

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**

**Rozvoj kompetencí  
projektových manažerů**

**The development of project  
manager competencies**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Tomáš Brancuzský**

Vedoucí magisterské diplomové práce:  
Mgr. Vít Dočekal, PhD.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 29. 11. 2012

.....  
Bc. Tomáš Brancuzský

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu magisterské práce Mgr. Vítu Dočkalovi, PhD. za odborné vedení při zpracování této magisterské diplomové práce.

# Obsah

ÚVOD.....	6
1 ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
1.1 Strategie.....	7
1.2 Metoda BSC .....	7
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.3.1 Plánování lidských zdrojů.....	11
1.3.2 Firemní vzdělávání.....	12
1.3.3 Analýza vzdělávacích potřeb .....	13
2 KOMPETENCE A JEJICH ROZVOJ .....	15
2.1 Kompetence.....	15
2.2 Učení se a rozvoj .....	17
2.3 Rozvoj kompetencí.....	19
2.4 Přístupy k rozvoji manažerů.....	21
2.5 Plán rozvoje manažerů .....	23
2.5.1 Stanovení plánu rozvoje.....	23
2.5.2 Studijní plány .....	25
2.6 Týmové učení.....	27
3 MANAŽERSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL .....	29
3.1 Kompetenční modely .....	29
3.1.1 Tvorba kompetenčních modelů.....	30
3.1.2 Identifikování kompetencí .....	33
3.2 Kariérové kotvy.....	34
3.3 Dělení manažerských kompetencí.....	36
3.4 Kompetenční model projektového manažera dle standardu ICB .....	38
3.5 Kompas kompetencí projektového manažera.....	41
4 ZKOUMANÝ OBJEKT .....	44
4.1 Historie První strojírenské, a. s.....	44
4.2 Strategie organizace .....	44
4.3 Strategický cíl dle metody BSC .....	45
4.4 Analýza plánu vzdělávání .....	49
4.5 Rozšíření plánu vzdělávání .....	51
5 KOMPETENČNÍ MODEL PROJEKTOVÉHO MANAŽERA .....	53
5.1 Potřeby organizace .....	53
5.2 Návrh kompetenčního modelu projektového manažera .....	53
5.2.1 Kompas kompetencí PM.....	53
5.2.2 Stupnice důležitosti kompetencí .....	57
6 ROZVOJOVÝ PLÁN PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ .....	59
6.1 Stanovení cílů vzdělávacího programu.....	59
6.2 Výběr nástrojů realizace rozvojového programu.....	60

6.2.1	Požadavky na vstupní kompetence .....	60
6.2.2	Metody a formy vzdělávání projektových manažerů .....	61
6.2.3	Rozsah vzdělávacích aktivit .....	62
6.3	Modulový plán rozvoje kompetencí .....	62
6.4	Realizace programu a průběžná zpětná vazba .....	68
6.5	Sdílení zkušeností z rozvojového programu .....	69
ZÁVĚR .....		70
ANOTACE .....		72
SEZNAM ZDROJŮ .....		73
7	PŘÍLOHY .....	76
7.1	Příloha č. 1 – Kompetence projektového manažera dle standardu ICB .....	77
7.2	Příloha č. 2 – Procesní mapa První strojírenské .....	106
7.3	Příloha č. 3 – Popis pracovní funkce projektového manažera v První strojírenské, a. s. ....	107
7.4	Příloha č. 4 – Formulář hodnocení pracovního výkonu .....	110

## ÚVOD

Zabezpečit trvale udržitelný rozvoj organizace při stále sílícím tlaku na snižování nákladů je jeden ze současných nejpálčivějších problémů top management firem podnikajících v globální ekonomice. Jedna z možností jak zvyšovat výkonnost firmy je uplatnění strategie rozvoje pracovníků a jejich kompetencí. Aplikace kompetenčního přístupu ve firemním vzdělávání umožní organizaci efektivně dosáhnout požadovaného chování v konkrétní pracovní roli tak, aby byl pracovník schopen kvalitně a včas vykonávat přidělené úkoly, a tím přispívat k naplnění cílů organizace.

Ve zkoumaném objektu – akciové společnosti První strojírenská (název společnosti jsem změnil z důvodu utajení firemní strategie) pracuji již několik let a jsem podrobně obeznámen s problematikou dosahování cílů, kterými jsou aktuálně požadované zvyšující se tržby na východních trzích. Zabezpečení růstu tržeb je vázáno na úspěšnost nových projektů, které musí být realizovány u zákazníka, a ten často nedisponuje odpovídajícím technologickým vybavením umožňujícím použít standardní postupy při výrobě strojírenských celků v tuzemsku. Z tohoto důvodu budou kladeny velké nároky na projektové manažery, kteří budou zahraniční projekty řídit. První strojírenská v současnosti nedisponuje dostatečným množstvím kompetentních zaměstnanců, aby každému projektu mohl být přidělen kompletní projektový tým s vlastním manažerem.

Cílem mojí diplomové práce je zpracování návrhu rozvojového plánu projektových manažerů, kteří budou po absolvování všech modulů vzdělávacích aktivit připraveni řídit přidělené projekty v zahraničí a předávat nabyté znalosti členům svých projektových týmů. Návrh rozvojového plánu bude teoretický a ověřením v praxi může dojít k jeho úpravě.

# 1 ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Předmětem mojí diplomové práce je proces zabezpečení a rozvoje lidských zdrojů určených pro řízení projektů, který vychází ze strategie akciové společnosti První strojírenská. V první kapitole se budu zabývat teoretickým vymezením řízení a plánování lidských zdrojů ve vazbě na strategii organizace.

## 1.1 Strategie

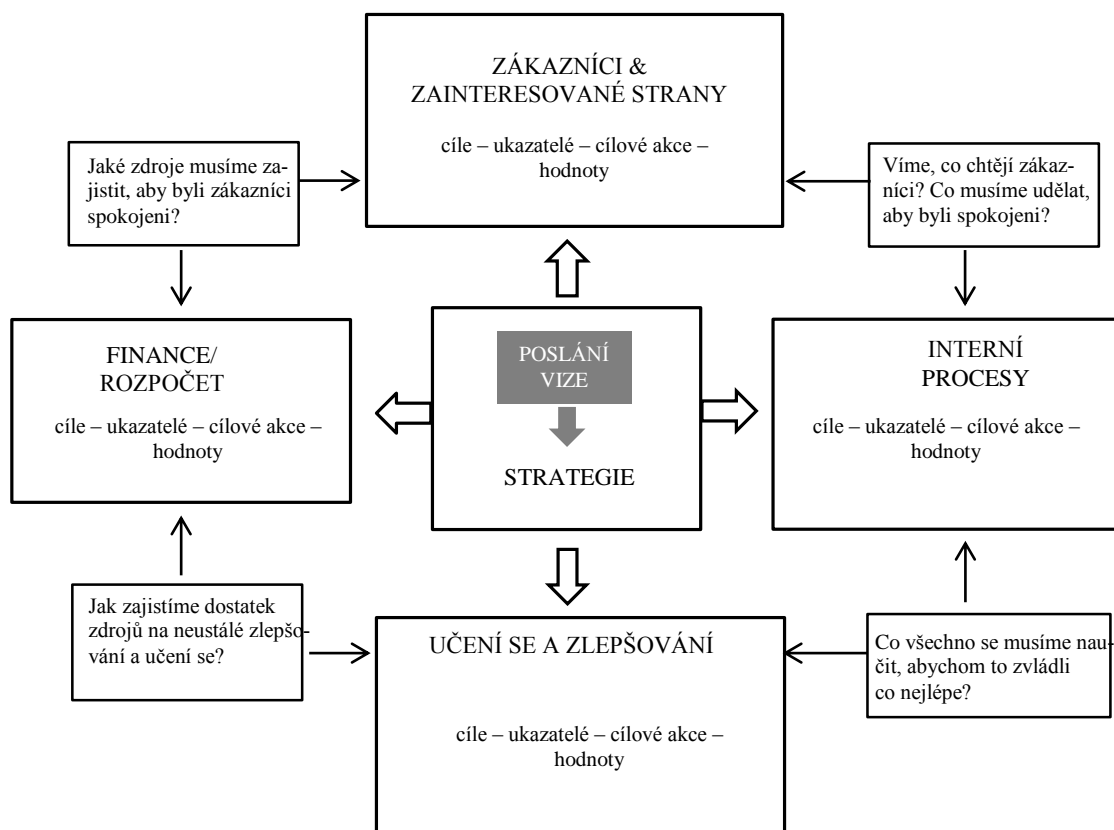
Akademický slovník cizích slov vysvětluje strategii jako: „základní způsob vedení, či řízení činností vedoucí k dosažení základních cílů; obecný způsob, postup, jímž určitá osoba řeší problémy“ (KOL. AUTORŮ, 1998, str. 713). Podle Součka je základem aktivit každé firmy její strategie. Ta ve své vizi určuje hlavní zaměření firmy, definuje dlouhodobé cíle a formuluje nejdůležitější strategické operace, zajišťující dosažení vize a splnění strategických cílů. Samotná strategie k řízení firmy nestačí. Záměry vyjádřené ve strategii se musí promítnout do jednotlivých aktivit každého pracovníka (SOUČEK, 2005, str. 183).

Cimbáliková definuje strategické plánování jako proces, kterým se stanovují dlouhodobé strategické cíle organizace a postupy (strategie) pro jejich dosažení tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu (CIMBÁLÍKOVÁ, 2004, str. 48).

## 1.2 Metoda BSC

Jak předvádět firemní strategii do soustavy měřitelných cílů popisuje Grasseová pomocí metody BSC (*Balanced Scorecard* = *metoda vyvážených ukazatelů*), která poskytuje integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii organizace do uceleného souboru ukazatelů (měřítek) výkonnosti. Jde tedy o přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů. Balanced Scorecard je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodo-

bými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jakož i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami. Na vizi a jednotlivé strategie organizace je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Proti tradičním systémům výkaznictví, zaměřeným pouze na **finanční a ziskové ukazatele**, bere Balanced Scorecard při hodnocení výsledků v úvahu také nefinanční perspektivy a to **zákazníka** (veřejnost a zainteresované strany), **interní procesy a zlepšování a učení se** (GRASSEOVÁ, 2008, str. 29). Logika metody BSC je znázorněna níže:



Obr. 1.1: *Rámec strategických perspektiv vyvážených ukazatelů (upraveno dle Grasseové, 2008, str. 29).*

Návaznost výše uvedených perspektiv popisují Košťan a Šuleř takto:

- perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost interních procesů;
- perspektiva interních procesů ovlivňuje výkonnost zákaznické perspektivy;
- zákaznická perspektiva určuje, jak se firmě bude dařit ve finanční perspektivě (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002, str. 116).



Souček vidí ve vyváženosti perspektiv vazbu mezi operativním a strategickým řízením, které zároveň vytváří rovnováhu mezi přítomností a budoucností: „*Firma, která svými operativními aktivitami nevytváří v přítomnosti zisk, nemůže vytvářet budoucnost. Firma, která nebuduje budoucí potenciál, může mít v současnosti zisk, ale nemá budoucnost. Tím plní jen menší část svého poslání. Rovnováhu mezi operativním a strategickým řízením je nutné stále obnovovat*“ (SOUČEK, 2005, str. 188).

V této práci podrobím analýze strategii zkoumaného objektu První strojírenské, a. s. a zaměřím se na cíle, které budou vyplývat z perspektivy učení se a zlepšování, i když dle autorů viz výše, není možné opomenout žádnou perspektivu metody BSC, protože jsou vzájemně provázány.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) v každé organizaci přispívá k naplnění strategie a z ní vyplývajících konkrétních a měřitelných cílů, tak aby organizace s optimálním počtem zaměstnanců efektivně dosahovala co nejlepších výsledků. Dle Armstronga se řízení lidských zdrojů v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace (ARMSTRONG, 2007, str. 301).

Strategické řízení lidských zdrojů vychází ze strategického plánování, které vytváří a spravuje vrcholový management každé organizace. Velké podniky podle Koubka musejí při formulování personální strategie brát v úvahu širší okruh vnějších faktorů a svoji komplikovanou organizační strukturu (KOUBEK, 2011, str. 27). Ve velkých firmách nese obvykle odpovědnost za rozpracování celofiremní strategie do strategického řízení lidských zdrojů personální manažer a jeho tým, ale vzhledem k důležitosti zaměstnanců jako strategického zdroje by se na strategickém ŘLZ společně měli podílet vedoucí pracovníci na všech stupních řízení.

Armstrong uvádí definici strategického řízení lidských zdrojů dle Hendry a Pettigrew:

- použití plánování
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii
- nahlížení na lidi v organizaci jako na strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody (ARMSTRONG, 2007, str. 116).

Rozpracováním dlouhodobých cílů organizace do konkrétních cílů v oblasti personální práce je nazýváno strategií lidských zdrojů, kterou popisuje Armstrong následovně: *„Strategické řízení lidských zdrojů lze vidět jako obecný přístup opírající se o filozofii strategického řízení lidských zdrojů v souladu se záměry organizace, týkajícími se budoucích směrů, kterými se chce organizace ubírat. Z tohoto procesu vyvěrá během času proud rozhodnutí, která formují modely, vzorce přijaté a uplatňované v organizaci ve vztahu k řízení lidských zdrojů, a definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit specifické, konkrétní strategie lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů se pak zaměřují na záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit“* (ARMSTRONG, 2007, str. 124).

V této diplomové práci se zabývám rozpracováním dlouhodobého strategického cíle, který má přímý vliv na personální obsazení klíčových pozic určených pro řízení projektů ve velké strojírenské firmě. K dosažení tohoto cíle musím zvolit vhodnou strategii lidských zdrojů, kterou určím dle Bělohlávka a kolektivu stanovením následujících kroků:

- jaké jsou záměry a plány do budoucna
- jaké z těchto záměrů vyplývají konkrétní úkoly pro jednotlivé útvary
- jaké kompetence (znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje) jsou potřebné pro jednotlivá pracovní místa, aby lidé mohli své úkoly správně plnit;

- jakými nástroji bude těchto kompetencí dosahováno (nábor a výběr pracovníků, rozvoj pracovníků, motivování) s ohledem na stávající úroveň pracovních sil a možnosti trhu práce v regionu;
- jakými normami (dokumenty) budeme řídit jednotlivé nástroje (BĚ-LOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2006, str. 305).

Plamínek uvádí, že strategie je založena na souboru konkrétních konkurenčních výhod. Žádná výhoda není v konkurenčních podmínkách trvalá, a proto musí mít firma připraveny další konkurenční výhody, které nahradí v budoucnosti ty stávající, přinášející aktuální úspěch (PLAMÍNEK, 2011, str. 46). Porovnáním s Bělohlávkem viz výše, chápu dobrou strategii lidských zdrojů jako zdroj konkurenční výhody pro jakoukoli organizaci právě díky jejím zaměstnancům, kteří budou připraveni ve správný čas na správném místě a budou disponovat vhodnými kompetencemi k plnění přidělených úkolů.

### **1.3.1 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je podmnožinou strategie lidských zdrojů a zahrnuje plánování potřeby a rozmístění pracovníků, jejich počtu, profese a kvalifikace. Obsazení nové pracovní pozice znamená pro organizaci často nákladnou investici, které je nutné poskytnout podmínky k efektivnímu dosažení návratnosti. Nový zaměstnanec musí být vhodně vybrán, motivován, a v případě potřeby je nutné mu umožnit příslušný rozvoj.

Armstrong definuje typické cíle plánování lidských zdrojů:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je

pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a rozvoje pracovníků;

- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (ARMSTRONG, 2007, str. 309).

Z výše uvedeného usuzuji, že v organizaci, která má kvalitně zpracované strategické cíle a na ně navazující plány včetně plánu personálního, je jasně měřitelná potřeba kvantity a kvality pracovníků v dlouhodobém horizontu. To znamená, že organizace ví kdy, kolik a jaké profese bude potřebovat – z tohoto důvodu se dále v této práci musím zaměřit na analýzu strategického cíle První strojírenské a vazbu tohoto cíle na plánování a rozvoj lidských zdrojů.

### **1.3.2 Firemní vzdělávání**

Kvalitně zpracovaná strategie lidských zdrojů vygeneruje nejen požadavky na počet pracovníků a jejich rozmístění, ale také požadavky na jejich další profesní růst, vzdělávání, hodnocení, motivování a odměňování. Propojení firemní a personální strategie s firemním vzděláváním popisuje Tureckiová jako jeden ze systémů personální práce. Podnikové (firemní) vzdělávání je podle ní systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace zaměstnanců (TURECKIOVÁ, 2004, str. 89).

Efektivitu firemního vzdělávání ovlivňuje dle Vodáka a Kucharčíkové motivace k učení, tedy zdokonalování znalostí, schopností a dovedností. Na motivaci působí:

- „Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly, příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.

- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, str. 86).

Ve zkoumaném objektu se zaměřím na systém, jakým je nastaveno firemní vzdělávání a v případě potřeby zpracuji jeho doplnění tak, aby vhodně podporovalo firemní strategii a bylo transparentní a motivační pro cílové skupiny zaměstnanců.

### 1.3.3 Analýza vzdělávacích potřeb

Armstrong navrhuje snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů pomocí strategie stabilizace a rozvoje vlastních zaměstnanců (ARMSTRONG, 2007, str. 309). Také Bělohlávek a kol. doporučují zacílit při plánování lidských zdrojů na potřebné kompetence týkající se požadovaných pracovních míst a následný rozvoj a motivaci lidí, aby mohli správně plnit přidělené úkoly (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2006, str. 305). Vzhledem k cíli práce, kterým je stanovení rozvojového plánu pro zaměstnance určené k řízení projektů, potřebuji analyzovat jejich vzdělávací potřeby tak, abych mohl určit vhodný způsob jak dosáhnout požadovaných kompetencí, případně je dále rozvíjet.

Buckley a Caple určují tři přístupy k analýze vzdělávacích potřeb:

- A) **Komplexní analýza** – tento přístup zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, záměrem je vytvoření detailního záznamu o každém úkolu, z nichž se dané zaměstnání spolu s trsem znalostí, dovedností a přístupů potřebných pro efektivní výkon skládá.
- B) **Analýza klíčových otázek** – tato forma se zabývá identifikací a podrobným zkoumáním klíčových nebo základních otázek týkajících se zaměstnání. Nezabývá se všemi úkoly dané pozice, ale pouze těmi, které mají podstatný vliv na efektivitu úkolu.
- C) **Analýza zaměřená na problémy** – jedná se reaktivní přístup k analýze. Pozornost není zaměřená na všechny klíčové úkoly, ale na

aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy (BUCKLEY, CAPLE, 2004, str. 70).

Bartoňková popisuje způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb při uplatnění kompetenčního přístup ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů, ve kterém jde především o práci s dokumenty a s literaturou, jejichž pomocí získáme obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Tento způsob volíme například u manažerských pozic nebo jej můžeme velice účelně využít tehdy, když profil účastníka je „nulový“. Tento přístup vyúsťuje v tvorbu kompetenčního modelu (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 122). Také Belz a Siegrist soudí, že v oblasti dalšího vzdělávání jsou klíčové kompetence stále významnější složkou pro identifikaci vzdělávacích potřeb (BELZ, SIEGRIST, 2001, str. 21).

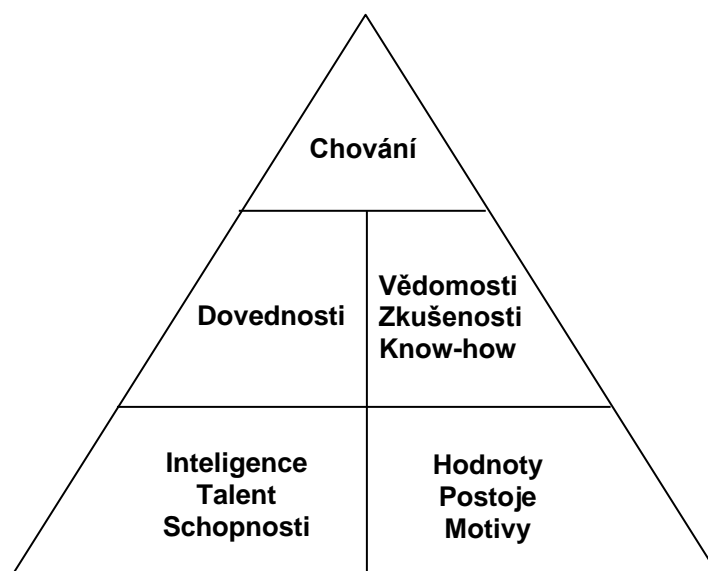
Ve zkoumaném objektu provedu komplexní analýzu vzdělávacích potřeb vztahujících se k rozvoji zaměstnanců určených na klíčovou pozici projektového manažera. Předpokládám, že stávající počet projektových manažerů ani jejich kompetence nejsou dostatečné pro naplnění dlouhodobých cílů organizace. První strojírenská může dle Armstronga, viz výše, dosáhnout konkurenční výhody tím, že dokáže efektivně zabezpečit dostatečný počet projektových manažerů z řad stávajících zaměstnanců. Z tohoto důvodu musím v praktické části této práce provést komplexní analýzu vzdělávacích potřeb a výše uvedené pracovní pozice. Takto provedenou analýzu definuje Koubek jako zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst (KOUBEK, 2011, str. 44).

## 2 KOMPETENCE A JEJICH ROZVOJ

V předchozí kapitole jsem teoreticky zdůvodnil potřebu provázání dlouhodobých cílů organizace se strategií lidských zdrojů, pro kterou je důležité analyzovat klíčové pracovní pozice, bez nichž by firma nedokázala dosáhnout nastavených strategických cílů. V případě akciové společnosti První strojírenská se jedná o zabezpečení dostatečného počtu projektových manažerů. Efektivní obsazení těchto pozic může být dosaženo doplněním a rozvojem kompetencí stávajících zaměstnanců, proto se v této kapitole budu zabývat teoretickým vymezením pojmů: kompetenční model, kompetence a jejich rozvoj.

### 2.1 Kompetence

Pojem kompetence vysvětluje Kubeš a kol. jako pravomoc nebo oprávnění, které je možné na někoho přesunout, v druhém případě jako schopnost vykonávat nějakou činnost, být v příslušné oblasti kvalifikovaný (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 14). Hroník definuje kompetence jako trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (HRONÍK, 2007a, str. 274). Následující obrázek ukazuje chování jako hlavní pozorovatelný rys struktury kompetence:



Obr. 2.1. Hierarchický model struktury kompetence (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 28).

Kubeš a kolektiv vycházejí z Ch. Woodruffe, podle něhož je kompetence množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje;
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;
- má možnost v daném prostředí takové chování použít (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 27).

Kubeš, Spillerová a Kurnický soudí: „*At' už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci.*“ Tito autoři také uvádějí, že kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určité situaci. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií:

- **Motivy:** vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu.
- **Rysy:** charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Typickým rysem je temperament.
- **Vnímání sebe samotného:** hodnoty a postoje vytvářené na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Vnímání sebe samotného má vliv přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat.
- **Vědomosti:** poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- **Dovednosti:** zajišťují vykonávání činností souvisejících s fyzickým nebo duševním úkolem (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 30).



Pro zavedení jednoduchého systému v používání kompetencí ve firmách navrhuje Bělohlávek následující metodiku:

- **Kompetence základní** – vyplývají z firemních hodnot a týkají se všech pracovníků.
- **Kompetence průřezové** – dovednosti požadované od většiny pracovníků (práce s PC, cizí jazyk)
- **Kompetence specifické** – týkají se pouze určitých útvarů nebo profesí, např. logistiky nebo controllingu (BĚLOHLÁVEK, 2009, str. 206).

Všichni výše uvedení autoři se shodují, že očekávaným výstupem kompetencí je chování odpovídající určité pracovní pozici, které zásadně ovlivňuje požadované výsledky, resp. plnění cílů korespondujících s náročností zastávané pracovní funkce. Z pohledu zaměstnavatele v silném konkurenčním prostředí je důležité, jak rychle dosáhne požadovaného chování a cílů konkrétní pracovník, do kterého byly investovány prostředky za účelem rozvoje kompetencí. Čím rychleji bude pracovník plnit požadované cíle, tím efektivnější bude návratnost investice do něho vložená. Naopak nákladné rozvojové programy, které nebudou přinášet požadovaný efekt, nemohou být žádnou firmou dlouhodobě podporovány a ta místo rozvoje svých zaměstnanců bude muset požadované kompetence „koupit na trhu práce“, což znamená výměnu stávajících zaměstnanců za schopnější.

## 2.2 Učení se a rozvoj

Vzhledem k cíli této práce, jímž je stanovení rozvojového plánu pro projektové manažery, uvedu následující definice vztahující se k výše uvedenému záměru:

- **Učení (se)** – podle Hroníka proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně.
- **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.

- **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionální způsobilý učení.
- **Druhy učení** – v zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Při koncipování rozvoje ve firmě se orientujeme nejen na organizované učení. Potřebujeme počítat i se spontánním učením, které bude mít významnou roli například při „kolečku“ – job rotation (HRONÍK, 2007b, str. 31–32).

Plamínek definuje vzdělávání jako působení na jedince, za účelem vytvoření způsobů chování a intelektuální a fyzické připravenosti (PLAMÍNEK, 2010, str. 21). Ve firemním kontextu chápu tuto definici jako působení firmy na pracovníka prostřednictvím krátkodobých vzdělávacích aktivit nebo dlouhodobějšího rozvojového programu za účelem dosažení efektivního výkonu na dané pracovní pozici.

Hroník se zabývá rozvojem organizace a jedinců, která vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Jednotlivé přístupy k rozvoji nazývá strategiemi:

- **Strategie organizačního rozvoje** – od organizace k jedinci;
- **Strategie rozvoje jednotlivců** – od jedince k organizaci;
- **Strategie diferenciací** – dle kritérií, viz následující strategie:
  - **Strategie minimální laťky** – pozornost je zaměřena na ty, kteří mají problém s naplněním minimální úrovně standardu.
  - **Strategie maximální laťky** – je zaměřena na ty, kdo zdolávají laťky, přes které se většina nedostane. Rozvoj a vzdělávání jsou jen pro nejlepší, aby se stali ještě lepšími (HRONÍK, 2007b, str. 20–21).

Hroník k strategii rozvoje jednotlivců uvádí, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince (s vhodným kompetenčním profilem). Navrhuje aplikaci kompetenčního modelu, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři skupiny kompetencí – řešení problému, interpersonální kompetence a sebeřízení (HRONÍK, 2007b, str. 20).

Tento přístup (od jedince k organizaci) považuji za vhodný pro potřeby První strojírenské. Z výše uvedeného vyplývá, že rozvojem pracovníků a jejich kompetencí zvýšíme výkonnost firmy, za předpokladu, že známe kompetence, které potřebuje firma rozvíjet. Tato predikce je podmíněna objektivní analýzou potřeb organizace a kvalitně zpracovanými kompetenčními modely, které se budou vztahovat ke klíčovým pozicím, jež mohou zásadně ovlivnit firemní výkonnost. Avšak je možné, že zkoumaný objekt použije v tomto případě strategii maximální laťky – nástroj rozvoje nejlepších zaměstnanců. Soudím, že v případě úspěšné aplikace rozvoje zaměstnanců dle kvalitně popsaného kompetenčního modelu, bude organizace ochotna dále řešit zvyšování svojí výkonnosti systematicky – za využití komplexní strategie rozvoje jednotlivců.

### **2.3 Rozvoj kompetencí**

Kubeš a kol. vysvětlují na základě pyramidového modelu kompetence, viz výše, že pozorovatelné chování je ovlivněno všemi vrozenými i získanými charakteristikami člověka. Aby bylo možno kompetence rozvíjet, musí být tyto charakteristiky (postoje, dovednosti, schopnosti atd.) vyjádřeny v kategoriích chování. V etapě rozvoje kompetencí je důležité popsat rozdíl v chování například mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence. Rozvoj vždy směřuje ke změně chování, které se stává měřitelnou veličinou a čím přesněji a jednoznačněji je popsáno, tím efektivnější může být jeho rozvoj (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 114).

Přístup založený na osvojení a rozvoji kompetencí, který se poprvé objevil koncem dvacátého století v severní Americe, popisuje Veteška jako kompetenční přístup ve vzdělávání (dále jen CBA – Competency Based Approach). CBA je způsobem, jímž je vzdělání a učení organizováno podle toho, jaké kompetence mají být rozvinuty u učících se jednotlivců, než podle toho, co je obsahem (učivem) konkrétního předmětu nebo souboru podobných předmětů. Rolí vzdělavatele není předávat informace nebo hotové znalosti, ale mnohem spíše nedirektivním způsobem optimalizovat a facilitovat proces získávání a rozvoje kompetencí. Cílem vzdělání zaměřeného na kompetence

(*Competency-Based Education*) je, aby učící se jedinec byl schopen efektivně zvládat situaci a úkoly, které bude řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů. Ve vzdělávání dospělých se stanovování cílů vzdělávání obvykle týká takových situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je předem definováno a standardizováno, například v modelu kompetencí konkrétní organizace nebo v národním standardu pro výkon profese (VETEŠKA, 2010, str. 129). Z těchto důvodů je nutné v První strojírenské přistupovat k rozvoji budoucích projektových manažerů až po stanovení optimálního kompetenčního modelu, na jehož základě bude vypracován vhodný rozvojový plán pro pracovníky, u kterých budeme chtít dosáhnout požadovaných kompetencí.

Kubeš a kol. uvádí výsledky průzkumu Jonathana a Ruth Wintertonových, kteří zjišťovali, jaký dopad na jednotlivce, firmu a samotný byznys mají rozvojové programy postavené na manažerských kompetencích. Ve firmách, kde došlo k výraznému zkvalitnění individuálního výkonu, se přínos projevil zejména ve zvýšené sebedůvěře, uvědomění si vlastního potenciálu a pokračujícího rozvoje kompetencí. Zajímavé jsou strategické závěry, k nimž autoři uvedené studie dospěli. Prvním je skutečnost, že nejspolehlivějším výkonovým ukazatelem při používání manažerských kompetencí jako základu pro rozvoj manažerů je individuální výkon a výsledek organizace jako celku. Strategický závěr zní, že rozvoj jednotlivců, postavený na kompetencích, přispívá k celkovému podnikatelskému úspěchu firmy a měl by být ve firmách proto podporován. Je-li kompetenční přístup k rozvoji napojen na strategii firmy anebo z ní přímo vychází, efekt investice do lidí se ještě násobí (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 118–119).

V praktické části této práce zdůvodním vazbu strategie společnosti První strojírenská na rozvoj kompetencí pracovníků – projektových manažerů, kteří budou adresně přispívat k naplnění strategických cílů. Vzhledem k tomu, že společnost aktuálně nedisponuje dostatečným počtem zaměstnanců s požadovanými kompetencemi, má dvě možnosti:

- získat projektové manažery na trhu práce s rizikem, že za ně bude platit od začátku vysoké náklady (např. finančně náročný nábor pomocí headhuntingu a vysoká mzda hned od nástupu do zaměstnání) a s možností o ně přijít, protože mohou znovu rychle změnit zaměstnavatele a odnést důležité informace;
- investovat do rozvoje a vychovat své vlastní projektové manažery, tj. umožnit stávajícím loajálním zaměstnancům získat a zdokonalit kompetence, které budou potřebovat pro řízení projektů.

Dle Kubeše a kol., viz výše, bude mít cílený rozvoj kompetencí zaměstnanců První strojírenské přímý vliv na zvýšení výkonu firmy a tím naplnění její růstové strategie.

## 2.4 Přístupy k rozvoji manažerů

Folwarczná popisuje ucelený přístup k rozvoji manažerů jako integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů:

- A) Formální přístupy** jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assessment centra a zahrnují:
- rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování a mentoringu;
  - rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účasti na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi;
  - formální vzdělávání pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 64).

Formální přístup Folwarczné odpovídá Hroníkově definici rozvoje (kapitola 2.2), díky kterému může firma dosáhnout žádoucí změny diskretním či difuzním rozvojovým programem, jehož součástí musí být záměr, kterého chceme rozvojem manažerů dosáhnout.

- B) Neformální přístupy** k rozvoji manažerů využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 64).

### C) Poloformální přístupy:

- požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje – manažeři zhodnotí svůj výkon vzhledem k vytyčeným cílům a analyzují faktory úspěchu či neúspěchu;
- požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje a programy vzdělávání;
- motivace manažerů k otevřené diskusi o příležitostech a výzvách, jež se jim nabízejí, s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 65).

Poloformální přístup, kterým manažeři regulují své vzdělávání, odpovídá Hroníkovu způsobu rozvoje, v kterém pracovník jako subjekt vzdělávání zodpovídá za svůj osobnostní a profesionální růst. To považuje Hroník za více motivující, protože přesouvá odpovědnost za vzdělávání z organizace na pracovníka a zároveň zvyšuje svůj zájem o něj (HRONÍK, 2007b, str. 120).

Folwarczná uvádí výzkum uskutečněný ve více než 150 amerických podnicích, publikovaný v *Human Resource Management in a Business Context*. V následující tabulce jsou uvedeny frekvence používání metod vzdělávání a rozvoje:

<b>Metoda:</b>	<b>Použití (v%)</b>
Rotace funkcí	72
Externí vzdělávací programy	48
Interní vzdělávací programy	47
Účast na práci projektových týmů	32
Vzdělávání při výkonu práce	28
Koučování/mentoring	26
Zpětná vazba na pracovní výkon	15
Učení/konzultace se spolupracovníky	1

Tab. 2.1. *Metody vzdělávání a rozvoje (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 65).*

Pro přípravu a rozvoj manažerů v První strojírenské předpokládám využití všech výše uvedených přístupů ke vzdělávání v různé kombinaci s metodami,

viz tabulka výše. Formální přístup bude vhodný ke stanovení jádra rozvojového programu obsahujícího externí a interní vzdělávání, které budou muset absolvovat všichni účastníci vybraní k výcviku na post projektového manažera (PM). Neformální přístup bude aplikován pro budoucí PM jejich zařazením do projektových týmů, které povedou jejich zkušenější kolegové, nebo specialisté najatí za účelem implementace projektového řízení do firemních procesů. Poloformální přístup bude moci být využitý v závěru rozvojového programu, kdy si PM při hodnotících pohovorech sami stanoví oblast rozvoje, v které se budou chtít ještě zdokonalit. V podstatě už samotná akceptace rozvojového programu bude vyžadovat motivaci zaměstnance nejen k dalšímu rozvoji, ale i k budoucí změně pracovního zařazení, protože po absolvování rozvojového programu začne pracovat v řídicí funkci, kterou pravděpodobně dosud nevykonával. Takovou motivaci lze najít v kariérové kotvě manažerské kompetence, kterou vysvětlím v kapitole 3.1.

## **2.5 Plán rozvoje manažerů**

Plán rozvoje vybrané skupiny zaměstnanců vyústí v ucelený soubor vzdělávacích aktivit, který lze nazývat vzdělávacím programem. Prášilová pohlíží na vzdělávací program jako na projekt výuky vytvořený za účelem překlenutí výkonnostní mezery mezi tím, jak jedinec (případně skupina osob) danou problematiku zvládá, a tím, jak je žádoucí, aby tuto problematiku z nějakých důvodů zvládal (PRÁŠILOVÁ, 2006, str. 17).

### **2.5.1 Stanovení plánu rozvoje**

V První strojírenské, a. s. je definována výkonnostní mezera v nezvládnutí komplexní problematiky projektového řízení, proto je cílem této práce stanovení optimálního rozvojového plánu pro budoucí projektové manažery, kteří by měli dobrovolně akceptovat účast na vzdělávacím programu jako možnost rozšíření portfolia svých pracovních dovedností. Folwarczná to nazývá programem seberozvoje, při jehož tvorbě je klíčová spolupráce všech zainteresovaných.

sovaných stran. Zapojení musí být účastníci navržení do rozvojového programu, zástupci organizace a facilitátoři programu, ať již v roli externích, či interních konzultantů. Je vhodné dodržovat následující postup:

- A. **Exaktní stanovení cílů programu** – na stanovení společných cílů pracuje především vedení organizace, personalisté a facilitátoři programu.
- B. **Výběr vhodných nástrojů, jež budou použity** – úzce souvisí se stanovenými cíli a specifiky organizace.
- C. **Realizace programu a průběžná zpětná vazba** – vzhledem k tomu, že se často jedná o dlouhodobé programy, které jsou finančně nákladné, je dobré nastavit mechanismy průběžné zpětné vazby od všech zainteresovaných stran.
- D. **Vyhodnocení programu a přijetí opatření pro příští programy.** Efekty seberozvoje posuzujeme ve vztahu ke stanoveným cílům a definujeme je pro všechny zainteresované skupiny: manažery účastníků se seberozvoje; kolegy účastníků programu; organizaci, ve které seberozvíjející se manažeři pracují; personalisty; facilitátory seberozvojového programu.
- E. **Sdílení zkušeností a propagace výsledků** – pokud se má seberozvoj stát permanentní formou učení v organizaci, je nezbytné o svých zkušenostech mluvit a sdílet úspěchy, které přináší. Pokud manažeři vědí, že např. některé seberozvojové programy jsou předpokladem pro povýšení, a vidí, že tento proces opravdu přináší výsledky, pak je to může motivovat k intenzivní práci na vlastním rozvoji a ke snaze splnit požadavky pro výběr do těchto programů (FOLWARCZNA, 2010, str. 82).

Kubeš a Šebestová soudí, že při stanovení plánu rozvoje manažerů by mělo jít o jednu, maximálně dvě oblasti, které jsou prioritou. Praxe ukazuje, že při všech povinnostech se dokážeme opravdu soustředit na rozvoj dovedností nejvíce v jedné až dvou oblastech. Je efektivnější zlepšit se výrazně v jedné oblasti a později se zabývat zlepšováním nějaké další, než začít ambiciózním



rozvojovým plánem v mnoha oblastech najednou a po čase zjistit, že v žádné z nich očekávaný pokrok nenastal. Nejčastěji se tak stává kvůli nedostatku času. Teorií domina je nazývána zkušenost, dle které se rozvojem v jedné oblasti s velkou pravděpodobností zlepšíme i v příbuzných oblastech. Dovednosti na sebe navazují a ty samé dovednosti potřebujeme ve více manažerských situacích (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008, str. 101).

Teorie Kubeše a Šebestové, v které doporučují stanovení max. dvou priorit rozvoje dovedností, koresponduje s přístupem k seberozvoji manažerů dle Folwarczné viz výše. Tento přístup umožňuje zaměstnancům stanovení vlastních priorit rozvoje a jejich naplánování s ohledem na obvykle velkou časovou zaneprázdněnost současných manažerů.

## 2.5.2 Studijní plány

Studijní plán definuje Bartoňková jako důležité sepětí mezi programovými (výkonnostními) cíli, stanovenými na základě analýzy potřeb, a skutečným procesem výuky. Studijní plán je logicky uspořádaný systém disciplín, stanovujících časové dotace a posloupnost jednotlivých disciplín a způsob jejich ukončení. Bartoňková rozlišuje dva typy studijních plánů:

- **Induktivní** – učivo je uspořádáno od konkrétních, prakticky orientovaných disciplín k teoretickému zastřešení;
- **Deduktivní** – učivo se opírá o zvládnutí teoretických východisek a vyúsťuje do konkrétních, prakticky zaměřených disciplín (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 146).

Pro firemní vzdělávání je důležité, aby potřebné znalosti a dovednosti zaměstnanci nabyli na konkrétních případech vycházejících z jejich praxe, což odpovídá induktivnímu studijnímu plánu. Také Mužík zmiňuje ve vzdělávání dospělých induktivní postup (od konkrétního příkladu k pravidlu) a doporučuje při výuce zaměřit přímo k podstatě tématu: ukazovat, zdůvodňovat, vysvětlovat co a jak navzájem souvisí, je třeba ozřejmit zákonitosti, které působí v pozadí jevů (MUŽÍK, 1998, str. 4).

Skalková rozlišuje tři základní formy uspořádání obsahu vzdělávací akce v učebních plánech:

- ***Předmětové uspořádání učiva*** – toto uspořádání má dlouhodobou tradici ve formálním vzdělávání a stále je nejčastější formou. Spojuje jednotlivé předměty s příslušnými vědami, technickými a uměleckými obory nebo s určitými oblastmi praktické činnosti. Každý vyučovací předmět je didaktický útvar izolovaný od ostatních předmětů v učebních plánech.
- ***Projektové uspořádání učiva*** – projektové uspořádání spojuje obsah vzdělávání s různými oblastmi praktických činností. Vzdělávací cíle jsou formulovány jako praktické činnosti, jichž se studenti přímo účastní. Meze tohoto uspořádání spočívají v tom, že se učivo rozpadá do rozličných specializovaných oblastí. Často vzniká mezera mezi praxí a teorií.
- ***Modulové uspořádání učiva*** – modulové (blokové) uspořádání podporuje integraci učiva a přitom se snaží překonávat nedostatky předmětového i projektového uspořádání. Moduly vlastně utvářejí stavebníci, z nichž se konstruuje učební plán. Témata modulů mohou být formulována jak v termínech poznávacích cílů, tak i v termínech činností. Umožňují kombinovat části učiva podle specifických potřeb praxe nebo i teorie. Předností modulového uspořádání např. ve firemním vzdělávání je, že se snadno uzpůsobuje požadavkům zaměstnavatele nebo specifickým profesním nárokům při rekvalifikaci (SKALKOVÁ, 2007, str. 86).

Stejně jako Skalková soudím, že pro firemní vzdělávání je vhodné použít modulové uspořádání učiva. Sestavením skládačky z bloků (vzdělávacích aktivit) vznikne ucelený rozvojový plán pro konkrétní cílovou skupinu zaměstnanců. Optimálně postavený studijní plán umožní lidem rychle využít nabyté znalosti pro jejich práci a pomůže jim účinněji dosahovat cílů stanovených organizací.

## 2.6 Týmové učení

Rozvoj projektových manažerů v První strojírenské musí být efektivní, tj. maximální výsledky s minimálními náklady v předem vymezeném čase. Jedna z možností jak rychle a levně předávat znalosti je kaskádový trénink dle Cheese, kterého uvádějí autoři Buckley a Caple. Cheese popisuje koncept a aplikaci kaskádového tréninku v marketingu. To zahrnuje trénink skupiny jedné úrovně ve společnosti, kupříkladu oblastních marketingových manažerů, a následné předání nabytých znalostí dalším zaměstnancům nižších úrovní. Z tohoto přístupu je zřejmé, že kaskádový trénink je formou komunikace, která může mít vliv na jednotlivce a koneckonců i na skupinové a organizační hodnoty a přístupy. To může postupně vytvořit **učící se organizaci**, jež je flexibilnější a vnímavější vůči současným a budoucím vnitřním a vnějším poptávkám (BUCKLEY, CAPLE, 2004, str. 9). Tito autoři považují učení společnosti a jejích členů za podstatnou součást jejího přežití a vývoje. Dále definují učící se organizaci podle Pedlera, Boydella a Burgoyne: „*společnost, která svým členům usnadňuje učení a průběžně se přetváří*“ a dle Senge: „*učící se organizace stále rozpíná svou kapacitu za účelem vytváření vlastní budoucnosti*“ (BUCKLEY, CAPLE, 2004, str. 10).

V učící se organizaci je **týmové učení** podle Senge proces vyladování a rozvíjení schopnosti týmu dosahovat výsledků, po nichž členové týmu opravdu touží. Opírá se o disciplínu vytváření sdílené vize. Staví také na osobním mistrství, neboť nadané týmy jsou tvořeny nadanými jednotlivci. Avšak sdílená vize a nadání nestačí, protože svět je plný týmů nadaných jednotlivců, kteří nějakou dobu sdílejí společnou vizi, a přesto se neučí. Týmové učení v rámci organizace má tři kritické rozměry:

- Za prvé je třeba pronikavého rozmýšlení o složitých problémech. V tomto směru se týmy musí naučit využívat svého myšlenkového potenciálu, aby opravdu „více hlav více vědělo“.
- Druhým rozměrem je potřeba vynalézavého a koordinovaného jednání. Ve vynikajících týmech se rozvíjejí vztahy stejného typu – jde o vztah „pracovní důvěry“, kdy každý z členů týmu neustále vnímá

ostatní členy týmu a kdy se na něj lze spolehnout, že bude jednat tak, že se jeho jednání bude vhodně doplňovat s jednáním všech ostatních členů týmu.

- Třetím rozměrem je role členů týmu vzhledem k jiným týmům. Učíci se tým nepřetržitě ovlivňuje ostatní učící se týmy a v mnohem širším měřítku na ně přenáší postupy a dovednosti týmového učení (SENGE, 2007, str. 230–231).

Z výše uvedeného budu vycházet při zpracování návrhu rozvojového plánu pro projektové manažery v První strojírenské. Za předpokladu, že se týmové učení stane standardem při vzdělávání zaměstnanců na klíčových pozicích, může být tento proces následně aplikován v celém firemním vzdělávání. To organizaci bude přinášet úspory a zvyšovat konkurenční výhodu, kterou jsou zaměstnanci ochotní se stále rozvíjet. Tím by se První strojírenská přiblížila konceptu „učící se organizace“, který podle Tureckiové umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování (TURECKIOVÁ, 2004, str. 89).

### 3 MANAŽERSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL

Pro cíl této práce, kterým je příprava rozvojového plánu projektových manažerů, nejdříve musím stanovit vhodný kompetenční model, který vyústí z požadavků na manažerské kompetence vztahující se k výše uvedené pracovní pozici (projektový manažer) ve zkoumaném objektu.

#### 3.1 Kompetenční modely

Pro firemní potřeby se původní popis pracovního místa, který přesně definuje co má zaměstnanec vykonávat, začal obohacovat o požadavky na zaměstnance, aby jeho výkon na pracovním místě byl co nejefektivnější. Armstrong rozlišuje v terminologii mezi pracovním místem a rolí, která klade více důraz na chování lidí. Pojem role je podle něho mnohem širší, protože je orientován na lidi a na jejich chování, zabývá se spíše tím, co a jak lidé dělají, než aby se úzce soustřeďoval na obsah práce (ARMSTRONG, 2007, str. 171). Sousedství „kompetenční model“ chápu jako synonymum k pojmu role. Personalisté a odborná veřejnost standardně souhrn kompetencí vázaných ke konkrétní pracovní pozici takto označují, např. Hroník tvrdí, že v současnosti nemáme jiný nástroj než kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování zaměstnanců (HRONÍK, 2007b, str. 73).

Kubeš a kolektiv soudí, že kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky seskupeny do homogenních celků, nazývaných kompetence. Kompetenční model vnáší do chování lidí silný prvek měřitelnosti. Tato skutečnost nejednou vyvolává obavy, že ze strany managementu bude uplatněn velký a jednostranný tlak na změnu chování lidí. Proto by využití kompetenčního modelu měli považovat za více než pouhou příležitost předem se připravit na změnu podmínek, například absolvováním různých rozvojových programů, identifikováním svých silných

a slabých stránek a zvýšením svých šancí na zaměstnání do budoucnosti (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 60–63).

Z výše uvedených definic je patrné, že provázání jednotlivých činností firmy s požadavky na kompetence jejích pracovníků umožní zkvalitnit řízení pracovního výkonu a usnadní managementu zavést jednotný rámec rozvoje a vzdělávání. To může firmě usnadnit zavedení koncepce učící se organizace, která je dle Buckley a Caple flexibilnější a vnímavější vůči vnitřním a vnějším poptávkám (BUCKLEY, CAPLE, 2004, str. 9). Taková firma dokáže pružně reagovat na změny, které současná světová ekonomika přináší, a její reakcí mohou být rychlé aplikace rozvojových programů, které doplní chybějící kompetence pracovníkům a tím se soustavně bude vytvářet nebo udržovat konkurenční výhoda. Souček uvádí v souvislosti s rychlým tempem změn v turbulentní ekonomice názory dvou uznávaných autorů v managementu P. Kotlera: „*Jsou jen dva druhy firem. Ty, které se změní a ty, které zmizí.*“ a J. Welche: „*Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec. Začněte dřív, než je to nutné. Pokud se nezměníte, budete určitý čas stagnovat a poté skončíte*“ (SOUČEK, 2005, str. 13).

### 3.1.1 Tvorba kompetenčních modelů

Kompetenční model podle Hroníka propojuje kompetence firmy a jejích pracovníků. Pro tvorbu kompetenčních modelů rozlišuje následující přístupy:

- **Sociálně-psychologické východisko** předpokládá, že kompetence firmy jsou součtem těch nejdůležitějších kompetencí – kompetencí jednotlivců. Většina kompetenčních modelů obsahuje kompetence, které lze zahrnout do tří základních skupin:
  - kompetence řešení problému,
  - kompetence interpersonální,
  - kompetence sebeřízení.
- **Strategické východisko** je postaveno na různých modelech. Může to být teorie positioningu s následujícími kompetencemi:
  - produktové vůdcovství,
  - zákaznická orientace,

- provozní dokonalost.

Strategické východisko předpokládá, že si firma velmi dobře uvědomuje, co je jejím produktem a kompetence jsou nástrojem, pomocí kterých dosahuje svých cílů. Jiné strategické východisko mohou představovat např. disciplíny učící se organizace P. M. Senge (osobní mistrovství, mentální modely, týmová práce, sdílená vize, systémové myšlení). Strategické východisko začíná u představy, že nejdříve musíme mít definovanou podobu kompetentní a konkurenceschopné firmy, z které můžeme odvozovat představu o kompetencích lidí, kteří firmu tvoří (HRONÍK, 2007a, str. 275).

Otázkám, kdy je vhodné pro firmy použít kompetenční model, se dle Kubeše a kol. věnovali autoři Lucia a Lepsinger:

- Přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti?
- Když už jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnily využít potenciál v nejvyšší míře?
- Jsou pracovníci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které napomáhá dosažení podnikových cílů?
- Pokud probíhá ve vaší firmě změna kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu?
- Když plánujete použít nástroj, jako například 360° hodnocení, je lidem jasné, jaké chování je k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů? (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 63).

Cílem této diplomové práce je stanovení rozvojového plánu pro projektové manažery v První strojírenské, takže výše uvedená otázka směřovaná na výkonnost a rozvojové programy podmiňuje vytvoření optimálního kompetenčního modelu projektových manažerů. Z tohoto modelu vyplynou požadavky

nejen za požadované znalosti a dovednosti, ale i na výsledné chování, které dle Kubeše a spol., viz výše, bude podporovat firemní strategii.

Kvalitou zpracování kompetenčního modelu se zabývá Hroník, podle něhož funkční kompetenční model přináší výhody celé organizaci (viz tabulka níže).

Funkční kompetenční model by měl být:

- **Uživatelsky přátelský.** Uživatelé jsou manažeři a jejich podřízení, nikoli specialisté na kompetenční modely.
- **Bez rysů a dovedností.** Neměl by obsahovat vlastnosti (například svědomitost) ani dovednosti. Svědomitost však bude součástí kompetence, která bude vyjadřovat dotahování věcí do konce.
- **Vytváří jednotný výkladový rámec** pro hodnocení, rozvoj, výběr a případně odměňování (horizontální integrace).
- **Je jednotný.** V rámci jedné organizace by se měl používat jeden kompetenční model. Nastavení s různými modely (například pro management, další pro servisní pracovníky) by nebylo funkční.
- **Je sdílený.** Kompetence vyjadřují očekávané chování a proto je potřeba, aby každý vnímal své chování skrze kompetence (HRONÍK, 2007a, str. 276).

HR	MANAŽEŘI	ORGANIZACE	ZAMĚSTNANCI
Základní nástroj propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty /manažery/	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Tabulka 3.1: Výhody funkčního komp. modelu z různých hledisek (HRONÍK, 2007a, str. 277).



### 3.1.2 Identifikování kompetencí

Bartoňková uvádí, že podstatným krokem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace kompetencí, k jejichž formulaci existuje více než 40 možných technik (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 100). Proces identifikace rozdělil Kubeš a kol. do následujících etap:

- I. **Přípravná fáze** – cílem je identifikace klíčových pracovních pozic, získání informací o cílech organizace, organizační struktuře apod. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 46). S touto fází koresponduje podkapitola 1.3.3. – *Analýza vzdělávacích potřeb*. V praktické části této práce zdůvodním potřebu zpracování kompetenčního modelu projektových manažerů ve vazbě na cíle organizace.
- II. **Fáze získávání dat** – cílem je získání podrobných informací o pracovním místě nebo roli, která je nebo bude vykonávána. Nejčastěji se využívá rozhovorů nebo metody kritických situací, panelů expertů, průzkumů, databáze kompetenčních modelů, analýz pracovních funkcí, přímého pozorování (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 48). Ve zkoumaném objektu provedu průzkum firemních záznamů včetně řídicí dokumentace a budu je konfrontovat (s ohledem na jejich výtěžitelnost) s názory manažerů, kteří se zabývají realizací strategického plánu a implementací projektového řízení.
- III. **Fáze analýzy a klasifikace informací** – cílem je zpracování záznamů, přepisů rozhovorů a diferencujících projevů chování, které závisí na rozsahu a použitých technikách sběru dat. Důležité je, zda získané informace posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 55). V akciové společnosti První strojírenská dosud neexistuje plnohodnotný kompetenční model, částečně se mu blíží v dílčích popisech vybraných kompetencí „*popis pracovní funkce*“, který budu analyzovat v kapitole 4.

- IV. **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu** – výstupem této fáze je charakteristika kompetence, která co nejpřesněji popisuje chování jednotlivce (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 56).
- V. **Ověření a validizace vzniklého modelu** – cílem je ověření správného stanovení kompetencí, a zda je kompetenční model spolehlivou metodou při výběru, hodnocení a identifikaci potřeb rozvoje. Validizaci můžeme provést 360° zpětnou vazbou pomocí dotazníků (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, str. 56). Tuto fázi nebudu realizovat, protože pro potřeby První strojírenské zpracují předběžný kompetenční model v kapitole 5, který bude sloužit k vytvoření návrhu rozvojového plánu projektových manažerů.

### 3.2 Kariérové kotvy

Jeden z možných problémů, který může První strojírenská řešit, je dostatek (či nedostatek) motivace jejích zaměstnanců, stát se projektovým manažerem. Motivace je dle Plamínka nositelkou obrovské výhody, protože pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i bez příkonu vnějších stimulů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Plamínek se zabývá motivací zaměstnanců vykonávat určité profese a tvrdí: „*kdo se při práci baví, udělá více*“. To, co člověka při práci baví, představuje motivační kotvu, která jej poutá k výkonu a znemožňuje okolí, aby odvádělo jeho pozornost jinam, znemožňovalo soustředění, nebo ho dokonce vedlo k úvahám o změně zaměstnání (PLAMÍNEK, 2010, str. 15–18).

Bělohlávek popisuje výzkum Edgara Scheina, který zjistil, že po nástupu do zaměstnání si pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří tzv. kariérovou kotvu:

- vlastní obraz talentu a schopností (založený na úspěchu v různých pracovních situacích),
- vlastní obraz motivů a potřeb (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích),

- vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé (BĚLOHLÁVEK, 1996, str. 284).

Kariérovou kotvu definuje Bělohlávek jako soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot a slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry. Edgar Schein popsal následující typy kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence,
- manažerská kompetence,
- jistota
- autonomie,
- kreativita,
- služba (BĚLOHLÁVEK, 1996, str. 285).

Cíl této práce je vázán na rozvoj kompetencí projektových manažerů, proto se dále budu zabývat pouze kariérovou kotvou manažerské kompetence, která se dle Bělohlávka vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost nositelů jim dává důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady nutné k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí, z nichž žádná nesmí chybět:

- analytická kompetence – schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti, schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení,
- interpersonální kompetence – schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi, a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení,
- emocionální kompetence – stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí, zatímco u druhých vzbuzují krize spíše

bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokáží vést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny (BĚ-LOHLÁVEK, 1996, str. 285–286).

V První strojírenské se zaměřím na motivaci pravděpodobných kandidátů na post projektového manažera, tak aby příprava již od počátku na tuto pozici byla efektivní. Pracovníci vybraní k rozvoji by měli disponovat potřebnou manažerskou kotvou, aby měli motivy (vnitřní pohnutky) se rozvíjet a následně se stát projektovým manažerem.

### 3.3 Dělení manažerských kompetencí

Hroník v zásadě rozlišuje manažerské kompetence na technické a na kompetence jednání s lidmi. Rozdělil manažerskou kompetenci na pět subsystémů podle otázek kdo, co, jak (a s kým), kde (s čím), proč:

- Osobnost (kdo). Určitá osobnostní struktura může být u jedné firmy dobrým předpokladem pro výkon manažerské funkce, zatímco u jiné se může ukázat jako méně vhodná.
- Kompetence manažerské technologie (co) jsou zastoupeny především zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace a k součinnosti mezi nimi.
- Sociálně-psychologické kompetence (jak a s kým) jsou reprezentovány především obecnými interpersonálními dovednostmi (schopnost navázat kontakt, udržovat vztahy, spolupracovat, řešit konflikt), znalostí druhých lidí, schopnost motivování, delegování, koučování.
- Oborové know-how (kde) je dáno následujícími kvalitami:
  - soubor základních vědomostí o výrobě, technologii, trhu a trendech;
  - důvěrná znalost prostředí a konkurence;
  - osobní vazby s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru, znalost vzájemných vztahů.
- Manažerská vize (proč). Při každé otázce proč dochází k prolínání mnoha světů. Manažerskou vizi je schopen formulovat člověk jisté osobní zralosti, jistých kompetencí manažerské technologie, sociálně

psychologických kompetencí a znalostí oborového know-how (HRO-NÍK, 2007a, str. 280–281).

Osobností manažera se zabývali také Prokopenko a Kubr, kteří rozlišují následující osobnostní rysy a vlastnosti:

- vitální energie, neúnavnost, která pohání manažera vpřed;
- důslednost, která znamená zaměření na detail bez ztráty celkové vize;
- motivovanost vzhledem k cíli, cílevědomost;
- tvořivost jako schopnost myslet systematicky v nových souvislostech;
- kulturní přizpůsobivost a porozumění;
- schopnost týmové práce;
- sebedůvěra s reálným vnímáním vlastních předností a nedostatků;
- charisma, které je darem inspirovat druhé;
- vlastní systém hodnot umožňující konzistentní chování v nepřehledných situacích a rozlišování dobrého a špatného (PROKOPENKO, KUBR, 1996, str. 27).

Hroník, viz výše, upozorňuje, že osobnostní struktura manažera nemusí být vhodná pro výkon na této pozici pro každou firmu. Prokopenko a Kubr výše uvádí, že hodnotový systém manažera mu umožňuje rozlišovat co je dobré a co špatné. Kompatibilitu manažera s konkrétní firmou vidím ve stejném „naladění“ mezi jeho hodnotovým systémem a firemní kulturou. Armstrong definoval kulturu organizace jako: *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které nejsou asi nikde výslovně formulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“* (ARMSTRONG, 2007, str. 257).

Strukturu organizační kultury podle Edgara Scheina popisuje Lukášová a kol. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

- artefakty – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná;
- zastávané hodnoty, pravidla, normy chování – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná;
- základní předpoklady – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOLEKTIV, 2004, str. 26).

Bude-li manažer zastávat názory, myšlenky a hodnoty shodně s organizací, v které působí, pak bude mít pravděpodobně výhodu s prosazením svých rozhodnutí a názorů, protože budou dobře chápány a akceptovány ostatními spolupracovníky.

Co se týče osobnostní složky kompetenčního modelu ve vazbě na rozvojový plán pro budoucí projektové manažery, budu předpokládat, že vhodným výběrem kandidátů z řad zaměstnanců První strojírenské bude tato část kompetenčních požadavků vyřešena. Bude důležité, aby kandidáti disponovali vhodnou osobnostní strukturou, na jejímž základě lze rozvíjet určité specifické prvky sociálně-psychologické kompetence, což je např. týmová práce, delegování atd., viz subsystémy manažerské kompetence dle Hroníka, viz výše. Z tohoto důvodu nebude vstupní profil účastníků rozvojového programu „nulový“ (viz Bartoňková, podkapitola 1.3.3), tj. požadované vstupní znalosti, dovednosti a schopnosti budou na takové úrovni, aby je bylo možno dále efektivně rozvíjet.

### **3.4 Kompetenční model projektového manažera dle standardu ICB**

Zde vysvětlím kompetenční model projektového manažera (PM), tak jak ho definuje standard ICB – IPMA Competence Baseline, jehož pojetí vysvětluje Doležal a kol. jako kompetenční. Standard není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti (kompetence) projektových manažerů a členů jejich týmů (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 26).

V této práci se nebudu zabývat jinými druhy certifikací, např. podle modelu PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments, který je definován jako: „procesně orientovaná metodika na efektivní řízení projektů. Oproti certifikacím IPMA a PMI jde v první řadě o rámec, který je zaměřen obecně na životní cyklus projektu. Metodika není zaměřená na tzv. Soft skills“ (KOMORA PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ, 2012).

Také nebudu brát v potaz certifikaci asociace PMI, protože má podle Doležala a kol. dohodu s IPMA ohledně vzájemného uznávání certifikátů, byť jednotlivé certifikované úrovně nejsou zcela totožné (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 27). PMI – Project management institute je asi největší organizací projektového řízení na světě. Hlavním zdrojem přípravy pro certifikaci je kniha PMBoK – Project Management Body of Knowledge. Tento certifikát lze získat v České republice, ale zkoušku není možné skládat v češtině (VLACH, 2012).

Doležal a kol. popisuje problematiku projektového řízení, která je dle standardu ICB rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence (metody, techniky, nástroje), behaviorální kompetence (v podstatě měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti). Tyto oblasti jsou pak členěny na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, doporučují procesní kroky, definují požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazbu na ostatní elementy. Základní dokument ICB platí obecně a je určen k rozpracování národními organizacemi, členy IPMA – International Project Management Association (kterých je v současnosti 45 na pěti kontinentech). V roce 2008 byl neziskovou profesní organizací Společností pro projektové řízení, o. s. vydán Národní standard kompetencí projektového řízení, někdy je tento standard nazýván jak CzCB – Czech Competence Baseline (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 26).

Zaměstnavatelé v současnosti začínají řešit otázku certifikace svých projektových manažerů, která není nutná v případě řízení interních firemních pro-

jektů, ale je předpoklad, že začne být vyžadována při řízení dotačních projektů z evropských fondů. Také v případě spolupráce více organizací, např. při společných mezinárodních projektech, kterými se zabývá i První strojírenská, bude nutné jednotně posuzovat kompetence manažerů i členů projektových týmů. Certifikací se dle Doležala, Máchala, Lacka a kolektivu rozumí komplexní posouzení kompetencí daného uchazeče několika formami prověření a certifikačním pohovorem. IPMA má čtyřstupňový certifikační systém, který není zcela hierarchický – jednotlivé stupně mají poněkud odlišné zaměření:

- *IPMA Level A – Certified Projects Director* (certifikovaný ředitel projektu). Tato certifikace je zaměřena na schopnost řídit portfolio nebo program a na použití adekvátních metod a nástrojů, nikoliv na řízení jednotlivého projektu, byť by byl komplexním.
- *IPMA Level B – Certified Senior Project Manager* (certifikovaný projektový senior manažer). Předmětem certifikace je schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty. Vlastní činností je tedy často především řízení a vedení manažerů jednotlivých projektů.
- *IPMA Level C – Certified Project Manager* (certifikovaný projektový manažer). V tomto stupni je prověřována schopnost řídit projekt s omezenou složitostí, což znamená kromě prokázání určitého stupně znalostí i předvedení určitých zkušeností.
- *IPMA Level D – Certified Project Management Associate* (certifikovaný projektový praktikant). Tento stupeň je určen pro členy projektových týmů, kteří se jako specialisté na svůj primární obor účastní projektu, případně jako doklad teoretických znalostí projektového řízení – pro studenty (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 28).

Pro případnou certifikaci projektových manažerů v První strojírenské bude dostačující zaměření na kompetence definované standardem IPMA Level C. Zaměstnanci První strojírenské budou řídit převážně krátkodobé projekty v zahraničí s jasně definovanými zdroji a omezenými náklady. V ojedinělých



případech se jedná o složitější a komplexnější projekt, což odpovídá certifikaci IPMA Level B.

V příloze č. 1 této diplomové práce uvádím detailně rozpracované oblasti kompetencí pro případné použití k přípravě na certifikaci projektových manažerů dle standardu ICB. Ohledně poměrně složitého rozdělení kompetencí dle tohoto standardu je však nutné s výše uvedenými autory polemizovat, protože do technických elementů zařazují komunikaci, která dle mého názoru patří do behaviorálních elementů, do nichž autoři právě řadí diskuzi, vyjednávání, řešení konfliktů a krizí, které mají jednoznačně základ v komunikačních schopnostech. Z toho důvodu považuji za výstižnější Hroníkovo rozdělení manažerských kompetencí do pěti subsystémů, viz kapitola 3.3, případně kompas kompetencí projektového manažera, viz níže.

### **3.5 Kompas kompetencí projektového manažera**

Výše uvedený popis kompetenčního profilu projektového manažera dle standardu ICB se stal základem pro stanovení kompetenčního modelu projektového manažera ve školství, který byl realizován Národním institutem dalšího vzdělávání v rámci projektu „PM 250+“.

J. Doležal z firmy PM Consulting, která se na projektu podílela, popisuje vznik kompetenčního modelu projektového manažera ve školství: *„Kompetenční model byl vytvořen v podobě 14 tzv. elementů kompetencí, členěných do 3 skupin: skupiny odborných kompetencí, sociálních kompetencí a kontextuálních kompetencí. Jednotlivé elementy byly sestaveny tak, aby postihly hlavní skupiny znalostí a dovedností, kterými by měl disponovat projektový manažer ve školství a zároveň tak, aby korespondovaly s mezinárodními standardy a uznávanými praktikami v oblasti projektového řízení (IPMA, PMI). Kompetenční model je prezentován v podobě souhrnného grafického vyjádření (tzv. „kompasu kompetencí“ – viz obr. níže) a dále v podobě věcně-slovního popisu obsahujícího detailnější specifikaci konkrétního obsahu jednotlivých kompetenčních elementů“* (DOLEŽAL, 2011).

Elementy jsou očíslovány a uspořádány do kompasu kompetencí viz níže:

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu projektu
3. Řízení času projektu
4. Finanční řízení projektu
5. Řízení jakosti projektu
6. Řízení rizik projektu
7. Řízení změn projektu
8. Práce s informacemi a dokumentací
9. Komunikace a vyjednávání
10. Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce
11. Řízení výkonu a orientace na výsledky
12. Předcházení a zvládnání kritických a konfliktních situací
13. Projektové řízení v kontextu organizace
14. Etika, právo a společenská odpovědnost (DOLEŽAL, 2011).

Elementy 1 až 8 jsou součástí odborných kompetencí (technických dle původní metodiky ICB). Elementy 9 až 12 jsou součástí sociálních kompetencí (behaviorálních dle ICB) a elementy 10 až 12 jsou součástí kontextuálních kompetencí. Přestože byl primárně určen zúžený kompetenční profil projektového manažera pro školství, považuji ho za velmi vhodný pro použití i ve strojírenství, stavebnictví, či ve státní správě.



Obr. 3.1: Kompas kompetencí projektového manažera (DOLEŽAL, 2011).

## 4 ZKOUMANÝ OBJEKT

### 4.1 Historie První strojírenské, a. s.

Akciová společnost První strojírenská postupně vznikala po roce 1989 privatizací několika menších a středně velkých firem, které se začaly slučovat, až došlo ke vzniku jedné velké organizace, která aktuálně zaměstnává téměř 1000 zaměstnanců v několika provozovnách v České republice a na Slovensku. První strojírenská, a. s. navazuje na dobrou tradici českého exportního průmyslu, zejména do zemí ve střední a východní Evropě a zemí SNS (dříve Sovětského Svazu). Dodávky investičních celků na export postupně zvyšují obrat firmy, který již několik let dosahuje 100 milionů EUR.

### 4.2 Strategie organizace

Analýzou finančních ukazatelů dle aktuálního strategického plánu v První strojírenské a. s. (viz tabulka níže) jsem zjistil, že do roku 2015 plánují nárůst investičních celků určených na export o 100%, což je zhruba polovina stávajícího celkového obratu firmy = 50 milionů EUR. Naproti tomu, vzhledem k předpokládané stagnaci českého průmyslu, je predikováno snížení tržeb v rámci tuzemska. Růst tržeb na východních trzích mají podpořit inovované produkty, které budou vyvíjeny dle zadání zahraničních investorů a z velké části se budou lišit od produkce určené na domácí trh. Tato zákaznický orientovaná strategie bude vyžadovat odlišný přístup k realizaci nových projektů v zahraničí, protože na rozdíl od dosavadní produkce, která byla nejdříve aplikována a odzkoušena ve známém a stabilním prostředí, budou inovované investiční celky uváděny do provozu ve vzdálených destinacích s omezenou technologickou podporou mateřských závodů v České republice a bez možnosti jejich kompletace a testování v tuzemsku.

Hlavní strategické cíle První strojírenské, a.s. na období 2012 až 2015					
Strategický cíl	Finanční ukazatel	Cílové hodnoty			
		2012	2013	2014	2015
Tržby	Růst tržeb (mil. EUR)	100	110	120	130
	Z toho tuzemsko + střed. Evropa	50	50	40	30
	Z toho východní Evropa	50	60	80	100
Podpora růstu organizace, technologií a vzdělávání	Investiční náklady (mil. EUR)	4	5	6	6
Rentabilita tržeb	Plánovaná rentabilita R.O.S (%)	7,5%	8,0%	8,5%	9,0%
Hospodářský výsledek	EBIT (mil. EUR)	8	9	10	12

Tab. 4.1: *Strategické cíle První strojírenské, a.s. – finanční ukazatele.*

### 4.3 Strategický cíl dle metody BSC

Ze strategického plánu akciové společnosti První strojírenská vyplývá požadavek na zvýšení tržeb vyplývajících ze zvýšených dodávek inovovaných produktů (investičních celků) zahraničnímu zákazníkovi. Tyto dodávky musí být realizačním týmem v cílové destinaci úspěšně zkompletovány ve vymezeném čase, s použitím přidělených zdrojů a s požadovanou funkčností tak, aby každá dodávka resp. každý projekt byl ziskový. Tímto je dle Doležala a kol. definován trojimperativ projektového řízení (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol., 2009, str. 35).

Efektivita zavedení projektového řízení bude závislá na dostatečném množství vyškolených projektových manažerů a členů projektových týmů z řad stávajících zaměstnanců firmy, kteří se budou podílet realizaci projektů v zahraničí. Pomocí metody BSC definují čtyři perspektivy (dle Grasseové v kapitole 1), ze kterých pohlížíme na strategii organizace První strojírenská:

A) FINANCE – růst tržeb ve východních teritoriích, viz tabulka výše, vygeneruje dostatečný zisk umožňující další růst firmy, zejména v oblasti investic do technologií, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, které umožní firmě udržovat dlouhodobou konkurenční výhodu, pokud bude ochotna část vydělaných peněz stále takto investovat (viz budování firemního potenciálu dle Součka v kapitole 1). Motivace zaměstnanců na plnění náročných finančních ukazatelů je zakotvena ve mzdovém a prémiovém řádu, který určuje všem zaměstnancům podílejícím se na růstu tržeb mimořádné čtvrtletní prémiové

ohodnocení, vyjma managementu, který je hodnocen ročně s ohledem na ukazatele EBIT, viz tabulka výše a návratnost investic ROI, viz kapitola 4.5. Z tohoto pohledu je kultura firmy výrazně orientována na výkon, což odpovídá „kultuře úkolu“ podle Handyho klasifikace. Cílem kultury úkolu je podle Armstronga dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odbornosti než na funkci nebo osobním vlivu. Kultura úkolu je přízpůsobivá a klade důraz na týmovou práci (ARMSTRONG, 2007, str. 262). Nárůst tržeb, viz tabulka výše, je požadován již od příštího roku, z toho důvodu bude nutné zahájit realizaci nových projektů v zahraničí nejpozději od pololetí r. 2013, tak aby došlo ke zvýšení tržeb v daném účetním období.

B) ZÁKAZNÍCI – úspěšně plněné exportní dodávky budou dobrým základem pro nalákání dalších zákazníků v zemích východní Evropy, kde je podle Dědiny a Odcházela silná potřeba jistoty a předchozí zkušenosti při rozhodování o nových zakázkách. V níže uvedené tabulce jsem zpracoval čtyři vybrané kulturní dimenze, které se týkají pouze Ruska jako představitele bývalého Sovětského Svazu:

<i>Kulturní dimenze</i>	<i>Vysoký stupeň</i>	<i>Střední stupeň</i>	<i>Nízký stupeň</i>
Orientace na budoucnost			Rusko
Vyhýbání se nejistotě			Rusko
Rozdělení moci	Rusko		
Orientace na výkon			Rusko

Tab. 4.2: *Hodnocení Ruska podle výzkumu GLOBE (DĚDINA, ODCHÁZEL, 2007, str. 233).*

Při analýze ruské národní kultury vycházím z Dědiny a Odcházela, kteří popisují rozsáhlý průzkum G. Hofstedeho ve firmě s 116 000 zaměstnanci, která má pobočky ve 40 zemích světa. Na základě tohoto výzkumu byly definovány 4 základní dimenze národních kultur. Hofstedeho práce byla v rámci programu GLOBE dále rozpracována do devíti dimenzí, které popisují jednotlivé národní kultury:

- Schopnost asertivního jednání;
- Orientace na budoucnost;
- Vyhýbání se nejistotě a preference sociálních a ekon. jistot;

- Rovnoprávnost žen v dané zemi;
- Rozdělení moci ve společnosti;
- Stupeň individualismu (kolektivismu);
- Stupeň individualismu v malých skupinách (rodina, přátelé);
- Orientace na výkon;
- Orientace na člověka a mezilidské vztahy (DĚDINA, ODCHÁZEL, 2007, str. 234).

C) INTERNÍ PROCESY – pro podporu exportní strategie musí být zavedeno projektové řízení do stávajících interních procesů (návrh procesní mapy viz příloha č. 2). Podle Grasseové se návrh cílového stavu procesů vztahuje k definování optimalizované struktury procesů, definování produktů procesů, vytvoření podrobného popisu optimalizovaných procesů (činnosti, role v procesech, vstupy a výstupy činností, podpora aplikací, požadované znalosti, dokumentace atd.) a definování měřitelných cílů procesů a způsobu jejich měření, včetně ukazatelů a parametrů. Pro naplánování a provedení cílového stavu procesů a nezbytných změn může organizace využít tzv. Demingův PDCA cyklus sestávající ze čtyř fází:

- P fáze – Plánuj! (Plan) = sestavíme plán, co a jak chceme zlepšovat.
- D fáze – Udělej! (Do) = realizujeme plán (zavedeme plán do praxe).
- C fáze – Ověř! (Check) = zkoumáme, zda jsme dosáhli cílů a požadovaných výsledů (provedeme přezkoumání, sestavíme kontrolní plán a realizujeme jej).
- A fáze – Reaguj! (Act) = provedeme opatření ke zlepšení či opakovanému dosažení cílů. Tento cyklus je možné implementovat do procesu neustálého zlepšování, požadovaného normou ČSN ISO 9001 (Grasseová, 2008, str. 77–79).

Vzhledem k tomu, že systém řízení jakosti v První strojírenské je certifikován dle normy ČSN ISO 9001, je začlenění projektového řízení do existujících procesů dle výše uvedené metodiky možné provést dle Grasseové formou re-engineeringu v šesti krocích:



Obr. 4.1: Základní fáze a činnosti reengineeringového projektu (GRASSEOVÁ, 2008, str. 80).

D) UČENÍ SE A ZLEPŠOVÁNÍ – podle Hroníka je výkonnost firmy dána výkonností procesů a výkonností lidí, přičemž jsou obě výkonnosti na sobě závislé. Vysoká výkonnost firmy není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí. Výkonnost zaměstnanců je tak řízena nejen odměňováním a hodnocením, ale i rozvojem (HRONÍK, 2007b, str. 13–14). Předchozí tvrzení je důležité pro perspektivu interních procesů i perspektivu učení se a zlepšování, protože k dosažení strategického cíle První strojírenské, kterým je růst exportních tržeb díky novým projektům, je nutné naučit se v organizaci kvalitně řídit projekty včetně řízení možných rizik v odlišných kulturních podmínkách.

Z pohledu vyvážených ukazatelů metody BSC lze perspektivu učení se a zlepšování v První strojírenské popsat následovně:

- **Cílem** je reagovat pružně na změny a vyvíjet se dle potřeb trhu, tzn. naučit se řídit nové projekty, které budou generovat tržby a zároveň vytvářet podmínky pro vznik dalších obchodních příležitostí v cílových regionech.
- **Ukazatelé** jsou nové projekty, které budou řízeny a ukončeny úspěšně v předem stanoveném čase, nákladech a kvalitě. Ke každému projektu bude přidělen vlastní manažer a jeho projektový tým.
- **Cílovou hodnotou** je optimální počet projektových manažerů a členů jejich týmů z řad stávajících zaměstnanců firmy, kteří dosud projekty neřídili, a budou schopni nově získané znalosti a dovednosti převést do praxe. Vybraní zaměstnanci úspěšně absolvují vzdělávací program, který povede k získání a rozvoji předem definovaných kompetencí pro řízení projektů.



- **Akce** jsou podle Grasseové nezbytné aktivity potřebné pro dosažení cílů (GRASSEOVÁ, 2008, str. 30). Dále uvádím výčet aktivit:
  - implementace vzdělávacího programu do plánu vzdělávání v První strojírenské, a. s.,
  - výběr vhodných kandidátů na post projektového manažera,
  - zajištění podmínek, motivace a financí k jejich rozvoji, tak aby fungování prvních projektových manažerů bylo možné za cca šest měsíců.

#### 4.4 Analýza plánu vzdělávání

Průzkumem firemních dokumentů a směrnic akciové společnosti První strojírenské: Organizační řád, Mzdový řád, Metodický pokyn pro sestavení rozpočtu, Lidské zdroje – personalistika, Vzdělávání zaměstnanců a Hodnocení zaměstnanců jsem zjistil, že stávající plán vzdělávání v První strojírenské má návaznost s většinou organizačních procesů firmy a obsahuje čtyři základní body:

**A) *Povinné vzdělávání*** je vyžadováno ze zákona nebo vyhlášek příslušných státních orgánů k výkonu určitého povolání v rámci organizace. Jedná se obvykle o opakované vzdělávání zakončené příslušnou zkouškou, která opravňuje zaměstnance po vymezenou dobu vykonávat příslušnou činnost. Periodicita povinných kurzů a zkoušek včetně nákladů na jejich vykonání je v organizaci evidována v personálním software, který spravuje útvar personalistiky a mezd, jenž je zároveň zodpovědný za organizování kurzů a školení. V rozpočtu firmy, který je min. jednou ročně aktualizován, musí být vždy přiděleny každému útvaru příslušné prostředky na povinné vzdělávání. Za stanovení výše těchto prostředků a jejich řádného čerpání odpovídá personální útvar.

**B) *Odborné vzdělávání*** se vztahuje cíleně k vykonávání práce, kterou se zaměstnanci zabývají. Zvyšování odbornosti pomáhá organizaci zdokonalovat a zefektivnit její fungování, dále umožňuje vyu-

žívání nových technologií a pracovních postupů. Do odborného vzdělávání je v První strojírenské zahrnuto nejen prohlubování, ale i zvyšování kvalifikace, kterým je dle zákoníku práce: „*studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele*“ (ZÁKONÍK PRÁCE, 2006). Do rozpočtů jednotlivých útvarů jsou plánovány prostředky na základě požadavků příslušných vedoucích pracovníků.

**C) *Jazykové vzdělávání*** je v První strojírenské orientováno pouze na dva cizí jazyky, kterými jsou angličtina a ruština. Anglický jazyk je důležitý při využívání informačních technologií a zároveň je aplikovatelný v obchodním styku univerzálně po celém světě. Rozhodnutí hradit výuku další cizí řeči vychází z dlouhodobé strategie firmy, protože znalost ruského jazyka je nutná z důvodu zvyšujícího se exportu do zemí bývalého Sovětského Svazu, kde byla, nebo stále zůstává úředním jazykem ruština. Jazykové vzdělávání pro řadové zaměstnance a nižší management si mohou dát do rozpočtu a následně využívat pouze útvary: technický, obchodní a nákupní. Pro střední a vyšší management je rozsah jazykového vzdělávání určován po dohodě s personálním ředitelem.

**D) *Talent management*** je cílený rozvoj zástupců na klíčové pozice vyššího a středního managementu, jedná se v podstatě o podporu kariérového plánování u vybraných zaměstnanců První strojírenské, kterým je umožněn rozšířený rozvoj ve znalostech:

- procesního řízení – efektivní řízení firmy ve vazbě procesů na informační systém, nastavení ukazatelů a jejich měření;
- soft skills – „*vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Spektrum soft skills sahá od empatie či znalosti lidí, přes komunikativnost či sebekritičnost, až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl*“ (VUT BRNO, 2012).

- odborných školení – vyšší specializace na činnost, které jsou specifické v První strojírenské: výzkum a vývoj, projekce a konstrukce mechanických a elektrických strojírenských součástí, logistika výroby investičních celků, evropská legislativa, LCC – Life Cycle Costs).

#### 4.5 Rozšíření plánu vzdělávání

Do plánu vzdělávání v První strojírenské jsem se rozhodnul na základě analýzy strategického plánu pomocí metody BSC zařadit vzdělávání v **projektovém řízení**, které se stane součástí talent managementu. Výhodou plynoucí z tohoto rozšíření plánu vzdělávání bude i podpora kariérového plánování, protože úspěšní projektoví manažeři budou v rámci talent managementu dále připravováni jako odborné rezervy na pozice ve středním a vyšším managementu. Firmě tak odpadnou budoucí náklady na relativně drahé assessment centrum, případně neúspěšné obsazení vedoucí pozice nevhodným kandidátem.

Lze předpokládat, že většina kvalitních projektových manažerů bude dle teorie Edgara Scheina, kterou uvádím v kapitole 3.1, disponovat kariérovou kotvou manažerské kompetence, a proto budou ochotni zastávat v organizační struktuře pozice se silným tlakem na rozhodování a odpovědnost. Zde využijí směrnici o hodnocení zaměstnanců, která ukládá vedoucím min. 1x ročně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců, včetně vzájemného posouzení dalšího rozvoje a příp. kariérového růstu zaměstnance. První strojírenská má nastavený proces pravidelného hodnocení zaměstnanců, který podle Šikýře slouží jako nástroj řízení pracovního výkonu umožňující kontrolu, usměrňování a podněcování v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaných výsledků a realizaci strategických cílů organizace (ŠIKÝŘ, 2012, str. 115). U zaměstnanců, kteří jsou ochotni se dále seberozvíjet a zastávat manažerské pozice je po doporučení jeho vedoucího a následně ředitele úseku předán návrh personálnímu řediteli k zařazení do talent managementu.

Vzhledem k předpokládanému vyššímu počtu budoucích projektových manažerů dojde k znatelnému navýšení nákladů na firemní vzdělávání.

Podle analýzy finančních ukazatelů viz výše, bude při rostoucích tržbách a přiměřené míře ziskovosti nových projektů dostatek prostředků, které mohou být využity na rozšířené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců určených k řízení projektů. Vedení společnosti musí být včas informováno ohledně takového nárůstu požadovaných financí na vzdělávání formou reportingu, který analyzuje tyto náklady pomocí metody ROI – Return On Investment. Úspěšná implementace projektového řízení do stávajících procesů organizace bude vyhodnocena jako investice s rychlou návratností, která přímo podporuje naplnění strategických cílů. Podle Dvořákové se v případě evaluace návratnosti investic nejedná pouze o zpětný pohled na vzdělávací program, ale zároveň se jedná o nástroj pro další plánování a realizaci dalšího vzdělávání (DVOŘÁKOVÁ, 2004, str. 19).

V První strojírenské může být dalším rozšířením plánu vzdělávání příprava projektových manažerů na certifikaci dle mezinárodně uznávaného standardu ICB – IPMA Competence Baseline. Tato certifikace není pro interní potřeby firmy zatím nutná, ale je předpoklad, že manažeři úspěšných projektů menšího rozsahu na východních trzích, budou připravováni na další rozvoj, tak aby mohli řídit náročnější projekty, týkající se mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, případně se budou zabývat projekty s finanční spoluúčastí strukturálních fondů Evropské Unie.

#### **4.6 Popis pracovní funkce**

V popisu pracovní funkce projektového manažera, viz příloha č. 3, jsou uvedeny jak požadavky na kvalifikaci a dovednosti, tak popis pracovních činností, pravomocí a odpovědností, které jsou vyžadovány pro optimální výkon na této pozici. Z tohoto standardizovaného formuláře, který je používán v První strojírenské budou vycházet při zpracování návrhu vhodného kompetenčního modelu projektového manažera.

# 5 KOMPETENČNÍ MODEL PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

## 5.1 Potřeby organizace

Při zpracování kompetenčního modelu projektového manažera (PM) vhodného pro První strojírenskou jsem musel vzít v úvahu následující potřeby organizace:

- PM bude působit v odlišném kulturním a jazykovém prostředí zemí SNS.
- PM bude řídit projekty malého rozsahu v délce trvání max. půl roku (dodávky a montáže investičních strojírenských celků).
- Kompetenční model musí vycházet ze standardizace ICB pro usnadnění budoucí certifikace projektových manažerů, kteří budou vybráni k řízení náročnějších projektů v rámci mezinárodní spolupráce.
- PM budou vybíráni z řad stávajících zaměstnanců kvůli požadavku na specifické odborné znalosti inovovaných produktů, které jsou díky vlastnímu programu výzkumu a vývoje chráněným „know-how“ firmy.

## 5.2 Návrh kompetenčního modelu projektového manažera

Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet výše uvedených potřeb organizace, dále z popisu pracovní funkce PM, z analýzy zákaznické perspektivy První strojírenské dle metody BSC a také ze standardizace kompetencí projektových manažerů dle ICB

### 5.2.1 Kompas kompetencí PM

Návrh kompetenčního modelu projektového manažera pro potřebu První strojírenské zahájím nejdříve rozdělením schopností a dovedností požadovaných v popisu pracovní funkce do pěti subsystémů dle Hroníka (detailní popis metodiky viz kapitola 3.3):

- **Osobnost:** vitalita, důslednost, kreativita, důvěra ve své schopnosti a hodnotový systém, který bude ctít firemní kulturu a zároveň národní kulturu zahraničního zákazníka.
- **Kompetence manažerské technologie:** znalosti a dovednosti v řízení projektů, iniciativa při řešení problémů, práce s informacemi.
- **Sociálně-psychologické kompetence:** vedení týmu a jeho motivování, komunikace a vyjednávání.
- **Oborové know-how:** odborné vzdělání ve strojírenských nebo příbuzných oborech, základní znalost konstrukce a technologických postupů produktů První strojírenské, znalost technologických možností zákazníka a konkurence.
- **Manažerská vize:** znalost důsledků projektového řízení v kontextu organizace a v kontextu společenské odpovědnosti.

Kompetence rozdělené do pěti subsystémů, viz výše, zúžím a seřadím dle kompasu kompetencí (viz kapitola 3.5), který vychází ze standardizace kompetencí projektových manažerů ICB (viz kapitola 3.4). Vzniknou tak tři oblasti kompetencí:

- odborné kompetence,
- sociální kompetence,
- kontextuální kompetence.

V následující tabulce přiřadím k těmto oblastem jednotlivé elementy kompetencí, ke kterým přiřadím obsah kompetence, který popisuje požadované chování projektového manažera. Hroník upozorňuje nesoustředit se na kompetence jako na pouhé dovednosti. Uvádí, že jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů (HRONÍK, 2007b, str. 61). Zvolenou metodiku při tvorbě obsahů kompetencí jsem použil dle Hroníka ze vzorů kompetenčních modelů firem Motiv P, PMI a Skanska (HRONÍK, 2006, str. 34–37).

Odborné kompetence	Obsah kompetence
<b>Znalosti v oboru</b>	<p>Disponuje odborným vzděláním ve strojírenských nebo příbuzných oborech, umí se orientovat v technických výkresech, normách a předpisech platných v EU a v zemích SNS.</p> <p>Disponuje „know-how“ firmy, tj. má znalosti konstrukce a technologie výroby investičních celků.</p>
<b>Řízení projektů</b>	<p>Disponuje znalostmi a dovednostmi potřebnými k řízení projektů. Zvládá řízení v rozsahu integrace, rozsahu, času, nákladů, rizik a změn projektu.</p>
<b>Práce s informacemi</b>	<p>Umí rychle třídít, analyzovat a vyhodnocovat informace dle jejich důležitosti.</p> <p>Pro práci s informacemi je vybaven pokročilou znalostí software MS Office a MS Project.</p> <p>Vyhledává a selektuje marketingové informace, pravidelně je předává do firmy k dalšímu vyhodnocení.</p>
Sociální kompetence	Obsah kompetence
<b>Vedení a motivace týmu</b>	<p>Buduje výkonné týmy, kterým poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu hodnocením pracovního výkonu.</p> <p>Je aktivní ve výběru svých podřízených, u kterých vhodnou motivací rozvíjí jejich potenciál a pracovní výkon.</p>
<b>Komunikace a vyjednávání</b>	<p>Umí jednat s lidmi, ovládá rétorické a prezentační dovednosti, umí aktivně naslouchat, zajímá se názory druhých, podporuje dialog a konstruktivní kritiku v týmu.</p> <p>Komunikuje stručně a transparentně. Při vyjednávání používá fakta a racionální argumenty.</p> <p>Ovládá cizí jazyky slovem i písmem – angličtinu a ruštinu.</p>

<b>Orientace na výsledky</b>	<p>Stanovuje sobě i svému týmu náročné cíle, při jejich řešení je iniciativní a energický, neodkládá zásadní rozhodnutí.</p> <p>Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření k jejich odstranění.</p>
<b>Orientace na zákazníka</b>	<p>Zajímá se o požadavky a očekávání vnějších i vnitřních zákazníků.</p> <p>Vytváří a udržuje partnerskou síť se zákazníky.</p> <p>Využívá zpětnou vazbu od zákazníka ke zlepšování procesů.</p> <p>Bude vždy postupovat v souladu s kulturními zvyklostmi v dané destinaci a s ohledem na názory, hodnoty a zvyklosti zákazníka.</p>
<b>Kontextuální kompetence</b>	<b>Obsah kompetence</b>
<b>Integrita</b>	<p>Řídí se evropskou a mezinárodní legislativou platnou v zemích, kde vede přidělené projekty.</p> <p>Uznává firemní směrnice a nařízení, jedná v souladu s firemním etickým kodexem a zastávanými hodnotami společenské odpovědnosti.</p> <p>Nezbavuje se nikdy odpovědnosti za své jednání, mluví vždy pravdu.</p>
<b>Projektové řízení v kontextu organizace</b>	<p>Podporuje koncepci trvalé organizace úspěšným řízením projektů. Usiluje o zvyšování konkurenceschopnosti firmy v rámci kontextu: portfolio – program – projekt.</p> <p>Aplikuje systém neustálého zlepšování, podporuje řízení kvality a řízení změn ve vazbě na dosahování strategických cílů.</p>

Tab. 5.2: Návrh kompetenčního modelu projektového manažera v První strojírenské, a. s.






## 5.2.2 Stupnice důležitosti kompetencí







Jednotlivé kompetence následně ohodnotím dle důležitosti na šestibodové škále dle Hroníka, který charakterizuje jednotlivé stupně:

1. mizivá úroveň
2. nízká úroveň
3. spíše nízká úroveň
4. spíše vysoká úroveň
5. vysoká úroveň
6. velmi vysoká úroveň.

Hroník popisuje výhodu této stupnice, protože nemá středovou hodnotu. Také uvádí, že největší psychologický rozestup bude mezi 3. a 4. bodem v důsledku snahy vyhnout se středovému hodnocení (HRONÍK, 2006, str. 44).

V následující tabulce uvádím hodnocení kompetencí z výše uvedeného kompetenčního modelu projektového manažera. Důležitost jednotlivých kompetencí jsem ohodnotil po konzultaci s manažery První strojírenské, kteří mají vliv na řízení projektů a zahraničních dodávek: obchodní ředitel, ředitel pro strategii a projekty, technický ředitel, výrobní ředitel a vedoucí oddělení obchodně-technických služeb. Dialog s vedoucími pracovníky jsem zvolil dle metodiky Hroníka, který k tvorbě jednoduchého a uživatelsky přátelského kompetenčního modelu uvádí: „*Uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti. Rychlejší, výkonnější a sdělitelnější jsou jednoduchá poselství, v nichž jsou velké manažerské osobnosti mistry*“ (HRONÍK, 2007b, str. 71).

Kompetence	Element kompetence	Požadovaná úroveň (minimum = 1 maximum = 6)
Odborné	Znalosti v oboru	
	Řízení projektů	
	Práce s informacemi	

<b>Sociální</b>	<b>Vedení a motivace týmu</b>	
	<b>Komunikace a vyjednávání</b>	
	<b>Orientace na výsledky</b>	
	<b>Orientace na zákazníka</b>	
<b>Kontextuální</b>	<b>Integrita</b>	
	<b>Projektové řízení v kontextu organizace</b>	

Tab. 5.3: Požadovaná úroveň kompetencí projektového manažera v První strojírenské, a. s.

Z výše uvedené tabulky je zřejmá potřeba vysoké úrovně u všech požadovaných kompetencí, což odpovídá závažnosti, kterou firma přikládá úspěšnosti nových projektů ve východní Evropě pro naplnění strategických cílů. Naproti tomu nelze předpokládat, že všechny potřebné úrovně kompetencí půjdou zabezpečit vhodným rozvojem souběžně a v krátké době. Problémem bude nedostatek času, protože zaměstnanci určení k rozvoji na projektového manažera stále vykonávají původní pracovní pozici a také to nedoporučuje Kubeš a Šebestová, kteří uvádějí, že při stanovení plánu rozvoje manažerů by mělo jít o jednu, maximálně dvě oblasti, které jsou prioritou (detailně uvádím v podkapitole 2.5.1). Toto dilema se pokusím vyřešit v kapitole č. 6 modulovým uspořádáním rozvojového plánu.

## 6 ROZVOJOVÝ PLÁN PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ

Při stanovení plánu rozvoje manažerů doporučuje Folwarczná následující postup, z kterého budu vycházet (postup detailně popisují v podkapitole 2.5.1):

- Exaktní stanovení cílů programu
- Výběr vhodných nástrojů
- Realizace programu a průběžná zpětná vazba
- Vyhodnocení programu
- Sdílení zkušeností (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 82).

### 6.1 Stanovení cílů vzdělávacího programu

Vodák a Kucharčíková soudí, že cíle nám říkají, co budou účastníci vzdělávání po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, příp. definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, str. 83). Jejich definice odpovídá kompetenčnímu přístupu ve vzdělávání, které se dle Vetešky zaměřuje na učícího se jedince, aby byl schopen efektivně zvládat situaci a úkoly, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů (VETEŠKA, 2010, str. 129). Cíl rozvojového programu projektových manažerů v První strojírenské je dosažení požadovaného chování, které je definováno úrovní a obsahem elementů odborných, sociálních a kontextuálních kompetencí, viz kapitola 5.2.

Vodák a Kucharčíková rozdělují cíle do dvou kategorií:

- Programové cíle – jsou to cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- Cíle vzdělávací akce – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, str. 83).

V případě První strojírenské se jedná o obě výše uvedené kategorie cílů:

- Programový cíl – rozvoj všech elementů kompetencí stanovených v kompetenčním modelu projektového manažera, viz kapitola 5.2.
- Jednotlivé cíle – rozvoj elementů kompetencí rozdělím do bloků (modulové uspořádání plánu vzdělávání dle Skalkové – viz kapitola 2.5). Sestavením skládačky z bloků a podbloků (vzdělávacích aktivit) vznikne ucelený rozvojový plán pro konkrétní cílovou skupinu zaměstnanců a tím dosáhnou naplnění programového cíle.

## **6.2 Výběr nástrojů realizace rozvojového programu**

Výběr vhodných nástrojů úzce souvisí dle Folwarczné se stanovenými cíli a specifiky organizace (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 82). Pro dosažení cíle programu, kterým je požadované chování v roli projektového manažera, musíme kvůli efektivitě celého programu i jednotlivých vzdělávacích aktivit provést následující kroky:

- definovat vstupní kompetence budoucích projektových manažerů
- zvolit metody a formy vzdělávání s ohledem na možnosti a potřeby organizace, tak aby byl dodržen časový plán výcviku manažerů v průměru za 6 měsíců.

### **6.2.1 Požadavky na vstupní kompetence**

Aplikováním metody CBA (kompetenční přístup ve vzdělávání dle kapitoly 2.) může První strojírenská zacílit na konkrétní kompetence, které budou potřebné k výkonu funkce projektového manažera, který povede projekty v zemích bývalého Sovětského svazu. Dle kompetenčního modelu, viz kapitola 5.2, bude nutné do rozvojového programu vybrat osoby již disponující alespoň částečnými elementy odborných, sociálních i kontextuálních kompetencí, které lze rozvíjet, ale nelze je vytvářet „od nuly“, viz nulový profil účastníka v kapitole 3.3. Na základě pravidelného hodnocení pracovního výkonu budou do rozvojového programu zařazováni zaměstnanci disponující kariérovou kotvou manažerské kompetence, viz kapitoly 3.1 a 4.5. Tito za-

měštanci budou dle hodnocení jejich nadřízených disponovat dobrým základem komunikačních schopností, efektivitu, výkonnosti, etického chování a zejména ochoty k sebezdokonalování a sebeřízení (formulář hodnocení viz příloha č. 4). Dle potřeb organizace, viz kapitola 5.1, budou také požadovány specifické odborné znalosti inovovaných strojírenských produktů, které jsou díky vlastnímu programu výzkumu a vývoje chráněným „know-how“ firmy. Z tohoto důvodu bude dalším požadavkem na vstupní profil účastníka min. střední odborné vzdělání ve strojírenském oboru a absolvování nejméně dvouleté praxe v odpovídající technické pozici v akciové společnosti První strojírenská.

### **6.2.2 Metody a formy vzdělávání projektových manažerů**

V modulovém uspořádání rozvojového plánu, který představuje jádro povinného výcviku projektových manažerů (viz kapitola 2.4), zahrnu následující metody vzdělávání a rozvoje:

- Externí vzdělávání se bude konat mimo pracoviště, v učebnách s odpovídající audiovizuální technikou. Lektorské zajištění bude provedeno v kombinaci externích lektorů – specialistů na danou problematiku, kterými aktuálně nedisponuje a interních lektorů – odborníků z řad zaměstnanců disponujícími specifickými převážně technickými znalostmi a dovednosti (např. know-how firmy, řídicí dokumentace).
- Interní vzdělávání bude probíhat na pracovišti v kombinaci s prací v projektových týmech. Z počátku půjde o kombinaci externích a interních lektorů, protože první výcvik v praxi, tj. účast na praktickém řešení problematiky projektového řízení povedou dodavatelé specializovaní na řízení projektů a implementaci projektového řízení, postupně však budou nahrazováni interními lektory za předpokladu, že První strojírenská si bude vychovávat vlastní odborníky, kteří budou moci řídit projekty a pomáhat s výcvikem dalších projektových manažerů.

### **6.2.3 Rozsah vzdělávacích aktivit**

Vzdělávací aktivity budou díky modulovému uspořádání samostatné a nezávislé, nebude tedy nutné, aby na sebe navazovaly. Dobu realizace všech potřebných modulů předpokládám za proveditelnou v průběhu 6 měsíců. Mezi moduly bude nutné zařadit pauzy, z důvodu výkonu stávajících pracovních povinností zaměstnanců, kteří budou vybráni (a zároveň akceptují) k účasti na rozvojovém programu pro projektové manažery. Rozložením v čase umožní První strojírenská budoucím projektovým manažerům více rozvinout nebo zdokonalit některé moduly, tím se uplatní poloformální přístup ke vzdělávání dle Folwarczné, viz kapitola 2.4. Tímto přístupem firma umožní budoucím manažerům zhodnotit jejich dosavadní vývoj a definovat oblasti, které potřebují ještě dále rozvíjet.

U jednotlivých modulů a vzdělávacích aktivit jsem nadefinoval, viz tabulka níže, předpokládaný hodinový rozsah, který jsem určil dle osobní zkušenosti s podobnými vzdělávacími aktivitami, případně z nabídek vzdělávacích společností, které s První strojírenskou spolupracují. Jedná se o firmy: V-Studio s.r.o.; Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.; PM Consulting s.r.o.; ATTN Consulting s.r.o.; Franklin Covey Czech s.r.o.; Controller-Institut s.r.o., Jazyková agentura LIRA a další.

### **6.3 Modulový plán rozvoje kompetencí**

Modulový plán rozvoje kompetencí projektových manažerů První strojírenské bude rozdělen na 3 moduly dle odborných, sociálních a kontextuálních kompetencí, které se budou dále rozpadat na jednotlivé vzdělávací aktivity propojené s jednotlivými elementy dané kompetence, viz následující tabulka:

<b>Modul 1: rozvoj odborných kompetencí</b>	<b>Obsah vzdělávací aktivity (VA) + povinná hodinová dotace VA a lektorské zajištění</b>
<b>Znalosti v oboru</b>  <b>Vzdělávací aktivita 1.1:</b>	<p><b>Odborné vzdělání</b> ve strojírenství, včetně základní orientace v technických výkresech bylo obsahem požadovaných vstupních kompetencí, takže nebude předmětem vzdělávacích aktivit.</p> <p><b>VA 1.1.1: Orientace ve speciální výkresové dokumentaci</b> inovovaných strojírenských celků provenience První strojírenské;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 16 vyučovacích hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z odd. výzkumu a vývoje.</li> </ul> <p><b>VA 1.1.2: Orientace v předpisech a normách GOST</b>, účastník získá znalosti v certifikaci výrobků a služeb dle norem standardu fungujícího v rámci Společenství nezávislých států a zejména Ruska (MARKARJANC, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 16 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z odd. obchodně-technických služeb.</li> </ul> <p><b>VA 1.1.3: Rozšíření znalostí v „know-how“ firmy</b>, účastník vzdělávání již zná základy projekce a konstrukce výroby investičních celků. V této VA se dozví nejnovější technologické postupy, kterými disponuje oddělení výzkumu a vývoje a které budou aplikovány při výrobě exportních celků</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 24 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z odd. výzkumu a vývoje.</li> </ul>

<p><b>Řízení projektů</b> Vzdělávací aktivita 1.2:</p>	<p><b>VA 1.2.1: Orientace v hlavních metodách a technikách projektového řízení</b>, získání znalostí v rozsahu integrace projektu, řízení rozsahu a nákladů projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 24 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor z firmy specializované na řízení projektů a implementaci projektového řízení.</li> </ul> <p><b>VA 1.2.2: Řízení rizik a změn projektu</b>, získání dovedností v používání metody logického rámce. „<i>Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování</i>“ (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol., 2009, str. 64)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor z firmy specializované na řízení projektů a implementaci projektového řízení.</li> </ul> <p><b>VA 1.2.3: Výcvik v projektovém týmu</b>, získání praktických dovedností v projektovém řízení vykonáváním konkrétních úkolů ve skutečném projektovém týmu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace v rozsahu 160 až 240 hod. dle náročnosti řešeného projektu;</li> <li>• projekt povede interní projektový manažer nebo externí lektor z firmy specializované na řízení projektů a implementaci projektového řízení.</li> </ul>
<p><b>Práce s informacemi</b> Vzdělávací aktivita 1.3:</p>	<p><b>Dovednost třídit a vyhodnocovat informace</b> dle jejich důležitosti byla obsahem požadovaných vstupních kompetencí, takže nebude předmětem vzdělávacích aktivit.</p> <p><b>VA 1.3.1: Kurz pokročilých dovedností v používání základních programů MS Office</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 16 vyuč. hod.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 1.3.2: Kurz dovedností v používání MS Project</b>, který je určen k evidenci časového rozsahu, zdrojů a nákladů projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 16 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 1.3.3: Kurz dovedností v používání MS Dynamics</b>, modulu CRM, který slouží k ukládání a selekci marketingových informací</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z oddělení IT.</li> </ul>
<p><b>Modul 2: rozvoj sociálních kompetencí</b></p>	<p><b>Obsah vzdělávací aktivity (VA) + povinná hodinová dotace VA a lektorské zajištění</b></p>
<p><b>Vedení a motivace týmu</b> <b>Vzdělávací aktivita 2.1:</b></p>	<p><b>VA 2.1.1: Leadership</b> – VA zaměřená na rozvoj vůdčích schopností, v které účastník získá znalosti jak získávat důvěru podřízených, jak objasňovat smysl práce, jak motivovat k efektivitě, jak systematizovat pracovní postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 24 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 2.1.2: Výběr a hodnocení zaměstnanců</b> – VA zaměřená na znalosti výběru členů týmu pomocí Belbinovy typologie týmových rolí (JAROŠOVÁ a kol, 2001, str. 21) a na dovednosti poskytování zpětné vazby hodnocením pracovního výkonu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul>

<p><b>Komunikace a vyjednávání</b></p> <p>Vzdělávací aktivita 2.2:</p>	<p><b>VA 2.2.1: Kurz vyjednávání a zvládnání problémové komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 2.2.2: Kurz prezentačních dovedností</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 2.2.3: Individuální jazykový kurz v anglickém jazyce, zaměřený na zvládnutí běžné i odborné komunikace s použitím technických výrazů běžných ve strojírenství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 120 až 240 vyuč. hod. dle vstupních znalostí účastníka v Aj.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul> <p><b>VA 2.2.4: Individuální jazykový kurz v ruském jazyce, zaměřený na dokonalé zvládnutí běžné i odborné komunikace s použitím technických výrazů běžných ve strojírenství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 120 až 240 vyuč. hod. dle vstupních znalostí účastníka v Rj.</li> <li>• VA povede interní lektor z oddělení obchodně-technických služeb – rodilý mluvčí, který účastníky seznámí i s kulturními odlišnostmi, zvyky a hodnotami zastávaných v cílových destinacích.</li> </ul>
<p><b>Orientace na výsledky</b></p> <p>Vzdělávací aktivita 2.3:</p>	<p><b>Iniciativa, energičnosti, výkonnost</b> při plnění stanovených cílů jsou vlastnosti požadované ve vstupních kompetencích, takže nebudou předmětem vzdělávacích aktivit.</p> <p><b>VA 2.3.1: Výcvik v metodách rozhodování</b>, účastník VA získá dovednosti jak přistupovat k rozhodování systematicky a s rozmyslem, jaké jednotlivé možnosti volit až po pečlivém</p>

	<p>rozboru jejich možných následků, jak realizovat svá rozhodnutí a učit se z vlastních chyb, jak aktualizovat cíle pro jednotlivce a týmy, jak předvídat problémy a přijímat preventivní opatření k jejich odstranění</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul>
<p><b>Orientace na zákazníka</b> Vzdělávací aktivita 2.4:</p>	<p><b>VA 2.4.1: Výcvik v identifikaci potřeb zákazníka</b>, účastník VA získá dovednosti jak určit požadavky vnitřních a vnějších zákazníků, jak vysvětlovat projektovému týmu význam a důležitost péče o zákazníka, jak zajišťovat, aby tým pracoval s ohledem na názory, hodnoty, zvyklosti zákazníka a dané destinaci, v které bude projekt řízen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor.</li> </ul>
<p><b>Modul 3:</b> rozvoj kontextuálních kompetencí</p>	<p><b>Obsah vzdělávací aktivity (VA)</b> + povinná hodinová dotace VA a lektorské zajištění</p>
<p><b>Integrita</b> Vzdělávací aktivita 3.1:</p>	<p><b>Osobnostní integrita</b> byla obsahem požadovaných vstupních kompetencí, takže nebude předmětem vzdělávacích aktivit.</p> <p><b>VA 3.1.1: Kurz základních znalostí evropské a mezinárodní legislativy</b> v oblasti bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí, celních nařízení, které jsou platné v zemích, kde probíhají projekty</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 4 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z právního oddělení</li> </ul> <p><b>VA 3.1.2: Kurz znalostí firemních směrnic, nařízení a etického kodexu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 4 vyuč. hod.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VA povedou interní lektoři z odd. řízení jakosti a personálního oddělení.</li> </ul>
<p><b>Projektové řízení v kontextu organizace</b></p> <p><b>Vzdělávací aktivita 3.2:</b></p>	<p><b>VA 3.2.1: Orientace v kontextu: portfolio – program – projekt</b>, získání znalostí vazby strategického řízení, procesního řízení a projektového řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 8 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede externí lektor z firmy specializované na řízení projektů a implementaci projektového řízení.</li> </ul> <p><b>VA 3.2.2: Základní orientace v systémech řízení kvality, neustálého zlepšování, štihlé výroby:</b> Kaizen, systém 5S, Lean Six Sigma, ISO 9001</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotace 6 vyuč. hod.</li> <li>• VA povede interní lektor z odd. řízení jakosti.</li> </ul>

#### 6.4 Realizace programu a průběžná zpětná vazba

Samotná realizace rozvojového programu není cílem této práce. Co se týče zpětné vazby v průběhu realizace, má dle První strojírenská dle směrnice o vzdělávání nastaveno pravidelné hodnocení vzdělávacích akcí z pohledu účastníků, které následně zpracovává personální útvar ve vazbě na hodnocení dodavatelů a jejich lektorů.

Z pohledu firmy bude sledováno, zda absolvováním všech povinných modulů došlo k očekávaným změnám v chování účastníků rozvojového plánu a zda budou schopni vykonávat plnohodnotně roli projektového manažera. To se ukáže až po zařazení absolventů výcviku do „ostrého provozu“, tzn., až povedou vlastní projekt v zahraničí. Snížit riziko neúspěchu, kdy nový projektový manažer nezvládne uřídit projekt v odlišných kulturních a technologických podmínkách, pomůže průběžné vyhodnocování aktivity 1.2.3, viz výše, v které bude účastník jako řadový člen projektového týmu vykonávat přidělené činnosti. V případě, že nebude zvládat tyto činnosti jako řadový člen,

navrhne interní nebo externí lektor vedoucímu obchodně-technického úseku, pod kterého spadají projektoví manažeři, návrh na ukončení vzdělávání nevhodného kandidáta.

Absolvováním základních modulů rozvojového programu vzdělávání projektových manažerů nekončí. Zařazením do talent managementu v rámci plánu vzdělávání První strojírenské budou mít nárok na další seberozvoj, který při pravidelných hodnotících pohovorech budou řešit se svým nadřízeným. Firma se bude také snažit využít nově získané znalosti projektového řízení jejich zařazením do kurzu interních lektorů, aby mohli dále předávat nabyté znalosti členům svých projektových týmů.

## **6.5 Sdílení zkušeností z rozvojového programu**

Vedení akciové společnosti První strojírenské může využít úspěšné projektové manažery, kteří byli vybráni z vlastních řad k propagaci výsledků vzdělávacího programu a následně k dosažení požadovaných finančních ukazatelů, zejména růstu tržeb a zisku. Tím vedení společnosti dokáže akcionářům, že zvládne dosahovat strategických cílů za vynaložení pouze nezbytně nutných nákladů na rozvoj a investice. Ostatním zaměstnancům tato zkušenost ukáže možnost seberozvoje jako cestu ke kariérovému růstu. Jak soudí Folwarczná, úspěch takového procesu může motivovat ostatní k intenzivní práci na vlastním rozvoji a ke snaze o zařazení do dalších rozvojových programů (FOLWARCZNÁ, 2010, str. 82). Úspěch při realizaci rozvojového plánu projektových manažerů bude počátkem cesty První strojírenské, jejímž cílem bude stát se „učící se organizací“.

## ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo zpracování návrhu rozvojového plánu projektových manažerů. Tento plán jsem navrhnul jako modulový program manažerského seberozvoje, ve kterém bude využit mj. princip týmového učení, na jehož základě může vznikat „učící se organizace“.

Předmětem zkoumání mojí práce byl proces zabezpečení a rozvoje lidských zdrojů určených pro řízení projektů. Cílovou skupinou, na kterou jsem se zaměřil, byli projektoví manažeři a jejich požadované projevy chování – kompetence.

V teoretické části jsem popsal dle odborné literatury vazbu firemní strategie na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Dále jsem se věnoval teoretickému ukotvení vzdělávání (se), rozvoji kompetencí, analýze vzdělávacích potřeb, rozvojovým strategiím a manažerskému kompetenčnímu modelu dle mezinárodně uznávané standardizace IPMA.

V praktické části jsem provedl analýzu strategického plánu zkoumaného objektu pomocí metody BSC, ze které vyplynula potřeba implementace projektového řízení do firemních procesů a souběžně investice do vzdělávání budoucích projektových manažerů. Pro zvýšení celkové výkonnosti firmy jsem navrhl uplatnění strategie rozvoje pracovníků a jejich kompetencí. Aplikací kompetenčního přístupu v analýze vzdělávacích potřeb organizace jsem popsal požadované chování projektového manažera tak, aby rozvojem potřebných kompetencí byl pracovník schopen kvalitně a včas vykonávat přidělené úkoly, a tím přispívat k naplnění strategických cílů organizace.

Na základě vytvořeného kompetenčního modelu projektového manažera jsem zpracoval návrh rozvojového plánu, který obsahuje tři základní moduly dále se rozpadající do jednotlivých vzdělávacích aktivit, z nichž každá je zaměřena na rozvoj příslušného elementu dané kompetence. Navržený modulový program seberozvoje manažerů se nezabývá úplně všemi požadovanými kompe-

tencemi, protože některé jsou vstupní podmínkou účastníků k přijetí do rozvojového programu, případně je modulové uspořádání navrženo nejen k získání nových kompetencí, ale i k rozvoji stávajících.

Úspěšní absolventi navrženého rozvojového plánu budou připraveni řídit přidělené projekty v zahraničí a budou moci předávat nabyté znalosti členům svých projektových týmů. Návrh rozvojového plánu je teoretický a ověřením v praxi může dojít k jeho úpravě či rozšíření, které může směřovat k certifikaci projektových manažerů dle standardizace IPMA.

## ANOTACE

Autor v této diplomové práci vytváří návrh rozvojového plánu projektových manažerů, který bude realizovatelný v rámci velké strojírenské organizace. Po analýze strategických cílů, z které vyplývá potřeba zvýšení výkonnosti organizace, doporučuje autor uplatnit strategii rozvoje jednotlivců a jejich kompetencí, na jejichž základě provede analýzu vzdělávacích potřeb projektových manažerů. Výsledný rozvojový plán je charakterizován jako modulový program manažerského seberozvoje, ve kterém bude využit princip týmového učení, na jehož základě může vznikat „učící se organizace“.

### **Klíčová slova:**

Rozvojový plán, projektový manažer, vzdělávání, kompetence, kompetenční model, strategie

## ABSTRACT

The author of this thesis creates a development plan for the project managers, which will be feasible within a large engineering organization. After analyzing the strategic goals, which implies the need to increase organizational performance, the author recommends implementing a strategy of development of individuals and their competencies on the basis of an analysis of the project managers' training needs. The final development plan is characterized as a modular program of managerial self-development, in which the team learning principle will be used, based on which a "learning organization" can form.

### **Key words:**

Development plan, project manager, training, competencies, competency model, strategy



# SEZNAM ZDROJŮ

## *Základní seznam literatury:*

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004.
- DĚDINA J.; ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Computer Press, 2008.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007a.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007b.
- JAROŠOVÁ, E. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001.
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Akademický slovník cizích slov*. Vyd. 1. (dotisk) Praha: Academia, 1998.
- KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence (Způsobilosti výjimečných manažerů)*. Praha: Grada Publishing, 2004.

- KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- MUŽÍK, J. *Příprava lektora na vyučování*. Andragogika, roč. 2, č. 2, 1998.
- NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006.
- PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996.
- SENGE, P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- SOUČEK, Z. *Firma 21. Století (Předstihneme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.
- VODÁK J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007.

### **Webové stránky:**

- DOLEŽAL, J. *Kompetenční profil PM ve školství. PM Consulting, články a aktuality, články z oboru PM*. [online]. 1. 4. 2011. [cit. 13. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/index.php?text=1&iddoc=80&id1=29&id2=32>
- VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ BRNO. *Slovníček pojmů „soft skills“*. [online]. 2010. [cit. 8. 11. 2012]. Dostupné z: [www.lll.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills](http://www.lll.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills)
- ZÁKONÍK PRÁCE, ZÁKON Č. 262/2006 Sb. *Business center.cz*. [online]. 2006. [cit. 8. 11. 2012]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>
- KOMORA PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ. *Projektový management. Certifikace*. [online]. 2012. [cit. 20. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/index.php/projektovy-management>

VLACH, M. *Certifikace v projektovém řízení*. [online]. 14. 11. 2012. [cit. 20. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/certifikace-v-projektovem-rizeni-prehled>

MARKARJANC, B. *Certifikace GOST*. [online]. 2005. [cit. 20. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.certifikace-gost.cz/certifikace-gost.html>

## 7 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Kompetence projektového manažera dle standardu ICB

Příloha č. 2 – Procesní mapa První strojírenské

Příloha č. 3 – Popis pracovní funkce projektového manažera

Příloha č. 4 – Formulář hodnocení pracovního výkonu

## 7.1 Příloha č. 1 – Kompetence projektového manažera dle standardu ICB

Standard ICB – IPMA Competence Baseline obsahuje požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti kandidátů na jednotlivé stupně certifikace. To je dle Doležala, Máchala a Lacka provedeno definicí tří hlavních kompetenčních oblastí a jednotlivých elementů těchto oblastí, viz následující tabulka:

<b>TECHNICKÉ KOMPETENCE</b>	<b>TECHNICAL COMPETENCES</b>
<i>Úspěšnost řízeného projektu</i>	<i>Project management success</i>
<i>Zainteresované strany</i>	<i>Interested parties</i>
<i>Požadavky a cíle projektu</i>	<i>Project requirements and objectives</i>
<i>Rizika a příležitosti</i>	<i>Risk and opportunity</i>
<i>Kvalita</i>	<i>Quality</i>
<i>Organizace projektu</i>	<i>Project organisation</i>
<i>Týmová práce</i>	<i>Teamwork</i>
<i>Řešení problémů</i>	<i>Problem resolution</i>
<i>Struktury v projektu</i>	<i>Project structures</i>
<i>Rozsah a výstupy (dodávky) projektu</i>	<i>Scope and deliverables</i>
<i>Čas a fáze projektu</i>	<i>Time and project phases</i>
<i>Zdroje</i>	<i>Resources</i>
<i>Náklady a financování</i>	<i>Cost and finance</i>
<i>Obstarávání a smluvní vztahy</i>	<i>Procurement and contract</i>
<i>Změny</i>	<i>Changes</i>
<i>Kontrola, řízení a podávání zpráv</i>	<i>Control and reports</i>
<i>Informace a dokumentace</i>	<i>Information and documentation</i>
<i>Komunikace</i>	<i>Communication</i>
<i>Zahájení</i>	<i>Start-up</i>
<i>Ukončení</i>	<i>Close-out</i>
<b>BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE</b>	<b>BEHAVIOURAL COMPETENCES</b>
<i>Vůdčovství</i>	<i>Leadership</i>
<i>Zainteresovanost a motivace</i>	<i>Engagement and motivation</i>
<i>Sebekontrola</i>	<i>Self-control</i>
<i>Asertivita</i>	<i>Assertiveness</i>
<i>Uvolnění</i>	<i>Relaxation</i>
<i>Otevřenost</i>	<i>Openness</i>
<i>Kreativita</i>	<i>Creativity</i>
<i>Orientace na výsledky</i>	<i>Results orientation</i>
<i>Výkonnost</i>	<i>Efficiency</i>

<i>Diskuse</i>	<i>Consultation</i>
<i>Vyjednávání</i>	<i>Negotiation</i>
<i>Konflikty a krize</i>	<i>Conflict and crisis</i>
<i>Spolehlivost</i>	<i>Reliability</i>
<i>Porozumění hodnotám</i>	<i>Values appreciation</i>
<i>Etika</i>	<i>Ethics</i>
<b>KONTEXTOVÉ KOMPETENCE</b>	<b>CONTEXTUAL COMPETENCES</b>
<i>Orientace na projekt</i>	<i>Project orientation</i>
<i>Orientace na program</i>	<i>Programme orientation</i>
<i>Orientace na portfolio</i>	<i>Portfolio orientation</i>
<i>Implementace projektu, programu a portfolia</i>	<i>Project, programme and portfolio implementation (PPP implementation)</i>
<i>Trvalá organizace</i>	<i>Permanent organisation</i>
<i>Byznys</i>	<i>Business</i>
<i>Systémy, produkty a technologie</i>	<i>Systems, products and technology</i>
<i>Personální management</i>	<i>Personnel management</i>
<i>Zdraví, bezpečnost, ochrana životního prostředí</i>	<i>Health, security, safety and environment</i>
<i>Finance</i>	<i>Finance</i>
<i>Právo</i>	<i>Legal</i>

**Tabulka:** Přehled kompetencí dle ICB (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol., 2009, str. 29 – 30). Standard je mezinárodní, proto uvádím i anglický překlad dle citovaných autorů.

V následujících bodech definuji dle výše uvedených autorů rozpracované jednotlivé kompetence (upraveno a zkráceno):

### **Elementy technických kompetencí**

#### ***Úspěšnost řízení projektu***

Úspěšnost řízení podniku je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami. Klíčovým cílem manažerů projektu, programu nebo portfolia je dosáhnout v jejich snažení úspěchu a vyhnout se nezdaru. Chtějí si být jisti v tom, že znají uvažovaná kritéria určující úspěch, nebo nezdar, a že znají způsoby jejich hodnocení. Od počátku věnovaného úsilí je tak podstatným cílem snažení přesná a jasná definice těchto kritérií. Úspěch lze definovat jako dosažení cílů projektu, programu nebo portfolia v rámci dohodnutých limitů (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 34).

Projektový manažer musí být schopen systémového myšlení, což je způsob nazírání, který dává přednost celkovému ohledu na důležité aspekty projektu, a to s respektováním všech významných souvislostí. V teorii a praxi projektového řízení systémové myšlení musí obsahovat jak analytické myšlení – schopnost rozpoznat důležité jednotlivosti projektu, tak syntetické myšlení – schopnost složit z jednotlivostí smysluplný projekt (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 39).

### ***Zainterесované strany***

Zainterесované strany (termín „zainterесované strany“ byl do ICB a CzCB přijat jako oficiálně definovaný termín ISO /řady ČSN EN ISO 14000/; pro termín zainterесované strany je synonymem termín „zájmové skupiny“ – Stakeholders; v textu jsou k identifikaci podskupin zainterесovaných stran použity termíny „klient“ a „zákazník“) jsou lidé či skupiny, které mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu nebo které jsou projektem ovlivněny či omezeny.

Úkolem manažera projektu je určit všechny zainterесované strany, identifikovat jejich zájmy a stanovit pořadí jejich důležitosti ve vztahu k projektu. Projekt je ovlivněn a omezen svým kontextem, proto je vhodné projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainterесovaných stran. Očekávání zainterесovaných stran je také třeba řídit (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 48).

### ***Požadavky a cíle projektu***

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

Požadavky projektu vychází z potřeb zákazníků, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Rozvíjí se byznys případ (business case) a strategie projektu. Strategie je pohled z vyšší úrovně na způsob, kterým budou dosaženy vize/cíle organizace v určitém bodě v budoucnu. Strategie se reviduje (přezkoumává a přepracovává) jednak v různých časových intervalech (např. dle

životních cyklů systému, dle životního cyklu projektu a v každé z fází nebo etap projektu) a jednak v určitých specifických oblastech, například v oblasti obstarávání.

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

Projektový manažer musí umět ovládat techniky, pomocí kterých může stanovovat a měřit cíle: SMARTi (i se uvádí ve smyslu „integrováný do organizační strategie“), návratnost investic – ROI, metoda logického rámce – logframe, benchmarking, balanced scorecard, aj. (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 59 – 64).

### ***Rizika a příležitosti***

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

Odpovědností manažera projektu je udržovat sebe i ostatní členy projektového týmu v proaktivním naladění k práci, v ostražitostech vůči rizikům a příležitostem, udržovat je v angažované v procesu řízení rizik. Dále je jeho odpovědností to, že se procesu řízení rizik a příležitostí účastní i zainteresované strany. V případě potřeby je odpovědný i za zajištění konzultací s vhodnými odborníky, kteří takto podpoří řízení rizik projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 72).



## ***Kvalita***

Kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do kterého množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Management kvality projektu prostupuje všechny fáze a součásti projektu – od počáteční definice projektu přes procesy projektu, řízení projektového týmu, výstupy (dodávky) projektu až po ukončení projektu. Zodpovědnost za řízení kvality projektu má management projektu a řízení kvality projektu je součástí celkového managementu kvality v organizaci zákazníka nebo dodavatele projektu. Řízení kvality je založeno na účasti všech členů projektového týmu, kteří musí kvalitu v projektu považovat za základ všeho (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 99).

Projektový manažer má zodpovědnost za řízení kvality projektu, které zahrnuje sledování konkrétních výsledků projektu s cílem stanovit, zda odpovídají příslušným normám kvality, a určit způsoby odstraňování příčin neuspokojivých výsledků. Řízení kvality je v projektovém řízení stejně významné jak řízení nákladů nebo času. Projektový manažer je zodpovědný za kvalitu projektu, vybírá vhodné postupy a politiky řízení projektu a následně řídí a kontroluje kvalitu. Musí vytvářet takové prostředí, které podporuje součinnost týmu, musí podporovat identifikaci a interpretaci problémů uvnitř týmu a především se musí vyvarovat postoje: „odstraňte posla špatných zpráv“ (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 106).

## ***Organizace projektu***

Organizace projektu je spojení skupiny lidí s potřebnou infrastrukturou. V této skupině je dohodnuta nadřazenost a podřazenost, pravomoci a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k byznys či funkčním procesům. Tento element kompetencí v sobě zahrnuje návrh a udržování příslušných projektových rolí, organizačních struktur, odpovědností a způsobilostí pro projekt. Organizace projektu nebo programu je jedinečnou a dočasnou organizací, která je neustále přizpůsobována fázím životního cyklu projektu a podmínkám životního cyklu programu.

Výkon organizace projektu závisí na tom, jací lidé v ní pracují. Kompetence pracovníků přiřazených k projektu musí být ověřovány. V ideálním případě bude diskutovat projektový manažer o vhodnosti konkrétního člověka pro určitou roli v projektovém týmu s liniovým manažerem, do jehož kompetencí náleží zajišťování zdrojů pro projekt. Budou prověřeny znalosti, dovednosti a zkušenosti konkrétního člověka, a manažer projektu také zváží jeho osobnost a vhodnost ve vztahu k dalším členům týmu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 108).

### ***Týmová práce***

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

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

Manažer projektu musí neustále tým a jeho členy formovat, od počáteční fáze budování týmu přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu až po jeho ukončení. Výkon členů týmu musí být v průběhu práce manažerem projektu pravidelně přezkoumáván a konzultován s liniovými manažery (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 117).

### ***Řešení problémů***

Většina práce v průběhu životního cyklu projektu se týká definic pracovních úkolů a řešení problémů. Převážná většina problémů, které v projektu vznikají, se týká časového vymezení, nákladů, rizik nebo výstupů (dodávek) projektu nebo vzájemného působení mezi těmito čtyřmi faktory. Možnosti řešení

zahrnují v první řadě snížení rozsahu výstupů projektu, prodloužení časového rámce nebo zajištění dalších zdrojů.

K řešení problémů může manažer projektu použít metody: zavedení systematických postupů pro identifikaci problému a zjištění jádra problému, podporu tvorby nápadů a alternativ řešení problémů (jako jsou postupy typu brainstormingu, nekonvenčního myšlení (lateral thinking), metod zadumání (thinking hat) zaměřených na cvičení myšlení), hodnocení nápadů a výběru nejlepší možnosti a pro podniknutí patřičných kroků k realizaci zvolené možnosti. Pokud se při řešení problému vyskytnou překážky, překonává je manažer pomocí vyjednávání, přenesení rozhodnutí na příslušnou zainteresovanou stranu, vyřešením konfliktu nebo použitím krizového řízení (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 127).

Pro úspěšné řešení problémů je potřeba vytvořit vhodné podmínky, aby se u projektového manažera navodily schopnosti kreativního myšlení. Podmínkami, které podporují příznivé řešení problémů, jsou tyto skutečnosti:

- dobré pracovní prostředí;
- tvůrčí skupinový přístup k řešení problémů v projektovém týmu;
- dobré pracovní podmínky na pracovišti projektového týmu;
- příznivá fyzická kondice projektového manažera;
- přiměřená znalost metod řešení problémů;
- dostatečné odborné znalosti a zkušenosti;
- vhodná motivace a stimulace;
- správná komunikace při skupinovém řešení problémů (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2009, str. 133).

### ***Struktury v projektu***

Manažeři portfolia, programu a projektu ve svých příslušných oblastech koordinují rozdílné struktury.

**Portfolio** obsahuje projekty a programy různých typů a s různými náklady, riziky, přínosy, časovými rámci, velikostmi, s různou strategickou důležitostí, původností, územní důležitostí apod. Manažer portfolia musí mít schopnost

různými způsoby analyzovat a zobrazovat informace o portfoliu za účelem jejich předložení vyššímu vedení k přezkoumání a k rozhodování.

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

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

#### ***Rozsah a výstupy (dodávky) projektu***

Rozsah/rámec/oblast/prostor projektu (*project scope*), zkráceně jen rozsah projektu, definuje hranice projektu. V případě, že nejsou hranice projektu, programu nebo portfolia řádně určeny, a v případě, že doplňky nebo vynechávky do/z projektu nejsou správně zdokumentovány, má situace kolem projektu sklony vymknout se kontrole. Z pohledu zainteresovaných stran zahrnuje rozsah projektu úplně všechny výstupy projektu. Řešení projektu se v rámci rozsahu projektu postupně vyvíjí od počáteční koncepce projektu až k výsledným, a tento vývoj je zachycen v dokumentech, které definují výstupy projektu ve větším a větším detailu tak, jak se postupně prohlubuje poznání v průběhu projektu. Rozsah a výstupy projektu představují z pohledu zainteresovaných stran celkový obsah (funkční a technické charakteristiky a charakteristiky uživatelských rozhraní) zahrnutý do projektu. Projektový manažer musí dokázat řídit obsah projektu, práci/dílo a požadavky na ně i časový rámec projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 147).

Výše uvedené požadované kompetence pro manažery portfolia a programu se týkají nejvyšší kvalifikace dle ICB: *IPMA Level A* a *IPMA Level B*, pro potřeby První strojírenské se v této práci zabývám maximální certifikací *IPMA*

*Level C*, výše uvedenou strukturu: portfolio, program, projekt uvádím pouze pro ucelenou terminologii používanou v projektovém řízení.

### ***Čas a fáze projektu***

Pojem „čas v projektu“ zahrnuje strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností nebo pracovních balíků (work packages), a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase. Tyto aspekty je vhodné zobrazit v diagramu kritické cesty. Fáze projektu je oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků. Projekt jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. Fáze lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na předprojektovou – definiční, projektovou – realizační, poprojektovou – vyhodnocovací (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 153 – 155).

Manažer projektu by měl být schopen zvolit optimální postup při plánování všech fází projektu. Pro kvalitní přípravu a realizaci projektu musí znát a umět řídit činnosti:

- zpracování studie příležitosti (obsahuje SWOT analýzu);
- zpracování studie proveditelnosti;
- zpracování identifikační listiny projektu;
- zpracování síťového grafu příp. Ganttova diagramu;
- v multiprojektovém řízení metodu kritického řetězu (CC – Critical Chain) vyplývající z teorie omezení (TOC – Theory of Constrains) Dr. Eliyahu M. Goldratta (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2009, str. 161 – 170).

### ***Zdroje***

Management zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a v jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu

projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů. Pojem zdroje zahrnuje lidi (spolupracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba.

Manažer projektu musí zajistit, aby lidé měli k úspěšnému plnění požadovaných úkolů potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence, aby měli adekvátní informace a nástroje a aby prošli potřebnými školeními a tréninky, které jim tyto úkoly umožní skutečně úspěšně plnit (DOLEŽAL, MÁČHAL, LACKO a kol, 2009, str. 176).

### ***Náklady a financování***

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

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

V oblasti nákladů a financování se projektové řízení setkává s ekonomickými obory, zejména s manažerskou ekonomikou (DOLEŽAL, MÁČHAL, LACKO a kol, 2009, str. 185 – 187).

### ***Obstarávání a smluvní vztahy***

Obstarávání slouží k tomu, abychom pro projekt získali od dodavatelů zboží nebo služeb za peníze projektu ty nejlepší hodnoty. Práci dodavatelů a všech zainteresovaných organizací je třeba formálně zúřadovat. Musí být jasně definováno, co se od nich očekává, a organizace přijímající jejich výsledky musí

dodržení těchto očekávání a splnění úkolů i závazků každou takovou stranou kontrolovat.

Obstarávání obvykle vykonává nákupní a zásobovací tým. Ten může být součástí projektu nebo programu, ale většinou bývá součástí trvalé organizace. Nákupní a zásobovací tým spolu s manažerem projektu společně identifikují vhodné dodavatele, vyhledávají vhodné cenové nabídky, vypisují výběrová řízení, vybírají dodavatele, vyjednávají dlouhodobé smlouvy s oblíbenými dodavateli.

Kontrakt (smluvní vztah) je právně závazné ujednání dvou nebo více stran o provedení práce nebo dodávce zboží a služeb a služeb podle specifických podmínek. Kompetentní manažer smluvních vztahů musí být s podmínkami kontraktu dobře obeznámen, avšak v případech, kdy dodavatel nedodrží podmínky vyplývající ze smlouvy, nechá si zhotovit posudek od věcně znalých vedoucích projektu, než začne uplatňovat sankční ujednání (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 194).

Projektový manažer musí být schopen formulovat základní parametry obchodní smlouvy v rozsahu trojimperativu (náklady – za kolik, čas – do kdy, specifikace provedení – co a v jaké kvalitě). Projektový manažer se musí orientovat v obchodním a občanském zákoníku, v případě nadnárodních projektů znalost mezinárodních smluv a znalost ošetření kurzových rizik (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 205 – 207).

### ***Změny***

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

Při startu projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn, aby mohl být v průběhu projektu užíván. Přednost dáváme formalizovanému proaktivnímu procesu řízení změn, který změny

předvídá, před procesem, který pouze reaguje na situaci, až je potřeba změny zjevná (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 210).

Manažer projektu je plně odpovědný za řízení změn v projektu; je třeba, aby včas zapojil všechny potřebné spolupracovníky k analýze požadavku změny a spolupracovníky, kteří mohou svými vlastnostmi a zkušenostmi přispět k analýze a zavedení změny (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 213).

### ***Kontrola, řízení a podávání zpráv***

Tento element zahrnuje integrovanou kontrolu, řízení a podávání zpráv o projektu. Kontrola a řízení vychází z cílů, plánů a smluv projektu. Měří skutečný postup/pokrok projektu i jeho efektivitu, porovnává projekt se směrným plánem (Project Baseline) a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření.

Podávání zpráv poskytuje informace o stavu prací na projektu a předpovídá budoucí vývoj až do ukončení projektu či programu. Komunikuje tyto informace a předpovědi všude tam, kde je potřeba. Podávání zpráv také zahrnuje finanční audity a přezkoumání projektu. Jestliže manažer projektu a tým projektu je velmi zkušený, může být za dostatečné akceptováno podávání zpráv zainteresovaným stranám pouze v případě potřeby (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 218).

Projektový manažer by se měl dobře seznámit s kybernetikou, aby mu byly jasné pojmy jako regulace, řízení, ovládání, zpětná vazba, řídicí smyčka, algoritmus řízení, řízení podle odchylek, stabilita regulace, dopravní zpoždění, šum, redundance a řada dalších (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 236).

### ***Informace a dokumentace***

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



Pozornost musí být věnována tomu, kdo konkrétní informace obdrží. Občas se objevuje tendence zahlcovat pracovníky nadměrným množstvím informací. Zainteresované strany by měly obdržet pouze ty informace, které potřebují a to ve vhodné formě, která jim umožní provést jakoukoli akci od nich vyžadovanou (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 237).

### ***Komunikace***

Principem komunikace je efektivní výměna a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami. Pro úspěšnost projektu je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relativní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání.

Management projektu připravuje komunikační plán. Užitečným prostředkem k zajištění efektivní komunikace je soupis, který uvádí kdo, kdy a jaké informace má obdržet (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 245).

Manažer projektu musí ovládat umění jednat s lidmi, které zahrnuje:

- umění mluvit, sdělovat – rétorické a prezentační dovednosti;
- umění naslouchat – aktivní pozornost věnovaná druhé straně v jednání;
- umění mlčet – selekce a filtrace sdělení, situační odhad (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2009, str. 247).

Stejně jako výše uvedení autoři považují za důležitý element komunikaci a viz níže také elementy behaviorálních kompetencí – vedení diskuzí, vyjednávání a řešení konfliktů, hodnotí účinnou komunikaci za důležitou součást manažerských kompetencí Newton, který radí projektovým manažerům: „*Přemýšlejte o své komunikaci, plánujte a vykonávejte ji s pečlivostí, zájmem a účinností. Vaše komunikace musí být založena na porozumění zákazníkovi, které leží hlouběji než specifikace požadavků a sdílení zpráv. Vaše komunikace s projektovým týmem musí mít větší intenzitu, než jakou je pouhé sdílení plánu projektu a jeho občasné aktualizace. Komunikační schopnosti jsou klíčovým diferenciačním prvkem mezi průměrnými a skvělými projektovými ma-*

nažery. *Potřebujete-li se zaměřit na zlepšení vašich dovedností, začněte úvahou o tom, komu musíte naslouchat a s kým máte mluvit – kdo je vaše publikum. Identifikujte a vyhodnoťte informační potřeby vašeho publika. Zjistěte, kdo je vaším zákazníkem, a naplánujte formy vaší spolupráce“* (NEWTON, 2008, str. 234).

Newton následně rozděluje *publikum* do tří základních kategorií:

- Lidé, kteří jsou do projektu přímo zapojeni – projektový tým, ale také dodavatelé.
- Zákazníci projektu – osoba nebo skupina lidí, pro kterou je projekt dodáván. Projektoví manažeři musejí identifikovat, kdo jsou zákazníci a určit jaké informace jsou pro ně důležité, stanovit nejlepší časování informací a jaká jsou vhodná média a přístupy pro předávání zpráv.
- Jiné zájmové skupiny – široká skupina, která může zahrnovat kohokoliv dalšího, kdo je buď projektem ovlivněn, nebo může výsledek projektu ovlivnit (NEWTON, 2008, str. 235).

### ***Zahájení***

Zahájení dává základ úspěšného projektu nebo programu. Šanci na úspěch projektu může zlepšit dobře připravený a efektivně řízený zahajovací workshop a nábor vhodných lidí do týmu projektu. Zahajovací workshop se musí zaměřit na rozpracování zakládací listiny projektu či programu (*Project/Programm Charter*), přípravu plánu řízení projektu, na vymezení týmových rolí a na kritickou cestu projektu.

Vlastní rozhodnutí o zahájení projektu je obvykle reprezentováno schválením zakládací listiny projektu (identifikační listiny projektu – ILP). Tento dokument obvykle obsahuje první přesnější definici projektu, vymezuje základní hranice projektu (finance, čas, zdroje) a jmenuje manažera projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 257 – 259).

## ***Ukončení***

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

Manažer projektu odpovídá za vytvoření předávající dokumentace – dokumentace skutečného provedení (*as built*) a poskytnutí školení uživatelům výsledků projektu. Tyto akce jsou nezbytně nutné proto, aby byla zajištěna realizace přínosů z investice vložené do projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 263).

## **Elementy behaviorálních kompetencí**

### ***Vůdcovství***

Vůdcovství (leadership) znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Je to životně důležitá kompetence pro projektového manažera.

Projekt vyžaduje vůdcovství. Vůdcovství je zejména důležité tehdy, když projekt narazí na problémy, když se objeví potřeba změny nebo když je nejistý další postup. Vůdcovství je potřebné proto, aby se mohly uplatnit všechny kompetence projektového manažera viditelným a přijatelným způsobem pro tým (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 270).

### ***Zainteresovanost a motivace***

Zainteresovanost představuje osobní vklad projektového manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojení. Díky zainteresovanosti lidé projektu věří a chtějí se ho účastnit. Je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu. Motivace týmu projektu závisí na jeho soudržnosti a na jeho schopnosti překonat úspěšná i neúspěšná období projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 278).

### ***Sebekontrola***

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

Manažer projektu je zodpovědný za sebekontrolu vlastní, za způsob, kterým uplatňuje sebekontrolu v týmové práci, a za sebekontrolu členů týmu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 290).

### ***Asertivita***

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

Přesvědčivost je schopnost dosáhnout dohody o společných cílech pomocí diskuse nebo pádných argumentů. Přesvědčivost může zajistit, aby cenné nápady a myšlenky byly vyslyšeny a realizovány. Cenné nápady či myšlenky jsou ty, které napomáhají dosažení cílů projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 295).

### ***Uvolnění***

Uvolnění je schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích. Snížení napětí je důležité, pokud chceme udržovat se zainteresovanými stranami úspěšnou spolupráci. Uvolněním lze v určité situaci snížit napětí nebo, v případě potřeby, dodat skupině lidí energii. Dalším důležitým faktorem dobrého řízení projektu je schopnost manažera po obzvláště stresující události relaxovat, nabrat a přeskupit síly a zajistit, aby tým udělal totéž (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 304).

### ***Otevřenost***

Otevřenost je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů. Otevřenost je nevyhnutelná jako prostředek získání přínosu ze znalostí a zkušeností druhých. Poněvadž manažer projektu pracuje s různými odborníky, je

otevřenost jeho důležitou kompetencí: řada členů týmu má totiž v určité odborné oblasti větší znalosti, než má on sám. Vztahy v týmu jsou na vzájemném respektu, důvěře a spolehlivosti (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 313).

### ***Kreativita***

Kreativita je schopnost myslet a jednat originálně s fantazií. Manažer projektu využívá kreativitu jednotlivců, kolektivní kreativitu projektového týmu, a rovněž toho, jak jednotlivci a tým pracují, ve prospěch projektu. Manažer projektu musí pečovat o procesy v týmu a musí stimulovat, hodnotit a projednat každý kreativní nápad, s nímž tým přišel a který může být ve prospěch projektu. Kreativní myšlenky často vyžadují, aby je jejich původce nejdříve týmu „prodal“, než jsou týmem akceptovány. Někteří jiní v týmu pak často myšlenku prosazují a vylepšují tak, aby získala větší podporu. Kreativita je jednou z hlavních kompetencí pro prospěch projektu. Pomáhá manažerovi projektu překonávat problémy a motivuje tým ke společné práci na přetváření kreativních nápadů do fungujících řešení (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 319).

### ***Orientace na výsledky***

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

Tato behaviorální kompetence je při řízení projektu úzce spojena s jeho úspěchem. Manažer projektu není placen za to, že tvrdě pracuje, ani za plány či reporty, které vyprodukuje, ani za to tvrdě pracují všichni v jeho týmu. Je placený za dosažení výsledků projektu. Aby dodal výsledky požadované za-

interesovanými stranami, musí zjistit, co chtějí různí účastníci projektu dosáhnout projektem sami pro sebe. Manažer projektu musí řídit osobní rozvoj členů týmu, jejich rozmístění, a musí brát přitom v úvahu jejich očekávání (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 325).

### ***Výkonnost***

Výkonnost je schopnost využívat čas a zdroje tak, aby náklady byly vynaloženy účelně a aby přinášely dohodnuté výstupy (dodávky), a také aby očekávání zainteresovaných stran byla naplněna. Výkonnost rovněž obsahuje to, že používání metod, systémů a postupů se děje tou nejefektivnější cestou. Výkonnost je základní komponentou řízení projektů, minimálně co se týká důležitých problémů.

Proto, abychom zajistili efektivní využití všech zdrojů dostupných pro projekt, je třeba detailně naplánovat a rozvrhnout všechny činnosti v čase a odhadnout jejich pracnost a náklady. Aby výsledky splnily očekávání, musí se efektivita stát součástí kultury organizace, kultury projektového manažera a kultury týmu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 331).

### ***Diskuse***

Kompetence diskuse představuje schopnost logicky argumentovat, uvádět pádně argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení. V zásadě se jedná o výměnu názorů na záležitosti či problémy týkající se projektu. Na základě vzájemného respektu, systematického a strukturovaného myšlení, analýzy faktů a argumentů nebo scénářů vede diskuse k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím.

Rozumné uvažování umožňuje změnit pohled druhého na danou věc, umožňuje pochopit situace v různých oblastech a vyřešit problémy a vysokým stupněm jistoty a správnosti těchto řešení. Logické uvažování odmítá řešení a závěry, které jsou založeny pouze na dojmech a předsudcích (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 341).

### ***Vyjednávání***

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

Manažer projektu se musí snažit o vytvoření a udržování dobrých vztahů mezi všemi zainteresovanými stranami, a k tomu mu pomáhá proces vyjednávání (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 351).

### ***Konflikty a krize***

Konflikty a krize mohou v projektech nebo při vyjednávání smluvních vztahů nastat, protože jsou neustále rozvíjeny procesy a návody jak jim čelit. Mohou se objevit na každé úrovni, většinou proto, že vzájemně spolupracují rozdílné strany s rozdílnými zájmy. Konflikty také vznikají, když se sejdou lidi, kteří se neznají, a začnou spolupracovat na projektu často pod enormním tlakem. Na počátku projektu je třeba stanovit proces, kterým budou konflikty a krize zvládnuty. Řízení krizí začíná kvalitní analýzou rizik a plánováním scénářů, jak zvládat předvídatelné krize.

Transparentnost a integrita prokázaná projektovým manažerem, který funguje mezi stranami konfliktu jako nezáúčastněný prostředník, významně pomáhá nalezení přijatelného řešení. Lidé mají tendenci akceptovat návrhy manažera projektu tehdy, když jsou si jisti, že v dané situaci má jediný zájem: vyřešení konfliktu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 359).

### ***Spolehlivost***

Spolehlivost znamená dodat to, co jste druhým slíbili, a to jak v čase, tak i kvalitě, jak bylo dohodnuto. Být spolehlivý znamená budovat důvěru u svého okolí, které pak ví, že žijete podle toho, co jste naslibovali. Spolehlivost zahrnuje zodpovědnost, korektní chování, přímočarost a rozhodnost. Obsahuje i vlastní sebedůvěru. Z toho vyplývá na jedné straně minimalizace chyb, na

straně druhé otevřenost a důslednost. Spolehlivost je vlastnost, která je zainteresovanými stranami vysoce ceněna (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 366).

### ***Porozumění hodnotám***

Porozumění hodnotám je schopnost vnímat skutečně vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. Zahrnuje rovněž schopnost komunikovat s nimi, být vnímavý k jejich názorům, hodnotovým úsudkům a etickým standardům. Základem pro porozumění hodnotám je vzájemný respekt.

Manažer projektu má svou sadu vnitřních hodnot a vyjadřuje tyto hodnoty ve svém jednání s projektovým týmem a se zainteresovanými stranami. Je také vnímavý k hodnotám lidí kolem sebe a povzbuzuje je v tom, aby svoje hodnoty při jednání s ním vyjadřovali (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 374).

### ***Etika***

Etika určuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce, tj. to, že si vede mravně. Etické chování je základem každého společenského systému. Ve firmách jsou obvykle jisté standardy etiky součástí zaměstnaneckých smluv a zahrnují profesionální pravidla chování, která se od zaměstnanců očekávají. V případech, kdy je firma povinna splňovat v rámci právního nebo regulačního rámce vytyčené standardy, mohou mít i právní základ. Manažer projektu se musí v takovém případě postarat o to, aby se tyto normy plně dodržovaly a nevznikaly pokusy nějak je obejít (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 381).

## **Elementy kontextových kompetencí**

### ***Orientace na projekt***

Projekt je časem a náklady omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů (prostor naplnění cílů projektu), a to vše dle standardů a požadavků kvality. Slovní vyjádření orientace na projekt se používá k popisu toho, že organizace se orientuje na řízení pomocí projektů a na rozvoj



kompetencí projektového řízení. Způsoby, jakými jsou projekty koordinovány v portfoliu, jak jsou projekty řízeny a způsoby rozvíjení kompetencí projektových manažerů, mají přímý vliv na úspěšnost realizovaných projektů. Projekty se podstatně liší od běžných operací a fungování trvalé organizace. Organizace většinou používají řízení pomocí projektů proto, aby účinně zacílily svou pozornost, aby rozšířily, popřípadě změnilly svoji konkurenceschopnost na trhu, zatímco běžné procesní funkce a operace jsou řízeny zejména pro dosažení výkonnosti.

Projekty jsou takové akce, které jsou principiálně charakterizovány jedinečnou sadou parametrů, jako jsou cíle, jasné výstupy čas, náklady, vlastní organizace projektu a odlišnost od ostatních operačních činností. V projektech jsou lidské a materiální zdroje organizovány novým originálním způsobem tak, aby zaručily provést jedinečný obsah a rozsah práce dle zadané specifikace, v rámci časových a nákladových omezení, postupem podle standardního (projektového) životního cyklu a to tak, aby se dosáhlo přínosných změn, definovaných kvantitativními a kvalitativními ukazateli.

Řízení projektu (*Project Management – PM*) zahrnuje plánování, organizaci, sledování a kontrolu všech aspektů projektu, a dále řízení a vedení všech zainteresovaných proto, abychom dosáhli cílů projektu bezpečně a v rámci dohodnutých podmínek pro čas, náklady, obsah/rozsah, výkonnost a kvalitu. Jedná se o celek tvořený úkoly koordinačními a úkoly vůdcovskými, organizováním, technikami a měřeními po realizaci projektu. Životně důležité je optimalizovat parametry času, nákladů a rizika s dalšími požadavky a organizovat projekt v takto daných omezeních (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 390).

### ***Orientace na program***

Program je soubor souvisejících projektů a organizačních změn, které byly, jsou či budou spuštěny za účelem dosažení strategických cílů a získání přínosů, které organizace chce dosáhnout. Tento element kompetence zahrnuje definici a atributy programů a jejich řízení. Orientace na program představuje rozhodnutí aplikovat koncepci řízení pomocí programů, řídit tuto koncepci a

dále rozvíjet kompetence řízení programů. Strategické cíle organizace jsou dosahovány pomocí programů a projektů. Řízení programu je tedy nástrojem, s jehož pomocí organizace implementuje svůj strategický plán.

Program je sledem určitých vzájemně propojených akcí (projektů a úkolů doplňujících projekty), které společně dosahují řadu cílů v rámci jedné celkové strategie nebo jednoho strategického záměru/cíle. Program identifikuje a řídí dodávku takových přínosů, které organizace chce získat (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 399).

### ***Orientace na portfolio***

Portfolio je soubor projektů (a případně programů), které nemusí být nutně nějak propojeny a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Problémy na úrovni portfolio musí být reportovány a rozhodovány na úrovni vrcholového vedení organizace.

Řízení portfolio projektů a programů znamená stanovování priorit projektům a programům v rámci organizace a optimalizování příspěvků všech zahrnutých projektů a programů ke strategii organizace. Řízení portfolio je stálá funkce blízká běžnému řízení opakujících se procesů (běžnému liniiovému řízení). Slouží ke koordinaci všech, nebo aspoň části z těchto všech, v organizaci probíhajících projektů a programů. Manažer portfolio má dvě základní role: „*bottom-up* roli“ a „*top-down* roli“. Důležitost každého jednotlivého projektu, alokace nutných a zároveň často nedostatkových zdrojů k tomuto projektu, a při tom konsolidované podávání zpráv vrcholovému managementu patří k úkolům jeho *bottom-up* role. V roli *top-down* má zodpovědnost za řízení procesu transformace celkové strategie organizace do jednotlivých projektů a programů (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 404).

### ***Implementace projektu, programu a portfolio***

Tento element kompetencí zahrnuje proces ustanovení a neustálého zlepšování řízení projektů, programů a portfolio (PPP) organizace. V každé organizaci musí existovat proces neustálého zlepšování, který zahrnuje i řízení

změn. Řízení změn může mít evoluční charakter, může probíhat pomalu, nebo může mít více revoluční charakter a může se odehrávat po kratší dobu. Implementace řízení PPP sama o sobě představuje jednu možnou organizační strategii. Jako taková vyžaduje definici programu (tzv. PPP program), aby mohla být implementována. Je nutné aplikovat cyklus neustálého zlepšování, aby se schopnosti řídit PPP zvyšovaly a aby tak pomáhaly organizaci v naplňování jejich strategických plánů.

V průběhu životního cyklu programu PPP je vytvářený produkt (jímž je implementované řízení PPP) stejně tak jak proces řízení tohoto projektu nebo programu neustále prověřován, kontrolován a zlepšován. Manažer programu PPP při práci s jeho projektovým týmem používá principy, procesy a nástroje projektového řízení (včetně řízení kvality). (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 410).

### ***Trvalá organizace***

Tento element kompetence je o vztahu mezi organizacemi projektů nebo programů, které jsou časově omezené, a organizacemi trvalými, tj. permanentními entitami s klasickým procesním managementem, které přispívají nějak k projektu nebo mají s projektem nějaké rozhraní. Projekty nelze na jedné straně uskutečnit bez přispění zdrojů dodaných trvalými organizacemi, a na straně druhé produkty a výsledky projektu budou používány a udržovány trvalou organizací.

Trvalá organizace má dlouhodobý účel, smysl. Projekty, programy a portfolia slouží k realizaci a řízení změn nebo k uskutečnění klíčových byznys aktivit, a to zejména organizačních řízených pomocí projektů. Projekty jsou buď přímo uskutečňovány v rámci trvalé organizace, nebo využívají zdroje, vybavení a produkty, které jim trvalá organizace poskytuje. Pracovní postupy trvalé organizace (pracovní úkoly, hierarchie pravomoci a zodpovědností, organizační struktury a způsoby rozhodování) ovlivňují práci na projektu a obráceně. Je nezbytně nutné dosáhnout toho, aby trvalá organizace vzala projekt za svůj, a aby byl překonán odpor, který by mohl pocházet zevnitř organizace.

### *Možné procesní kroky:*

- Porozumějte struktuře organizace, jejím cílům a jejím způsobům práce.
- Vezměte v úvahu strukturu zainteresovaných stran, jejich cíle a jejich způsobu práce.
- Identifikujte a budujte rozhraní mezi trvalými částmi organizace a těmi částmi organizace, které jsou založené na projektech.
- Identifikujte, co mají společné a čím se odlišují.
- Zvažte možnosti a důsledky provedení určitých operací v části trvalé i v části založené na projektech.
- Diskutujte, rozhodujte, komunikujte, implementujte.
- Monitorujte postup, implementujte cyklus učení v organizaci.

(DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 418 – 419).

### **Byznys**

Byznys je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce (proces, operace), která se nějakým způsobem týká poskytování (opatřování, zajišťování) zboží nebo služeb. Byznys se vztahuje jak k ziskovým, tak neziskovým organizacím. Tento element kompetence zahrnuje dopad byznys záležitostí na řízení projektů, programů a portfolií (PPP) a obráceně. Jeho součástí jsou i informace, které obě strany (byznys i PPP) potřebují k tomu, aby jejich vzájemné vztahy byla správně osvětlena a aby výsledky projektů. Programů a portfolií byly dobře sladěny s byznys potřebami.

Chceme-li, aby řízení projektu bylo skutečně účinné a výkonné, musí dobře zapadat do byznys prostředí, v němž je vykonáváno. Řízení PPP musí být propojeno s celkovou strategií organizace. Toto řízení PPP je vlastně určeno k tomu, aby umožnilo realizovat strategii organizace. Řízení PPP musí být v souladu se standardy a směrnici platnými v dané společenské oblasti. Tyto standardy zahrnují aspekty organizační, práva, financí a ekonomiky, aspekty lidských zdrojů, prodeje a marketingu a také informačních a komunikačních technologií (ICT). Zároveň s tím však projekt či program musí dodávat výsledky tak, aby naplňoval očekávání, musí reportovat tak, aby mohl být kontrolován vrcholovým managementem, a musí komunikovat tak aby se

udržoval neustálý soulad s trvalou organizací (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 428).

Řízení byznys záležitostí PPP poskytuje informace o rozdílech mezi aktuálním a plánovaným pokrokem vzhledem ke všem hlavním činitelům ovlivňujícím produkci a vzhledem k očekávaným versus aktuálním výsledkům. K dispozici dává:

- řízení byznysu a právních záležitostí a dále informace potřebné pro kontrolu a řízení projektu či programu;
- informace potřebné pro řízení portfolia k udržování souladu se strategií a k vzájemné koordinaci všech projektů a programů;
- informace, které potřebují různé útvary trvalé organizace k plánování svých aktivit spojených s projektem nebo programem či závislých nějak na projektu nebo programu.

Plánování a reportování jsou prostředky, díky nimž každý zná to, a rozumí tomu, co projekt dodává, co, kdy a kým musí být uděláno a jak je prováděn manažerský proces. Pro projektového manažera je životně důležité vědět, v jakých situacích a v jakém rozsahu může rozhodovat sám, a kdy musí problémy předávat vedení nebo v jakých situacích musí informovat o změnách.

V rámci projektu jsou opakovaně činěna rozhodnutí, která mají nějaké právní důsledky nebo která jsou činěna v určitém právním kontextu. Projektovým manažer musí dbát na to, aby se pohyboval v rámci zákona. Projektovým manažer musí dokázat rozpoznat a vyhledat činnosti, které mají určité požadavky, a musí umět aplikovat právní principy, které se aktuálnímu případu váží (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 429 – 430).

### ***Systemy, produkty a technologie***

Tento element kompetence pokrývá vazbu mezi projektem/programem a trvalou organizací, která se týká systémů, produktů a technologií. Celý problém lze rozdělit na aplikování, dodání a implementování systémů pro organizaci, od organizace anebo do organizace.

Projekty lze použít k vytvoření nebo změně produktů, nabízených služeb nebo systémů. Výběr technologií a případně změny v technologiích jsou obvykle brány jako strategické záležitosti, a jako takové jsou řízeny pomocí projektů. Vývoj nového systému, popřípadě změna systému musí být řízena jako projekt od počáteční koncepce až po konečné vytvoření a distribuci. Tým takového projektu musí rozumět nejen procesu vývoje a vytvoření produktu, ale i roli manažera produktu.

Manažeři projektů a jejich týmy si musí být vědomi toho, že v řadě případů se objeví navzájem konfliktní požadavky na výkonnost systému, jednotlivé dodávky, jejich termíny, na náklady či výnosy a na vypořádávání se s rizikem. Musí také rozumět aspektům užití výsledků takových projektů, jejich ekonomičnosti, ziskovosti, realizovatelnosti, jejich kompatibility s okolím, do kterého budou zasazeny, problematice jejich budoucích změn, rozšíření, renovací a finálnímu nahrazení systémem novým. Toto všechno je třeba dokumentovat a řídit jako byznys případ. Manažeři projektů si také musí uvědomovat, že při aplikování, dodávce nebo implementaci systémů se trvalá organizace musí soustředit na různé zainteresované strany a musí je zapojit správným způsobem do projektu. Zejména se jedná o následující strany:

- management systému, závodu či podniku;
- útvar prodeje a marketingu;
- útvar řízení jakosti;
- útvar architektury systémů;
- útvar rozvoje technologií.

Manažer a projektu jeho tým musí znát požadavky na řízení systému a koncepci jeho údržby, na jeho modernizaci a jeho nahrazení. Manažer projektu musí mít možnost tyto koncepce ovlivňovat a musí je využívat k optimalizaci projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 435 – 436).

### ***Personální management***

Tento element pokrývá aspekty managementu lidských zdrojů, které mají vztah k projektům, a zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, jejich výběr, školení a trénink, jejich udržení, hodnocení jejich výkonnost a

motivaci. Rozvoj pracovníků je klíčovou starostí v každé organizaci. Z pohledu organizace i pracovníka poskytují projekty (s jejich jedinečným souborem úkolů) jednotlivcům výbornou příležitost k získání nových zkušeností a dovedností. Z tohoto důvodu je jmenování lidí do projektu, jak pro organizaci, tak i pro jednotlivce, důležitou příležitostí k rozvoji. Z hlediska projektu je nutné, aby do projektu byli jmenováni správní lidé. Důležité je nejprve určit pro každou roli v projektu potřebné schopnosti a dovednosti, abychom mohli najmout lidi nejlépe vyhovující požadovaným kompetencím, a abychom pak správně rozvíjeli jejich schopnosti a dovednosti tak, jak potřebuje tento konkrétní projekt. Jestliže člen týmu není efektivní ve své roli, musí manažer projektu tuto záležitost probrat s jeho stabilní nadřízeným ve vertikální organizační struktuře, a buď pro něj zajistit školení nebo koučování, nebo jej musí nahradit zkušenějším pracovníkem (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 443).

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

Tento element pokrývá aktivity, které zajišťují organizaci správně chování v kontextu zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, a to jak v průběhu fáze plánování projektu a jeho provádění, tak v průběhu životního cyklu dodaných výsledných produktů a při jejich vyřazování a likvidaci. Vzrůstající společenská odpovědnost a uvědomění si možnosti případných soudních sporů vede k tomu, že organizace musí mít o těchto záležitostech potřebnou úroveň znalostí a zkušeností. Všechny klíčové problémy týkající se zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, které se v projektech mohou vyskytnout, jsou pokryty směnicemi, definovanými standardy a operačními postupy, které riziko minimalizují na úroveň přijatelnou jak samotnou organizaci, tak veřejností, právním systémem, ale i různými provozovateli a jinými zúčastněnými. Takto se minimalizuje pravděpodobnost výskytu nehody, při níž by mohli být zraněni lidé, poškozena zařízení nebo znečištěno životní prostředí. Manažer projektu musí zajistit, aby tyto standardy,

které jsou často specifické podle typu projektu, byly dodržovány a musí pravidelně provádět přezkoumání a aktualizaci těchto standardů, směrnic a operačních postupů (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 452).

### ***Finance***

Finanční řízení odpovídá za uvážlivé a včasné získávání finančních zdrojů, které potřebujeme pro projekt. Manažer projektu musí finančnímu managementu organizace poskytnout informace o finančních požadavcích projektu, musí spolupracovat na přístupu k finančním zdrojům, kontrolovat platby a využívání finanční zdrojů. Jsou projekty, v nichž manažer projektu musí organizovat finanční zdroje a shánět investory. V takovém případě musí rozumět přínosům a nákladům a musí umět například zhodnotit výhody a nevýhody tuzemského financování ve srovnání se zahraničním financováním. Ve větších organizacích se tuzemského financování takových projektů účastní vždy útvar finančního řízení a jsou k dispozici odborníci pro záležitosti mezinárodního financování či zajištění proti výkyvům měny.

Manažer projektu musí rozumět fungování systému finančního managementu organizace a musí umět používat jeho metody. Rovněž musí být schopen interpretovat údaje účetního systému tehdy, když analyzuje a ověřuje finanční dopady různých alternativ v projektu (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 456–457).

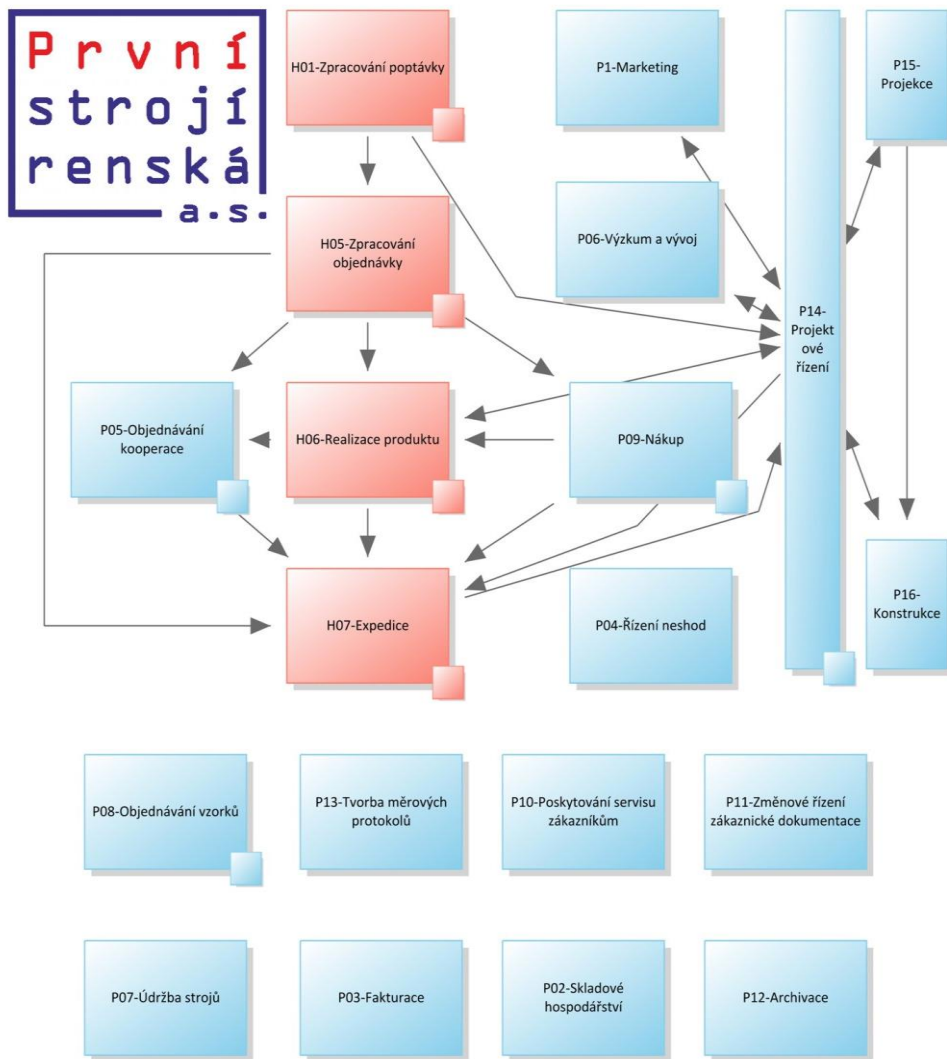
### ***Právo***

Tento element kompetencí popisuje vliv práva a předpisů či směrnic na projekty či programy. Z hlediska projektových, programových nebo portfoliových (PPP) kontextů je pro manažera důležité mít pověst člověka, který provádí byznys podle zákonů a etickým způsobem. Vždy totiž existuje riziko, že někdo proti vám vyvolává právní řízení. Omezení právně orientované publicity snižuje možnost soudních sporů. A snažit se vždy soudně prokázat svou pravdu může stát hodně peněz a hodně času při sebeobhajobě, když na vás někdo podá žalobu. Navíc i v případě, že soudní spor vyhraje, nemusí se vám podařit získat zpět peníze utracené za právníky.




Řízení PPP se rovněž musí soustředit na to, aby pokud možno vyloučilo vznik právních postihů či vymáhání v důsledku nedodržení smlouvy. Zákony většinou chrání zájmy jednotlivce v oblastech osobní bezpečnosti, hmotného majetku, financí nebo osobní pověsti, a na to je třeba pomatovat. Manažer projektu musí dbát na to, aby jednal v rámci zákona. Musí být schopen rozpoznat nebo vypátrat, které aktivity mohou mít nějaké právní důsledky a které právní principy se na projekt vztahují. Znalosti obchodního zákoníku a zkušenosti s psaním smluv jsou pro řízení některých druhů projektů nezbytné. Na mezinárodní projekty se většinou vztahuje více než jeden právní systém (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO a kol, 2009, str. 464).

## 7.2 Příloha č. 2 – Procesní mapa První strojírenská



**7.3 Příloha č. 3 – Popis pracovní funkce projektového manažera  
v První strojírenské, a. s.**

	<p><b>POPIS PRACOVNÍ FUNKCE</b></p>
<p><i>Název funkce (pracovního místa)</i></p>	<p><b>Projektový manažer</b></p>
<p><i>Organizační začlenění v První strojírenské, a. s. (Úsek, oddělení, referát, tým)</i></p>	<p><b>Obchodně-technické oddělení (OTS)</b></p>
<p><i>Zástupce (funkce)</i></p>	<p><b>Obchodní manažer</b></p>
<p><i>Nadřízený (funkce)</i></p>	<p><b>Vedoucí OTS</b></p>
<p><i>Podřízený (úsek, oddělení, referát, tým)</i></p>	<p><b>Projektový tým</b></p>

***Kvalifikační požadavky***

<p><i>Vzdělání (VŠ, VOŠ, ÚSO, SO, druh a zaměření)</i></p>	<p><b>VŠ nebo VOŠ</b> technického směru: strojírenský, dopravní nebo elektrotechnický obor</p>
<p><i>Certifikace a oprávnění (odborná školení, ŘP, apod.)</i></p>	<p><b>Řidičský průkaz sk. B</b> – mezinárodní <b>Řízení projektů</b> – pokročilá znalost <b>MS Office</b> – pokročilá znalost <b>MS Project</b> – pokročilá znalost <b>Vedení týmu</b> – pokročilá znalost <b>Řízení rizik</b> – základní znalost <b>Finanční controlling</b> – zákl. znalost</p>
<p><i>Jazyky (druh a úroveň)</i></p>	<p><b>Anglický a ruský jazyk</b> – pokročile slovem i písemně včetně technické terminologie</p>
<p><i>Zvláštní požadavky (dovednosti, schopnosti, praxe apod.)</i></p>	<p><b>Min. 5 let praxe ve strojírenské výrobě</b> (příp. v řízení dodávek technologických nebo investičních strojírenských celků) <b>Orientace na výsledky</b> – efektivita, rychlost rozhodování</p>

	<p><b>Orientace na zákazníka</b> – odpovědnost, vstřícnost, navazování přátelských vztahů se zákazníkem</p> <p><b>Interpersonální dovednosti</b> – empatie, komunikativnost, asertivita,</p> <p><b>Iniciativa</b> – hledání nových příležitostí, zlepšování procesů a kvality</p> <p><b>Sebedůvěra</b> – důvěra ve své schopnosti, vytrvalost, sebeřízení</p> <p><b>Vyjednávání</b> – důvěryhodnost, umění přesvědčovat a ovlivňovat, předvídavost</p> <p><b>Práce s informacemi</b> – analytické schopnosti, logické myšlení</p>
--	---

### ***Pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci vedoucího zaměstnance***

A.	Dle zákoníku práce § 301 je zaměstnanec povinen:
a)	pracovat podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci;
b)	využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly;
c)	dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen;
d)	řádně hospodařit s prostředky svěřenými jemu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.
B.	Dle zákoníku práce § 302 je vedoucí zaměstnanec povinen:
a)	řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky;
b)	co nejlépe organizovat práci;
c)	vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat BOZP;
d)	zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle Zákoníku práce – část šestá;
e)	vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
f)	zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
g)	zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

### ***Popis pracovních činností vedoucího zaměstnance***

I.	Odpovídá za dodržení stanovených rozpočtů svěřených projektů.
II.	Organizuje činnost projektového týmu a součinnost s ostatními útvary.
III.	Má pravomoc k realizaci projektů - výrobních a technologických dodávek v ČR i v zahraničí.
IV.	Odpovídá za kooperace a subdodávky související s projekty, vyhodnocení poptávek, výběrová řízení, výběr a pravidelné hodnocení dodavatele.

- V. Vede obchodní jednání s dodavateli o ceně, termínu, splatnosti, záruce atd.
- VI. Odpovídá za předání podkladů pro obchodní úsek při předání díla, příp. subdodávek.
- VII. Odpovídá za kontrolu jakosti zpracování, iniciuje případné reklamační řízení z těchto dodávek a spolupracuje s útvarem kvality při řešení reklamací.
- VIII. Shromažďuje a předává informace o zákaznících a veškeré související podklady oddělení marketingu.
- IX. Odpovídá za předání stanovené dokumentace odběrateli. Chrání know-how, patenty a licence zaměstnavatele před zneužitím.
- X. Pravidelně (min. 1x týdně) podává informace o průběhu projektu (zakázky) přímému nadřízenému.
- XI. Má pravomoc v případě odchylky projektu do stanoveného plánu (harmonogramu) přijmout rozhodnutí, aby bylo dosaženo původního plánu. V případě překročení rozpočtu projektu z těchto důvodů je povinen neprodleně informovat nadřízeného.

## 7.4 Příloha č. 4 – Formulář hodnocení pracovního výkonu



<b>FORMULÁŘ HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V PRVNÍ STROJÍRENSKÉ, a. s.</b>	
<b>Zaměstnanec:</b>	<b>Funkce:</b>
	<b>Úsek:</b>
<b>Počet přidělených bodů dle metodiky:</b>	<b>Období hodnocení:</b> (zpravidla pololetní)

*Postup procesu hodnocení – zaměstnanec i jeho přímý nadřízený připraví podklady hodnocení, na jejichž základě probíhá hodnotící pohovor a na závěr společně vyplní formulář hodnocení. Některé součásti formuláře (např. hodnocení vedoucího) mohou být dodány jako příloha.*

**Cíle**

*Uveďte klíčové cíle daného období, jejich splnění (splněno, částečně, nesplněno) a faktory ovlivnění výkonu.*

1.

---

2.

---

3.

### **Know-how**

*Uvedte získané znalosti, schopnosti a dovednosti, pracovní pokroky. Absolvované programy rozvoje a jejich efektivnost. Popis jednotlivých pozic a jim odpovídající know-how pro práci v CZ LOKO: Jde např. o prezentační dovednosti, jazykovou úroveň, práci s PC, znalost cizího jazyka, odbornost:*

1.

---

2.

### **Plán vzdělávání**

*Uvedte plány akcí (SMART) směřujících ke zlepšení výkonu. Dohodnuté potřeby rozvoje a vzdělávání v následujícím období.*

1.

---

2.

### **Cíle na následující období**

*Uvedte cíle a plány pracovního výkonu na následující období – SMART!!!*

1.

---

2.

---

3.

### **Hodnocení vedoucího**

*Krátce zhodnoťte pracovní výkon podřízeného za uplynulé období. Především přínosy a úspěchy, ale i nedostatky a opomenutí (s návrhem nápravy).*

### **Spokojenost a inovace**

*Zaměstnanec krátce zhodnotí (ne)spokojenost, problémy, návrhy zlepšení a inovace – týkající se jak vlastního pracovního výkonu, tak i práce úseku či firmy:*

**Pracovní podmínky, ohodnocení**

Změny v ohodnocení, pracovních podmínkách a další, které z hodnocení vyplývají

Změna:

Od data/na období:

Poznámky:

**Bodové hodnocení I typu (hodnocení pracovního chování, jednání, kompetencí)**

Hodnocený výkon	Počet bodů
1) <b>Akceschopnost</b> (odbornost, kvalita práce, plnění plánu)	
2) <b>Komunikace a styl jednání</b>	
3) <b>Efektivita a výkonnost</b> (využití pracovního času, rozhodování)	
4) <b>Sebezdokonalování a sebeřízení</b>	
5) <b>Etické chování a osobnostní integrita</b> (odpovědnost, důvěryhodnost)	
6) <b>Kreativita a flexibilita</b> (pozitivní postoj ke změnám, inovační myšlení):	
7) <b>Budování týmových vztahů</b> (podpora vzájemné výměny informací)	
8) <b>Schopnost řídit procesy</b> (pouze pro hodnocení vedoucích zam.)	
9) <b>Schopnost plánovat, delegovat a kontrolovat</b> (pouze vedoucí zam.)	
10) <b>Schopnost vést lidi a motivovat</b> (pouze vedoucí zam.)	
<b>Celkem bodů</b>	

Pozn. - hodnocení 1- 6 bodů, 6 bodů nejlepší hodnocení (dle Metodiky hodnocení zam.v bodu 10)

V ..... dne .....

**Souhlas (výhrady) hodnoceného a podpis:**



---

**Souhlas (výhrady) hodnotitele a podpis:**

---

**Podpis personalisty:**

- Příští hodnocení bude provedeno
- pravidelně za 6 měsíců
  - mimořádně do 3 měsíců

Formulář předejte na personální úsek (s přílohami, pokud jsou)