

# Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj

Tereza Belantová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Belantová**  
Osobní číslo: **L13307**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretické pojednání týkající se problematiky projektového managementu s důrazem na kompetentnost projektových manažerů.
2. Charakterizujte požadavky na kompetentnost projektových manažerů.
3. Navrhněte způsoby zvyšování úrovně kompetentnosti projektových manažerů.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[2] ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

[3] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011, 143 s. ISBN 978-80-87500-07-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2016

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu



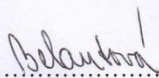
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

  
.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá kompetentností projektových manažerů. Jedná se o soubor předpokladů, způsobilostí nebo schopností vykonávat určitou činnost. V teoretické části je nejprve popsán projekt, dále projektové řízení a na to navazuje projektový manažer s jeho kompetencemi, které by měl mít. V praktické části je shrnuto a vyhodnoceno dotazníkové šetření, z jehož výsledku je navržen další postup v rozvoji kompetencí.

Klíčová slova: projekt, kompetence, projektový manažer, vzdělávání

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deal with competencies of project managers. It's file of assumptions, qualifications or skills do specific work. In theoretical part of bachelor thesis is described project, project management and project manager with his competitions he should have. In practical part of bachelor thesis is summarized and evaluated questionnaire. Based on the results of the questionnaire is designed other proces for development of competencies.

Keywords: project, competence, project manager, education

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph. D., za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při vypracování této práce. Taky děkuji za jeho trpělivost a čas, který vynaložil při konzultování mých dotazů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 DEFINICE PROJEKTU</b> .....	<b>11</b>
1.1 KATEGORIE PROJEKTŮ.....	12
1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	13
1.2.1 Předprojektová fáze.....	14
1.2.2 Projektová fáze.....	15
1.2.3 Poprojektová fáze.....	16
<b>2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBoK.....	17
2.2 PROJECT IN CONTROLLED ENVIRONMENTS – PRINCE 2 .....	18
2.3 ISO 10 006.....	18
2.4 IPMA COMPETENCE BASELINE – ICB.....	18
<b>3 PROJEKTOVÝ MANAŽER</b> .....	<b>19</b>
3.1 OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY .....	19
3.2 POVINNOSTI A KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA .....	20
3.2.1 Elementy technických kompetencí .....	22
3.2.1.1 Úspěšnost řízení projektu.....	23
3.2.1.2 Zainterесované strany .....	26
3.2.1.3 Kvalita.....	26
3.2.1.4 Týmová práce .....	27
3.2.2 Elementy behaviorálních kompetencí .....	28
3.2.2.1 Asertivita.....	28
3.2.2.2 Kreativita .....	29
3.2.2.3 Orientace na výsledky.....	29
3.2.2.4 Spolehlivost .....	30
3.2.3 Elementy kontextových kompetencí .....	30
3.2.3.1 Personální management .....	30
3.2.3.2 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí .....	31
3.2.3.3 Finance.....	32
3.2.3.4 Právo .....	32
<b>4 ROZVOJ KOMPETENCÍ</b> .....	<b>34</b>
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI.....	34
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ.....	35
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>39</b>
6.1 SPOLEČNOST .....	39
6.2 PROJEKT.....	40
6.3 KOMPETENCE .....	44
<b>7 NÁVRH, JAK POSTUPOVAT V ROZVOJI KOMPETENCÍ</b> .....	<b>49</b>

<b>8</b>	<b>NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ KOMPETENTNOSTÍ PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ .....</b>	<b>52</b>
8.1	KURZ: MANAŽERSKÁ AKADEMIE I. A II.....	52
8.2	KURZ: ASERTIVITA.....	52
8.3	KURZ: UMĚNÍ SPOLUPRÁCE.....	53
8.4	KURZ: PRINCE2 <sup>®</sup> INTRO.....	54
8.5	WORKSHOP: KREATIVNÍ MYŠLENÍ S TOMÁŠEM SEDLÁČKEM .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Projektový management je stále se rozvíjejícím a rozšiřujícím oborem. Práce projektových manažerů zahrnuje celou řadu specifických úkolů a postupů, které je potřeba dodržovat. Bakalářská práce je zaměřena na kompetentnosti projektových manažerů a dále na její rozvoj. Toto téma jsem si vybrala z důvodů přiblížení práce projektových manažerů.

Práce se skládá ze dvou částí, kde v teoretické části jsou uvedena teoretická východiska pro zpracování práce, a v praktické části je provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření.

Na základě dostupných informačních zdrojů jsem zpracovala teoretická východiska týkající se kompetentnosti projektových manažerů. Patří sem definice pojmu projekt i s jeho životním cyklem, dále je to projektové řízení, kde zmiňuji mezinárodně uznávané standardy projektového řízení. Samostatnou kapitolu věnuji projektovému manažerovi a to jak jeho osobnostním předpokladům, které ho dělají takového, jaký je, tak i jeho povinnostem a kompetencím. Tyto kompetence rozdělují na technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence a z každé této skupiny podrobněji popisují vybrané čtyři elementy. Další kapitolu tvoří samotný rozvoj těchto kompetencí, kde zmiňuji možné způsoby vzdělávání zaměstnanců.

V praktické části bakalářské práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterého se účastnilo 48 dotázaných z celé České republiky. Na základě tohoto vyhodnocení jsou navrženy možné způsoby rozvíjení kompetencí u zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE PROJEKTU

Pro termín projekt existuje mnoho definic. Zde jsou dvě definice slova projekt. První definice je podle normy ISO 10 006 a druhá je podle standardu Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

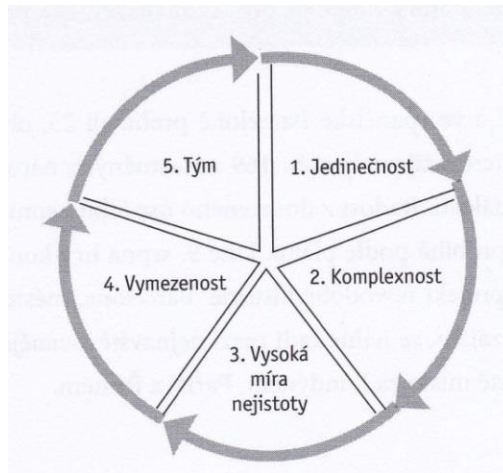
Definice slova projekt podle normy ISO 10 006: *“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”*

Definice ze standardu PMBOK: *“Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.”*

Jednoduše bychom mohli říci, že za projekt můžeme považovat časově ohraničenou a ucelenou sadu činností a procesů, s cílem vytvoření, zavedení popřípadě změnění něčeho konkrétního. Projekt musí mít jasně definovaný cíl, definovaný začátek i konec, definovanou strategii vedoucí k dosažení cíle a k dosažení cíle projektu musí být vynaloženo lidské úsilí, zdroje a peníze. Za projekt nemůžeme považovat periodicky se opakující činnost, jako jsou například rutinní práce. Každodenní cesta do práce či příprava jídel v restauracích není považována za projekt. [1] [2]

Další formu definice pojmu projekt bychom mohli vymezit na základě pěti atributů. Jsou to jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.

- Jedinečnost – týká se především cíle projektu
- Komplexnost – představuje různorodé metody, které jsou využívány dle potřeb
- Vysoká míra nejistoty – plyne z rizika nebo z příležitosti
- Vymezenost – čas, finance, lidské a materiální zdroje projekt ohraničují a na základě jejich dostupnosti je stanoven rozsah
- Tým – projekt je realizován projektovým týmem [3]



*Obr. 1 Atributy projektu [3]*

### 1.1 Kategorie projektů

Každý projekt je jedinečný. I když v každém projektu najdeme stejné charakteristické znaky, neznamena to, že jsou srovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto bychom si měli projekty rozdělit do určitých kategorií. [1]

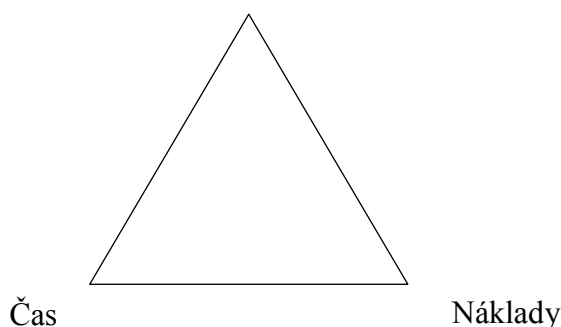
*Tab. 1 Kategorie projektů [1]*

Kategorie projektů	Specifikace
<b>Komplexní</b>	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů, apod.
<b>Speciální</b>	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
<b>Jednoduchý</b>	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

Tabulka nám ukazuje, jaké může být spektrum projektů rozmanité a že jejich realizace může trvat pár dní, ale i několik let. Rozdělení v tabulce má však pouze pomocný význam, protože ne vždy můžeme projekty takto rozlišit. Projekty se mohou týkat jak problémů jednoduchých, které zvládne jediný člověk, tak i velmi složitých, na kterých musí pracovat týmy projektantů různých profesí. [1]

Verzuch [4] říká, že každý projekt má definovány tři základní parametry – náklady, čas a kvalitu. Rosenau [5] zaměňuje kvalitu za cíl projektu, Svozilová [6] za dostupnost zdrojů. Všichni se ale shodnou na tom, že tyto parametry jsou úzce provázány. Když se změní jeden parament, automaticky to má vliv na zbylé dva parametry. Projektový tým by se měl snažit dodržet rovnováhu mezi jednotlivými parametry, a to po celou dobu realizace projektu. [3]

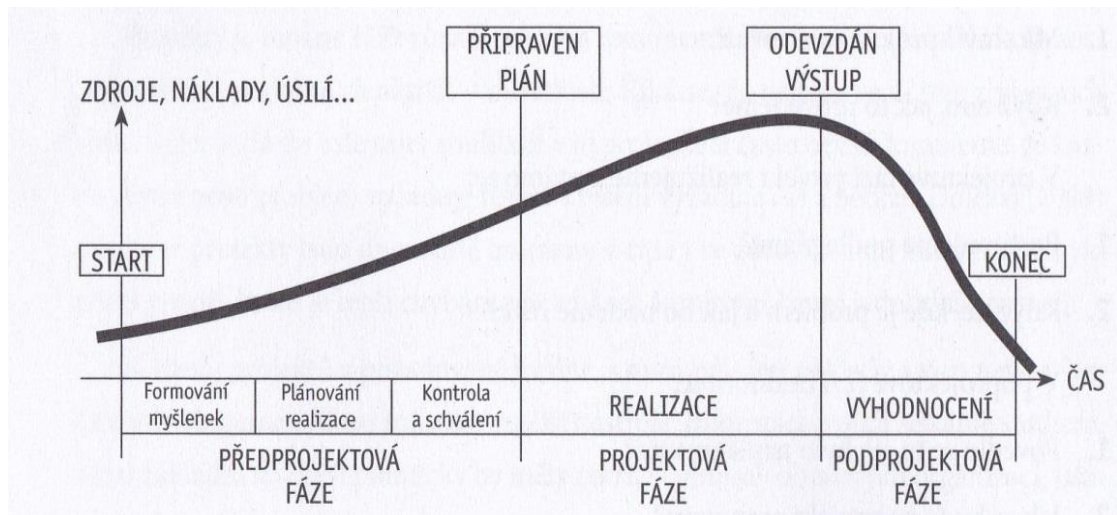
Cíl, kvalita, rozsah, dostupnost zdrojů,..



**Obr. 2** Základní parametry projektu [3]

## 1.2 Životní cyklus projektu

Projekt má svou předprojektovou fázi, projektovou fázi a poprojektovou fázi. Každá fáze je jiná a jinak specifická a je závislá na předchozí fázi. Tak jako neexistují dva totožné projekty, tak ani neexistují dva identické životní cykly projektu. Jediné, co můžeme tvrdit, je, že tvar křivky životního cyklu projektu utváří potřeba zdrojů v čase a financí potřebných na jejich pokrytí. Naprostá většina projektů potřebuje nejvíce zdrojů ve fázi projektové, tedy při realizaci. Ve většině případů bývá tato část nejdelší. Ať se jedná o jakkoliv komplikovaný projekt, malý několikadenní projekt, nebo velký projekt s trváním několik let, postup je vždy stejný a žádná fáze nesmí být vynechána. [3]



*Obr. 3 Životní cyklus projektu [3]*

### 1.2.1 Předprojektová fáze

U vzniku každého projektu je myšlenka. V okamžiku, kdy se utvoří myšlenka, projekt začíná.

#### A) Formování myšlenek

Měli bychom si klást především tyto otázky:

1. Měli bychom to udělat? Budou dosažené přínosy převažovat náklady spojené s realizací?
2. Můžeme to vlastně udělat? Je projekt technicky proveditelný? Máme dostatek zdrojů?

Jestliže si na obě otázky odpovíme ano, můžeme projekt posunout dál. V této fázi dále ověřujeme potenciál a výběr členů projektového týmu.

#### B) Plánování realizace nebo nadefinování projektu

Jakmile víme, co je potřeba udělat, a jsme přesvědčeni, že je to možné, je potřeba sestavit podrobný plán, který popíše, jak toho dosáhneme. Při sestavování plánu musíme brát zřetel na výsledky realizovaných analýz. Pokud zjistíme, že nám nějaké informace chybí, je nutné udělat doplňující analýzy. [3]

Plán projektu by měl obsahovat:

1. Jasně definovaný cíl
2. Podrobný popis výsledků, kterých chceme dosáhnout



3. Seznam všech plánovaných aktivit
4. Vymezení zodpovědností členů projektového týmu
5. Podrobný rozvrh projektu
6. Financování projektu
7. Analýzu možných rizik a příležitostí [3]

Úspěch projektu se odráží od jasnosti a přesnosti sestaveného plánu, a toho, zda si členové projektového týmu věří, že jsou schopni dovést projekt do cíle.

#### C) Kontrola před začátkem realizace

Předprojektová fáze může být ukončena, jestliže:

1. Všichni členové projektového týmu vědí, co mají dělat
2. Všichni členové týmu vědí, za co nesou zodpovědnost
3. Je sestaven komunikační plán a všichni vědí, jak postupovat, pokud nastane problém nebo neplánovaná událost
4. Je sestaven systém pro sledování časového rozvrhu, produktivity práce a využívání nákladů
5. Důležití lidé v organizaci vědí o existenci projektu, znají jeho cíl a očekávané výstupy a vědí, kdy projekt začíná a kdy končí [3]

### 1.2.2 Projektová fáze

Tato fáze se skládá z velkého množství aktivit a zdrojů, proto je tato část projektu z hlediska řízení projektu nejnáročnější. Fáze realizace končí odevzdáním plánovaného výstupu. Plánovaný výstup může mít různou podobu. Snadný průběh záleží na kvalitě plánu a schopnostech členů týmu ho plnit. Cílem projektové fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup v předem stanované podobě. Zde je pět jednoduchých pravidel, kterých bychom se měli držet:

1. Práci bychom měli realizovat tak, jak je stanoveno v projektovém plánu
2. Průběžně bychom měli porovnávat plán a skutečnost
3. Nečekané problémy bychom měli ihned řešit
4. Měli bychom udržovat aktivní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami
5. Měli bychom udržovat produktivitu práce [3]

### 1.2.3 Poprojektová fáze

Velmi často se stává, že si členové projektového týmu myslí, že jakmile odevzdají hotový projekt podle plánovaného výstupu, všechno končí. Není tomu tak. V tomto okamžiku se rozjíždí poprojektová fáze, která je pro projekt důležitá. Projekt může být ukončen až v momentě, kdy jsou uskutečněny úkoly, které pro něj byly naplánovány. Patří tam:

1. Nechat schválit finální podobu výstupu zákazníkem
2. Uzavřít účetnictví
3. Pomoci členům projektového týmu hladce přejít na jiný projekt
4. Realizovat zpětnou vazbu se všemi zainteresovanými stranami
5. Archivovat všechny důležité dokumenty a podklady
6. Uspořádat závěrečný večírek [3]

## 2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Jedná se o proces změny nebo také řízení cesty od jednoho stavu ke stavu druhému. Je zcela běžné, že se na cestě k cíli vyskytne překážka nebo množství překážek, které znamenají odchylku od plánované trasy. Jak velký odklon to bude, záleží především na schopnostech členů projektového týmu.

Abychom mohli řídit projekty v požadované kvalitě, s vynaložením co nejmenších nákladů, a v co nejkratším čase, potřebujeme využívat sofistikované nástroje. Informace o takových to nástrojích získáme studiem. K hlavním studijním pomůckám by měly patřit standardy oborových organizací, jako jsou PMBoK Guide od Project Management Institute (PMI), IPMA Competence Baseline (ICB) od International Project Management Association (IPMA), Project IN Controlled Environments (PRINCE2) od Office of Government Commerce (OGC) nebo ISO 10 006. [3]

V současnosti se můžeme setkat s celou škálou různých opatření, vyhlášek, norem či standardů. Najdeme je v různých odvětvích, jako je například průmysl, zemědělství, obchod, apod. Proto ani projektovému řízení se něco podobného nevyhnulo a najdeme zde určitá doporučení. Standardy v oblasti projektového řízení se však něčím liší. Standardů projektového řízení je více, ale než jako tvrdý a pevně stanovený zákon bychom je měli vnímat, jako doporučení a inspiraci. Základní vlastností projektu je jeho jedinečnost. Jedinečnost projektu můžeme chápat tak, že to, co se osvědčí v jednom projektu, ve druhém nemusí fungovat. K hlavním standardům světového měřítká patří IPMA, PMI, PRINCE 2, a do jisté míry i ISO 10 006. Tyto standardy se liší místem vzniku, podkladem, ze kterého byly vytvořeny a způsobem zpracování, ale základní filosofie všech těchto standardů je téměř stejná, liší se pouze v úhlu pohledu na tutéž oblast. [7]

### 2.1 Project Management Body of Knowledge – PMBoK

V 70. letech 20. století vzniká na základě standardů US Army standard PMBoK. Standard vytváří a udržuje Project Management Institute (zkráceně PMI), jedná se o profesní sdružení firem a jednotlivých projektových manažerů. Členové jsou z více než 170 zemí celého světa. Hlavní filozofií tohoto standardu je procesní pojetí problematiky projektového řízení. Filozofie těchto projektů je bez komplikací aplikovatelná i na komerční a jiné projekty, to vede ke vzniku PMBoK verze 1. V současnosti je už verze 3 a pracuje se na jeho dalším vývoji a zlepšení. [7]

## 2.2 Project IN Controlled Environments – PRINCE 2

Jedná se o britský standard, jehož vlastníkem je OGC. Standard pojednává především o procesním pojetí a vznikl na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu. Standard byl vytvořen na základě potřeb vlády a státní správy v době, kdy bylo vytvořeno mnoho IT projektů, jejichž kvalita byla velmi proměnlivá – projekty nedodržovaly svůj harmonogram ani rozpočet a téměř nedosahovaly žádných cílů. Proto výše zmíněná OGC vyvinula metodiku, která se později stala standardem. Jakýkoliv zákazník, který chtěl získat státní zakázku, musel postupovat podle této metodiky. Ačkoliv standard vznikl především pro IT projekty, v nynější podobě je použitelný i obecně. [7]

## 2.3 ISO 10 006

V tomto případě se nejedná o standard, ani o samotnou normu, ale jedná se o tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu. Tato směrnice je obsahově velmi podobná standardu PMBoK od PMI. [7]

## 2.4 IPMA Competence Baseline – ICB

Na rozdíl od výše popsaných standardů, které jsou zaměřeny na přesnou podobu definovaných procesů a jejich aplikaci, je tento standard zaměřen na schopnosti a dovednosti, tzv. kompetence projektových, programových manažerů a členů jejich týmů. Standard vznikl v 60. letech, a proto se jedná o nejstarší organizaci daného charakteru. Standard ICB nediktuje procesy, ale doporučuje procesní kroky, které je však potřeba vhodně aplikovat do dané projektové situace. Je zde ponechán velký prostor pro vlastní názor a kreativitu. ICB verze 3.0 rozděluje problematiku projektového řízení do tří základních kompetenčních oblastí:

- Technické kompetence
- Behaviorální kompetence
- Kontextové kompetence [7]

### 3 PROJEKTOVÝ MANAŽER

Nejdůležitější osobou pro úspěšné zvládnutí projektu je projektový manažer. Zapojení manažera do projektu vyžaduje celkový souhrn jeho znalostí a dovedností, které jsou ekonomického, technologického, organizačního, ale i sociálního charakteru. Je zodpovědný za dosažené výsledky a úspěšné dokončení projektu. Rozděluje činnosti, komunikuje se členy týmu, kterým udává směr. I když je zodpovědný za svá rozhodnutí, je pro něho důležité, aby znal názory všech nebo alespoň většiny z týmu. [3]

#### 3.1 Osobnostní předpoklady

U manažera nehrají roli jen znalosti a dovednosti, ale také osobní předpoklady. Stává se velmi často, že dochází ke špatnému nebo nedostatečnému plnění funkce projektového manažera. V tomto případě se v týmu vyskytne tzv. neformální vůdce. Jedná se o člověka zkušeného a charismatického, který má významný vliv na chod pracovního týmu. Na základě tohoto neformálního vlivu se mohou časem otočit role, což znamená, že oficiální vedoucí je nahrazen právě osobou charismatičtější a uznávanou jako autorita. Právě charisma je jedna z mnoha charakteristik dobrého vůdce. Mezi další důležité faktory se řadí organizační schopnosti, řídicí schopnosti, ztotožnění se s týmem a jeho aktivní zapojení do dění procesů, individuální angažovanost při motivování členů týmu, vcítění a sociální kompetence. Zde jsou vybrané aspekty, kterými se liší dobří projektoví manažeři od ostatních členů týmu:

- vysoká snaha po dosažení úspěchu
- vysoká míra empatie
- flexibilita a rychlé přizpůsobení se změně situace
- vyšší míra frustrační tolerance
- vyšší míra odolnosti vůči zátěži
- schopnost komunikovat
- schopnost přijmout a nést odpovědnost za dění v týmu
- odpovědné plnění pracovních povinností
- zapojení se o nad rámec svých pracovních povinností
- vyšší míra dominance
- logické usuzování
- zájem na společenské angažovanosti v týmu [3]

Jinými slovy bychom mohli vůdce popsat takto:

**Tab. 2** Charakteristika vůdce [3]

<b>L</b>	Lead – vést	Vůdce stanovuje cestu a vede po ní ostatní.
<b>E</b>	Enable – uschopňovat	Odstraňuje ostatním bariéry v cestě a tím dosahuje sám svého cíle.
<b>A</b>	Articulate – vyjasňovat	Inspiruje ostatní, předává jim své představy a nadchne pro ně ostatní.
<b>D</b>	Decide – rozhodovat	Dokáže se jasně rozhodovat.
<b>E</b>	Encourage – povzbuzovat	Povzbuzuje členy týmu k jejich růstu, učení a rozvoji.
<b>R</b>	Reward - odměňovat	Dokáže ocenit, pochválit a odměnit za dobře vykonanou práci, je spravedlivý.

Výše uvedené charakteristiky nejsou jediné, objevují se však u většiny úspěšných vůdců a proto jsou doporučovány k dodržení i projektovým manažerům. [3]

### 3.2 Povinnosti a kompetence projektového manažera

Dalo by se říci, že slova kompetence a kompetentnost jsou v praktickém použití téměř stejného významu, a proto by se dala považovat za synonyma. Slovo kompetence bychom mohli nahradit slovy jako například předpoklad, způsobilost nebo schopnost vykonávat nějakou činnost, profesi či situaci. [8]

Kdežto slovo kompetentnost nebo kompetentní je schopnost konkrétního pracovníka zvládat tu danou určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být kvalifikovaný v dané oblasti, mít potřebné znalosti a dovednosti. Pojem kompetentnost nám také objasňuje, jaké povinnosti, pravomoci a odpovědnost má konkrétní jedinec, skupina lidí nebo organizace. [9]

*Kompetence možno delegovat. Kompetentnost delegovat nemůžeme. Tu můžeme nabýt vzděláním, zkušenostmi. Z toho vyplývá, že když má někdo kompetence, vůbec je nemusí vykonávat kompetentně.* [10]

Kompetentní manažer vychází ze znalostí principů projektového řízení. K ověřeným principům projektového řízení řadíme:

- systematický přístup – dodržování fází životního cyklu projektu, včetně postupů a dokumentů vztahujících se k dané fázi
- strukturování problému



- strukturování v čase
- týmová práce
- přiměřené prostředky
- systémový přístup – uvažování ve vzájemných souvislostech, součástí je i systémové myšlení
- počítačová podpora
- integraci jako výsledek hlavních činností – sestavení plánu projektu
- operativní řízení projektu, řízení změn, vedení manažerem [11]

Standard IPMA nám říká, že manažer je kvalifikovaný k řízení času v projektu, pokud dokáže navrhnout schéma uspořádání projektu, uspořádat naplánované úkoly do časové linky, zhodnotit dobu trvání jednotlivých činností, zformovat harmonogram projektu a určit činnostem zdroje, pokračovat v hledání řešení projektu porovnáváním připravovaných a aktuálních dat, kontrolou časového plánu a dokumentací získaných poznatků pro nastávající projekty. [11]

Kompetenční model projektového manažera často pracuje s tzv. tvrdými a měkkými dovednostmi. K tvrdým dovednostem můžeme přiřadit počet úkolů v projektu, počet chyb nebo kapacitu týmu. Mezi měkké dovednosti řadíme motivaci, asertivitu, znalosti nebo i ochotu. Tyto prvky jsou v modelu zpracovány jako proměnné a jejich klasifikace se shoduje s rozdělením kompetencí na tvrdé – technické a měkké – behaviorální. Kontextové kompetence popisují vazbu projektu na finanční a právní svět nebo životní prostředí a zdraví. [11] [12]

Tab. 3 Kompetence a elementy kompetencí [14]

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

### 3.2.1 Elementy technických kompetencí

Aby mohl být projekt úspěšně dokončen, musí být úspěšné jeho řízení, které se odvíjí od ocenění výsledků projektu různými zainteresovanými stranami. Zainteresané strany mají různé požadavky, ale největší požadavek je kladen na kvalitu. Kvalita však neovlivňuje jen spokojenost uživatelů, týká se také prosperity podniku a spokojenosti zaměstnanců. Aby toto všechno mohlo být naplněno, není dobré, aby zaměstnanci fungovali jenom jako jednotlivci, ale jako tým. Týmová práce a celkové vedení týmů, jejich budování a rozvoj je

jednou z nejžádanějších schopností, které organizace vyžadují. Níže jsou popsány tyto čtyři elementy technických kompetencí. [7]

### 3.2.1.1 Úspěšnost řízení projektu

Podstatným cílem manažerů je dosáhnout v jejich snažení úspěchu a vyhnout se nezdaru. Úspěch bychom mohli definovat jako dosažení cílů projektu v rámci dohodnutých mezí. Úspěšné řízení projektu není totéž jako úspěch projektu. Můžeme dobře řídit projekt, který ale musí být ukončen z důvodů nového strategického směru společnosti.

Jaký projekt je tedy úspěšný? Jednoduchá otázka, na niž není vždy jednoduché odpovědět. Říká se, že pokud projekt splní trojimperativ, měl by být úspěšný. Skutečnost je však složitější. Pokud projekt do puntíku dodrží zásady trojimperativu, může se ukázat, že konečné řešení je nepoužitelné, tudíž už se nejedná o úspěšný projekt. Avšak naopak, pokud se ukáže, že původní cíle projektu nebyly dodrženy, neznamená to, že se projekt nezdařil. V praxi se proto používají tzv. kritéria úspěchu projektu. Jedná se o měřítka, podle kterých posuzujeme poměrný úspěch nebo neúspěch projektu. Hlavním znakem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Kritéria se mohou v průběhu projektu upravovat. [7]

Kritéria úspěšnosti:

Projekt můžeme považovat za úspěšný pokud:

- Je funkční
- Jsou splněny nároky zákazníka
- Jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných
- Výsledný produkt je na trhu včas
- Výsledný produkt je v plánované jakosti a ceně
- Dosahujeme předpokládané návratnosti vložených financí
- Vliv na životní prostředí a okolí je v normě

Kritéria neúspěšnosti:

- Překročení naplánovaných konečných termínů a nákladů
- Není dosaženo plánované kvality produktu
- Nepředpokládané negativní vlivy na životní prostředí
- Nespokojený zákazník a další zainteresované strany
- Výsledný produkt nelze umístit na trh

Finanční kritéria:

Výše zmíněná kritéria, jsou většinou hodnocena až po ukončení projektu. Existuje však skupina ukazatelů, které jsou posuzovány ještě v rámci předprojektové fáze a bývají jedním z nejdůležitějších podkladů pro rozhodnutí, zda projekt zahájit či nikoliv. Jedná se o:

- ROI – Return od Investment (návratnost investic)
- NPV – Net Present Value (čistá současná hodnota) [7]

Projekt by měl být vyhodnocen co nejobektivněji, abychom dosáhli účelu vyhodnocení. Účelem vyhodnocení je získání poznatků k dalšímu zlepšování úrovně řízení budoucích projektů. Neměli bychom opakovat pořád stejné chyby.

Vyhodnocení projektu bývá zahájeno od tří týdnů do dvou měsíců od ukončení projektu. Neměli bychom ho zbytečně odkládat, ale také bychom neměli vyhodnocení zahajovat, dokud nebyl projekt řádně ukončen z důvodů, že nemusí být k dispozici všechny výsledky z měření dosažených kritérií projektu. [7]

V projektu vyhodnocujeme:

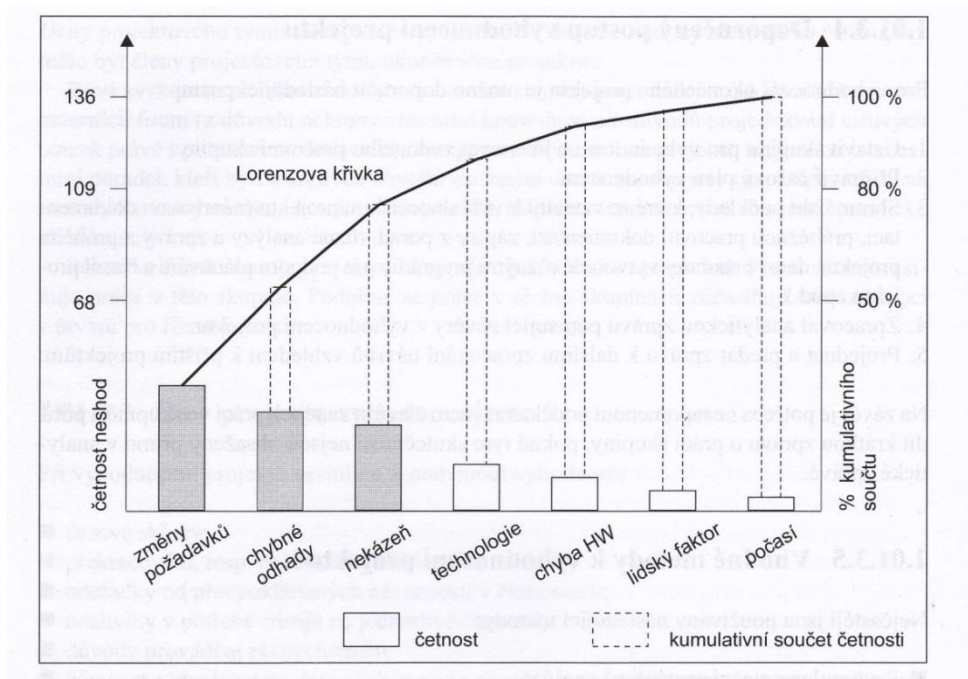
- Časové skluzu
- Překračování nebo nečerpání plánovaných nákladů
- Odchylky od předpokládaných návazností v činnostech
- Odchylky v potřebě zdrojů
- Důvody provádění změn
- Účinnost a vhodnost zvolených metod
- Práci projektového týmu jako celku i práci jednotlivých členů týmu
- Působení směrnic
- Konflikty, krize a jiné mimořádné události, které nastaly
- Úroveň a strukturu dokumentace, atd..

Vhodné metody k vyhodnocení projektu:

- Postimplementační systémová analýza
- Paretova analýza
- Ishikawovy diagramy

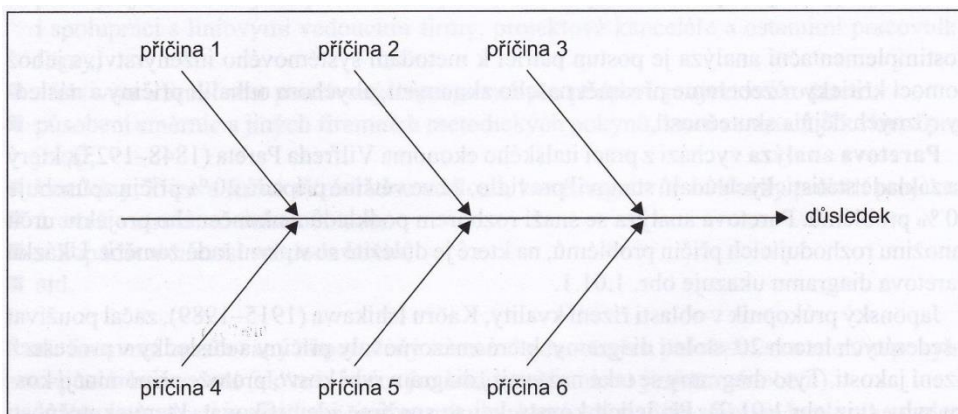
Postimplementační analýza je postup patřící k metodám systémového inženýrství. Pomocí něho kriticky rozebereme předmět zkoumání, a tak odhalíme příčiny a následky různých dějů a skutečností. [7]

Paretova analýza je analýza pojmenovaná po italském ekonomovi Vilfredu Paretovi, který na základě statistických údajů stanovil, že 80 % národního bohatství Itálie je tvořeno 20 % obyvatelstva. Dr. Joseph Duran později použil toto prohlášení k vytvoření pravidla známého pod názvem Paretův princip. Tento Paretův princip ukazuje, že 20 % aktivit se podílí na 80 % výsledku. [6]



**Obr. 4** Paretův diagram [7]

V 60. letech 20. století, Kaoru Ishikawa, začal používat diagramy, které znázorňovaly příčiny a důsledky v procesech řízení jakosti. Diagram se také nazývá „diagram rybí kost“.



**Obr. 5** Ishikawův diagram [7]

### 3.2.1.2 Zainteresované strany

Jedná se o jedince, kteří jsou do projektu zapojeni. Jsou to lidé nebo skupiny, které jsou projektem ovlivněni nebo omezeni a mají zájem na výkonu anebo úspěchu projektu. [3]

Můžeme je rozdělit podle významnosti na primární a sekundární.

**Tab. 4** Zainteresované strany [7]

Primární strany	Sekundární strany
Vlastníci a investoři	Veřejnost, média
Zaměstnanci	Vládní instituce
Zákazníci	Konkurence
Obchodní partneři – především dodavatelé	Lobbisté a různé nátlakové skupiny
Místní komunita	Občanská a obchodní sdružení

Management by měl identifikovat a strukturovat zainteresované strany, vymezit jejich očekávání, hrozby i možnosti pozitivního vlivu z jejich strany a připravit si komunikační strategii. [7]

### 3.2.1.3 Kvalita

Je souhrn charakteristik, které se týkají schopnosti dosáhnout očekávání a naplnění požadavků. Zodpovědnost za kvalitu nese jak projektový manažer, tak celý jeho tým. Projektový manažer zodpovídá za kvalitu projektu, vybírá vhodné postupy řízení projektu a dále řídí a kontroluje kvalitu. Projektový tým je seznámen s metodami identifikace problému, doporučeným řešením a využitím tohoto řešení. Jak projektový manažer, tak i jeho tým,



musí být schopen zastavit jakoukoliv aktivitu, která již přesáhla mezní hranici své definované kvality, a musí pracovat na řešení potíží v kterémkoliv místě a čase průběhu projektu.

Jedním z potencionálních postupů zajištění kvality projektu je certifikace kvality dle norem ISO. ISO 9000 není sadou pravidel pro výrobky a služby, není ani výsadně určen konkrétnímu odvětví průmyslu, jedná se o standard pro řízení kvality použitelný na jakýkoli produkt, službu nebo proces kdekoli na světě. [13] [7]

### 3.2.1.4 Týmová práce

Existují skupiny, týmu a komunity. Všechny tyto tři formy komunikace se vyskytují snad v každé firmě. Liší se ve třech hlavních charakteristikách:

- V tom, co je pro členy daného uskupení nejdůležitější
- Ve vztazích mezi členy
- Ve způsobu managementu daného uskupení

*Tab. 5 Rozdíly ve skupině, týmu a komunitě [7]*

	<b>Skupina</b>	<b>Tým</b>	<b>Komunita</b>
<b>Vedení</b>	Musí být řízena	Musí být veden, popř. dobře řízen	Nemá manažera, je vedena společným smyslem
<b>Cíle (výsledky)</b>	Každý člen má své individuální výsledky	Společný cíl, společné cíle	Vzájemné dobré vztahy
<b>Členové</b>	Každý člen má svou přidělenou práci	Vzájemné doplňování se, společné rozvíjení schopností každého člena	Mají mezi sebou něco společného
<b>Zodpovědnost</b>	Manažer	Vzájemná zodpovědnost	Nezodpovídají se nikomu

Z tabulky je jasné, že komunita není zrovna vhodným nástrojem pro dosahování zřetelných projektových výstupů. Pokud se však v organizaci vyskytne cíl, který má být splněn, přemění se tato komunita na tým nebo skupinu. [7]

Tým musí splňovat sedm charakteristik:

- Společný cíl
- Vzájemná zodpovědnost
- Společná akceschopnost
- Konstruktivní konflikty
- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra
- Vzájemná otevřenost a informovanost
- Společné sebeuvědomění

Každý tým je musí mít všechny a je úkolem projektového manažera je budovat a rozvíjet. [7]

Týmy ve společnostech jsou v současné době hlavními pracovními útvary, na jejichž kompetenci závisí úspěch projektů, organizací a jejich součástí. Vysoká výkonnost týmu je podmíněna kompetencí každého jejího člena a to osobnostními vlastnostmi, odbornými vědomostmi a profesními dovednostmi. [10]

### **3.2.2 Elementy behaviorálních kompetencí**

Asertivně jednající člověk vyjadřuje vlastní myšlenky, city a názory, jak v pozitivní, tak i negativní podobě, bez toho, aby porušoval práva jiných lidí či svá vlastní práva. Kreativita je jednou z hlavních kompetencí pro úspěšné dokončení projektu. Behaviorální kompetence, orientace na výsledky, je při řízení projektu úzce spojena s jeho úspěchem. Spolehlivost zase tvoří jednu z nejdůležitějších vlastností projektového manažera a jednu z významných charakterových rysů jedince. Níže jsou popsány tyto čtyři elementy behaviorálních kompetencí. [7]

#### **3.2.2.1 Asertivita**

Schopnost člověka prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Jedná se o kompetenci, kterou manažer projektu potřebuje k zajištění efektivní komunikace s projektovým týmem a jinými zainteresovanými stranami.

Znaky asertivního chování:

- Schopnost říci ne
- Schopnost požádat o laskavost
- Schopnost vznést své oprávněné požadavky

- Schopnost vyjádřit kladné a záporné emoce
- Schopnost začít, udržovat a končit konverzaci [7]

### 3.2.2.2 Kreativita

Kreativita je způsobilost jednat originálně a s fantazií. V projektu je využívána kreativita jednotlivců i kolektivní kreativita celého projektového týmu. Kreativita je jednou z hlavních kompetencí pro úspěch projektu. Vyskytuje se několik desítek technik podporující kreativní myšlení.

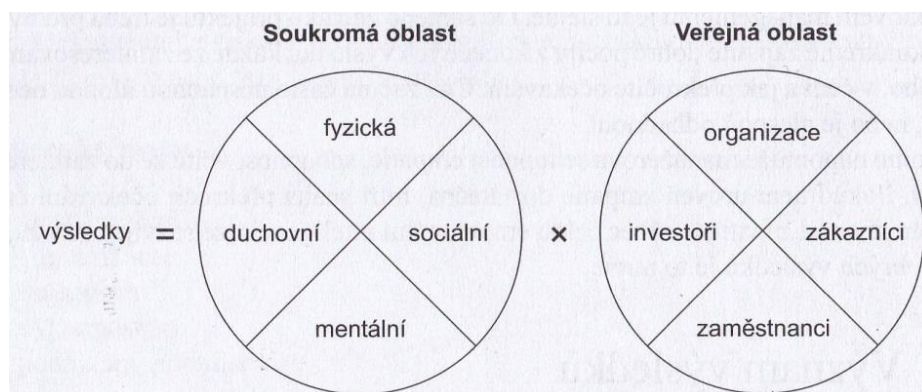
Brainstorming – asi nejznámější kreativní technika. Technika je založena na tom, že každý z účastníků této techniky přednáší své nápady volně tak, jak ho napadnou.

Brainwriting – princip je zde podobný jako u brainstormingu pouze s tím rozdílem, že účastníci této techniky své nápady zapisují na papír. [7]

### 3.2.2.3 Orientace na výsledky

Výsledky jsou dovršením snahy projektového týmu. Rozumí se tím zaměření pozornosti týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Existují výsledky, které jsou podstatné pro organizaci, zákazníky, investory a další zainteresované strany, a pak jsou tu výsledky, které jsou důležité pro jednotlivce.

Lidé pracující na projektu vytvářejí společností výsledky. Za vyprodukované výsledky dostávají odměnu. Tato odměna je soukromým výsledkem. Existují však i jiné druhy soukromých výsledků, kterých mohou lidé při své práci pro společnost dosáhnout. Mohou se něco naučit, mohou navazovat produktivní a vzájemně prospěšné vztahy, mohou najít svůj smysl života v souvislosti s týmem. Takovéto výsledky, které jsou prospěšné jak pro jednotlivce, tak i pro zainteresované strany, jsou dlouhodobě udržitelné. [7]



**Obr. 6** Soukromé a veřejné výsledky [7]

#### 3.2.2.4 Spolehlivost

Spolehlivost je jedna z nejdůležitějších vlastností projektového manažera. Spolehlivost znamená odevzdat druhým to, co jste slíbili, a to jak ve stanoveném čase, tak i kvalitě, jak bylo předem dohodnuto. Jedná o schopnost dostat za všech okolností svým závazkům a nemalým očekáváním svých kolegů a partnerů. Spolehlivostí si člověk buduje důvěru u svého okolí. Zahrnuje to zodpovědnost, poctivost, upřímnost a rozhodnost.

Zde je pár doporučení pro posílení spolehlivosti:

- Telefony – obratem vyřizovat nepřijaté hovory a nečekat, že druhá osoba zavolá sama od sebe znova
- E-mail – odepisovat bez dlouhých odkladů do jednoho až dvou pracovních dnů
- Termíny – dodržovat smluvené termíny
- Odpovědnost – přijmout sami do sebe určitou míru zodpovědnosti, i když se to od nás nežadá
- Loajalita – být spolehlivý za všech okolností, včetně těch nepříznivých
- Iniciativa – jednat nad rámec svého závazku a upozorňovat partnera na skutečnosti, které by pro něj mohly být důležité
- Details – důkladně kontrolovat i drobnosti, i ty se podílí na výsledku [7]

#### 3.2.3 Elementy kontextových kompetencí

Personální management je nedílnou součástí každé firmy. Jeho klíčovou starostí je rozvoj pracovníků. V oblasti zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí je spousta skutečností, které musí projektový manažer dělat a jejichž plnění musí od členů týmu požadovat. Zásadním předpokladem úspěšné realizace projektu je zabezpečení dostatečného počtu finančních zdrojů, které budou k dispozici v požadovaném momentě a v optimální struktuře. Kromě běžně uvažovaných právních norem, je manažer projektu zároveň často v pozici vedoucího určitého počtu lidí, proto by měl vždy vědět, co může ze zákona od svých zaměstnanců požadovat a co už je za hranicí zákona. Níže jsou popsány tyto čtyři elementy kontextových kompetencí. [7]

##### 3.2.3.1 Personální management

V zájmu každé organizace je, aby měla v jakémkoli okamžiku dostatek schopných, ochotných a vhodných lidí, kteří se podílejí na dosažení projektových cílů. Za tímto účelem musí

organizace vykonávat celou řadu činností, a to ve všech fázích životního cyklu pracovníka v projektu i organizaci:

- Před pracovním poměrem – analyzují se pracovní místa, plánuje se množství a kvalita pracovních sil
- V průběhu pracovního poměru – adaptují a začleňují se pracovníci do organizace a pracovních týmů
- Po pracovním poměru – získání poučení z celé doby působení pracovníka pro organizaci

Projektový manažeři by měli umět rozvíjet všechny složky osobnosti člověka. Zde jsou čtyři základní metody pro rozvíjení člověka:

- Vzdělání – metoda dodávající znalosti
- Výcvik – zde se znalosti přetvářejí v jejich praktické osvojení
- Koučování – věnuje se postojům, hodnotám a přesvědčením, které lidi v rozvoji jejich schopností a dovedností omezují
- Mentorování – věnuje se širším souvislostem působnosti jedince [7]

### ***3.2.3.2 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí***

Všechny zásadní problémy týkající se zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, které se v projektech mohou objevit, jsou pokryty zákonem č. 309/2006 sb., směrnicí 89/391, standardy a operačními postupy, aby riziko minimalizovaly na přijatelnou úroveň jak samotnou organizací, tak veřejností, právním systémem, ale i různými provozovateli a jinými zúčastněnými. Závisí na dané projektové činnosti, které určité zákony a směrnice z oblasti standardů ochrany zdraví, života a životního prostředí musí projektový manažer v projektu uplatnit, a jejichž plnění musí požadovat od zbývajících členů týmu. [7]

Aspekty zdraví musí aplikovat jak na členy týmu projektu, tak i na budoucí uživatele produktu vytvořeného projektem, i na ostatní, kteří by produktem mohli být ovlivněni.

Projektový manažer je také ručitelem bezpečnosti projektu. V tomto případě je zodpovědný za předvídání a identifikování jakéhokoli bezpečnostního rizika, které se v průběhu projektu vyskytne. Má k tomu k dispozici mnoho nástrojů jako například analýza rizik, plánování kroků k eliminaci rizik, řešení problémů. [7]

### 3.2.3.3 *Finance*

Významem projektového financování je zajištění finančních zdrojů v optimálním množství, struktuře a ve vyžadovaném čase. [7]

Finanční prostředky může společnost získat ze:

- Zdrojů vlastních:
  - Nerozdělený či zadržovaný kapitál
  - Odpisy
  - Vklady vlastníků firmy
  - Prodej strojů, budov, zásob
  
- Zdrojů cizích:
  - Zákonné rezervy
  - Závazky
  - Dodavatelský úvěr
  - Bankovní úvěr
  - Nebankovní zdroje – dotace, dary, leasing, prodej cenných papírů,..

Společnost by měla dobře zvážit, z jakého zdroje finance použije. Výběr nejvhodnějšího zdroje financování projektu obsahuje stanovení jednotlivých zdrojů financování a jejich následné posouzení jak po stránce kvalitativní, tak po stránce kvantitativní. Posouzení kvalitativních charakteristik spočívá ve zvážení výhod a nevýhod, které jsou s využitím zdrojů spojeny. Kvantitativní hodnocení je založeno na kritériích efektivnosti financování. [7]

V závislosti na odvětví podnikání vynakládají přední světové společnosti na realizaci projektů 5 až 20, ale i více procent svého obrátu. Tyto investice představují jeden z nejefektivnějších způsobů využívání finančních prostředků. [3]

### 3.2.3.4 *Právo*

Manažer projektu, svým jednáním v souladu se zákony a směrnicemi, buduje prostředí, které:

- Pomáhá rozvíjet firemní kulturu
- Zvyšuje motivaci zainteresovaných pracovníků
- Redukuje prostor pro vznik nežádoucích jednání

- Posiluje svou roli vedoucího
- Odpovídá hygieně a bezpečnosti práce

V průběhu projektu si manažer projektu posiluje právní vědomí rozšiřováním svých znalostí i znalostí podřízených pracovníků studiem, ale i s využitím právního konzultanta a personalisty. Podřízeným pracovníkům poskytuje potřebné informace o právních, hygienických a bezpečnostních standardech a normách. Informace sbírá a poskytuje formálním (porada), ale i neformálním (neformální rozhovor) způsobem. [7]

## 4 ROZVOJ KOMPETENCÍ

Schopní lidé jsou ti, kteří plní od nich předpokládaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů stanovených pracovnímu místu, které vykonávají. [15]

Kompetence jsou poměrně stálou složkou charakteristiky osobnosti, ale nejsou jen pouhými dovednostmi. Hroník [16] říká, že jsou to pozorovatelné způsoby, díky kterým dosahujeme efektivních výkonů. Do kompetencí vstupují složky osobnosti, které můžeme rozdělit do těchto kategorií:

Motivy – podněcují činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, které povzbuzují a udržují aktivitu

Rysy – představují charakteristiky osobnosti

Vnímání sebe samého – má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout

Vědomosti – všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na konkrétní pracovní pozici

Dovednosti – zajišťují, že je člověk schopen vykonat činnost související s nějakým úkolem [15] [17]

Pro výběr nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod, avšak vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se ke společnosti, k jednotlivcům, k učebním cílům. Výběr vhodných metod je vymezen různými faktory, například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. [15]

Koubek [18] rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

### 4.1 Vzdělávání na pracovišti

Jedná se o vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání obvyklých pracovních povinností. Patří sem:



- Instruktaž při výkonu
- Rotace práce
- Koučování
- Mentorování
- Vzájemné konzultování
- Asistování
- Pověření úkolem
- Pracovní porady [15]

Výhodou těchto metod je jejich přímá vazba na pracovní prostředí a obsah práce manažera. Umožňují individuální přístup k rozvoji konkrétního manažera, a tak mohou zohledňovat jím preferovaný styl učení. Tyto metody jsou velmi vhodné pro rozvoj měkkých manažerských schopností, jako je například vedení lidí. [19]

## 4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Patří sem:

- Přednášky
- Semináře
- Demonstrování (názorné vyučování)
- Případové studie a workshopy
- Brainstorming
- Simulace
- Hraní rolí
- Outdoor training
- Vzdělávání pomocí počítačů [15]

Nedostatkem této formy vzdělávání manažerů je, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků, avšak v rozvoji manažerů mají nezastupitelné místo, protože rozvíjejí tvrdé manažerské schopnosti, jako jsou například strategické řízení, plánování, finanční řízení apod. [19]

## 5 SHRnutí TEoretické Části

Bakalářská práce přináší ucelený pohled na projektového manažera a jeho kompetence, které by měl mít, aby byl dobrým lídrem pro svůj tým.

První kapitola se zabývá vysvětlením základního pojmu – projekt. Pro termín projekt existuje mnoho definic, v bakalářské práci jsou zmíněny dvě definice, z nichž první je podle normy ISO 10 006 a druhá je podle standardu PMBOK. Termín projekt můžeme vysvětlit i na základě pěti atributů. Dále je projekt rozdělen do tří kategorií. Každá kategorie projektu je jinak specifická. Dále je zde popsán životní cyklus projektu, který se skládá z předprojektové fáze, z projektové fáze a z poprojektové fáze. Každá fáze projektu má své pravidla, které je dobré dodržovat, aby byl projekt zdárně dokončen.

Druhá kapitola pojednává o projektovém řízení. K řízení projektů jsou potřebné určité nástroje. Informace o daných nástrojích získáme především studiem. Mezi hlavní studijní pomůcky by měly patřit standardy oborových organizací, jako jsou PMBoK Guide, IPMA Competence Baseline, PRINCE2 nebo norma ISO 10 006.

Třetí kapitola se věnuje samotnému projektovému manažerovi. Jsou zde zmíněny jak osobní předpoklady, které by neměli dobrému projektovému manažerovi chybět, tak i povinnosti a kompetence. Tyto kompetence jsou tam dále rozděleny do kategorií na technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence a z každé kategorie jsou vybrány čtyři elementy, které jsou stručněji popsány.

Na to navazuje čtvrtá kapitola s možnostmi rozvoje kompetencí a celkového vzdělávání zaměstnanců. Tato kapitola ukazuje, že se pracovníci nemusí vzdělávat jen na pracovišti, ale existují metody vzdělávání i mimo pracoviště jako jsou například různé přednášky a semináře, dále to mohou být simulace nebo hraní rolí. Metod pro vzdělávání zaměstnanců existuje celá řada, a je jen na zaměstnavateli, kterou z metod považuje za nejlepší, a kterou zvolí.

## **CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY**

Cílem bakalářské práce je zpracování teoretických poznatků týkajících se kompetentnosti projektových manažerů, charakteristika požadavků kladených na úroveň kompetentnosti projektových manažerů a navržení vhodných způsobů na její zvyšování.

Metody použité v bakalářské práci:

- Analýza informačních zdrojů
- Dotazníkové šetření

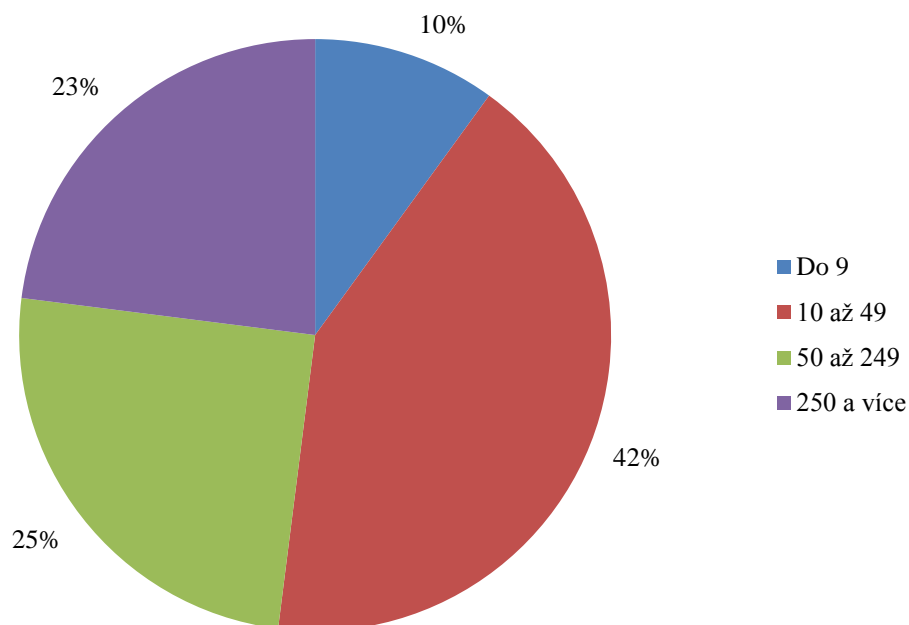
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce je založena na dotazníkovém šetření. Dotazník byl přeposílán formou emailové korespondence po vyjednané domluvě. Skládal se celkem z 15 otázek a tyto otázky byly zaměřeny na tři části. V první části jsou otázky orientovány na společnost, ve které respondenti pracují, další část otázek se týká projektu a projektového týmu, v třetí části jsou otázky zaměřeny na kompetentnost projektových manažerů. Respondentů bylo celkem 48 a byli z celé České republiky.

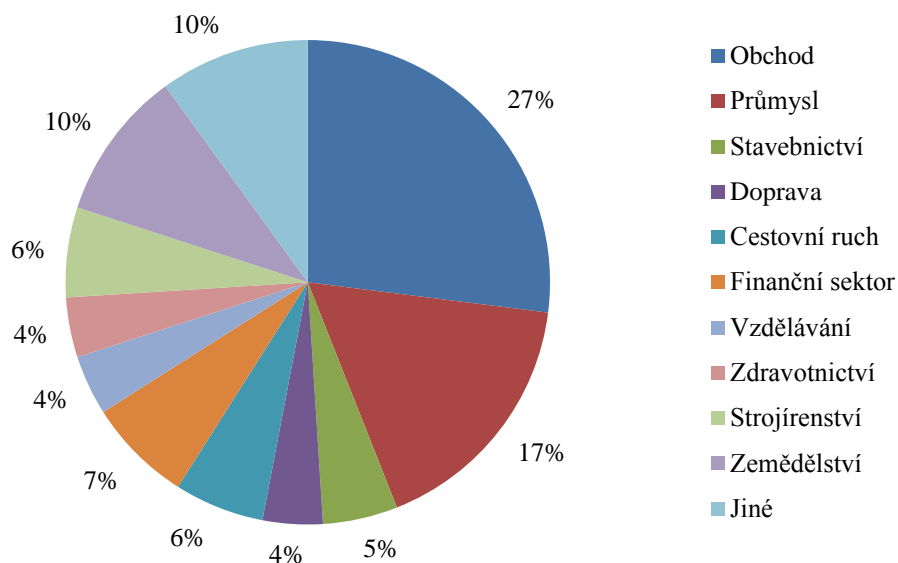
### 6.1 Společnost

První část otázek je zaměřena na společnost, ve které respondenti pracují.



**Obr. 7** Počet zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování]

Obrázek 7 ukazuje procentuální zastoupení zaměstnanců ve společnostech všech dotázaných. Z grafu můžeme vidět, že nejvíce firem má počet zaměstnanců od 10 do 49. Naopak jen 10 % ze všech respondentů pracuje ve společnosti, která zaměstnává méně než 10 osob.

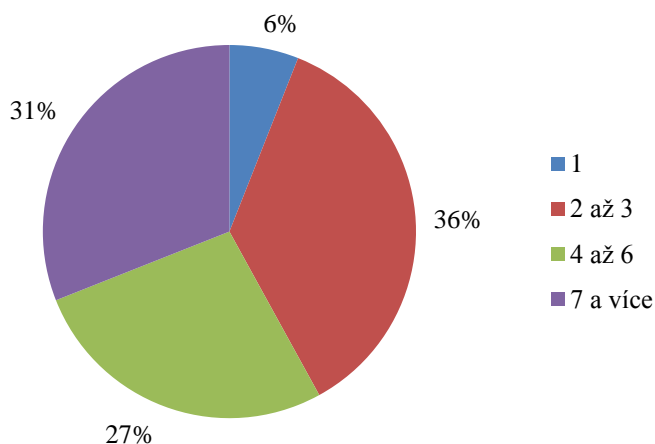


**Obr. 8** Oblast zaměření společnosti [vlastní zpracování]

Z obrázku 8 je patrné, že největší počet respondentů pracuje ve společnosti, která se zaměřuje na obchod, je to celých 27 %, oproti tomu jen 4 % dotázaných pracují ve společnosti se zaměřením na dopravu, vzdělávání a zdravotnictví.

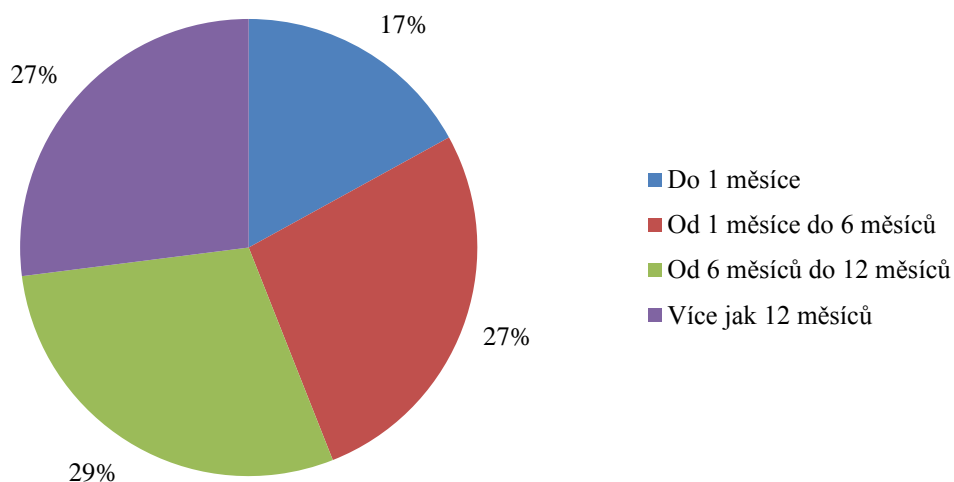
## 6.2 Projekt

V této části dotazníkového šetření jsou otázky týkající se projektu, konkrétně na kolika projektech projektoví manažeři současně pracují nebo jak dlouho jim trvá vyřešit jeden projekt a kolik lidí se na řešení podílí.



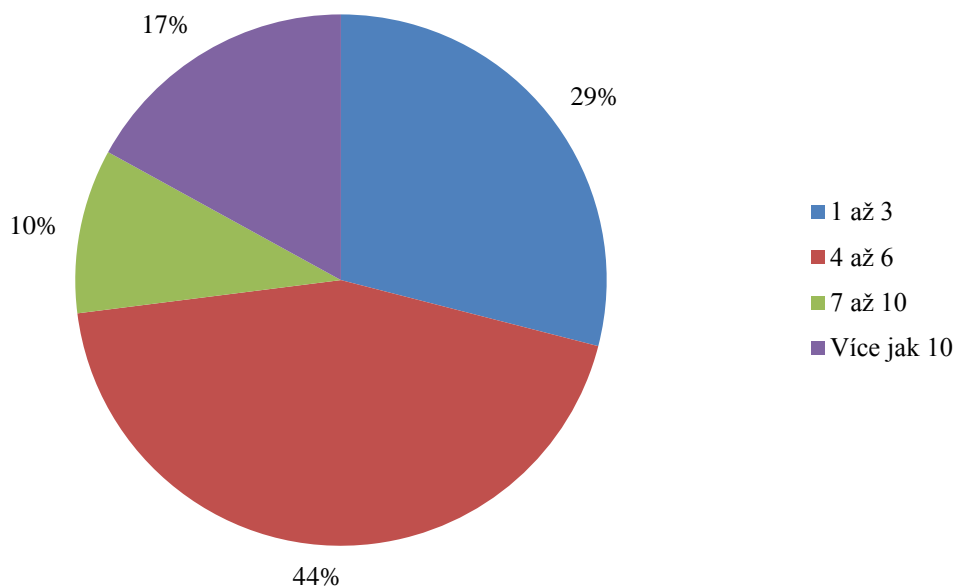
**Obr. 9** Počet současně rozpracovaných projektů [vlastní zpracování]

Obrázek 9 ukazuje, na kolika projektech projektoví manažeři současně pracují. Více než třetina všech dotázaných současně pracuje na dvou až třech projektech zároveň. 31 % dotázaných, jsou manažeři, kteří pracují na sedmi a více projektech zároveň a pouze 6 % projektových manažerů pracuje pouze na 1 projektu.



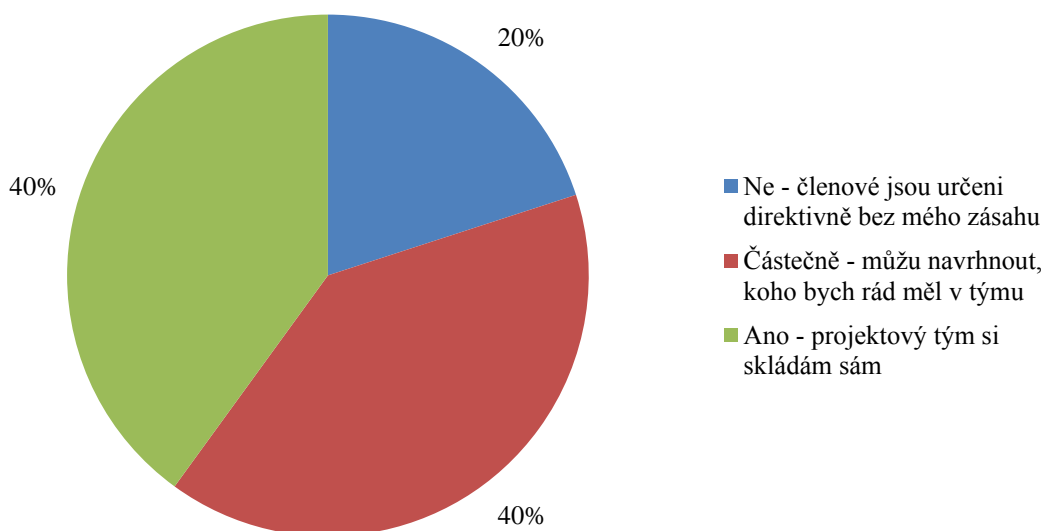
**Obr. 10** Délka trvání projektů [vlastní zpracování]

Další obrázek v pořadí ukazuje trvání rozpracovaných projektů. 29 % dotázaných odpovědělo, že délka trvání jejich projektů je od 6 měsíců do jednoho roku, o něco méně respondentů tvrdí, že jejich projekty trvají od 1 měsíce do půl roku, a stejný počet dotázaných odpovědělo, že jejich projekty trvají více než 12 měsíců. Jen 17 % dotázaných se podaří ukončit projekt do 1 měsíce.



**Obr. 11** Počet členů pracujících na jednom projektu [vlastní zpracování]

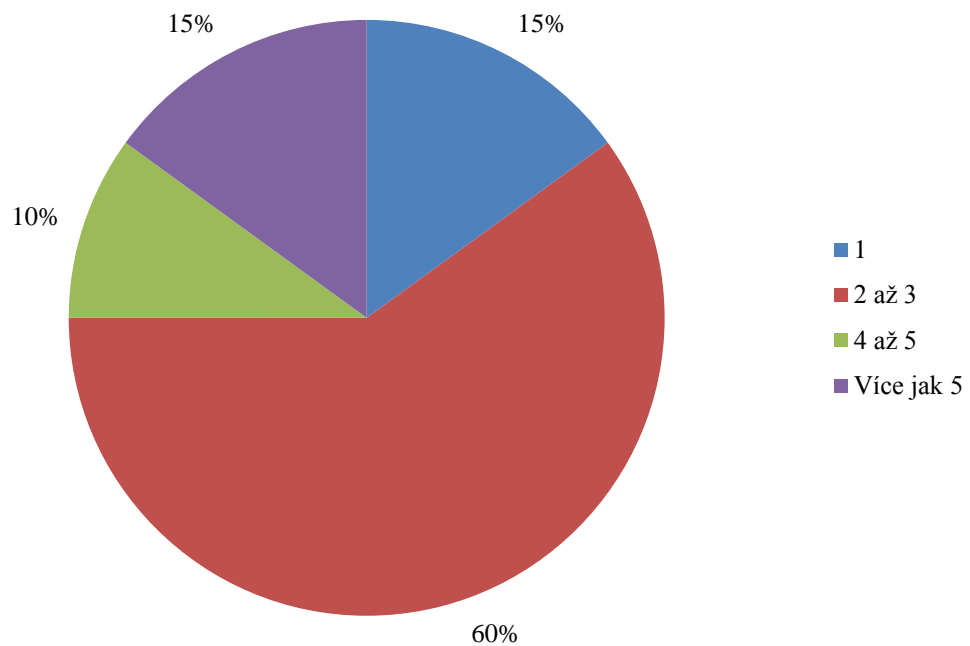
Na obrázku 11 můžeme vidět, že největší procentuální zastoupení má skupina 4 až 6 členů pracujících na jednom projektu, je to celých 44 %. 29 % projektových manažerů odpovědělo, že jejich skupina pracujících na projektu se skládá z 1 až 3 členů. 17 % dotázaných má možnost pracovat se skupinou, ve které je více než 10 členů, a jen 10 % dotázaných pracuje se skupinou, která se skládá ze 7 až 10 osob.



**Obr. 12** Složení projektového týmu [vlastní zpracování]

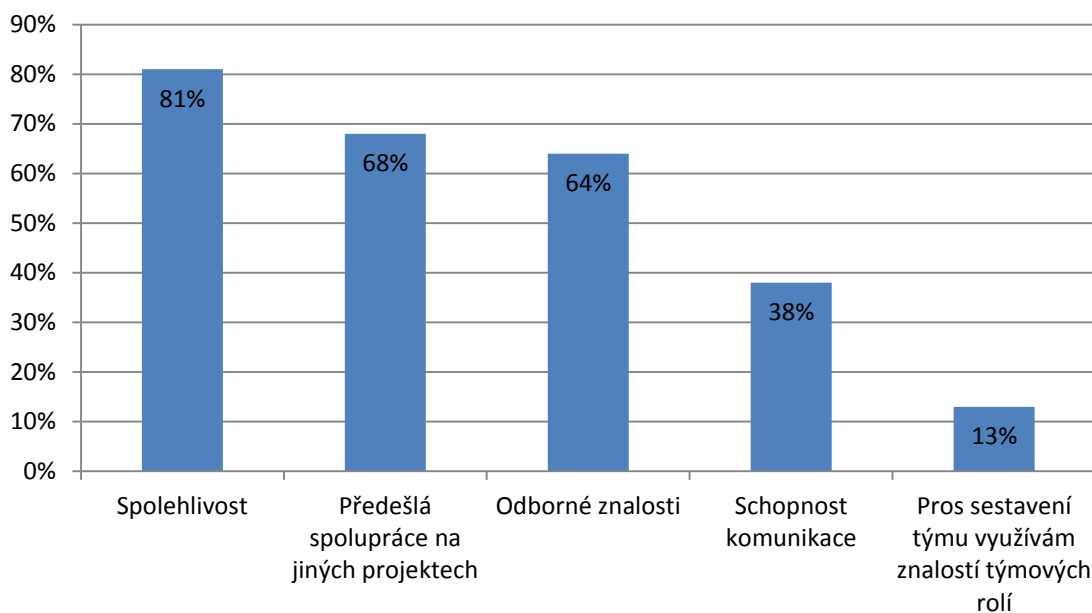


Na obrázku 12 můžeme vidět, že projektiví manažeři si svůj tým, který se podílí na řešení projektu, skládají sami, nebo alespoň mohou navrhnout, koho by měli rádi ve svém týmu. Jen 20 % projektových manažerů si svůj tým nemůže poskládat, jelikož je jim direktivně přidělen.



**Obr. 13** Počet zástupců z různých oddělení [vlastní zpracování]

Obrázek 13 ukazuje, že největší procentuální zastoupení má počet zástupců ze dvou až tří oddělení. Nejmenší procentuální zastoupení má počet zástupců ze čtyř až pěti oddělení.

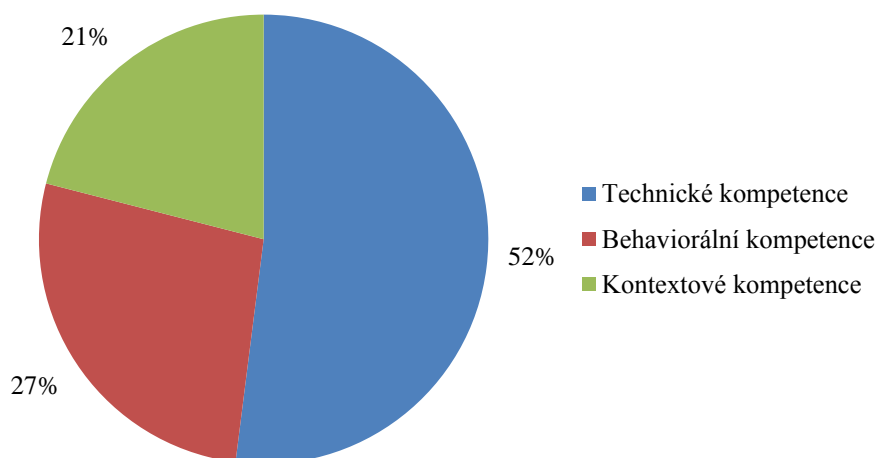


**Obr. 14** Kritéria výběru členů projektového týmu [vlastní zpracování]

Obrázek 14 se týká kritérií výběru členů do projektového týmu. Více než 80 % dotázaných odpovědělo, že je pro ně nejdůležitější spolehlivost. Na druhém místě je pro ně důležitá především spolupráce a odborné znalosti. Pouze 13 % dotázaných využívá pro sestavení týmu znalostí týmových rolí.

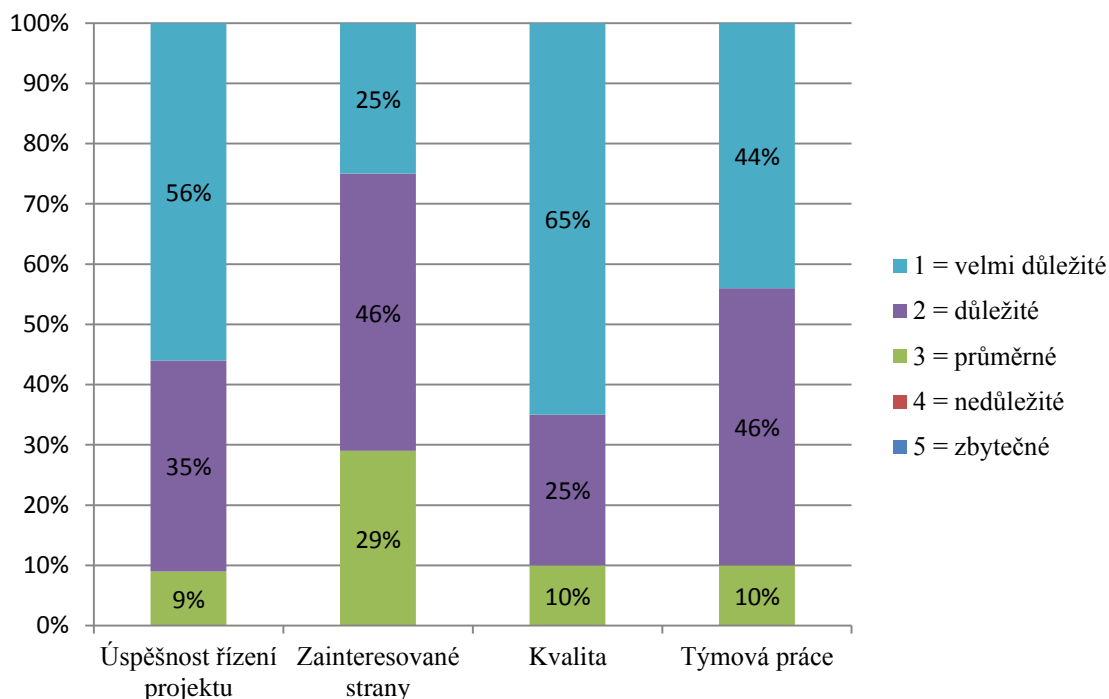
### 6.3 Kompetence

Zde jsou otázky zaměřeny na kompetence zaměstnanců. Kompetence jsou rozděleny do tří částí a respondenti měli hodnotit jednotlivé elementy těchto kompetencí.



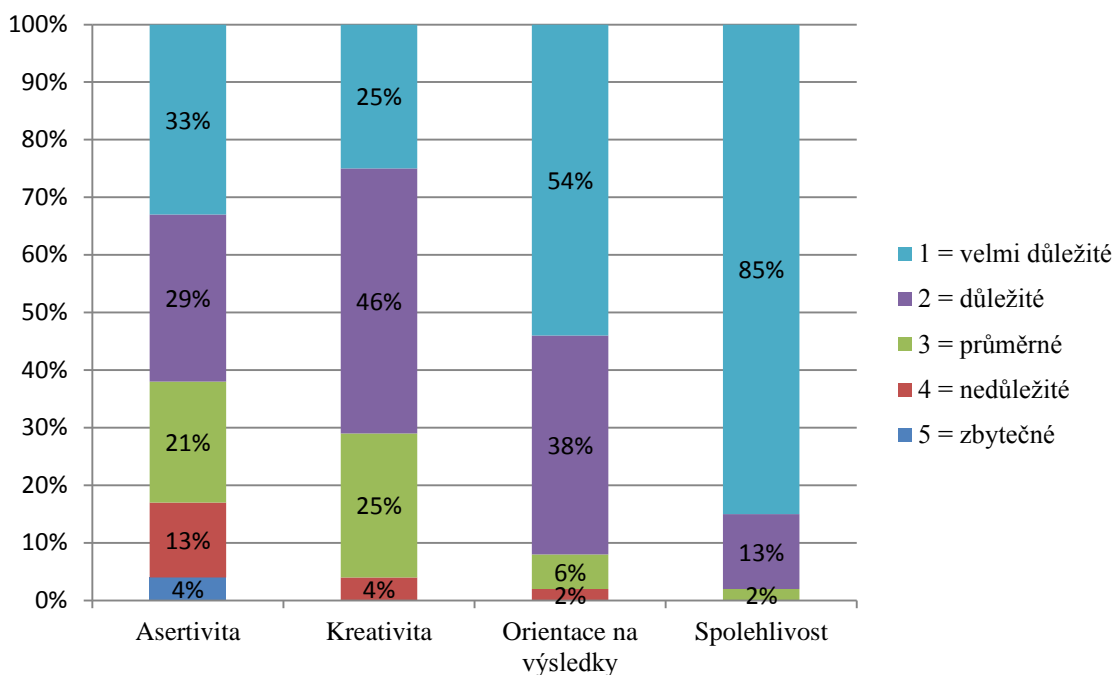
**Obr. 15** Kompetence převládající u zaměstnanců [vlastní zpracování]

52 % dotázaných odpovědělo, že u jejich zaměstnanců převládají technické kompetence. Z 27 % převládají behaviorální kompetence a kontextové kompetence z 21 %.



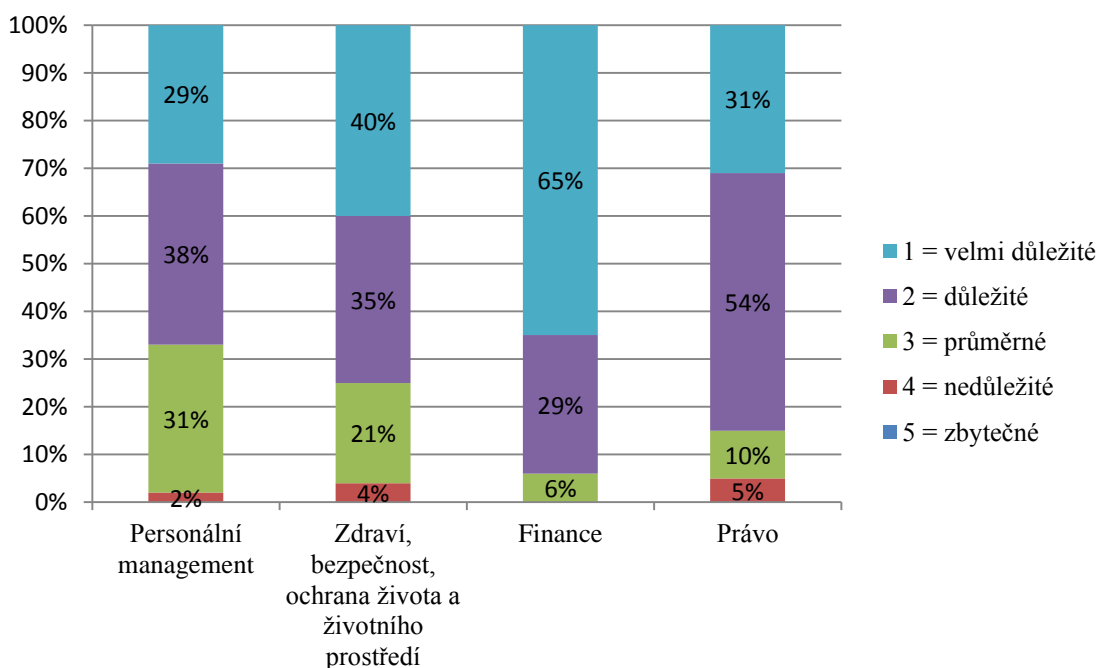
**Obr. 16** Relevantní důležitost technických kompetencí [vlastní zpracování]

Další otázka v dotazníku spočívala v porovnání důležitosti jednotlivých elementů kompetencí. Element kvality považuje 65 % dotázaných za velmi důležitý a z všech čtyř elementů má největší procentuální zastoupení. Hned za elementem kvality považují za velmi důležitý element úspěšnosti řízení projektu. Žádný z dotázaných nepovažuje vybrané technické kompetence za zbytečné.



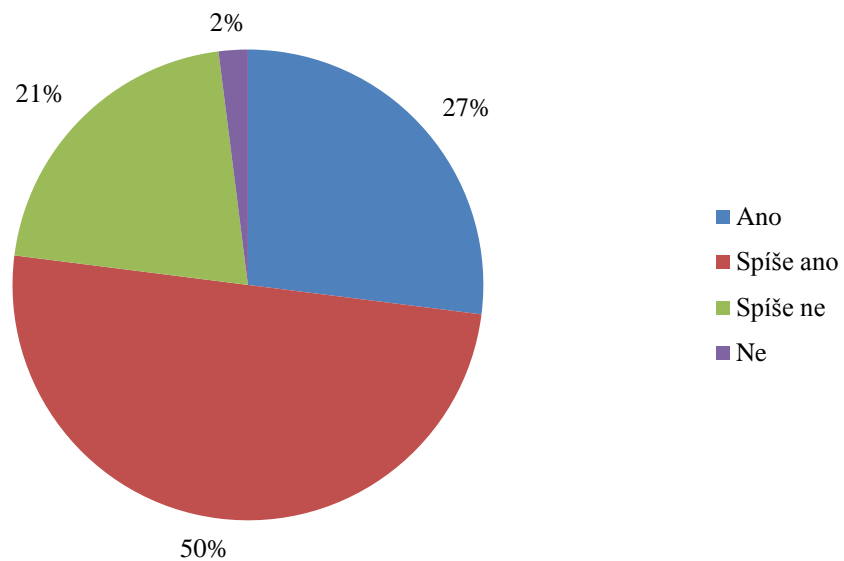
**Obr. 17** Relevantní důležitost behaviorálních kompetencí [vlastní zpracování]

Na obrázku 17 můžeme vidět, že z behaviorálních kompetencí získal největší procentuální zastoupení element spolehlivosti, a to celých 85 %. Pro 54 % dotázaných je velmi důležitý také element orientace na výsledky a jen 25 % respondentů považuje za velmi důležitý element kreativity. 4 % dotázaných považují element asertivity za zbytečný.



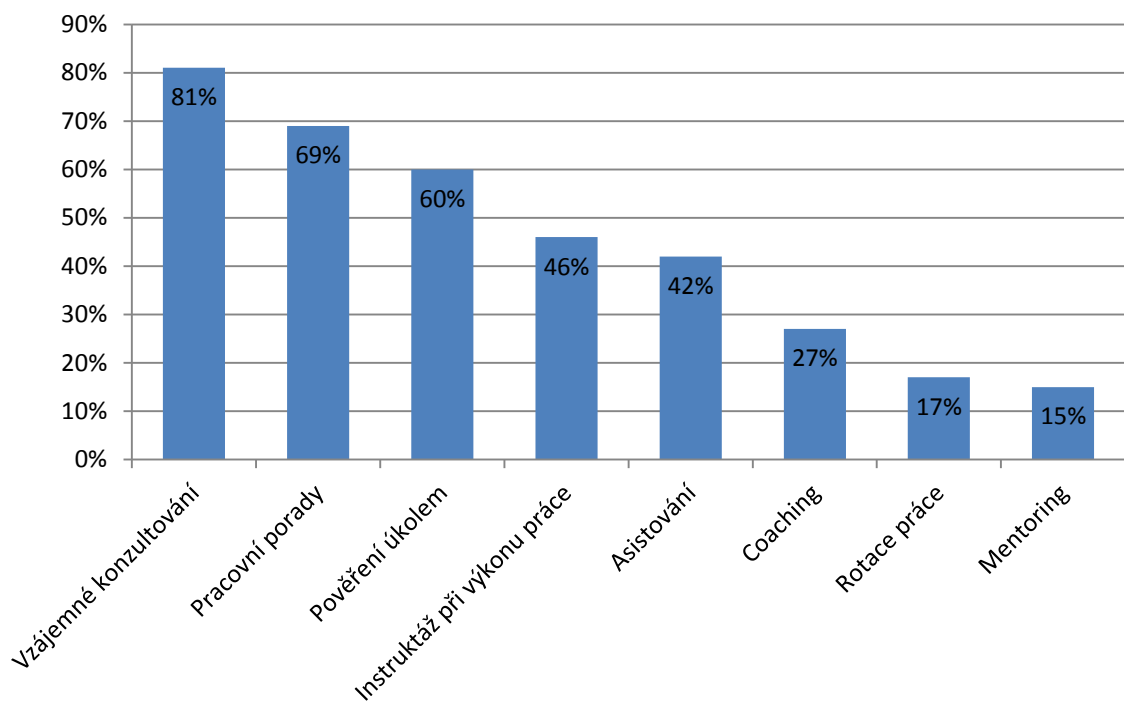
**Obr. 18** Relevantní důležitost kontextových kompetencí [vlastní zpracování]

Celých 65 % respondentů považuje element finance za velmi důležitý z kontextových kompetencí a 54 % dotázaných považuje element zaměřený na právo za důležitý.



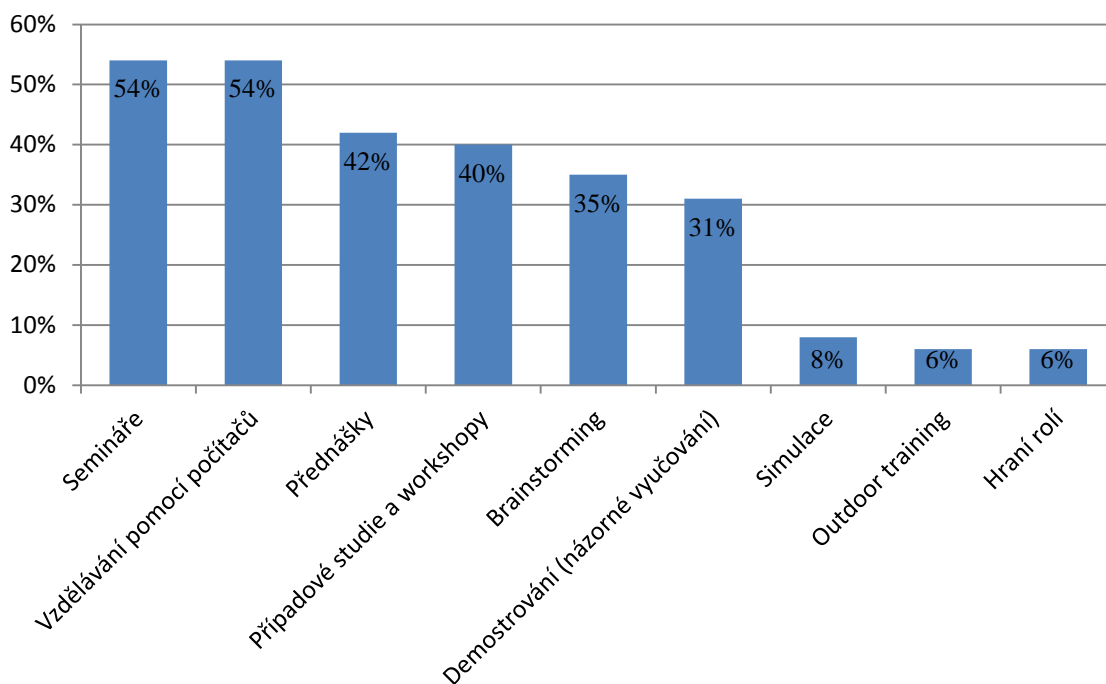
**Obr. 19** Prostor pro rozvoj kompetencí [vlastní zpracování]

Polovina ze všech dotázaných poskytuje prostor pro vzdělávání svých zaměstnanců a pouze 2 % společností neposkytují prostor pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců vůbec.



**Obr. 20** Metody rozvoje kompetencí [vlastní zpracování]

Na otázku, jaké metody využívá vaše společnost pro rozvoj kompetencí svých pracovníků, nejvíce dotázaných odpovědělo, že využívají vzájemného konzultování, na druhém místě skončily pracovní porady a nejmenší procentuální zastoupení má mentoring.



**Obr. 21** Metody rozvoje kompetencí mimo pracoviště [vlastní zpracování]

Další otázka směřovala na metody rozvoje kompetencí svých pracovníků, ale mimo pracoviště. Největší procentuální zastoupení mají semináře pořádané mimo pracoviště a vzdělávání na počítači, a to celých 54 %. Jen 6 % dotázaných využívá metodu outdoor training a metodu hraní rolí.

## 7 NÁVRH, JAK POSTUPOVAT V ROZVOJI KOMPETENCÍ

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaké elementy kompetencí by měl mít dobrý projektový manažer. Toto zjištění je shrnuto v následující tabulce kde hodnocení 1 znamená velmi důležité, hodnocení 2 znamená důležité, hodnocení 3 znamená průměrné, hodnocení 4 znamená nedůležité a hodnocení 5 znamená zbytečné.

*Tab. 6 Shrnutí dotazníkového šetření [vlastní zpracování]*

Kompetence	Elementy	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
Technické	Úspěšnost řízení projektu	56 %	35 %	9 %	0 %	0 %
	Zainteresované strany	25 %	46 %	29 %	0 %	0 %
	Kvalita	65 %	25 %	10 %	0 %	0 %
	Týmová práce	44 %	46 %	10 %	0 %	0 %
Behaviorální	Asertivita	33 %	29 %	21 %	13 %	4 %
	Kreativita	25 %	46 %	25 %	4 %	0 %
	Orientace na výsledky	54 %	38 %	6 %	2 %	0 %
	Spolehlivost	85 %	13 %	2 %	0 %	0 %
Kontextové	Personální management	29 %	38 %	31 %	2 %	0 %
	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	40 %	35 %	21 %	4 %	0 %
	Finance	65 %	29 %	6 %	0 %	0 %
	Právo	31 %	54 %	10 %	5 %	0 %

Z tabulky je patrné, jaké procentuální zastoupení mají jednotlivé elementy z každé skupiny kompetencí. Podle dotázaných respondentů by měl být projektový manažer především spolehlivý, zaměřený na kvalitu vytvářeného projektu a měl by rozumět financím.

Tab. 7 Vyhodnocení jednotlivých elementů kompetencí [vlastní zpracování]

Elementy	Velmi důležitý	Důležitý	Průměrný	Nedůležitý	Zbytečný
Úspěšnost řízení projektu	X				
Zainteresované strany		X			
Kvalita	X				
Týmová práce		X			
Asertivita	X				
Kreativita		X			
Orientace na výsledky	X				
Spolehlivost	X				
Personální management		X			
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	X				
Finance	X				
Právo		X			

Tabulka číslo 7 ukazuje, že výše zmíněné elementy kompetencí, ať už se jedná o kompetence technické, behaviorální či kontextové jsou pro projektové manažery velmi důležité popřípadě důležité.

I když kompetence tvoří pevně daný charakter člověka, jsou i takové kompetence, které se dají naučit a natrénovat. K tomu slouží různé metody vzdělávání.

Zaměstnavatelé mohou své zaměstnance vzdělávat rovnou na pracovišti, pokud je to možné, nebo jim zajistit vzdělávání mimo pracoviště. Jestliže se rozhodnou své zaměstnance vzdělávat na pracovišti, mohou si vybrat z následujících metod: instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, mentorování, vzájemné konzultování, asistování, pověření úkolem nebo pomocí pracovních porad. Pokud se však rozhodnou zajistit vzdělávání svých zaměstnanců mimo pracoviště, můžou si vybrat z následujících metod: přednášky, semináře, demonstrování, případové studie nebo workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů.



Z dotazníkového šetření je patrné, že pokud mají zaměstnavatelé vzdělávat zaměstnance na pracovišti, využívají k tomu hlavně vzájemné konzultování, pracovní porady nebo své zaměstnance pověří úkolem. Nejméně oblíbená metoda je mentoring. Jakmile se zaměstnanci vzdělávají mimo pracoviště, slouží k tomu různé semináře, počítačové kurzy a taky přednášky. Nejméně oblíbenou metodou vzdělávání mimo pracoviště je outdoor training a hraní rolí.

## **8 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ KOMPETENTNOSTÍ PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ**

Na základě dotazníkového šetření navrhuji následující doporučení pro zvýšení úrovně kompetentností projektových manažerů:

### **8.1 Kurz: Manažerská akademie I. a II.**

Vybraný kurz nabízí společnost:

PEFEK Training & Consulting s.r.o.

Národní 138/10

Nové město

110 00 Praha 1

Cena kurzu: 12.990,- Kč bez DPH

Doba trvání: 4 dny

Cíle daného kurzu:

- Získat ucelený pohled na vedení lidí
- Maximálně využívat potenciál svůj i podřízených
- Efektivně využívat manažerské nástroje
- Umět řešit obtížné manažerské situace
- Prakticky si vyzkoušet probírané oblasti a získat zpětnou vazbu

Kurz je rozdělen na dvě části a každá část probíhá dva dny v Praze. Náplní první části kurzu je problematika - manažer lídrem a efektivní komunikace. Náplní druhé části kurzu je problematika – tvorba týmu, motivace, time management a efektivní vedení porad. [20]

### **8.2 Kurz: Asertivita**

Vybraný kurz nabízí společnost:

ŠKOLA KOMUNIKACE

Tovaryšský vrch 1358/3

Liberec 1

460 01

Cena kurzu: 2 190,- Kč

Doba trvání: 6,5 hodin

Cíle daného kurzu:

- Nastavíte si svoje pomyslné vnitřní hranice vůči ostatním
- Zvýšíte si zdravé sebevědomí a sebejistotu a tím si získáte větší respekt od okolí
- Budete mít svobodnější a nezávislejší postoje
- Budete si sebe více vážit a cítit se lépe, protože věci budou podle vás
- Díky novým postojům a komunikačním dovednostem

Tento kurz je zaměřený na asertivitu. V kurzu je možné se naučit asertivně reagovat v každodenních situacích jako je komunikace s kolegy v práci, zákazníky, úředníky apod. [21]

### **8.3 Kurz: Umění spolupráce**

Vybraný kurz nabízí společnost:

ŠKOLA KOMUNIKACE

Tovaryšský vrch 1358/3

Liberec 1

460 01

Cena kurzu: 2 190,- Kč

Doba trvání kurzu: 6,5 hodin

Cíle daného kurzu:

- Jako týmový hráč můžete získat lepší práci
- Zkvalitní se vaše vztahy na pracovišti, ale také v rodině
- Začnete lépe využívat svůj potenciál
- Osobnostně „vyrostete“

Jedná se o kurz, na kterém se budete o spolupráci učit spoluprací. Dozvíte se, proč některé týmy fungují a jiné naopak ne. Kurz nabízí vyzkoušet si spolupráci s ostatními na různých úkolech. Z toho zjistíte, jestli jste opravdový týmový hráč nebo si to jen myslíte. Ověříte si, jaké jsou vaše silné a slabé stránky, a také, co můžete zlepšit, aby se vám i s vámi lépe spolupracovalo. Budete vědět, jaká role v týmu vám sedí nejvíce a jak svůj potenciál využít ve svůj prospěch. Dozvíte se, jak postavit kvalitní tým a jak podpořit jeho zdravý vývoj. [22]

#### **8.4 Kurz: PRINCE2® Intro**

Vybraný kurz nabízí společnost:

TAYLLOR & COX, s.r.o.

Na Florenci 1055/35

PSČ: 110 00 Praha 1, Staré město

Cena kurzu: 1 000,- Kč

Doba trvání kurzu: 1 den

Cíle daného kurzu:

- Výrazné zlepšení koordinace vlastní práce, ale i podřízených
- Vzorové šablony, ale i metodika usnadňuje každodenní práci
- Šablony a vzory pro řízení projektů dodávají projektům profesionální vzhled
- Dokážete plně využít projektově orientované - manažerské nástroje a metodiky

Certifikace PRINCE<sup>®</sup> je velmi žádaná mezi zaměstnavateli napříč obory na projektových pozicích. Tato certifikace pomůže projektovému manažerovi upevnit pracovní pozici, získat lepší post a být konkurenceschopnější na trhu práce. [23]

#### **8.5 Workshop: Kreativní myšlení s Tomášem Sedláčkem**

Vybraný kurz nabízí společnost:

European Leadership & Academic Institute v.o.s.

Jungmannovo náměstí 3

110 00 Praha 1

Česká republika

Cena kurzu: 5 900,- Kč bez DPH

Doba trvání kurzu: 4,5 hodiny

Cíle daného kurzu:

- jak přistupovat ke starým a zaběhlým tématům s čerstvou a otevřenou myslí
- jak v sobě probudit kreativitu
- jak nejlépe strukturovat své myšlenky tak, aby obohatily ostatní

Tomáš Sedláček patří mezi špičkové české ekonomy a známé intelektuály. Již mnoho let veřejně prezentuje. Jeho rétorické a prezentační schopnosti jsou proslulé. Patří také mezi originální myslitele, kteří dovedou inovativně a neotřele přemýšlet a strukturovat tok myšlenek. [24]

**Tab. 8 Doporučení pro vzdělávání [vlastní zpracování]**

Kurzy	Délka	Cena v Kč	Pro koho je určen
Manažerská akademie I. a II.	4 dny	12 990,-	Manažerům a vedoucím pracovníkům
Asertivita	6,5 hodin	2 190,-	Všem
Umění spolupráce	6,5 hodin	2 190,-	Všem
Prince2 Intro	1 den	1 000,-	Pro všechny členy týmu, projektové a programové manažery, vedoucí projektové kanceláře a top management
Kreativní myšlení s Tomášem Sedláčkem	4,5 hodin	5 900,-	Všem

V tabulce číslo 8 jsou shrnuty výše zmíněné kurzy i s jeho délkou trvání a cenou. Dále je zde napsáno, pro koho je kurz určen.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky týkající se kompetentnosti projektových manažerů, dále charakterizovat požadavky kladené na úroveň kompetentnosti projektových manažerů a navrhnout vhodné způsoby ke zvýšení úrovně těchto kompetencí. V práci byla uvedena teoretická východiska kompetentností projektových manažerů. Elementy kompetentností, které by měl mít projektový manažer, jsou takové elementy, které vyžaduje jeho pozice v projektovém řízení. Avšak jsou i takové elementy kompetentností, kterými disponují všichni manažeři ve většině případů. Tyto společné elementy vyplynuly z výzkumu prováděného formou dotazníkového šetření, ať už elektronickou formou, či po domluvě osobní schůzky. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v praktické části bakalářské práce v kapitole šesté. Existují však i elementy kompetentností, které projektový manažer či manažer obecně mít nemusí, ale dají se získat vzděláním. V každé společnosti by tedy měl být personální management, který by zajišťoval vzdělávání a zvyšování kompetentností zaměstnanců té dané firmy.

Výchozím bodem pro zpracování praktické části byli teoretické a metodické poznatky týkající se problematiky kompetentnosti projektových manažerů. V poslední kapitole jsou doporučeny návrhy pro zvyšování úrovně kompetencí projektových manažerů nebo manažerů obecně. Existuje nepřehledné množství kurzů, které slouží ke zvyšování úrovně vzdělání. Já zde zmiňuji čtyři kurzy a jeden workshop. Záleží jen na zaměstnavateli, kterou metodu vzdělávání považuje pro své zaměstnance jako nejlepší, a kterou zvolí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0
- [2] Projekt. *Management Mania* [online]. 09.09.2015 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [3] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi. 304 s ISBN 978-80-251-2835-0
- [4] VERZUH, Eric. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2008, xvii, 462 s. ISBN 978-0-470-24789-1
- [5] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5
- [7] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3
- [8] Kompetence vs kompetentnost. *Management Mania* [online]. 10.03.2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [9] Kompetence. *Management Mania* [online]. 27.08.2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [10] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8
- [11] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. Vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 143 s. ISBN 978-80-87500-07-1
- [12] IPMA úvod. *Agileict* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.agile-ict.com/cs>
- [13] BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4
- [14] PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Brno: Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8
- [15] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

- [16] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [17] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4
- [19] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7
- [20] Manažerská akademie I. a II. *PEFEK: Training & consulting* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.pefek.cz/otevrene-kurzy/ma1.htm>
- [21] Asertivita. *Škola komunikace* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/asertivita/>
- [22] Umění spolupráce. *Škola komunikace* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/umeni-spoluprace/>
- [23] PRINCE2® Intro. *Tayllorcox* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/kurz/prince2-intro/>
- [24] Workshop: Kreativní myšlení s Tomášem Sedláčkem. *Elai: European leadership & academic institute* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <https://www.elai.cz/events/workshop-kreativni-mysleni-s-tomasem-sedlackem-6/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
IPMA	International Project Management Association
ICB	IPMA Competence Baseline
PRINCE 2	PRoject IN Controlled Environments
OGC	Office of Government Commerce
IT	Informační technologie
ROI	Return od Investment
NPV	Net Present Value

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1</b> Atributy projektu [3].....	12
<b>Obr. 2</b> Základní parametry projektu [3].....	13
<b>Obr. 3</b> Životní cyklus projektu [3] .....	14
<b>Obr. 4</b> Paretův diagram [7] .....	25
<b>Obr. 5</b> Ishikawův diagram [7].....	26
<b>Obr. 6</b> Soukromé a veřejné výsledky [7] .....	29
<b>Obr. 7</b> Počet zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování] .....	39
<b>Obr. 8</b> Oblast zaměření společnosti [vlastní zpracování] .....	40
<b>Obr. 9</b> Počet současně rozpracovaných projektů [vlastní zpracování] .....	40
<b>Obr. 10</b> Délka trvání projektů [vlastní zpracování] .....	41
<b>Obr. 11</b> Počet členů pracujících na jednom projektu [vlastní zpracování].....	42
<b>Obr. 12</b> Složení projektového týmu [vlastní zpracování] .....	42
<b>Obr. 13</b> Počet zástupců z různých oddělení [vlastní zpracování] .....	43
<b>Obr. 14</b> Kritéria výběru členů projektového týmu [vlastní zpracování] .....	44
<b>Obr. 15</b> Kompetence převládající u zaměstnanců [vlastní zpracování].....	44
<b>Obr. 16</b> Relevantní důležitost technických kompetencí [vlastní zpracování].....	45
<b>Obr. 17</b> Relevantní důležitost behaviorálních kompetencí [vlastní zpracování] .....	46
<b>Obr. 18</b> Relevantní důležitost kontextových kompetencí [vlastní zpracování] .....	46
<b>Obr. 19</b> Prostor pro rozvoj kompetencí [vlastní zpracování].....	47
<b>Obr. 20</b> Metody rozvoje kompetencí [vlastní zpracování] .....	47
<b>Obr. 21</b> Metody rozvoje kompetencí mimo pracoviště [vlastní zpracování].....	48

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tab. 1</b> Kategorie projektů [1].....	12
<b>Tab. 2</b> Charakteristika vůdce [3].....	20
<b>Tab. 3</b> Kompetence a elementy kompetencí [14].....	22
<b>Tab. 4</b> Zainteresoované strany [7].....	26
<b>Tab. 5</b> Rozdíly ve skupině, týmu a komunitě [7].....	27
<b>Tab. 6</b> Shrnutí dotazníkového šetření [vlastní zpracování].....	49
<b>Tab. 7</b> Vyhodnocení jednotlivých elementů kompetencí [vlastní zpracování].....	50
<b>Tab. 8</b> Doporučení pro vzdělávání [vlastní zpracování] .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazníkové šetření

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážená paní / Vážený pane,

jmenuji se Tereza Belantová a jsem studentem bakalářského studijního programu Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V rámci tématu své bakalářské práce se věnuji problematice zabývající se kompetentností projektového manažera. Důležitou součástí bakalářské práce je aplikovaný terénní výzkum mapující kompetence projektových manažerů a jejich rozvoj.

Tímto bych Vás ráda požádala, jako zástupce z řad odborné veřejnosti, o vyplnění příloženého dotazníku. Zdůrazňuji, že dotazník je anonymní. Získané informace budou statisticky zpracovány a použity pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Tereza Belantová  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
tel.: 605 049 495  
e-mail: belantova.t@gmail.com

1. Kolik zaměstnanců má společnost, ve které pracujete?

- a) Do 9
- b) 10-49
- c) 50-249
- d) 250 a více

2) Jaká je hlavní oblast zaměření organizace, ve které pracujete?

- a) obchod
- b) průmysl
- c) stavebnictví
- d) doprava
- e) energetika
- f) cestovní ruch
- g) finanční sektor
- h) vzdělávání
- i) zdravotnictví

3) Na kolika projektech současně pracujete?

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-6
- d) 7 a více

4) Jaká je obvyklá délka trvání vašich projektů?

- a) do 1 měsíce
- b) od 1 měsíce do 6 měsíců
- c) od 6 měsíců do 12 měsíců
- d) více jak 12 měsíců

5) Kolik členů má obvykle Váš tým pracující na jednom projektu?

- a) 1-3
- b) 4-6
- c) 7-10
- d) více jak 10

6) Máte možnost ovlivnit složení projektového týmu?

- a) Ne – členové jsou určeni direktivně bez mého zásahu
- b) Částečně – můžu navrhnout, koho bych rád měl v týmu
- c) Ano – projektový tým si skládám sám

7) Ze zástupců kolika oddělení je obvykle projektový tým složen? (Externí pracovníci se zde nepočítají)

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-5
- d) více jak 5

8) Když máte možnost volby jednotlivých členů projektového týmu, podle jakých kritérií vybíráte?

- a) odborné znalosti
- b) předešlá spolupráce na jiných projektech
- c) spolehlivost
- d) schopnost komunikace
- e) pro sestavení týmu využívám znalostí týmových rolí

9) Jaké kompetence převládají u vašich zaměstnanců?

- a) Technické kompetence (zaměřující se: na úspěšnost řízení projektu, zainteresované strany, kvalitu, týmovou práci, atd.)
- b) Behaviorální kompetence (zaměřující se: na asertivitu, kreativitu, orientaci na výsledky, spolehlivost, atd.)
- c) Kontextové kompetence (zaměřující se: na personální management, zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, finance, právo, atd.)

10) Na stupnici od 1 do 5 označte důležitost těchto kompetencí na úspěch projektu (1 = velmi důležité, 2 = důležité, 3 = průměrné, 4 = nedůležité, 5 = zbytečné):

Technické kompetence	1	2	3	4	5
• úspěšnost řízení projektu					
• zainteresované strany					
• kvalita					
• týmová práce					

Behaviorální kompetence	1	2	3	4	5
• asertivita					
• kreativita					
• orientace na výsledky					
• spolehlivost					

Kontextové kompetence	1	2	3	4	5
• personální management					
• zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí					
• finance					
• právo					

13) Poskytuje společnost, ve které pracujete, dostatečný prostor pro rozvoj kompetencí svých pracovníků?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14) Jaké metody využívá vaše společnost pro rozvoj kompetencí svých pracovníků?

- a) Instruktaž při výkonu práce
- b) Coaching
- c) Mentoring
- d) Vzájemné konzultování
- e) Asistování
- f) Pověření úkolem
- g) Rotace práce
- h) Pracovní porady

15) Jaké metody rozvoje kompetencí využívá vaše společnost mimo pracoviště?

- a) Přednášky
- b) Semináře
- c) Demonstrování (názorné vyučování)
- d) Případové studie a workshopy
- e) Brainstorming
- f) Simulace
- g) Hraní rolí
- h) Outdoor training
- i) Vzdělávání pomocí počítačů

Děkuji Vám za Váš čas.



