedence diagrams, predecessor activity is an activity at the beginning of an input link of a given node.	Činnost, která bezprostředně předchází dané činnosti. Předchůdcovství je dáno logickou závislostí činností. V hranově orientovaném síťovém grafu je to činnost, která vstupuje do uzlu. V uzlově orientovaném grafu je to činnost na začátku vazby vstupující do uzlu.	
Preliminary Project Charter	Námět na projekt [dokument]	Preliminary project document. Document used to evaluate whether a proposed action is to be treated as a project.	Předběžná zadávací listina projektu. Dokument, který slouží k posouzení, zda navrhovanou akci ustanovit jako projekt.	
Preliminary Project Charter	Podnět na projekt [dokument]	See preliminary project charter.	Viz námět na projekt.	
Proactive behaviour	Proaktivní jednání	Active behaviour designed to attain an objective or prevent problems.	Aktivní jednání vedoucí k dosažení cíle nebo k předcházení problémům.	Zákl (Key)
Probability and Impact Matrix	Matrice pravděpodobnosti a dopadu [technika]	Qualitative technique used to determine risk value. The matrix allows to differentiate between low, medium and high risks. This is done by combining two risk dimensions: risk occurrence likelihood and risk impact on project objectives.	Kvalitativní technika pro určení hodnoty rizika. Pomocí matice se určuje, zda je riziko nízké, střední nebo vysoké. Děje se tak kombinací dvou dimenzí rizika: pravděpodobnosti jeho výskytu a dopadu jeho výskytu na cíle projektu.	
Problem Resolution Team	Tým pro řešení problémů	Team appointed (by the project steering committee) to deal with a minor problem - namely to propose a solution.	Tým pro řešení dílčího problému, který navrhne řešení, a který bývá určen Řídicím výborem projektu.	
Procurement Planning	Plán obstarávání [proces]	Process of setting what, when and how should be bought.	Proces určování co, kdy a jak nakoupit.	
Product	Produkt	Specific result of an activity, stage, project which is assigned a specific name. Delivery of a service may be a product too. See output.	Konkrétní, pojmenovaný výsledek činnosti, etapy, projektu. Produktem může být i provedení služby. Viz Výstup	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Product Life Cycle	Životní cyklus produktu	Ordered sequence of phases expressing the course of the life of a given product. Names and phase numbers are dictated by management, production and control needs in the organization.	Skupina sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného produktu. Názvy a čísla fází jsou dány potřebami řízení, výroby a kontroly v organizaci.	Zákl (Key)
Product Scope	Rozsah produktu	All qualities and functions characterizing a product or a service.	Všechny vlastnosti a funkce, které charakterizují produkt nebo službu.	
Program Evaluation and Review Technique (PERT)	Technika vyhodnocení a revize programu [technika]	Event-oriented network analysis technique used to estimate project duration in cases of high uncertainty regarding estimated duration of individual activities. PERT draws on the critical path method, using durations calculated by the weighted average method from optimistic, pessimistic and most likely duration estimates. PERT calculates the standard deviation of the finish date based on durations of activities on the path. Also known as Moment Analysis.	Událostně orientovaná technika síťové analýzy, používaná pro odhadování doby trvání projektu tehdy, když je velká nejistota v odhadech doby trvání jednotlivých činností. PERT využívá metodu kritické cesty s použitím dob trvání, které jsou vypočteny metodou váženého průměru optimistických, pesimistických a nejvíce pravděpodobných odhadů doby trvání. PERT vypočítává standardní odchylku data dokončení na Zákl (Key)adě dob trvání činností na cestě. Je také známa pod názvem Metoda momentové analýzy.	
Programme	Program	Group of projects and organizational changes connected at the level of content and jointly managed which were launched in order to attain a programme goal. Programmes may involve other activities which are not part of individual projects making up the programme. Programme benefits are usually to be expected after the whole programme has been completed.	Je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Project	Projekt	Project is a unique process restricted as to time, costs and resources and implemented in order to produce pre/defined outputs (meeting project objectives) in a required quality and in consistence with valid standards and approved requirements.	Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.	Zákl (Key)
Project Budget	Rozpočet projektu [dokument]	Document specifying the total amount of resources assigned to a project. The resources are usually broken down into expenditure categories and their use is scheduled.	Dokument, který popisuje celkový objem prostředků, přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.	Zákl (Key)
Project complexity	Komplexita projektu	Quantity expressing internal complexity of a project. It is usually expressed by a number; the greater the internal complexity of a project, the higher the value.	Veličina popisující vnitřní složitost projektu. Obvykle je vyjádřena číslem, přičemž čím větší vnitřní složitost projektu, tím větší hodnotu toto číslo má.	Zákl (Key)
Project Change Management	Změnové řízení na projektu [proces]	Process of change planning from the current to the desired future state the purpose of which is to guarantee as smooth and efficient a transition as possible.	Proces plánování změny od stávajícího k požadovanému budoucímu stavu, který má zajistit, aby tento přechod byl co možná nejhladší a nejméně neefektivní.	Zákl (Key)
Project Charter	Zadávací listina projektu [dokument]		Viz zakládací listina projektu.	
Project Charter	Zakládací listina [dokument]		Viz zakládací listina projektu.	
Project Charter	Zakládací listina projektu [dokument]	Document representing a formal declaration of the project's existence. It empowers the manager to use the organization's resources for project activities.	Dokument, kterým se formálně deklaruje existence projektu. Opravňuje manažera projektu použít na projektových činnostech zdroje organizace.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Project Life Cycle	Životní cyklus projektu	Ordered sequence of phases expressing the course of the life of a given project. Names and phase numbers are dictated by management, production and control needs concerning the course of the project implementation in the organization.	Skupina sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného projektu. Názvy a čísla jsou dány potřebami řízení a kontroly průběhu realizace projektu v organizaci.	Zákl (Key)
Project Management (PM)	Řízení projektu	Application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities in order for the project to meet the requirements. Involves planning, organizing, monitoring and reporting on all aspects of a project and motivating all persons involved to achieve the project objectives.	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.	zákl (Key)
Project Management Complexity	Komplexita řízení projektu	Quantity expressing complexity of project management. It is usually expressed by a number; the greater the project management complexity, the higher the value. It derives from project complexity and is useful as an indicator of which managerial approaches and techniques should be selected.	Veličina popisující složitost řízení projektu. Obvykle je vyjádřena číslem, přičemž čím je větší složitost řízení projektu, tím větší hodnotu toto číslo má. Odvozuje se od komplexity projektu a je indikátorem pro zvolení odpovídajících manažerských přístupů a technik.	Zákl (Key)
Project Management Office	Projektová kancelář	Organizational unit performing centralized coordination of assigned projects. Its competencies may vary from providing support activities for project managers to direct management and coordination of specific projects, programmes and portfolios, including development of company methodologies, tools and techniques.	Organizační jednotka určená k centrální koordinaci jí určených projektů. Její kompetence jsou různé, od provádění podpůrných činností pro projektové manažery až po přímé řízení a koordinaci konkrétních projektů, programů a portfolií, včetně stanovování firemních metodik, nástrojů a technik.	Zákl (Key)
Project Management Phase	Fáze řízení projektu	See project phase.	Viz fáze projektu	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Project Management Team	Tým vedení projektu	Members of the project team who are directly involved in project management activities. In small projects, the project management team may include all project team members.	Členové projektového týmu, kteří se přímo podílejí na činnostech řízení projektu. U malých projektů mohou do týmu pro řízení patřit virtuálně všichni členové projektového týmu.	Zákl (Key)
Project Management Team	Vedení projektu		Viz tým vedení projektu.	
Project Manager	Projektový manažer	Person appointed by an organization to bear the responsibility for project goal attainment.	Osoba určená organizací odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Viz manažer projektu a vedoucí projektu	Zákl (Key)
Project Manager (PM)	Manažer projektu	Person who has accepted the appointment as project manager. S/he is accountable for attaining the project objective and reports to the managerial and executive structure.	Osoba, která akceptovala pověření řízením projektu. Je odpovědná řídicím a kontrolním strukturám za dosažení cíle projektu. Manažer projektu odpovídá za plánování, podávání zpráv o stavu projektu a za průběžnou kvalitu dodávaných výstupů. Viz Vedoucí projektu	Zákl (Key)
Project Manager (PM)	Vedoucí projektu		Viz manažer projektu.	Zákl (Key)
Project Owner	Majitel projektu		Viz vlastník projektu.	Zákl (Key)
Project Owner	Vlastník projektu	Person responsible for all relations between the project and the organization's business. Note: The role mostly coincides with the project sponsor role. See project sponsor.	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Pozn. Je to role, která většinou splývá s rolí Sponzor projektu. Viz sponzor projektu.	Zákl (Key)
Project Phase	Fáze projektu	Set of logically connected project management activities. Part of project management life cycle serving to define project management documents and project management processes and to guide their implementation. Project phases are structured depending on project	Skupina logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Část životního cyklu řízení projektu, která slouží ke stanovení řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provádění. Členění závisí na použité metodice řízení projektu.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		management methodologies. Examples of typical project phases: initiation; planning; implementation; conclusion. The label 'project phase' is sometimes used as a synonym to 'stage' - which is not ideal with a view to intelligibility and clarity of communication.	Příklad typických fází projektu je: inicializace; plánování; realizace; uzavření. Někdy bývá chápána " fáze projektu" jako synonymum k "etapa" - to není z hlediska srozumitelnosti a jasnosti komunikací výhodné.	
Project Plan	Plán projektu [dokument]	Document specifying details of project implementation as well as its monitoring and control. It may be split into the master plan and partial plans, or into several documents covering individual objective aspects. Its primary purpose is to document the assumptions of decisions made in the process of planning, facilitate communication between the stakeholders and document the approved scope, costs and schedule baselines.	Dokument, který definuje, jak má být realizace projektu vykonávána, sledována a kontrolována. Může být rozčleněn na hlavní plán a dílčí plány, rozdělen do více dokumentů podle jednotlivých věcných aspektů. Primárním účelem je dokumentovat předpoklady rozhodnutí přijatých při plánování, usnadnit komunikaci mezi zainteresovanými a dokumentovat schválené směrné plány (baselines) rozsahu, nákladů a harmonogramu.	Zákl (Key)
Project Plan Development	Vypracování plánu projektu [proces]	Project of integration and coordination of all subordinated project plans so as to arrive at a consistent and logical implementation plan, i.e. a project plan specifying what should be done, how, by whom, when and for how much money.	Proces integrace a koordinace všech dílčích plánů projektu tak, aby vznikl konzistentní a logický plán realizace tj. plán projektu zahrnující co bude uděláno, jak to bude uděláno, kdo co udělá, kdy se co udělá a za kolik se to udělá.	
Project Planning	Plánování projektu [proces]	Process of developing and maintaining a project plan.	Proces vypracování a údržby plánu projektu.	
Project Portfolio	Portfolio projektů	Set of projects and/or programmes with no overarching goal which were collected for management, control, coordination and optimization purposes. Projects and programmes making up a portfolio are usually linked through	Je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		shared resources and time frame only.		
Project Scope	Rozsah projektu	Aggregate of all deliverables to be created so that a product or service developed within the project is delivered including all required properties and functions.	Souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodána se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi.	Zákl (Key)
Project Schedule	Harmonogram projektu [dokument]	Document containing delivery dates envisioned for individual activities and milestone delivery dates.	Dokument obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plánovaná data plnění milníků.	Zákl (Key)
Project Sponsor	Sponzor projektu	Person responsible for all relations between the project and the organization's business. Can secure resources needed for the project (financial, human and material). Note: the role usually overlaps with the project owner role. See project owner.	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Dokáže zajistit zdroje potřebné pro projekt (finanční, lidské, materiální). Pozn. Je to role, která většinou splývá s rolí vlastník projektu. Viz vlastník projektu.	Zákl (Key)
Project Start	Zahájení projektu	Date of starting the project.	Datum zahájení projektu.	
Project Status Date	Datum stavu projektu	Date for project status to be reported.	Datum, k němuž se hlásí stav projektu.	
Project Steering Committee	Řídicí komise		Viz řídicí výbor projektu.	Zákl (Key)
Project Steering Committee	Řídicí výbor projektu	Combined team of managers working either for the customer or the performing organization who are accountable for approving the project results, changes against the triple constraint, and adhering to the strategic focus. Steering Committee has ultimate responsibility in all project issues.	Skupina vedoucích pracovníků zadavatele i realizátora, která odpovídá za odsouhlasení výsledků projektu, změn oproti trojimperativu a rovněž za dodržování strategického zaměření. Musí mít konečné slovo ve všech otázkách týkajících se projektu.	Zákl (Key)



Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Project Strategy	Strategie projektu [dokument]	Summary document setting the aims, project objective, rough scope (outputs to be delivered), process specification, key acceptance metrics and estimated total budget. It must contain a justification of why the project is being undertaken. It reflects external factors affecting project feasibility. The strategy is developed at the beginning of a project and may be revised later on. It is advisable to make project strategy part of the business strategy of the benefiting subject. Project strategy can have the form of, e.g., a logical framework matrix (LFM).	Souhrnný dokument, který stanovuje záměry, cíl projektu, hrubý rozsah (dodávané výstupy), postup, klíčové akceptační metriky a odhad celkového rozpočtu. Musí obsahovat zdůvodnění, proč je projekt řešen. Odráží i vnější aspekty ovlivňující proveditelnost projektu. Strategie se vytváří na začátku projektu a v průběhu projektu může být revidována, a je vhodné ji zakotvit v podnikatelské strategii subjektu, pro který je projekt realizován. Strategii projektu lze zpracovat např. formou Logické rámcové matice.	Zákl (Key)
Project summary task	Souhrnný úkol	Set of planned activities grouped under a single summary activity, mainly for reporting purposes.	Skupina plánovaných činností seskupených do jedné sumární činnosti, která slouží zejména pro reportování.	
Project Team	Projektový tým	Persons contributing by their work directly to project implementation (realization team and project management).	Osoby podílející se přímou prací na realizaci projektu (řešitelský tým a vedení projektu).	Zákl (Key)
Projectized Organization	Projektově orientovaná organizace	Organizational structure where the project manager enjoys full competence to set priorities and manage the work of people assigned to a project.	Taková organizační struktura, ve které má manažer projektu plnou pravomoc stanovovat priority a řídit práci lidí přiřazených na projekt.	
Qualitative Risk Analysis	Kvalitativní analýza rizik [proces]	Process of risk prioritization with a view to further analysis or follow-up activities considering their respective likelihoods and severity of impact on the project objective. Qualitative scales are used (e.g. high, medium, low).	Proces prioritizace rizik pro účely další analýzy nebo navazující akce s ohledem na jejich pravděpodobnost a výši dopadu vůči cíli projektu. Je využíváno kvalitativní škály (např. vysoké, střední, nízké).	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Quality Assurance (QA)	Zajištění kvality	Implementation of planned systemic activities concerning quality in order to make sure that the project uses all processes necessary to meet the requirements.	Provádění plánovaných systematických činností týkajících se kvality, aby se zajistilo, že projekt využívá všechny procesy, které jsou potřebné pro naplnění požadavků.	
Quality Assurance Evaluation	Vyhodnocení zajištění kvality [proces]	Type of follow-up control by the quality management team in order to verify that appropriate quality management processes are used within the project.	Typ následné kontroly, kterou provádí skupina pro zajištění kvality, aby prověřila používání správných postupů řízení kvality v rámci projektu.	
Quality Assurance Group (QA Group)	Skupina pro zajištění kvality	Permanent organizational unit or team whose primary long-term objective is to control projects at different points in time to guarantee appropriate quality management processes are used. Members also take part in outlining methods of project quality management and in developing quality management plans. The quality assurance group must be independent of project teams.	Trvalá organizační jednotka nebo skupina, jejímž primárním dlouhodobým cílem je kontrolovat projekty v různých časových okamžicích, aby bylo zajištěno používání vhodných postupů řízení kvality. Její členové se rovněž podílí na stanovení způsobu řízení kvality projektů a na sestavení plánů řízení kvality. Skupina pro řízení kvality musí být nezávislá na projektových týmech.	
Quality Management Plan	Plán řízení kvality [dokument]	Document describing how the project team is going to adhere to the organization's quality policy within which the project is going to be undertaken. The document is a part of the project management plan.	Dokument, který popisuje, jak bude projektový tým při realizaci projektu splňovat politiku jakosti organizace, v rámci které bude projekt realizován. Tento dokument je částí plánu řízení projektu.	Zákl (Key)
Quality Planning	Plánování kvality [proces]	Specifying which qualitative standards are relevant to a given project and specifying ways of meeting them.	Určování, které kvalitativní standardy jsou relevantní pro daný projekt a stanovení způsobu, jak jim vyhovět.	
Quantitative Risk Analysis	Kvantitativní analýza rizik [proces]	Process of risk prioritization with a view to further analysis or follow-up activities considering their respective likelihoods and severity of impact on the project objective. The effect of the project risks identified is evaluated on numerical	Proces prioritizace rizik pro účely další analýzy nebo navazující akce s ohledem na jejich pravděpodobnost a výši dopadu vůči cíli projektu. Je využíváno číselné škály pro ohodnocení působení identifikovaných rizik na cíle projektu. Výše rizik se přímo	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		scales. The risks are quantified, e.g. in engineering units.	Vypočítává, např. v peněžních jednotkách.	
Realization Team	Řešitelský tým	Persons working on project implementation and reporting directly to the project manager. The team is delegated responsibility for creating the engineering.	Osoby pracující na realizaci projektu přímo podřízené projektovému manažerovi. Na tento tým je delegována odpovědnost za vytvoření výstupů projektu.	Zákl (Key)
Recurring Task	Opakovaný úkol	Task carried out repetitively, usually engineering s.	Opakující se úkol, zpravidla iterace.	
Relation Diagram; Relationship Diagram	Diagram závislosti [dokument]	Document showing interdependence of activities.	Dokument znázorňující vzájemné závislosti činností.	
Relaxation	Relaxace [technika]	1. Relieving engineering . 2. Techniques helping to alleviate consequences of stress.	1. Uvolnění napětí 2. Techniky pomáhající zmírňovat následky stresu.	Zákl (Key) Behav
Reserve	Rezerva	Measure which is a part of a project plan and whose goal is to alleviate cost-related and/or time-related risks. The term is usually qualified (e.g. engineering activity reserve, contingency reserve) to indicate which kind of risks is to be alleviated by the measure. The specific meaning of the qualifiers depends on the application area.	Opatření v plánu projektu zmírňující nákladová a/nebo časová rizika. Používá se obvykle s upřesněním (např. rezerva na řídicí činnosti, rezerva na nepředvídatelné události), aby bylo zřejmé, jaký typ rizik se má tímto opatřením zmírnit. Přesný význam upřesňujících výrazů se mění podle aplikační oblasti.	Zákl (Key)
Residual Risk	Zbytkové riziko	Risk remaining after a risk-response measure is implemented.	Riziko, které zbude po implementaci protirizikového opatření.	
Resource	Zdroj	People, facilities and infrastructure (such as tools, equipment, service provision, information technologies, information and documents, knowledge, financial funds) needed to carry out project activities. Using a resource only reduces its availability - resources are not expended (unlike materials, which are	Lidé, zařízení a infrastruktura (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. Použitím zdroje se omezuje pouze jeho dostupnost - nespotebová se (na rozdíl od materiálu, který se	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		expended on project activities).	činnostmi projektu spotřebovává).	
Resource Allocation	Přidělování zdrojů (alokace zdrojů) [proces]	Planning process specifying which amount of allocated resources will be needed for a given activity to be implemented.	Plánovací proces, při kterém se určuje, jaké množství přiřazených zdrojů bude potřebné pro vykonání dané činnosti.	
Resource Assignments	Přiřazování zdrojů [proces]	Planning process of specifying which resources will be needed for a given activity to be implemented.	Plánovací proces, při kterém se určuje, které zdroje budou potřebné pro vykonání dané činnosti.	
Resource Availability	Dostupnost zdroje	Free resource capacity available to be assigned.	Volná kapacita zdroje, která je k dispozici pro jeho přiřazení.	
Resource Leveling	Vyrovnání zdrojů [technika]	Technique applicable as a part of any network analysis method respecting resource management concerns (e.g. limited resource availability or difficult application of change at the level of resources).	Technika použitelná v libovolné metodě síťové analýzy, v rámci které se respektují zájmy managementu zdrojů (např. omezená dostupnost zdrojů nebo obtížné řešení změn v úrovni zdrojů).	
Resource Planning	Plánování zdrojů [proces]	Process of allocation of resources to scheduled project activities, including resource amounts.	Proces přiřazování zdrojů k plánovaným činnostem projektu, včetně jejich množství.	
Resource-Limited Schedule	Zdrojově omezený harmonogram [dokument]	Document containing a project schedule whose start and finish dates reflect expected resource availability. The ultimate project schedule should always reflect resource availability.	Dokument, který obsahuje harmonogram projektu, ve kterém data zahájení a ukončení reflektují očekávanou dostupnost zdrojů. Konečný harmonogram projektu by měl vždy vycházet z možností zdrojů.	
Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Matice přiřazení odpovědností [dokument]	Table linking the organizational structure of a project with work breakdown structure (WBS) and hereby assigning each element to a person responsible.	Tabulka, která propojuje organizační strukturu projektu s hierarchickou strukturou prací (WBS) a tím přiřazuje každý prvek odpovědné osobě.	
Responsibility Chart	Schéma odpovědnosti	See responsibility assignment matrix.	Viz matice přiřazení odpovědností.	
Result	Výsledek	State for checking that the deliverable (output) meets the defined purpose. The check should take into account both products	Je stav pro ověření, zda dodaný produkt (výstup) splnil definovaný účel. Při ověření je třeba vzít v úvahu jak produkty (výstupy), tak i	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		(outputs) and other documents (plans, studies, specifications). See product.	další dokumenty (plány, studie, specifikace). Viz produkt.	
Rework	Přepřerování [proces]	Action taken to bring faulty or objectionable items in agreement with requirements or specifications.	Akce podnikaná s cílem uvést vadné nebo nevyhovující položky do souladu s požadavky nebo specifikacemi.	
Risk	Riziko	Precarious event or condition which - if it occurs - impacts the attainment of the project objective negatively.	Nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.	Zákl (Key)
Risk Acceptance	Akceptace rizika [technika]	Technique used in the process of risk prevention measure planning, indicating that the project team have decided against changing the project plan in order to attend to a given risk or cannot come up with an appropriate risk-prevention strategy.	Technika, používaná v procesu plánování opatření proti rizikům, která indikuje, že se projektový tým rozhodl neměnit plán projektu kvůli ošetření daného rizika nebo nedokáže stanovit vhodnou protirizikovou strategii.	
Risk Avoidance	Vyhnutí se riziku [technika]	Risk avoidance is a change to the project plan eliminating a risk or protecting project objectives from its impact. Tool in the process of risk response planning.	Vyhnutí se riziku je taková změna plánu projektu, kterou se eliminuje riziko nebo se chrání cíle projektu před jeho dopadem. Je to nástroj procesu plánování protirizikových opatření.	
Risk Category	Kategorie rizik	Risk categories used for risk categorization. They are usually categories reflecting partners, contractual relations, shareholders' attitude to the project, technological design and quality.	Rizikové kategorie, pomocí kterých se rozlišují rizika. Obvykle jsou to kategorie reflektující partnery, smluvní vztahy, vztah zainteresovaných k projektu, technické řešení a kvalitu.	
Risk Effect	Dopad rizika	Process with a negative effect on the project, triggered by the occurrence of an event (risk event).	Děj s nepříznivým vlivem na projekt, který je nastartován výskytem nějaké události (hrozby).	Zákl (Key)
Risk Event	Hrozba	Particular event whose occurrence triggers a process with a negative impact on the project objective. See impact.	Konkrétní událost, jejíž výskyt nastartuje děj s negativním dopadem na cíl projektu. Viz dopad.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Risk Factor	Nebezpečí	Possible contingency or occurrence of an event which will negatively affect the attainment of the project triple constraint.	Možnost vzniku situace či nastání události, která záporným způsobem ovlivní naplnění trojimperativu projektu.	Zákl (Key)
Risk Factor	Rizikový faktor		Viz nebezpečí.	Zákl (Key)
Risk Identification	Identifikace rizika [proces]	Identifying which risks may influence a project, and documenting their characteristics. Brainstorming and checklists are among the tools which are most often used.	Určování, která rizika mohou projekt ovlivnit a zdokumentování jejich charakteristik. Obvykle používané nástroje jsou brainstorming a kontrolní seznamy.	Zákl (Key)
Risk Management Plan	Plán řízení rizik [dokument]	Document describing how project risk management is going to be structured and performed. The document is a part of the project management plan. It may be either formal or informal, global or detailed. Information included in the plan depends on project size and its subject matter. The Risk Management Plan is a document distinct from the Risk Response Plan (the latter containing a list of risks identified, proposed measures and a list of persons accountable).	Dokument, který popisuje jak bude strukturováno a vykonáváno řízení projektových rizik. Tento dokument je částí plánu řízení projektu. Může být formální i neformální, rámcový i detailní. Informace v tomto plánu závisí na velikosti projektu a jeho věcném obsahu. Plán řízení rizik je jiný dokument než Plán protirizikových opatření (který obsahuje seznam identifikovaných rizik, návrhy opatření a odpovědné osoby).	Zákl (Key)
Risk Management Planning	Plánování řízení rizik [proces]	Decision-making process specifying how risks should be approached and how project risk reduction should be planned.	Proces rozhodování jak přistupovat k rizikům a jak plánovat omezování rizik projektu.	
Risk Mitigation	Zmírnění rizik [proces]	Process of risk mitigation seeking to reduce the likelihood and/or impact of a contingency to the lowest possible and acceptable limit.	Proces zmírnění rizik, který hledá, jak snížit pravděpodobnost a/nebo dopad rizika na nejnižší možnou a přijatelnou mez.	
Risk Register	Registr rizik [dokument]	See risk response plan.	Viz plán protirizikových opatření.	
Risk Register	Rejstřík rizik [dokument]		Viz registr rizik.	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Risk Response Plan	Plán protirizikových opatření [dokument]	Document specifying the details of all risks identified including their descriptions, causes, occurrence likelihoods, impact/s on project objectives, proposed measures, owners and state-of-the-art. See risk register.	Dokument, podrobně dokumentující všechna identifikovaná rizika, včetně popisu, příčiny, pravděpodobnosti výskytu, dopadu(-ů) na cíle projektu, navrhovaných opatření, vlastníků a současného stavu. Viz registr rizik a rejstřík rizik.	Zákl (Key)
Risk Response Planning	Plánování protirizikových opatření [proces]	Process of identifying procedures and techniques to use opportunities as well as possible and reducing threats to project objectives as effectively as possible.	Proces ustanovení procedur a technik k lepšímu využití příležitostí a účinnějšímu snížení hrozeb pro cíle projektu.	
Risk Transference	Přenos rizika [technika]	Technique based on risk elimination when the impact of a risk is transferred to a third party along with accountability for implementing risk-prevention measures.	Technika eliminace rizik, kdy se přesouvá dopad rizika na třetí stranu společně s odpovědností za vykonání protirizikových opatření.	
Role	Role	Functional responsibility assigned to one or several persons or organizational units.	Funkční zodpovědnost, zastávaná jednou nebo více osobami nebo organizačními jednotkami.	Zákl (Key)
Scope Baseline	Směrný plán rozsahu [dokument]	See baseline.	Viz směrný plán.	
Scope Definition	Definování rozsahu [proces]	Planning process breaking down the main deliverable into smaller, easily manageable components providing for better control.	Plánovací proces, při kterém se rozděluje hlavní dodávaný výstup na menší, snáze říditelné složky, které umožní lepší kontrolu.	Zákl (Key)
Scope Change	Změna rozsahu	Any change to project scope, i.e. its content. Scope changes nearly always require adjustments to the costs and project schedule.	Jakákoli změna rozsahu projektu, tj. věcného obsahu projektu. Změna rozsahu projektu vyžaduje téměř vždy úpravy nákladů a harmonogramu projektu.	
Scope Planning	Plánování rozsahu [proces]	Process of gradual specification of project work including developing a written statement of its scope, usually in the form of a WBS, and including a project evaluation, main	Proces postupného zpřesňování práce na projektu, který zahrnuje vypracování písemné formulace rozsahu, zpravidla vyjádřeného ve formě WBS, a obsahujícího posouzení	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		deliverables and project objectives.	projekt, hlavní dodávané výstupy a cíle projektu.	
Scope Statement	Deklarace rozsahu projektu [dokument]	Document specifying the scope of a project. Provides a documented basis for future decisions and verification or development of a shared understanding of the scope of the project by all stakeholders. In the course of project implementation and depending on progress being made, the Scope Statement may require revision or elaboration to reflect approved change to the project scope. A Scope Statement may also include a list of what is beyond the scope of the project.	Dokument, ve kterém je formulován rozsah projektu. Poskytuje zdokumentovaný Zákl (Key)ad pro budoucí rozhodnutí a pro ověřování nebo vytváření společného chápání rozsahu projektu všemi zainteresovanými. V průběhu provádění projektu a podle toho jak projekt postupuje, může formulace rozsahu vyžadovat revizi nebo podrobnější rozpracování, aby reflektovala schválené změny rozsahu projektu. Součástí formulace rozsahu může být i vyjmenování toho, co součástí projektu není.	
Scope Verification	Ověření rozsahu [proces]	Process of formalized acceptance of completed project outputs.	Proces formalizované akceptace dokončených výstupů projektu.	
S-Curve	S-křivka	Graphic representation of cumulated costs, hours of work or per cent of work complete. The name alludes to the shape of the curve reminding of letter S (flatter at the beginning and at the end and steeper in the middle).	Grafické znázornění kumulovaných nákladů, hodin práce, nebo procent dokončení prací. Název je odvozen od tvaru křivky, který připomíná písmeno S (plošší na začátku a na konci, strmější uprostřed).	
Secondary Risk	Sekundární riziko	Risk which occurs as a direct consequence of implementing a risk-prevention measure.	Riziko, které se objeví jako přímý důsledek implementace některého protirizikového opatření.	
Schedule	Harmonogram [dokument]	See project schedule.	Viz harmonogram projektu.	Zákl (Key)
Schedule Analysis	Analýza harmonogramu [technika]	See network analysis.	Viz. síťová analýza.	
Schedule Compression	Zkracování harmonogramu [technika]	See duration compression.	Viz stlačení doby trvání.	



Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Schedule Performance Index (SPI)	Index výkonu podle časového rozvrhu	Criterion for measuring project time effectiveness. Ratio indicator expressing the speed of adding value compared with the schedule.	Měřítka časové efektivity projektu. Poměrový ukazatel vyjadřující rychlost přidávání hodnoty vůči plánu.	
Schedule Variance (SV)	Odchylka od časového rozpisu	Metric specifying adherence of a project to the project schedule. Variance expressing the difference between earned value (EV) and planned value (PV).	Měřítka toho, jak projekt dodržuje plánovaný harmonogram. Odchylka vyjadřující rozdíl mezi hodnotou rozpracovanosti (EV) a plánovanými náklady (PV).	
Scheduled Finish Date (SF)	Plánované datum ukončení	Scheduled deadline for the finish of work on an activity. Scheduled finish date is usually within the interval between the early finish and the late finish. It may take into account scarce resource levelling.	Časový okamžik, na který je naplánováno ukončení práce na činnosti. Plánované datum ukončení leží obvykle v intervalu, který je vymezen datem nejdříve možného a nejpozději přípustného ukončení. Může reflektovat vyrovnání nedostatkových zdrojů.	
Scheduled Start Date (SS)	Plánované datum zahájení	Moment in time for which launching of an activity has been scheduled. Scheduled start date is usually between the early start and the late start. It may take into account scarce resource levelling.	Časový okamžik, na který je naplánováno zahájení práce na činnosti. Plánované datum zahájení leží obvykle v intervalu, který je vymezen datem nejdříve možného a nejpozději přípustného zahájení. Může reflektovat vyrovnání nedostatkových zdrojů.	
Slack	Časová tolerance	Concept referring to the time allowance in connection with arrow diagrams.	Pojem, který se používá u hranově orientovaných grafů pro časovou rezervu.	
SMART	SMART [technika]	Technique for setting objectives emphasizing their need to be specific, measurable, acceptable, realistic and timed.	Technika stanovování cílů, kdy je kladen důraz na specifickou, měřitelnou, akceptovatelnou (přijetelnou), reálnou a termínovanou cíle.	zákl (Key) Behav
Social networking	Vytváření vztahových sítí	Ability to form and maintain social relations enabling or facilitating attainment of objectives.	Dovednost navazovat a udržet sociální vztahy, které umožňují či usnadňují dosahování cílů.	Zákl (Key) Behav

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Stage	Etapa	Set of logically connected project activities, usually culminating by completion of one of the main deliverables. Stages structure project implementation into component parts which, as a rule, do not overlap. Projects are usually structured into stages so that global project risks can be managed.	Skupina logicky spolu souvisejících projektových činností, vrcholících obvykle dokončením některého z hlavních dodávaných výstupů. Etapy člení realizační fázi projektu na dílčí části, které se obvykle časově nepřekrývají. Rozčlenění projektu na etapy slouží k řízení globálních rizik projektu.	Zákl (Key)
Stakeholder	Zainteresovaná strana	Person/organization actively involved in the project or whose interests may be positively/negatively influenced by its implementation or its result. Stakeholders may also often influence the course of the project or its results.	Osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.	Zákl (Key)
Stakeholder Analysis	Analýza zainteresovaných stran [technika]	Analysis of all parties actively involved in the project or whose interests may be positively/negatively affected by the implementation of the project or its results and which may influence the implementation of the project or its results.	Analýza všech stran, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem a které mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.	
Start Date	Datum zahájení	Date when an activity is to be started, specified by one of the following attributes: actual, scheduled, estimated, earliest possible, latest admissible, targeted, approved, current.	Časový okamžik spojený se zahájením nějaké činnosti, blíže určený jedním z následujících pojmů: skutečné, plánované, odhadované, plánované v harmonogramu, nejdříve možné, nejpozději přípustné, cílové, schválené nebo nynější (práve platné).	
Start-to-Finish (SF)	Zahájení-ukončení	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Start-to-Start (SS)	Zahájení-zahájení	See logical dependence.	Viz logická závislost.	
Statement of Work (SOW)	Definice cílů a rozsahu prací [dokument]	Document specifying products or services to be delivered based on the contract.	Dokument, který specifikuje produkty nebo služby, které se mají podle smlouvy dodat.	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
Stress	Stres	Physical and psychic state of a person responding to a situation perceived as burdensome or threatening. Response to subjectively perceived stress is manifested on the level of experiencing, cognition, behaviour and bodily symptoms.	Fyzický a psychický stav člověka, který reaguje na situaci vnímanou jako zatěžující nebo ohrožující. Reakce na subjektivně vnímanou zátěž se projevuje na úrovni prožívání, myšlení, chování a tělesných projevů.	Zákl (Key) Behav
Submitter/ Customer	Zadavatelská organizace (zadavatel)	Person/organization who/which has commissioned the implementation of the project and who/which will take over and accept its results. Submitter employees are usually not directly involved in work on the project.	Osoba/organizace, která zadala realizaci projektu a která bude přebírat a akceptovat jeho výsledky. Její zaměstnanci obvykle nejsou přímo zapojeni do prací na projektu.	Zákl (Key)
Subnetwork	Subsítě	Part of a network diagram usually representing a subproject.	Část síťového grafu, která obvykle reprezentuje subprojekt.	
Subnetwork	Subsítě prací	See subnetwork.	Viz subsítě.	
Subproject	Subprojekt	A smaller part of a big project created to facilitate management. Subprojects may be reported and managed as self-contained projects.	Menší část velkého projektu, který se vytváří za účelem jednoduššího řízení. Subprojekt může být referovaný i řízený jako samostatný projekt.	
Successor Activity	Následující činnost (následník)	Activity which immediately follows the activity in question. Successorship reflects the logical dependence of activities. In an arrow diagram, an activity starting in a node. In a precedence diagram, an activity at the end of a link starting in a node.	Činnost, která bezprostředně následuje po dané činnosti. Následnictví je dáno logickou závislostí činností. V hranově orientovaném síťovém grafu je to činnost, která vystupuje z uzlu. V uzlově orientovaném grafu je to činnost na konci vazby vystupující z uzlu.	
Supplier	Dodavatel	Organization or person delivering a product or service. From the point of view of an organization, suppliers are internal or external. It is necessary to distinguish between project input suppliers and entire	Organizace nebo osoba, která poskytuje produkt nebo službu. Dodavatel může být vůči organizaci interní, nebo externí. V oblasti projektového řízení je třeba rozlišovat, jestli máme na mysli dodavatele vstupů do	Zákl (Key)

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		project suppliers in project management.	projektu, nebo dodavatele vlastního projektu.	
Support Team	Podpůrný tým	Members of the Customer stakeholder party who assist the project team by providing their detailed know-how of the environment etc. They have no direct responsibility for project results delivery but help the process.	Členové zainteresované strany Zákazník, kteří podporují vlastní řešitele projektu svými detailními znalostmi prostředí apod. Za vytvoření výsledků projektu nenesou přímou odpovědnost, pouze napomáhají k jejich vytvoření.	
Task	Úkol	See activity.	Viz činnost.	Zákl (Key)
Task	Úkon	See activity.	Viz činnost.	Zákl (Key)
Team	Tým	A small group of people working towards a shared objective. Teams are characterized by (mostly informal) communication, role assignment and trust among the members.	Menší skupina osob, která pracuje na splnění společného cíle. Pro tým je charakteristická vzájemná (většinou neformální) komunikace, rozdělení rolí a vzájemná důvěra členů týmu.	Zákl (Key) Behav
Team Development	Rozvoj týmu [proces]	Development of individual and team abilities with a view to improving project implementation.	Rozvoj individuálních i skupinových schopností s cílem zlepšovat provádění projektů.	
Time-Scaled Network Diagram	Síťový graf v časovém měřítku	Any network diagram of a project designed so that the position and length of the representations of individual activities reflect their timing and duration.	Libovolný síťový diagram projektu nakreslený tak, že umístění a délka jednotlivých činností odpovídají jejich času a době trvání.	
Total Float (TF)	Celková rezerva	Maximum number of time units by which the duration of an activity can be extended or the launch of an activity postponed compared with the earliest launch possible without changing the planned duration of the whole project. Abbreviation: TF.	Počet časových jednotek, o které lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní původní trvání celého projektu. Značí se Rc.	Zákl (Key)
Transference	Přenos [technika]	See risk transference.	Viz přenos rizika.	
Triggers	Spouštěče (aktivátory)	Triggers, sometimes also referred to as risk symptoms or alarm signals, anticipate	Spouštěče, někdy také nazývané symptomy rizik nebo varovná znamení jsou	

Anglicky	Česky	Popis anglicky	Popis česky	Pozn.
		contingencies or impending contingencies. Triggers can be indentified within the risk identification process and monitored in the process of risk monitoring and management.	předzvěstmi nastalých rizik nebo blížících se výskytů rizik. Spouštěče lze odhalit v procesu identifikace rizik a hlídat v procesu sledování a kontroly rizik.	
Triple Constraint	Trojimperativ [technika]	Project objective expressed in terms of result (quality, content), time and costs.	Cíl projektu vyjádřený v dimenzích výsledek (kvalita, obsah), čas a náklady.	Zákl (Key)
Values	Hodnoty	Individual values are what a given individual regards as important. Company values are the leading principles companies rely on in making business with their partners - customers, employees, owners, suppliers and society. The declared values provide a basis for defining norms of behaviour and requirements for attitudes on the part of employees in various situations.	Osobní hodnota je to, co daný člověk považuje za důležité. Firemní hodnoty představují vůdčí principy, kterými se firmy řídí při svém podnikání ve vztahu ke svým partnerům - zákazníkům, zaměstnancům, vlastníkům, dodavatelům a společnosti. Od deklarovaných hodnot se odvíjí definice standardů chování a požadavky na postoje zaměstnanců v různých situacích.	Zákl (Key) Behav
Win-win	Vítěz-vítěz	Label for a strategy or result of negotiation or cooperation when both parties have reached long-term satisfaction and feel they have won.	Označení pro strategii či výsledek vzájemného vyjednávání nebo spolupráce, při kterém jsou obě strany dlouhodobě spokojené a mají pocit vítězství.	Zákl (Key) Behav
Work Breakdown Structure (WBS)	Hierarchická struktura prací [dokument]	Document containing a hierarchical breakdown of the project goal into individual deliverables and further into individual products and subproducts to the level of individual work packages to be delivered in the course of project implementation. It defines 100% of the overall scope of the project. Subsequent levels list increasingly detailed definitions of project products. Some methodologies describe this term as hierarchical breakdown of activities, but this is wrong.	Dokument, který obsahuje hierarchický rozklad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Definuje 100% celkového věcného rozsahu projektu. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu. Některé metodiky překládají a popisují tento termín nesprávně jako hierarchický rozpad činností.	Zákl (Key)

<b>Anglicky</b>	<b>Česky</b>	<b>Popis anglicky</b>	<b>Popis česky</b>	<b>Pozn.</b>
Work Package	Balík práce	See work package.	Viz pracovní balík.	Zákl (Key)
Work Package	Pracovní balík	Element of the lowest level of work breakdown structure (WBS).	Prvek nejnižší úrovně hierarchické struktury prací (WBS).	Zákl (Key)

## Etický kodex certifikovaného projektového manažera

### **Hlava I. Vztah ke společnosti a prostředí**

---

Certifikovaný projektový manažer bude vždy:

- dbát na bezpečnost a zdraví veřejnosti a životního prostředí;
- usilovat o šíření znalostí a dovedností profese projektového manažera;
- zachovávat skromnost a důstojnost nejen svou, ale i profese, kterou reprezentuje, aniž by při tom nepřiměřeně zdůrazňoval své kvality;
- vyjadřovat své názory na problematiku projektového řízení pouze na základě podrobné znalosti problému a pevného přesvědčení;
- dbát, aby nevydal taková prohlášení, stanoviska či kritiku problémů spojených s řízením projektů, která by byla iniciována či placena zúčastněnou stranou;
- spolupracovat s kolegy prostřednictvím profesní organizace a povzbuzovat a podporovat další zájemce o projektový management;
- vystupovat objektivně a důvěryhodně, při přípravě zpráv, prohlášení a svědectví bude používat vždy všech dostupných a relevantních zdrojů.

### **Hlava II. Vztah k zaměstnavatelům, dodavatelům a zákazníkům**

---

Certifikovaný projektový manažer:

- se bude ve vztahu k zaměstnavateli či zákazníkovi chovat jako důvěryhodná, jimi zmocněná osoba;
- se bude ve vztahu k dodavatelům chovat slušně a poctivě a nebude přijímat provize ani žádné jiné odměny ať přímo, či nepřímo;
- v případě zjištění, že jím / jí řízený projekt či jeho část je ohrožena, oznámí neprodleně tuto skutečnost zaměstnavateli či zákazníkovi;
- bude s informacemi, které získá v rámci své práce, nakládat jako s důvěrnými, aniž by je využil(a) k osobnímu prospěchu, pokud by to bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele, zákazníka či veřejnosti;
- se zavazuje, že nepřijme za tutéž práci finanční či jinou kompenzaci od více stran, pokud by se na tom všechny zúčastněné strany nedohodly;
- přijme a připustí své vlastní chyby, aniž by pozměňoval fakta, jimiž zdůvodňuje svá rozhodnutí;
- se vyvaruje všem potenciálním konfliktům zájmu se zaměstnavatelem či zákazníkem a bude je neprodleně informovat o jakýchkoliv okolnostech, které by mohly ovlivnit jeho / její rozhodování či kvalitu jeho práce.

### **Hlava III. Vztah k ostatním profesním skupinám**

---

Certifikovaný projektový manažer:

- bude potenciální zaměstnanec / členy týmu řádně a úplně informovat o podmínkách jejich pracovního zařazení. V průběhu procesu je bude informovat o jakýchkoliv změnách v jejich postavení;

- bude dodržovat zásady řádného a přiměřeného odměňování všech podřízených / členů týmu;
- bude usilovat o zajištění dalšího profesního růstu svých podřízených / členů týmu;
- se zavazuje, že nebude zlovolně a nepravdivě, přímo či nepřímo napadat profesní zdatnost a praktiky jiných (důkaz, že se projektový manažer choval neeticky, nelegálně či nečestně bude podmětem pro šetření Správní rady, či Certifikační rady SPŘ o.s.);
- se zavazuje, že nebude nečestnými prostředky soutěžit s jinými projektovými manažery;
- bude spolupracovat na prosazování zásad projektového řízení formou výměny informací a zkušeností s ostatními projektovými manažery, profesionály a studenty pomocí medií, konferencí, školení a prezentací;
- zabrání nesprávnému užívání akademických a profesních titulů, nebude nadsazovat míru své odpovědnosti při popisu minulých zaměstnání, ani zkreslovat důležitá fakta o zaměstnavatelích a členství v profesních spolcích.

#### **Hlava IV. Standardy profesionálního přístupu**

---

Certifikovaný projektový manažer bude vždy:

- čestný(á) a skromný(á) při objasňování své práce a zásluh a zabrání čemukoliv, co by na úkor cti, integrity a důstojnosti profese směřovalo k prosazování sebe sama;
- bude, v roli přísežného znalce, vyjadřovat názor na věci z oblasti projektového řízení pouze na základě znalosti faktů, technické zdatnosti a osobního přesvědčení;
- bude po celou dobu své kariéry dbát o svůj další profesní růst i o profesní růst svých podřízených / členů týmu.

#### **Hlava V. Standardy dopadů neetického, nelegálního či nečestného jednání**

---

- prokázání takového jednání certifikovaného projektového manažera, které bylo v rozporu s kodexem, může být důvodem odmítnutí zahájení recertifikačního procesu, či ukončení recertifikačního procesu;
- při prokázání jednání v rozporu s kodexem, zejména v rozporu s Hlavou III odrážka čtvrtá, může být z rozhodnutí Certifikační rady SPŘ o.s. certifikovaný projektový manažer vyřazen ze seznamu certifikovaných projektových manažerů a certifikát odejmut.



**Rozsah klasifikace**  
Rozsah klasifikace dle ICB V.3 – stupeň D

1. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																						
1.1 Úspěšnost řízení projektu					X																	
1.2 Zainteresované strany					X																	
1.3 Požadavky a cíle projektu						X																
1.4 Rizika a příležitosti						X																
1.5 Kvalita						X																
1.6 Organizace projektu						X																
1.7 Týmová práce						X																
1.8 Řešení problémů							X															
1.9 Struktury v projektu						X																
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu						X																
1.11 Čas a projektové fáze						X																
1.12 Zdroje						X																
1.13 Náklady a financování						X																
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy					X																	
1.15 Změny						X																
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv						X																
1.17 Informace a dokumentace					X																	
1.18 Komunikace						X																
1.19 Zahájení						X																
1.20 Ukončení						X																
<b>PRŮMĚR 1</b>					X																	

2. část																						
Kompetence	Znalosti											Zkušenosti										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Behaviorální kompetence</b>																						
2.1 Vůdčovství				X																		
2.2 Zainteresovanost a motivace				X																		
2.3 Sebekontrola				X																		
2.4 Asertivita					X																	
2.5 Uvolnění				X																		
2.6 Otevřenost				X																		
2.7 Kreativita				X																		
2.8 Orientace na výsledky					X																	
2.9 Výkonnost					X																	
2.10 Diskuze					X																	
2.11 Vyjednávání						X																
2.12 Konflikty a krize					X																	
2.13 Spolehlivost				X																		
2.14 Porozumění hodnotám				X																		
2.15 Etika					X																	
<b>PRŮMĚR 2</b>				X																		
<b>3 Kontextové kompetence</b>																						
3.1 Orientace na projekt					X																	
3.2 Orientace na program			X																			
3.3 Orientace na portfolio			X																			
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia					X																	
3.5 Trvalá organizace					X																	
3.6 Byznys				X																		
3.7 Systémy, produkty, technologie				X																		
3.8 Personální management				X																		
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí					X																	
3.10 Finance				X																		
3.11 Právo				X																		
<b>PRŮMĚR 3</b>				X																		

Rozsah klasifikace dle ICB V.3 – stupeň C

1. část																						
Kompetence	Znalosti											Zkušenosti										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																						
1.1 Úspěšnost řízení projektu						X											X					
1.2 Zainteresané strany						X											X					
1.3 Požadavky a cíle projektu							X									X						
1.4 Rizika a příležitosti						X										X						
1.5 Kvalita						X										X						
1.6 Organizace projektu							X									X						
1.7 Týmová práce							X										X					
1.8 Řešení problémů							X										X					
1.9 Struktury v projektu						X										X						
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu							X									X						
1.11 Čas a projektové fáze							X										X					
1.12 Zdroje						X										X						
1.13 Náklady a financování							X										X					
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy						X										X						
1.15 Změny						X										X						
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv							X									X						
1.17 Informace a dokumentace						X										X						
1.18 Komunikace							X										X					
1.19 Zahájení							X										X					
1.20 Ukončení							X										X					
<b>PRŮMĚR 1</b>						X										X						

2. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Behaviorální kompetence</b>																						
2.1 Vůdčovství					X										X							
2.2 Zainteresovanost a motivace						X										X						
2.3 Sebekontrola						X									X							
2.4 Asertivita						X									X							
2.5 Uvolnění					X										X							
2.6 Otevřenost					X										X							
2.7 Kreativita						X										X						
2.8 Orientace na výsledky						X									X							
2.9 Výkonnost						X									X							
2.10 Diskuze						X									X							
2.11 Vyjednávání						X									X							
2.12 Konflikty a krize						X										X						
2.13 Spolehlivost						X											X					
2.14 Porozumění hodnotám						X									X							
2.15 Etika						X									X							
<b>PRŮMĚR 2</b>						X									X							
<b>3 Kontextové kompetence</b>																						
3.1 Orientace na projekt						X										X						
3.2 Orientace na program				X										X								
3.3 Orientace na portfolio					X									X								
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia						X								X								
3.5 Trvalá organizace						X								X								
3.6 Byznys						X									X							
3.7 Systémy, produkty, technologie					X									X								
3.8 Personální management					X									X								
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí					X										X							
3.10 Finance					X									X								
3.11 Právo														X								
<b>PRŮMĚR 3</b>						X								X								

Rozsah klasifikace dle ICB V.3 – stupeň B

1. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																						
1.1 Úspěšnost řízení projektu								X											X			
1.2 Zainterесované strany								X											X			
1.3 Požadavky a cíle projektu								X										X				
1.4 Rizika a příležitosti								X										X				
1.5 Kvalita								X										X				
1.6 Organizace projektu								X										X				
1.7 Týmová práce							X											X				
1.8 Řešení problémů								X										X				
1.9 Struktury v projektu							X											X				
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu								X								X						
1.11 Čas a projektové fáze								X										X				
1.12 Zdroje							X											X				
1.13 Náklady a financování								X										X				
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy								X								X						
1.15 Změny								X										X				
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv								X										X				
1.17 Informace a dokumentace							X											X				
1.18 Komunikace								X										X				
1.19 Zahájení								X										X				
1.20 Ukončení								X										X				
<b>PRŮMĚR 1</b>								X										X				

2. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Behaviorální kompetence</b>																						
2.1 Vůdčovství							X											X				
2.2 Zainteresovanost a motivace								X										X				
2.3 Sebekontrola							X											X				
2.4 Asertivita							X											X				
2.5 Uvolnění							X											X				
2.6 Otevřenost						X												X				
2.7 Kreativita							X												X			
2.8 Orientace na výsledky								X											X			
2.9 Výkonnost							X											X				
2.10 Diskuze							X											X				
2.11 Vyjednávání							X												X			
2.12 Konflikty a krize							X												X			
2.13 Spolehlivost								X											X			
2.14 Porozumění hodnotám						X													X			
2.15 Etika							X											X				
<b>PRŮMĚR 2</b>							X											X				
<b>3 Kontextové kompetence</b>																						
3.1 Orientace na projekt								X											X			
3.2 Orientace na program						X									X							
3.3 Orientace na portfolio							X									X						
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia							X									X						
3.5 Trvalá organizace							X								X							
3.6 Byznys								X										X				
3.7 Systémy, produkty, technologie						X									X							
3.8 Personální management						X									X							
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí							X									X						
3.10 Finance							X									X						
3.11 Právo							X								X							
<b>PRŮMĚR 3</b>							X								X							

Rozsah klasifikace dle ICB V.3 – stupeň A

1. část																					
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																					
1.1 Úspěšnost řízení projektu								X												X	
1.2 Zainteresané strany								X												X	
1.3 Požadavky a cíle projektu								X											X		
1.4 Rizika a příležitosti							X												X		
1.5 Kvalita							X												X		
1.6 Organizace projektu								X												X	
1.7 Týmová práce							X										X				
1.8 Řešení problémů								X											X		
1.9 Struktury v projektu							X												X		
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu								X											X		
1.11 Čas a projektové fáze								X											X		
1.12 Zdroje							X												X		
1.13 Náklady a financování								X											X		
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy								X								X					
1.15 Změny							X												X		
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv								X												X	
1.17 Informace a dokumentace							X												X		
1.18 Komunikace								X												X	
1.19 Zahájení								X											X		
1.20 Ukončení								X											X		
<b>PRŮMĚR 1</b>							X												X		

2. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Behaviorální kompetence</b>																						
2.1 Vůdčovství							X												X			
2.2 Zainteresovanost a motivace								X									X					
2.3 Sebekontrola							X											X				
2.4 Asertivita							X												X			
2.5 Uvolnění							X												X			
2.6 Otevřenost						X													X			
2.7 Kreativita							X													X		
2.8 Orientace na výsledky								X												X		
2.9 Výkonnost							X												X			
2.10 Diskuze								X									X					
2.11 Vyjednávání							X												X			
2.12 Konflikty a krize							X													X		
2.13 Spolehlivost							X													X		
2.14 Porozumění hodnotám						X													X			
2.15 Etika							X												X			
<b>PRŮMĚR 2</b>							X												X			
<b>3 Kontextové kompetence</b>																						
3.1 Orientace na projekt							X												X			
3.2 Orientace na program							X												X			
3.3 Orientace na portfolio							X												X			
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia							X												X			
3.5 Trvalá organizace							X										X					
3.6 Byznys							X												X			
3.7 Systémy, produkty, technologie							X										X					
3.8 Personální management						X											X					
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí						X											X					
3.10 Finance						X											X					
3.11 Právo						X											X					
<b>PRŮMĚR 3</b>						X											X					



Očekávaný průměrný výsledek kandidátů všech stupňů IPMA

Skupiny kompetencí	IPMA LEVEL A (0 – 10)	IPMA LEVEL B (0 – 10)	IPMA LEVEL C (0 – 10)	IPMA LEVEL D (0 – 10)
Znalosti	7	6	5	4
Zkušenosti	7	6	4	0

## Sebe-hodnotící test

1. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																						
1.1 Úspěšnost řízení projektu																						
1.2 Zainterесované strany																						
1.3 Požadavky a cíle projektu																						
1.4 Rizika a příležitosti																						
1.5 Kvalita																						
1.6 Organizace projektu																						
1.7 Týmová práce																						
1.8 Řešení problémů																						
1.9 Struktury v projektu																						
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu																						
1.11 Čas a projektové fáze																						
1.12 Zdroje																						
1.13 Náklady a financování																						
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy																						
1.15 Změny																						
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv																						
1.17 Informace a dokumentace																						
1.18 Komunikace																						
1.19 Zahájení																						
1.20 Ukončení																						
<b>PRŮMĚR 1</b>																						

2. část																						
Kompetence	Znalosti										Zkušenosti											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Behaviorální kompetence</b>																						
2.1 Vůdcovství																						
2.2 Zainteresovanost a motivace																						
2.3 Sebekontrola																						
2.4 Asertivita																						
2.5 Uvolnění																						
2.6 Otevřenost																						
2.7 Kreativita																						
2.8 Orientace na výsledky																						
2.9 Výkonnost																						
2.10 Diskuze																						
2.11 Vyjednávání																						
2.12 Konflikty a krize																						
2.13 Spolehlivost																						
2.14 Porozumění hodnotám																						
2.15 Etika																						
<b>PRŮMĚR 2</b>																						
<b>3 Kontextové kompetence</b>																						
3.1 Orientace na projekt																						
3.2 Orientace na program																						
3.3 Orientace na portfolio																						
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia																						
3.5 Trvalá organizace																						
3.6 Byznys																						
3.7 Systémy, produkty, technologie																						
3.8 Personální management																						
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí																						
3.10 Finance																						
3.11 Právo																						
<b>PRŮMĚR 3</b>																						

## Vztahy mezi kompetencemi

## Vztahy mezi kompetencemi: technické – technické

1 Elementy technických kompetencí		1.1 Úspěšnost řízení projektu	1.2 Zainteresané strany	1.3 Požadavky a cíle projektu	1.4 Rizika a příležitosti	1.5 Kvalita	1.6 Organizace projektu	1.7 Týmová práce	1.8 Řešení problémů	1.9 Struktury v projektu	1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu	1.11 Čas a projektové fáze	1.12 Zdroje	1.13 Náklady a financování	1.14 Obstarávání a smluvní vztahy	1.15 Změny	1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv	1.17 Informace a dokumentace	1.18 Komunikace	1.19 Zahájení	1.20 Ukončení
<b>1 Elementy technických kompetencí</b>																					
1.1 Úspěšnost řízení projektu		X			X									x	X			X	x	x	
1.2 Zainteresané strany		X	X	X	x	x				x				x	x			X			
1.3 Požadavky a cíle projektu		x	X		x	X									x	x					
1.4 Rizika a příležitosti		x	X			x										X	X				
1.5 Kvalita		X		X										X		X					
1.6 Organizace projektu								X		X		x		x							
1.7 Týmová práce		x					X		x					x					x		
1.8 Řešení problémů				x	x	x								x	x						
1.9 Struktury v projektu		x					X		x					x		x	x		x		
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu				x						x				X	x	X	x	x		x	x
1.11 Čas a projektové fáze				x	x						x		x	X			x				
1.12 Zdroje								x						x		x					
1.13 Náklady a financování			x	x	x						X	X			x		x				
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy				x	x	X											x			x	x
1.15 Změny					X						x	x		x	x		X				
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv		x			X	X										X		X	X		
1.17 Informace a dokumentace						x					x					x	X		x	x	x
1.18 Komunikace		X	X							x							X	x		x	x
1.19 Zahájení				x			x	x			x	x							x		
1.20 Ukončení				x			x				x										

Vztahy mezi kompetencemi: behaviorální – technické a kontextové – technické

1 Elementy technických kompetencí																					
		1.1 Úspěšnost řízení projektu	1.2 Zainteresované strany	1.3 Požadavky a cíle projektu	1.4 Rizika a příležitosti	1.5 Kvalita	1.6 Organizace projektu	1.7 Týmová práce	1.8 Řešení problémů	1.9 Struktury v projektu	1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu	1.11 Čas a projektové fáze	1.12 Zdroje	1.13 Náklady a financování	1.14 Obstarávání a smluvní vztahy	1.15 Změny	1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv	1.17 Informace a dokumentace	1.18 Komunikace	1.19 Zahájení	1.20 Ukončení
<b>2 Elementy behaviorálních kompetencí</b>																					
2.1	Vůdcovství		x		x					x							X				
2.2	Zainteresovanost a motivace			x			x			x	x		x						X	x	x
2.3	Sebekontrola	x		x	X		x					x			x		x				
2.4	Asertivita		x				x							x					x	x	
2.5	Uvolnění	x					X	X				x									
2.6	Otevřenost			x		x			x												x
2.7	Kreativita				x		x	x	x										X	x	
2.8	Orientace na výsledky	X	x	x		x				x					x	x	x				x
2.9	Výkonnost						X	x	x							x	x		x		
2.10	Diskuze						x	x				x		x		x		x			x
2.11	Vyjednávání				x	x						x		X							
2.12	Konflikty a krize		X		x			X	x					x							
2.13	Spolehlivost		x			x				x				x		x	X				
2.14	Porozumění hodnotám		x	x		x		X					x			x	x				x
2.15	Etika			X		x		X						x	x						
<b>3 Elementy kontextových kompetencí</b>																					
3.1	Orientace na projekt	x	x	x					x				x		x						
3.2	Orientace na program	x	X					X									x	x			
3.3	Orientace na portfolio	x	X		x		x		x								x	x			
3.4	Realizace projektu, programu a portfolia					x				X	x	x		x					x	X	X
3.5	Trvalá organizace			X		x	X				x			x				x	x	x	x
3.6	Byznys	x		X				X		x						x	x				
3.7	Systémy, produkty, technologie			x		X		X			X		x						X		
3.8	Personální management						x	X					x	X							
3.9	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí			x	X	x										x					
3.10	Finance			x	x									X				x			x
3.11	Právo					x															x

Vztahy mezi kompetencemi: behaviorální, kontextové – behaviorální, kontextové

2 Elementy behaviorálních kompetencí		2 Elementy behaviorálních kompetencí															3 Elementy kontextových kompetencí		3 Elementy kontextových kompetencí														
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15			3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11				
		Vůdčství	Zainteresanost a motivace	Sebekontrola	Asertivita	Uvolnění	Otevřenost	Kreativita	Orientace na výsledky	Výkonnost	Diskuze	Vyjednávání	Konflikty a krize	Spolehlivost	Porozumění hodnotám	Etika			Orientace na projekt	Orientace na program	Orientace na portfolio	Realizace projektu, programu a portfolia	Trvalá organizace	Byznys	Systémy, produkty, technologie	Personální management	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	Finance	Právo				
2.1 Vůdčství		X		x		x		X				X			x					x													
2.2 Zainteresovanost a motivace	X		X	x														x	x	x													
2.3 Sebekontrola		x	X										x		x											x	x	x					
2.4 Asertivita	X							X												x	x	x											
2.5 Uvolnění			x										x		x	x									x								
2.6 Otevřenost					x		X												x	X													
2.7 Kreativita					x	X												x					X										
2.8 Orientace na výsledky	X	x	X			x		X					x								x							x					
2.9 Výkonnost			x	x			X		X												X												
2.10 Diskuze							x	x	X						x				x	x													
2.11 Vyjednávání	x		x	x		x			x	x					x					x							x						
2.12 Konflikty a krize	X					x				x	x				x	x												X					
2.13 Spolehlivost		x	x																		X								x				
2.14 Porozumění hodnotám		x	x	x											x				x	x					x				X				
2.15 Etika		x														X												x	x				
3.1 Orientace na projekt			x																	X	X								x				
3.2 Orientace na program								x										x															
3.3 Orientace na portfolio									x											X	x	X		x				x					
3.4 Realizace projektu, programu a portfolia						X	x			x				x					X	x	X		x	x									
3.5 Trvalá organizace					x								x	X							X	X							x				
3.6 Byznys		x				x	x	x	X	x										X							X	x					
3.7 Systémy, produkty, technologie						X		x	x												x				x	x	x						
3.8 Personální management	x	x								x										X									x				
3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí																													x				
3.10 Finance				x																	X												
3.11 Právo				x							x	X																					

# Akademické centrum studentských aktivit



V oblasti projektového řízení působíme více než 10 let.

Naše kurzy jsou akreditovány u SPŘ a Ministerstva vnitra ČR.

Společnost s **největším podílem na trhu** v počtu proškolených osob, které se certifikovaly dle IPMA®.



Jedna ze dvou společností, které získaly od SPŘ ocenění Excellent za výbornou přípravu k certifikaci IPMA®.

Lektoři s **dlouholetou praxí a zkušeností** v projektovém řízení.

Přes **230 uspořádaných seminářů**, více jak **4500 úspěšně proškolených účastníků**.

**Funkční a prověřené materiály** ke každému kurzu včetně profesionální publikace.

Praktická část kurzů vedena na **reálných příkladech**.

Spolupráce s **experty ze zahraničí**.

Na každý kurz se vztahuje **sleva pro studenty, pedagogy, pracovníky státní pravy a členy SPŘ**.

**ACSA – centrum pro Vaše znalosti a růst!**

## ACSA pro Vás vybírá ze široké nabídky svých kurzů

### Kurz projektového řízení

#### příprava na mezinárodní certifikaci dle IPMA

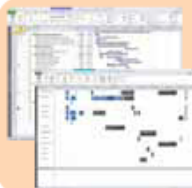
Základní kurz projektového řízení. Dozvíte se vše potřebné k tomu, abyste mohli své projekty řídit opravdu efektivně. Teoretické vysvětlení používaných metod a jejich následné praktické procvičení na reálných příkladech. Nabyté vědomosti se hodí nejen pro každodenní praxi, ale i pro získání mezinárodního certifikátu IPMA.

**Rozsah výuky: 3 bloky po dvou dnech, tedy celkem 48 hodin výuky.**

„Zajímavé kontakty,  
příjemné prostředí a  
nová motivace k práci.“



### Plánování projektu v MS Project Professional 2010



Praktické seznámení s nejrozšířenějším softwarem pro plánování a řešení projektů MS Project 2010 určené pro začátečníky. Cílem je naučit účastníky naplánovat reálný projekt, od úplných začátků. Zároveň jsou představeny nejdůležitější funkce softwaru, díky kterým se plánování MS Project stává velmi intuitivním a efektivním.

**Rozsah výuky: dvoudenní kurz po 8 hodinách, tedy celkem 16 hodin výuky.**

„Dozvěděla jsem se spoustu nových,  
konkrétních metod a pochopila jsem, že  
skutečně ulehčují a z kvalitnější práci.“

### Projektové řízení v praxi

Už vás nebaví sedět a poslouchat lektora u powerpointových prezentací? Taky jste v životě zjistili, že člověk se nejlépe učí tak, že to prostě začne dělat? Rádi byste obkroužili vhodné metody jak dosáhnout cíle, jak zvládat velké výzvy a jak dát chaosu systém? Nikdy jste se s projektovým řízením neseťkali a chcete si to vyzkoušet?

**Tak si pojdte pod vedením zkušených profesionálů naplánovat a zrealizovat projekt a naučte se u toho vhodné postupy a metody projektového řízení. Zažijte, jak funguje projektové řízení v praxi!**

**Rozsah výuky: 2 bloky po dvou dnech, tedy celkem 32 hodin výuky.**

„Zjistil jsem, že projektové řízení fakt  
stojí za to. Z toho, co jsem slyšel, můžu  
vyvodit, co jednoznačně aplikovat ve své  
činnosti, aby byla efektivnější.“



Spolupracujeme  
s agenturou ProRůst

ACSA  
Údolní 53, 602 00 Brno  
<http://acsa.cz>

541 145 255

...již od roku 1997



### Kurzy a tréninky

- Simulace projektu
- Projektové řízení v praxi
- SW podpora řízení projektů
- Softskills
- Příprava k certifikaci IPMA

### Řízení projektu

- Pronájem projektového manažera
- Řízení projektu naším týmem
- Příprava a řízení projektů financovaných z EU
- Poradenství a koučování

### Systemová řešení

- Implementace systému řízení projektů
- Optimalizace systému řízení projektů
- Supervize portfolia



Nezapadněte v davu!

[www.pmconsulting.cz](http://www.pmconsulting.cz)

Partner Vašich projektů





Jsme špičková  
poradenská a vzdělávací  
společnost specializovaná na:

- rozvoj projektové kultury
- zvyšování klíčových kompetencí manažerů
- přípravu k mezinárodní certifikaci IPMA® i PMI®.

Jako jediní v ČR jsme držitelé akreditace  
Excellent pro všechny stupně certifikace.

Poskytujeme on-line ověření znalostí pro  
IPMA® písemnou zkoušku [ipma.shine.cz](http://ipma.shine.cz)  
» první aplikace svého druhu na trhu.

Námi připravovaní kandidáti mají  
nejvyšší úspěšnost při písemné  
certifikační zkoušce.

Projektovou kulturu rozvíjíme  
i formou poradenství jednotlivým  
projektům či celému portfoliu.

Od roku 1996.



[www.shine.cz](http://www.shine.cz)

S námi zdoľáte každý projekt

created with love by kuzuz  
[www.kuzuz.cz](http://www.kuzuz.cz)

Název: Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2

Autoři (abecedně):

Ing. Jaromír PITAŠ, Ph.D.  
Ing. Josef HAJKR, Ph.D., MBA  
Ing. Jan HAVLÍK  
doc. Ing. Pavel MÁCHAL, CSc.  
Ing. Michael MOTAL  
Ing. Igor NOVÁK, MBA  
RNDr. Zdenko STANÍČEK, Ph.D.

Rok vydání: 2012

Náklad: 300 ks

Počet stran: 349

Vydavatel: Společnost pro projektové řízení, o. s.

Tiskne: Old Print, s. r. o.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

© Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení

ISBN 978-80-260-2325-8