

Klára Seitlová a kolektiv

**ZÁKLADY
PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ
VYBRANÉ KAPITOLY**

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

ZÁKLADY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

VYBRANÉ KAPITOLY

Klára Seitlová a kolektiv



Faculty
of Arts

Palacký University
Olomouc

Olomouc 2015

Recenzenti: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Ing. Stanislava Nechvílová



Publikace vznikla v rámci projektu Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0138

1. vydání

© Klára Seitlová, Martina Bacúrová, Eddie Fisher, 2015

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

ISBN 978-80-244-4617-2 (online)

Obsah

1.	ÚVOD.....	5
2.	ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	6
	Cíl.....	6
	Klíčová slova.....	6
	Úvod.....	6
	Projekt.....	7
	PMI - PMBOK.....	8
	IPMA - ICB.....	10
	Metoda projektového řízení PRINCE2.....	11
	Kontrolní otázky.....	22
	Doporučené odkazy/literatura.....	22
	Použitá literatura.....	22
3.	FEEL-GOOD MANAŽMENT AKO CESTA K ŠŤASTNÉMU PRACOVNÉMU TÍMU.....	24
	Cieľ.....	24
	Kľúčové slová.....	24
	Úvod.....	24
	Osoba feel-good manažéra.....	25
	Vznik pracovnej pozície.....	25
	Pracovná náplň feel-good manažérov.....	26
	Kritika feel-good manažmentu.....	29
	Výhody feel-good manažéra.....	30
	Prinášanie šťastných momentov do pracovného tímu.....	32
	Kontrolné otázky.....	34
	Doporučené odkazy/literatúra.....	34
	Použitá literatúra.....	35
4.	THE TOLLGATE PROCESS IN PROJECT MANAGEMENT-STUDENT HANDOUT.....	38
	Purpose.....	38
	Key words.....	38
	Introduction.....	38
	Concept (1).....	40
	Feasibility (2).....	43
	Planning (3).....	48
	Implementation (4).....	51
	Verification (5).....	53
	Deployment (6).....	55
	Closedown (7).....	55
	Suggested Reading List.....	59
	Knowledge Test Questionnaire.....	59
	References.....	59
5.	MANAGE FEELINGS IN YOUR PROJECTS WELL, AND YOU ARE MORE LIKELY TO DELIVER YOUR PROJECTS SUCCESSFULLY.....	60
	Purpose.....	60
	Key words.....	60
	Introduction.....	60
	Emotions in Projects.....	61
	Moving Towards the Emotionally - competent (Project-oriented Society).....	66
	Conclusions.....	68
	References.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ.....	71
	O AUTORECH.....	76

1. ÚVOD

Cílem předložených skript je přiblížení tematiky vybraných kapitol pro studenty Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci k předmětu Projektový management.

Skripta s názvem „Základy projektového řízení – vybrané kapitoly“ navazují na již dříve vydanou publikaci Základy projektového řízení (Bendová et al., 2012). Vzhledem k rozšiřujícím se nárokům na poznatky v oblasti projektového řízení s důrazem zejména na práci s lidským kapitálem, jsme se pokusili vystihnout nejzajímavější aspekty a otázky, které mohou projektoví manažeři či jednotliví členové týmů řešit v dnešní multikulturní době. Rozšiřujeme tak portfolio standardních znalostí jako jsou Logický rámec, Analýzy rizik aj., a zaměřujeme se na vybrané přístupy, nástroje či doporučení. Aktuálně prezentované kapitoly jsou doplněny příklady, šablonami, doporučeními tak, aby čtenáři co nejvíce přiblížily popisovanou problematiku.

Tato skripta jsou rovněž unikátní svým mezinárodním rozsahem. Autoři zde prezentují poznatky v jazyce českém, slovenském a anglickém. Multikulturní prostředí a multikulturní projektové týmy jsou v dnešní době standardem, proto považujeme za přínosné nahlédnout do uvažování všech tří jazykových konceptů.

Budete-li mít dotazy nebo připomínky k publikaci, budeme rádi, když mne budete kontaktovat na e-mailové adrese klara.seitlova@upol.cz. Vaše poznámky a připomínky budou cennou inspirací pro další vydání.

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

2. ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Autor: Klára Seitlová

Cíl

Kapitola s názvem „Rozdílné přístupy v projektovém řízení“ shrnuje aktuálně nejznámější proudy v metodice projektového řízení. Jsou zde popsány hlavní principy vybraných přístupů tak, aby čtenář pochopil významné metodické kroky v jejich užití. Nejvíce se konkrétně zaměříme na metodiku PRINCE2.

Klíčová slova

Projektové řízení, projektový management, IPMA, PMI, APM, PMA, ICB, Prince2, PMBOK, projekt

Úvod

Projektové řízení (někdy také popisováno jako projektový management) v posledních letech nabývá na důležitosti. Standardní organizační struktury a pracovní návyky se na základě požadavků turbulentního trhu neustále mění a tím jsou kladeny nároky na procesy a jejich řízení. Dalším trendem ve společnosti jsou inovace a tím vznikající jedinečné projekty. Právě v těchto oblastech se uplatňuje projektové řízení. Využívání metod projektového řízení je o to důležitější, čím nákladnější a složitější projekty jsou realizovány. Nedostatečné znalosti a dovednosti projektového manažera mohou mít vysoký finanční, ale i sociální dopad.

Projektoví manažeři by se měli snažit přistupovat ke své práci zodpovědně a nenechávat situaci náhodě. Právě jistota je jeden z aspektů projektového řízení, který se pomocí užití a řízení ověřených metod v projektu snažíme zvýšit a v případě nastalé chyby vědět, jak máme reagovat.

Všechny známé metody projektového řízení vzešly z dlouholetých znalostí, zkušeností a zvyklostí projektových manažerů. Renomované přístupy testovaly své metodiky na tisících projektech. Metody se taktéž neustále vylepšují a přizpůsobují současným požadavkům. Mezi nejznámější přístupy a profesní organizace projektového řízení patří:

Profesní organizace

- PMI - Project Management Institute

- OGC – Office of Government Commerce (od 1. července 2013 Axelos – společný podnik Cabinet Office a soukromého investora)
- IPMA - International Project Management Association (V ČR známé jako SPŘ – Společnost pro projektové řízení)
- APM - Association for Project Management
- PMA - Project Management Academy

Standardy v řízení projektů

- PMBOK® – Project management body of knowledge
- PRINCE2® - Projects in controlled environment
- ICB - IPMA Competence Baseline

Každý z přístupů se na problematiku projektového řízení dívá svou optikou. Můžeme tedy samozřejmě nalézt různé nástroje, definice či doporučení. Nicméně podíváme-li se hlouběji do principů, nalezneme podobný základ a tím je snaha o úspěšné řízení realizovaného projektu.

Projekt

Přístupy k řízení projektů jsou systematicky zkoumány od 20. století (Doležal et al., 2009). Právě podrobné zkoumání nám přináší několik definic projektů.

- „Projekt je dočasné úsilí zahrnující sekvenci navazujících aktivit k dosažení specifického a unikátního výstupu a které je omezeno termínem, rozpočtem a požadavky na kvalitu a které je často prováděno za účelem dosažení změny.“ (Lake, 1997) „Projekt: jedinečný proces, který se skládá ze souboru koordinovaných a řízených činností s počátečním a koncovým datem, vykonávaných za účelem dosažení cíle odpovídajícího specifickým požadavkům na termín, rozpočet a využití zdroje.“ (ISO 10006, 2003)
- „Projekt je dočasné úsilí vyvinuté za účelem vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku.“ (Project Management Institute, 2008)

- „Projekt je dočasné uskupení vytvořené za účelem dodání jednoho či více produktů dle schváleného Business Case.“ (The Office of Government Commerce, 2009)
- „Projekt je časem a náklady omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů (prostor pro naplnění cílů projektu), a to vše dle standardů a požadavků kvality.“ (Doležal et al., 2009)

Ve výše popsaných definicích můžeme nalézt propojení. Každý z projektů obsahuje aspekty dočasnosti a konkrétní vymezenosti, přináší změnu, unikátnost, je realizován projektovým týmem, v průběhu projektu se objevuje nejistota a riziko, projekt a projektové řízení není užíváno na rutinní a banální záležitosti, tedy bývá komplexní a složitý.

V následujících podkapitolách naleznete popsané vybrané principy jednotlivých přístupů.

PMI - PMBOK



The Project Management Institute, americká nezisková organizace, je nositelem odborných standardů pro řízení projektů, který je popsán v knize A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK

(Project Management Institute, 2008).

PMBOK popisuje projekt z procesního pohledu, přičemž jednotlivé procesy popisuje z hlediska vstupů (dokumenty, plány, návrhy,...), nástrojů a technik (kterými jsou zpracovávány vstupy) a výstupů (dokumenty, produkty,...). PMBOK je rozdělen do 42 procesů, sdružených do pěti procesních skupin a devíti znalostních oblastí.

PMBOK procesy (Method123, 2. ledna 2015):



Procesní skupiny jsou:

- Initiating – vytváří se organizační schéma projektu, definují se projektové role, vytváří se Charta projektu a identifikace zainteresovaných osob.
- Planning – je jádrem procesních skupin, kdy vzniká celkový plán projektu na základě definování rozsahu projektu, času a nákladů.
- Executing – vytváří se produkty projektu, realizují se spouštěcí mechanismy jednotlivých kroků a milníky.
- Monitoring and controlling – sledování a kontrola prací na projektu a řízení změn.
- Closing – definování řízeného ukončení projektu.

Znalostní oblasti PMBOK jsou definovány jako (Project Management Institute, 2008):

- Project Integration Management - propojuje a integruje všechny znalostní oblasti.
- Project Scope Management - procesy potřebné k zajištění, aby projekt obsahoval pouze práce a vstupy potřebné pro rámec. Řízení rozsahu projektu je primárně zaměřeno na definování a řízení, co je a není zahrnuto v projektu.
- Project Time Management - časový harmonogram projektu na základě všech definovaných činností. Zahrnuje popis kritické cesty.
- Project Cost Management - rozpočtová oblast zahrnuje vytvoření, čerpání a kontrolu projektového rozpočtu.
- Project Quality Management - znalostní oblast je kontrolním mechanismem kvality, zahrnuje řízení kvality jednotlivých vstupů a kontroly, zda byla splněna očekávání všech zúčastněných stran na projektu.
- Project Human Resource Management - pracuje s vedením a motivací lidského kapitálu,
- Project Communications Management - komunikační procesy spojené s efektivním řízením projektu.
- Project Risk Management - řízení všech potencionálních rizik za účelem snížení nejistoty.
- Project Procurement Management - řízení smluvních dokumentů.

PMBOK shrnuje postupy a jejich nejlepší řešení v oblasti projektového řízení. Neposkytuje ale detailní návod postupu během samotného projektu jako například PRINCE2 (Sunohara, 2011).

IPMA - ICB



International Project Management Association je nadnárodním sdružením projektových manažerů. Jednou ze základních funkcí je prosazování řízení projektů jako profesi. IPMA vytvořila v šedesátých letech 20. století standard **IPMA Competence Baseline (ICB)**. Standard IPMA popisuje kompetence, kterými by měl manažer projektu disponovat. ICB je určen k dalšímu rozpracování národními organizacemi, které jsou členy IPMA (IPMA, 2015). V České republice je IPMA zastoupena českou asociací Společnost pro projektové řízení o.s. - SPŘ (Doležal et al., 2009). SPŘ vydává mimo jiné **Národní standard kompetencí projektového řízení**, což je lokalizace Competence Baseline pro Českou republiku.

Standard IPMA (Pitaš et al., 2010) kompetence definuje jako soubor znalostí, dovedností a takových forem chování, které člověku umožňují podávat požadovaný pracovní výkon.

Kompetence jsou děleny do 3 skupin (Pitaš et al., 2010):

- **Technické kompetence** (základní elementy kompetencí projektového řízení): Úspěšnost řízení projektu, Zainteresované strany, Požadavky a cíle projektu, Rizika a příležitosti, Kvalita, Organizace projektu, Týmová práce, Řešení problémů, Struktury v projektu, Rozsah a dodávané výstupy projektu, Čas a fáze projektu, Zdroje, Náklady a financování, Obstarávání a smluvní strany, Změny, Kontrola, řízení a podávání zpráv, Informace a dokumentace, Komunikace, Zahájení, Ukončení.
- **Behaviorální kompetence** (personální elementy projektového řízení): Vůdčovství, Zainteresovanost a motivace, Sebekontrola, Asertivita, Uvolnění, Otevřenost, Kreativita, Orientace na výsledky, Výkonnost, Diskuze, Vyjednávání, Konflikty a krize, Spolehlivost, Porozumění hodnotám, Etika.

- **Kontextové kompetence** (kontext projektu): Orientace na projekt, Orientace na program, Orientace na portfolio, Realizace projektu, programu a portfolio, Trvalá organizace, Byznys, Systémy, produkty a technologie, Personální management, Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, Finance, Právo.

Metoda projektového řízení PRINCE2



Accredited by  APM GROUP

Nejpodrobnější popis metodiky PRINCE2® je popsán v manuálu *Managing successful projects with PRINCE2* (The Office of Government Commerce, 2009). PRINCE2 znamená **Projects IN Controlled Environment**. V překladu to můžeme nazvat jako projekty v řízeném prostředí.

Následující řádky budou vycházet zejména z překladu výše uvedené metodiky.

Metodika PRINCE2 byla poprvé vydána v roce 1989 společností CCTA (the Central Computers and Telecommunications Agency) ve Velké Británii. Metodika navazuje na projekt PROMPTII (metody pro řízení projektů vytvořené firmou Simpack Systems v roce 1975). Na úpravách původního standardu pokračovala v roce 1996 organizace CCTA (Office of Government Commerce). Metodika PRINCE2 byla publikována poprvé v roce 1996 a od té doby průběžně vyvíjena a revidována, naposled v roce 2009 (ILX Group, 2015). Metodika vychází ze zkušeností řízení projektů různých firem. Metodiku vytvářeli projektoví manažeři, ale také samotní ředitelé firem i členové jednotlivých týmů. Nejčastěji bývá metodika používána v oblasti informačních technologií, bank či státních organizací. Můžeme říci, že metodika PRINCE2, která vychází z evropské kultury, je celosvětově nejrozšířenější a doporučuje ji Evropská komise i vlády členských států EU na řízení projektů financovaných z veřejných prostředků. Svědčí o tom i desítky veřejných zakázek, kde je stanoven požadavek, že projektový manažer a případně i jiní pracovníci projektu musí mít certifikát PRINCE2 Foundation nebo Practitioner.

Metodiku PRINCE2 lze aplikovat na jakýkoliv projekt. Konkrétně projektové řízení je definováno jako plánování, delegování, monitorování a řízení všech aspektů projektu, a motivace k jejich řešení, dosažení projektových cílů, s očekávanými výkonnostními

parametry času, nákladů, kvality, rozsahu, přínosů a rizik (The Office of Government Commerce, 2009).

Konkrétně definice projektu dle PRINCE2 je: „Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného obchodního případu“ (Bentley, 2010, s. 9). Z definice projektu je zřejmé, že se jedná o jedinečnou událost. Projektem tedy není myšlena např. opakovaná výroba jednoho produktu nebo poskytování stále stejné služby. Opakované činnosti (Business as Usual, BAU) mají jinou charakteristiku řízení. V kontrastu k BAU můžeme projektovou práci charakterizovat hesly jako nejistota, změna, dočasnost, jedinečnost, různorodost.

Při realizaci projektu se setkáme s šesti aspekty, které musí být vždy řízeny. Jedná se o:

- Čas;
- Náklady;
- Přínosy;
- Kvalitu;
- Rozsah;
- Riziko.

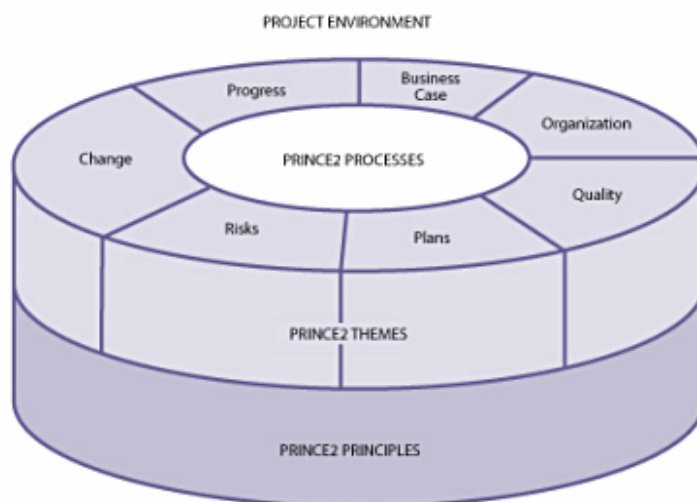
V metodice PRINCE2 se setkáme s komponenty a procesy, které napomáhají dané aspekty řídit.

Metodika dále spojuje čtyři hlavní integrované elementy, které se prolínají všemi projekty. Konkrétně se jedná o:

- Principy;
- Témata;
- Procesy;
- Přizpůsobení.

Projektové prostředí (AXELOS,

2. ledna 2015):



Každý z elementů je popsán dále.

Principy

PRINCE2 definuje 7 principů, které jsou popsány jako univerzální a aplikovatelné pro všechny projekty, potvrzené praxí a důvěryhodné. Každý projektový manažer musí v projektech používat všech 7 principů, jinak nedojde k úspěšnému řešení projektu.

1. Princip kontinuálního opodstatnění projektu
2. Princip učení se ze zkušeností
3. Princip definovaných rolí a odpovědnosti
4. Princip řízení pomocí etap
5. Princip řízení na základě výjimek
6. Princip zaměření se na produkty
7. Princip přizpůsobení se projektovému prostředí

Témata

Stejný počet 7 nalezneme také u témat. Každé z témat popisuje specifickou oblast. Každá z oblastí může být vnímána také jako nezbytná kompetence projektového manažera po celou dobu projektu.

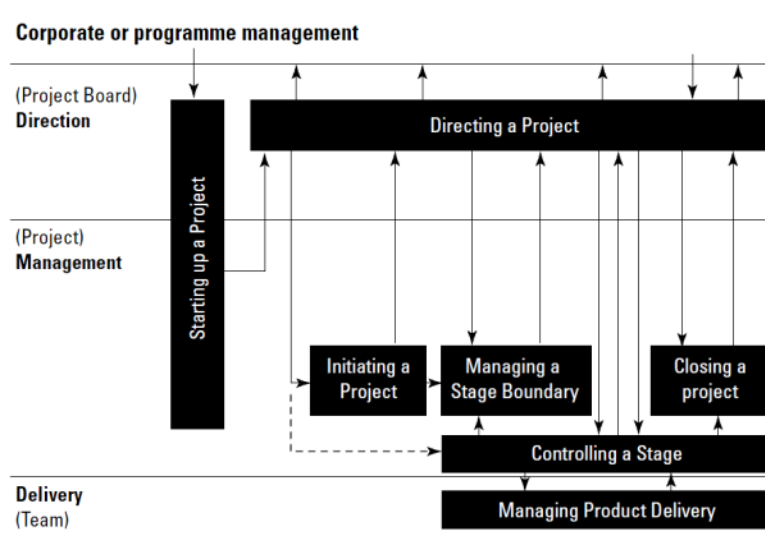
1. Obchodní případ (Existence obchodního případu musí být ověřena dříve, než projekt začne být realizován. Požadované přínosy musí být SMART.)
2. Organizace (Struktura řídicího týmu projektu, definice rolí a odpovědností.)
3. Kvalita (Stanovení očekávané kvality, její průběžná kontrola a vyhodnocení.)
4. Plány (Přístup založený na plánování spíše produktu než jednotlivých aktivit. Projekt obsahuje několik úrovní plánů.)
5. Riziko (Klíčové momenty pro přezkoumání rizika, přístup k analýze rizik a řízení rizik napříč všemi procesy.)
6. Změna (Řízení změny podpořené kontrolou a identifikací procesů, které aplikují dané změny.)
7. Progres (Pro vyšší management se jedná o řízení na základě výjimek.)

Procesy

Procesy jsou vnímány jako životní cyklus projektu. Základem je řízení procesů, což nám definuje řízený start, průběh i ukončení projektu. V průběhu projektu probíhá 7 dílčích procesů. Každý z procesů má svůj jasně stanovený počáteční bod/vstup a výstup. V průběhu jednotlivých procesů je doporučena tvorba dílčích produktů – projektových dokumentů.

Proces	Anglický název	Zkratka
Zahájení projektu	Starting up a project	SU
Směrování projektu	Directing a project	DP
Nastavení projektu	Initiating a project	IP
Kontrola etapy	Controlling a stage	CS
Řízení dodávky produktu	Managing product delivery	MP
Řízení přechodu mezi etapami	Managing a stage boundary	SB
Ukončení projektu	Closing a project	CP

Jednotlivé fáze v průběhu projektu jsou nejlépe zřejmé z následujícího grafu:



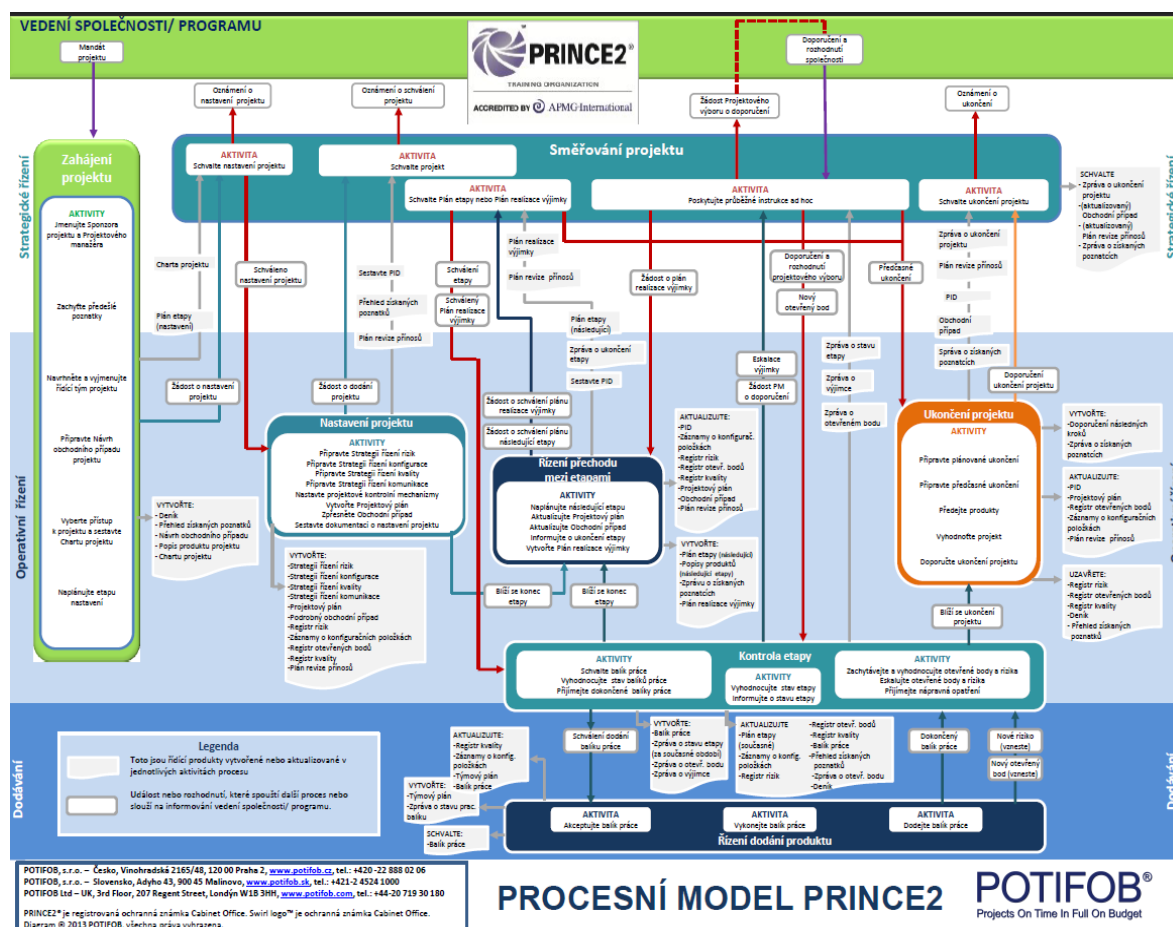
Based on OGC PRINCE2 material. Reproduced under licence from OGC.

Přizpůsobení

Posledním elementem je myšleno užití metodiky projektového řízení. Metodiku lze použít u všech druhů projektů různých rozsahů. Je však nutné, aby projektový manažer zvolil rozumný přístup k striktnosti užití všech doporučených dokumentů. V podstatě lze konstatovat, že projektový manažer může využít dvou pólů k užívání metodiky. Robotický přístup, kdy mechanicky pro jakýkoliv projekt využije všechny doporučené dokumenty, reporty a výstupy. Nebo nezávislý přístup, kdy projektový manažer využije těch dokumentů, které jsou nezbytné pro splnění projektu. Sami autoři doporučují užití takového rozsahu metodiky, aby byl v souladu s rozsahem projektu, firemními standardy, atd. Cílem metodiky není zahlcení administrativními a řídicími kroky, nýbrž udržení vhodné úrovně kontroly a řízení vnějších i vnitřních faktorů projektu.

V následujícím schématu nalezneme souhrnný pohled na jednotlivé elementy propojené v životním cyklu projektu.

Schéma životního cyklu projektu (POTIFOB, 2014):



Z výše uvedeného schématu můžeme také vyčíst dokumentaci, která je nedílnou součástí projektového řízení. Metodika PRINCE2 se podrobně jednotlivým dokumentům věnuje v příloze A Manuálu. Právě v použití a rozsahu projektové dokumentace je nutná odborná kompetence projektového manažera tak, aby rozsah byl adekvátní k rozsahu projektu. Konkrétně se jedná o tyto manažerské produkty (dokumenty).

- Plán revize přínosů
- Obchodní případ
- Zpráva o stavu balíku
- Strategie řízení konfigurace
- Záznam o Konfigurační položce
- Strategie řízení konfigurací

- Deník projektového manažera
- Zpráva o ukončení projektu
- Zpráva o ukončení etapy
- Zpráva o výjimce
- Zpráva o stavu etapy
- Registr otevřených bodů
- Zpráva o otevřeném bodu
- Přehled získaných poznatků
- Zpráva o získaných poznatcích
- Plán
- Produktový rozpad
- Kontrolní seznam produktu
- Popis produktu
- Vývojový diagram produktu
- Výkaz stavu produktu
- Charta projektu
- Dokumentace o nastavení projektu
- Mandát projektu
- Popis produktu projektu
- Strategie řízení kvality
- Registr kvality
- Strategie řízení rizik

- Registr rizik
- Balík práce

Jako příklad ukázky dokumentu zde uvedeme vybrané základní dokumenty (manažerské produkty) a to Obchodní případ, Popis produktu projektu a Popis produktu.

Vzor dokumentu: Obchodní případ

Název projektu:	
Datum:	
Verze:	
Autor:	
Vlastník:	
Klient:	

Historie změn

Datum změny:	Přehled změn:	Zpracoval:

Schválení

Jméno a příjmení	Podpis	Datum	Verze

Stručné manažerské shrnutí			
Důvody projektu			
Ostatní možnosti			
Očekávané přínosy			
Očekávané nevýhody			
Čas	<i>Termín</i>	<i>Milník</i>	
Náklady			
Návratnost investic			
Hlavní rizika	<i>Riziko</i>	<i>Dopad</i>	<i>Reakce na výskyt rizika</i>

Vzor dokumentu: Popis produktu projektu

Název projektu:	
Datum:	
Verze:	
Autor:	
Vlastník:	
Klient:	

Historie změn

Datum změny:	Přehled změn:	Zpracoval:

Schválení

Jméno a příjmení	Podpis	Datum	Verze

Název			
Účel			
Kompozice			
Odvození			
Požadované dovednosti pro dodání			
Očekávání zákazníka na kvalitu			
Akceptační kritéria	Tolerance kvality	Akceptační metoda	Odpovědnost

Vzor dokumentu: Popis produktu

Název projektu:	
Datum:	
Verze:	
Autor:	
Vlastník:	
Klient:	

Historie změn

Datum změny:	Přehled změn:	Zpracoval:

Schválení

Jméno a příjmení	Podpis	Datum	Verze

Identifikační údaj			
Název			
Účel			
Kompozice			
Odvození			
Formát a prezentace			
Požadované dovednosti pro dodání			
Kritéria kvality	Tolerance kvality	Metody pro ověření kvality	Požadované dovednosti pro ověření kvality
Odpovědnost	Autor		
	Posuzovatel		
	Schvalující		

Z uvedeného přehledu a zejména z detailního studia metodiky PRINCE2 můžeme říci, že metodika PRINCE2 je systematickou příručkou při realizaci projektu. Vychází z nejlepší praxe a zkušeností nabytých řízením tisíce projektů. Je akceptovatelná pro užití na jakémkoliv projektu bez ohledu na jeho velikost, složitost, odvětví atd. Základem, který je nutné vždy dodržovat jsou čtyři integrované elementy - principy, témata, procesy a přizpůsobení. Pokud se projektovému manažerovi podaří dodržet uvedené standardy, výrazně sníží riziko, nejistotu a přiblíží se ke zdárnému splnění projektu.

Kontrolní otázky

1. Které nejznámější přístupy v projektovém řízení znáte?
2. Zkuste porovnat přístup PMBOK a PRINCE2. Jaké můžete najít rozdíly?
3. Jaké kompetence by měl projektový manažer splňovat dle standardu IPMA Competence Baseline (ICB)?
4. Jaké základní elementy se prolínají všemi projekty u metodiky PRINCE2?
5. Popište 7 témat, 7 principů a 7 procesů dle metodiky PRINCE2.
6. Vyjmenujte alespoň deset manažerských produktů (dokumentů).

Doporučené odkazy

Aktuální informace o asociacích v projektovém řízení

<http://www.pmi.org>

<http://www.prince2.com>

<http://ipma.ch>

<http://www.ipma.cz/>

Zajímavosti z oblasti projektového řízení

<http://www.mppmm.com/project-management-best-practices.php>

<http://www.acsa.cz/>

Videopřednášky

<http://prince-2.cz/index.php/video>

Použitá literatura

AXELOS. (2015). *What is PRINCE2*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>.

Bentely, C. (2010). *Základy metody projektového řízení*. Hampshire: Protec.

Doležal, J., Máchal, P. Lacko a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.

ILX GROUP. (2015). *What is PRINCE2?*. Dostupné 20. ledna 2015 z: <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp#prince2-history>.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. (2012). *IPMA Certification yearbook 2011*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://ipmacert.hu/pm-minosites/r13icb3certyb2011printv05de.pdf>.

IPMA. (2015). *Understanding Competence*. IPMA: International Project Management Association. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://ipma.ch/certification/competence/>.

ISO 10006. (2003). *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*. Geneva: ISO.

Klusoň, M. (2010). *PRINCE2 nebo PMI?* SystemOnLine.cz. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>.

Lake, C. (1997). *Mastering Project Management*. London: Thorogood.

Method123 Inc. (2015). *Project Management Best Practices*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.mpmm.com/project-management-best-practices.php>.

Pitaš, J., Staníček Z., Hajkr J. a kol. (2010). *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení.

POTIFOB. (2014). PRINCE2.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th. Newton Square: Project Management Institute.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2011). *PMI Annual Report 2011*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.pmi.org/AboutUs/~media/PDF/Media/PMI%202011%20Annual%20Report%20-%20FINAL.ashx>.

Sunohara, D. (2011). PRINCE2 vs PMBOK: Comparing Apples and Oranges. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://dev.deltapartners.ca/blog/prince2-vs-pmbok-comparing-apples-and-oranges>.

THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich: The Stationery Office.

3. FEEL-GOOD MANAŽMENT AKO CESTA K ŠŤASTNÉMU PRACOVNÉMU TÍMU

Autor: Martina Bacurová

Cieľ

Kapitola si kladie za cieľ zoznámiť čitateľa s pracovnou pozíciou feel-good manažéra. Jedná sa o rýchlo sa rozvíjajúci trend v oblasti podpory organizačnej kultúry a zamestnaneckej spokojnosti. Kapitola tiež upozorňuje na dôležitosť investovanie do starostlivosti o ľudí pracujúcich v našom tíme.

Kľúčové slová

Feel-good manažér, organizačná kultúra, medziľudské vzťahy, komunikácia, spokojnosť v práci

Úvod

Práca na projekte je vždy prácou tímovou. V ideálnom prípade sú členovia tímu poháňaný spoločnou víziou a zdieľajú zodpovednosť za kvalitne odvedenú prácu. Zdieľať by sme rovnako mali aj zodpovednosť nad vzájomnou spokojnosťou a zdravou atmosférou v rámci projektového tímu.

Energia, ktorú venujeme ľuďom pracujúcim okolo nás, sa nám vráti v podobe ich prístupu, motivácie a v ich pracovnom nasadení. To sa v konečnom dôsledku odrazí na celkovej úspešnosti projektu.

V posledných rokoch sa mnohé organizácie snažia o zavádzanie inovatívnych spôsobov práce. Spoločne s tým sa zvyšuje dôraz kladený na starostlivosť o zamestnancov. Ako jeden z nových fenoménov súvisiacich s týmto faktom, vidíme vznik pracovnej pozície s názvom Feel-good manažér. Táto myšlienka začala naberať na svojej popularite hlavne v Nemecku avšak pomaly sa začína šíriť aj ku nám. V Česku a na Slovensku sa stretávame s označením happiness manažér.

Táto kapitola vychádza z diplomovej práce autorky obhájenej na Filozofickej fakulte Univerzity Palackého v Olomouci (Bacurová, 2015) vedené K. Seitlovou, v ktorej mapovala podobu feel-good manažmentu v nemeckých a slovenských organizáciách. V rámci diplomovej práce tiež skúmala vplyv prítomnosti tejto pozície na úroveň komunikácie a spolupráce na pracovisku.

Osoba feel-good manažéra

Podľa internetového portálu GOODplace je feel-good manažér človek, ktorý sa stará o udržanie organizačných hodnôt, spríjemňovanie atmosféry na pracovisku a podporu internej komunikácie. Medzi jeho činnosti patrí vytváranie zdieľaných zážitkov pre zamestnancov, čo zlepšuje medziľudské vzťahy a zvyšuje pocit príslušnosti k organizácii (Kraus-Wildegger, 12. septembra 2014).

Firma Fraunhofer vypracovala oficiálny pracovný popis tejto pozície. Ako hlavnú misiu uvádzajú zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, ktorá následne povedie k ich efektívnejšej práci. Feel-good manažér môže fungovať v rámci viac disciplinárneho tímu, alebo ako samostatná jednotka. V menších organizáciách môže byť táto práca skombinovaná s inou pracovnou pozíciou, prípadne sa na tejto pozícii môžu striedať viacerí zamestnanci (Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO, 2013).

Feel-good manažéra si môžeme predstaviť ako centrálnu kontaktnú osobu, na ktorú sa ostatní zamestnanci obracajú so všetkým, čo sa netýka priamo biznisu. Z rozhovorov, ktoré boli uskutočnené vyplynulo, že sa takto vnímajú aj samotní feel-good manažéri. Zamestnanci sa na nich môžu obracať s otázkami, pripomienky alebo návrhmi na zlepšenie. Pravidelná reakcia na tieto pripomienky a odporúčania výrazne určuje smer ich práce. Nie sú zodpovední za vyriešenie všetkých problémov, skôr ide o prejavenie záujmu a následne o spoločnú snahu nájdania najlepšieho možného postupu. Dôležitou funkciou feel-good manažérov je redukovať stres u zamestnancov. Podporou a asistenciou sa snažia zredukovať počet stresorov, ktoré by mohli zamestnancov rozptyľovať od práce (Stüber, 15. júla 2013). Feel-good manažér vždy reaguje na momentálne potreby, preto sa nedá definovať niečo ako „bežný deň“ v jeho práci. Pracovná činnosť je vo veľkej miere ovplyvnená aj samotnou organizáciou a tým, čo presne spadá do jeho kompetencií.

Vznik pracovnej pozície

S myšlienkou feel-good manažérov sa stretávame hlavne v oblasti start-up firiem. Potreba človeka, ktorý by udržiaval firemné hodnoty sa začína objavovať s rastom firmy, kde prestáva byť možné fungovať na báze kamarátskych vzťahov. Snahu o udržanie priateľskej, neoficiálnej a kolektívnej atmosféry môžeme považovať za jeden z dôvodov vzniku tejto pozície. Uvádzame citát z bookletu nemeckej spoločnosti Jimdo, ktorá v istom bode začala čeliť rovnakým problémom. *„Jimdo bolo vždy hrdé na svoju kultúru. Jej zakladatelia vedeli,*

že to nechcú obetovať pre rast spoločnosti. Milovali chodiť každý deň do práce a boli si vedomý toho, nakoľko to ovplyvňuje motiváciu vyrobiť skvelý produkt. Nechceli to stratiť a chceli aby to rovnako vnímali aj noví zamestnanci. Rozhodli sa, že prvým krokom bude si ujasniť, či presne “Jimdo kultúra” znamená. Ďalším dôležitým krokom bolo prijatie Feel-good manažera.” (Roock, Detzner, 2013, str. 7).

Ako ďalší dôvod môžeme vidieť snahu o vytvorenie nadštandardných služieb pre zamestnancov, čo povedie to k tomu, že si firma dokáže udržať kvalitných ľudí. Feel-good manažérka zo spoločnosti Wooga hovorí o tom, že dnešná generácia si nevyberá svojho zamestnávateľa iba na základe výplaty. Toto musia zohľadňovať, pretože sa snažia získať tých najlepších z najlepších (Berlios, 19. jún 2014). Ako vyplýva aj z tohto tvrdenia, tak tento dôvod pre vznik pozície feel-good manažéra môže získavať na svojej dôležitosti práve s príchodom novej pracovnej generácie – generácie Y. Jedná sa o mladých ľudí narodených po roku 1980. Podľa riaditeľa spoločnosti Reed Specialist Recruitment, je ich hlavným špecifikom to, že sa neboja meniť zamestnávateľov. Uvádza, že na jednom mieste ostávajú približne jeden rok, a za túto dobu sa snažia nabráť čo najrýchlejšie a čo najviac skúsenosti. Podľa prieskumu spoločnosti Reed, každý siedmy predstaviteľ generácie Y uviedol, že benefity, ktoré organizácia ponúka, hrajú veľkú rolu pri rozhodovaní sa, ktorú pracovnú ponuku príjme. Výskum tiež ukázal, že pre mileniálov je dôležité uznanie a individuálny prístup. Autorka článku dokonca uvádza, že uznanie je pre nich jedna z hlavných motivácií (Šretrová, február 2011).

Na základe rozhovorov s nemeckými feel-good manažérkami usudzujeme, že sa táto pozícia začala vo firmách objavovať od roku 2011. V súčasnej dobe sa v Nemecku nachádza približne päťdesiat firiem, ktoré zamestnávajú feel-good manažérov (Kraus-Wildegger, 13. január 2013). O popularnosti tejto myšlienky svedčí vysoké množstvo vychádzajúcich článkov a tiež snahy o vzdelávanie a rozvoj v oblasti feel-good manažmentu. Súkromná škola v Stuttgarte ponúka jednoročný tréning na Feel-good manažéra, doména Goodplace pravidelne organizuje semináre a stretnutia ľudí venujúcich sa tejto tematike.

Pracovná náplň feel-good manažérov

Feel-good manažér zo spoločnosti Codecentric rozdelil svoju pracovnú náplň do štyroch hlavných oblastí. Tieto oblasti sa dali pozorovať aj v rozhovoroch s ďalšími feel-good

manažérmi. Pre možnú inšpiráciu sme ich doplnili konkrétnymi príkladmi, z rôznych nemeckých firiem, kde sa Feel-good manažment nachádza (Charmaine, 1. november 2013):

1. Interná komunikácia

- Vylepšovanie komunikačných kanálov a procesov, prebiehajúcich v organizácii.
- Zameranie sa na detaily (napr. štýl akým sú formulované informácie), ktoré by mohli mať potencionálny dopad na motiváciu zamestnancov.
- Reagovanie na jednotlivé potreby a pripomienky zamestnancov.
- Vytváranie času a priestoru pre možné interakcie zamestnancov.
- Stretnutia zamerané na poskytovanie spätnej väzby.
- Poskytovanie tréningov zameraných na komunikáciu a spätnú väzbu.

2. Podpora tímu

- Iniciácia spoločných stretnutí: spoločné raňajky, „posedenie pri čaji“ - feel-good manažérka zo spoločnosti Jimdo to opisuje ako: *„začala som s vybratím piatich náhodných ľudí, zorganizovala som im stretnutie pri pití čaju a sladkostiach. Bolo na nich ako dlhý čas tu strávia. Rozprávali sa o čom chceli, je to o tom aby sa navzájom lepšie spoznali.“*
- Spoločná zábava: karaoke, spoločné premietanie filmov vo firme, spoločné chodenie do barov, spoločné varenie vo firme.
- Organizácia pravidelných tímových udalostí – vytvorenie rituálov (celo-firemná letná a vianočná oslava).
- „Feel-good rozpočet“¹ - mesačne je každému zamestnancovi udelených 10 eur na to aby nejakým spôsobom prispel do svojho tímu. Feel-good manažérka zo spoločnosti Wooga hovorí, že je na ľuďoch, či sa rozhodnú dať peniaze dokopy a pripraviť každý mesiac nejaké prekvapenie, alebo si šetria a potom uskutočnia väčšiu akciu.
- Výzdoba pracovných priestorov: kvety, motivačné plagáty, fotky členov organizácie, organizačné fotky, veci „vyvolávajúce úsmev“.

¹ Jedná sa o pojem vytvorený autorom práce

3. Starostlivosť o nových zamestnancov

- Rozhovor s novými zamestnancami o ich očakávaniach a cieľoch, poskytovanie obojsmernej spätnej väzby.
- Začlenenie nových zamestnancov do pracovného tímu.
- Odpovedanie na otázky, poskytovanie pomoci (u zamestnancov prichádzajúcich zo zahraničia, to je napríklad pomoc s administratívnymi záležitosťami, pomoc s hľadaním ubytovania alebo poskytovanie jazykových kurzov).
- „Pexeso“ s menami a fotkami členov organizácie.
- Pomoc s hľadaním ubytovania.
- Administratívna asistencia.

4. Starostlivosť o zdravie zamestnancov

- Vytvorenie komplexnej športovej ponuky pre zamestnancov.
- Ponuka ovocia na pracovisku.
- Ranné spoločné rozcvičky (preťahovanie chrbta).
- Ponuka masáže.
- Precvičovanie jogy.

Investovanie do pozície človeka, ktorý sa stará o posilňovanie firemných hodnôt a o spokojnosť v práci sa môže odraziť v nasledujúcich oblastiach (Siebers, 30. august 2013):

- Zvýšená motivácia a spokojnosť v práci;
- Podpora kreativity a inovácie;
- Podpora tímového ducha;
- Pokles v absentizme a fluktuácii;
- Zvýšená lojalita voči firme.

Vo viacerých rozhovoroch, ktoré boli uskutočnené sa feel-good manažérov pýtali aké osobnostné charakteristiky sú podľa nich dôležité pre kvalitné vykonávanie tejto práce. Z ich odpovedí sme sa pokúsili vytvoriť nasledujúci zoznam: empatia, schopnosť počúvať, komunikačné a motivačné schopnosti, flexibilita, schopnosť správať sa ako ambasádor a rolový model. Skúsenosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, športu, ergonómiky,

koučingu alebo poskytovania spätnej väzby sú výhodou. Jeden z feel-good manažérov sa vyjadril aj k tomu, či je dôležité aby bol tento človek expertom v oblasti, ktorej sa daná firma venuje. Uvádza, že to nie je nutnosťou, avšak môže to uľahčiť jeho začlenenie do kolektívu a pochopenie každodenných situácií. Zvýraznený bol tiež fakt, že je vhodné aby bol feel-good manažér súčasťou firmy, keďže jednou z kľúčových úloh tejto pozície je chápať organizačnú kultúru, podporovať ju a tým pracovať na dlhodobu udržateľných cieľoch.

Kritika feel-good manažmentu

Zavedenie a rýchle spopulárnenie tejto novej pozície (hlavne v nemeckých organizáciách) sa samozrejme nevyhlo kritike.

S.Hofert napríklad uvádza, že stále neexistuje jednotná koncepcia toho, kto vlastne Feel-good manažér je. *Nejedná sa o nič prevratné, ide iba o kombináciu viacerých tradičných pozícií.* Našli by sme tu prvky práce event manažéra, človeka zodpovedného za internú komunikáciu, oddelením ľudských zdrojov a sekretárky (Otte, 7. august 2013).

Tejto kritike sa toho nedá veľa vytknúť, preto že práca feel-good manažéra bez pochyby spadá do oblastí viacerých funkcií. Avšak stále považujeme za výrazný prínos, keď sa na pracovisku nachádza jedná osoba, ktorá pomocou rôznych nástrojov a aktivít vytvára zdravšie a šťastnejšie pracovné prostredie. A tiež, kto by nechcel povedať, že má svojho vlastného feel-good manažéra!

Manažérka zo spoločnosti Goodgame na to reaguje tým, že si ľudia často neuvedomujú to, že feel-good manažér môže plniť strategickú rolu pri udržiavaní organizačných hodnôt vo firme. Zavádzajúci je podľa nej samotný názov „feel-good manažér“, ktorý vníma ako príliš evokujúci zameranie sa na jednotlivca a na zábavu. Ako vhodnejší názov by navrhovala „manažér organizačnej kultúry“ (Kraus-Wildegger, 7.február 2014).

Ďalšou kritikou s ktorou sa môžeme stretnúť je tvrdenie, že feel-good manažment je iba zásterka k tomu, aby organizácie udržali zamestnancov dlhšie v práci. Na toto reagovali feel-good manažéri zo spoločnosti Codecentric a Jimdo a uviedli, že starostlivosť o dostatok voľného času a času s rodinnou tiež patrí do ich zodpovedností. V konečnom dôsledku by sme toto mohli vnímať ako kontraproduktívne voči celej myšlienke feel-good manažmentu, pretože *„príliš veľa práce, aj pokiaľ je vykonávaná dobrovoľne a s nadšením, vedie k vyhoreniu a tomu sa snažím zabrániť, nie to podporiť“* (Volland, 9 september 2014).

Ako tretiu a z psychologického uhlu pohľadu za najzaujímavejšie považujeme tvrdenie, že ľudia by mali byť sami zodpovedný za svoje šťastie a spokojnosť. Edwin de Bree hovorí o tzv. naučenej bezmocnosti v organizáciách. Uvádza, že vo firmách je pozícia na všetko a zamestnanec potom nemá za nič priamu zodpovednosť. Feel-good manažér je potom príkladom toho, ako sa staráme aj o to aby sa ľudia cítili dobre, čím ich zbavujeme ďalšej zodpovednosti (Siebers, 30. august 2013).

Pri rozmyšľaní nad feel-good manažment považujeme za nesmierne dôležité zvýraznenie faktu, že sa nejedná o „záchranu“ pre pracovné prostredie, kde vládne disharmonické vzťahy, stretávame sa tu tzv. toxickým leadershipom alebo nejakou formou zneužívania zamestnancov. Feel-good manažment by vždy mal stavať už na existujúcom funkčnom prístupe organizácie ku svojim zamestnancom a snažiť sa o jeho rozvoj. Jedná sa o udržiavanie a rozvoj už nastavených hodnôt nie o snahe o zmeniť firemnú kultúru.

Pokiaľ sa zameriame na teoretické pozadie riadenia ľudských zdrojov, tak môžeme nájsť pojem „bojovníci za pracovníkov“. D. Ulrich uvádza, že sa jedná o ľudí, ktorí trávajú čas so zamestnancami, rozumejú ich potrebám a snažia sa o ich naplnenie. Ich hlavnými aktivitami sú počúvanie, odpovedanie na otázky a hľadanie spôsobov ako poskytnúť pracovníkom zdroje, ktoré potrebujú. Tento koncept sa vo veľkej miere zhoduje s myšlienkou feel-good manažmentu (Ulrich, 2009).

Personalisti zo spoločnosti Clorux sa napríklad považujú za „bojovníkov za pracovníkov“, pokiaľ plnia nasledujúce kritéria (Ulrich, 2009):

1. Jednajú v prospech pracovníkov a vedú vedenie k tomu aby rozvíjal vzťahy so zamestnancami, rovnako ako aj medziľudské vzťahy vo všeobecnosti.
2. Poznajú zamestnancov a dokážu predvídať ich obavy, potreby, problémy a predchádzať im.
3. Sú dostupní a prístupní pre zamestnancov
4. Zabezpečujú aby zamestnanci disponovali všetkými zdrojmi, ktoré pre svoju prácu potrebujú.

Výhody feel-good manažéra

Vytvorením pracovnej pozície feel-good manažéra sa dostávame na vyšší level starostlivosti o zamestnancov. Venovanie sa tejto oblasti sa nám môže významne vrátiť, v krátkodobom aj dlhodobom hľadisku.

Z krátkodobého hľadiska sa to môže prejaviť na výkonnosti zamestnancov. Spoločnosť IBM vo svojom výskum preukázala priamu spojitosť medzi kvalitou pracovného života a produktivitou ľudí (Bagtasos, 2011).

Ďalšia oblasť, na ktorú majú programy zamerané na starostlivosť o zamestnancov je absentizmus a fluktuácia. Odchod zamestnanca môže byť významnou záťažou pre firmu. Náklady samotnej fluktuácie nie sú konečné. Je veľká pravdepodobnosť toho, že zamestnanec pred tým, než sa rozhodne k finálnemu kroku – odchodu z organizácie, bude domotivovaný a nebude podávať optimálny výkon. Čo sa môže odraziť na celkovej atmosfére medzi ostatnými zamestnancami a tiež na ziskoch organizácie. Losyk (2014) uvádza, že jeden z najčastejších dôvodov, prečo sa zamestnanci rozhodnú odísť z firmy je nevyhovujúci štýl riadenia od človeka ktorý je ich priamym nadriadeným. Ľudia chcú lídra, ktorý sa o nich zaujíma a stará. Nieкого kto podporuje otvorenú komunikáciu, poskytuje pravidelnú spätnú väzbu a dáva ľuďom pocit, že ich spokojnosť je pre neho dôležitá.

Vplyv spokojnosti zamestnancov na zisky organizácie a na zníženie fluktuácie potvrdila aj organizácia Gallup z New Jersey. Vo svojom výskume určili dvanásť presvedčení súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov.

1. Viem čo sa odo mňa očakáva v práci.
2. Mám prístup k materiálom a vybaveniu, ktoré potrebujem na vykonávanie svojej práce.
3. Moja práca mi dáva príležitosť pracovať na tom, v čom som dobrý.
4. V posledných siedmich dňoch sa mi dostalo uznanie, za prácu, ktorú vykonávam.
5. Môj nadriadený, alebo nejaka iná osoba v práci sa zaujíma o mňa ako o osobu.
6. Nieкто v práci podporuje môj rozvoj.
7. V priebehu posledných šiestich mesiacov, sa so mnou nieкто v práci bavil o mojom rozvoji.
8. V práci sa dbá na moje názory.
9. Misia mojej organizácie mi dáva pocit, že je moja práca dôležitá.
10. Moji kolegovia sú motivovaný k vykonávaniu dobrej práce.
11. V práci mám svojho najlepšieho priateľa.
12. V poslednom roku som mal príležitosť sa učiť nové veci a rozvíjať sa.

Horná štvrtina spoločnosti, v ktorých boli tieto tvrdenia podporované vykazovala o 24 percent vyššiu ziskovosť a o 10 percent nižšiu fluktuáciu zamestnancov. V tomto výskume sa tiež zistili významne rozdiely medzi jednotlivými pracoviskám v rámci jednej firmy. Z tohto pozorovania vznikol záver, že aj pokiaľ máme výbornú spoločnosť, tak nakoniec je spokojnosť zamestnancov najviac určovaná prácou jednotlivých líniových manažérov (Cascio, 2006).

Z dlhodobého hľadiska je asi najzávažnejším fenoménom, ku ktorému môže dôjsť pokiaľ neinvestujeme dostatok času a energie do ľudských zdrojov, tzv. syndróm vyhorenia (v anglickom origináli burn-out syndróm). Syndróm vyhorenia, môžeme chápať ako „prolongovaná reakcia na chronické interpersonálne stresory v zamestnaní alebo ako situačne indukovanú stresovú reakcia“ (Kebza, Šolcová, 2003, str.9). Dôsledky syndrómu vyhorenia sa prejavujú vo vzťahu k sebe aj k práci. Pre tento stav je typické emočné vyčerpanie, odosobnenie a strata záujmu na osobnostnom rozvoji (Kebza, Šolcová, 2003).

Uvádžame zoznam faktorov, ktoré potencionálne vedú k vyhoreniu v práci (Losyk, 2004): náročné požiadavky zo strany vedenia, časový tlak, veľké množstvo práce, nevyhovujúce pracovné miesto, nejasné a často sa meniace pravidlá a postupy, klesajúce výhody, nedostatočná možnosť rozvoja, nedostatočná komunikácia, nedostatočná spätná väzba, nedostatok podpory, nedostatok individuálneho prístupu, malá možnosť zapojenia sa, malá možnosť povýšenia, nejasná možnosť kariérneho rastu, konflikty na pracovisku.

Keď sa na to pozrieme v kontexte feel-good manažmentu, tak môžeme vidieť, že práca feel-good manažéra sa snaží eliminovať približne polovicu týchto faktorov.

Prinášanie šťastných momentov do pracovného tímu

Feel-good manažér rozvíja organizačnú kultúru a podporuje individuálnu spokojnosť v práci. Z pohľadu projektového riadenia považujeme za nesmierne dôležité vytvárať a udržiavať dobrú atmosféru medzi členmi tímu. V poslednej časti tejto kapitoly sa zameriame na vytváranie šťastných momentov v rámci pracovného tímu.

Humor a zábava v práci vedie k spestreniu, energetickému dobitiu zamestnancov, zvýšeniu spokojnosti a pocitu zmysluplnosti s prácou. Bolo tiež preukázane, že ľudia, ktorí sú v dobrej nálade sa k sebe správajú slušnejšie (Losyk, 2004). Spoločný smiech vytvára okamžité spojenie medzi ľuďmi, čím sa zlepšujú medziľudské vzťahy. Longitudinálny výskum

zameraný na kanadské firmy zistili, že snaha o vytvorenie pozitívnej emocionálnej klímy² na pracovisku má vplyv na efektivitu práce. V danom výskume sa tento vplyv nepreukázal u materiálnych odmien. Z tohto výskumu vyplýva, že snaha o vytvorenie pracovného prostredia, v ktorom sa dá o potreby a emócií pracovníkov je efektívnejším nástrojom riadenia ľudských zdrojov, než poskytovanie odmien alebo zamestnaneckých výhod (Özçelik, Langton, & Aldrich, 2001).

Prežívanie pozitívnych emócií nám signalizuje optimálne fungovanie organizmu a vytvára pocit životnej pohody. Barbora Fredrickson (2004) sa vo svojej Broaden and build teórii zameriava na ďalšiu funkciu prežívania pozitívnych emócií. Uvádza, že pozitívne emócie rozširujú (broaden) repertoár nášho prežívania a správania sa. Čo vedie k podpore (build) osobnostných zdrojov. Z tohto vyplýva, že pozitívne emócie nielen signalizujú ideálny stav ale aj k nemu vedú. Radosť napríklad podporuje tendencie k hre, posúvaniu limitov a kreatívnemu mysleniu. Záujem podporuje tendencie preskúmať, objavovať a získavať nové informácie. Spokojnosť nás vedie k vychutnávaniu si našej momentálne životnej situácie a k jej integrácii do nášho sebe pojatia. V protiklade s týmto negatívne emócie zužujú naše mentálne zameranie. Táto reakcia je evolučne podmienená, pretože môžeme predpokladať, že negatívny afekt signalizuje hrozbu, a preto je žiadúce aby sme zaostriili našu pozornosť na jeden cieľ.

Na záver uvádzame možné odporúčania ako zavádzať a podporovať humor na pracovisku (Losyk, 2004).

- Uvedomovať si, že líder je ten, ktorý v skupine určuje normu. Pokiaľ sa vedenie firmy, alebo osoba na vedúcej pozícii nebojí šíriť zábavu, tak sa potom nebudú báť ani ostatní zamestnanci.
- Určiť hranice a stanoviť aký typ humoru už nie je prijateľný (sexuálne alebo diskriminačné narážky, sarkastické poznámky).
- Zistiť čo pre zamestnancov znamená mať zábavu v práci a zapojiť ich do „šírenia dobrej nálady“.
- Zaviesť „zábavnú nástenku“ - finančne nenáročná a pritom veľmi efektívna metóda. Vo firme sa môže určiť jedná tabuľa, kde zamestnanci zdieľajú zábavné veci –

² Pozitívna emocionálna klíma bola definovaná ako: “organizačné prostredie, kde sa berie ohľad na emocionálne potreby členov organizácie. Manažment podporuje prejavovanie a zdieľanie pozitívnych emócií. (Özçelik, Langton a Aldrich, 2001),

komiksy, vtipy, príbehy. Toto miesto môže tiež slúžiť ako informačný bod o novinkách z osobného života zamestnancov.

- Pripravovať a realizovať „tematicke dni“ vo firme.
- Vytvoriť netradičné názvy pracovných pozícií.

Dúfame, že vám táto kapitola poslúži ako pripomienka k tomu aby ste nezabúdali na potrebu udržiavania dobrej atmosféry v rámci vášho projektového tímu. A zároveň ako inšpirácia k tomu akými rôznymi spôsobmi sa to dá robiť. Zamestnanci si bez pochyb všimnú a dokážu oceniť, keď niekomu úprimne záleží na ich názoroch, pocitoch a spokojnosti.

Prajeme veľa šťastia pri hľadaní vašej vlastnej cesty k feel-good manažmentu!

Kontrolné otázky

1. Ako by ste popísali hlavnú misiu pracovnej pozície feel-good manažéra?
2. Na ktoré oblasti v organizácii jeho aktivity vplývajú?
3. Dokážete vymenovať nejaké konkrétne aktivity, ktoré by mohol feel-good manažér využívať?
4. Prečo sa nám vyplatí investovať do starostlivosti o zamestnancov?
5. Ako ovplyvňuje prežívanie pozitívnych emócií pracovné prostredie?

Doporučené odkazy/literatúra

Doména venujúca sa feel-good manažmentu:

<http://www.goodplace.org/>

Workshopy a pracovné pozície:

<http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-top-9-der-unverzichtbarern-jobs-2015/>

<http://www.goodplace.org/blog/aktuelle-feelgood-manager-jobs/>

Pracovný profil feel-good manažéra:

http://www.kai.iao.fraunhofer.de/content/dam/kai/de/documents/KAI-Jobprofile_Feelgood-Manager.pdf

Použitá literatura

Bacúrová, M. (2014). *Happiness manažment, vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku* [online]. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Klára Seitlová. Získane 20. januara 2015 z: <http://theses.cz/id/jtahve/>.

Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. DLSU Business and Economic Review, 20 (2), 1-8. Získane 10. septembra 2014 z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3e32f1b6-1e01-4dd3-a0d8-b8f6a699b770%40sessionmgr115&vid=3&hid=117>.

Berlios, D. (2014). *Le feel good management, ce n'est pas uniquement organiser des fêtes*. Rue 89. Získane 19. júna 2014 z: <http://rue89.nouvelobs.com/2014/06/19/feel-good-management-nest-uniquement-organiser-fetes-253029>.

Cascio, W. F. (2006) *The economic impact of employee behaviors on organizational performance*. California management review, 48 (4), 41-59. Získane 20. októbra 2014 z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd689e23-79e6-42f5-add5-c8e85cb39e57%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4108>.

Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO. (2013). *KAI® Job-profil Feelgood-manager/in*. Získane 20. augusta 2014 z: http://www.kai.iao.fraunhofer.de/content/dam/kai/de/documents/KAI-Jobprofile_Feelgood-Manager.pdf.

Fredrickson, L. B. (2004). *The broaden-and-built theory of positive emotions*. The Royal Society. Získane 15. októbra 2014 z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528>.

Charmaine, L. (1. novembra, 2013). *The „Feel-good manager“: Is ensuring workplace happiness a full-time job?* Venture Village. Získane 10. septembra 2014 z: <http://venturevillage.eu/feelgood-factories>.

Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kraus-Wildegger, M. (12. septembra 2014). *Special Feelgood Manager*. Získane 10. októbra 2014 z: <http://www.goodplace.org/blog/who-is-who-feelgood-manager-uebersicht/>.

Kraus-Wildegger, M. (13. januára 2013). *Feelgood Manager - TOP 9 der unverzichtbaren Jobs 2015*. Získane 22. januára 2015 z: <http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-top-9-der-unverzichtbarern-jobs-2015/>.

Kraus-Wildegger, M. (7. februára, 2014). *Feelgood Manager on duty: Lea Borgmann von Goodgame Studios*. Získane 12. októbra 2014 z: <http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-goodgames-studios-lea-borgmann/>.

Losyk, B. (2004). *Get a grip!: Overcoming stress and thriving in the workplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Otte, J. T. (18. júla 2013). *Feel-Good-Manager: Was das ist und warum (nicht) jede Firma einen braucht*. Získane 6. septembra 2014 z: <http://t3n.de/news/feel-good-manager-firma-haben-481004/>.

Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2001). *Does intention to create a positive emotional climate matter? A look at revenue, strategic and outcome growth*. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, (G1-G6). doi: 10.5465/APBPP.2001.6133642.

Roock A., Detzner F. (2013). *Doing things differently. Leadership, management and alignment with Jimdo*. Hamburg: It-agile GmbH.

Siebers, P. (30. august 2013). *The german trend of the feel good manager*. Získane 28. novembra 2014 z: <http://www.businessconjunctions.com/2013/08/30/german-trend-feel-good-manager/>.

Stüber, J. (15. júla 2013). *„Feelgood-manager“ sind die Leute für das gute Arbeitsklima*. Získane 18. októbra 2014 z: <http://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/startups/article118043905/Feelgood-Manager-sind-die-Leute-fuer-das-gute-Arbeitsklima.html>.

Šretrová M. (február 2011). *Přínos generace Y*. Získane 15. novembra 2014 z: <http://www.icm.cz/prinos-generace-y>.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Volland L. (9. septembra 2014). *Interview mit Feelgood Manager Nick von Codecentric*.

Získane 10. novembra 2014 z: http://www.feelgood-at-work.de/blog/interview-mit-feelgood-manager-nick-von-codecentric/?utm_source=facebook%2F#.VBMKVUily_9.

4. THE TOLLGATE PROCESS IN PROJECT MANAGEMENT-STUDENT HANDOUT

Author: Eddie Fisher

Purpose

When projects are broken down into various stages, it is much easier to plan, organise and control/manage each of these stages, and as such, the whole project. Stages are sequential. It is necessary to complete the activities of one stage before proceeding to the next stage. The sequence of stages is generally referred to as the Life Cycle of projects. It is imperative that project managers consider which activities are relevant to be completed for each of their projects to meet the prevailing business and corporate requirements of organisations they work for. Activities will vary from project to project but the Life Cycle needs to be followed rigorously to ensure the successful delivery of projects as expected by organisations, sponsors/owners of projects and customers alike.

Key words

Project Life Cycle, Stage Control Process, Tollgates

Introduction

Projects need to be planned, monitored and controlled to make sure that agreed requirements are delivered and expectations are met. Not all work needs to be done at once and all in one go. Every project has a life cycle and it is important that project managers understand what the life cycle in typical projects is and why this will add value to the successful delivery of any project. I have used a typical life cycle taken from projects I managed when I worked for Company A in the UK and Company B in Riyadh. I have trimmed the original version down to something reasonable and realistic that you can use to learn more about project life cycles and you can also use this information to answer the question at the end of this document.

The suggested project life cycle is unique in that it was put together for specific purposes by specific companies (In this example by Cellnet (now known as Telefonica) and Vodafone UK, for use in typical mobile network environments). This is sometimes referred to as 'fit for the intended purpose'. This is important to understand. There is always a balance that need to be found between too much or too little. Every company has a different way of working

(company culture) and this needs to be considered when, for example, putting together a project life cycle that will work. You will see from the suggested life cycle that not all activities are mandatory. It is up to the project manager to decide what is important and essential and what is not. Not every project needs to complete all the tasks for each of the stages of the project as some are not relevant. For example, if I change the whole IT systems within an office block, then I probably do not have to hold a Project Definition Workshop (PDW) and I probably do not need to consider to conduct patent and fraud reviews.

To recap, not all project activities need to be done all at the same time. This means that it is necessary to plan and then organise all activities in 'packages' or time slots, put in a logical order or sequence. Some work cannot be done before other activities have been completed. The project life cycle ensures that all activities within a project are completed in a logical and controlled order, bearing in mind business needs, stakeholder requirements, sign offs and authority to proceed from one level of the project to the next stage. This is quite important to understand. Just because a project has been given the green light to start, it does not mean that the project will be completed irrespective. As new information becomes available and as more planning work is done during the early stages, it may be necessary to stop a project as it may no longer be viable to do (for example, business priorities have changed or the product/service is no longer required). The project life cycle helps the business and the project manager to focus on what is important to the business and can help to avoid carrying out duplicate or undesired work. In our Tollgate Process, the end of Tollgate 3 is the point where the key stakeholders of the project decide whether to proceed with the project or not. This is sometimes called the Go/No Go decisions point. It can be very costly if the project is aborted much later as most money is often spent during Tollgate stages 4 and 5.

It is always good to look at current best practice as things change all the time. This is not surprising as Project Management is about the Management of Change. The sample Tollgate Process (Product & Process Innovation, 14. december 2014; Prieto, 2013) below also includes some elements from the PRINCE2 process. This is perfectly acceptable as, in my opinion, the most important thing that matters is 'that it works for your projects within the company you work for or are at some time going to work for'. Fit for intended purpose is key. I have used 'Company A' in our sample to represent the company we are working for.

The sequence of stages in a project is known as its Life Cycle. Company A has a standard Life Cycle that fits the majority of company projects. The stage sequence is.

1. Concept
2. Feasibility
3. Planning
4. Implementation
5. Verification
6. Deployment
7. Closedown

The following sections provide a brief description of each stage in the standard project Life Cycle.

Concept (1)

Purpose of Stage

This section describes the procedures associated with the Concept stage. The purpose of Concept stage is to:

- Capture a business need.
- Understand and document the basic requirements. In addition to basic technical and commercial.
- Considerations there may be legal, regulatory or other constraints to take into account.
- Decide that there should be a formal request to investigate further the feasibility, costs and timescales of a project to deliver the solution.
- Register a project (grey listing, meaning registering the project as a potential project that could proceed passed Tollgate 3).

During the concept stage the project Owner is responsible for producing the deliverables to progress the project. A Project Manager will not usually be assigned until the start of the feasibility stage.

The prime objective of the stage is to validate the requirement and ensure that the Sponsoring organisation considers it important enough for a project to be established.

Concept Stage Checklist

Concept Stage Checklist			
Category	Deliverable/Activity	Owner	Tick if Complete
	Concept paper prepared	Project Owner	
	Concept paper signed off	Divisional Director	
	Project registered	Project Owner	
	Grey Listing at Toll Gate 1	Project Review Board	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Category may be (for all Sections in this handout):

- Meaning an optional activity that may be omitted if you have a good reason for doing so.
- An activity that is not required for all projects.
- Meaning a note or piece of advice which may be heeded or not.
- Mandatory.

Product/Service Concept Paper (Generic)

CONCEPT PAPER	
Programme Name:	
Project Name:	
Project Number:	
Project Manager:	
Project Owner:	
Project Sponsor:	
Department:	
Originator	
Date:	
Introduction	
Scope of Document	
Background	
Business Objectives (aims & objectives)	
Competitor Drivers & Positioning	
Customer needs that can be met:	
Timing, for example, window of opportunity	
Outline Product Characteristics (features, functionality, performance, quality)	

Distribution	
High-level Risks and Issues	
High level project schedule with milestones and target dates	
Estimated resources/costs for feasibility stage	
Concept Approval	
Division Director Signature	
Date	

Feasibility (2)

This section describes the procedures associated with the Feasibility stage, including mandatory activities and exit criteria.

Purpose of Stage

The main purpose of the Feasibility stage is to evaluate the options to deliver the concept so as to:

- Produce outline Business Case.
- Produce outline Business Requirement Specification (BRS).
- Hold Project Definition Workshop (PDW).
- Produce the Project Definition Document (PDD).

The Project Owner needs to decide whether a "professional" Project Manager is required, or if the project is straight forward enough not to require one. In the latter case, the Line Manager assigned as "Project Manager" should have had his/her competency assessed and should identify a "professional" Project Manager, who can provide help and assistance where necessary.

Feasibility Stage Checklist

Feasibility Stage Checklist			
Category	Deliverable/Activity	Owner	Tick if Complete
	Project Team Established	Project Manager	
	Plan Feasibility Stage	Project Manager	
	Outline Business Case	Project Owner	
	Outline Business Requirement Specifications	Project Owner	
	Plan for Planning Stage	Project Manager	
	ROM Cost	Project Manager	
	Outline Fraud Review	CSAD	
	Service Level Objectives	Project Owner	
	Project Definition Document	Project Manager	
	Make vs Buy Analysis	Design Group	
	Request for Information (RFI)	Procurement Specialist	
	Project Communication Plan	Project Manager	
	Toll Gate 2 Paper	Project Owner	
	Service Release Options	Project Manager	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Category may be:

Feasibility Stage Entry Criteria

- Concept Stage Review held.
- Approval to proceed.
- Feasibility Plan firmed up.

Feasibility Stage Exit Criteria

- Project Definition Document.
- Product and Service requirements has been approved by the Project Team.
- Outline Business justification has been approved.
- Feasibility Approval paper has been signed off.
- Detailed plan and budget for next stage.

Figure: Contents of Outline Business Case

Executive Summary	
Introduction	
Background	
Objectives	
Scope	
Project Aims	
Benefits	
Risk Definition	
Opportunities	
Project Details	
Outline Plan	
Timescales	
Resources	
Risk or Issues	

Key Performance Indicators	
Financial Appraisal	
Recommendations	

Contents of Statement of Requirements

Executive Summary	
Introduction	
Scope of Document	
Outline Product Characteristics	
High Level Migration Issues	
High Level Channel Issues	
Project Details	
Risks and issues	
Feasibility Phase Budget	
Introduction	
Scope of Document	
Background	
Business Objectives	
Competitor Drivers	
Target Market and Size	
Customer Needs that can be met	
Timing, for example, window of opportunity	
Outline Product Characteristics	
Features and Functionality	
Performance and Quality	

Competitive Positioning	
Distribution	
Product Life Cycle	
High Level Risks and Issues	
Migration or channel	
Security	
Audit	
Business Continuity	
Recommendations	
Resource Requirements	
Setting Priorities	
Spending Requests	

Toll Gate 2 Paper

The Board does not wish as a matter of course to be provided with full documentation underpinning the proposal, but may however request sight of this supporting documentation, where this is considered necessary to support a decision.

The Checklist below must verify the existence of supporting relevant documentation, as follows:

Checklist	Document	References
Business Case		
Statement of Requirements		
Plans		
Which Line Manager's have agreed in principle to provide resource		

Confirmation of the existence of an effective management and review process		
Proposed Programme/Project Manager		
Proposed Design Authority		
Financial appraisal (signed off by appropriate financial manager)		
Confirmation of who has assessed the impact of this proposal		
List of other people who have been consulted		
Proposed Cost Centres for funding		
Make vs Buy Framework		

Planning (3)

The prime objective of the Planning Stage is to further refine the work carried out in the Feasibility Stage to develop a clear definition of the solution to be provided and a detailed plan of remaining activities to implement, verify and deploy it. In essence the objective of the Stage is to obtain an agreement between the Project Owner, Supplier(s) and the Project Review Board for the commitment of the delivery of the project.

Planning Stage Checklist

Planning Stage Checklist			
Category	Deliverable/Activity	Owner	Tick when Complete
	Stage Launch Workshop held and Project Definition Document updated.	Project Manager	
	Detailed Statement of Requirements produced	Project Owner	
	Devise the Solution	Design Authority	
	Product and Service Architecture and High Level Design Specification created	Design Authority	
	Fraud Review	Security & Fraud Group, CSAD	
	Test Strategy	Test Team	

	Release Certificate Strategy	Project Manager	
	Agreed Implementation Plan of time, cost and resource [subject to TG3 approval]	Project Manager	
	Master Project Plan prepared	Project Manager	
	High Level Communications plan prepared	Project Owner	
	Agree Tariff Structure [mandatory if required]	Project Owner	
	Full Business Case prepared	Project Owner	
	Issue Invitation to Tender [ITT]	Procurement Specialist	
	Toll Gate 3 Paper and Checklist	Project Owner	
	White/Grey/Red List updated	Project Review Board Co-ordinator	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Planning Stage Entry Criteria

- Feasibility Stage Review held.
- Project Review Board Toll Gate 2 Approval to proceed.

Checklist from Toll Gate 3 Paper

Document Checklist		Denotes mandatory document			
Description	Reference	Issue	Date	Author	Approved
Updated Project Definition Document					
Detailed Statement of Requirements					

Product & Service Architecture					
High Level Design Specification					
Test Strategy					
Release Certificate Strategy					
Implementation Stage Plan					
Master Project Plan					
High-level Communication Plan					
Tariff Structure [if required]					
Invitation to Tender					
Full Business Case					
PAF (if required)					
Other (please state)					
Key Milestones					
Event	Date	Event	Date		
Tollgate 1 [Concept signed off by Director]		Tollgate 5 [Deployment - Acceptance Certificate]			
Tollgate 2 [Feasibility complete – TG2 Submission]		Launch			
Tollgate 3 [Planning complete – TG3 Submission]		Tollgate 6 [Project Closedown – TG6 Submission]			
Tollgate 4 [Implementation - Release Certificate]					
Estimates for Level of Approval					
Commercial Impact (Please tick one)		Costs (Best Estimate)			
		Cost Item	Project Costs [£] [see breakdown overleaf]	Operational Costs over first 2 years [£] [see breakdown overleaf]	
Necessary to stay in Business		Permanent Staff			
Major Competitive Advantage/Restoration of Disadvantage		Contract/Temporary Staff			

Some Competitive Advantage/Restoration of Disadvantage		Overhead Costs		
Significant Improvement in Efficiency Effectiveness		Licence Fees		
Marginal Improvement in Efficiency Effectiveness		Capital Costs		
		Total		
Are These Costs Budgeted?	Yes/No	Budget Reference[s]		Budget Owner [s]

Implementation (4)

During this Stage, the suppliers of each of the components of the solution are engaged to provide the components or design and develop them. Component testing takes place to confirm the required functionality has been provided before they are integrated in readiness to proceed to the next stage where the formal verification testing will take place.

The main objectives of the Implementation Stage are to:

- Complete the detailed design of components of the solution.
- Develop and test the components.
- Integrate the components ready for verification.

Development and integration test plans are produced by the development teams, as appropriate, under the ultimate responsibility of the Project Manager. The Project Manager will determine the need for independent review depending on the complexity of the solution.

Implementation Stage Checklist

Implementation Stage Checklist			
Category	Description/Activity	Owner	Tick when Complete
	Detailed Design	Project Owner	
	Contracts Placed	Supplier Management	

	PDD Updated	Project Manager	
	Project Deliverables	Project Manager	
	TUCS Approval	Project Owner	
	Launch Plan	Project Owner	
	Service Operational Documentation	Project Manager	
	User Test Strategy	Project Owner	
	Unit Testing	Developers	
	Signed off systems test results	Independent Test Teams	
	Integration Testing	Independent Test Teams	
	UAT	Project Owner	
	Operational Training Plan	Project Manager	
	Signed Release Certificate	Project Manager	
	Business Trial Plan	Project Owner	
	Plan for Verification Stage	Project Manager	
	QA Trial Plan	QA	

Figure: Release Certificate

Project Name			No.	
Product Name			Version	
Product Overview				
Clients				
Tests and Results				
Hardware				
Software				

Test Report Reference		Are there any outstanding waivers?	
Release			
Archive Reference		Archive Location	
Product Description Reference		Is the Product Description up to date?	
Support Plan Reference		Is a Support Plan Approved?	
Support Team			
Exceptions:			
Metrics			
Total no. of lines of code		No. of lines changed	
Total no. of defects found		No. of defects outstanding	
Additional Information			
	Name	Signature	Date
Project Manager			
Product Manager			
Support Manager			
Group Manager			
Quality Engineer*			

Verification (5)

Purpose of Stage

The primary objective of Verification is to confirm that the product, service or system developed meets the defined and documented requirements of the Project's Owner (and Sponsor). It is worth remembering that this is not the same as being defect free. Clearly at the point of approval the Owner and/or Sponsor have the opportunity to take a view on the

relative merits and dangers of accepting the product, service or system even if it fails to meet their requirements.

Verification Stage Checklist

Verification Stage Checklist			
Category	Deliverable/Activity	Owner	Tick when Complete
	QA Trial Report	QA	
	Business Trial Report	Project Owner	
	User Acceptance Test Report	Project Owner	
	Functionality Gap List	Project Manager	
	List of outstanding system defects	Independent Test Teams	
	Training Plan confirmed	Project Manager	
	Acceptance Certificate	Sponsor (or Owner)	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Deployment (6)

Formal approval to proceed.

Deployment Stage Checklist

Deployment Stage Checklist			
Category	Deliverable/Activity	Owner	Tick when Complete
	Training Plan executed	Project Manager	
	Deployment Plan executed	Project Manager	
	Launch Plan executed	Project Manager	
	Develop Closedown plan	Project Manager	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Closedown (7)

This section describes the procedures associated with the Closedown stage including mandatory activities and exit criteria.

Purpose of Stage

The purpose of Closedown is to finish the project in a controlled manner (as specified in the approved closedown plan). Activities include the release of staff, equipment de-commissioning, collection of statistics, and storage for retention of project documents.

An action plan for uncompleted deliverables is also required. The plan should also address on-going support required after the project has formally been closed.

The major activities for project completion are:

- Implementing the project closedown plan as approved at the Post Implementation Review.
- Managing documentation retention.
- Review of project and implementation approach.
- Development of the benefits realisation review plan.
- Close project codes.

Projects that are wound up before completing the full Life Cycle must still go through Closedown, including the successful completion of Toll Gate 6.

Closedown Criteria

Deployment complete or the Stage Review of an earlier stage recommends Closedown.

Closedown Stage Checklist

Closedown Stage Checklist			
	Deliverable/Activity	Owner	
	Implement Closedown plan [N.B.: If the Deployment Stage has not been completed, the Closedown Plan will need to be developed prior to implementation]	Project Manager	
	Hold Post Implementation Review	Project Manager	
	Write and distribute Post-Implementation Report	Project Manager	
	Develop Benefits Realisation Review Plan	Project Owner	
	Remaining risks assessed and handed over	Project Manager	
	Toll Gate 6 approval	Project Review Board	
	White/Grey/Red List and Project Register updated	Project Review Board Co-ordinator	
	Document retention requirements set-up	Project Manager	
	Project closed	Project Manager	
	Post Implementation Celebration	Project Manager	

Notes:

Where a document is included in the checklist, a tick is taken to mean that the document exists, has been reviewed and is approved.

Figure: Checklist for Toll Gate 6 Paper

Project Name:				Number:	
Programme:				Issue:	
Summary of Project Objectives:					
Sponsoring Division:			Sponsor:		
Owner:			Programme Manager:		
Project Manager:			Date Raised:		
Document Checklist (where applicable)					
Description	Reference	Issue	Date	Author	Approved
Acceptance Certificate (Post Verification)					
Acceptance Certificate (Post Deployment)					
Post Implementation Review Report					
Updated Project Register					
Completed Snagging List					
Closed Issues Register					
Closed Risk Register					
Action Plan for Uncompleted Deliverables					
Project Closedown					
Why is the project being closed?					
Lessons to be Learnt:					
Comments:					
Recommendations					
			Signature		Date

Project Review Board RRReviewBoard	Approve	Reject	Rework		
Change History					
Issue	Raised By	Date Raised	Reason for Revision		

Figure: Contents of Post-Implementation Report

Post-Implementation Report	
Project Background & Goal	
Background	
Goal	
Project Objectives	
Project Scope	
In Scope	
Out of Scope	
Work Breakdown Structure	
Project Organisation	
Milestones & Major Deliverables	
Cost & Resource Requirements	
Project Management System	
Review Meetings	
Reporting	
Plans	
Change Control	
Issue Management	
Risk Management	
Assumptions, Constraints & Dependencies	
User Perspectives and Comments	

Suggested Reading List

PRINCE2 Process

<http://www.prince2.com/prince2-processes>

Read the APM Body of Knowledge Sixth Edition Section 1.1.6

For example: <https://books.google.cz/books?id=-dqHiCwFIBoC&pg=PR12&dq=standard+pmbok+2008&hl=cs&sa=X&ei=6J3CVMbGH6XV7Aaa8oDQDA&ved=0CDwQ6AEwAQ#v=onepage&q=standard%20pmbok%202008&f=false>

More details about the project life cycle, this time only four stages/phases or tollgates are suggested

<http://www.method123.com/project-lifecycle.php>

Knowledge Test Questionnaire

1. Discuss at what stage of a project it would be most appropriate to appoint a project manager.
2. Explain what is meant by a project life cycle.
3. What are the benefits of the project life cycle?
4. Discuss briefly the purpose and value of each tollgate phase.
5. What value does the project manager add to the project life cycle?
6. Pick three life cycles such as APM or Prince 2 and discuss what the differences are between them-be critical.
7. Critically discuss if any tollgate stage is more important than the other stages.

References

Product & Process Innovation. (2014). *Project Management Planning Tools & Techniques*. Retrieved December 12th, 2014 from: <http://www.projectmanagementguru.com/planning.html>.

Prieto, B. (2013). *PMO & the Tollgate Process*. PM World Journal, Volume 2, May 2013, pages 1 - 7. Retrieved December 12th, 2014 from: <http://www.slideshare.net/rpstrategic/pmo-and-tollgate-process-05-13>.

5. MANAGE FEELINGS IN YOUR PROJECTS WELL, AND YOU ARE MORE LIKELY TO DELIVER YOUR PROJECTS SUCCESSFULLY

Author: Eddie Fisher

Purpose

The management of feelings in projects is important. Project managers who recognise this and act accordingly, are more likely to deliver their projects successfully. Managing emotions in projects is of particular importance due to the nature of projects. They are temporary organisations that often consist of a mixture of people from both inside and outside of the organisation. Project managers often do not exercise direct line management responsibility over these so they need to manage the emotions of people over which they have no control.

This variety of human beings such as contractors, vendors and so on, needs emotionally-aware project managers who are 'strong in interpersonal skills, knowing how to create an environment where people feel valued and motivated to contribute to their maximum potential, and where problems are considered challenges and errors are considered learning experiences' (Verma, 1996). It is, therefore, essential that project managers in the Project-oriented society become competent in managing the feelings of people well within their projects.

Key words

Project, Project manager, Feeling, Emotions

Introduction

I once received an E-mail, by accident, from someone who communicated with a colleague at work. They had a difference of opinion. Emotions were 'flying high'. On closer investigation I found out that they were actually sitting next to each other but only communicating by E-mail. This had been going on for a while.

I knew both so I asked them to share their issue with me. They had a minor misunderstanding but each side was not prepared to give in to move forward. The problem was that of not understanding how the other person felt, accepting these feelings and

sharing them with each other. Once I explained to them the importance of sharing feelings with each other, they started to communicate again.

All people have feelings, good or bad. To understand how they feel and why they feel the way they do is important for effective project managers. They have a need to understand and manage the feelings of the team as well as their own to deliver the goals of the project. This can be very challenging at times as it is not easy to manage people.

Honey (1997), Verma (1996) and Goleman (1998) carried out extensive studies on human behaviour during the 1990s. They found that when the emotional side at work is managed well, people feel better about each other and are far more productive.

It is not just this understanding and the application of emotions that could lead to improvements in managing people better. It is also the interrelated association with meeting what others require, building a good personal relationship in a timely manner, talking about and exchanging each other's thoughts, ideas and feelings, and managing emotional conflict well that relate to people's feelings.

Project managers can develop people competences. I will discuss in this paper how this could be achieved, using some real life experiences from projects I have managed and quoting some of the work carried out by recognised experts in this area to support my views.

Emotions in Projects

Meeting Each Other's Needs

When people have the need for something, they often enter into personal relationships with others so that their needs can be fulfilled. For example, if you want to learn how to snowboard, you develop a relationship with someone who is an expert who will pass on his knowledge to you. Or if you want to know more about collecting stamps, meet a philatelist and ask him questions.

But for this to work, you also need to consider what you can give to these people in return for what they have given you. In order to establish a long-lasting, solid and productive relationship, you need to reciprocate favours. By meeting each other's needs, you are more likely to establish this desired relationship with others (Weisinger, 1998).

This approach is particularly important in project team environments to gain the trust and support of those over whom you do not necessarily exercise any direct line

management control. To identify what the needs of others are and how they feel, you have to communicate with them. You have to understand how others feel about themselves, others and the world around them. You need to communicate with people because the spoken word contains details of how people feel. You must also listen carefully to what they have to say. Put yourself in the other person's place. Try to answer the question 'What does he/she really need?' Empathise with people.

Meeting each other's needs is about understanding the wants and needs of others, without making our own judgements or interpretations, based on what we want and need. Emotions often run high in projects because people do not take the time to listen actively to what others have to say.

I recently managed a project with team members from 18 different countries and cultures. One of the countries wanted to launch a new service like the others but could not because of a different technical set-up. I assumed that their machinery was fully compatible with the rest of the countries. This was not the case. I did not ask them what they needed. I assumed all was well. But it was not. I should have empathised with them and asked relevant questions, to find out what they needed. This would have given them the feeling that I really cared about their needs.

I did not make an effort to see things from their perspective, nor did I ask them how they felt about this situation. Instead of putting my needs first (to get the country launched by a given date), I should have identified their needs first, together with the rest of the team, to find a way forward.

Using emotions intelligently means that people understand each other's needs and the reasons why they have these. They can then start to change their behaviours and thinking in order to achieve better results in their projects by recognising the emotional needs people have.

I made a mistake but I learned from it. Developing interpersonal expertise by being emotionally engaged with others is the first step on the long road to become an emotionally intelligent project manager.

Relating To Each Other Over Time

Developing personal relationships with project team members is important for project managers. These relationships should outlast the project and continue to go on for much longer and provide a good investment not just for a single project.

Over a period of time you need to develop feelings for each other. It is this interchange of feelings that is so important to your relationship with others. I remember when I first met the new project team members of one of my projects at the kick-off meeting in Duesseldorf, Germany in March 2002. Project Managers from six different countries got together, face to face, to deliver a new global product. Everyone felt nervous and uneasy because we did not know what to expect from each other, nor did we have any idea what the other person would be like as a human being.

I took the time to greet and welcome everyone personally, for a few minutes at a time, prior to the start of the meeting. I told them briefly about myself, my background and my role in this project, and what I was hoping to achieve with their inputs and help. Using an appropriate amount of humour, this also helped to 'break the ice'. I shared some of my feelings for the project and the team members with them in an open, honest and direct manner. Some of the project managers started to do the same. They had listened to me, and probably liked what they saw (or at least they could relate to what I had said).

This gradual exchange of niceties as well as business information had the desired effect. We started to build a rapport that was based on our feelings and emotions. For it to work, these had to be authentic and contain details of what was important to us. We created an environment of attachment and affiliation, forming the basis for trust and mutual respect. By letting genuine emotions become part of our conversation, we exchanged authentic feelings with each other, recognising and accepting what was important to each of us (Kets de Fries, 2001).

Being able to share each other's feelings makes all the difference between just being project team members and accepting each other as equal partners in a new joint venture, for example. Project teams will bond that much quicker. It is a much longer-lasting relationship that will be borne out of this, one that can and will, sometimes, last a very long time.

Exchanging Information - About Feelings, Thoughts and Ideas

There is more to building good emotional rapport with project team members than discussed in the previous sections. Effective project leaders will think about how their emotional engagement with team members-through the sharing of thoughts, ideas and feelings-can guide their relationships in a positive direction. The more we experience how to make the best use of these, the more likely it is that the outcome will be positive, and as such, contribute to the success of our projects.

Many behaviours can be associated with positive outcomes. Here are some that project managers should have when managing the emotional side in their projects:

1. If you already feel bad, do not engage in sharing feelings with other people. Your negative thinking will be noticed. It gets in the way of listening actively to what the other person is saying. If you are emotionally disturbed, or perhaps angry, then wait until such a time that you have calmed down. Once you are in a stable frame of mind again, you are more likely to listen to what others have to say, without letting your negative feelings get in the way and affect your judgements.

Knowing and understanding when not to engage in emotional conversations is a key behaviour and competence of highly effective project managers. People who are or seem to be pre-occupied, will not necessarily give you their full attention. They are otherwise engaged, thinking about something else that occupies their minds. They are emotionally disengaged. They tend not to listen to what you are saying. Because of this, their emotions are unbalanced. They will not be able to tell you what they really think and how they actually feel. There is no value in asking them for their thoughts and ideas and feelings until such a time when they are properly engaged again, for example, in conversations with you.

2. Assess the feelings and moods of project team members first. Then decide how to best proceed with discussing, for example, activities or people issues. It is important to understand what emotional state people are in before engaging them in these discussions. How people feel determines how people work or what attitude they show towards you and the other team members.

Understanding this helps project managers to decide what topics can be discussed, and how these should be discussed. There is a right time and right place for everything. Project managers need to learn to observe the emotions and feelings of

others and then make value judgements what to say and how to say it. They need to assess the likely impact their words/statements will have on people. This will be the difference between failure and success in managing people well.

3. If you notice that those you wish to talk to display negative emotions and feelings, you need to consider what approach to take to turn your discussion into something positive. It is the responsibility of project managers to turn the negative into the positive. Irrespective of any negative tone to the discussion by your project team members, set the scene by being positive in how you come across to the other party. For example, you can draw on positive examples from the past: how well you got on so far, how you respected each other for what you were, and how open and honest you have been to each other in the past.

Reminding yourselves of the good things that you already have in common will help you to get off on a positive note. You are using positive emotions to put the other party in a positive frame of mind. Even if they had negative thoughts and were perhaps even angry, using this approach will facilitate rational discussions. It is all too often that people dwell for too long just on the negative. Positive thinking facilitates positive emotions.

Managers who are emotionally aware of others, will manage the people side better in their projects. Goleman (1998, page 3) refers to this as 'being judged by a new yardstick:....'but also by how well we handle ourselves and each other'. He goes on further by saying that good leaders need to have two abilities to be able to influence the emotional behaviour of others: empathy, which involves reading the feelings of others, and social skills, which allow handling those feelings artfully.

4. It is important to bring out negative feelings or feelings of discomfort. For example, if one of your project team members feels that you are not treating him/her well or that you openly favour someone else to do the 'sexier' jobs within the project, then you must resolve these bad feelings immediately. It is not acceptable to ignore feelings as they will not go away. Based on my extensive experience, they will get worse before they may get any better.

Project managers need to have the ability to be able to discuss feelings of discomfort openly and honestly with people in their projects. Being able to do so means that the true feelings people have about each other can be brought out into the open. This

forms the basis for open and honest discussions that lead to more favourable solutions to resolve issues people may have. Project managers need to sense the feelings of others, being aware of their perspectives and taking an active and genuine interest in their concerns.

Moving Towards the Emotionally – competent (Project-oriented Society)

The Association for Project Management's Body of Knowledge (Project Management Institute, 2008) under Section 7: People, does not mention 'to manage the emotions of people' as a core competence for project managers. Some of my fellow Ph.D. students at the Open University in the United Kingdom have also suggested that managing emotions in projects is not a competence. I disagree and will argue that it is a competence and give the reasons for saying so.

Project managers must be competent in managing the emotional side of people well within their projects if they wish to achieve their goals successfully. They need to be aware of and understand what it means to manage the emotions within the project team. Goleman (1998) suggests that the feelings of people are ignored, based on research he carried out in the subject matter during the late 1990s. When feelings are ignored, people are not as committed to do things as they could be, they are not highly motivated and they have a tendency not to be genuinely interested in the project.

In the first part of my paper I have already discussed why it is important that project managers manage the emotional side in their projects well. We looked at the necessity to meet each other's needs, to relate to each other over time and the important behaviour of exchanging information about one's feelings, thoughts and ideas.

Competence is about how we do things such as actively listening or managing conflict. In this respect, managing the emotions of others and oneself is no different. It is how we manage relationships with others by understanding their feelings and communicating with them at appropriate levels. Based on the outcomes of my own Ph.D. research-to find new 'managing people' competences to improve the APM's BoK Section 7: People, I have identified a number of behaviours that could form a new competence framework for project managers, such as 'Managing the emotions of people well in Projects'.

People are guided by what and how they feel about things. It is important that these emotions are managed well by project managers so that team members can make informed decisions that are based on solid and unambiguous feelings.

The same is true to say for effective conflict management. Every project has conflicts. It is important that project managers manage these, at the emotional level, to enable them to turn conflicts into something positive so they can move forward. Manage the feelings well in conflicts and you will have the people on your side to deliver work packages successfully. You can deliver better solutions because you have drawn on the knowledge and experience of the team.

Project managers need to encourage team members to share their emotions openly and honestly within the project team environment. The essential words here are 'open' and 'honest'. If people hold feelings back or they do not say exactly what they feel and why they feel it, then it will not be possible for the team to gel or bond. Kets de Vries (2001) calls this behaviour 'authentizotic', as in 'authentic', meaning true or genuine, and 'zotic', meaning what is important to me.

Project managers need to see things from the other person's point of view or perspective, too. There is always more than one way of looking at or seeing things. Take in all views and let people feel that you really value their inputs. Showing empathy means that you are respecting their points of view or perspectives. In return, people will develop trust and respect for you.

Project managers need to manage their own feelings well. They need to understand why they feel the way they do so they can relate this to the feelings of others. They can then use this understanding to turn situations to their benefit. This is particularly useful, for example, when dealing with personal conflicts when emotions are already running high. Defuse the situations by understanding why the other party feels the way they do, then relate this to your own. You are then more likely to find a good compromise and way forward.

Do not get personal in conflicts. Remain rational and business-like. If others attack you at the personal and emotional level, stay in focus and concentrate on the work solutions you need to achieve.

Mayer and Salovey (1997) identified four building blocks that, when developed properly, can dramatically increase people's ability to enhance their emotional competence in projects:

1. The ability to accurately perceive, appraise and express emotion
2. The ability to access or generate feelings on demand when they can facilitate understanding of yourself or another person
3. The ability to understand emotions and the knowledge that derives from them
4. The ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth

I have discussed a number of behaviours that can be associated with many emotions in your projects. These behaviours are observable events that tell us how project managers 'manage' emotions in their projects. As such, they show us 'how competent' project managers are in this area. Managing emotions is a competence like, for example, managing conflicts. It is about how project managers actually do things. I recommend to accept 'managing emotions' as a new 'managing people' competence in the Project-oriented society.

Conclusions

Project managers need to recognise at the start of their projects whether the team is able to deal with emotions. They must lead their team to identify the emotional reality that exists within the team. For example, does the team find it easy to manage conflict situations or do they prefer to shy away from them?

Teams need to recognise what feelings constitute the 'belonging to the team'. This is the job of the project manager. It is at this point that project managers must instil the emotional side within their projects. And why teams first and not the individual? Goleman, Boyatzis and McKee (2002) argue that it is for motivational reasons that this is so. As individuals we are motivated when we have access to our dreams and to our own vision of the future. It provides us with the energy we need in order to change our behaviour. This is difficult in teams. The vision is often in the far distance and does not give the team enough short-term motivation to change their behaviours.

Teams need to understand their emotional reality at the emotional level. For example, why is it that they do not harmonise as a team or why they feel uncomfortable to resolve conflicts? Teams often change their behaviour only after they have recognised their emotional reality.

Project managers need to effectively share their perceptions of another person's feelings. They need to make it clear that the perceptions are theirs, not someone else's.

Their body language needs to show, for example, that they really are actively listening to what the other person is saying, accepting what is being said. They must avoid challenging statements such as 'You do not know what you are doing'. Instead, they need to use neutral statements that do not make the other party go into defence. A better way of saying the same thing is perhaps 'You usually work very well but your excellent standard has dropped recently. Why is this?'

Perceptions can be deceptive, particularly when they have been misinterpreted. It is important that project managers check that their perceptions are valid. They need to check regularly with the other party that they have understood their feelings correctly. It is important to state to people that the perceptions are yours and not someone else's. For example, if they think that someone feels angry, they should ask 'I feel that you are feeling angry. Is this correct?'

Accept what the other person is saying and make sure that your body language follows this. Do not in any way suggest that you are making a negative suggestion.

Do not use a language that may appear to be challenging to the other party. For example, instead of using statements such as "You still do not understand", use phrases such as "It looks as if I am confusing you".

Check regularly with the other party whether you are picking up their feelings correctly. For example, "I can feel that you are feeling disappointed. Is this correct?" Being aware of your feelings and behaviour as well as perceptions others have of you, could influence your actions in such a way that they could work to your benefit.

Being aware of the feelings people have at all emotional levels within your project is a key project management competence. Imagine what it would be like to work with project teams where everyone communicates with understanding and respect, where people help each other willingly to achieve their goals and where people enjoy working because they are able to express their feelings openly and honestly. Project managers in the Project-oriented society could be the catalyst for making it happen within their organisations.

References

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. Verlag: Econ.

Honey, P. (1997). *Improve Your People Skills*. 2nd Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Kets de Fries, M. F. R. (2001). *Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies*. Human Relations, Volume 54, Number 1, January 2001, pages 101-111. doi: 10.1177/0018726701541013.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). "What Is Emotional Intelligence?" In P. Salovey and D. Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th. Newton Square: Project Management Institute.

Verma, V. K. (1996). *Human Resource Skills For The Project Manager - The Human Aspects Of Project Management*. Newton Square: Project Management Institute.

Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work: The untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

AXELOS. (2015). *What is PRINCE2*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>.

Bacúrová, M. (2014). *Happiness manažment, vplyv na komunikáciu a medziľudské vzťahy na pracovisku* [online]. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Klára Seitlová. Získane 20. januara 2015 z: <http://theses.cz/id/jtahve/>.

Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business and Economic Review*, 20 (2), 1-8. Získane 10. septembra 2014 z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3e32f1b6-1e01-4dd3-a0d8-b8f6a699b770%40sessionmgr115&vid=3&hid=117>.

Bendová, K., a kol. (2012). *Základy projektového řízení*. Olomouc: VUP.

Bentely, C. (2010). *Základy metody projektového řízení*. Hampshire: Protec.

Berlios, D. (2014). *Le feel good management, ce n'est pas uniquement organiser des fêtes*. Rue 89. Získane 19. júna 2014 z: <http://rue89.nouvelobs.com/2014/06/19/feel-good-management-nest-uniquement-organiser-fetes-253029>.

Cascio, W. F. (2006) *The economic impact of employee behaviors on organizational performance*. *California management review*, 48 (4), 41-59. Získane 20. októbra 2014 z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd689e23-79e6-42f5-add5-c8e85cb39e57%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4108>.

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.

Fraunhofer-institut für arbeitswirtschaft und organisation IAO. (2013). *KAI® Job-profil Feelgood-manager/in*. Získane 20. augusta 2014 z: http://www.kai.iao.fraunhofer.de/content/dam/kai/de/documents/KAI-Jobprofile_Feelgood-Manager.pdf.

Fredrickson, L. B. (2004). The broaden-and-built theory of positive emotions. The Royal Society. Získane 15. októbra 2014 z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528>.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. Verlag: Econ.

Honey, P. (1997). *Improve Your People Skills*. 2nd Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Charmaine, L. (1. novembra, 2013). *The „Feel-good manager“: Is ensuring workplace happiness a full-time job?* Venture Village. Získane 10. septembra 2014 z: <http://venturevillage.eu/feelgood-factories>.

ILX GROUP. (2015). *What is PRINCE2?*. Dostupné 20. ledna 2015 z: <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp#prince2-history>.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. (2012). *IPMA Certification yearbook 2011*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://ipmacert.hu/pm-minosites/r13icb3certyb2011printv05de.pdf>.

IPMA. (2015). *Understanding Competence*. IPMA: International Project Management Association. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://ipma.ch/certification/competence/>.

ISO 10006. (2003). *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*. Geneva: ISO.

Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kets de Fries, M. F. R. (2001). *Creating authentizotic organisations: Well-functioning individuals in vibrant companies*. Human Relations, Volume 54, Number 1, January 2001, pages 101-111. doi: 10.1177/0018726701541013.

Klusoň, M. (2010). *PRINCE2 nebo PMI?* SystemOnLine.cz. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>.

Kraus-Wildegger, M. (12.septembra 2014). *Special Feelgood Manager*. Získane 10. októbra 2014 z: <http://www.goodplace.org/blog/who-is-who-feelgood-manager-uebersicht/>.

Kraus-Wildegger, M. (13. januára 2013). *Feelgood Manager - TOP 9 der unverzichtbaren Jobs 2015*. Získane 22. januára 2015 z: <http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-top-9-der-unverzichtbarern-jobs-2015/>.

Kraus-Wildegger, M. (7. februára, 2014). *Feelgood Manager on duty: Lea Borgmann von Goodgame Studios*. Získane 12. októbra 2014 z: <http://www.goodplace.org/blog/feelgood-manager-goodgames-studios-lea-borgmann/>.

Lake, C. (1997). *Mastering Project Management*. London: Thorogood.

Losyk, B. (2004). *Get a grip!: Overcoming stress and thriving in the workplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). "What Is Emotional Intelligence?" In P. Salovey and D.Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.

Method123 Inc. (2015). *Project Management Best Practices*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.mpmmm.com/project-management-best-practices.php>.

Otte, J. T. (18. júla 2013). *Feel-Good-Manager: Was das ist und warum (nicht) jede Firma einen braucht*. Získane 6. septembra 2014 z: <http://t3n.de/news/feel-good-manager-firma-haben-481004/>.

Özcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2001) *Does intention to create a positive emotional climate matter? A look at revenue, strategic and outcome growth*. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, (G1-G6). doi: 10.5465/APBPP.2001.6133642.

Pitaš, J., Staníček Z., Hajkr J., a kol. (2010). *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení.

POTIFOB. (2014). PRINCE2.

Prieto, B. (2013). *PMO & the Tollgate Process*. PM World Journal, Volume 2, May 2013, pages 1 - 7. Retrieved December 12th, 2014 from: <http://www.slideshare.net/rpstrategic/pmo-and-tollgate-process-05-13>.

Product & Process Innovation. (2014). *Project Management Planning Tools & Techniques*. Retrieved December 12th, 2014 from: <http://www.projectmanagementguru.com/planning.html>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th. Newton Square: Project Management Institute.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2011). *PMI Annual Report 2011*. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://www.pmi.org/AboutUs/~media/PDF/Media/PMI%202011%20Annual%20Report%20-%20FINAL.ashx>.

Roock A., Detzner, F. (2013). *Doing things differently. Leadership, management and alignment with Jimdo*. Hamburg: It-agile GmbH.

Siebers, P. (30. august, 2013). *The german trend of the feel good manager*. Získane 28. novembra 2014 z: <http://www.businessconjunctions.com/2013/08/30/german-trend-feel-good-manager/>.

Stüber, J. (15. júla 2013). „Feelgood-manager“ sind die Leute für das gute Arbeitsklima. Získane 18. októbra 2014 z: <http://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/startups/article118043905/Feelgood-Manager-sind-die-Leute-fuer-das-gute-Arbeitsklima.html>.

Sunohara, D. (2011). PRINCE2 vs PMBOK: Comparing Apples and Oranges. Dostupné 2. ledna 2015 z: <http://dev.deltapartners.ca/blog/prince2-vs-pmbok-comparing-apples-and-oranges>.

Šretrová, M. (február 2011). *Přínos generace Y*. Získane 15. novembra 2014 z: <http://www.icm.cz/prinos-generace-y>.

THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwitch: The Stationery Office.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Verma, V. K. (1996). *Human Resource Skills For The Project Manager - The Human Aspects Of Project Management*. Newton Square: Project Management Institute.

Volland, L. (9. septembra 2014). *Interview mit Feelgood Manager Nick von Codecentric*. Získane 10 novembra 2014 z: http://www.feelgood-at-work.de/blog/interview-mit-feelgood-manager-nick-von-codecentric/?utm_source=facebook%2F#.VBMKVUily_9.

Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work: The untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.

O AUTORECH

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Dr. Klára Seitlová se dlouhodobě specializuje na oblast psychologie práce a organizace s profilací na týmovou práci a virtuální prostředí. Na Univerzitě Palackého působí na dvou katedrách, a to na Katedře psychologie FF a na Katedře aplikované ekonomie FF. Vyučuje manažerskou psychologii, řízení lidských zdrojů, týmovou práci a projektový management. Od roku 2011 je proděkankou pro studijní a sociální záležitosti. Je držitelkou akreditací pro model organizační kultury vyvinutý G. Hofstedem a B. Waisfiszem, Hogenovu diagnostiku, diagnostiku v oblasti "Cultural Transformation Tools" od Barrett Values Centre, týmové role dle M. Belbina a Management se zaměřením na štihlou výrobu. Je akreditovaným koučem v Integrativním koučinku. V současnosti je ve výcviku Gestalt v pracovním prostředí. Další oblastí odborného zájmu je projektové řízení (akreditace PRINCE2® Foundation). Jako vedoucí autorského kolektivu publikovala v roce 2012 „Základy projektového řízení“, v roce 2011 vybrané kapitoly v publikaci „Projektové řízení pro začátečníky aneb vkroče do projektového řízení pravou nohou“ a v roce 2013 publikovala monografii „Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?“.

Mgr. Martina Bacurová

Mgr. Martina Bacurová vyštudovala jednodoborovou psychológiu na Filozofickej fakulte Univerzity Palackého v Olomouci. Svoje štúdium zakončila úspešným obhájením diplomovej práce na téma: Happiness manažment, jeho vplyv na komunikáciu a spoluprácu na pracovisku. Počas svojho štúdia absolvovala polročný študijný pobyt na University of Groningen v Holandsku. V rovnakej krajine absolvovala polročnú pracovnú stáž v spoločnosti De Presentatie Groep, poskytujúcej firemné vzdelávanie v oblasti leadershipu. V momentálnej dobe sa venuje oblastiam tímovej spolupráce, motivácie a práce so stresom.

Prof. Dr. Eddie Fisher, Ph.D., M.Sc.

Prof Eddie Fisher (Ph.D., M.Sc., Hon Fellow of the APM) has been managing projects and programmes and people as both line and project manager over the last 30 years. Eddie has been working in the Telecommunications, Construction and Defence industries for companies such as British Telecom, O2, Vodafone and General Dynamics, in countries such as the UK, Ireland, Germany and Saudi Arabia.

Eddie is a subject matter expert in project management with particular emphasis on the people, tools and techniques and business side. He publishes widely in publications such as the International Journal of Project Management and the APM's in-house magazine Project. He is the author of two books on project management and regularly presents his own material at events in the UK, Czech Republic and Cuba. Eddie is on the editorial board of five international academic journals.

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.
Mgr. Martina Bacúrová
Prof. Dr. Eddie Fisher, Ph.D., M.Sc.

ZÁKLADY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VYBRANÉ KAPITOLY

Výkonný redaktor: doc. Mgr. Jiří Špička, Ph.D.
Odpovědný redaktor: Mgr. Jana Kreiselová
Technická redakce: Mgr. Lucie Viktorová
Návrh a grafické zpracování obálky: Iva Perůtková

Publikace ve vydavatelství neprošla redakční technickou a jazykovou úpravou.

Vydala Univerzita Palackého v Olomouci
Křížkovského 8, 771 47 Olomouc
www.vydavatelstvi.upol.cz
www.e-shop.upol.cz
vup@upol.cz

Olomouc 2015

1. vydání

Ediční řada – Skripta

ISBN 978-80-244-4617-2 (online)

Neprodejná publikace
VUP 2015/0280