

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Vstup absolventů projektového řízení na pracovních trzích**

**Bc. Eliška Urbancová**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eliška Urbancová

Projektové řízení

Název práce

**Vstup absolventů projektového řízení na pracovní trh**

Název anglicky

**Entry of project management graduates to the labor market**

### Cíle práce

Diplomová práce je zaměřena na lidský faktor v projektovém řízení a jejím hlavním cílem je analyzovat pracovní trh se zaměřením na vstup studentů, kteří absolvovali studium projektového řízení.

Prvním z dílčích cílů je vymezení obsahu oboru projektové řízení, jeho usazení do historického kontextu a popis procesu projektu. Dalším teoretickým dílčím cílem je definovat lidský faktor v projektovém řízení jako jeden z důležitých faktorů, který vstupuje do celého procesu projektu.

V praktické části je prvním cílem zmapování pracovního trhu, absolventův pohled na požadavky na nové zaměstnání a na jejich uplatnění na trhu práce a zároveň je zařazen i pohled zaměstnavatele. Druhým cílem je vytvoření doporučení z pohledu HR při střetu poptávky a nabídky, pracovního místa pro nastupujícího manažera, a jejich nejúčinnější využití.

### Metodika

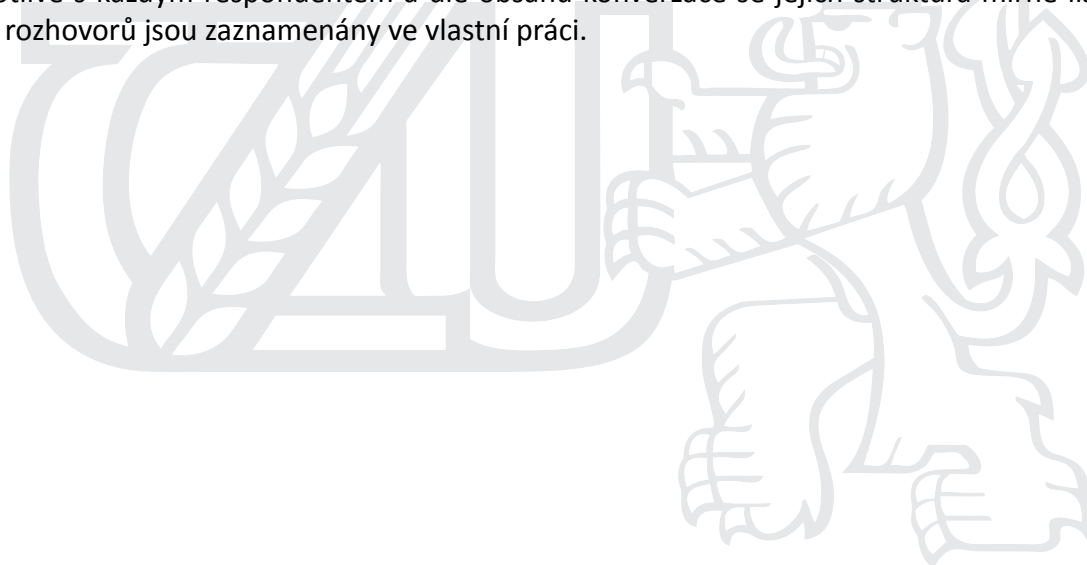
Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, která se zabývá teoretickou rovinou témat projektové řízení, projekt, trh práce, zaměstnanost, motivace a odměňování.

Teoretická část je zaměřena na obecnou podobu projektového řízení, procesu projektu a hlavně na lidský faktor, který by měl být vnímán jako důležitý faktor v řešení komplexních projektů. Teoretická část je podložena literární rešerší. Dále bude rozpracováno téma motivace absolventů.

Analytická část je sestavena z rozboru pracovního trhu, pro který by měla být použita metoda analýzy a z kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru, jak s manažerem, tak s absolventem projektového řízení. Rozhovor je cílen na otázky z oblasti požadavků na pracovní místo. Jeho výsledky jsou vhodně zpracovány dle potřebného kódování a je z nich vyvozeno vlastní doporučení, jak nejefektivněji využít poznatků z obou pohledů k uspokojení požadavků jak nabídky, tak poptávky práce.

Pro doplnění ucelené představy byl sestaven dotazník v rozsahu 14 otázek, který byl předložen studentům oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Dotazníkové šetření se skládalo z 10 uzavřených otázek a 4 polo-uzavřených. Vyhodnocení dotazníkového šetření je založen na sestavení doplňujících grafů a výsledky slouží pro porovnání s rozhovory.

Polostrukturované rozhovory jsou provedeny s projektovými manažery, absolventy a jedním personalistou. Rozhovory se týkaly pěti základních oblastí, a to start-upy, kompetenční modely, projektové řízení dle standardů, výběr nového projektového manažera a průběh jeho přijímacího řízení. Rozhovory byly vedeny jednotlivě s každým respondentem a dle obsahu konverzace se jejich struktura mírně lišila. Výsledky z těchto rozhovorů jsou zaznamenány ve vlastní práci.



## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Absolvent; Projektové řízení; Projekt; Trh práce; Zaměstnanost; Kompetence

---

## Doporučené zdroje informací

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

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

GROS, Ivan. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 432 s. ISBN 80-247-0421-8.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vstup absolventů projektového řízení na pracovní trh" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, PhD. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Dagmar Urbancové za korekturu práce.

# Vstup absolventů projektového řízení na pracovní trh

## Abstrakt

Diplomová práce řeší otázku pohledu na vstup absolventů oboru projektové řízení na pracovní trh. Zároveň se zaměřuje na zkušenosti projektových manažerů v praxi, a jak oni sami vnímají absolventy.

Hlavní část práce se týká porovnání rozhovorů mezi projektovými manažery a absolventy. Rozhovory zodpovídají pět základních výzkumných otázek a výsledky jsou podloženy dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno v rámci oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Pozornost byla zaměřena především na kompetence, které by měl absolvent mít.

Výsledky práce zodpovídají hlavní otázku, a to v jaké míře se liší pohled absolventů vysoké školy na nástup na pracovní trh od reality. Zda jsou tyto představy relevantní nebo zda je praxe odlišná.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, projekt, pracovní trh, nezaměstnanost, praxe, kompetence

# **Entry of project management graduates to the labor market**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the question of the entry of graduates in the study program of project management to the labor market. At the same time, it focuses on the experience of project managers in practice, and how they perceive graduates themselves.

The main part of the thesis concerns comparison of interviews between project managers and graduates. The interviews correspond to five basic research questions and the results are based on a questionnaire survey, which was conducted within the study program of Project Management at the Faculty of Business and Economics of the Czech University of Life Sciences in Prague. Attention was focused primarily on the competencies that a graduate should have.

The results of the thesis answer the main question, and to what extent the perspective of the graduates of the college differs from the point of view of entering the labor market. Whether these ideas are relevant or whether the practice is different.

**Keywords:** Project management, project, labor market, unemployment, work experience, competations



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Projektové řízení .....	15
3.1.1 Definice projektového řízení .....	15
3.1.2 Historie projektového řízení .....	16
3.2 Řízení projektů.....	18
3.2.1 Projekt .....	18
3.2.2 Cíl projektu .....	19
3.2.3 Plánování projektu .....	21
3.2.4 Chápaní času v projektech.....	23
3.2.5 Human resources z pohledu projektu.....	24
3.3 Lidský faktor v projektovém řízení.....	28
3.3.1 Manažer projektu .....	28
3.3.2 Kompetence manažera .....	29
3.3.3 Manažerské role .....	30
3.3.4 Manažerské funkce.....	30
3.3.5 Manažerské styly.....	34
3.4 Kompetence dle IPMA:IBC .....	37
3.4.1 IMPA certifikace.....	37
3.4.2 Základní rozdělení kompetencí.....	38
3.4.3 Elementy technických kompetencí .....	39
3.4.4 Elementy behaviorální kompetence .....	42
3.4.5 Kontextové kompetence .....	45
3.5 Nezaměstnanost .....	48
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>49</b>
4.1 Nezaměstnanost absolventů.....	49
4.2 Dotazníkové šetření mezi absolventy oboru Projektové řízení .....	54
4.3 Výzkumné šetření.....	64
4.3.1 Jsou start-up a trainee programy vhodnými prostředky pro vstup na pracovní trh? 66	
4.3.2 Jak se vnímá řízení projektů podle standardů v praxi a v teorii?.....	69

4.3.3	Jak vypadá pracovní profil absolventa projektového řízení? .....	73
4.3.4	Jak probíhá výběr nového projektového manažera do týmu? .....	76
4.3.5	Do jaké míry jsou absolventi vhodně připraveni na přijímací pohovor? ..	78
4.3.6	Nástup na pracovní trh z pohledů personalistů.....	81
4.4	Výsledky a diskuze .....	84
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>I</b>
7.1	Příloha A – Dotazník pro obor Projektové řízení PEF ČZU .....	I

## Seznam grafů

Graf 1	- Obecná místa nezaměstnanosti v letech 2005-2016 .....	49
Graf 2	- Gendrové rozložení respondentů .....	55
Graf 3	- Věková skladba respondentů .....	55
Graf 4	- Představa o budoucím zaměření .....	55
Graf 5	- Vnímání získaného teoretického základu .....	56
Graf 6	- Praxe v oboru projektového řízení .....	56
Graf 7	- Absolvování vybraných programů .....	57
Graf 8	- Pohled na start-up a trainee programy.....	58
Graf 9	- Praxe absolventů se standardy .....	58
Graf 10	- Vnímání standardů jako závazného předpisu .....	59
Graf 11	- Procesní řízení vs. řízení na základě kompetencí .....	59
Graf 12	- Technické kompetence .....	60
Graf 13	- Behaviorální kompetence .....	61
Graf 14	- Kontextové kompetence .....	61
Graf 15	- Počet účastní v přijímacím řízení.....	62

Graf 16 - Účast nadřízeného u pohovoru.....	62
Graf 17 - Pravdivost inzerátů.....	63

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Základní projektový imperativ.....	19
Obrázek 2 - Modifikace projektového imperativu .....	20
Obrázek 3 - Šesti-imperativ projektového řízení .....	20

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Týmové role podle Belbina .....	25
Tabulka 2 - Přehled kompetencí dle NCB.....	38
Tabulka 3 - Počet studentů v prezenčním studiu 2013-2017.....	50
Tabulka 4 - Počty absolventů v prezenčním studiu - ekonomické vědy a nauky 2013-2017 .....	51
Tabulka 5 - Počty studentů – Provozně ekonomická fakulta 2013-2017.....	51
Tabulka 6 - Počty absolventů na Provozně ekonomické fakultě 2013-2017.....	52
Tabulka 7 - Přehled evidovaných absolventů ekonomických oborů na Úřadu práce ČR... 53	
Tabulka 8 - Přehled vybraných kompetencí dle respondentů PM .....	70
Tabulka 9 - Přehled vybraných kompetencí dle respondentů A .....	72
Tabulka 10 - Osobnostní charakteristiky uchazeče dle PM.....	79
Tabulka 11 - Osobnostní charakteristiky dle absolventů .....	80

## **Seznam schémat**

Schéma 1 - Schéma projektového managementu .....	16
Schéma 2 - Maslowova pyramida potřeb .....	32

# 1 Úvod

Diplomová práce pojednává o problematice vstupu absolventů projektového řízení na pracovní trh, a to s ohledem na kompetence, které získali při studiu.

V dnešní době česká ekonomika posiluje, míra nezaměstnanosti klesá pod hranici 4 % a na trhu práce je nedostatek kvalitních uchazečů. Absolventi vysokých škol si proto mohou ihned po absolvování nalézat pozice vhodné pro jejich oborové uplatnění.

Projektové řízení je specifický obor, ve kterém je vyžadováno, aby projektový manažer disponoval velkým souborem kompetencí a znalostí, znal přesně svoji roli, funkci a dokázal efektivně řídit pracovní zdroje, harmonogram i náklady projektu. Je na něj kladen velký tlak, který musí zvládnout a dovést projekt k předem stanovenému cíli.

Projektové řízení lze nahlížet ze dvou úhlů. Prvním z nich je procesní řízení, s kterým pracují standardy Prince2 či PmBok, naopak ICB nahlíží na projekt a projektové řízení jako na soubor kompetencí, kterými je projektový manažer vybaven. Ty potom rozlišuje na technické, behaviorální a kontextové. Většina organizací používá v úvodních fázích projektů mezinárodní standardy. V případě neočekávaných komplikací jsou projektoví manažeři nuceni rychle rozhodnout na základě svých nabitých zkušeností a dle vnitropodnikových ustálených a osvědčených postupů.

Již v rámci studia je mohou zájemci využít nabídku trainee programů, jejichž absolvování je uvede praktické problematiky oboru, seznámí je s firemní kulturou a vnitropodnikovými procesy. Sami studenti si mohou určit své nedostatky a v rámci studia se cíleně zdokonalovat. Progresivnější a dynamičtější typy studentů mohou své schopnosti uplatnit ve vlastní podnikatelské činnosti, což jim usnadňují programy start-up.

Současný profil absolventa je hodnocen v zásadě kladně. Projektové řízení je však mladý obor, profil absolventa není pevně ukotven a jeho hodnocení odborníky z praxe nemá vysokou vypovídající hodnotu.

Český vzdělávací systém umožňuje v současné době kvalitní studium oboru projektové řízení, které je založeno na teoretických znalostech. Méně již pracuje s praxí, která by se studenty procvičila aplikaci teorie v reálných situacích. Prostor pro rozšíření výukových předmětů lze spatřovat v oblastní soft skills, které absolventů chybí při vstupu na pracovní trh a nebo je neumí dostatečně prezentovat a využít.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Diplomová práce je zaměřena na lidský faktor v projektovém řízení a jejím hlavním cílem je na základě výzkumu a následné analýzy porovnat očekávání studentů programu Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze v konfrontaci s reálnými požadavky pracovního trhu.

Prvním z dílčích cílů je vymezení obsahu oboru projektové řízení, jeho usazení do historického kontextu a popis procesu projektu. Dalším teoretickým dílčím cílem je definovat lidský faktor v projektovém řízení jako jeden z důležitých faktorů, který vstupuje do celého procesu projektu.

V praktické části je prvním cílem zmapování pracovního trhu, absolventův pohled na požadavky na nové zaměstnání a na jejich uplatnění na trhu práce a zároveň je zařazen i pohled zaměstnavatele. Druhým cílem je vytvoření doporučení z pohledu HR při střetu poptávky a nabídky, pracovního místa pro nastupujícího manažera, a jejich nejúčinnější využití.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, která se zabývá teoretickou rovinou témat projektové řízení, projekt, trh práce, zaměstnanost, motivace a odměňování.

Teoretická část je zaměřena na obecnou podobu projektového řízení, procesu projektu a hlavně na lidský faktor, který by měl být vnímán jako důležitý faktor v řešení komplexních projektů. Teoretická část je podložena literární rešerší. Dále bude rozpracováno téma motivace absolventů.

Analytická část je sestavena z rozboru pracovního trhu, pro který by měla být použita metoda analýzy a z kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru, jak s manažerem, tak s absolventem projektového řízení. Rozhovor je cílen na otázky z oblasti požadavků na pracovní místo. Jeho výsledky jsou vhodně zpracovány dle potřebného kódování a je z nich vyvozeno vlastní doporučení, jak nejefektivněji využít poznatků z obou pohledů k uspokojení požadavků jak nabídky, tak poptávky práce.

Pro doplnění ucelené představy byl sestaven dotazník v rozsahu 14 otázek, který byl předložen oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Dotazníkové šetření se skládalo z 10 uzavřených otázek a 4 polo-uzavřených. Vyhodnocení dotazníkového šetření je založen na sestavení doplňujících grafů a výsledky slouží pro porovnání s rozhovory.

Polostrukturované rozhovory jsou provedeny s projektovými manažery, absolventy a jedním personalistou. Rozhovory se týkaly pěti základních oblastí, a to start-upy a trainee programy, kompetenční modely, projektové řízení dle standardů, výběr nového projektového manažer a průběh jeho přijímacího řízení. Rozhovory byly vedeny jednotlivě s každým respondentem a dle obsahu konverzace se jejich struktura mírně lišila. Výsledky z těchto rozhovorů jsou zaznamenány ve vlastní práci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Projektové řízení

#### 3.1.1 Definice projektového řízení

Ze základní definice lze projektové řízení chápat jako souhrn plánování, organizování, řízení činností a řízení zdrojů v rámci celého projektu, za respektování omezení, a to z hlediska časového, zdrojového a nákladového. Pro efektivnost celého projektu, je připojen i cíl maximálního ekonomického efektu (Šubrt, Langrová, 2007, s. 3).

V opozici k tomu (Fiala, 2004, s. 19) definuje projektové řízení jako: „ ... způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínu a disponibilních zdrojů.“

V dnešní době postupně roste složitost a náročnost při vytváření nových hodnot, a proto je nutné neustále koordinovat jejich postupy, tedy projekty (Šubrt, Langrová, 2007, s. 3).

Projektové řízení má dva základní přístupy:

1. **Manažerský** – přístup, který je založen na praktické realizaci projektu. Všechny činnosti v rámci daného projektu jsou koordinovány tak, aby každý pracovník měl vlastní odpovědnost za přidělený úkol a aby byla utvořena hierarchie manažerů na všech úrovních řízení, včetně řízení lidských zdrojů. Manažerský přístup v projektovém řízení dále dbá na personální stránku projektu, kdy řeší jak způsoby odměňování, tak i vliv motivace na výkon pracovníka (Šubrt, Langrová, 2007, s. 5).
2. **Systémově analytický** - tento přístup vychází z matematické podstaty tvorby osnovy a jeho hlavní charakteristikou je utváření matematických modelů pro projekty (Šubrt, Langrová, 2007, s. 5).

Projektové řízení je proces, který ve své podstatě disponuje transparentní odpovědností, propojuje závislé úkoly s dostupnými zdroji. Touto formou se snaží dosáhnout veřejně prospěšných cílů v ekonomických, ekologických, energetických a

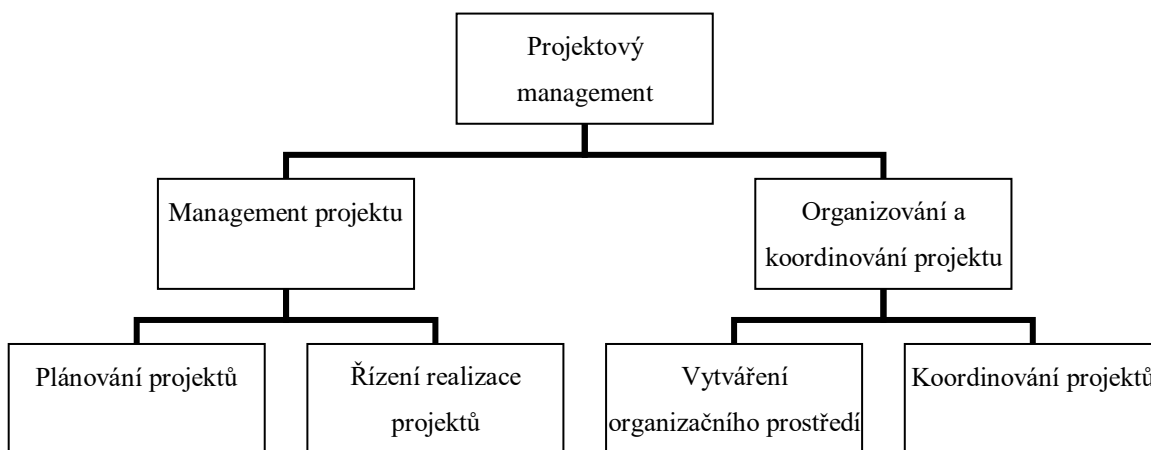
časových souvislostech. Celkově tento proces podporuje integrací různých profesí či podnikatelských subjektů (Šubrt, Langrová, 2007, s. 5).

Uvedený proces využívá specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností, které podporují dosažení stanovených cílů. Jelikož mezi základní požadavky projektového řízení patří splnění dílčích časových termínů, je nutné používat dostupné sofistikované postupy pro časově, ale i zdrojově omezené činnosti (Fiala, 2004, s. 19).

Projektové řízení poté (Fiala, 2004, s. 32) označuje jako styl řízení, který by se měl v současných dynamických podmínkách prosazovat čím dál více.

Project Management, který v českém jazyce nemá doslovný překlad, avšak lze o něm mluvit jako o projektovém managementu, má širší význam a na základě schématu č. 1 ho lze chápat jako nadstavbu managementu jednotlivých projektů.

**Schéma 1 - Schéma projektového managementu**



Zdroj: Šubrt, Langrová (2007)

### **3.1.2 Historie projektového řízení**

Ačkoliv je projektové řízení považováno za mladý obor, který ve své podstatě vznikl až po druhé světové válce, lze říct, že historii řízení lze spojit už se stavbou starověkých egyptských pyramid (Fiala, 2004, s. 9).

Jsou zde ovšem skutečnosti, které se diametrálně liší od dnešní doby projektového řízení. Jak již bylo zmíněno, jedním z nejdůležitějších aspektů pro dokončení je čas. V době starověku, poté i středověku, bylo náročné dosahovat jakékoliv komunikace na delší vzdálenost a pokud se dostala zpráva k příjemci, nemusela se odpověď dostat nazpět. Druhým podstatným rozdílem bylo zajištění dostupnosti pracovních zdrojů, které jsou



v dnešní době velmi omezenou veličinou, avšak v minulosti se jednalo o zdroj, který šel zajistit například zajetím otroků ve válce (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 22).

Za zakladatele projektového řízení se považuje Henry Lawrence Gantt (1861-1919). Gantt ve svých začátcích působil jako strojní inženýr. Již při založení své firmy v roce 1901 považoval za důležité, aby vznikla spolupráce mezi pracujícími a managementem. Tento krok je označován za revoluční, neboť existovaly propastné rozdíly, co se týče vzdělání, postavení či majetkového vlastnictví (Šubrt, Langrová, 2007, s. 4). Pro podporu jeho koncepce vytvořil tzv. Ganttův diagram jako vizuální podporu pro plánování a řízení stavby lodí. V dnešní době se jedná o nejpoužívanější formu (Fiala, 2004, s. 4). Gantt začal prosazovat nový přístup k řízení, a to od řízení lidí k řízení činností.

V průběhu 20. století docházelo k rozvoji dalších metod, které usnadňovaly proces projektového řízení. V 50. letech 20. století jsou prohlubovány metody síťové analýzy. Metoda CPM (Critical Path Method) byla vyvinuta jako společný projekt dvou společností Dupont Coporation a Remington Rand Corporation pro řízení rozvoje a správy továren. Americký válečný program POLARIS přichází v roce 1958 v metodou PERT (Program Evaluation and Review Technique) a ve stejném roce představuje Bernard Roy metodu měření potenciálu v síti MPM.

V 60. letech vznikají projekty se stochastickou strukturou a NASA díky rozvoji výpočetní techniky představuje metoda GERT. V 80. a 90. letech dochází k rozvoji uzlových grafů AON za podpory nově vzniklých softwarových aplikací. Dr. Ellyahu M. Goldratt v průběhu 90. let sestavuje tzv. Teorii omezení, která tvrdí, že bychom vše měli podřídit nalezení slabého místa, jeho zlepšení a že vše bychom tomuto místu měli podřídit.

## 3.2 Řízení projektů

### 3.2.1 Projekt

Pro projekt nelze definovat jednu ucelenou definici, co autor, to názor. Pro případ této práce jsou uvedeny následující definice. První z nich vychází z knihy profesora Kerznera *Project Management, A Systems Approach to planning, Scheduling, and Controlling (1998)*, který tvrdí, že projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- specifický cíl, který je podmíněný jeho realizací
- definovaný datum počátku a konce
- stanovení rámec pro čerpání zdrojů (Svozilová, 2006, s. 22)

Oproti tomu lze postavit definici standardu organizace PMI (Project Management Institution) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*, která definuje projekt jako **dočasné** úsilí, vynaložené na vytvoření **unikátního** produktu, služby či výsledku. Dočasnost PMI chápe jako časový rámec projektu a unikátnost potom jako specifickou cílů (Svozilová, 2006, s. 22).

Petr Fiala (2008) ve své knize *Řízení projektů* považuje projekt za výsledek materiální či nemateriální povahy, která má vycházet ze strategického plánu a je v zájmu vlastníka nebo zadavatele projektu. Chápe projekt jako aktivitu, která je omezena v čase, je realizována právě jednou bez opakování a směřuje ke stanoveným cílům (Fiala, 2008, s. 10)

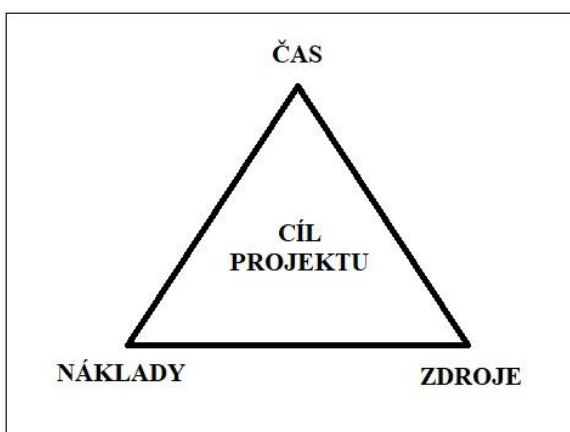
Projekt jako posloupnost činností jasně definuje Šubrt a Bartoška (2007), kteří projektu přisuzují základní charakteristiky, kterými jsou: „*jasně definovaný začátek a konec, cíl, disponibilní zdroje, omezené náklady, omezený čas, požadovaná kvalita, systémovost, jedinečnost a nejistota s rizikem.*“ Dále definují limitující faktory projektu, a to čas, zdroje, náklady a zkušenost tvůrce. (Šubrt, Bartoška, 2007, s. 7).

### 3.2.2 Cíl projektu

Z předchozích definic lze cíl projektu vymežit jako trojrozměrný, tudíž že musí být v souladu tří základní dimenze. Vnímání tzv. projektového trojimperativu se v průběhu let měnilo. Obr. č. 1 zobrazuje *základní projektový trojimperativ*, kdy úspěšné řízení v jeho podání znamená dosáhnout požadovanými zdroji, v daném termínu a nákladech předem stanoveného cíle (Rosenau, 2000, s. 19).

Jedná se o dynamické vyjádření, kdy méně času zvýší náklady, méně zdrojů prodlouží dobu trvání apod.

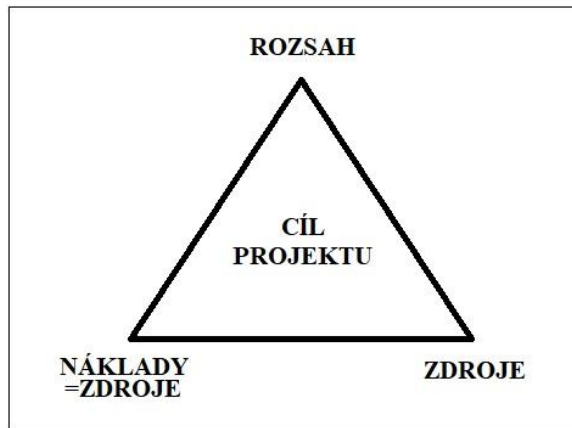
Obrázek 1 - Základní projektový imperativ



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující zobrazení (obr. č. 2) představuje změnu jedné z dimenzí, kdy první dimenzí zůstává čas, druhou se stávají náklady vynaložené na zdroje a poslední, novou, se stává rozsah projektu (*scope*). Pro modifikovaný projektový imperativ platí dva základní pohledy, kdy na rozsah projektu se nahlíží maximalisticky, na druhou stranu je snaha o minimalizaci nákladů vynaložených na zdroje a zároveň jde o splnění termínu projektu v co nejkratší možné době. Otázkou zůstává, kde se mezi oběma pohledy nachází kvalita projektu, která je vždy všemi dimenzemi ovlivněna.

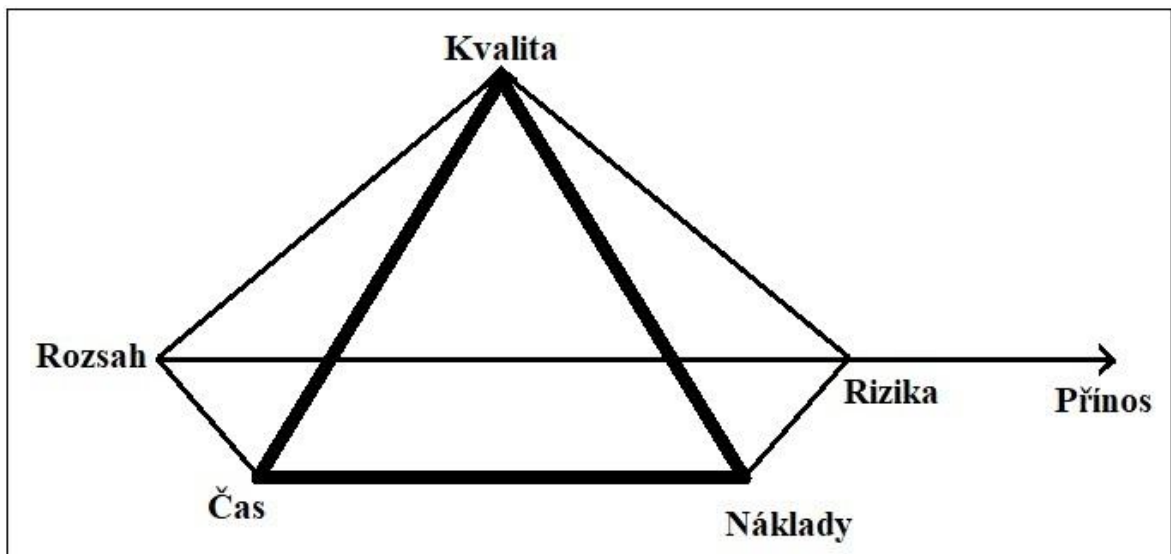
Obrázek 2 - Modifikace projektového imperativu



Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika PRINCE 2 rozšiřuje vnímání modifikovaného trojimperativu, kdy dává do souvislosti jak kvalitu, tak dále i rizika a přínos. Obr. č. 3 zobrazuje tzv. *šesti-imperativ projektového řízení*.

Obrázek 3 - Šesti-imperativ projektového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Cíl projektu by měl splňovat několik předpokladů a pro jeho definici se používá metoda SMART, jenž poprvé použil Peter Drucker ve své knize *The Practice of Management*. Jedná se o akronym pěti anglických slov, na základě nichž by měl cíl projektu být:

- 1) Specific – cíl by měl být jednoznačný a specifický,
- 2) Measurable – měl by být opatřen měřitelnými parametry,
- 3) Assignable – cíle mají být přidělené jedinému subjektu a odpovědnosti,
- 4) Realistic – dosažitelný,
- 5) Time-bound- časově ohraničený (Lawlor, 2012, str. 259).

### 3.2.3 Plánování projektu

Plánování projektů je úzce spjato s fázemi životního cyklu projektu. Fiala (2008) definuje čtyři základní fáze projektu. Jsou jimi fáze koncepční, fáze návrh, realizace a předání. Pro každou fázi pak doporučuje stanovit vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy (Fiala 2008, s. 19).

Oproti tomu lze životní cyklus projektu chápat ve třech základních fázích. Předprojektová fáze, kde se řeší obecný smysl projektu a definují se cíle a přínosy. Následuje projektová fáze, kterou můžeme dělit na tři další:

- Přípravná fáze – iniciace a **plánování projektu**;
- realizační fáze – plánování, koordinace a kontrola projektu;
- ukončovací fáze – uzavírání a předávání projektu.

Vytvoření kvalitního plánu projektu je klíčovým prvkem na cestě k splnění stanovených cílů. Jak již bylo zmíněno, v každém projektu jde o minimalizaci ceny projektu, proto je důležité již v období zahájení a iniciace projektu stanovit předpoklady časového plánu, potřeby zdrojů, odhad nákladů a posoudit rizika, která do projektu budou vstupovat. Po stanovení všech výše zmíněných parametrů může začít optimalizace tohoto plánu, vyjednávání a závěrečné schválení. V této projektové fázi vznikají dva základní projektové dokumenty. Prvním z nich je *Definice předmětu projektu*, který se zaměřuje na seskupení všech faktů o tom, co je cílem projektu. Dále vzniká *Plán projektu* (Svozilová, 2006, s. 116).

Plán projektu je dokument, který obsahuje informace o tom, jak budou práce realizovány. Podle Rosenau (2000) je plán podrobným rozepsáním projektového imperativu a zároveň obsahuje detailní popis akceptační zkoušky či předání (Rosenau, 2000).

Svozilová (2006) doporučuje sestavení plánu projektu v minimálním rozsahu:

- Plán řízení projektu – seznam milníků, harmonogram a pravidla pro posouzení a schvalování změn;
- Plán řízení předmětu projektu – v podobě WBS (Work Breakdown Structure), tj. rozpisu prací s odhadem dob trvání a odpovědností;
- Plán řízení nákladů – stanovení rozpočtu dle daného rozpisu prací, odhadů nákladů a kalkulace nákladů na zdroje projektu;
- Plán obsazení projektu – organizační struktura, role a odpovědnost jednotlivých zdrojů;
- Plán řízení projektové komunikace – popis kanálů a médií;
- Plán řízení subdodávek;
- Plán řízení rizik – registr rizik, měření kvality (Svozilová, 2006, s. 120).

Rosenau pak plán doplňuje o témata, jako jsou síťový graf s plánovanými termíny, schéma řízení, definice rozhraní včetně podpory technického vybavení, logistická podpora, plán akceptace či standardy pro řízení, podle nichž bude řízení probíhat (Rosenau, 2000, s. 66).

### 3.2.4 Chápaní času v projektech

Průběh času v projektu lze zachytit v rámci časového rozpisu, který je součástí plánu projektu. Časový rozpis pak obsahuje diagramy a harmonogramy, které dále zachycují přehledně stanovené milníky, důležité termíny, časový sled úkolů, předpokládanou délku jednotlivých činností a ostatní informace, které přehledně pomáhají k řízení harmonogramu (Svozilová, 2006, s. 133).

Jedním z nejzákladnějších nástrojů pro zachycení časové náročnosti a posloupnosti, s ohledem na jejich technicko-technologickou vazbu, je *Ganttův diagram*. Jedná se o lineární pruhový (úsečkový) diagram, jenž zavedl během 1. světové války stojní inženýr Henry Lawrence Gantt. Jeho zobrazení pak umožňuje přehledně kontrolovat procento dokončenosti (Rosenau, 2000, s. 81).

Dalším nástrojem může být diagram milníku, který v zjednodušené podobě zobrazuje časový údaj, který se váže k nějaké události. V praxi se spíše než v podobě diagramu používá forma tabulek. Nevýhodou je, že nevyznačuje úkoly či jejich délku trvání (Svozilová, 2006, s. 139).

Rosenau (2000) uvádí jako další možný nástroj pro zobrazení plynutí času v projektu i grafické metody zobrazení pomocí síťových grafů. Obecně lze definovat dva typy těchto grafů, a to grafy, kdy činnost probíhá v uzlu (AON) a kdy činnost probíhá na hraně (Rosenau, 2000, s. 84.)

Svozilová (2006) pak doplňuje síťové grafy o možnost stanovení *kritické cesty*, kterou definuje jako nejdelší souvislý sled aktivit, které neobsahují časové rezervy. Stanovením délky kritické cesty pak lze určit celkovou délku trvání harmonogramu a zároveň stanovit seznam kritických činností, při jejichž zpoždění by došlo k celkovému posunutí konce projektu (Svozilová, 2006, s. 139).

### 3.2.5 Human resources z pohledu projektu

Human resources neboli lidské zdroje se v posledních letech stávají jedním z nejdůležitějších aspektů při řízení projektu. Je kladen větší důraz na práci s nimi, na jejich motivaci a zlepšování pracovního prostředí.

Tato kapitola se zabývá i procesy, které probíhají uvnitř organizace. Jedná se řízení komunikace tak, aby se stala efektivní a o sestavení projektového týmu tak, aby výsledná kooperace korespondovala se stavem a úrovní řízení projektu i s ním samotným. Vše musí být podloženo teorií řízení lidských zdrojů a personalistiky.

Každý projektový tým je jedinečný a jeho složení vždy závisí na specifičnosti projektu, společnosti či projektové kanceláře v ní. Obecně lze role, které se týkají realizace projektu, roztrždit do dvou skupin. První z nich jsou role týkající se řídicího týmu projektu, kde působí projektový manažer, změnová komise (Change Authority), podpora projektu (Project support) a projektový dohled (Project assurance). Oproti tomu jsou role přímo v projektovém týmu, a to projektový manažer, asistent projektového manažera, který projekt koordinuje, analytik, který zpracovává data a vedoucí týmu.

Oproti tomu Dr. Meredith Belbin definuje devět základních týmových rolí a přisuzuje jim určité vlastnosti. Dále uvedená tabulka č. 1. zobrazuje jejich výčet, včetně jejich charakteristik.

Ať už jsou role v týmu definovány jakkoliv, při řízení lidských zdrojů je důležité vnímat jejich základní charakteristiky a přizpůsobit jim jejich řízení. Motivace, systém odměn, komunikace i sestavení jednotlivých týmů jsou závislé na jednotlivých osobnostech a celková úspěšnost projektu závisí na jejich zařazení. Pouze využití maximálního potenciálu jednotlivých rolí může vést k maximalizaci zisku z projektu či přínosu.



**Tabulka 1 - Týmové role podle Belbina**

Název	Český překlad	Popis	Silné stránky	Slabé stránky
Resource Investigator	Vyhledávač zdrojů	Zvídavé povahy, které hledají nápady, které by vnesli do týmu	Nadšení, dobře komunikují a navazují kontakty	Nadměrně optimističtí
Team worker	Týmový pracovník	Identifikuje požadovanou práci a jménem týmu jí dokončí	Podporuje tým, stará se o ostatní	Nerozhodný, vyhýbá se konfrontaci
Co-ordinator	Koordinátor	Zaměřuje se na cíle týmu, přiměřeně deleguje práci	Zralý, sebevědomý, talentovaný	Není kreativní, přemýšlivý
Plant	Inovátor	Kreativní, řešení problémů netradičním způsobem	Kreativní, nápaditý, volné myšlení	Ignorance incidentů
Monitor Evaluator	Monitor, vyhodnocovač	Poskytuje logický pohled na problém	Strategické rozhodování	Příliš kritický
Specialist	Specialista	Expert na danou věc	Poskytuje odborné znalosti	Pouze zaměřený na svůj obor
Shaper	Usměrňovač	Výkonný, plný elánu	Dynamický, odvážný	Provokuje až uráží
Implementer	Realizátor	Plánuje funkčně, nejúčinněji	Praktický, spolehlivý	Málo pružný
Completer Finisher	Finišer	Vylepšuje a kontrolu úkoly na jejich konci	Dotazení úkolů do úplných detailů	Netoleruje nedůslednost, nedeleguje

**Zdroj: Team roles at work, Belbin, 2006**

Nastavení efektivní týmové komunikace se stává pro řízení projektu spojnicí mezi lidmi, myšlenkami a informací a je základním kamenem pro týmovou spolupráci. Dobře nastavená týmová komunikace se považuje za hybnou sílu postupu celého projektu.

Podle PMI (Project Management Institution) je za budování, řízení a posilování komunikačních kanálů zodpovědný manažer projektu. Svozilová (2006) přisuzuje

manažerovi základní charakteristiky tak, aby mohl spolehlivě vést efektivní týmovou spolupráci:

- Schopný komunikátor – 70 až 95 % času věnuje nějaké z forem komunikace;
- Aktivní komunikátor – iniciuje vztahy a dává dohromady účastníky projektu
- Tvůrce komunikačního prostředí – umožňuje setkávání na jednom místě, vzájemnou komunikaci či vymezuje virtuální prostředky, díky nimž bude komunikace probíhat
- Koordinátor směru pracovních diskuzí – musí zvládat koordinovat týmové diskuse tak, aby bylo možné najít optimální variantu řešení a aby v diskuzi nebyly zničeny mezilidské vztahy na pracovišti
- Efektivní koordinátor pracovních porad – nastavuje pravidla porad tak, aby se konaly pouze v nezbytných situacích, měly stanoveny cíl, program a aby byla zajištěna potřebná dokumentace pro průběh a výstup z porady (Svozilova, 2006, s. 178)

Rosenau ve své knize *Řízení projektů* (2000) doplňuje výčet ještě o obecné kroky, které komunikaci zdokonalují. Jedná se především o naplánování obsahu sdělení předem, o osobní jednání, kdy lze z řeči těla mnohé odvodit. Dále jde o pořadí a skladbu sdělení. S přihlédnutím k datu vydání publikace upozorňuje i na používání e-mailové komunikace, která však v současnosti je jedním z nejčastějších komunikačních prostředků. Doporučuje koordinovat jednání s obsahem sdělení a používat jednoduchý jazyk. Na závěr se přiklání k zpětnovazební myšlence, kdy zlepšení komunikace lze dosáhnout požádáním osoby, které je obsah sdělován, aby vše zopakovala.

Nedílnou součástí z pohledu lidských zdrojů v projektu je sestavení vhodného projektového týmu. Brůha a kol. definují základní znaky týmu, které jsou podloženy praxí. Jedná se o to, že týmy mívají jeden společný zájem a jednoznačné cíle, které mají vlastní prioritu, dále jsou v týmu potlačeny konkurenční střety, jejich komunikace je účelová a cílově orientována a existuje uvnitř týmu loajalita vůči druhému (Brůha, Kukovjan, Čornejová, 2016, s. 74).

Jedním ze specifických typů týmu je tým projektový. Tento tým by měl vždy vznikat na základě požadavků konkrétního projektu, v rámci kterého bude plnit svou funkci. Při jeho budování dochází ke spojování osobních cílů jedinců a aktivací zájmů a energie ve prospěch naplnění cílů projektu (Svozilová, 2006, s. 195).

Řízení projektového týmu, jinak řečeno řízení lidí, je technika, kterou by měl ovládat každý správný manažer. Svozilová (2006) se ve své knize odvolává na profesora Kerznera a jeho dílo *Project Management, A Systems Approach to planning, Scheduling, and Controlling* (1998), ve kterém do řízení lidí zahrnuje několik činností:

- obsazování pracovních pozic;
- školení a trénink;
- správa pokynů;
- delegování povinností, přiřazení autority a odpovědnosti;
- poskytnutí potřebné konzultace;
- koordinace všech aktivit, aby byly vykonány dle plánu s minimalizací rizik a konfliktů (Svozilová, 2006, s. 196).

### **3.3 Lidský faktor v projektovém řízení**

#### **3.3.1 Manažer projektu**

Manažer projektu je považován za klíčovou osobnost projektu a svým přímým vlivem působí na činnosti v rámci projektu, a to od tvorby projektového plánu, zdrojové obsazení, koordinaci úkolů, finalizaci až k předání výstupů projektu zákazníkovi (Svozilová, 2006, s. 29).

Osobnost manažera projektu je nedílnou součástí úspěchu v této profesi a jedinec, který se chce obstojně prosadit, musí nalézt vhodnou kombinaci kvalifikace, schopností, návyků a osobních charakteristik. Svozilová (2006, s. 326) uvádí nejdůležitější schopnosti a znalosti, které by manažer podniku měl mít. Jsou jimi:

- Manažerské schopnosti
- Strategické myšlení
- Vyjednávací schopnosti
- Schopnost správně nastavit priority
- Schopnost rozvíjet mezilidské vztahy
- Všeobecná znalost hospodářského sektoru, v němž působí
- Přehled v oblasti technologií užívaných pro realizaci projektu

Každý dobrý manažer by ve své skupině měl udržovat vztahy se svými podřízenými. Dobré vztahy s podřízenými jsou postaveny na níže uvedených základních pilířích.

Prvním z nich je autorita, kterou lze označit za určitou vážnost. Autorita může mít dvě strany, a to formální, která je dána postavením v organizační struktuře a potom autorita neformální, která pramení z uznání jeho schopností a chování. Druhým pilířem je vhodně nastavená komunikace s podřízenými. Třetí pilíř se týká využití přiměřené kritiky vůči svým podřízeným v okamžiku, kdy není spokojen s jejich činností. Při cílené kritice by měl mít manažer na paměti, že smyslem kritiky není trestat, ale iniciovat k zlepšení stavu a že se vždy setká s přímým odmítnutím, a proto je lepší vést dialog. Posledním pilířem je úspěšná prezentace, kdy se manažer dostává do situace, kdy je nucen vystoupit před

skupinu lidí. Při takovéto prezentaci by mělo být jasně dáno, co je předmětem sdílení, kolik je na ní času, jaké je vybavení a kdo jsou posluchači (Veber, 2009, s. 46).

Odpovědnost manažera projektu se týká především třech hlavních oblastí:

- Řízení zdrojů projektu – řízení času pomocí harmonogramu, pracovních sil, finančních prostředků a informačních technologií
- Plánování a kontrola postupu projektu
- Řízení ostatních subjektů a procesů – jedná se o produkt, který má být projektem vytvořen a jeho vlastnosti, zároveň se jedná o vztahy mezi produktem o okolí (Svozilová, 2006, s. 31)

### 3.3.2 Kompetence manažera

Mintzberg tvrdí, že: „*Manažeři jsou zajímavý druh. Jsou dobře placení, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.*“

Kompetenci lze označit jako poměrně stabilní charakteristiku osobnosti a pokud poznáme úroveň jejího rozvoje, lze s určitou jistotou předvídat kvalitu chování manažera při řešení daného problému. Do kompetence vstupují jednotlivé složky osobnosti – motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 30).

Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 35) dělí kompetence na:

- Klíčové – slouží k popisu projevů chování, přispívají k firemním hodnotám a potřebné firemní kultuře
- Týmové – popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky, pomáhají stanovit společného cíle, priority a role
- Funkční – spiralizované vědomosti a dovednosti
- Vůdcovské a manažerské.

### 3.3.3 Manažerské role

Manažerské role lze na základně definování formální autority rozdělit do třech základních skupin, které dále specifikují *10 základních manažerských rolí* (Barešová, s. 25):

- Mezilidské role – plynoucí z manažerova postavení  
*Role vůdčí osobnosti, vedoucího a propojovatele*
- Informační role – vztahují se ke zdrojům a předání informací  
*Role dohlázele, šířitele informací a mluvčí*
- Rozhodovací role – přijímání strategických rozhodnutí  
*Role podnikatele, napravovatele poruch, rozdělovače zdrojů a jednatele*
- Role administrativní – běžná administrativa, týkající se manažerových činností

### 3.3.4 Manažerské funkce

Základní manažerské funkce můžeme rozdělit do sedmi skupin. Každodenní funkce, které manažer musí vykonávat, vždy záleží na povaze činnosti, kterou momentálně manažer vykonává.

Nejdůležitější funkcí, bez které se neobejde žádný manažer, je **rozhodování**. Rozhodování lze vnímat na základě dvou teorií. Deskriptivní teorie nahlíží na rozhodování jako na popis, analýzu a hodnocení již proběhých rozhodovacích problémů. Oproti tomu normativní teorie poskytuje metodiky, jak by rozhodovací problémy měly být řešeny (Veber, 2006, s. 81).

Rozhodovací proces lze pojmout z mnoha úhlů.

Keřkovský (2003, s. 35) definuje proces rozhodování ve třech fázích, která se vztahují k rozhodování jako takovému. Jsou jimi:

1. Shromáždění informací o problému
2. Vyhodnocení informací o možných variantách
3. Výběr optimální varianty

Poslední fázi vztahuje k implementaci rozhodnutí.

Oproti tomu Veber (2009, s. 83) rozhodovací proces usazuje do většího kontextu, kdy definuje faktory, které samotný rozhodovací proces ovlivňují. Jsou jimi samotné rozhodovací problémy, podmínky pro rozhodování a samotný manažer. Výsledkem rozhodovacího procesu je rozhodnutí jako takové. Rozhodovací proces vnímá jako proces volby, kdy jsou posuzovány jednotlivé varianty. Dává mu cyklický charakter od identifikace rozhodovacích problémů, analýzy a formování rozhodovacích problémů před stanovení kritérií hodnocení, tvorby variant a stanovení důsledku variant až k hodnocení jednotlivých variant, jejich realizace a kontroly.

Druhou manažerskou funkcí, s kterou se na každodenní úrovni manažer setkává, je ***plánování***.

Plánování lze definovat jako manažerskou aktivitu, která určuje, čeho má organizace v budoucnu dosáhnout. Jedná se o proces od vytvoření plánu, určení cílů, kterých má být dosaženo až po stanovení postupů, aktivit, které jsou nezbytné k dosažení cíle. Dále lze stanovit odpovědné zdroje a termíny (Veber, 2009, s. 102).

Všechny stanovené cíle by měly odpovídat pravidlu SMART. Tvorba takového plánu by měla být koncipována do jednotlivých kroků:

- Stanovení záměrů pro danou oblast, které by měly korespondovat s obecnými záměry organizace
- Zabezpečení dostatečného informačního toku pro tvorbu plánu
- Vypracování samotného plánu
- Seznámení s plánem dotčeného útvaru v rámci organizace
- Obnova plánu na základě připomínkového jednání
- Schválení a implementace plánu (Veber, 2009, s. 106)

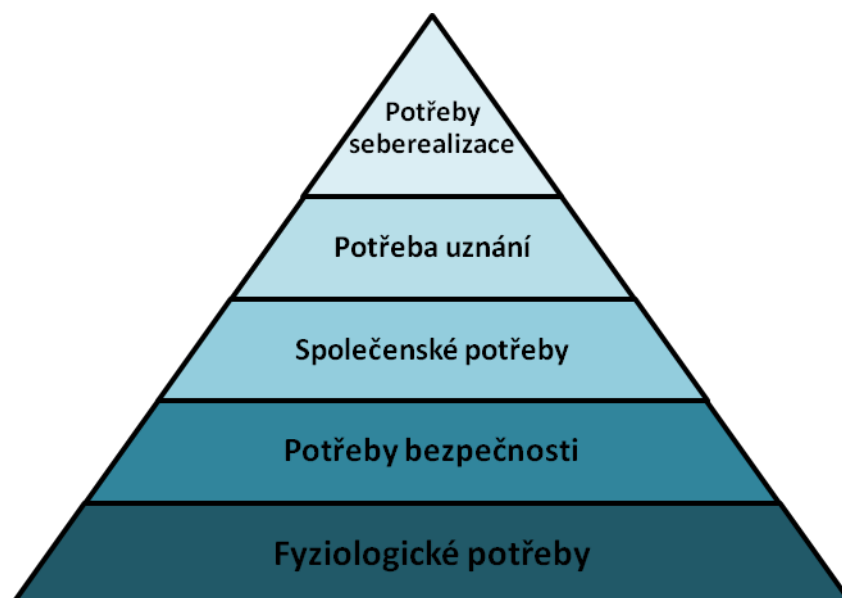
***Řízení implementace*** lze chápat jako zajištění splnění řídicích záměrů. Těchto záměrů lze dosáhnout především lidmi, jejich nasazením, iniciativou a úsilím. Východiskem pro

působení na lidi je jednoznačně dobrá motivace. Tu lze chápat jako vnitřní stav člověka, který je dán přáními, tužbami, představami a způsobuje určité jednání člověka.

Má-li být motivace úspěšná, vždy musí manažer odhadnout vliv potřeb na chování svých podřízených. S těmito teoriemi pracovali představitelé jako A. Maslow, F. Herzberger či D. Mc Gregor.

Schéma č. 2 zobrazuje základní teorii potřeb, tzv. Maslowovu pyramidu, která je dána pěti základními potřebami. Ty jsou vždy závislé na uspokojení potřeby, jenž je v rámci struktury pod ní. Od základní úrovně, kde jsou fyziologické potřeby, nad nimi potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a ocenění od druhých a na úplném vrcholu potřeba seberealizace (Veber, 2009, s. 114).

**Schéma 2 - Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Veber, 2009

Další teorií je Herzbergerova teorie dvou faktorů, která je postavena na motivujících a udržovacích faktorech. Ty jsou někdy označovány jako potřeby hygieny. Tyto faktory jsou sice potřebné, ale jejich podprůměrná úroveň může motivaci narušit, zároveň jejich nadprůměrná úroveň jí nemůže zlepšit (Svozilová, 2006, s. 201).

Dále lze uplatnit McGregorovu teorii X a Y, která rozděluje zaměstnance na dva typy X a Y, jimž přisuzuje základní charakteristiky o výkonu a přístupu k jejich motivaci (Veber, 2009, s. 113). Také se lze setkat s teorií očekávání Victora Vrooma, který tvrdí, že úsilí zaměstnanců povede k efektivnímu výkonu. Na druhou stranu zaměstnanci za



odvedenou práci očekávají hodnocení nebo odměnu. Jejich výkonnost bude udržena v případě, že toto ohodnocení či tato odměna uspokojí jejich očekávání (Svozilová, 2006, s. 202).

Nedílnou součástí manažerské práce se stává **kontrolní činnost**, v rámci které dochází ke kritickému zhodnocení reality a určení, zda bylo dosaženo shody s požadavky a záměry. Kontrola může probíhat v rámci vnitřní struktury (interní kontrola) či na základně smluvních nebo zákonných požadavků se může jednat o kontrolu externí. Fáze kontroly lze definovat jako:

- Určení předmětu kontroly
- Získání a výběr informací pro kontrolu
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných skutečností
- Závěry a návrhy opatření (Veber, 2009, s. 137)

**Řízení lidí** lze chápat jako efektivní využití lidského potenciálu v rámci dané společnosti. Základní faktor pro fungování organizací je schopnost získat nové zdroje a využít je tak, aby zabezpečily plnění předem stanovených cílů organizace. Řízení lidí je jednou z největších aktivit v rámci organizace. Zahrnuje celou škálu úkolů, které se netýkají pouze manažera, ale i vedení organizace či personálního oddělení. Dále do řízení lze zahrnout získávání a výběr zaměstnanců, nastavení systému odměňování, péče o stávající zaměstnance, hodnocení jejich pracovního výkonu, hodnocení způsobilosti, zajišťování bezpečnosti či investice do jejich osobního rozvoje (Veber, 2009).

Další funkcí manažera je nastavení obou forem **komunikace**, a to jak vnitropodnikové, tak vnější s okolím (Veber, 2009).

Poslední funkcí manažera je zvládnutí **informatiky** v praxi. Jedná se o práci s daty a informacemi, informačními systémy, jejich strukturou. V dnešní době nepostradatelná funkce, která se stala běžnou agendou každého manažera.

### 3.3.5 Manažerské styly

Styl řízení jednotlivého manažera představuje to, jaké má manažer charakteristické postupy při jeho rozhodování a jakými metody dosahuje vytyčených cílů.

Dělení manažerských stylů je několik. S prvním rozdělením přišel v 60. letech minulého století R.Likert, který rozčlenil styly do čtyř skupin:

- Autoritativní – direktivní určování úkolů, rozhodnutí provádí manažer sám a vytváří prostředí bez důvěry
- Benevolentní – manažer pracuje se svými podřízenými, snaží se je motivovat, používá systém odměn i trestů
- Konzultativní – manažer podporuje oboustrannou komunikaci, ale rozhodování probíhá na vyšších úrovních řízení, při rozhodování bere v potaz názory podřízených
- Participativní – manažer aktivně zapojuje své podřízené do procesu rozhodování (Veber, 2009, s. 43)

Další dělení uvádí ve své knize Svozilová (2006), která se odkazuje na dělení podle J. Davidson Frame, který ve své knize *Managing Projects in Organization* definuje tři základní styly (Svozilová, 2006, s. 199):

- Autokratický – tradiční představa šéfa, který provádí rozhodnutí sám a nebere v potaz názory svých podřízených
- Laissez- faire – v překladu *všechno jde*, podřízení nemají stanovená pravidla a mohou si dělat to, co se jim zlíbí. Tento styl je uplatňován především v projektech, kde se jedná o vývoj nového produktu či například ve farmaceutickém průmyslu
- Demokratický – rozhodnutí je vykonáno na základě demokratické diskuze v rámci celého týmu, což ne vždy musí znamenat, že většinový názor je správný a nelze tento styl aplikovat v okamžicích, kdy je nutné se rozhodnout okamžitě

Dále se v literatuře ujalo rozdělení na čtyři základní styly, které vycházejí s Likertova členění, které je označováno za tradiční (Veber, 2009, s. 44):

- Byrokratický styl – manažer se ve své činnosti opírá o předem stanovené směrnice či nařízení a sleduje, zda všichni plně své úkoly a zároveň se opírá o autoritu svých nadřízených
- Autoritativní styl – manažer uděluje příkazy a vyžaduje jejich okamžité plnění, se svými podřízenými jedná formálně
- Cílové řízení – manažer stanovuje svým podřízeným dlouhodobé zaměření činnosti a tím dosahuje cílového stavu, podporuje výkon podřízených finanční motivací
- Demokratický styl – manažer spolupracuje se svými podřízenými, má přirozenou autoritu, dbá na názory svých podřízených, ale rozhodnutí provádí sám

Nutno dodat, že každý manažer vede své podřízené individuálním způsobem a nelze přesně určit, který styl preferuje. Je to vždy otázkou zkušeností a typem činnosti. Existuje mnoho dalších třídění, které již nejsou podloženy empirickým výzkumem. Mívají pragmatické kořeny, ale u manažerů bývají velmi populární (Veber, 2009, s. 45):

- Kilimandžáro – manažer má potřebu zdůrazňovat závažnost a důležitost své práce, ačkoliv v mnoha okamžicích to tak nemusí být
- Sisyfos – jak jich název napovídá, manažer se nedělní o práci se svými podřízenými, je zavalen termíny a úkoly a dle jeho mínění nikdo nedokáže práci vykonat tak jako on sám
- Hasič – problémy řeší ve spěchu, náplň jeho manažerské práce tvoří spíše problémy, které musí hasit. Poté mu nezbyvá čas na jiné činnosti
- Panikář - lze ho označit za opak hasiče, svou činností problémy spíše vytváří, v kolektivu je neoblíbený, příkazy vydává ve velké rychlosti za sebou a často mívají protichůdný charakter
- Hnidopich – manažer, který každý problém dotáhne do konce, ale svou snahou o maximální dokonalost je řešení protahováno. Řešení problému pak může uvíznout na ladění zbytečností, manažer je nesmírně pracovitý

- Fantasta – manažer plný nápadů, vytváří odvážné strategie, které jsou ovšem často nerealizovatelné
- Cestovatel – výskyt manažera v organizace je ojedinělý, podřízení jsou zvyklí na to, že se v organizaci pohybuje a manažer je oproti tomu zvyklý, že po něm nikdo nic nepožaduje
- Byrokrat – jeho rozhodnutí je vždy podloženo zákony, předpisy či směrnicemi, nedokáže se oddělit od nesmyslného předpisu a je nedostupný vůči jakýmkoliv změnám, které by byly v rozporu s těmito předpisy
- Mrtvý brouk – většinu problémů nechá bez povšimnutí, když už na ně narazí, snaží se jim vyhnout, všemu nechává volný průběh a čeká, až se problémy vyřeší samy

### **3.4 Kompetence dle IPMA:IBC**

IPMA Competence Baseline (ICB) je standardem vytvořeným profesní organizací International Project Management Association a na rozdíl o jiných standardů, které mají procesní charakter, je ICB standardem kompetenčním. Jedná se tedy primárně o to, jaké schopnosti a dovednosti, souhrnně označovány jako kompetence, mají mít projektoví, programoví a portfolioví manažeři (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 26).

IPMA je nestarší organizací, které se věnuje tomuto tématu. V dnešní době má 45 členů, kteří se nacházejí na 5 kontinentech. V těchto případech vznikají tzv. National Competence Baseline (NCB). V České republice je IPMA zastoupena prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení, a.s.. Na základě její činnosti vznikl Národní standart kompetencí navázaný na IBC, verze 3, někdy označován jako CzCB- Czech Competence Baseline (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 26).

#### **3.4.1 IMPA certifikace**

K certifikaci je organizací IPMA přistupováno zcela odlišně, protože se nejedná o znalostní prověření chápání a znalostí procesů, ale prověřují se manažerovy kompetence.

- Sada kreativních otázek s otevřenými odpověďmi
- Sada zaškrťovacích otázek s možnostmi
- Praktický příklad, který prověřuje reakce v určité projektové situaci a použití některé z metod projektového řízení

Pro úspěšné složení je nutné uspět ve všech třech částech najednou. Pro následnou certifikaci je nutné ještě přiložit vyplněnou dokumentaci a splnit kvalifikační předpoklady neboli dokázat délku praxe. Výjimku tvoří stupeň D, kde se praxe dokládat nemusí. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 28).

IPMA má čtyři stupně své certifikace. Nejedná se o hierarchické pojetí, jelikož jednotlivé stupně mají odlišné zaměření.

- **IPMA Level A – Certified Projects Director** – Certifikovaný ředitel projektu, schopnost řídit portfolio nebo program za použití adekvátních metod a nástrojů, nikoliv pouze se zaměřením na projekt, ale na komplexitu
- **IPMA Level B – Certified Senior Project Manager** – Certifikovaný projektový senior manažer, schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat podprojekty
- **IPMA Level C – Certified Project Manager** – Certifikovaný projektový manažer, schopnost řídit projekt s omezenou složitostí
- **IPMA Level D – Certified Project Management Associate** – Certifikovaný projektový praktikant a člen projektového týmu, kteří se jako specialisté na svůj primární obor účastní projektů (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 28).

### 3.4.2 Základní rozdělení kompetencí

Tabulka 2 - Přehled kompetencí dle NCB

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

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009

### 3.4.3 Elementy technických kompetencí

**Úspěšnost řízení projektu** nelze dávat do přímě souvislosti s úspěchem projektu jako takového. Je zde určitá spojitost, ale i úspěšně odřízený projekt může být vzhledem ke změně strategického směřování formy ukončen. Pro úspěch v řízení projektu je integrace tou nejdůležitější složkou. Vhodná kombinace požadavků, aktivit a výsledků projektu vede k úspěšnému dosažení cíle (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 34).

**Zainteresované strany** projektu, někdy označované jako zájmové skupiny, stakeholders, či jejich podskupiny zákazník a klient, jsou obecně lidé či skupiny osob, které mají z úspěchu projektu zisk či jsou jeho průběhem a výstupem přímo ovlivněny. Kompetencemi projektového manažera jsou potom mapování zainteresovaných stran, jejich řízení, analýza vlivu či vytvoření komunikačních strategií (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 48).

**Požadavky** na projekt jsou dány ze strany zákazníků a **cílem** projektu je vytvořit koncové výsledky (výstupy), kterých bude dosaženo v určitém termínu, s určitými náklady a rozsahem. Kompetence vztahované k požadavkům a cílům projektů jsou především znalost projektového trojimperativu, logického rámce, SMART nástrojů a logických vazeb v projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 58).

Všechny fáze životního cyklu projektů provází **řízení rizik a příležitostí**. Z hlediska kompetencí se jedná o provedení analýzy rizik a jejich sledování. Schopnost pracovat s jednotlivými metodami a vyhodnocovat je. Do této kompetenční oblasti patří i analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb v rámci SWOT analýzy (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 72).

**Kvalita projektu** je míra, do které projekt splňuje původní požadavky. Kvalita prostupuje celý procesem projektu a řízení kvality projektu je proces, do kterého jsou zapojeny všechny strany projektu, a zajišťuje dlouhodobou úspěšnost projektu. Při řízení kvality by projektový manažer měl ovládat jednotlivé standardy pro řízení kvality, její kontroly a měl by pracovat z odpovědností za kvalitu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 98).

Spojení skupiny lidí do potřebné organizační struktury, s předem stanovenou podřízeností a nadřízeností je funkce **organizace projektu**, které se prolíná všemi jeho fázemi. Projektový manažer by měl ovládat jednotlivé organizační struktury, měl by vědět

jak efektivně sestavit projektový tým s přidělenou odpovědností a jak by měly probíhat kontrolní schůzky (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 108).

Řízení při vytváření týmu, zajištění jeho hladkého fungování a určování dynamiky projektu je element kompetence **týmová práce**. Týmového ducha by pak projektový manažer měl udržovat pomocí vhodné a přiměřené motivace, nastavení týmových cílů, zapojení do společných akcí a nebo nastavením podpůrných strategií. Pro tuto skupiny kompetencí by měl projektový manažer mít základní přehled o rozdílu mezi týmem, skupinou a komunitou, měl by vědět, co z nich je pro projekt nejlepší a měl by znát životní cyklus projektového týmu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 117).

Většina problémů v rámci projektu se týká především časového rámce, rozdělení zdrojů, nákladů či existence rizik. **Řešení těchto problémů** může probíhat skrz různé metody, avšak konečné rozhodnutí o postupu řešení problému musí být vždy schváleno zainteresovanými stranami (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 125).

IMPA:NCB rozlišuje tři základní **struktury**, a to projekt, program a portfolio. Řízení jednotlivých struktur je rozlišné a zahrnuje jiné kompetence (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 139).

Project scope v češtině označován jako **rozsah**, rámeček, oblast či prostor projektu mu udává jeho hranice. Jednotlivé **výstupy** úspěšného projektu pak lze dělit na hmotné či nehmotné na základě jejich povahy a jsou většinou prezentována formou výkresu, popisu, modelu či prototypu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 147).

**Čas** je jedním ze základních pilířů projektu. Pokud dojde ke správnému nastavení doby trvání, odhadů a časového rozvržení činností, včetně správné alokace zdrojů, může být projekt označen za úspěšný. Fáze projektu poté lze charakterizovat jako oddělený časový úsek, v rámci něhož probíhají určité činnosti s přidělenou posloupností. Cílem časového plánování je stanovit takový sled činností a jejich zdrojů, aby vše dodrželo jak logickou, tak technicky-technologickou posloupnost (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 153).

Management **zdrojů** je založen na jejich plánování, identifikaci a alokaci s ohledem na potřebné schopnosti. Projektový manažer by měl v rámci kompetencí při alokaci zdrojů dbát na jejich kapacity, kontrolu a omezenost. Měl by umět vyřešit zdrojové konflikty a najít rovnováhu mezi časem a náklady (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 176).



Řízení **nákladů** a financí zahrnuje všechny činnosti prováděné v rámci projektu, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a kontrolu nákladů v průběhu všech fází projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 185).

**Obstarávání** je založeno na dodání potřebných vstupů, které se získají od dodavatelů za nejnižší peníze a v nejvyšší kvalitě. **Smluvní vztahy** lze označit za závazné právní jednání dvou a více stran o dodávce práce, zboží či služeb podle předem stanovených podmínek (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 195).

**Řízení změn** je v projektu nepostradatelnou součástí řízení, protože změny jsou vzhledem k neočekávaným událostem v projektu nevyhnutelné. Od začátku musí být proces řízení změn odsouhlasen zainteresovanými stranami (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 211).

Element **kontrola, řízení a podávání zpráv** je založen na měření skutečného postupu v rámci projektu, který lze porovnávat s předem stanoveným cílem, plánem a smlouvami. Vše probíhá na základě podávání zpráv, které v sobě zahrnují i predikci budoucího vývoje (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 218).

Hlavními úkoly v rámci managementu **informací** jsou modelování, získávání, výběr, ukládání a vyhledávání dat související s projektem. Je důležité, aby projektový manažer měl přehled ohledně toho, kdo jaké informace dostává a jak se s nimi zachází. Zainteresované strany by měly dostávat pouze relevantní informace (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 236).

Klíčovým prvkem pro úspěšnost každého projektu, programu či portfolia je úspěšná **komunikace**, kterou lze charakterizovat jako výměnu a porozumění informací mezi zainteresovanými stranami. Projektový manažer by v rámci komunikačních kompetencí měl ovládat typy komunikace, měl by vědět, jak jednotlivé typy lidí jednají. Dále by měl znát formy lidské komunikace a verbální či neverbální projevy (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 244).

Vhodné **zahájení** projektu se stává základem pro úspěšné zakončení projektu. Pro zahájení projektu jsou charakteristické nejistota a neúplnost informací. Požadavky zainteresovaných stran bývají nadhodnoceny, špatně definované či nerealistické (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 258).

**Ukončení** nastává v okamžiku, kdy výsledky projektu byly dodány a proběhly všechny jeho fáze. Na závěr by mělo dojít k podepsání smlouvy o předání a přesunutí zodpovědnosti na vlastníka projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 262).

#### 3.4.4 Elementy behaviorální kompetence

První z elementů behaviorálních kompetencí dle standardu NCB je **vůdcovství**, které je zaměřeno na směřování a motivaci ostatních v jejich každodenních rolích, a to takových způsobem, aby bylo neúčinněji dosaženo předem stanoveného cíle. Projektový manažer jako vůdce by měl projekt reprezentovat i z druhé strany, kdy projekt obhájí před vrcholovým vedením a zainteresovanými stranami. Každý styl vůdcovství v sobě zahrne vzorce chování, komunikaci či přístup ke konfliktům. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 270).

Každý projektový manažer by do realizace projektu měl vnést vlastní **zainteresovanost**. Znamená to, že lidé, kteří na projektu pracují, v něj věří, chtějí se ho aktivně účastnit a pro jeho splnění udělají maximum. Pro **motivování** je důležité, aby projektový manažer znal postoje, dovednosti a zkušenosti každého člena svého týmu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 278).

**Sebekontrola** pro projektového manažera znamená, aby v rámci svých každodenních prací měl systematický a ukázněný přístup. I v situacích jako jsou měnící se požadavky či jiné stresující okolnosti. Pro udržení projektového týmu v rovnováze je důležité, aby projektový manažer věděl, jak vysoká je úroveň stresu v jeho týmu a dokázal s ní pracovat tak, aby svými nápravnými opatřeními předešel každé situaci, díky které by došlo ke ztrátě kontroly. Pokud dojde k takové ztrátě, musí projektový manažer dotyčného vrátit zpět do bodu před ztrátou a sám musí zachovat vlastní sebekontrolu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 290).

Podle Doležala a kol. (2009, s. 295) je **asertivita** definována jako schopnost prezentovat své názory přesvědčivě a s autoritou. Je jednou z kompetencí, kterou by měl projektový manažer disponovat, aby byl schopný zajistit, že v jeho týmu bude probíhat správná komunikace a že sdělení informací zainteresovaným stranám bude jasné do takové míry, aby mohly učinit jakékoliv rozhodnutí.

Při práci v obtížných situacích je důležité, aby projektový manažer byl schopný zmírnit napětí a tím docílit určité míry **uvolnění**. Toto uvolnění by mělo pramenit

z relaxace, nabraní sil a dodání potřebné skupinové energie. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 304)

Další z behaviorálních kompetencí je podle IPMA:NCB **otevřenost**. Dle výkladu NCB se jedná o: „*schopnost přimět ostatních, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno...*“ Otevřenost se netýká pouze zásad, jako jsou „otevřené dveře“ či „řízení podle obchůzek“, ale týká se taky témat jako je odlišnost ve věku, sexuální orientace, náboženství či kulturní zvyky (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 313).

**Kreativita** je označována za jednu z hlavních kompetencí pro úspěch projektu. Jedná se o to, aby tvůrce kreativní myšlenku dokázal prosadit, a to tak, aby byla zbytkem týmu akceptována. Kreativní postupy pro získání vhodného řešení se stávají velmi úspěšnými. Jedním z takových postupů je například brainstorming. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 319)

Schopnost projektového manažera **orientovat** svůj tým na **výsledky**, je klíčovou v oblasti získání optimálních výsledků pro každou ze zainteresovaných stran. Výsledky projektu lze rozdělit na výsledky pro zákazníky, samotné pracovníky, ale i pro zainteresované strany. Výsledků musí být dosahováno cestou, která bere v potaz jak etické, tak právní či environmentální aspekty projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 325).

Podle Doležala a kol. (2009, s 331) je **výkonnost** definována jako schopnost efektivně využívat zdroje, čas a náklady tak, aby přinášely předem dohodnuté výstupy. Aby bylo dosaženo té nejefektivnější kombinace, je nutné, aby projektový manažer dokázal ovládat vhodné metody, systémy a postupy. Zároveň by měl umět detailně plánovat a rozvrhovat činnosti v časech a odhadnout pracnost s náklady.

**Diskuze** je podle Doležala a kol. (2009, s 341) schopnost logicky argumentovat a používat argumenty, které jsou v dané souvislosti pádné a správné. Projektový manažer by v rámci správné diskuze měl i pozorně naslouchat názorům druhých, vnímat jejich pohled na věc a respektovat ho. Diskuze obsahuje dvojí uvažování. Prvním z nich je rozumné uvažování, na základě kterého lze změnit vlastní názor a logické, které eliminuje závěry a řešení diskutované věci, které jsou založeny na dojmech a úsudcích.

Žádoucím výsledkem každé neshody, která v rámci projektu nastane, je stav vítěz-vítěz. Projektový manažer by měl disponovat vhodnými nástroji **vyjednávání**, na základě kterých všechny zainteresované osoby v dané neshodě dosáhnou svého a budou vítězi.

Manažer by se měl pokusit o vytvoření dobrých vztahů mezi všemi stranami. V rámci vnímání projektu jako byznysu se v mnoha případech jedná pouze o hledání společného kompromisu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 351).

V každém projektu nastanou situace, kdy dojde ke **konfliktu či krizi**. Konflikt Doležal a kol. (2009, s. 359) definuje jako střet proti kladným zájmům nebo nekompatibilním osobám. Oproti tomu krizi definuje jako období závažných potíží, a to jako důsledek konfliktu. Projektový manažer by měl v této oblasti správně vyhodnotit příčiny a důsledky konfliktu či krize, získat potřebné informace a na základě nich rozhodnout o možném řešení a implementovat ho.

Projektový manažer by měl vždy dodat to, co slíbil. Dodání by mělo proběhnout v předem stanoveném čase, kvalitě a způsobu, tak jak bylo dohodnuto. Takovou **spolehlivost** by měl vyžadovat i od svého týmu. Všichni by mu měli mít zodpovědnost, korektní chování, přímoučarost a rozhodnost. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 351).

**Porozumění hodnotám** lze definovat jako vnímání vnitřní kvality druhých lidí a porozumět jejich úhlu projektu. Každý projektový manažer disponuje určitým souborem vnitřních hodnot, které používá při svém jednání jak s projektovým týmem, tak se zainteresovanými stranami (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 374).

Jako poslední behaviorální kompetence je podle IMPA:NCB uváděna **etika**, kterou definuje jako morálně přijatelné chování každého jedince. Toto jednání je druhými označované jako mravní a je základem pro každé společenství lidí. Projektový manažer by měl umět pracovat se společenskými a kulturními rozdíly, a to na základě etických zásad (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 381).

### 3.4.5 Kontextové kompetence

Poslední skupinou kompetencí definovanou standardem NCB jsou kompetence kontextové. První definovanou je **orientace na projekt**, která spočívá ve způsobu řízení, jaký organizace pro svou činnost používá. Jedná se o řízení, které je založeno na projektech a na rozvoji projektových kompetencí. Vše závisí na základních parametrech, a to minimalizaci času, nákladů a maximalizace výstupů a s nimi spojenými přínosy (zisky). Řízení pomocí projektů je zcela odlišné od klasického vnímání řízení v organizaci a právě tímto jiným stylem řízení může být dosažena vyšší konkurenceschopnost na daném trhu. Rozdíl převážně spočívá v tom, že procesní funkce a operace vedou pouze k dosažení určitého stupně výkonnosti (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 390).

Další kontextovou kompetencí je podle Doležala a kol. (2009, s. 399) **orientace na program**. Hlavní odlišností od řízení projektů je to, že pomocí řízení organizace formou řízení programů dochází k naplnění strategických cílů a přínosu, které si sama organizace definuje při jejím vzniku. Řízení programů pak lze definovat jako nástroj organizace k tomu, aby implementovala svůj strategický plán. Aby organizace mohla být orientována na řízení, založeného na programech, musí mít specifické prostředky a zdroje. Jsou jimi například centrální šéf controllingu celého programu, manažeři změny, ředitel programu, metodiky, nástroje pro řízení programu, manažer programu, administrativní výpomoc, projektová kancelář či řídicí výbor programu.

Poslední do trojice **orientace** je řízení **portfolia**. Řízení portfolia programů je funkce, která poskytuje prioritizaci jednotlivým projektům či programům v rámci organizace a rozhoduje o tom, zda jejich jednotlivé jejich výstupy přispívají k podnikové strategii. Řízení portfolia je ze zmíněných třech orientací nejbližší podobné běžnému stylu řízení. Manažer (ředitel) portfolia pak zastupuje dvě zcela zásadní role. Úkolem první z nich je alokace zdrojů na jednotlivé projekty a reporting k vrcholovému vedení organizace. V druhé roli má na starost řízení procesů transformace celkové strategie mezi projekty a programy. Častými nástroji jednotlivých manažerů bývají balanced scorecard, reporty, konsolidovaná zpráva o stavu portfolia pro vrchový management či integrované informační systémy pro projektové řízení, které umožňují snazší, přehlednější a důslednější řízení všechny tři stupně projektového řízení (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 404).

Aby byly projekt, program a portfolio (dále jen PPP) úspěšně **implementovány**, musí být jejich charakter zahrnut do řízení změn. Implementace řízení PPP se pak může překlenout do samotné strategie organizace. Pro její úspěšnou implementaci se zavádí tzv. PPP program, který podporuje neustálý cyklus zlepšování se a tím i celkový strategický plán. Zařazení řízení PPP vyžaduje zahrnutí všech procesů, metod, technik, nástrojů, postojů či organizačních změn (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 410).

Doležal a kol. (2009, s. 418) označují **trvalé organizace** za smysluplnou organizační strukturu, která má dlouhodobý účel. Jedná se o orgány organizační struktury, které mají ukotvenou pozici a pro relativně krátkodobé PPP zajišťují zdroje, vybavení či produkty. Ať už trvalá organizace či práce na projektu má jasně dané pracovní postupy, které je nutné vzájemně respektovat. Je důležité, aby trvalé organizační struktury překonaly odpor k projektům a vzaly je za své. Jedině tím může projekt pocházet zevnitř organizace. Někdy bývá do trvalé organizace taky začleněna projektová kancelář, která jednotlivým projektům dodává informace a potřebné metodiky pro jejich řízení.

**Byznys** je dle Doležala a kol. (2009, s. 428): „ ... *průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce (proces, operace), která se nějakým způsobem týká poskytování (opatřování, zajišťování) zboží nebo služeb.*“ Pokud má řízení projektu být účinné, musí korespondovat s byznys prostředím, ve kterém se provádí. Požadavek na zahájení projektu vždy vzniká v byznysu a prolíná všemi úrovněmi. Od strategické, před taktickou až k operační úrovni.

Další podstatnou kompetencí je ovládnutí **systemů, produktů a technologií**, které usnadňují práci na projektu.

Agenda **personálního managementu** zahrnuje všechny aspekty, které se týkají managementu lidských zdrojů. Jedná se primárně o rozvoj pracovníků, což by měla být klíčová starost v každé organizaci. Projekty poskytují příležitost jak pro organizace, tak pro jedince k rozvoji a získání nových dovedností, které lze dále využívat pro následující projekty. Zároveň je důležité, aby na projekty byli nasazováni lidé, kteří mají dostatečnou úroveň svých znalostí a kompetencí. O rozvoj vlastních zaměstnanců se v organizaci společně starají jak manažer projektu, tak zástupce oddělení řízení lidských zdrojů, tak i jednotliví linií vedoucí. K hodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků se nejčastěji používá metoda 360° (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 443).

Každá organizace by měla pro své zaměstnance, a to bez rozdílu toho, zda pracují pro projekt či trvalou organizaci, zajistit **zdraví, bezpečnost, ochranu života a životního prostředí**. Činnosti vedoucí k udržení zmíněných aspektů se prolínají všemi fázemi projektu. Je důležité, aby organizace dbala i na společenskou odpovědnost a zároveň si musí být vědoma možných soudních sporů, které v této souvislosti mohou nastat (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 454).

Manažer každého projektu by měl zajistit včasné a potřebné množství finančních zdrojů a v rámci **finančního řízení** poskytovat informace o finančních požadavcích vrcholovému managementu. Systém finančního řízení je složitý, zahrnuje modely financování a účetnictví, avšak každý manažer projektu by měl těmto systémům alespoň z části rozumět a zároveň by měl umět interpretovat údaje o finančním stavu projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 456).

Poslední z kontextových kompetencí je vliv **práva, předpisů či směrnic** na jednotlivé PPP. Je důležité předcházet jakýmkoliv situacím, které by měly právní důsledky, a následně by hrozil právní postih. Manažer každého projektu by měl ovládat právní politiku organizace, měl by dokázat rozpoznat právní aspekty, které se vztahují k jednotlivým projektům, měl by ovládat právní základy a měl by právní otázky začlenit do projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 464).

### 3.5 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je jedním z největších problémů světových ekonomik. Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) bylo v roce 2004 více jak 37 milionů nezaměstnaných. Práce je jedním z výrobních faktorů, který určuje tempo a stav jednotlivých ekonomik (Pavelka, 2007, s. 115).

Brčák a kol. (2014, s. 140) definují míru nezaměstnanosti jako podíl počtu nezaměstnaných osob ku pracovní síle. Pracovní síla neboli zaměstnané osoby a osoby, které hledají práci, jsou označovány souhrnným pojmenováním – ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

Nezaměstnanost můžeme rozdělit podle mnoha kritérií, avšak ujalo se dělení, které uvádí Jurečka (2013):

- **Frikční** – je dána životním cyklem obyvatelstva, jeho mobilitou a pohybem lidí spojeným s hledáním prvního zaměstnání po absolvování školy
- **Strukturální** – nezaměstnanost, která vzniká v důsledku kvalifikační struktury na trhu práce
- **Cyklická** – spojená s cyklickým pohybem ekonomiky

Brčák a kolektiv (2014, s. 145) ještě přidávají nezaměstnanost **sezónní**, která je spojena vždy s konkrétním obdobím roku. Typická je pro cestovní ruch, zemědělství či stavebnictví.

Trh práce je dán poptávkou pro práci (firmy) a její nabídkou (domácnosti). Poptávka má na základě mzdové úrovně klesající průběh a naopak nabídka má rostoucí charakter. To je situace, kdy roste úroveň mzdové sazby domácností a nabízejí se větší množství práce. Rovnováha nastává, pokud se střetne poptávka s nabídkou. Pokud je mzdová sazba vyšší než rovnovážná, dochází k přebytku na trhu práce a vzniká **nezaměstnanost** (Brčák, Sekerka, Stará, 2014, s. 143).

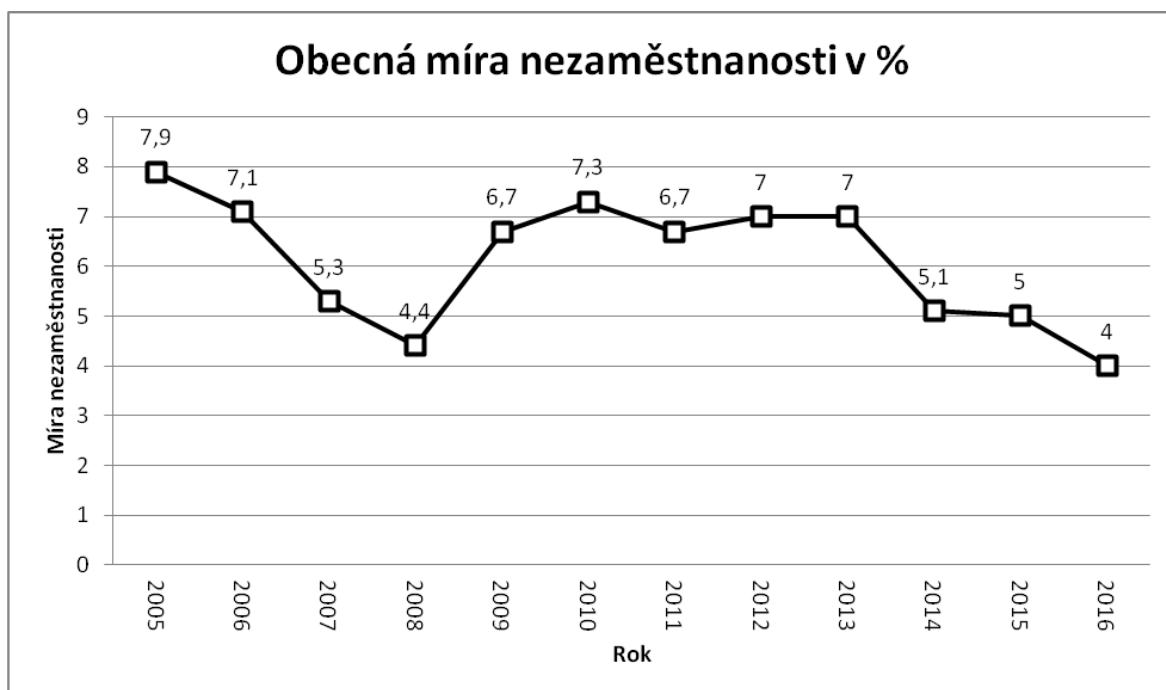


## 4 Vlastní práce

### 4.1 Nezaměstnanost absolventů

Nezaměstnanost je jedním z klíčových ukazatelů stavu národní ekonomiky. Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice od roku 2005 prošel výraznými změnami. Nejvíce do něj zasáhla celosvětová ekonomická krize v roce 2008. Jak lze vyčíst z grafu č. 1, v roce 2008 byla míra nezaměstnanosti na hranici 4,4 %. Příchod finanční krize do České republiky v roce 2009 způsobil menší poptávku napříč všemi odvětvími, a proto mnoho firem bylo nuceno zmenšit objemy své výroby a své zaměstnance propustit. S vysokou nezaměstnaností bojovala Česká republika ještě v roce 2010, kdy dosáhla nejvyšší úrovně. V posledních letech má míra nezaměstnanosti klesající charakter. V roce 2017 dosahovala míra nezaměstnanosti hladiny pod 4 %.

Graf 1 - Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2005-2016



Zdroj: ČSÚ. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* (2017)

Vzhledem k demografickému vývoji obyvatel ČR klesá počet studentů na vysokých školách. Dalším faktorem byla finanční krize na přelomu let 2009/2010. Úbytek studentů v prezenčním studiu ve všech typech programů je zobrazen v tabulce č. 3.

**Tabulka 3 - Počet studentů v prezenčním studiu 2013-2017**

Rok			TYP STUDIJNÍHO PROGRAMU			
			bakalářský	magisterský	navaz. magisterský	doktorský
2013	<b>Celkem</b>	<b>277080</b>	<b>170541</b>	<b>31485</b>	<b>64183</b>	<b>12932</b>
	z toho ženy	153786	92374	20284	36280	6072
2014	<b>Celkem</b>	<b>263637</b>	<b>159241</b>	<b>30649</b>	<b>62716</b>	<b>12873</b>
	z toho ženy	146216	86437	19683	35092	6082
2015	<b>Celkem</b>	<b>249408</b>	<b>148033</b>	<b>30044</b>	<b>60241</b>	<b>12699</b>
	z toho ženy	138098	80284	19250	33602	5910
2016	<b>Celkem</b>	<b>236856</b>	<b>138500</b>	<b>29517</b>	<b>58001</b>	<b>12342</b>
	z toho ženy	131499	75190	18940	32392	5873
2017	<b>Celkem</b>	<b>227783</b>	<b>133009</b>	<b>29148</b>	<b>54615</b>	<b>12326</b>
	z toho ženy	126450	72074	18719	30509	5903

Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol.(2017)*

Obecně lze říci, že největší zájem je o obory technické a ekonomické. Právě počty absolventů ekonomických oborů v prezenčním studiu zobrazuje tabulka č. 3. Část odborníků zastává názor, že úbytek studentů, následně i absolventů, je zapříčiněný poklesem obecné míry IQ u generace Milenium (někdy označována jako generace Y), která v dnešní době tvoří převážnou část studentů na vysokých školách. Tento názor však není vědecky podložen, jedná se pouze o domněnku.

**Tabulka 4 - Počty absolventů v prezenčním studiu - ekonomické vědy a nauky 2013-2017**

Počty absolventů v prezenčním studiu - ekonomické vědy a nauky					
Rok	celkem	bakalářské	magisterské	navazující magisterské	doktorské
2013	<b>16435</b>	9991	186	6213	46
2014	<b>15997</b>	9458	216	6296	28
2015	<b>14687</b>	8660	184	5815	29
2016	<b>13799</b>	8114	115	5544	27
2017	<b>11984</b>	6891	53	5006	34

Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol.(2017)*

Následující průzkum počtu studentů a následně i absolventů byl proveden na České zemědělské univerzitě v Praze, fakultě provozně ekonomická. Jedná se o zjištění stavů počtu studentů ve všech typech programů na zmíněné fakultě, s ohledem na státní příslušnost (tabulka č. 5) a následně o sestavení počtu absolventů, zobrazený tabulkou č. 6.

**Tabulka 5 - Počty studentů – Provozně ekonomická fakulta 2013-2017**

Počty studentů – Provozně ekonomická fakulta ČZU						
Rok	studující celkem	z toho ženy	státní občanství ČR		cizinci	
			studující celkem	poprvé zapsaní	studující celkem	poprvé zapsaní
2013	<b>11 015</b>	6 455	<b>10 056</b>	1 398	<b>959</b>	327
2014	<b>9 934</b>	5 808	<b>8 758</b>	904	<b>1 176</b>	363
2015	<b>9 255</b>	5 215	<b>7 929</b>	845	<b>1 326</b>	328
2016	<b>9 095</b>	5 098	<b>7 463</b>	923	<b>1 632</b>	387
2017	<b>8 834</b>	4 860	<b>7 075</b>	1 058	<b>1 759</b>	303

Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol.(2017)*

**Tabulka 6 - Počty absolventů na Provozně ekonomické fakultě 2013-2017**

Počty absolventů na Provozně ekonomické fakultě ČZU					
Rok			PROGRAM		
			bakalářský	navazující magisterský	doktorský
<b>2013</b>	<b>Celkem</b>	1 822	991	808	23
	Z toho žen	1 207	640	554	13
<b>2014</b>	<b>Celkem</b>	1 982	1 063	907	12
	Z toho žen	1 293	669	621	3
<b>2015</b>	<b>Celkem</b>	1 936	1 020	904	12
	Z toho žen	1 265	636	623	6
<b>2016</b>	<b>Celkem</b>	1 919	1 022	886	11
	Z toho žen	1 228	634	587	7
<b>2017</b>	<b>Celkem</b>	1 648	826	815	7
	Z toho žen	994	469	522	3

Zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol.*(2017)

Následující přehled (tabulka č. 7) zobrazuje na základě dat vydaných Úřadem práce ČR, jaké jsou stavy nezaměstnaných absolventů ekonomických oborů evidovaných na Úřadu práce ČR vůči celkovému počtu absolventů v letech 2015-2017. S klesajícím počtem studentů klesá i počet evidovaných absolventů v jednotlivých letech. Pro rok 2015 na konci druhého pololetí bylo evidováno 10 % studentů ekonomických oborů a čtyři pětiny z nich si do pěti měsíců našly zaměstnání. Pro rok 2016 se procento evidovaných snížilo, avšak za situace, kdy ubylo i absolventů. Na Úřadu práce ČR jich v tomto roce bylo celkem registrováno 8,8 % a pětina z nich byla evidována déle než 5 měsíců. V roce 2017 pokračoval klesající trend celkového počtu absolventů, ale vůči rostoucí míře zaměstnanosti jich na Úřadu práce ČR bylo evidováno pouze 6,1 % a necelá pětina nenašla práci do 5 měsíců od absolvování vysoké školy. Ačkoliv je vidět klesající trend počtu absolventů, naopak lze říci, že v posledních třech letech ekonomika posiluje, tím pádem

klesá i míra nezaměstnanosti a absolventům se daří uplatnit na trhu práce rychleji a většina z nich rovnou nastupuje do zaměstnání.

**Tabulka 7 - Přehled evidovaných absolventů ekonomických oborů na Úřadu práce ČR**

<b>Přehled evidovaných absolventů ekonomických oborů na Úřadu práce ČR</b>					
<b>Rok</b>	<b>Celkem absolventů</b>		<b>Na konci sledovaného období</b>	<b>Dosažitelní</b>	<b>V evidenci déle než 5 měsíců</b>
<b>2015</b>		1. pololetí	522	519	217
		2. pololetí	986	980	109
	<b>14687</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1508</b>	<b>1499</b>	<b>326</b>
<b>2016</b>		1. pololetí	469	459	207
		2. pololetí	743	737	80
	<b>13799</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1212</b>	<b>1196</b>	<b>287</b>
<b>2017</b>		1. pololetí	300	295	93
		2. pololetí	433	428	35
	<b>11984</b>	<b>CELKEM</b>	<b>733</b>	<b>723</b>	<b>128</b>

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Nezaměstnaní absolventi škol podle stupně vzdělání.*  
(2017)

## 4.2 Dotazníkové šetření mezi absolventy oboru Projektové řízení

Účelem provedeného dotazníkového šetření bylo porovnání obecného pohledu na výzkumné otázky mezi skupinou studentů oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze a skupinou respondentů z praxe vybraných pro následné rozhovory.

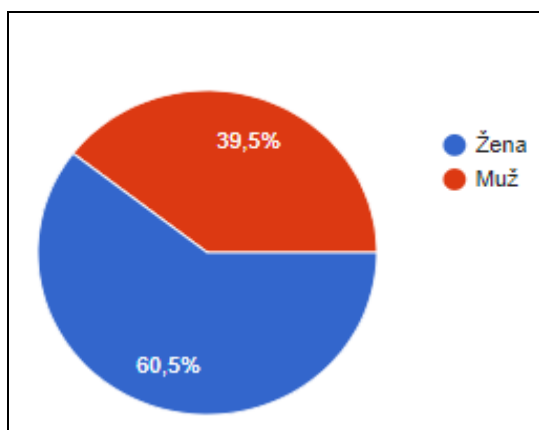
Pro účel šetření byly osloveny oba aktuálně studující ročníky oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Do šetření se zapojilo 44 respondentů. Všechny dotazníky byly řádně vyplněny a nedocházelo k žádnému očištění souboru respondentů. Pro lepší práci s výsledky byla získaná data převedena do procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí. Výsledky šetření byly zpracovány do celkového vyhodnocení výzkumných otázek, a to pro účel porovnání obecného pohledu respondentů ku praxi.

Dotazníkové šetření a následně i rozhovory cílily na zodpovězení pěti výzkumných otázek, které byly dále rozvedeny:

- Jsou start-up a trainee programy vhodnými prostředky pro vstup na pracovní trh?
- Jak se vnímá řízení projektů podle standardů v praxi a v teorii?
- Jak vypadá pracovní profil absolventa projektového řízení?
- Jak probíhá výběr nového projektového manažera do týmu?
- Do jaké míry jsou absolventi vhodně připraveni na přijímací pohovor?

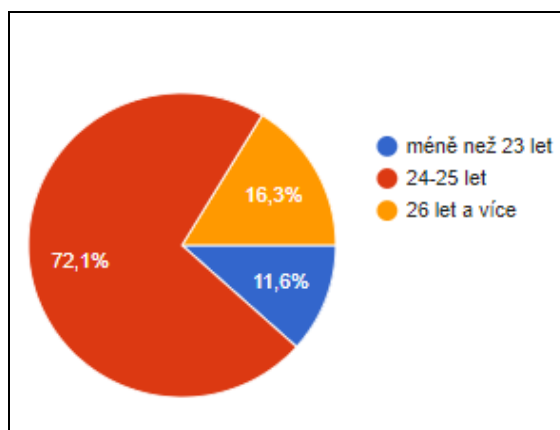
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 43 respondentů, z toho 26 žen a 17 mužů (graf č. 2). Na grafu č. 3 je zobrazena věková skladba respondentů. Většina (31 osob) byla ve věku od 24-25 let.

**Graf 2 - Gendrové rozložení respondentů**



zdroj: Vlastní zpracování

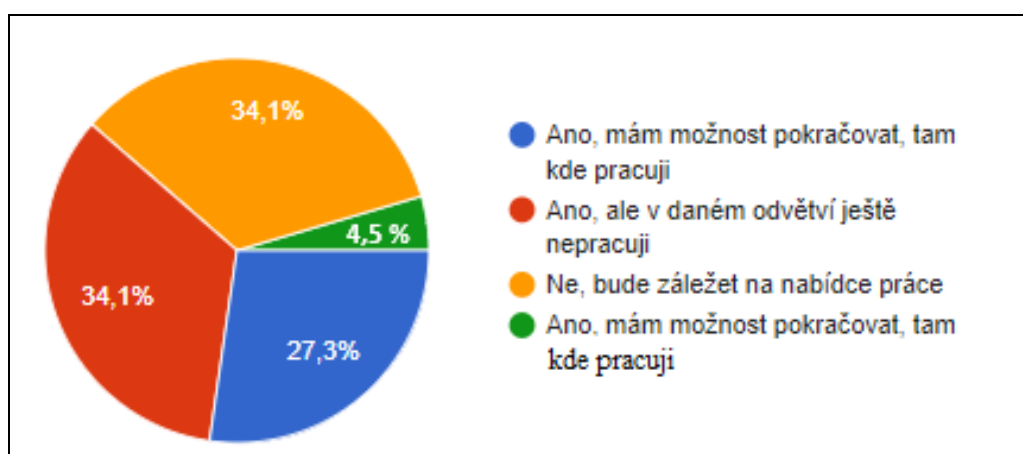
**Graf 3 - Věková skladba respondentů**



zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda mají budoucí absolventi představu, kde by se na pracovní trh chtěli uplatnit a pokud takovou představu mají, zda již v tomto odvětví pracují či pracovali. Třetina respondentů uvedla, že mají možnost nastoupit na hlavní pracovní poměr u společnosti, kde jsou právě zaměstnáni. Třetina z nich (15 osob) však představu nemá a chce při vstupu na trh pružně reagovat na aktuální nabídku práce. Jejich odpovědi jsou zaznamenány grafem č. 4.

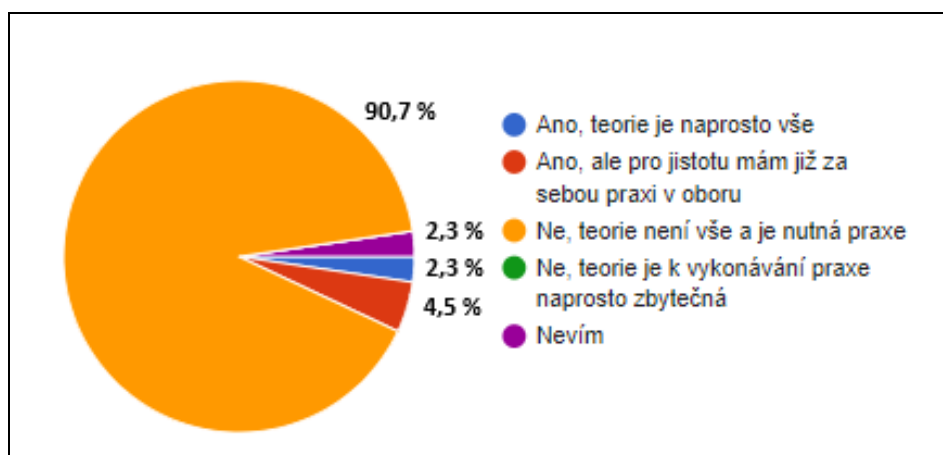
**Graf 4 - Představa o budoucím zaměření**



zdroj: Vlastní zpracování

V rámci přehledu na téma studium byla položena otázka ohledně teoretického základu, který absolventi získávají při studiu na vysoké škole. Byl zkoumán jejich pohled na propojení teorie s praxí. Zde se téměř 91 % respondentů shodlo na názoru, že teorie není základem pro úspěch a je nutná předešlá praxe (Graf č. 5).

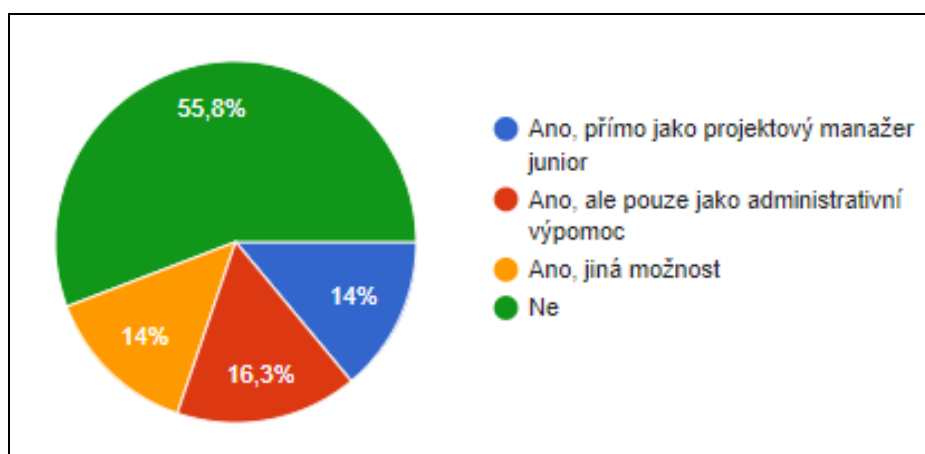
**Graf 5 - Vnímání získaného teoretického základu**



zdroj: Vlastní zpracování

Praxi v oboru projektové řízení na pozici projektový manažer má v současné době pouze 6 osob a necelých 56 % nemá žádnou praxi v tomto oboru (Graf č. 6). Přitom z grafu č. 4 vyplývá, že necelá třetina budoucích absolventů má možnost pokračovat na místě, na kterém pracuje již v současné době. Lze usuzovat, že ne všichni absolventi by se rádi projektovému řízení věnovali i po absolvování vysoké školy.

**Graf 6 - Praxe v oboru projektového řízení**



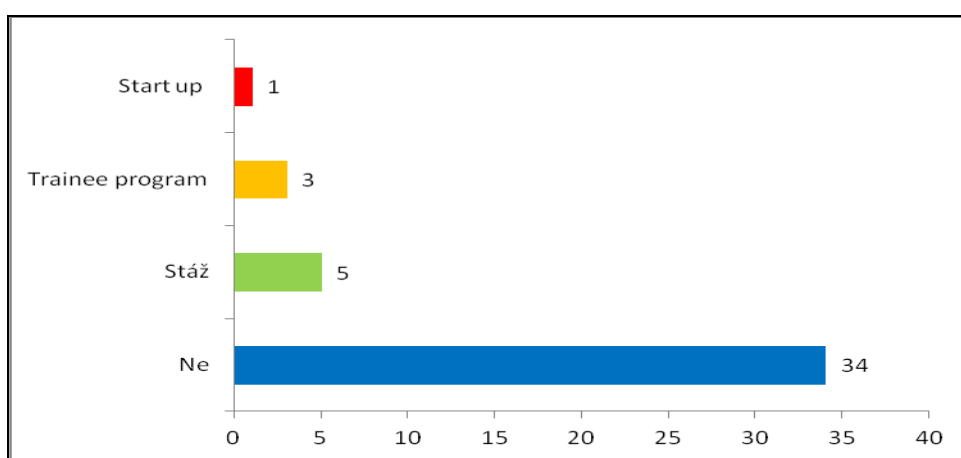
zdroj: Vlastní zpracování



Další sekce otázek podporovala výzkumnou otázku týkající se Start-up a trainee programů. Otázky se zaměřily na absolvování těchto programů a pohled absolventů na ně.

Graf č. 7 zobrazuje, kolik měly jednotlivé programy v rámci šetření účastníků. Necelých 80 % z dotazovaných se těchto programů nezúčastnilo ani jednou, pět osob absolvovalo stáž, tři trainee program a pouze jeden respondent se účastnil start-up .

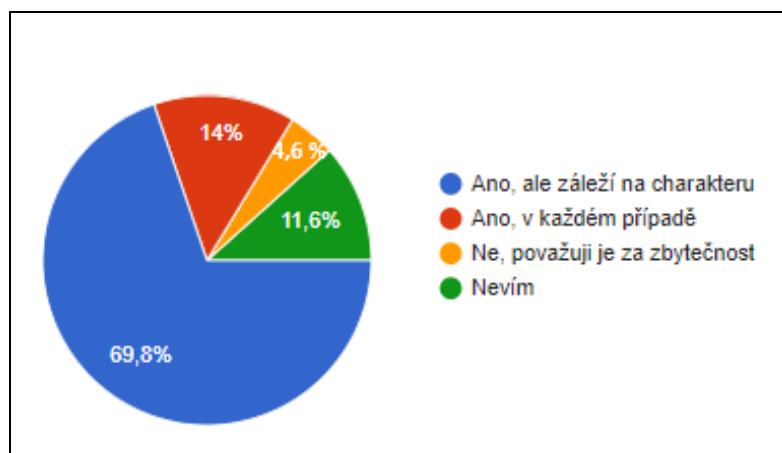
**Graf 7 - Absolvování vybraných programů**



zdroj: Vlastní zpracování

Za vhodný start kariéry považuje tyto programy až 84 % dotazovaných (36 osob), podle třiceti z nich záleží na charakteru programu, zbytek to vidí jako jasnou možnost, kde by mohli začít svou pracovní kariéru. Naopak dva respondenti je považují za zbytečnost. Pohled respondentů zachycuje graf č. 8.

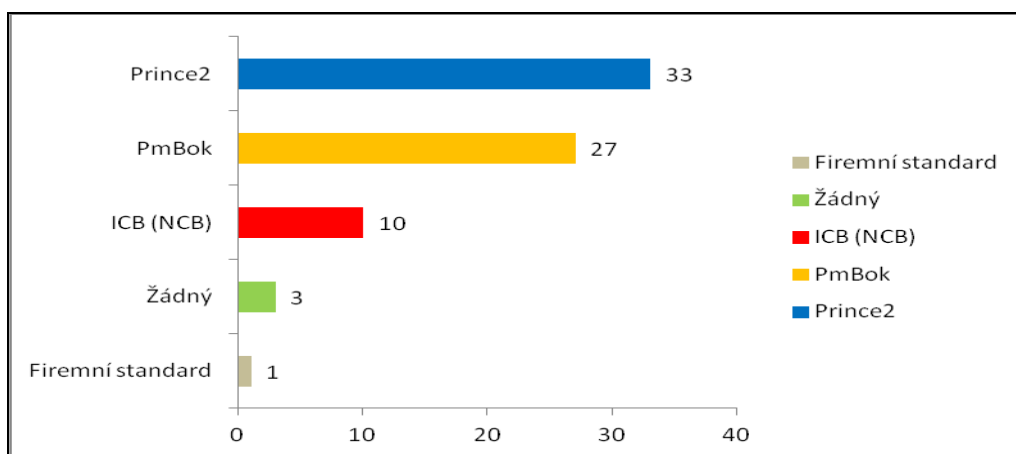
**Graf 8 - Pohled na start-up a trainee programy**



zdroj: Vlastní zpracování

Sekce zaměřená na řízení podle standardů řešila otázky týkající se jejich znalosti a pohledu na řízení projektů dle nich. Graf č. 9 zobrazuje, s kolika standardy se absolventi během studia a praxe setkali. Nejpoužívanější z nich je standard Prince 2 a PmBok, které jsou zaměřeny na procesní řízení. V jednom případě se jednalo o firemní standard pro řízení projektů.

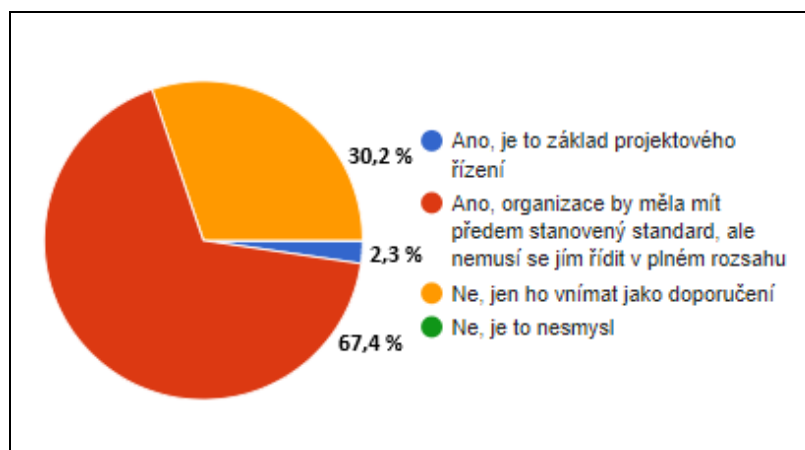
**Graf 9 - Praxe absolventů se standardy**



zdroj: Vlastní zpracování

Třetina respondentů vnímá standardy projektového řízení pouze jako doporučení, podle kterého lze projekty řídit. V plném rozsahu ho jako závazný vnímá pouze jeden respondent, ostatní se přiklání k nározu, že by organizace měla dle standardu řídit, ale operativní změny lze provádět dle uváženého vlastního postupu (Graf č. 10).

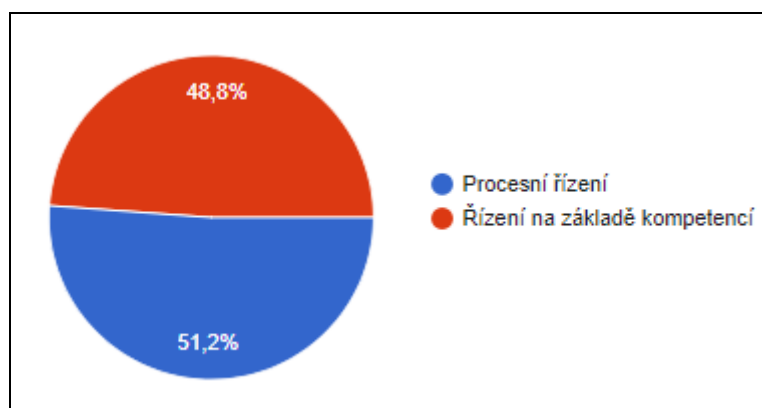
**Graf 10 - Vnímání standardů jako závazného předpisu**



zdroj: Vlastní zpracování

Při volbě procesního řízení nebo řízení na základě kompetencí dává 51 % přednost procesnímu řízení (Graf. č. 11)

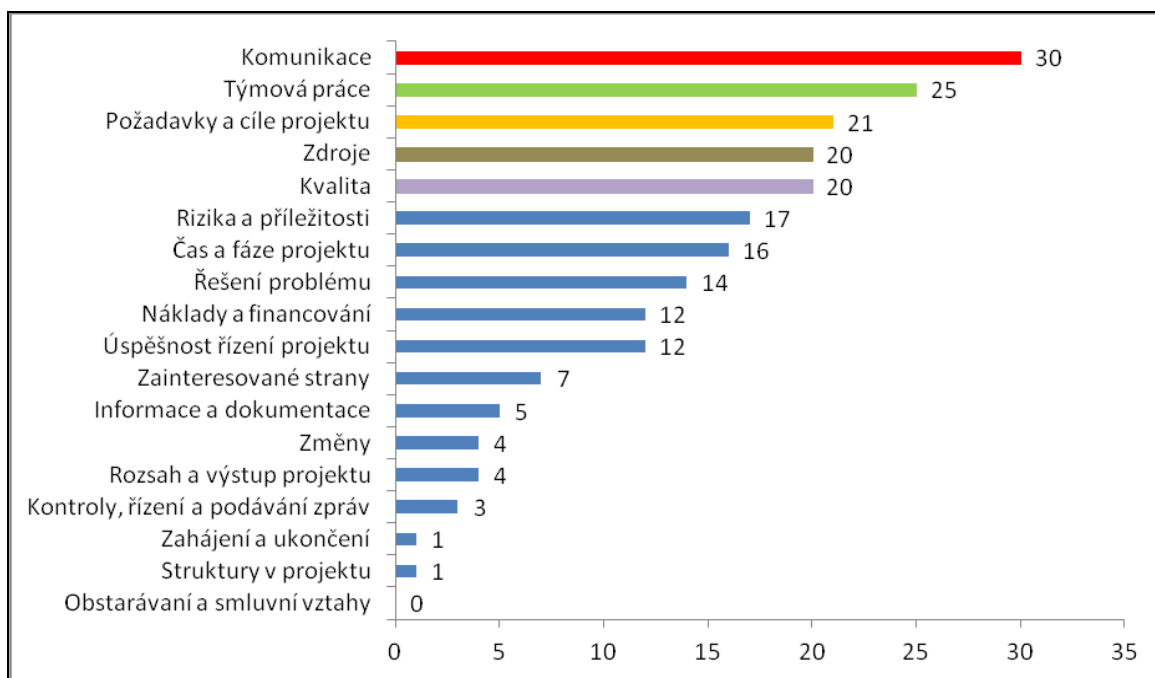
**Graf 11 - Procesní řízení vs. řízení na základě kompetencí**



zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na sekci o standardech byl respondentům předložen přehled jednotlivých skupin kompetencí a na základě vlastního uvážení měli vybrat pět kompetencí, kterými by měl každý manažer disponovat. Graf č. 11 zachycuje výběr pro technické kompetence. Za nejdůležitější vybrali respondenti komunikaci, cit pro týmovou práci, vhodně zadané požadavky, řízení a správu zdrojů a výslednou kvalitu projektu.

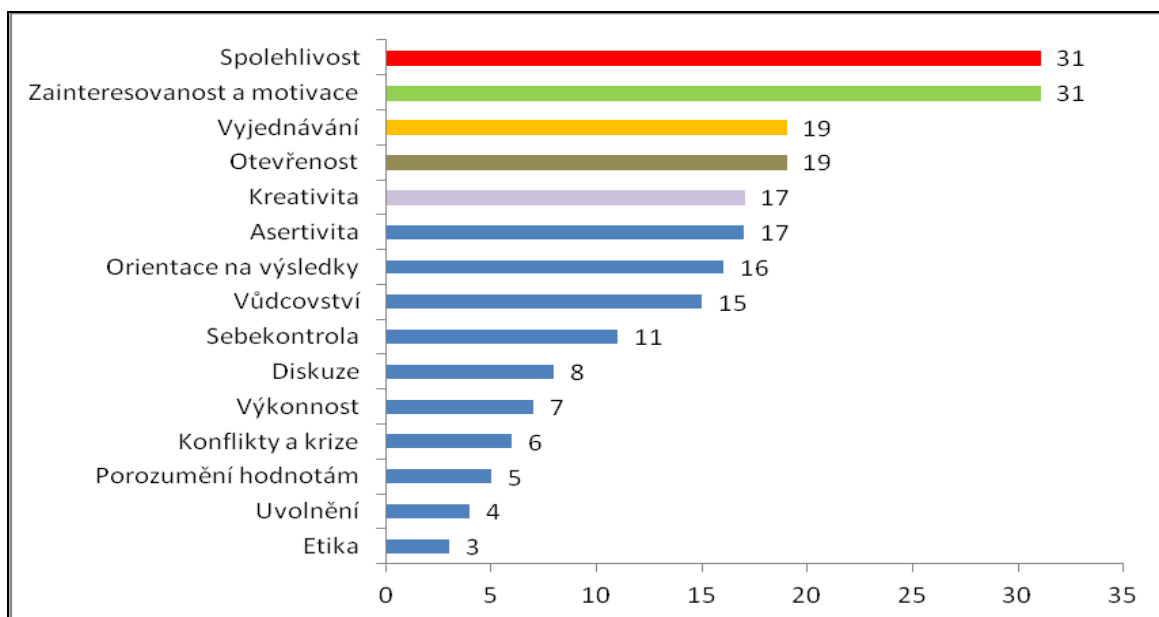
**Graf 12 - Technické kompetence**



zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 12 zobrazuje skupinu behaviorálních kompetencí. Dle respondentů je důležité, aby projektový manažer byl spolehlivý, dokázal své podřízené a spolupracovníky vhodně motivovat a aby dovedl vyjednávat jak směrem dolů, ke svým podřízeným, tak směrem nahoru k vrcholovému managementu. Dále by měl dle respondentů projevit pro řízení projektů kreativitu a otevřenost.

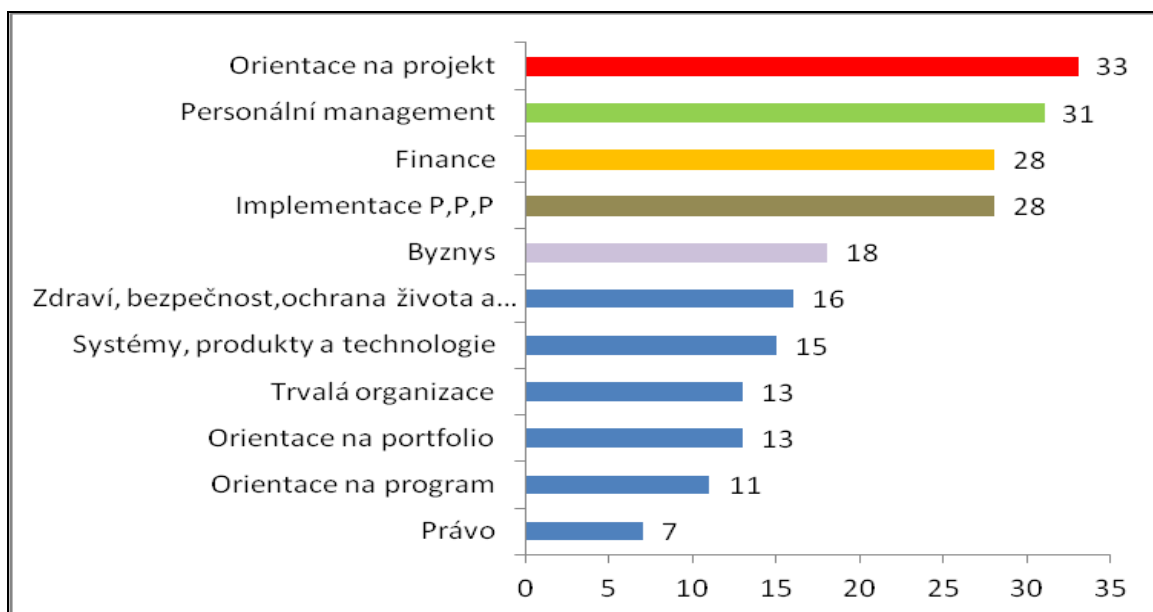
**Graf 13 - Behaviorální kompetence**



zdroj: Vlastní zpracování

Volbu nejpodstatnějších kontextových kompetencí zobrazuje graf. č. 13. Respondenti považují za nejdůležitější orientaci na projekt, řízení lidských vztahů, vhodné zacházení s financemi, implementaci projektu, programu či portfolia a byznys.

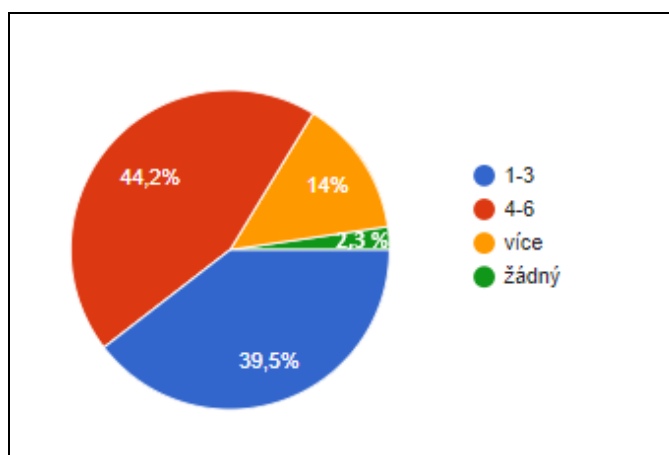
**Graf 14 - Kontextové kompetence**



zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvě sekce byly věnovány výběru nového zaměstnance na pozici projektového manažera juniora a průběhu pohovoru. Graf č.15 zobrazuje, kolika pohovorů se již studenti projektového řízení účastnili. Z šetření vyplývá, že se všichni, až na jednu výjimku, pohovoru již někdy účastnili, a to v rozsahu čtyř až šesti.

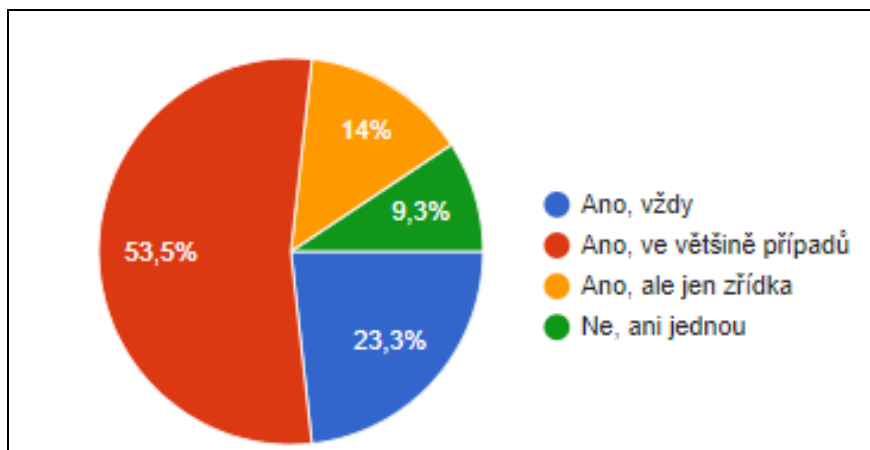
**Graf 15 - Počet účastní v přijímacím řízení**



zdroj: Vlastní zpracování

Ve většině případů byl při těchto pohovor přítomen i budoucí přímý nadřízený. Pouze ve čtyřech případech tomu tak nebylo (Graf č. 16)

**Graf 16 - Účast nadřízeného u pohovoru**



zdroj: Vlastní zpracování

Žádnému z respondentů se nikdy nestalo, že by se náplň práce výrazně lišila od té, které byla uvedena v inzerátu. V téměř 80 % se jednalo o práci, která byla nabízena, až na výjimky, které nebyly v inzerátu uvedeny, a to spíše s důvodu zbytečnosti (Graf č. 17).

**Graf 17 - Pravdivost inzerátů**



zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečná podoba celého dotazníku viz příloze A diplomové práce.

### 4.3 Výzkumné šetření

Dalším výzkumným šetřením bylo provedení rozhovorů se třemi dvoučlennými skupinami osob. Jednalo se o projektové manažery, studenty, kteří v nejbližší době nastoupí na trh a dvěma personalisty s praxí v oboru.

Cílem rozhovorů bylo dospět k zodpovězení následujících výzkumných otázek. Pro získání uceleného pohledu na danou problematiku bylo vybráno dohromady šest osob, a to s důrazem na jejich výraznou rozmanitost. Zástupci z praxe byli vybráni z jiných profesních oborů, a to z důvodu většího spektra zkušeností, které pro účel šetření přinesli. Vybraní studenti se liší svými dosavadními zkušenostmi z oblasti projektového řízení. Personalisté, kteří doplňují výsledky svými zkušenostmi, byli osloveni z důvodu jejich praxe jak v oboru, tak ve státní správě. Do té se hlásí větší množství zájemců o pozice, proto jejich přehled o uchazečích je větší.

Rozhovory si klady za cíl zodpovědět pět výzkumných otázek:

- Jsou start-up a trainee programy vhodnými prostředky pro vstup na pracovní trh?
- Jak se vnímá řízení projektů podle standardů v praxi a v teorii?
- Jak vypadá pracovní profil absolventa projektového řízení?
- Jak probíhá výběr nového projektového manažera do týmu?
- Do jaké míry jsou absolventi vhodně připraveni na přijímací pohovor?

Prvním zástupcem z oblasti praxe byl projektový manažer (dále jen PM1), který je ve věku 46 let prvním rokem manažerem pro projekty v oblasti průmyslové automatizace. Dříve působil na obdobných pozicích, avšak ve společnostech s větší organizační strukturou. V současné době spravuje projekty ve společnosti, které disponuje malým rozsahem, ale jedná se o velmi specifické průmyslové projekty.

Druhý odborník z praxe je mladý manažer (dále PM2), který na trh projektového řízení nastoupil nedávno. Jedná se o manažera, který působí v oblasti poskytování mobilních služeb, v organizaci s rozsáhlou organizační strukturou, do které je začleněna i vlastní projektová kancelář, ve které působí.



Ze strany budoucích absolventů se jedná o studenty posledního ročníku oboru Projektového řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. První absolvent (dále A1) při studiu pracuje na zkrácený úvazek jako asistent projektového manažera ve společnosti působící na trhu financí. Jeho představa o budoucím zaměstnání je nástup na dosavadní místo na plný úvazku anebo na obdobnou pozici v jiné společnosti.

Druhou absolventkou (dále A2) je žena, která nikdy nepracovala na žádné pozici, která se týkala projektového řízení. Před vstupem na pracovní trh stále nezná charakter budoucího zaměstnání, o které by se chtěla ucházet. S náplní a teorií projektového řízení je seznámena na úrovni teoretického základu získaného studiem na vysoké škole. V rámci tohoto studia získala i mírné praktické znalosti v oblasti metod používaných projektovým řízením a ovládá základní softwarovou podporu.

V souvislosti s výzkumnými otázkami č. 4 a 5 byly provedeny rozhovory s personalisty. První z nich v oboru pracuje delší dobu a má zkušenosti také z předchozích zaměstnání, kde pracoval na obdobných HR pozicích, které byly v kontaktu s personalistikou. V současné době pracuje ve státní správě, ale předchozí zkušenosti čerpal v soukromé sféře. Druhý z nich pracuje v oboru personalisty již 7 let, a to na pozici ředitele personálního oddělení ve státní správě.

Rozhovory byly prováděny osobním šetřením, jednalo se o polostrukturovanou konverzaci. Předem byl vytvořen soubor otázek, které by podporovaly zodpovězení pěti položených výzkumných otázek. Dvojice rozhovorů se vždy lišila na základě vývoje rozhovorů, a proto je jejich struktura je mírně odlišná. Pro lepší orientaci v tématech byla ke každé otázce stručně vysvětlena teorie, která je přiložena k jednotlivým kapitolám a je označena kurzívou. Souhrn každé odpovědi je zaznamenám pro každého zvlášť.

Výsledky byly zaznamenávány ručně a průběh byl nahráván, avšak ani jeden z respondentů si nepřál, aby tento audio záznam byl zveřejněn.

Pro účel této práce jsou individuální postoje jednotlivých respondentů shrnuty do obecných poznatků.

### 4.3.1 Jsou start-up a trainee programy vhodnými prostředky pro vstup na pracovní trh?

Trainee programy jsou vhodným způsobem jak začít kariéru ihned po škole. Cílem je, aby absolventi získali v rámci trainee programu dané společnosti správné pracovní návyky a v rámci přidělených úkolů lépe poznali i firemní kulturu. Pro firmu jsou trainee programy vhodným sítím pro výběr nadějných absolventů. Do tohoto typu programu lze nastoupit do dvou let od absolvování a na dobu šesti až osmnácti měsíců.

Start-up (někdy označovaný jako StartUp) je podnikatelský záměr, s kterým vstupuje nově založená společnost na trh. Aby mohla společnost být označena za start-up, musí se předpokládat její rychlý růst a vyšší riziko při podnikání. Většinou se jedná o záměry, které řeší inovativní myšlenku. Nápad, s nímž přichází na trh, přináší nový pohled na nevyjasněnou otázku.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 1 se s projektovými manažery probírala témata:

- Zavedení těchto programů ve společnosti, kde pracují
- Pohled na spolupráci s mladými absolventy projektového řízení
- Je pro dotazovaného přijatelné, aby je vzal pod svá křídla
- Jsou z pohledů respondenta studenti tzv. nepopsaný list či je pro něj důležité, aby již měli za sebou praxi v oboru

Projektový manažer – průmyslová automatizace (dále PM1)
---

PM1 považuje trainee programy za velmi vhodný start pro mladého absolventa, avšak v jeho společnosti takový program neexistuje. Obecný princip trainee programů, který uváděl jako sled činností (zavést → seznámit se společností → zlepšení orientace v oblasti podnikání), se mu jeví jako adekvátní. Start-up se jemu, jakožto běžnému zaměstnanci v jednoduché organizační struktuře, nezdaří jako vhodný start, jelikož mladí absolventi nemají potřebnou praxi, nikdo jim nepředal dovednosti získané léty praxe a je jen pár jedinců, kteří svůj nápad mohou realizovat s potřebným ziskem.

Spolupráci s mladými projektovými manažery by uvítal. Dle PM1 je přenos zkušeností, informací a know-how základním principem této kooperace a lze díky němu docílit lepší úrovně při poskytování služeb. Avšak PM1 pracuje v oblasti, která je velmi specifická, a proto by pro své mentorování potřeboval, aby měl daný projektový manažer určitou praxi v oboru. Jedním dechem dodá, že záleží na každém jedinci, na pozici, kterou by vykonával a v jaké společnosti.

#### Projektový manažer – poskytovatel telekomunikačních služeb (dále PM2)

Na rozdíl od PM1 je mladý PM2 přesvědčen, že jak start-up, tak trainee program jsou nejlepší příležitostí, jak vstoupit na daný trh. Absolventy vnímá jako mladé osobnosti, plné energie, kteří disponují velkým spektrem nápadů a jejich motivace je žene kupředu.

Při pohledu na absolventa velmi rozlišuje, o jakou pozici by se měl ucházet. V případě absolventských pozic si nemyslí, že předešlá praxe je nezbytně nutná. Větší důraz přikládá na organizační, komunikační a analytické schopnosti. Pokud by se měl absolvent rovnou ucházet o pozici junior projektového manažera, měl by již mít praxi v oboru.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 1 se s absolventy probírala témata:

- Pohled na trainee program
- Vlastní zhodnocení úspěšnosti při založení start-up projektu
- Získání praxe před nástupem do zaměstnání

#### Absolvent – asistent projektového manažera (Dále A1)

Trainee program je pro absolventa vhodnou cestou, jak by mohl začít svou profesní kariéru. Vnímá ho jako prostředek, díky němuž získá potřebnou praxi k výkonu budoucího zaměstnání. Ve vnímání svých kompetencí je uvědomělý a dle něho má potřebnou praxi k tomu, aby zvládnul vstoupit na trh s určitým start-up záměrem. Na základě rozhovoru vyplynulo, že svoji dosavadní praxi považuje za dostatečnou k tomu, aby mohl vést vlastní firmu.

Absolventka – studentka projektového řízení (Dále A2)

I pro respondentku A2 jsou trainee programy dobrá varianta, jak získat potřebnou praxi pro budoucí uplatnění. Dle A2 nabízejí organizace rozmanitý výběr trainee programů na různých pozicích v korporacích a tím poskytují absolventovi možnost vyzkoušet si jaká pozice je pro něj ideální.

Pokud by měla respondentka A2 kvalitní nápad, o kterém by byla přesvědčena, že by mohl na trhu uspět, neváhala by s jeho realizací. Věří ve své schopnosti, které získala při studiu ekonomie. Tyto schopnosti by jí dle jejího názoru poskytly kvalitní podporu při podnikání.

Její osobní pohled na praxi je takový, že ve většině případů jí uchazeč nemusí mít. Může vstoupit na trh a až následně praxi získat od zkušených pracovníků a zároveň se může vyvarovat chyb, které by se objevily při nesprávné aplikaci teorie.

### 4.3.2 Jak se vnímá řízení projektů podle standardů v praxi a v teorii?

Projektové řízení lze nahlížet ze dvou základních úhlů.

Prvním z nich je tzv. procesní řízení, které vychází z definování základních procesů, které v jednotlivých projektech, programech či portfoliích probíhá a na základě jejich znalosti lze projekt úspěšně řídit. Procesním řízením se zabývají standardy PRINCE 2 a PmBok.

Druhý úhel pohledu je založen na vnímání kompetencí, které jednotliví projektoví manažeři a jejich členové týmu mají. Kompetence pak můžeme označit za schopnosti či dovednost v určité oblasti. International Project Management Association rozděluje kompetence ve svém standardu ICB do tří oblastí – technické, behaviorální a kontextové.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 2 se s projektovými manažery probírala témata:

- Standardy, s kterými projektoví manažeři ve své organizaci pracují
- Který ze zmiňovaných přístupů je vhodnější
- Výběr kompetencí dle IPMA:ICB

Projektový manažer – průmyslová automatizace (dále PM1)
---

S ohledem na specifickou povahu jednotlivých projektů v průmyslové automatizaci se organizace, ve které pracuje PM1, neřídí žádnými standardy. V rámci své práce má stanovené vnitropodnikové směrnice, které ovšem nejsou pevně ukotveny a lze o nich říct, že jsou spíše ústní tradicí.

Pro PM1 je žádoucí, aby se oba přístupy, jak procesní, tak kompetenční, vždy prolínaly. Zavedený postup nemusí vždy vést k úspěšnému projektu. Je nutné hledat operativně řešení v okamžicích, kdy nastane neočekávaný problém.

Při hovoru o kompetencích bylo zřejmé, že PM1 nemá přehled o tom, co kompetence jsou. Vnímá je jako pravomoc, a ne jako schopnost či dovednost.

Projektový manažer – poskytovatel telekomunikačních služeb (dále PM2)

PM2 má ve své organizaci jasně stanovené standardy, kterými se projektová kancelář ve většině případů řídí. On osobně se při řízení spoléhá i na pocitové řízení, a to v okamžicích, kdy není čas na to, aby naplnil všechny podmínky standardů. V opačném případě by nemusel být projekt dokončen v předem stanoveném termínu.

Upřednostňuje procesní řízení, díky němuž má nadhled nad projekty, které realizuje. Čas vnímá z analytické stránky a je pro něj důležité, v jaké časové fázi se projekt nachází. Kompetence jsou dle PM2 snadným vodítkem, jak členy ve svém týmu rozřadit. I přesto je pro něj důležitější, aby mezi členy jeho týmu zavládaly sympatie a aby jednotliví pracovníci zapadli do firemní kultury.

Následující tabulka č. 8 zobrazuje pět kompetencí jednotlivých oblastí, které jednotliví projektoví manažeři považují za nejdůležitější. Tučně jsou označeny kompetence, na kterých se oba shodli.

Tabulka 8 - Přehled vybraných kompetencí dle respondentů PM

Technické		Behaviorální		Kontextové	
PM1	PM2	PM1	PM2	PM1	PM2
Požadavky a cíle projektu	Týmová práce	Otevřenost	Asertivita	Orientace na program	Orientace na projekt
Rizika a příležitosti	Kontrola řízení	Kreativita	Diskuze	Implementace P,P,P	Trvalá organizace
<b>Organizace projektu</b>	<b>Organizace projektu</b>	Orientace na výsledky	Výkonnost	Byznys	Systemy, produkty aj.
Řešení problému	Komunikace	<b>Konflikty a krize</b>	<b>Konflikty a krize</b>	<b>Personální management</b>	<b>Personální management</b>
Čas a fáze projektu	Změny	<b>Spolehlivost</b>	<b>Spolehlivost</b>	Zdraví, bezpečnost aj.	Finance

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 2 se s absolventy probírala témata:

- Pohled na řízení projektů dle standardů
- Rozdíl mezi procesním a kompetenčním řízením projektů
- Výběr kompetencí dle IPMA:ICB

Absolvent – asistent projektového manažera (Dále A1)

Respondent A1 se v rámci své předchozí praxe získané během vysokoškolského studia setkal s řízením projektů převážně podle standardů, které pohlížejí na projekt z procesního hlediska a podle vnitropodnikových směrnic. Osobně si myslí, že standardy jsou vodítkem pro manažery, jak úspěšně vést důležité procesy projektu a redukuje potenciální riziko jeho neúspěšnosti. Z jeho pohledu dává přednost vedení projektu procesní cestou.

Absolventka – studentka projektového řízení (Dále A2)

Respondentka A2 vnímá standardy projektového řízení jako smysluplné návody pro projektové manažery, které jim usnadňují řízení projektů. Poskytují jim vhodné prostředky k tomu, aby dokázali bezpečně a vhodně použít metody pro úspěšné dosažení předem stanoveného cíle.

Tabulka č. 9 zobrazuje vybrané kompetence, které jsou podle obou absolventů potřebné k tomu, aby mohli úspěšně vstoupit na pracovní trh a které by je dokázaly efektivně odlišit od konkurence při výběrových řízeních.

Tabulka 9 - Přehled vybraných kompetencí dle respondentů A

Technické		Behaviorální		Kontextové	
A1	A2	A1	A2	A1	A2
Požadavky a cíle projektu	Náklady a finance	Vůdcovství	Sebekontrola	<b>Orientace na projekt</b>	<b>Orientace na projekt</b>
<b>Kvalita</b>	<b>Kvalita</b>	Kreativita	Otevřenost	<b>Orientace na program</b>	<b>Orientace na program</b>
<b>Organizace projektu</b>	<b>Organizace projektu</b>	<b>Motivace</b>	<b>Motivace</b>	Orientace na portfolio	Zdraví, bezpečnost aj.
<b>Týmová práce</b>	<b>Týmová práce</b>	Výkonnost	Spolehlivost	Systemy, produkty a technologie	Právo
<b>Komunikace</b>	<b>Komunikace</b>	Etika	Porozumění hodnotám	<b>Finance</b>	<b>Finance</b>



### 4.3.3 Jak vypadá pracovní profil absolventa projektového řízení?

Pro následující zodpovězení otázek bylo vhodné si ujasnit pojmy generace Milenium a generace Z.

Generace Milenium (generace Y) nemá jasně ukotveny hranice, kdy se její členové narodili. Při prvním použití tohoto pojmu se mluvilo o dětech narozených v letech 1986-1997, dnes se období rozšiřuje na 1974-2004. Hlavními charakteristikami této generace, která bývá někdy označována jako digitální a nebo jako generace WHY?!, je neustálá komunikace, cílevědomost, sebevědomí, praktický přístup k věcem. Ve většině se jedná o jednotlivce, kteří byli u zrodu moderních technologií.

Oproti tomu generace Z, která se začala formovat na přelomu tisíciletí, je definována internetem, jasně vnímá multikulturu, války, finanční krizi. Je poznamenána rozpadem rodiny, individualismem.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 3 se s projektovými manažery probírala témata:

- Schopnost generace Y efektivně pracovat
- Poskytování kvalitního vzdělání v rámci školského systému ČR
- Nástup do zaměstnání

Projektový manažer – průmyslová automatizace (dále PM1)

Obecně lze říci, že PM1 vnímá dnešní nastupující absolventy vysokých škol jako generaci, která titul získává jenom proto, že to zvýší jejich osobní prestiž a nezískává znalosti pro svoji potřebu a praxi. Naopak generace Z je pro něj cílevědomá, jde si jasně za svým, a to díky informačním kanálům, které čím dál více využívá.

Český vzdělávací systém považuje PM1 za nadstandardní, protože dokáže absolventovi poskytnout dostačující základ, všeobecný přehled a v teoretické rovině ho naučí své poznatky aplikovat. Avšak dodává, že vše závisí na osobnosti každého absolventa. V jeho oblasti řízení je potřeba, aby měl absolvent technické znalosti v obecné rovině a vše ostatní se lze naučit v průběhu času.

## Projektový manažer – poskytovatel telekomunikačních služeb (dále PM2)

Jak již bylo zmíněno, PM2 klade velký důraz na praxi, proto vzdělání považuje za základ pro absolventa. Vysoká škola ho dokáže připravit v rámci simulované praxe, ale v okamžiku, kdy by chtěl nastoupit na pozici projektového manažera, měl by disponovat i komunikačními dovednostmi či znalostmi procesů v dané organizaci, které lze získat až v praxi.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 3 se s absolventy probírala témata:

- Zhodnocení generace Milenium
- Kvalita získaného vzdělání
- Úroveň školského vzdělávacího systému
- Schopnost učit se novým věcem v krátkém časovém intervalu

## Absolvent – asistent projektového manažera (Dále A1)

Podle A1 je jeho generace (Milenium) schopná vykonávat efektivně zadanou práci, dobře pracuje s informačními technologiemi, snadno a rychle získává informace a nové vědomosti, dokáže neustále zvyšovat efektivitu práce. A1 vnímá, že jeho generace je schopná se trendu v oblasti vyšší pracovní výkonnosti bezprostředně přizpůsobit.

Jeho pohled na české školství z pozice studenta, je velmi kritický. Své dosavadní znalosti považuje pouze za teoretické a nemyslí si, že by byly potřebné pro získání praxe. Dle jeho zkušeností je teoretická rovina témat neaplikovatelná. Na druhou stranu vidí výhodu v tom, že ho studium na vysoké škole připravilo na práci pod stresem v kombinaci s dosažením dobrých výsledků. Do českého vzdělávacího systému by A1 uvítal začlenění rozvíjení kreativity studentů a získávání souboru praktických znalostí, a to v adekvátním poměru praxe a teorie.

Schopnost učit se novým věcem je pro něj naprosto nezbytnou vlastností, kterou by měl současný absolvent disponovat.

Vnímání generace Milenium respondentkou A2 je kladné. Její názor spočívá v tom, že současná generace má možnost využívat moderní technologie a rychle reaguje na jejich změnu, vývoj a nové použití. Velkou výhodou dnešní generace vidí v možnosti získat praxi již při studiu, a to práci na různých pozicích formou zkrácených pracovních úvazků.

Český školský vzdělávací systém by podle A2 měl více propojit teorii s praxí. Vychází ze zkušeností, které získala v zahraničí, kde je běžné, že teorii na vysoké škole učí osoby přímo z praxe, které se v daném oboru již delší dobu pohybují. Při svém studiu v České republice postrádá správně nastavený systém, který by jí umožnil získat jak teorii, tak i částečnou praxi. Vše závisí na konkrétní škole a jejím odborného zaměření.

#### 4.3.4 Jak probíhá výběr nového projektového manažera do týmu?

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 4 se s projektovými manažery probírala témata:

- Vztah projektového manažera s personálním oddělením či oddělením lidských zdrojů
- Požadavky na nového junior projektového manažera

Projektový manažer – průmyslová automatizace (dále PM1)

PM1, který v současné době pracuje v organizaci, která disponuje plochou a malou organizační strukturou při zodpovězení této otázky vycházel ze zkušeností, které získal v minulých pracovních pozicích.

Vždy se jednalo o vztah, kdy byly definované obecné požadavky, které stanovuje personální oddělení, s ohledem na vnitropodnikové směrnice a vlastnosti uchazeče a zároveň si projektový manažer dodával požadavky, které byly nad rámec již stanovených. Tento vztah by měl, dle názoru PM1, vždy fungovat a pohled na přijímání nových členů do projektového týmu se by se mezi HR a PM měl prolínat.

Projektový manažer – poskytovatel telekomunikačních služeb (dále PM2)

Ve velkých organizacích, jako je ta, ve které pracuje PM2 si požadavky na nového uchazeče zadá přímo sám PM2. Personální oddělení jeho zadání akceptuje, protože on nejlépe ví, koho do svého týmu potřebuje. Pouze v okamžiku, kdyby se situace výrazně lišila od podnikových směrnic, by byl PM upozorněn.

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 4 se s absolventy probírala témata:

- Inzerovaná pracovní místa

Absolvent – asistent projektového manažera (Dále A1)

Respondent A1 vycházel z bohatých zkušeností, které načerpal v průběhu třech pohovorů, které za svá studentská léta absolvoval. Ve všech případech se nesetkal s odlišností v nabízené náplni práce od praxe. Vždy byly požadované znalosti využívány každodenně v plném rozsahu.

Absolventka – studentka projektového řízení (Dále A2)

Respondentka A2 má zkušenosti jak s inzeráty pracovních míst, které zcela odpovídaly realitě, ale zároveň i s takovým, které vyžadovaly jazykovou způsobilost, aniž by byla k výkonu práce potřeba. Zároveň má za sebou vstupní pohovor, který byl původně na pozici administrativní výpomoci a jednalo se o pozici finančního poradce.

#### 4.3.5 Do jaké míry jsou absolventi vhodně připraveni na přijímací pohovor?

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 5 se s PM probírala témata:

- Průběh pohovoru
- 10 základních osobnostních charakteristik absolventa důležitých pro PM

Projektový manažer – průmyslová automatizace (dále PM1)

Výběr nového uchazeče v organizaci, kde PM1 pracuje, je velmi atypický. Jedná se o jednokolový vstupní pohovor, kterého se účastní jak vrcholové vedení, tak samotný PM. Ten se ho účastní v každém případě a při výběru nového zaměstnance má rozhodující slovo.

Projektový manažer – poskytovatel telekomunikačních služeb (dále PM2)

Průběhu pohovoru se PM2 zúčastní pokaždé, a to z důvodu, který již jednou zmiňoval. Uchazeč může vyhovět všem požadavkům, které jsou stanoveny, avšak pokud by se osobnostně nehodil do týmu a byl by přijat, mohl by ohrozit všechny probíhající i budoucí projekty. Pro PM2 a jeho organizaci je důležité, aby nový člen projektového týmu zapadal do firemní kultury.

Tabulka č. 10 zobrazuje osobnostní charakteristiky, které vybrali jednotliví projektoví manažeři. Těmito charakteristikami by měl disponovat budoucí zaměstnanec, a to tak, aby zapadl jak profesně, tak osobnostně do týmu. V čtyřech případech se shodli. Jednalo se o to, aby uchazeč byl komunikativní, dokázal pracovat pro tlakem, problémy řešil analyticky a při řešení byl rozhodný.

Tabulka 10 - Osobnostní charakteristiky uchazeče dle PM

	PM1	PM2		PM1	PM2
1.	<b>Komunikativnost</b>	<b>Komunikativnost</b>	6.	Kreativní	Asertivní
2.	<b>Práce pod tlakem</b>	<b>Práce pod tlakem</b>	7.	<b>Analytické myšlení</b>	<b>Analytické myšlení</b>
3.	Všeobecný přehled	Sympatický	8.	<b>Rozhodnost</b>	<b>Rozhodnost</b>
4.	Technický přehled	Týmový hráč	9.	Soběstačný	Organizačně schopný
5.	Technické vzdělání	Empatický	10.	Učennivý	Prioritizace

V rámci rozhovoru ohledně výzkumné otázky č. 5 se s absolventy probírala témata:

- Složení výběrové komise
- Přítomnost přímého vedoucího (projektového manažera)
- Osobnostní charakteristiky

Absolvent – asistent projektového manažera (Dále A1)

Jak již bylo zmíněno, respondent A1 absolvoval tři pohovory. V prvních dvou případech se jednalo o jednokolové pohovory. Pohovory měly formu ústní schůzky přímo s projektovým manažerem, který sám rozhodl o přijetí. Poslední z pohovorů, který respondentovi A1 zajistil současnou pozici, se skládal ze tří kol. V prvním se jednalo o online testování na logické myšlení, multitasking, orientaci v datech a úrovně anglického jazyka. V druhém kole byl pohovor s personalistou, který ho doporučil do třetího kola, kde se setkal s projektovým manažerem.

Absolventka – studentka projektového řízení (Dále A2)

A2 podstoupila jeden vstupní pohovor, který byl dvoukolový. V prvním kole se s A2 setkal personalista a druhé kolo absolvovala znova s personalistou, který A2

představil vrcholovému managementu společnosti, pod kterým by pracovala. Ani jednoho kola se neúčastnil přímý nadřízený (projektový manažer).

Následující tabulka č. 11 dává přehled osobnostních charakteristik, kterými by se absolventi popsali při vstupním pohovoru.

**Tabulka 11 - Osobnostní charakteristiky dle absolventů**

	<b>A1</b>	<b>A2</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>
1.	Zodpovědný	Cílevědomost	6.	<b>Schopnost dotahovat věci do konce</b>	<b>Perfekcionista</b>
2.	Ambiciózní	Empatičnost	7.	<b>Smysl pro detail</b>	<b>Detailista</b>
3.	Self-motivated	Týmový hráč	8.	<b>Dobry komunikátor</b>	<b>Komunikativní</b>
4.	Flexibilní	Upřímná	9.	<b>Rychle se učit novým věcem</b>	<b>Rychle se učit novým věcem</b>
5.	Spolehlivý	Spolehlivost	10.	Odolný vůči stresu	Nekonfliktní



#### 4.3.6 Nástup na pracovní trh z pohledů personalistů

Pro doplnění celkového pohledu byl proveden rozhovor s dvěma personalisty, kteří poskytlí svůj pohled na současný stav absolventů, kteří nastupují na pracovní trh. Kladené otázky měly podpořit celkový obraz nastupující generace a zároveň poskytnout podporu pro následné celkové zhodnocení.

Personalistka (dále P1) aktuálně působení pátým rokem jako ředitel personálního odboru ve státní správě. Státní správa v současné době zaměstnává mnoho absolventů.

Personalista (dále P2) pracuje na aktuální pozici necelý rok, avšak svou praxi získal na předešlých pozicích, kde se setkával jak s novými uchazeči, tak pracoval s požadavky ze strany projektových manažerů. Pokoušel se najít vhodnou polohu vztahu mezi projektovou kanceláří a personálním oddělením.

V rámci rozhovoru s personalisty se probírala témata:

- Předchozí získaná praxe
- Profil absolventa jako současníka generace Milenium
- Poskytnutí dostatečného vzdělání
- Přípravenost na první pohovor na hlavní pracovní poměr
- Největší chyby při pohovorech

##### Personalista P1

Atypičnost pozic, do kterých nastupují absolventi ve státní správě, dle P1 nevyžaduje předchozí praxi. V rámci výběrového řízení je kladen důraz na teoretické znalosti a osobnostní strukturu. Součástí výběrového řízení poté bývá i psychologické vyšetření posuzující osobnostní strukturu absolventa ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici. Po nástupu je absolvent během několika měsíců zaučen natolik, že v rámci požadované kvality dokáže práci vykonávat a zvládat nastolené pracovní tempo.

P1 má zkušenost, že generace Milenium přichází k pracovním pohovorům dobře teoreticky vybavena a dokáže se velmi dobře prezentovat. V opozici ke starším generacím si budoucího zaměstnavatele velmi dobře vybírá a nenechá se při výběru ovlivňovat. O zaměstnání má velmi konkrétní představu. V případě, že takového uchazeče

zaměstnavatel nezaujme, odchází jinam a zpravidla nedělá kompromisy. Obecně by P1 řekla, že jsou schopni se přizpůsobit a tvrdě pracovat, pokud je to v jejich zájmu, práce je baví a vidí perspektivu do budoucna.

Podle odhadu P1 až 90 % jejich uchazečů tvoří vysokoškolsky vzdělaní osoby. Státní a veřejné vysoké školy je dovedou pro budoucí povolání připravit velmi dobře a to se odráží v pracovních výkonech a v jejich kvalitě. Se znatelně nižší úroveň znalostí se P1 setkává u absolventů soukromých vysokých škol. Ve většině případů je po úvodním pohovoru do dalších kol výběrového řízení vybrán uchazeč, který vystudoval státní či veřejné vysoké školy. Neúměrně velký počet soukromých vysokých škol má dle P1 vliv na kvalitu výuky, kdy chybí kvalitní učitelé a prestiž těchto soukromých škol se dosud nestačila zformovat. Školství by mělo v závěrečné fázi studia vybavit studenty i takovými znalostmi a dovednostmi, jakými jsou kultura mluveného a psaného slova, základy etikety, nevyjímaje chování u přijímacího pohovoru

Nejčastější chyby dělají absolventi ve svých životopisech, kde se P1 setkává s pravopisnými chybami, nevhodnými fotografiemi nebo s akcentací nepodstatných detailů jejich života. Dalšími chybami jsou přílišná familiárnost v projevu, neschopnost vyjádřit své myšlenky, neschopnost popsat motivaci, proč přišel na pohovor a uchází se o tuto konkrétní práci. Stále ještě se P1 setkává s uchazeči, kteří nejsou schopni sdělit, jaká je činnost a čím se zabývá zaměstnavatel, u kterého právě sedí na pohovoru. Někteří uchazeči jsou v projevu nevýrazní a zdá se, že o pracovní pozici vlastně nemají zájem. Jako největší klišé, které se u pohovorů vyskytují, by P1 označil fráze jako: schopnost učit se novým věcem, preciznost, rychlá adaptabilita na nové prostředí.

## Personalista P2

Podle P2 nelze paušalizovat, zda je pro výkon většiny pozic nutná praxe. Vždy závisí na profilu absolventa a na schopnosti vedoucího, zda dokáže absolventa vhodně zaučit.

Z pohledu P2 není generace Milenium nikterak odlišná. Přesto jsou zde dílčí specifika, která se u jiných generací neprojevují. Například zaznamenává v rámci přijímacího řízení větší absenci při dostavení se k pohovorům bez omluvení. Je to drobný detail, ale z pohledu morálních hodnot uchazeče se jedná o zásadní selhání. Obecně lze říci, že vnímá pozitivně jakýkoli prvek, který přináší určitou dynamiku a zápal pro věc. Generace „mileniánů“ k tomuto trendu rozhodně přispívá. Na druhou stranu P2 dodává, že nelze paušalizovat jejich přístup k práci a nebylo by to správné. Záleží na prostředí, ve kterém se pohybovali během svého dospívání nebo studia.

Dle zkušeností P2 český vzdělávací systém poskytuje odpovídající profily absolventů. Za zásadní chybu považuje, když se uchazeč neomluví z pohovoru nebo dělají tzv. „mrtvého brouka“.

P2 chápe, že přijímací řízení může být pro některé jedince stresující. Z toho pak vyplývají určité nelogické odpovědi. Ovšem zkušený personalista dokáže tzv. „číst mezi řádky“, takže odhalí a vystihne skutečně zásadní informace o uchazeči, na které se pak doptává. Nic nevyovídající jsou většinou odpovědi typu: schopnost učit se novým věcem, loajalita nebo spolehlivost. To jsou třeba základní atributy pro to, aby se mohl uchazeč profesně posouvat výše a nezaostával v určitých oblastech.

## 4.4 Výsledky a diskuze

V rámci zkoumání byly provedeny tři série rozhovorů, které dohromady poskytují odpověď na předem položené výzkumné otázky. Celkový pohled na danou problematiku utvářely tři dvojice respondentů. První dvojicí byli respondenti, kteří se pohybují v oblasti projektového řízení, další dvojicí byli budoucí absolventi, kteří v nejbližší době vstoupí na pracovní trh a pohled doplňuje dvojice personalistů.

Výzkumná otázka č. 1 – Jsou start-up a trainee programy vhodnými prostředky pro vstup na pracovní trh?

Z provedených rozhovorů lze vyvodit, že všechny strany vnímají trainee programy za vhodný start pro absolventa, který právě zakončil vysokoškolské studium a chtěl by získat potřebnou praxi.

Z pohledu projektových manažerů jsou trainee programy zdrojem informací, které může nastupující zaměstnanec získat, a to nejen po profesní stránce, ale také v oblasti firemní kultury či vztahů na pracovišti.

Z pohledů studentů se jedná vhodný start své profesní kariéry. Při trainee programech lze získat potřebnou praxi a lépe se zorientovat na pracovním trh, a tím si ujasnit, které pracovní místo by pro něj bylo do budoucnosti tou pravou volbou.

Ve všech případech se respondenti shodli, že není důležité mít při nástupu do prvního zaměstnání praxi. Vše se odvíjí od osobnostní struktury jedince a od schopnosti nadřízené osoby předávat potřebné informace. Trainee program jako užitečný nástroj pro nástup na pracovní trh vnímá i 84 % dotazovaných a tím lze získat ucelenou představu o jeho přínosnosti pro mladé absolventy. Jak ale zároveň z průzkumu vyplývá, trainee programů se zúčastňuje stále malé procento studentů. Tím jejich plný potenciál zůstává nevyužit.

Na základě zkušeností personalistů i manažerů s generací Y, která má sice vhodný teoretický základ a dokáže velmi efektivně pracovat s technologií, lze říci, že tato generace není vybavena k tomu, aby mohla na trh přijít na trh se start-up záměrem. Většina mladých absolventů je ze své povahy přesvědčena, že kdyby měla výjimečný návrh řešení,

byla by s jeho implementací na trhu úspěšná. Avšak v současné době žádný takový návrh nepřichází.

Výzkumná otázka č. 2 – Jak se vnímá řízení projektů podle standardů v praxi a v teorii?

Z výzkumu lze vyvodit, že současný vzdělávací systém je primárně zaměřen na získání teoretických znalostí a studentům vštěpuje znalosti pomocí memorování. Propojení získaných znalostí s praxí již zůstává opomenuto.

Mladí absolventi vnímají standardy projektového řízení jako závazný předpis, který by měla mít každá organizace ukotven, ale zároveň vnímají nesoulad s každodenními problémy, které ne vždy lze řídit dle standardů. Studenti vycházejí především ze svých teoretických základů a naučeného analytického řešení problémů, proto se i většina přiklání k procesnímu projektovému řízení. Povědomí o standardech je mezi studenty vysoké.

Při zaměření na projektové řízení na bázi kompetencí se projektoví manažeři a absolventi shodli pouze na jediném, a to na správné organizaci projektu. Projektoví manažeři se poté více přiklánějí ke kompetencím týkajících se osobnosti absolventa. Takovými kompetencemi jsou schopnost řešit konflikty a krize, jeho spolehlivost a schopnost vést skupiny jedinců, včetně základní personální agendy okolo. Naopak absolventi soustřeďují pozornost primárně na kvalitu, týmovou práci, komunikaci či na zdroje. Potřebují být vůči své práci dostatečně motivováni, vyžadují spolehlivost, otevřenost, ke své práci se staví kreativně a mezi hlavní činitele úspěšnosti projektu řadí finance, cíl a celkovou podnikovou strategii.

Vhodným nástrojem, který by se měl zavést do současného vzdělávacího systému pro studenty vysokých škol, by bylo propojení získaných teoretických znalostí s praxí. Studenti by mohli na základě úspěšného složení zkoušky z teoretických témat pokračovat v navazujícím předmětu, který by jim je pomohl aplikovat do praxe a naučil je vhodně používat. Zároveň by studentům poskytnul vhodná analytická řešení problémů v praxi.

Výzkumná otázka č. 3 – Jak vypadá pracovní profil absolventa projektového řízení?

Vnímání profilu absolventa se velmi lišilo v pohledech ze strany právě studentů a ze strany projektových manažerů, odlišný byl i pohled personalistů. Dnešní studenti a budoucí absolventi jsou přesvědčeni, že jsou generací, která dokáže úspěšně vést jakýkoliv

projekt, protože je dobře teoreticky vybavena a dokáže rychle získat praxi, zároveň ovládá technologie na takové úrovni, že jsou pro ni vhodným nástrojem pro jakoukoliv práci. Z druhé strany je projektoví manažeři i personalisti vidí jako dobře teoreticky vybavené, kteří udávají pracovnímu trhu určitou dynamiku, ale postrádají základní dovednosti. A to od základních dovedností, jako jsou pravidla chování, etiky, etikety, morální hodnoty, psaná forma projevu, až ke vhodné úrovni komunikace.

Názory se rozcházejí také v oblasti českého vzdělávacího systému. Velmi kritičtí jsou k němu právě studenti, kteří jej vnímají jako nedostačující. Jejich vnímání je ovlivněno nejen zkušenostmi ze zahraničních studijních pobytů, ale také jejich osobním přístupem ke vzdělávání. Většina z nich studuje pouze z důvodu získání vysokoškolského titulu, který jim zajistí lepší uplatnění na pracovním trhu. Nevnímají studium jako sběr potřebných dovedností a znalostí, který by jim mohl zaručit profesní a osobnostní růst. S tímto pohledem se ztotožňují jak oba projektoví manažeři, tak personalisti. Společně se pak všichni shodli na potřebě, aby do českého vzdělávacího systému byl zapracován i koncept pro získávání praxe již během studia. Kvalita školství je pak ovlivněna i počtem soukromých vysokých škol, které nepřipraví studenta do takové míry, jako školy státní či veřejné. Na českém trhu chybí kvalitní kantoři, kteří by zajistili, aby studenti získali jak teoretický základ, tak potřebnou praxi, či kteří by jim dokázali na základě vlastní praxe předat adekvátní znalosti z oboru.

Lze říci, že absolventi projektového řízení jsou velmi dobře teoreticky vybaveni a svými dovednostmi, získanými při studiu, dovedou úspěšně vstoupit na pracovní trh. Avšak z výzkumu vyplývá, že více než polovina těchto studentů stále nemá představu o tom, čemu by se chtěli nadále věnovat. Tato situace je v současné době dána rozmanitostí nabízených míst a nasyceností pracovního trhu.

Výzkumná otázka č. 4 – Jak probíhá výběr nového projektového manažera do týmu?
--

Výběr nového projektového manažera je výsledkem vztahů mezi projektovými manažery a personálním oddělením každé organizace. Tento vztah funguje velmi dobře, z praxe vyplývá, že pokud personální oddělení vystavuje inzerát, řídí se vlastními interními akty a zároveň dbá na to, aby s nimi byly v souladu i požadavky ze strany projektových manažerů.

Z průzkumu vyplývá, že necelá polovina studentů projektového řízení má za sebou již více než čtyři pracovní pohovory. Ve většině případů se jednalo o náplň práce, která byla předem inzerovaná. Účast na pohovorech dokazuje, že absolventi mají potřebu získávat praxi již při studiu. Jedná se o určitý trend, který stále v podvědomí absolventů převládá. Právě proto pak studenti mají větší tendenci dávat přednost práci na zkrácený úvazek než získávat informace a dovednosti, které by jim mohlo studium v plném rozsahu poskytnout. Tento přístup ke studiu se promítá i do nabitých zkušeností pro další uplatnění.

Průzkum potvrdil myšlenku o tom, že absolventi mají o svých schopnostech dobré mínění a svoje zkušenosti nepodceňují. Zároveň však vyšlo najevo, že je nedovedou své vhodně prezentovat. Vhodným řešením by bylo zavést do výuky takové předměty, které by jim pomohly získat potřebné soft skills se zaměřením na uvědomění si vlastní hladiny emočního kvocientu (EQ).

Výzkumná otázka č. 5 – Do jaké míry jsou absolventi vhodně připraveni na přijímací pohovor?

První pohovor na pozici na hlavní pracovní poměr je jednou z věcí, na kterou se musí absolvent předem vhodně připravit. Nejvhodnějším způsobem by bylo, kdyby školství zaimplementovalo do poslední fáze studia takové programy, které by studenta vybavily potřebnými dovednostmi. Jedná se o životní etapu, kdy jsou studenti teoretickými znalostmi připraveni vstoupit na trh, ale chybí jim základní dovednosti v mezilidském chování.

Již při přípravě na pohovor by si absolvent měl dát pozor na sestavení svého životopisu, volit vhodný formát, kontrolovat pravopis, přikládat decentní fotografii a uvádět pouze relevantních informací. Během pohovoru dochází k situacím, kdy absolvent není schopný vlastními slovy vyjádřit svůj názor, postoj či motivaci pro získání konkrétní práce. Ačkoliv mají studenti projektového řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze základy psychologie, filosofie aj., přesto by bylo vhodné zařadit do výuky i takové předměty, které by podporovaly jejich osobnostní růst, komunikační dovednosti či jejich prezentování na veřejnosti.

Sociální skupina, ve které se absolventi pohybují, vytváří vhodné podmínky pro předávání zkušeností z pohovorů, které ne vždy jsou relevantní. Z průzkumu vyplývá, že

nejčastěji se studenti hodnotí jako jedinci spolehliví, komunikativní, kteří se rádi učí novým věcem. A to jsou také hlavní klišé, která se u pohovoru objevují. Ačkoliv zkušený personalista dokáže rozpoznat, zda z uchazeče mluví pouhá nervozita, která je z části omluvitelná, měl by samotný absolvent prohlubovat své dovednosti a schopnosti, čím by si zvýšil svou hodnotu na trhu práce.

Všechny výzkumné otázky byly stanoveny na základě obecných témat, které jsou mezi studenty oboru Projektového řízení na Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze velice aktuální a je jim věnováno dost času při společných rozhovorech.

Při otázkách týkajících se oborového zaměření lze říci, že se příliš názory studentů nelišily od těch, které mají odborníci v praxi. Původní záměr nalézt rozpor mezi pohledem na studenty, kteří studují pouze pro dosažení vyšší životní úrovně, nebyl uskutečněn. Současní studenti zmiňovaného oboru jsou uvědomělí a mají všeobecný přehled jak v oboru, tak v obecných teoretických tématech.

Oproti tomu při tvorbě výzkumných otázek bylo předpokládáno, že studenti si nejsou jistí sami sebou a k pohovorům ke svým prvním pozicím nejsou vhodně připraveni. Tento názor byl při výzkumu potvrzen, a to jak manažery z praxe, tak i personalisty. Jak již bylo zmíněno, bylo by potřeba do posledních období studia zařadit vhodné předměty, které by jim pomohly zvýšit jejich víru ve své zkušenosti a dovedly jim poskytnout vhodné nástroje, jak pracovat s nimi pracovat.



## 5 Závěr

V rámci teoretických východisek byla zpracována problematika týkající se základů projektového řízení jako vědní disciplíny, řízení jednotlivých projektů a jednotlivých etap. Dále byl řešen lidský faktor, který ovlivňuje řízení projektů. Byl kladen důraz na vysvětlení pojmů manažer, jeho role, funkce či styly řízení. V poslední části se práce zabývá kompetencemi dle IPMA a vysvětluje jejich obsah.

Vlastní práce naplnila stanovené cíle, a to v první části zmapováním pracovního trhu, na který absolventi projektového řízení vstupují. Z průzkumu nezaměstnanosti a počtů studentů, kteří se hlásí a úspěšně dokončí studium lze vyvodit, že počet absolventů nadále klesá. Avšak ze statistik vydaných Českým statistickým úřadem vyplývá, že absolventům se daří nalézt na pracovním trhu uplatnění. Tento trend je zapříčiněn tím, že v posledních třech letech česká ekonomika posiluje a obecná míra nezaměstnanosti klesá.

V druhé části na základě výzkumného šetření práce zodpověděla pět výzkumných otázek. Pro zhodnocení jejich výsledků byly použité dvě formy výzkumného šetření. V první fázi se jednalo o dotazníkové šetření mezi studenty oboru Projektové řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity. Toto šetření mělo přinést obecný pohled na danou problematiku. Do hloubky byla zkoumaná pomocí cílených polostrukturovaných rozhovorů. Ty byly vedené se zástupci z praxe, s aktuálními studenty a s dvěma personalisty.

Výsledkem obou šetření bylo zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek. První z nich byla účelnost trainee programů či start-up . Z výzkumu vyplynulo, že trainee programy jsou vhodným startem, který poskytuje absolventům možnost získat praxi v oboru, začlenit se do firemní kultury a získat návyky vevnitř organizace. Druhá otázka se zabývala tématikou řízení podle standardů. Obecně lze říci, že standardy jsou vnímány jako spolehlivý prostředek pro naplnění předem stanovených cílů, ale je nutno k nim přistupovat citlivě a v jednotlivých zlomových okamžicích vyhodnotit nejvhodnější řešení. Další otázka se týkala profilu absolventa se zaměřením na jeho usazení do generace Milenium. Výsledky této otázky nelze generalizovat. Je zde rozpor mezi pohledem zkušených odborníků a personalistů a mezi absolventy. Absolventi se vnímají za generaci, která je schopná, flexibilní, časově nezávislá, ochotná pracovat pod tlakem. Naopak odborníci a personalisté se zaměřovali na chyby, která tato generace má, a to v rámci jejich

osobnostního profilu. Čtvrtá a pátá otázka se snažila zjistit, jak vybaven přichází absolvent ze studia do prvního zaměstnání. Zda je schopen zvládnout první pracovní pohovor a jak je schopný se adaptovat na první pracovní pozici. Z průzkumu vyplývá, že absolventi již při studiu mají tendenci získávat praxi v oboru a pracovat na zkrácené úvazky. Tento trend však způsobuje to, že se plně nevěnují studiu a připravují se o možnost získat potřebný teoretický základ a ostatní dovednosti. Z praxe vyplývá, že studenti přicházejí nepřipraveni primárně v oblasti etiky, etikety, komunikace, schopnosti jasně vyjádřit svoji myšlenku, tedy nejsou zcela zdatní v soft skills. Velké chyby dělají i v přípravě svých životopisů.

Do budoucna by bylo vhodně zařadit do posledních etap studia i předměty, které by studenty vybavily schopnostmi jako je vhodná komunikace, ať již verbální či neverbální. Dále by se mělo jednat o předměty, které podporují studentovo analytické myšlení a o oblast vyjadřování a prezentování sama sebe. Český vzdělávací systém je ze strany odborníků projektového řízení i personalistů dobře nastaven, absolventi mají skeptičtější pohled. V průzkumu se objevil diferencovaný pohled na vysoké školy státní, veřejné a soukromé. Kvalita absolventů soukromých škol je dle respondenta nižší ze státních univerzit. Oba tábory se však shodují o tom, že by se do výuky měla zařadit potřebná praxe, která by byla vyučována kompetentními osobami pracujícími v oboru.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- BAREŠOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti: bakalářská práce (Bc.)*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra řízení, 2016-5-16. 50 s.
- BELBIN, R. Meredith. *Team roles at work*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 9781856178006.
- BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Dana STARÁ. *Makroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-492-3.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Expert (Grada), 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86-419-24-x.
- FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace]*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7478-692-1.
- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4386-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie: základní kurz*. Vyd. 2. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 9788086175522.

PRINCE2 a BEST MANAGEMENT PRACTICE. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 9780113310593.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

ŠUBRT, Tomáš a Jan BARTOŠKA. *Projektové řízení: (měkké a pokročilé přístupy)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1725-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení: (základy a matematické metody)*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 50 s. ISBN 978-80-213-1194-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Periodika:

LAWLOR, K. Blaine. University of West Florida. SMART GOALS: HOW THE APPLICATION OF SMART GOALS CAN CONTRIBUTE TO ACHIEVEMENT OF STUDENT LEARNING OUTCOMES *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, volume 39, 2012. p.259-267. Dostupné z [www: https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90/86](http://www.https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90/86)

MŠMT ČR. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2017. ISBN 978-80-7481-188-3.

Statistické údaje:

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Nezaměstnaní absolventi škol podle stupně vzdělání*. [online]. [cit. 2018-2-21]. Dostupné z WWW:

[https://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/ksa/?\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.next\\_page=%2Findex.do&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.statse=2000000000011&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.statk=2000000000012&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.s\\_end=send&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.stat=2000000000036&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.obdobi=Q&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.rok=2017&\\_piref37\\_240489\\_37\\_240488\\_240488.uzemi=1000&ok=Vybrat](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/ksa/?_piref37_240489_37_240488_240488.next_page=%2Findex.do&_piref37_240489_37_240488_240488.statse=2000000000011&_piref37_240489_37_240488_240488.statk=2000000000012&_piref37_240489_37_240488_240488.s_end=send&_piref37_240489_37_240488_240488.stat=2000000000036&_piref37_240489_37_240488_240488.obdobi=Q&_piref37_240489_37_240488_240488.rok=2017&_piref37_240489_37_240488_240488.uzemi=1000&ok=Vybrat)

INTEGROVANÝ PORTÁL MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol*. [online]. [cit. 2018-2-21]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

NAJDI SI SVOU ŠKOLU. *Provozně ekonomická fakulta ČZU*. [online]. [cit. 2018-2-21]. Dostupné z WWW: <http://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/provozne-ekonomicka-fakulta#sance>

ČSÚ. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. [online]. [cit. 2018-2-21]. Dostupné z WWW: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_VUZEMI\\_97\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19)

## 7 Přílohy

### 7.1 Příloha A – Dotazník pro obor Projektové řízení PEF ČZU

1. Pohlaví
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Věk
  - a. méně než 23 let
  - b. 24-25 let
  - c. 26 let a více
  
3. Máte již při studiu VŠ praxi v projektovém řízení?
  - a. Ano, přímo jako projektový manažer junior
  - b. Ano, ale pouze jako administrativní výpomoc
  - c. Ano, jiná možnost
  - d. Ne
  
4. Máte již představu, v jakém odvětví byste rádi po absolvování VŠ, pracovali?
  - a. Ano, mám možnost pokračovat, tam kde pracuji
  - b. Ano, ale v daném odvětví ještě nepracuji
  - c. Ne, bude záležet na nabídce práce
  
5. Stačí podle Vás teoretický základ získaný na VŠ k tomu, abyste zvládli nástup do praxe?
  - a. Ano, teorie je naprosto vše
  - b. Ano, ale pro jistotu mám již za sebou praxi v oboru
  - c. Ne, teorie není vše a je nutná praxe
  - d. Ne, teorie je k vykonávání praxe naprosto zbytečná
  - e. Nevím

6. Absolvoval(a) jste někdy trainee program nebo start-up balíček?
- Ne
  - Trainee program
  - Start-up
  - Stáž
  - Jiné:
7. Vnímáte start-up či trainee programy jako vhodný start kariéry po absolvování VŠ?
- Ano, ale záleží na charakteru
  - Ano, v každém případě
  - Ne, považuji je za zbytečnost
  - Nevím
  - Jiné:
8. Kolik vstupních pohovorů jste již absolvoval (a)?
- 1-3
  - 4-6
  - více
  - Jiné:
9. Byl při Vašem pohovoru přítomný i budoucí přímý vedoucí?
- Ano, vždy
  - Ano, ve většině případů
  - Ano, ale jen zřídka
  - Ne, ani jednou
10. Shodovala se náplň práce uváděna v inzerátu s realitou?
- Ano, ve všech bodech
  - Ano, ale inzerát nezahrnoval všechny úkony
  - Více se lišila než shodovala

d. Absolutně se neshodovala

11. S kterými níže uvedenými standardy projektového řízení jste se již setkal(a)?

- a. Prince2
- b. PmBOK
- c. ICB (NCB)
- d. Jiné:

12. Považuje řízení podle standardů jako závazné? Měla by se organizace držet takových předpisů

- a. Ano, je to základ projektového řízení
- b. Ano, organizace by měla mít předem stanovený standard, ale nemusí se jím řídit v plném rozsahu
- c. Ne, jen ho vnímat jako doporučení
- d. Ne, je to nesmysl

13. Dáváte přednost procesnímu řízení či řízení na základně kompetencí?

- a. Procesní řízení
- b. Řízení na základě kompetencí

14. Z následujících technických kompetencí vyberte 5 pro Vás nejdůležitější

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a. Úspěšnost řízení projektu | j. Zdroje                  |
| b. Zainteresané strany       | k. Náklady                 |
| c. Požadavky a cíle          | l. Smluvní vztahy          |
| d. Rizika a příležitosti     | m. Čas                     |
| e. Kvalita                   | n. Změny                   |
| f. Týmová práce              | o. Kontroly                |
| g. Řešení problémů           | p. Informace a dokumentace |
| h. Struktury v projektu      | q. Komunikace              |
| i. Rozsah a výstupy          | r. Zahájení a ukončení     |



15. Z následujících behaviorálních kompetencí vyberte 5 pro Vás nejdůležitější

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| a. Vůdcovství            | i. Výkonnost           |
| b. Motivace              | j. Diskuze             |
| c. Sebekontrola          | k. Vyjednávání         |
| d. Asertivita            | l. Konflikty a krize   |
| e. Uvolnění              | m. Spolehlivost        |
| f. Otevřenost            | n. Porozumění hodnotám |
| g. Kreativita            | o. Etika               |
| h. Orientace na výsledky |                        |

16. Z následujících kontextových kompetencí vyberte 5 pro Vás nejdůležitější

- |  |   |
|--|---|
| a. Orientace na projekt                            | h. Personální management                      |
| b. Orientace na program                            | i. Zdraví, bezpečnost, ochrana<br>zdraví a ŽP |
| c. Orientace na portfolio                          | j. Finance                                    |
| d. Implementace projektu, programu<br>či portfolio | k. Právo                                      |
| e. Trvalá organizace                               |   |
| f. Business  |   |
| g. Systémy, produkty a technologie                 |   |