

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Manažerské kompetence v projektovém řízení

Bc. Veronika Dunová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Dunová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské kompetence v projektovém řízení

Název anglicky

Managerial Competencies in Project Management

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzovat stávající důležitost vybraných kompetencí projektových manažerů ve vztahu k řízení projektů ve zvolené organizaci a na základě zjištěných informací doporučit možné postupy, které povedou ke zlepšení výkonnosti projektových manažerů.

Dílními cíli je sepsání literární rešerše dle prostudované odborné literatury a vymezených standardů, nastudování projektové metodiky organizace a na základě vlastního šetření v útvaru identifikovat nejvýznamnější kompetence projektových manažerů a následně formulovat odpovídající závěry.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena do dvou částí; části teoretické a části praktické.

Teoretická východiska jsou popsána na základě prostudované odborné literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů z oblastí managementu, projektového řízení a samotných manažerských kompetencí včetně standardu IPMA.

Praktickou část tvoří nejprve charakteristika vybrané společnosti a zvoleného útvaru. Posléze je popsána zavedená metodika projektového řízení v organizaci a nastavená agenda projektových manažerů v jednotlivých fázích projektu. Dále je zde uveden sběr dat prostřednictvím dotazníkové techniky ke zjištění informací v rámci kompetencí od nynějších projektových manažerů. V polostrukturovaném dotazníku se okruh otázek zabývá především jejich pohledem na kompetence, vzdělání a dovednosti. Se souhlasem vedoucích zaměstnanců byl dotazník rozeslán na všechny projektové manažery v útvaru. Zaznamenán je zde poté kvalitativní výzkum, který je realizován formou řízených rozhovorů s programovými manažery, kteří jsou organizačně nadřazeni projektovým manažerům. Řízené rozhovory slouží k získání hlubších informací o tom, co projektový manažer musí vykonávat a zároveň co od něj oslovení nadřízení očekávají a jaké jsou jejich preference při vybírání projektového manažera na projekt. V závěru práce je na základě vzájemné komparace a zpracování uvedených průzkumů prezentováno několik doporučení, která by měla vést ke zlepšení stávajícího kompetenčního modelu organizace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, manažerské dovednosti, manažerské kompetence, organizace, projekt, projektové řízení, projektový manažer, vedení lidí

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B., Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M, SVOBODA, J. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Manažerské kompetence v projektovém řízení“ 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 31. března 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, čas, cenné rady a připomínky v průběhu vyhotovení celé práce. Dále všem osloveným zaměstnancům z Československé obchodní banky, a. s., kteří projevili svou ochotu vyplněním dotazníku a poskytnutím rozhovorů.

Manažerské kompetence v projektovém řízení

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením důležitosti kompetencí projektových manažerů, a to jak ve vztahu k řízení projektů, tak z hlediska řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci.

Zvolené téma je zpracováno prostřednictvím výzkumu v organizaci Československá obchodní banka, a. s., v již zavedeném útvaru Projektového řízení, pomocí dotazníkového šetření pro manažery projektů a následných řízených rozhovorů s jejich nadřízenými programovými manažery.

Výsledky průzkumu přinášejí organizaci informace o aktuálním využívání oblastí kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení a jejich spokojenosti na dané pozici. V závěru je zpracován návrh možných opatření ke zlepšení pracovní výkonnosti a efektivnějšímu řízení projektů. Dále je bance představen kompetenční model k budoucím náborům na juniorní, standardní nebo seniorní manažerské pozice do projektové kanceláře.

Klíčová slova: management, manažerské dovednosti, manažerské kompetence, organizace, projekt, projektové řízení, projektový manažer, vedení lidí

Managerial Competencies in Project Management

Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of the importance of project managers competences in relation to project management and human capital in a selected organisation.

The chosen topic is elaborated through research in the organization Československá obchodní banka, a. s. in the already established Project Management unit by means of a questionnaire survey for project managers and subsequent guided interviews with their supervising program managers.

The results of the survey provide the organisation with information on the current use of employees areas of competence in project management and their satisfaction in the position. It concludes by suggesting possible measures to improve job performance and manage projects more effectively. Furthermore, a competency model is proposed to the bank for future recruitment of junior, standard or senior project office management positions.

Keywords: management, managerial skills, managerial competences, organization, project, project management, project manager, leadership

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Definice managementu	13
3.2 Manažer.....	14
3.2.1 Manažerské vlastnosti.....	16
3.2.2 Manažerské kompetence.....	16
3.2.2.1 Kompetenční model.....	18
3.2.3 Manažerské funkce	19
3.3 Projektové řízení	23
3.3.1 Historie projektového řízení	25
3.4 Projekt	27
3.4.1 Životní cyklus projektu.....	28
3.4.1.1 Životní cyklus projektu podle Kerznera	29
3.4.1.2 Životní cyklus projektu podle PRINCE2	30
3.4.2 Proces projektového řízení podle PRINCE2	32
3.5 Projektový manažer.....	34
3.5.1 Kompetence projektového manažera.....	35
3.5.1.1 Kompetence dle IPMA	35
3.5.1.2 Certifikace projektového manažera	43
4 Vlastní práce	45
4.1 Charakteristika vybrané organizace	45
4.1.1 Charakteristika útvaru Projektového řízení v ČSOB	46
4.2 Projektová metodika ČSOB	47
4.2.1 Projektové role	48
4.2.2 Projektové fáze	50
4.2.3 Projektová dokumentace.....	52
4.3 Dotazníkové šetření.....	53
4.3.1 Charakteristika respondentů	54
4.3.2 Výzkumné otázky	57
4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření	66

4.5	Řízené rozhovory	70
4.6	Zhodnocení řízených rozhovorů.....	74
5	Navrhovaná řešení.....	76
5.1	Návrhy a doporučení	76
5.2	Nový kompetenční model	77
6	Závěr.....	80
7	Seznam použitých zdrojů.....	81
8	Přílohy	84

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Vybavení si úkolů	15
Tabulka č. 2	Ideální vlastnosti manažera	16
Tabulka č. 3	Životní cyklus projektu - PRINCE2.....	30
Tabulka č. 4	Vyhodnocení kompetencí.....	Error! Bookmark not defined.

Seznam grafů

Graf č. 1	Kompetentnost	17
Graf č. 2	Ganttův diagram.....	26
Graf č. 3	Trojimperativ	28
Graf č. 4	Oko kompetencí	38
Graf č. 5	Zjednodušená organizační struktura v rámci útvaru	46
Graf č. 6	Portfolio v ČSOB.....	47
Graf č. 7	Proces projektového řízení v ČSOB	50
Graf č. 8	Projektová dokumentace v ČSOB	53
Graf č. 9	pohlaví respondentů	54
Graf č. 10	věk respondentů	55
Graf č. 11	dosažené vzdělání	55
Graf č. 12	vystudovaný obor.....	56
Graf č. 13	certifikace.....	57
Graf č. 14	behaviorální kompetence	59
Graf č. 15	Kontextové kompetence.....	60
Graf č. 16	Technické kompetence.....	61
Graf č. 17	Osvojení kompetencí	62
Graf č. 18	Osvojené dovednosti.....	63
Graf č. 19	Dovednosti ke zlepšení	64

1 Úvod

V současné době se dynamicky zvyšuje konkurenční prostředí pro organizace ve všech možných oborech, vývoj informační technologie má akcelerující tempo, a proto jsou podnikatelské subjekty nuceny držet krok a neustále upevňovat své postavení a konkurenceschopnost na trhu.

V souvislosti s tím se velmi významně rozvíjí relativně nový obor projektového řízení. Ten slouží jako efektivní nástroj realizace nezbytných inovativních změn. Vznikem projektových týmů, jejichž členové se aktivně podílejí na uskutečnění naplánovaných projektů organizací, se vyvinula rovněž potřeba spolupráce, mezilidské komunikace a kvalitního vedení lidí. Pro tuto roli byla zavedena pozice projektového manažera.

Náplní práce projektového manažera je soustavně řídit lidský kapitál, který je velmi cenným a klíčovým potenciálem pro optimální fungování organizace. Dále jej pozitivně ovlivňovat ke kvalitnímu odvádění delegované práce a motivovat k seberozvoji. Projektový manažer je mimo jiné rovněž zodpovědný za dodávku projektu, jeho aktuální stav a celkovou kvalitu, a to v požadovaném čase s ohledem na schválené finanční zdroje a lidské kapacity.

Projektový manažer disponuje vymezenými kompetencemi, jejichž prostřednictvím vykonává činnosti související s řízením projektu. Svou kompetentnost si získá osvojením schopností, dovedností a znalostí, které jsou definovány standardy projektového managementu např. IPMA. Předpokladem však není pouze učení a odbornost, úspěšný projektový manažer musí oplývat již vrozenými dispozicemi.

V praxi jsou vyžadované kompetence pro projektového manažera stanoveny formou kompetenčního modelu nebo popsáním pracovní pozice. Organizace si sama definuje, zda jejich kompetenční model bude podněcován např. modelem IPMA Competence Baseline, kde se kompetence člení na oblasti behaviorální, technické a kontextové, nebo zda si vytvoří unikátní kompetenční model dle vlastních potřeb.

Kompetenční model by měl být organizací stanoven srozumitelně, jasně a ne příliš zdlouhavě. Jednotlivé požadavky na projektového manažera jsou průběžně aktualizovány podle současných potřeb organizace.

Nelze ovšem jednoznačně říci, že po osvojení všech předepsaných norem, bude projektový manažer vhodný pro vykonávání této pozice, nejenže záleží na oboru, kde manažer působí, ale též na jeho individuálním přístupu ke všem okolnostem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je doporučit možné postupy, které povedou ke zlepšení výkonnosti projektových manažerů, a to na základě analýzy stávající důležitosti vybraných manažerských kompetencí ve vztahu k řízení projektů a lidského kapitálu ve zvolené organizaci.

Díličními cíli jsou zpracování literární rešerše dle prostudované odborné literatury a vymezených standardů, dále nastudování projektové metodiky organizace a na základě vlastního šetření v útvaru identifikace nejvýznamnějších kompetencí projektových manažerů a následná formulace odpovídajících závěrů.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena do dvou částí; části teoretické a části praktické.

Teoretická východiska jsou popsána na základě prostudované odborné literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů z oblastí managementu, projektového řízení a samotných manažerských kompetencí včetně standardu IPMA.

Praktickou část tvoří nejprve charakteristika vybrané organizace a zvoleného útvaru. Posléze je popsána zavedená metodika projektového řízení v organizaci a nastavená agenda projektových manažerů v jednotlivých fázích projektu. Zároveň je zde uveden sběr dat prostřednictvím dotazníkové techniky ke zjištění informací v rámci kompetencí od současných projektových manažerů. V polostrukturovaném dotazníku se okruh otázek zabývá především jejich pohledem na kompetence, vzdělání a dovednosti. Se souhlasem vedoucích zaměstnanců byl dotazník rozeslán na všechny projektové manažery v útvaru. Zaznamenán je zde poté kvalitativní výzkum, který je realizován formou řízených rozhovorů s programovými manažery. Tito jsou organizačně nadřazeni projektovým manažerům. Řízené rozhovory slouží k získání hlubších informací o tom, jaké práce projektový manažer musí vykonávat a rovněž co od něj oslovení nadřízení očekávají a jaké jsou jejich preference při vybírání projektového manažera pro konkrétní projekt. V závěru práce je na základě vzájemné komparace a zpracování uvedených průzkumů prezentováno několik doporučení, která by měla vést ke zlepšení stávajícího kompetenčního modelu organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

3.1.1 Definice managementu

Pojem „management“ pochází z anglického „to manage“, v překladu ovládat nebo řídit. Jedná se tedy o cílené vedení dané organizační jednotky. H. Koontze a H. Weihrich management definují jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ Tento obor využívá znalosti z oblastí ekonomie, sociologie, psychologie, ale také matematiky a statistiky. (Dědina, a další, 2005)

Řízení je považováno za jednu z nejvýznamnějších lidských činností. Již v době, kdy se lidé začali seskupovat, aby dosáhli svých stanovených cílů, kterých nešlo dosáhnout jedincem, bylo řízení nedílnou součástí pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Na tomto základě se význam managementu a manažerů stále rozvíjel. (Hálek, 2016)

Zabezpečení zadaných úkolů v managementu především za pomoci efektivního využívání všech dostupných zdrojů popisuje Armstrong Michael.

Neuvažuje o managementu jako o účelové činnosti, kdy je potřeba něco dělat. Za důležité uvádí klást silný důraz na stanovení hlavního cíle a jeho plnění díky účinnému využití svých zaměstnanců, jakožto nejdůležitějšího zdroje, který mohou mít manažeři plně k dispozici. (Armstrong, 2008)

Pod pojmem management lze také označovat i skupinu lidí pracujících na vedoucích pozicích v organizaci, tzv. top management (řídící pracovníci obsazující nejvyšší místa v organizační hierarchii – např. generální ředitel), střední management (vedoucí řídící konkrétní úsek v organizaci – např. manažer financí) a liniový management (v přímém kontaktu s pracovníky – např. mistr v dílnách). Řídícího člověka v jednotném tvaru nazýváme pouze manažerem. (Dědina, a další, 2005)

Dále management představuje souhrn činností, při kterých manažer dosahuje plnění stanovených cílů organizace prostřednictvím lidských zdrojů. Úkoly nevykonává sám, pouze je deleguje svým podřízeným. (Hálek, 2016)

V poslední řadě je management vnímán jako soubor stylů, metod, technik, postupů, rad a postojů, které se využívají k dosažení vytýčených cílů organizace a efektivní výkonnosti pracovníků. (Hálek, 2016)

3.2 Manažer

Pro funkci manažera je nutné vlastnit již nějaké předpoklady vrozené i naučené, mít jisté vědomosti a dovednosti. Čím je pozice v hierarchii organizace vyšší, tím méně specifické odborné znalosti jsou od manažera očekávány. (Dědina, a další, 2005)

Mezi 3 oblasti manažerských dovedností patří:

Koncepční schopnosti

Manažer je schopen mít nadhled při operacích v organizaci a brát je jako celek, včetně působení na životní prostředí. Dokáže předpokládat dopady jednotlivých změn a činností na celou organizaci a jejich vlivy. Umí přijmout jisté rozhodnutí i s jejich konkrétní odpovědností. (Armstrong, 2008)

Sociální dovednosti

Od schopného manažera je vyžadován i přehled z psychologie a sociologie. Nutností je orientace v mezilidských vztazích a schopnost své pracovníky dokázat vést náležitým směrem k docílení zadaných činností. Disponuje mírou empatie, zvládne si osvojit vhodný manažerský styl vedení a patřičně motivovat svůj lidský zdroj. (Tureckiová, 2007)

Technické znalosti

Mezi nutné znalosti manažera lze bezpochybně řadit odborné vědomosti z oblasti, kterou řídí, aby zvládl zajistit každodenní plnění úkolů v organizaci. Dále školit své zaměstnance a realizovat kontrolu. (Dědina, a další, 2005)

Tureckiová vnímá manažera jako člověka, který nepřemýšlí nad tím, proč má být zadaný úkon splněn, akceptuje ho a prostřednictvím svých zaměstnanců trvá na co nejrychlejší a nejlépe odvedenou práci. Nelpí na příjemné atmosféře mezi zaměstnanci na pracovišti a nevyvíjí vůči nim žádné pozitivní motivační jednání. Jako protiklad se zde zmiňuje lídr, který se od manažera liší svým přístupem. Zajímá se o úkol, přemýšlí, proč má být takto zpracován a zda by se nemohl provést jiným, lepším způsobem. Plnění agendy lídrem nejspíše potrvá o něco déle, avšak o daný problém se zajímá, vytváří si svou vlastní vizi a předává jí ostatním. Snaží se porozumět, jak mohou činnosti ovlivnit pozdější vývoj organizace a jaký je jejich smysl. Ke svým zaměstnancům se chová vlídně a oni na oplátku dokážou lépe spolupracovat. Warren G. Bennis to popsal přímo „*Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci.*“ (Tureckiová, 2007 str. 17)

Whitmore (2014) popisuje manažera jako kouče. Takový manažer nevyužívá k motivaci svého lidského zdroje pouze odměny a tresty. Nestaví ho do pozice pouhých přijímání příkazů a sdělování – touto cestou lze snadno v lidech vyvolat pocit strachu, může dojít až na špatný výkon či úmyslné poškozování organizace. Pouhé příkazy se lidem prokazatelně také obtížně pamatují. Nejefektivnější forma zadání úkolu je sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet.

Tabulka č. 1 Vybavení si úkolů

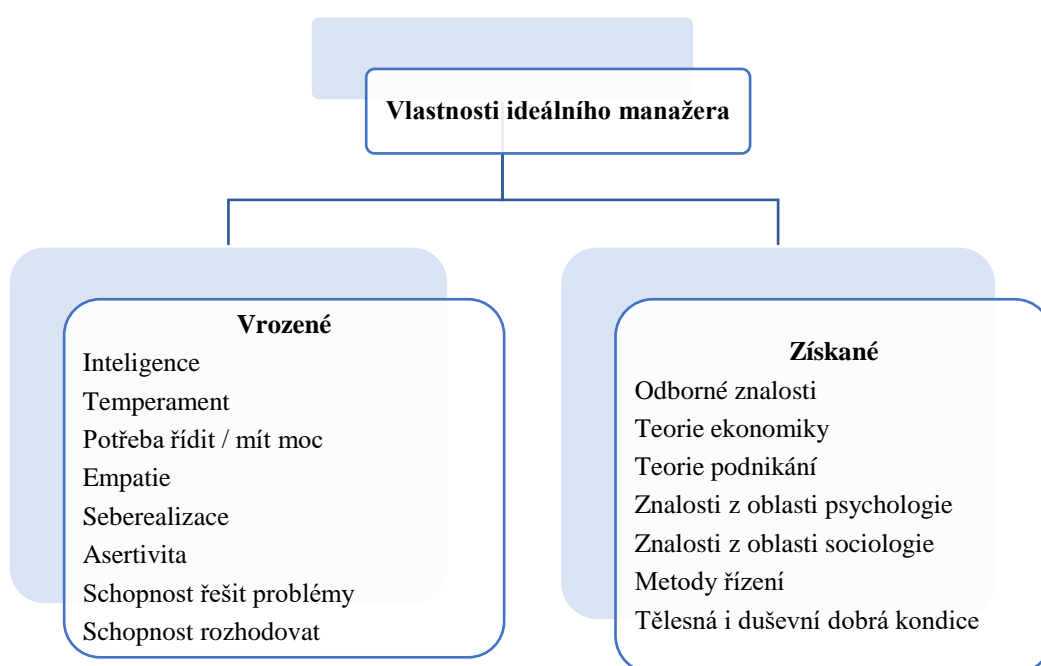
	<u>Sdělit</u>	<u>Sdělit a ukázat</u>	<u>Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet</u>
<u>Vybavení po 3 týdnech</u>	70 %	72 %	85%
<u>Vybavení po 3 měsících</u>	10 %	32 %	65 %

Zdroj: Whitmore (2014)

3.2.1 Manažerské vlastnosti

Pro úspěšné vykonávání funkce manažera jsou předpokladem vrozené schopnosti např. inteligence, extrovertní temperament, kreativita, asertivita. Naučené a získané znalosti, či vlastnosti během života jsou také nezbytné ke zdárnému odvádění práce manažera. Řadíme k nim např. chování, vzdělání, tělesnou kondici. Lze shrnout přehlednou tabulkou následovně (Truneček, 1995):

Tabulka č. 2 Ideální vlastnosti manažera



Zdroj: Truneček (1995)

V realitě však není zcela možné, aby každý manažer dosáhl všech výše zmíněných potřebných vrozených i získaných vlastností a dovedností. Jedná se pouze o předepsaný ideál pro úspěšného manažera. (Truneček, 1995)

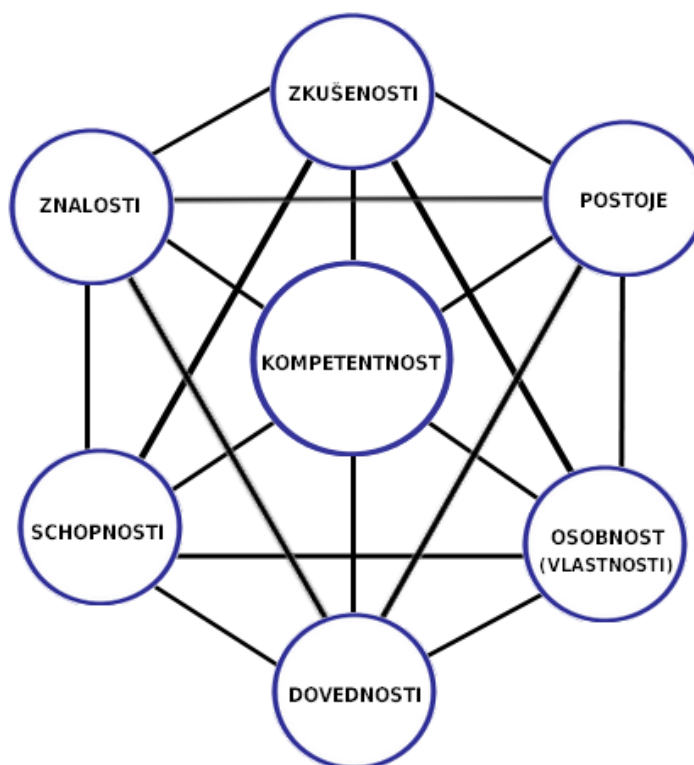
3.2.2 Manažerské kompetence

Pojmem kompetence Kubeš a spol. (2004, str. 14-15) popisuje dva základní smysly. „Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.“

Jedná se o kladené nároky pro konkrétní pracovní pozice. Je to schopnost zaměstnance vykonávat činnosti, které jsou potřebné v dané funkci, a to v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě. Nestačí pouze mít schopnost kvalifikovaně provádět zadané úkoly, ale rovněž je dokončovat v předem určeném čase. Zároveň kompetence vyjadřuje schopnost se v pracovním prostředí adaptovat na okolní podmínky. (Lojda, 2011)

Kompetence jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a další vrozené či naučené chování, které představují rovněž odlišovací složku mezi zaměstnanci na stejných pozicích. Pozitivně se uplatňují při osobním rozvoji. (Kubeš, a další, 2004)

Graf č. 1 Kompetentnost



Zdroj: Kubeš, a další (2004)

Některé z uvedených složek je možné pokládat za univerzální, protože jsou uvedeny ve všech známých modelech kompetencí, právě proto, že mají zásadní vliv na výkonnost a uplatnit se dají až v 90 % aktivit v pracovním prostředí. Jako vhodný příklad mohou být znalosti a zkušenosti, které lze získat tzv. životem. (Lojda, 2011)

Dovednosti

Pojmem dovednost se označuje učení a cvik získaných dispozic ke správnému, rychlému a účinnému vykonávání zadaných činností (Kubeš, a další, 2004).

Dovednosti lze dělit na měkké (softskills) a tvrdé (hardskills) (Veber, 2009):

- Měkké charakterizují lidské dovednosti z oblasti jednání manažera též známé jako interpersonální dovednosti. Mezi ně patří například: komunikační dovednosti, vedení, asertivita, samostatnost, empatie.
- Tvrdé dovednosti zastupují odbornost, jejíž naučení a osvojení dokáže manažer lépe ovlivnit, než-li své chování. Do tvrdých dovedností se řadí např. jazykové dovednosti, manažerské dovednosti, práce s technologiemi, právní znalosti atd.

Znalosti

Za pomoci aktivního učení manažer získává znalosti, díky kterým může rozvíjet a využívat své vzdělání, zkušenosti a odbornost pro vykonávání práce na dané pozici. (Mužík, a další, 2017)

Znalosti se člení na explicitní, implicitní a tacitní (Truneček, 1995):

- Explicitní znalosti se dají lépe zpracovat, mohou se předávat a formalizovat k uchování, protože jsou vyjádřeny pomocí textu, jazyka a obrazců.
- Implicitní znalosti jsou vázané na subjekt, je obtížné jejich sdílení, získávají se ze zkušeností a praxe. Po čase je člověk vnímá jako samozřejmost.
- Tacitní znalosti jsou kombinací explicitních znalostí a vlastních zkušeností, nelze je plně přenášet, protože každý jedinec si vytváří své vlastní na základě fyzických, kulturních a společenských hodnot.

3.2.2.1 Kompetenční model

Soubor stanovených nezbytných znalostí, dovedností, schopností a jiných předpokladů pro efektivní vykonávání delegovaných úkolů na dané profesní funkci. Kompetenční model je nástroj pro definici standardních předpokladů zaměstnanců, posílení hodnoty organizace

a jejího směru, úspěšný nábor nových zaměstnanců, systematický rozvoj stávajících zaměstnanců, jejich hodnocení a zvyšování výkonu. (Horváthová, a další, 2016)

V kompetenčním modelu lze nalézt nástroj, který reflektuje klíčové nároky na zaměstnance, které se staví přímo na podmínkách a hodnotách organizace a tím prokazují jeho výjimečnost. Další výhodou kompetenčního modelu je upotřebení ve spoustě personálních procesů. (Lojda, 2011)

Podstatou je, aby kompetence v modelu byly jasné a srozumitelné, počet by měl být omezen na přibližně deset položek, žádoucí je také kompetence seskupovat do logických celků, aby byly pochopitelné. Dále by měly splňovat možnost spravedlnosti, uskutečnění, vyhodnocení a také je časem aktualizovat dle očekávání organizace. (Truneček, 1995)

3.2.3 Manažerské funkce

Zadaná pracovní povinnost každého manažera je různorodá, ovlivňuje ji především cíl organizace, typ struktury, zavedená technologie a osvojené metody pro realizaci práce, mentalita zaměstnanců a postavení manažera v organizaci. Pro manažerské funkce existuje spousta členění, avšak dle H. Koontze a H. Weihricha mezi nejdůležitější činnosti patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola. (Armstrong, 2008)

Plánování

Prioritou manažerské funkce je plánování, které předchází všem následujícím. Ani ten nejsnadnější projekt se nemůže obejít bez připraveného plánu. Na úrovni top managementu se činnosti plánování připisuje velký význam. Rozhoduje se zde o dlouhodobých vizích a prognostických odhadech pro další strategie řízení a chodu organizace. Na nižší úrovni se plánuje zejména alokace zdrojů, vzdělávání a růst odborné kvalifikace. (Hálek, 2016)

Z hlediska časového rozpětí lze fázi plánování dělit na dlouhodobou (4 roky a déle), střednědobou (do 4 let) a krátkodobou (6 měsíců až 1 rok). Manažer je nucen při plánování rozhodnout, jaký návrh bude realizován. Jeho konečné rozhodnutí s sebou nese jistou odpovědnost, a proto je řídicím pracovníkům sepsáno spousta publikací s metodami, procesy a postupy, které by jim v takové situaci mohly pomoci k vhodnému rozhodnutí. (Hálek, 2016)

Obecné kroky při stanovení plánu (Horváthová, a další, 2016):

- 1) Upřesnění záměru plynoucího z obecných intencí organizace;
- 2) Sběr nezbytných informací pro vytvoření plánu;
- 3) Vypracování nastínění plánu;
- 4) Představení návrhu všem zainteresovaným;
- 5) Názory všech dotčených účastníků;
- 6) Úprava návrhu dle připomínek;
- 7) Schválení a integrace plánu.

Organizování

Po ucelení plánu je potřeba zorganizovat proces jeho plnění. Alokovat zdroje organizace tak, aby mohlo být vymezených cílů reálně dosaženo, a to jak v požadovaném termínu, tak i kvalitě za vymezené finanční prostředky. Potřeba je seznámit všechny příslušné zaměstnance s vytýčeným plánem, zadat a objasnit jim úkoly a z nich vyplývající odpovědnost. Takovým procesem se zajistí pohořevější komunikace mezi zaměstnanci při neočekávaných komplikacích provozu organizace. Podstata celého organizování spočívá v nalezení organizační struktury, která vytvoří správné prostředí pro efektivní a hodnotné vykonávání práce. (Armstrong, 2008)

Personální zajištění

Při této funkci je od manažera vyžadováno disponování několika vědomostmi z psychologie a sociologie. Nezbytnou součástí je rovněž znalost neverbální komunikace. Tato činnost se využívá k přijetí kvalifikovaných, talentovaných pracovníků, kteří budou s ochotou a zodpovědností odvádět svou práci. Dále manažer zajišťuje jejich osobní rozvoj a vhodným způsobem je udržuje na pracovních pozicích. (Horváthová, a další, 2016)

Vedení lidí

Řízení lidského zdroje (leadership) je strategický a předem promyšlený logický přístup. Strategie se váže na specifické postupy při rozhodování o budoucím chodu organizace s ohledem na zaměstnance. Jedná se o výběrová řízení, výběr vhodných kandidátů na příslušné pozice a jejich soustavné udržování prostřednictvím osobního rozvoje, ohodnocení či dalších vhodných zaměstnaneckých benefitů. (Tureckiová, 2007)

Za cíl je kladeno stálé zlepšování pracovních podmínek, které mohou výrazně zefektivnit výkonnost zaměstnanců a kvalitu odvedené práce. Při prospěšných pracovních podmínkách bude zabezpečen správně motivovaný, kladný, spokojený, kvalitní a ochotný personál, který v dnešní době tvoří významnou roli co se týče zvyšování konkurenceschopnosti na trhu. (Mužík, a další, 2017)

Whitmore (2014) ve své publikaci popisuje modernější styl vedení, které nazývá koučováním. Nejedná se však čistě o problematiku koučování, důležité je osvojit si znalosti o jednotlivých funkcích manažera a širších souvislostech. Jako klíčový prvek autor popisuje naučit koučovaného vnímat realitu. V případě vnímání reality je člověk schopen poznat sám sebe a své okolí, díky čemu se lépe koncentrovat a soustředit svou pozornost. U každého jedince se však kvalita vnímání reality jeví zcela odlišně. Pro některé může být např. nepostradatelné nosit brýle pro ostřejší zrak nebo zvedat hlasitost na reproduktorech pro zdárnější poslech. V organizaci není využíváno výlučně smyslů zraku a sluchu, nýbrž úroveň vnímání rozvíjí dovednost určit, co je a není relevantní informace. Faktory, které jsou potřebné k dosažení této schopnosti, souvisí se znalostmi chodu organizace a z oboru zabývající se psychologií.

Styly vedení lidí představují osvojené metody přístupu a procesy realizace manažera k dosahování cíle. Těchto přístupů, jak jednat se svými zaměstnanci, existuje celá řada. Zvolené styly vedení lze mezi sebou kombinovat a modifikovat dle konkrétní situace, proto nelze manažera jednoznačně přiřadit k jednomu konkrétnímu typu. Navyklý styl je identifikován s individuálními vlastnostmi, charakterem a temperamentem vedoucího pracovníka. Za faktory, které dále ovlivňují zvolený styl, lze označit chování zaměstnanců, kolektiv a klima na pracovišti nebo důležitost dané schůze. Od vybraného stylu se taktéž odvíjí, do jaké míry budou zaměstnanci zainteresováni do rozhodování v organizaci. Manažer se rozhoduje, kolik práce a jak detailně bude delegovat. (Tureckiová, 2007)

Následně jsou jednotlivé styly představeny:

- Autoritářský styl - Manažer je v roli jediného rozhodovatele. Na realizaci plánů se s nikým neradí, nebere na nikoho dalšího ohledy a názory ostatních ignoruje. Je schopen svých pravomocí dokonce zneužívat. Autoritářský styl se tak dá považovat

jeden z nejvíce neefektivních a překračuje spoustu zásad úspěšného managementu. Díky tomuto směru v chování velice rychle ztratí své zaměstnance. (Tureckiová, 2007)

- Autoritativní styl – Manažer deleguje úkoly a očekává jejich okamžité plnění. Autoritativní styl je efektivní v případě, že je potřeba v krátkém časovém úseku řešit krizovou situaci a není čas na hlasování nebo jiná kolektivní rozhodování. V praxi se vyskytuje také benevolentně-autoritativní styl vedení, někdy známý pod pojmem „otec zakladatel“. Často se využívá po zavedení malého rodinného podniku. Manažer o chodu podniku rozhoduje sám, aby se ostatní mohli věnovat svým činnostem. (Tureckiová, 2007)
- Konzultativní styl - Tento styl vedení lidských zdrojů je demokratického rázu. Manažer vychází vstříc a konzultuje rozhodování s příslušnými zaměstnanci. To však s sebou nese nutnost seznámit ostatní s faktem, proč nebyli na onu konzultaci také přizváni. V některých zaměstnancích takové jednání může vyvolat pocit méněcennosti a mohou začít jednat v neprospěch organizace. Je nutno v takových situacích klást důraz na naučení komunikačních schopností a načerpat vědomosti z oblasti psychologie. (Tureckiová, 2007)
- Participativní styl - Jedná se o vyspělejší variantu stylu s demokratickými znaky. Manažer se snaží celý rozhodovací proces zpříjemnit a nekomplikovat sobě i svému okolí. Netrvá na svých názorech a nedělá mu potíže přijmout rozhodnutí, které je odsouhlaseno za nejlepší, i když ho on sám nevymyslel. Participativní styl je přínosný pro velkou organizaci, kde se budou cítit lidé spokojeně. Při aktivní účasti na rozhodování se zaměstnancům rozšiřují pracovní zkušenosti a získávají nové znalosti pro svůj seberozvoj. (Tureckiová, 2007)
- Delegativní styl - Předpokladem pro tento styl je především intenzivní důvěra mezi pracovníky a manažerem. Ten předává i významnější úkoly a rozsáhlejší pravomoce s mírou odpovědnosti, které jsou mimořádné, tato zadání pozitivně rozvíjejí pracovní znalosti, obohacují dovednosti, ale rovněž motivují při správně odvedené

práci k dalším výkonům. Cílem je efektivní využití kapacity zaměstnanců v organizaci. (Dědina, a další, 2005)

- Zmocňování - Jedná se o rozšířenou verzi delegování. Úkol bývá zadáván na místě, kde je taky vykonáván. Pověřený zaměstnanec nese plnou odpovědnost za řádné vypracování v příslušné kvalitě i času. (Tureckiová, 2007)

Není jednoznačné, který z uvedených stylů by si měl manažer zvolit pro svůj úspěch na své pozici, každý má svá pozitiva a negativa. Pouze autoritářský styl je považován za čistě neefektivní. Při využívání stylů s vyšší mírou participace je zaručena vyšší kompetentnost zaměstnanců, podpora efektivnější výkonnosti a růst celé organizace. (Tureckiová, 2007)

Kontrola

Kontrolování je poslední funkcí, která rozpozná účinnost celého systému v organizaci. Nejprve je zapotřebí získat a shrnout všechny potřebné dokumenty a informace, dále analyzovat správnost a přesnost plnění plánu, vyhodnotit jeho efektivitu a dle výsledku případně opět přejít k plánování. Správnou kontrolou se také odstraňují nedostatky a tím se zlepšuje celý rozvoj. (Dědina, a další, 2005)

3.3 Projektové řízení

Kerzner (2009) projektové řízení definuje jako proces plánování, organizování, řízení a kontrolu zdrojů v poměrně časově krátkém období, za účelem dosažení nastavených záměrů v požadované kvalitě. Využívá se systémový přístup k řízení za pomoci personálního obsazení (vertikální hierarchie) přiřazeného k jednotlivým projektům (horizontální hierarchie).

Příručka pro projektové řízení PMBOK (Project Management Body of Knowledge) píše, že projektové řízení jsou aplikovatelné znalosti, schopnosti a techniky k úspěšnému dokončení požadavků projektu. Za pomoci odpovídajících aplikací a integrace procesů lze docílit projektového řízení identifikovaných pro daný projekt. (PMBOK, 2013)

Projektový management byl zaveden pro plánování a posléze realizaci rozsáhlých komplikovanějších dílčích činností, které mají jednotný cíl, a to dodání vytvořeného díla v požadované kvalitě a času s předem jasnými náklady. Stručně tedy lze charakterizovat jako efektivní dopracování se změny. (Doležal, a další, 2012)

Svozilová (2011, str. 19) představuje projektový management jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ Dále je však zmíněna i důležitost aplikace znalostí, schopností, nástrojů a začleněné technologie na činnosti projektu tak, aby byly splněny zadané požadavky. I přes odlišnosti definic je jejich podstata obdobná: projekt je jistá krátkodobá aktivita, kterou doprovází aplikovatelnost znalostí a metod, a jehož účelem je transformace zdrojů na službu, předmět nebo jejich kombinace takovým způsobem, aby došlo k dosažení stanovených cílů.

Existuje několik principů, díky kterým projektové řízení funguje (Prostějovská, 2013):

- Integrace – úkolem je propojit veškeré aktivity, požadavky, zájmy a výsledky, které zastřešuje projektový manažer tak, aby byl projekt zdárně dotažen;
- Systemový přístup – uceleně nahlížet na významné aspekty projektu a zároveň neopomenout důležité vzájemné souvislosti;
- Systematický postup – je spjat s exaktními metodami, tudíž není možné dělat unáhlená rozhodnutí;
- Procesní charakter řízení – transformace jednotlivých vstupů na výstupy s využitím dostupných prostředků. Ukončením je vyhotoven produkt projektu. Díky takovému řízení jsou jednotlivé projekty rozděleny do různých fází, které značí, jak projekt postupuje;
- Týmová práce – pro úspěšné dokončení projektu je zapotřebí vzájemná komunikace mezi alokovanými interními i externími pracovníky v horizontálních vazbách;
- Limitované prostředky – každý projekt má svůj schválený finanční plán na lidské zdroje a další aktivity nutné pro vytvoření cíle;

- Využití počítačové podpory – pro integraci nástrojů je nutné využívat řadu specializovaných programů, které jsou zahrnuty do skupiny CIP (computer in projects), zlehčující práci v projektovém řízení.

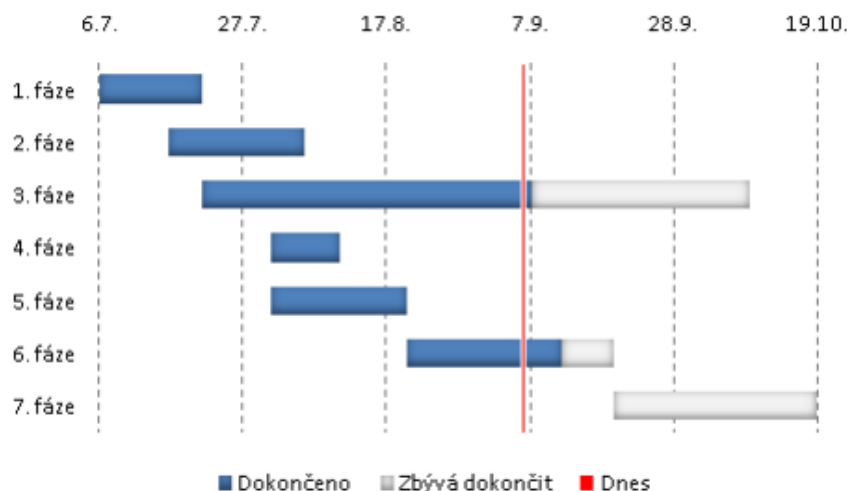
Už při zavádění projektového řízení v organizaci je nutné procesně postupovat jako u samotných projektů. Je potřeba rozvrhnout nezbytné lidské zdroje, vytvořit organizační strukturu útvaru a také zajistit technickou podporu řízení projektů. Každá organizace si může projektové řízení zajišťovat vlastními zdroji nebo formou outsourcingu – tedy najmutím externích pracovníků. Tento typ řízení je nyní již využíván téměř ve všech oborech, jako jsou např. stavebnictví, průmysl, farmacie, medicína, finančnictví, bankovníctví, informační technologie, výzkumy apod., na zrealizování potřebných změn s využitím projektu. Ne všude se však projektový management dá efektivně uplatnit, pokud je potřeba uskutečnit jednoduché, bezrizikové cíle, stačí pouze rutina nebo selský rozum. (Doležal, a další, 2012)

3.3.1 Historie projektového řízení

První znaky projektového managementu se objevily v dobách 2000 př. n. l. již při stavění pyramid v Egyptě nebo slavné čínské zdi, kdy prvky tohoto řízení byly využity ke koordinaci velké pracovní síly ovšem bez jakékoli znalosti oboru řízení. Aby došlo ke zdárnému dokončení plánu staveb, bylo nutné mít veškeré informace o dopravě materiálu, potřebném množství lidských zdrojů, financí apod., to vše lze označit jako základ projektového řízení. (Kerzner, 2009)

Zrod moderního pojetí projektového řízení je možné řadit do roku 1900, kdy se začal používat Ganttův diagram především k plánování pro realizaci stavby lodí. Diagram, který vytvořil Henry L. Gantt, je využíván jako základní nástroj v oblasti řízení projektů a prováděných analýz času, časové náročnosti, sled dílčích aktivit na projektu a vymezení celkové doby trvání samotného projektu. (Fiala, 2004)

Graf č. 2 Ganttův diagram



Zdroj: Fiala (2004)

V 50. a 60. letech zažilo projektové řízení nejrozsáhlejší konjunkturu, při níž vznikaly revoluční metody, nové techniky a nástroje spojené s inovací zejména vojenských či kosmických projektů.

V tomto období vznikly metody k vyjádření časování projektů s využitím hranového a uzlového síťového grafu. Tyto metody se liší ve způsobu reprezentace doby trvání jednotlivých činností. Příkladem je metoda CPM (Critical Path Method), která vyžaduje deterministické trvání činnosti, tedy že fáze určitých činností je možno přesně odhadnout. Druhá metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) naproti tomu vymezuje u činností stochastický charakter, kdy se tedy doba trvání jednotlivých aktivit může s jistou pravděpodobností lišit. (Schwalbe, 2011)

Nyní se v projektovém řízení nejvíce využívá metodika PRINCE2 (Project in Controlled Environments) z roku 1996. Poprvé ji použila agentura CCTA (centrální počítačová a telekomunikační agentura) ve Velké Británii. Na tvorbě této metodiky se podílelo přes 150 rozmanitých organizací po celé Evropě. Metodika je využívána nejen v Britské vládě, ale i v soukromých sektorech. Provádět tuto metodiku mohou pouze osoby, které mají certifikát, jenž vlastní samotná Britská vláda. Certifikaci lze získat také v České republice. (Schwalbe, 2011)

3.4 Projekt

Pojem projekt pramení z latinského spojení slov pro (vpřed) a iacere (stavět), tedy proiectus, což znamená v překladu vyčnívající nebo vystupující.

Projekt zahrnuje charakteristické znaky, jimiž se odlišuje od obvyklých jiných činností. Důležitým znakem je, že tato aktivita je časově vymezená. Právě pro toto stanovení je především přikládána snaha na včasné dokončení plánu, ať už se jedná o minuty, hodiny, měsíce nebo roky. (Watt, 2014)

Zásadním cílem projektu je vytvořit službu nebo produkt, který se zatím nikde nevyskytuje, to činí každý jednotlivý projekt ojedinělým. Naproti tomu se v organizaci provádějí činnosti, které na rozdíl od těch projektových nemají stanovený žádný časový úsek, opakují se a produkují stále stejné výsledky. Lze tedy usoudit, že každý projekt obsahuje nějakou jedinečnost, kterou se bude lišit od běžných činností organizace. Každodenní operace tedy zajišťují funkčnost a hladký chod organizace, kdežto projektem se dosahuje vytýčených cílů. (Watt, 2014)

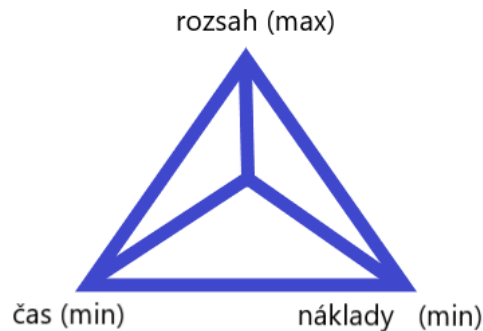
R. Newton (2008) projektem označuje jedinečnou činnost skládající se z řad koordinovaných a řízených akcí s časem zahájení a ukončení, uskutečňována pro dosažení daných cílů, které mají omezený nejen čas, ale i zdroje a náklady. Projekt je neprodleně ukončen po nabytí předem stanoveného výsledku organizace, oproti jiným stylům řízení, které se neukončují, ale opakují.

Jsou definovány rozdíly projektů od ostatních činností organizací dle (Rosenau, 2007):

- jedinečnost – nikdy se identicky neopakující aktivita,
- zdroje – nutné k realizaci alokovat lidské zdroje a vlastnit materiální zdroje,
- realizace v rámci organizace – představuje mnoho nastavených cílů organizace, některé však nejsou ve shodě s cíli projektu, a také obsahují zvládání mezilidských konfliktů,

- trojí cíl – jedná se o 3 faktory (rozsah, čas, náklady), které tvoří tzv. „triple constraint“, neboli v překladu trojimperativ, který je jedním ze stěžejních pojmů celého projektového řízení.

Graf č. 3 Trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

3.4.1 Životní cyklus projektu

Všechny programy, projekty či produkty mají vývojové fáze známé jako životní cykly. V případě pochopení dílčích fází, manažeři snadněji dokážou plánovat a kontrolovat zdroje pro zdárné naplnění cíle. (Kerzner, 2009)

V PMBOK (Project Management Body of Knowledge), příručka k projektovému řízení, je uvedeno, že jde o fáze, kterými projekt prochází od zahájení až do vyhotovení. Lze se setkat se sekvenčními či iterativními fázemi, anebo s kombinací obou možností. Dále mohou být prediktivní nebo adaptivní. Zpravidla bývá v životním cyklu projektu jedna a více fází, které souvisejí s vývojem produktu. Za životní cyklus je zodpovědné projektové vedení v organizaci. Musí být však dostatečně flexibilní, aby se mohl přizpůsobit jakýmkoliv vlivům. (PMBOK, 2013)

3.4.1.1 Životní cyklus projektu podle Kerznera

Kerzner popsal pět fází projektu přímo na základě své odborné praxe. Jedná se o fázi konceptuální, plánovací, testovací, implementační a ukončovací. (Kerzner, 2009)

Konceptuální fáze

Nejprve je důležité zhodnotit a zanalyzovat celou nastíněnou ideu. To zahrnuje předběžný rozbor rizik, která by se v průběhu mohla objevit a přinést dopad na časování, peníze a další potřebné zdroje organizace. (Kerzner, 2009)

Plánovací fáze

Tato fáze je o konkretizaci složek z předešlé fáze a je nutno identifikovat potřebné zdroje a určit reálný odhad časování, nákladů a potřebných lidských zdrojů. V momentě dokončení odborných odhadů je potřeba provést analýzu výhod, tedy zda se vůbec vyplatí projekt realizovat a nebude to mínusová investice. (Kerzner, 2009)

Testovací fáze

Další fáze se zabývá testováním a finálními úpravami, aby se odladily poslední chyby a mohlo se začít nasazovat. Také probíhá finální úprava potřebných dokumentů. (Kerzner, 2009)

Implementační fáze

Ve čtvrté fázi přichází na řadu integrace nového produktu nebo služby do stávající organizace. V případě tvoření produktu, který je určen pro prodej, se implementace týká marketingových aktivit podléhajících jednotlivým životním fázím produktu – růst, zralost nebo pokles. (Kerzner, 2009)

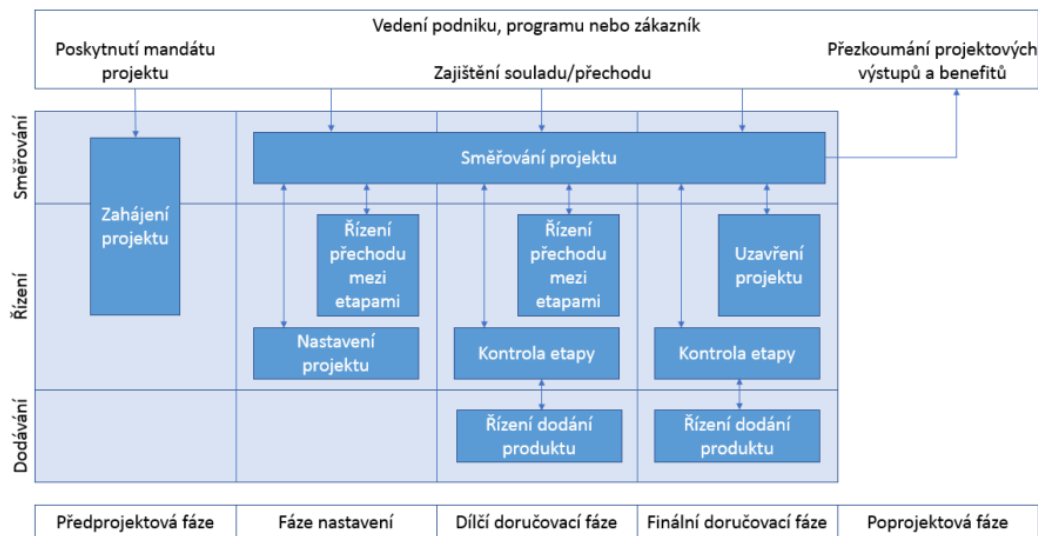
Ukončovací fáze

Finální fází je uzavření projektu a opětovné alokace zdrojů. Na místě je vyhodnocení celkové snahy a získané zkušenosti se přenášejí jako vstup do první konceptuální fáze v případě nového projektu. (Kerzner, 2009)

3.4.1.2 Životní cyklus projektu podle PRINCE2

Dle PRINCE2 jsou cykly rozděleny do pěti fází: předprojektová fáze, fáze nastavení, dílčí doručovací fáze, finální doručovací fáze a poprojektová fáze, které jsou podle publikace dále popsány. (PRINCE2, 2017)

Tabulka č. 3 Životní cyklus projektu - PRINCE2



Zdroj: PRINCE2 (2017)

Předprojektová fáze

Zpočátku se jedná o ideu nebo nějakou potřebu, které vznikají z nových plánů organizace v důsledku změn v legislativě, podnět od konkurence či referencí. V metodice je startér projektu označován jako projektový mandát. Projektový mandát je udělen vedením podniku či programu, může se jednat pouze o verbální projev až po jasně definovanou myšlenku s cílem. Následně je ověřován přínos a možné zisky z idey na nový projekt a zda vůbec je možné ho realizovat. Projektový výbor rozhodne, kdy se projekt rozběhne a vymezí pravomoci delegované na zvoleného projektového manažera.

Fáze nastavení

Po zafixování myšlenky na projekt přichází na řadu celý průběh detailně naplánovat. Z odborných odhadů se žádá o potřebné finanční prostředky a také je určena kontrola procesu v případě, že by projekt pokračoval v nesouladu se zadanými požadavky. Součástí této fáze je také zřízení strategií, formulace obchodního případu, je využit proces řízení

bariér etapy pro podrobné plánování následující fáze. Ve fázi nastavení dochází k finální úpravě veškeré dokumentace, která výboru slouží především k určení zahájení projektu.

Dílčí doručovací fáze

Projektový výbor zvolenému projektovému manažerovi poskytne pokyny a přidělí pravomoci k řízení projektu. Projektový manažer dále zadává agendu svým kolegům, zajišťuje relevantnost výstupů práce, je zodpovědný za soulad prováděných činností s připraveným plánem v požadovaném času i kvalitě. Spravuje projektové dokumenty jako např. deník projektu, přehled získaných poznatků, registr rizik, problémů, kvality. Projektový manažer podává pravidelně informace o stavu aktivit projektovému výboru. Při dodávce produktu mají členové týmu na starost tzv. balíčky aktivit, které dohromady vytvoří daný produkt. Pomocí reportů žádá projektový manažer na konci každé fáze o přechod do fáze následující, poskytuje informace o procesech ke zhodnocení pokračování projektu.

Finální doručovací fáze

V době, kdy projektový manažer má k dispozici schválení všech aktivit k dokončení projektu, je na čase projekt uzavřít. Spokojenost ze strany projektového výboru je nutností, produkt musí být funkční a plně použitelný. Pokud je tedy vše v pořádku, produkt je přesunut do provozního užívání a projekt je uzavřen. Projektovou dokumentaci je zapotřebí uspořádat a archivovat. Projekt je porovnán s daným plánem, alokované lidské zdroje a nespotřebované finanční zdroje jsou uvolněny k dalšímu využití. Začíná se plánovat poprojektové zhodnocení benefitů produktu po odzkoušení v plném rozsahu.

Poprojektová fáze

Projekt je tvořen z důvodu benefitů, které očekává jak organizace, tak zákazníci. Nyní se tedy hodnotí reálné přínosy zaměřené na:

- odsouhlasení, že přínosy jsou užitečné podle očekávání,
- identifikaci očekávaných přínosů, kterých nebylo dosaženo a navržení následujícího akčního plánu,
- identifikace přínosů, které nebyly očekávány,
- podání dosažených empirií pro další nové projekty.

3.4.2 Proces projektového řízení podle PRINCE2

Pro řízení projektů byla vytvořena metodika, ve které je definován návrh strukturovaných aktivit ke zdárnému dokončení plánu. Uvádí se zde sedm procesů (Zahájení projektu, směřování projektu, nastavení, kontrola, dodání, řízení přechodu, ukončení projektu), které charakterizují komplex aktivit nezbytných k úspěšnému směru, řízení a uskutečnění projektu. Jednotlivé procesy jsou níže popsány dle standardu. (PRINCE2, 2017)

Zahájení projektu

Smyslem tohoto procesu je zabránit nedostačující přípravě projektu, aby mohl být zahájen a zdárně poté dokončen. Účelem je tedy zajistit:

- odůvodnění ze strany organizace,
- existenci nezbytných autorit,
- dostupnost relevantních informací k rozsahu projektu,
- rozhodnutí ve smyslu vybrání strategie,
- vytvoření projektového týmu a odhadnout pracnost,
- plán jednotlivých fází projektu.

Směřování projektu

Projektový výbor se stává odpovědný za prosperitu projektu tím, že rozhoduje a kontroluje, mezitím co projektový manažer denně řídí potřebné lidské zdroje. Cílem směřování je zajištění:

- autority pro nastavení projektu,
- autority pro dodávku projektu,
- jak má celé řízení směřovat,
- autority k uzavření projektu,
- přezkoumání záměru pro realizaci poprojektových přínosů.

Nastavení projektu

Účel procesu nastavení je vytvoření silného základu pro projekt, kde je potřeba také organizaci přesvědčit o práci, která je nutná k vykonání za účelem dokončení projektu.

Cílem je porozumět:

- odůvodnění, proč je projekt založen, co přinese a jaké nese rizika,
- jaký je rozsah projektu a dodávaných balíčků,
- kolik bude projekt organizaci stát a jakým způsobem bude dodán,
- kdo je alokován na projekt,
- jak se budou rizika, problémy a další změny posuzovat a kontrolovat,
- jak bude analyzován celý postup,
- kdo se musí dostat k informacím, v jakém formátu a čase.

Kontrola etapy

Cílem je určit práci, kterou je potřeba provést, monitorovat ji, řešit problémy, reportovat sled činností výboru. Je potřeba zajistit:

- dodání produktů v jednotlivých fázích,
- problémy držet pod kontrolou,
- obchodní případ v přezkoumání,
- dodávka ve stanovených limitech (náklady, kvalita, čas).

Řízení dodání produktu

Účelem je zajistit pravidelnou komunikaci mezi projektovým manažerem a manažery týmů. Jedná se o zajištění:

- autorizování a odsouhlasení práce na produktech,
- všechny zainteresované osoby informovat, co přesně má být dodáno,
- exaktní informace o postupech získá projektový manažer ve stanoveném čase.

Řízení přechodu mezi etapami

Jde o poskytnutí relevantních informací projektovému výboru za účelem posouzení úspěchu současné a schválení následující etapy, dále akceptovat rizika. Je nutné zajistit:

- informování projektového výboru o dokončení a schválení produktu,
- připravení plánu na další etapu,
- obnovení projektové dokumentace,
- zažádání o schválení startu další etapy.

Ukončení projektu

Provede se akceptace dodávek, potvrdí se, že nastavené cíle popsané v dokumentacích byly řádně splněny. Cílem ukončení je:

- ověření akceptace od uživatele nového produktu,
- zajistit podporu při implementaci produktu,
- zhodnotit reálný stav oproti plánu před zahájením,
- zajistit opatření pro vzniklá rizika a problémy s připravenými kroky, jak opravit nastalou situaci.

3.5 Projektový manažer

Spousta projektových manažerů (PM) vychází ze zkušeností, které získali jako techničtí odborníci, potažmo konzultanti v ekonomickém sektoru. Mnoho schopností, kterými musí projektový manažer disponovat, nelze získat pouze studiem a metodickými znalostmi. Značné množství dovedností přichází spolu se zkušenostmi dosažené věkem. (Svozilová, 2011)

Projektovým manažerem je označena osoba, která zodpovídá za realizaci projektu se všemi stanovenými cíli. Současně projektový manažer představuje osobu, která plánuje, organizuje, kontroluje a vyjednává projektové práce. (Dolanský, a další, 1996)

Funkci projektového manažera může vykonávat několik typů lidí. Prvním typem je člověk, který chce uplatnit především své naučené odborné dovednosti a znalosti z oblasti projektového řízení. Nevyhnutelné je, aby disponoval znalostmi z oblasti řízení, ale rovněž z oblasti technické. Druhým typem manažera projektů je pracovník, který nemá získané žádné detailní technické znalosti, ale naopak dokáže na velmi vysoké úrovni plánovat, organizovat a komunikovat v rámci projektového řízení. (Dolanský, a další, 1996)

Nezbytnou součástí pro úspěšného projektového manažera je navíc také schopnost účinně rozvíjet, motivovat a vést svůj projektový tým. (Jan, a další, 2013)

Předpokladem pro práci projektového manažera je analytické myšlení, logické uvažování a schopnost improvizace. Dále by pak projektový manažer měl být znalý metodických postupů dostupných z vysokoškolského vzdělání. Výjimkou by mohla být situace, kdy je projektový manažer daného projektu zaneprázdněn činností na jiné pozici. (Tomšovská, 2005)

Náplň práce projektového manažera se vždy může velmi lišit typologií zadaného projektu, nicméně vždy je potřeba, aby manažer měl dostatečné kompetence k dovedení projektu k vytýčenému cíli. (Newton, 2008)

3.5.1 Kompetence projektového manažera

Detailně byl již v 90. letech popsán rozsah kompetencí projektových manažerů. Byly rozděleny do tří oblastí: vedení, technické znalosti a dovednosti v oboru managementu. Později se oblasti rozšířily o dovednosti v rámci řešení problému, provádění kontroly, vycházení s lidmi apod.

K hlubšímu pochopení byly klasifikovány kompetence do vstupních, výstupních a osobnostních. Do vstupních se řadí ty, které projektový manažer „přinesl“ do organizačního prostředí. Výstupní kategorii tvoří výkony, které pracovník odvádí při samotné práci. Osobnostní kompetence obsahují jedinečné schopnosti jedinců při pracovních činnostech. (Sadeghi, a další, 2014)

3.5.1.1 Kompetence dle IPMA

IPMA Competence Baseline, zkráceně ICB (mezinárodní standard projektového řízení spravovaný organizací International Project Management Association), využívá definici pojmu kompetence z anglického jazyka, která je odborně přijímána a lehce pochopitelná. Cílem není náhrada obdobných definic, ale podat více informací ke zlepšení v zájmu jedinců. (IPMA ICB, 2017)

Kompetence projektového manažera představuje aplikovatelnost znalostí, dovedností a schopností takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytýčených cílů (IPMA ICB, 2017):

- Znalosti – reprezentují komplex informací, které projektový manažer již zná, např. myšlenkové mapy;
- Dovednosti – představují technické schopnosti, díky kterým daný úkol realizuje, např. sestavit myšlenkovou mapu;
- Schopnosti – identifikují efektivní využití znalostí a dovedností v jistém kontextu, např. sestavit myšlenkovou mapu účinně.

Tyto tři pojmy jsou vzájemně provázané a logicky na sebe navazují. Tedy disponovat schopnostmi předpokládá vlastnit již určité dovednosti. K dovednostem je potřeba mít relevantní znalosti. (IPMA ICB, 2017)

Nutnou zmínkou je dále pojem zkušenost. Zkušenosti hrají důležitou roli v kompetencích, avšak ne na přímo. Nebýt zkušeností, kompetence by se nemohly projevit a ani dále rozvíjet. Zkušenosti jsou pro projektové manažery podstatou úspěchu a možností, jak se posouvat dále. (IPMA ICB, 2017)

Rozvoj kompetencí

Dle (IPMA ICB, 2017) jsou kompetence řazeny následovně:

- kompetence projektového manažera – znalosti, dovednosti, schopnosti;
- kompetence týmu – kolektivní výkonnost každého člena pracující společně na jednom cíli;
- kompetence organizace – strategické plánování celé organizace.

Projektoví manažeři usilují o získávání kompetencí k rozšíření svých profesních příležitostí, dosažení zajímavějších úkolů a dalšího kariérního růstu. Nelze zapomínat, že práce na projektu, programu či portfoliu je především o vzájemné spolupráci v týmech. (IPMA ICB, 2017)

Rozvoje kompetencí se dotýkají aktivity z projektu, programu nebo portfolia a také širšího okolí. Rozvoj kompetencí začíná tehdy, jakmile projektový manažer vykonává své činnosti dle zadaných rolí, a tak si osvojí nové kompetence. V rámci pracovní komunikace si mohou pracovníci předávat své znalosti. Odborná komunita je jedno z hlavních prostředí, kde projektový manažer může rozvíjet své získané kompetence. Zpětnou vazbu lze také využít k ponaučení a jako námět, proč se vydat příště jiným směrem.

V organizaci se také mohou setkávat manažeři na stejných pozicích a předávat si své zkušenosti z aktuálních nebo ukončených projektů, aby nedošlo k opakování stejných chyb. (Pitaš, 2012)

Přístupy k rozvoji kompetencí

Existují různé přístupy, jak může každý jedinec rozvíjet své kompetence. Který přístup si projektový manažer vybere, závisí na jeho uvážení, preferencích organizace nebo na dostupných zdrojích. (Pitaš, 2012)

- seberozvoj – čtení knih, standardů, případových studií, také testování, experimenty, učení se při práci;
- společný rozvoj – spočívá v komunikaci mezi pracovníky, zpětné vazbě k vlastní práci a postojům, přičemž každý úhel pohledu se může stát cenným;
- vzdělávání a školení – účast na seminářích, kurzech, školeních, kde lze získat přímo know-how, případně také certifikaci. Tento přístup není čistě jen o vůli jedince, hrají zde roli i ostatní faktory, např. délka školení, počet účastníků, způsob výkladu;
- simulace a hry – jedná se např. o deskové či počítačové simulační hry, při nichž se často kombinuje více výše uvedených přístupů najednou (Pitaš, 2012).

Zainteresované strany vůči rozvoji kompetencí

K rozvoji přispívá mnoho stran, těmi nejdůležitější jsou (IPMA ICB, 2017):

- Učitelé, školitelé – jejich role je přínosná pro zahájení rozvoje v rámci školství nebo kurzů či profese;

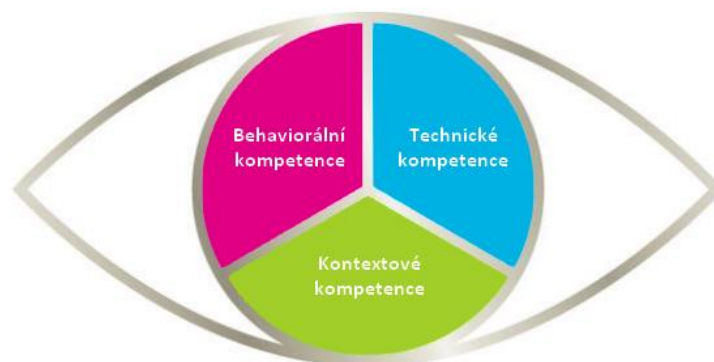
- Top management, seniorní pracovníci – poskytují motivaci, nastavení směru organizace, potřebné rady;
- Personální útvar – definují potřebný kompetenční model, standardy a profily rolí na projekty. Hodnotí kompetence již při náboru;
- Organizační jednotky projektové kanceláře – zavedou v organizaci strategie a cíle i pro samotné řízení projektů, podporují pomocí mentoringu nebo umožnění školení. Zahrnuje také konzultanty a externí profesionály;
- Orgány oprávněné k nastavení standardů, udělení certifikací a akreditační centra – vytvářejí způsob, dle kterého lze posuzovat osvojené kompetence projektových manažerů;
- Zkoušející – hodnotí jedince na základě zavedených standardů, identifikují silné a slabé stránky jednotlivce.

Kompetenční model

ICB se snaží definici kompetencí sjednotit, aby byla jednoznačná pro všechny. Zahrnuje několik následujících klíčových konceptů (Pitaš, 2012):

- Oblasti – pracuje se s relevantními kompetencemi pro řízení projektů;
- Oblasti kompetencí – ICB představuje tři oblasti kompetencí, které tvoří „OKO KOMPETENCÍ“. Do těchto třech oblastí se řadí: behaviorální, technické a kontextové kompetence;
- Klíčové indikátory kompetence – jsou rozhodujícími ukazateli pro efektivní řízení projektu, programu a portfolia co se týče až všech tří oblastí.

Graf č. 4 Oko kompetencí



Zdroj: Pitaš (2012)

Behaviorální kompetence

Do této skupiny se řadí osobní a sociální kompetence, díky kterým lze dosahovat úspěchu. Velkou spojitost tyto kompetence mají se schopností sebereflexe.

Primární znaky jsou zahrnuty v sebereflexi a sebeřízení, další element je spolehlivost a osobní nedílnost. Budování vztahů na pracovní půdě je zahrnuto pod „zainteresovanost a vztahy“. Dalším elementem je „vůdcovství“, které ovlivňuje přístup k dokončení úkolů. Do této oblasti jsou zařazeny také elementy jako „osobní integrita a spolehlivost“ a „konflikty s krizemi“. V neposlední řadě je popsána „kreativita, vynalézavost a důvtip“, které mají za úlohu mimo jiné budovat prostředí, kde pracovníci mohou přispívat svými nápady k úspěšnému dokončení cílů. Vyjednávací kompetence lze dobře využít k domluvě s externími stranami organizace tak, aby byly všechny strany spokojené. Dalším zmíněným elementem je „orientace na výsledky“, kde se jedná o použití motivačních prostředků při vedení lidských zdrojů. (IPMA ICB, 2017)

Následně jsou vybrané elementy popsány, celý seznam elementů je v příloze.

Sebekontrola – schopnost rozpoznání a vyjádření vlastních emocí, chování, preferencí a jejich vlivy. Dále se jedná o zvládání stresu a schopnost se vypořádat se změnami. Element využívá znalosti jako techniky prioritizace, osobní time management, relaxační techniky nebo metody hodnocení pokroku. Z dovedností lze využít např. sebemotivaci, delegaci, učení se z omylů nebo kontrolu emocí. (Pitaš, 2012)

Osobní integrita a spolehlivost – jednání v souladu s vlastními morálními hodnotami. Účelem je umožnění manažerovi provádět konzistentní rozhodnutí, což si žádá velké osobní nasazení. Pro tento element se využívají znalosti jako jsou etika, všeobecná práva, udržitelnost nebo morální standardy. Přizpůsobení se, budování důvěry a vztahů jsou dovednosti, které manažeři k elementu osobní integrita využijí. (IPMA ICB, 2017)

Zainteresovanost a vztahy – kompetence k navázání přínosné spolupráce, schopnosti zapojit ostatní, angažování se samotného. Potřebnými znalostmi jsou motivace, řešení konfliktů, teorie sociálních sítí, z dovedností pak vhodné komunikační způsoby, respekt a důvěra. (IPMA ICB, 2017)

Vůdčovství – určovat směr jednotlivcům, nebo celému týmu, vybrat si vhodný styl řízení pro situace, které mohou nastat. Manažer uplatní znalosti: zdroje moci, koučování, modely vedení lidí, nebo způsoby rozhodování. Vhodné dovednosti pro tento element označuje IPMA sebevědomí, emoční stabilitu, naslouchání, spolupráce. (Doležal, a další, 2012)

Konflikty a krize – zmírnění nebo vyřešení konfliktů a krizí, projektový manažer je schopen zachytit nežádoucí situaci a vhodně ji vyřešit. Při těchto situacích uplatňuje znalosti např. eskalační, podporující kreativitu, techniky scénářů, krizové plány. Z možných dovedností lze aplikovat vyjednávání, zvládání stresu, diplomacii, rétoriku nebo přesvědčivost. (IPMA ICB, 2017)

Kreativita, vynalézavost a důvtip – schopnosti, které umožňují zajistit různé efektivní alternativy řešení zadaných úkolů. Manažer uplatní znalosti jako koncepční myšlení, techniky abstrakce, konvergentní a divergentní myšlení, metody podporující myšlení, techniky brainstormingu apod. Pružné uvažování, uvažování s omyly, empatie a představivost jsou dovednosti, které pomohou tuto kompetenci manažerovi používat na pracovišti. (IPMA ICB, 2017)

Vyjednávání – usiluje o vyrovnanou bilanci mezi odlišnými zájmy, potřebami a očekáváními zainteresovaných stran s cílem vyústění společné domluvy. Manažer by si měl osvojit pro takové potřeby teorii, techniky a taktiky vyjednávání včetně jeho fází. Příhodné je určitě využít vzory a typy smluv včetně právních předpisů. (Doležal, a další, 2012)

Asertivita – řadí se mezi komunikační dovednosti, které se uplatňují u přesvědčení ostatních o vlastních názorech. Znakem asertivního chování je schopnost říci NE, umět požádat o pomoc, nebát se vyjádřit své emoce. (Pitaš, 2012)

Etika – jednání, které je morálně přijatelné. Od všech manažerů je etické chování vyžadováno. Rozhodování závisí rovněž na firemní kultuře a je očekávané, že k etickému chování bude manažer vést rovněž členy svého týmu. (Pitaš, 2012)

Otevřenost – je důležitou schopností, díky které manažer přiměje ostatní, aby se dokázali vyjádřit bez strachu a studu. Otevřenost pomáhá získat relevantní informace od ostatních k vedení projektu. (Pitaš, 2012)

Technické kompetence

Při rozjíždění nového projektu je nucen projektový manažer vzít v potaz všechny okolní aspekty, prioritizovat je a převést do návrhu projektu. Tento návrh vymezuje, jak daný projekt řídit, financovat, kolik je potřeba lidských zdrojů apod. Stanovení těchto aspektů bude konkretizováno, implementováno a vedeno ve všech dalších elementech technického rázu kompetencí. (IPMA ICB, 2017)

Dále jsou uvedeny některé vybrané elementy z této oblasti, celý seznam je uveden v příloze.

Týmová práce – sdružování lidí za účelem uvědomění si společných cílů. Účelem tohoto elementu kompetence je náležitě vybrat nové členy pro svůj projektový tým. Využitými dovednostmi je zde technika pohovorů, nábor personálu, facilitace (odborné vedení diskusí), udržování a budování vztahů. (Pitaš, 2012)

Zainteresoované strany – ustavičný proces během celého projektu. Představují partnery, bez kterých by projekt nemohl vzniknout, protože ho formují od úplného začátku. (IPMA ICB, 2017)

Komunikační dovednost – výměna informací se všemi relevantními stranami. Důležité znalosti pro element – metody komunikace, techniky dotazování, facilitace, rétorika, řeč těla. Doprovázející dovednosti ke komunikaci jsou kupříkladu aktivní naslouchání, vyjednávání, empatie, techniky prezentování. (Pitaš, 2012)

Informace a dokumentace – zahrnují všechny data, která souvisí s projektem. Tyto informace jsou poskytovány zainteresovaným stranám. S efektivně zaznamenanými informacemi se vede projekt s méně riziky a problémy. (Doležal, a další, 2012)

Struktury v projektu – nezbytné k zajištění pevného řádu na projektech. Jedná se o hierarchickou strukturu rozdělení činností, za které budou členové týmu odpovědní. (Pitaš, 2012)

Kontextové kompetence

Okolí poptává produkty a činnosti, které leckdy může být obtížné splnit dle představ. „Strategie“ je kontextová kompetence projektových manažerů, díky které se lze lépe orientovat v celém průběhu. Do této kategorie se dále řadí kompetence „organizační a externí systém řízení“, „struktura a procesy“, které vytvářejí exaktní prostředí projektu. „Shoda se standardy a předpisy“ obsahují jasná hlediska a hnací síly. „Moc a zájem“ ovlivňují úspěšnost samotných projektů. Nejen formální stránky působí na realizaci projektu, ale také osobní cíle a záměry projektového manažera. „Kultura a hodnoty“ vytváří vlivy na všechny elementy kontextových kompetencí. Základem prosperity každého projektu je pochopení zvyků, praktik a hodnot organizace, v níž projektový manažer působí. (IPMA ICB, 2017)

Níže jsou uvedeny některé tyto kompetence detailněji, celý seznam je uveden v příloze.

Strategie – popisuje strategické procesy, díky kterým lze řídit projekty včetně členů projektového týmu. Manažer ze získaných znalostí využije kritické faktory úspěchu, systémy řízení projektů, strategické myšlenkové směry, z dovedností pak vnímání kontextu, orientace na výsledky nebo zohlednění cílů organizace. (IPMA ICB, 2017)

Právo – obsahuje vliv práva, předpisů a směrnic na vedené projekty. Je důležité jednat vždy v souladu se zákonnými normami, které jsou vymezené i pro projektové řízení. (Pitaš, 2012)

Kultura a hodnoty – umožňuje projektovému manažerovi vnímat a slučovat vliv vnějších a vnitřních kulturních aspektů do jednotlivých procesů projektu. Využitelnými znalostmi jsou mise a vize organizace, politika kvality, společenská odpovědnost, ekologická chování. Z dovedností se uplatní např. respektování hodnot, kultury organizace, odlišností apod. (IPMA ICB, 2017)

Implementace projektu – element zahrnující proces ustanovení a nepřetržité zlepšování projektového managementu v organizaci. Implementace znamená definici nejúčinnějších možných procesů, technik a metod. (Pitaš, 2012)

Finance – dostatek finančních prostředků je mimo jiné taktéž nedílnou součástí k realizaci projektu. Projektový manažer má v některých organizacích povinnost jednat s příslušným finančním útvarem a vzájemně si vyměňovat informace o čerpání peněz, kontrolách faktur apod. (Pitaš, 2012)

3.5.1.2 Certifikace projektového manažera

Projektový manažer má možnost si vybírat z více nabízených certifikací na trhu, které lze považovat za konkurenční. Certifikace vydávají standardy projektového řízení k možnosti ověření znalostí, schopností a dovedností pro projektové manažery.

Zásadními světovými standardy a metodikou projektového managementu jsou PMBOK (Project Management Body of Knowledge) udržující institutem PMI (Project management institut), již zmíněný IPMA ICB a PRINCE2 (Project in controlled environments). Základní myšlenka je u všech zmíněných standardů téměř totožná, liší se převážně pohledem na danou problematiku. (Dolanský, a další, 1996)

PRINCE2 certifikace

Rozdělení dle pracovních pozic, liší se náročností i formou testování. PRINCE2 poskytuje následující certifikace (PRINCE2, 2017):

- PRINCE2 Foundation – dostatečná znalost standardu
- PRINCE2 Practitioner – pro manažery projektů
- PRINCE2 Agile – pro manažery agilních projektů
- PRINCE2 Professional – nadstavba pro Practitioner

PMI Certifikace

PMI standard nabízí 5 možných certifikátů (Doležal, a další, 2012):

- CAPM – Certified Associate in Project Management,
- PMI – SP Scheduling Professional,
- PMI – RMP Risk Management Professional,
- PMP – Project Management Professional,
- PMI – ACP Agile Certified Practitioner.

IPMA certifikace

Tato certifikace pojednává o posouzení vhodných kompetencích, nikoli o znalosti postupů a procesů projektového řízení. Jedná se o čtyřstupňový systém, který má tyto zaměření (Doležal, a další, 2012):

- IPMA Level A – certifikovaný ředitel projektu
- IPMA Level B – certifikovaný projektový manažer senior
- IPMA Level C – certifikovaný projektový manažer
- IPMA Level D – certifikovaný projektový praktikant (pro studenty)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB) představuje jednu ze tří největších poskytovatelů finančních služeb v České republice. Obsluhuje všechny klientské segmenty, tj. fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní a institucionální klienty. K datu 31. prosince 2019 banka obsluhovala 4,241 milionů klientů a zaměstnávala 8 626 pracovníků.

Banka vznikla v roce 1964 z důvodu poskytování služeb týkajících se obchodování s cizími státy a volnoměnových operací pro trh bývalého Československa. V roce 1999 ČSOB koupila belgická společnost KBC Bank, která spadá pod skupinu KBC Group co by 100% dceřiná společnost.

Nyní ČSOB působí i pod značkami např. Poštovní spořitelna, Českomoravská stavební spořitelna (od března 2021 ČSOB Stavební), Hypoteční banka, Patria investiční společnost, Ušetřeno, nebo MallPay. Společně tvoří produktové portfolio, kde se vyskytují finanční služby, pojistné produkty, penzijní fondy, hypotéky, leasing, faktoring, spoření, služby v rámci akcií apod.

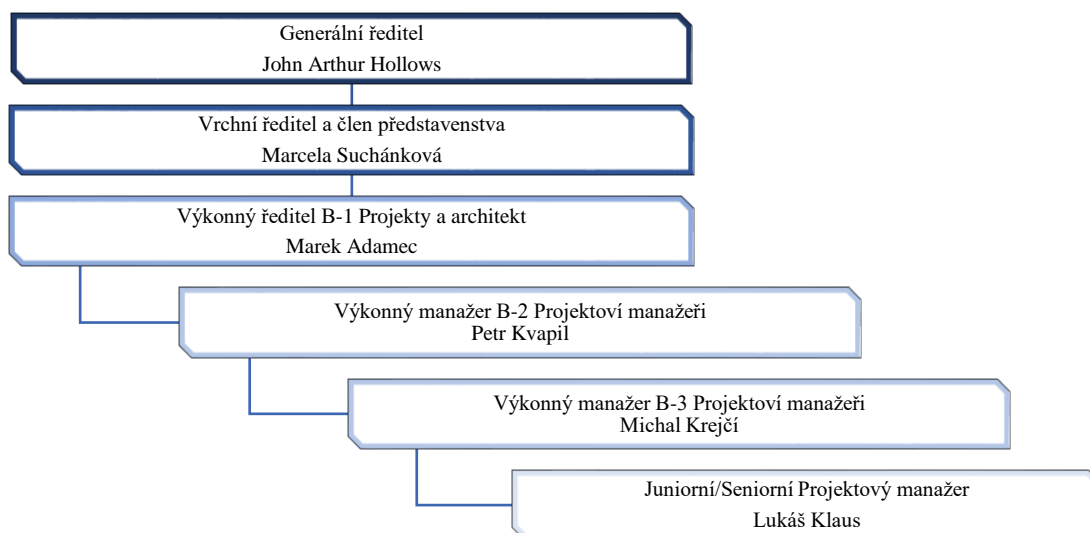
Generálním ředitelem banky byl jmenován v roce 2014 John Arthur Hollows. ČSOB provozuje dohromady přibližně 225 poboček v Česku a na Slovensku a svým klientům poskytuje kolem 1 070 bankomatů.

Centrálním sídlem ČSOB je dnes kancelářská budova na Radlicích na Praze 5 u metra B, kam se v roce 2006 přestěhovala z centra Prahy. V roce 2019 byla tato budova rozšířena o novou stavbu, díky které se vytvořil kampus pro 6 000 zaměstnanců. Kampusu bylo uděleno několik ocenění i z hlediska ekologického. (ČSOB, 2021)

4.1.1 Charakteristika útvaru Projektového řízení v ČSOB

Útvar projektového řízení je v ČSOB spojen s architekty, kteří tvoří důležitou roli v rámci zafixování rozsahu projektu. Útvar disponuje přibližně 100 zaměstnanci. Výkonným ředitelem se v roce 2018 stal Marek Adamec, který napřímo vede 10 zaměstnanců a prostřednictvím o úroveň nižších manažerů dalších 100. Jedním z těchto manažerů je např. Petr Kvapil, který řídí přímo 10 lidí a dále v jeho linii působí o další stupeň nižší manažeři, kteří vedou své týmy. Tyto týmy pracují na projektech, které jim byly přiděleny do jejich gesce organizací. (intranet ČSOB, 2021)

Graf č. 5 Zjednodušená organizační struktura v rámci útvaru



Zdroj: intranet ČSOB (2021)

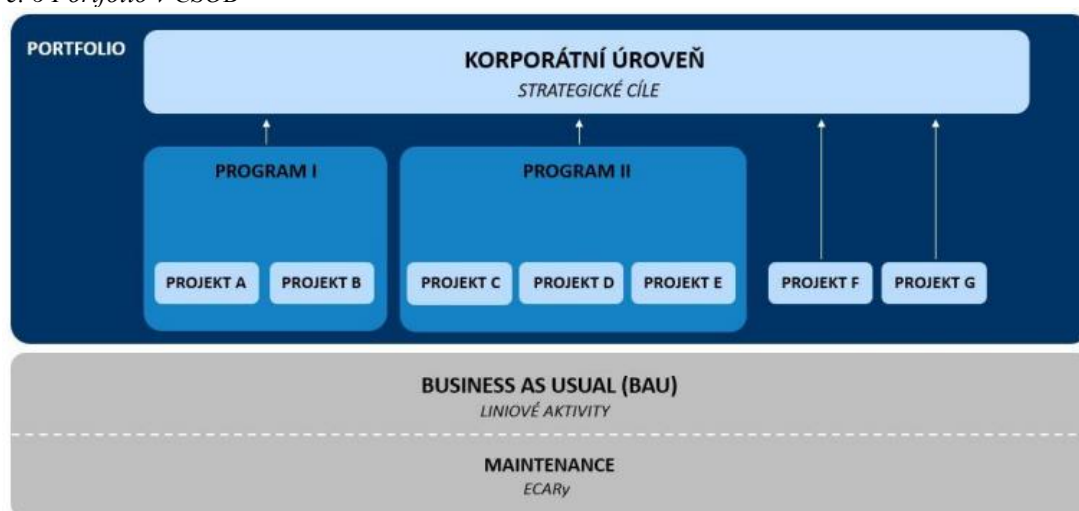
Na centrále je banka je rozdělována na tzv. business a IT část. Businessem se rozumí procesy, které souvisí s plány pro větší ziskovost banky (*co budeme dělat*). IT část má na starosti více technologické stránky (*jak to budeme dělat*).

Projektoví manažeři mají v ČSOB tři stupně. Prvním je juniorní pozice, která trvá minimálně 3 roky. Dále PM standard pozice, kterou je nutno vykonávat 5 let. Posledním stupněm je PM senior. Zaměstnanec má možnost prokázat své znalosti a vyšší stupeň pozice si získat i dříve.

4.2 Projektová metodika ČSOB

Na níže uvedeném obrázku je zobrazen vztah mezi Projektem, Programem, Portfoliem, a jejich provázanost s korporátními cíli. V ČSOB může být projekt buď samostatný nebo veden jako součást Programu. Projekt i Program jsou schvalováni do Portfolia dle benefitů, které plní strategické cíle banky. (intranet ČSOB, 2021)

Graf č. 6 Portfolio v ČSOB



Zdroj: intranet ČSOB (2021)

Základní principy projektového řízení v organizaci vychází z metodiky PRINCE2.

Hlavními principy jsou:

Průběžné odůvodňování projektu – projekt má stále obhájené přínosy i náklady;

Poučitelnost ze zkušeností – týmy pracují se získanými zkušenostmi z předešlých aktivit;

definování rolí a zodpovědnosti – včetně zástupců při nepřítomnosti, uživatelů a dodavatelů;

Řízení pomocí stages – projekty jsou plánované, schvalované i kontrolované po jednotlivě určených fázích (stage);

Dohled nad projektem na základě výjimek – projekty se dodávají dle předem stanoveného plánu. Každá jednotlivá řídicí úroveň dodává projekt samostatně. Nadřazené úrovně řízení se zapojují pouze pokud nastanou rizika v podobě překročení nastavených limitů;

Důraz na produkty – výstupy musí mít jasně dané kvalitativní parametry;

prizpůsobení metodiky prostředí (tzv. tailoring) – metodika je univerzální pro odlišné typy, velikosti, priority i rizikovost projektů. (intranet ČSOB, 2021)

4.2.1 Projektové role

Ke každému projektu, či programu je za potřebí alokovat role, aby se aktivity mohly vůbec začít plánovat. Ve zvoleném bankovním sektoru jsou projektové role následující (intranet ČSOB, 2021):

Projektový manažer (PM)

Je zodpovědný za řízení projektu po celou dobu od plánování, delegace a kontroly úkolů, po řízení rizik v rámci své svěřené gesce. Projektový manažer reportuje, eventuálně eskaluje zjištěné problémy a rizika sponzorovi a výboru pro řízení projektu.

Programový manažer (PgM)

Každodenně řídí program, kde je více projektů. Plánuje na úrovni programu, komunikuje se sponzory, kontroluje aktivity na jednotlivých projektech, řídí programová rizika v rámci jeho svěřených tolerančních limitů.

Sponzor (stakeholder)

Zastupuje nejvyšší manažerskou úroveň projektu (B-1/B-2 manažer). Je zodpovědný za úspěch projektu se zajištěním dodávky benefitů. Zodpovídá se za to, že po celou dobu aktivity na projektu směřují k dosažení vytyčených cílů v rámci svěřených tolerančních limitů. Je členem výboru s rozhodovacím právem veta.

Senior user

Role, která činí strategická rozhodnutí, typicky seniorní. Je součástí projektového výboru, kde zastupuje prospěch potencionálních uživatelů či provozovatelů výstupu projektu i těch, co budou výstupy ovlivněny.

Senior supplier

Seniorní role, která v konečné fázi projektu garantuje dodávku nebo jistou její část. Je taktéž členem výboru, kde je eskalačním kontaktem napříč všech dodávek projektu či jeho příslušné části.

IT delivery manager

Tato role je obsazována manažerem z linie, nikoliv programu. Má odpovědnost za IT dodávku kompletně se všemi zainteresovanými IT útvary. Zastupuje zde roli Senior suppliera i Senior usera. Garantuje, přebírá i provozuje celou IT dodávku v plánovaném rozsahu.

Business Architekt (BAR)

Hlavní osoba ze strany businessu, zastupuje stranu zadavatelů a je v kontaktu s osobou z IT při řešení projektového, nebo programového obsahu a kontextu. Business architekt popisuje detailně specifikace a definice projektu, business záměr, shromažďuje a konsoliduje požadavky businessu.

Business Analytik (BAN)

Je první a hlavní obsahovou rolí pro danou část businessu. Jeho zapojení je především v počátku projektu, kdy se definuje rozpočet idey. Identifikuje a konkretizuje potřeby stakeholderů a doporučuje řešení, která budou mít pro zadavatele jistou přidanou hodnotu.

Solution Architekt (SAR)

Tato role garantuje kvalitu řešení z pohledu IT. Zodpovídá za udržení harmonie s architektonickými a kvalitativními principy banky. Provádí architektonickou kontrolu a koriguje dodávky, pokud se odchyľují od návrhu řešení.

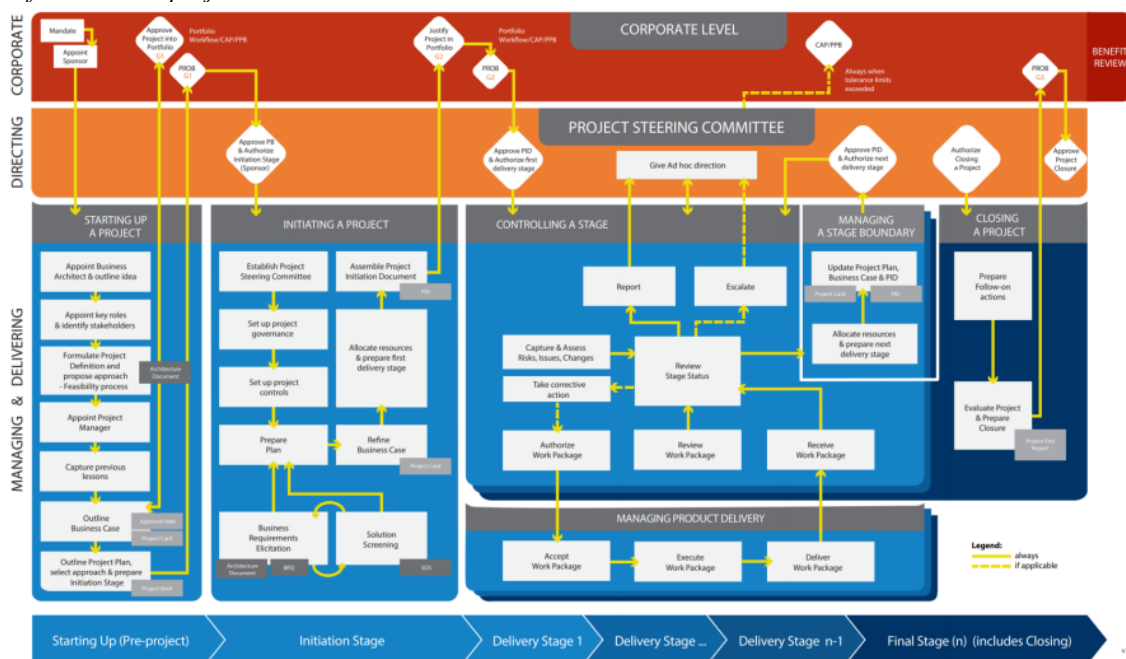
Projektový support

V ČSOB funguje pro pracovníky na dohodu malý útvar pro podporu projektových, nebo programových manažerů. Zadávají objednávky, implementace produktů, zapisují důležité body ze schůzek, vytvářejí prezentace, zařizují schůzky a starají se o fakturace. Support je určen především brigádníkům, kteří při studiu mohou nahlédnout k práci projektových manažerů.

4.2.2 Projektové fáze

Na následujícím uvedeném grafu (v příloze v plné velikosti) je znázorněn proces projektového řízení v ČSOB, který je rozepsán dále. V každé fázi je popsáno, co je od projektového manažera v danou chvíli žádané. (intranet ČSOB, 2021)

Graf č. 7 Proces projektového řízení v ČSOB



Zdroj: intranet ČSOB (2021)

Fáze spouštění (Starting Up)

Smyslem fáze je vytvořit stručný popis korporátního záměru a vhodné zařazení do portfolia. Základem je ne příliš detailní sestavení popisu hlavních výstupů, přínosů a identifikovaných dopadů zvažovaného projektu. Součástí je odhad rozpočtu s jistou návratností. Aktivita jsou rozděleny do několika sekcí, kde jsou přímo uvedeny vstupy a výstupy těchto jednotlivých sekcí.

V jedné sekci je sponzorem jmenován projektový manažer budoucího projektu v případě, že jeho alokace neproběhla již dříve. Nyní již projektový manažer sbírá zkušenosti z předešlých projektů, které lze aplikovat na projekty budoucí. Díky těmto zkušenostem vymezuje seznam opatření např. pro rizika, dopady nebo mitigační (oslabené) akce. Business architekt dále zřizuje projektovou kartu, která je po celou životnost projektu aktualizována. Poté projektový manažer připravuje návrh upravené metodiky pro konkrétní projekt, zároveň s tím návrh plánu a detailní plán pro další fázi, dokument nazývaný Project Brief.

Zahajovací fáze (Initiating a Project)

Cílem je jasně vydefinovat rámce projektu z organizační a obsahové stránky. Úkolem je vyhotovení scope (rozsah) včetně požadavků na kvalitu a akceptaci, alokace potřebných lidských zdrojů a zajištění zdrojů finančních.

Projektový manažer nastavuje po dohodě s celým týmem projektovou governance (organizaci projektu, risky, přesahy, dopady, konfigurace). Sponzor nastavuje pro projektového manažera toleranční limity (rozpočet, časování, scope), způsob reportování a eskalací a proces schvalování změn. Dále pak obdobně definuje limity pro dodávkovou úroveň, jednotlivé manažery zainteresovaných útvarů. Na základě podkladů od vytvořeného týmu projektový manažer nastavuje plán s počtem stages (etap) a pro každou zvlášť časování, obsah dodávky a rozpočet. Dále kontroluje úplnost a přípravu požadovaných vstupů, které konsoliduje v PIDU – Project incitation document (dokument o zahájení projektu). Tento dokument dále předkládá výboru ke schválení před další fází.

Kontrolní fáze (Controlling a Stage)

Účelem procesu je zajistit realizaci definovaných výstupů projektu na základě podmínek určených v předchozí zahajovací fázi. Během této fáze probíhá kontrola monitoring uskutečněných aktivit a reporting aktuálních postupů. Při indikaci překročení nastavených limitů jsou navržena opravná opatření. Tento proces se opakuje v několika etapách, vždy pro předem vymezený balík dodávek.

Za této fáze projektový manažer definuje balíky práce a jejich dodávku deleguje na příslušného manažera týmu, které od něj později přebere. Dále monitoruje rizika, problémy a výskyt změnových požadavků. Identifikuje odchylky od stanoveného plánu a eskaluje je vyššímu managementu, přičemž pravidelně reportuje průběh projektu vybranému výboru. Dle aktuálních potřeb poskytuje za jistých podmínek nová rozhodnutí či doporučení.

Řízení hranic (Managing a Stage Boundary)

Cílem je poskytnout projektovému výboru relevantní informace pro rozhodnutí o zahájení následné etapy projektu, a to díky ověření platnosti business case (popsaný obchodní plán). Na konci této fáze projekt vstupuje do uzavírání.

Nyní je projektový manažer pověřen připravit detailní plán na další fázi projektu a revidovat požadované role a alokace zdrojů. Aktualizuje projektovou kartu a následně

příslušnou řídicí dokumentaci projektu. Po odsouhlasení této dokumentace projektovým výborem projekt přechází do následující fáze.

Řízení dodávky produktu (Managing Product Delivery)

Proces zajišťuje vazbu mezi řídicí úrovní a dodávkou produktů. Týmový manažeri koordinují své týmy v tvorbě konkrétních projektových výstupů, a to ve stanoveném čase, kvalitě a rozpočtu. Výstupy jsou předávány ve formě jednotlivých balíčků dodávek.

Týmový manažeri balíčky dodávají projektovému manažerovi ke schválení.

Ukončení projektu (Closing a Project)

Poslední fází je formální ukončení projektu, které zahrnuje potvrzení předání všech výstupů projektu do organizace.

Projektový manažer konsoliduje dohodnuté aktivity, které je vhodné provést po ukončení projektu a nebudou hrazeny z rozpočtu pro projekt. Tyto aktivity si potvrzuje se zainteresovanými lidmi v linii. Projektový manažer tedy provede vyhodnocení projektu a připraví jeho uzavření, tj. konsolidaci celého projektu, vyrovnání financí určených projektu, upraví projektové dokumentace a sepiše tzv. Project End Report, což je dokument o ukončení projektu. Nakonec formálně rozpouští celý utvořený projektový tým.

4.2.3 Projektová dokumentace

Jedná se o projektové výstupy, které jsou sepsány při chodu projektových aktivit. Některé se transformují v průběhu do jiných dokumentů, jiné se stávají součástí předávky při uzavírání projektu. (intranet ČSOB, 2021)

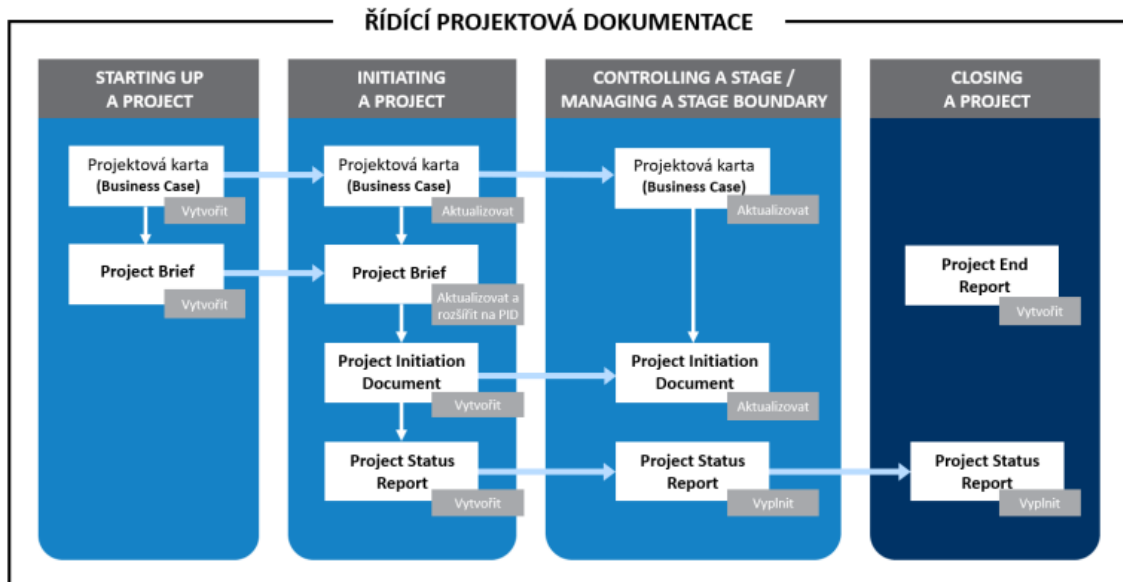
Šablony s konkrétními striktními pravidly pro nezbytnou dokumentaci zaměstnanci z projektového útvaru naleznou na interních webech banky.

V ČSOB se rozlišuje projektová dokumentace na dva druhy:

- řídicí dokumentace – dokumenty se vytvářejí v průběhu projektu a jsou využívány k plánování, řízení a kontrole. (Projektová karta, Project Brief, Project Initiation Document, Project Status Report, Project End Report);

- obsahová dokumentace – detailně popisuje řešení dodávky projektu dle dané fáze projektu. (Architektonický dokument, SoS, Master Test Document apod.).

Graf č. 8 Projektová dokumentace v ČSOB



Zdroj: intranet ČSOB (2021)

4.3 Dotazníkové šetření

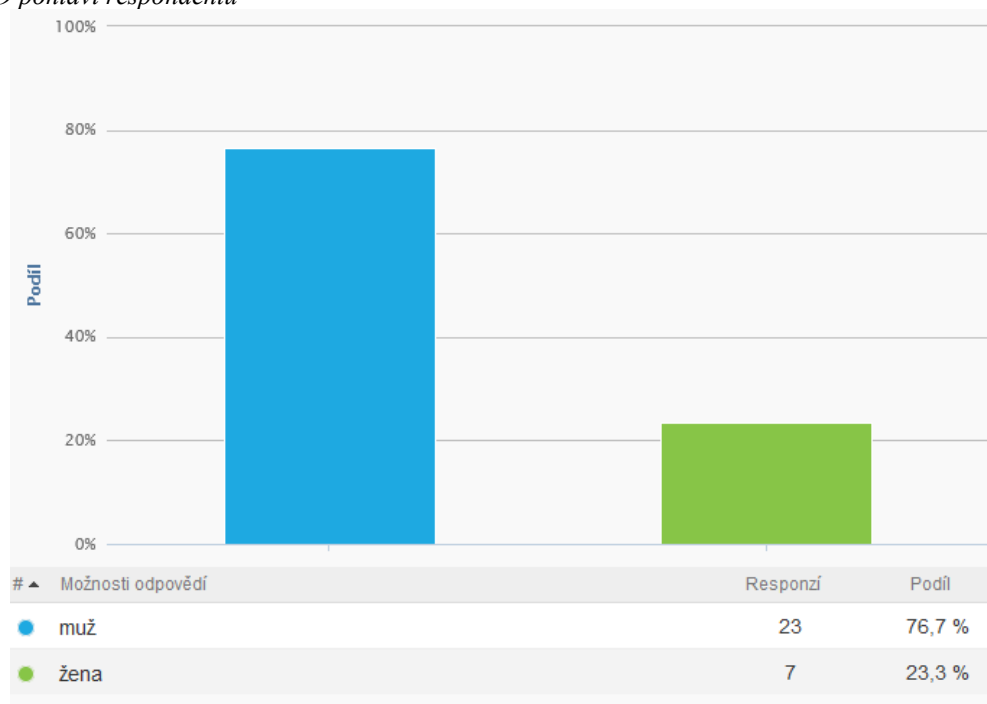
Pro analýzu manažerských kompetencí v projektovém řízení ve zvolené organizaci dle ICB byl zvolen dotazník, který byl zkompletován a rozeslán prostřednictvím webového portálu www.survio.com/cs. Polostrukturované dotazníkové šetření bylo cíleno na všechny projektové manažery v ČSOB. Zvolena byla varianta anonymního dotazování za pomoci uzavřených a otevřených otázek, aby respondenti odpovídali co nejvíce pravdivě. Sběr dat byl uskutečněn během února roku 2021. Dotazník byl s dovolením zaslán skrze interní mailovou komunikaci na 35 stávajících projektových manažerů, a to na juniorní, seniorní i standardní pozice. K odkazu dostali také manažeři soubor, kde dle ICB byly jednotlivé elementy stručně vysvětleny pro případ neznalosti ze strany odpovídajících. Návratnost nebyla zcela stoprocentní. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 zaměstnanců, kteří vyjádřili svůj názor v odpovědích na zadané otázky. Výsledky šetření byly zpracovány pomocí výsečových nebo sloupcových či sloupcových skládaných grafů.

4.3.1 Charakteristika respondentů

Prvních několik otázek je orientováno na charakterizování základních a osobních informací respondentů k lepšímu přehledu o projektových manažer zaměstnaných v tuto chvíli v ČSOB.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 9 pohlaví respondentů

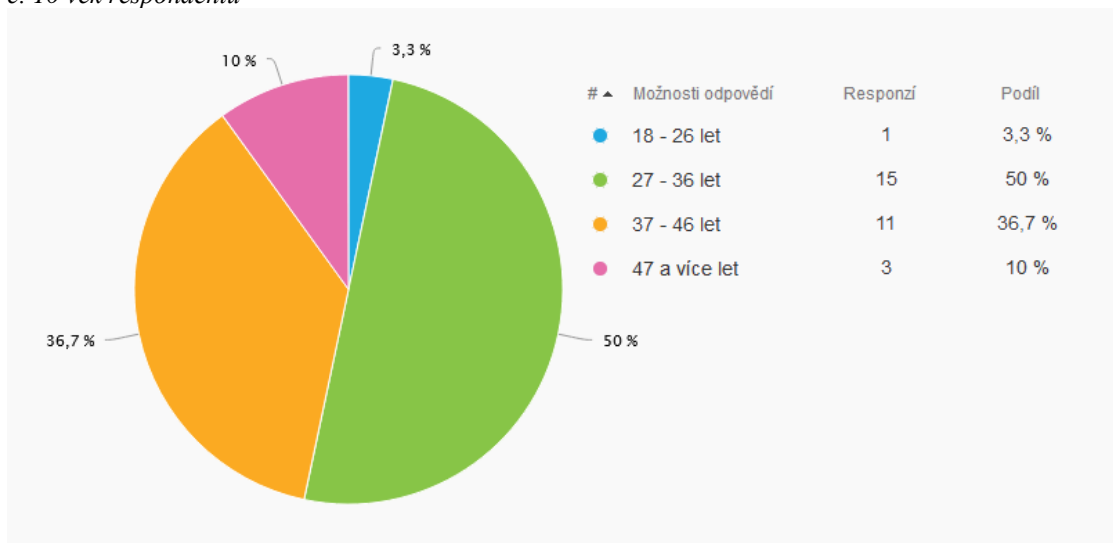


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Průzkumu se zúčastnilo 85,71 % projektových manažerů (30/35), což lze označit za většinu. Tedy z většiny projektových manažerů odpovídalo necelých 80 % respondentů, že jsou muži. Lze usoudit, že se nejedná pouze o větší ochotu k vyplnění dotazníku ze strany mužů, ale že velkou část projektových manažerů tvoří právě oni. Nelze však opomenout, že v dnešní době již manažera, a to i v IT oddělení, mohou vykonávat také ženy, jak napovídá podíl v ČSOB 23,3 % žen v projektovém řízení.

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

Graf č. 10 věk respondentů

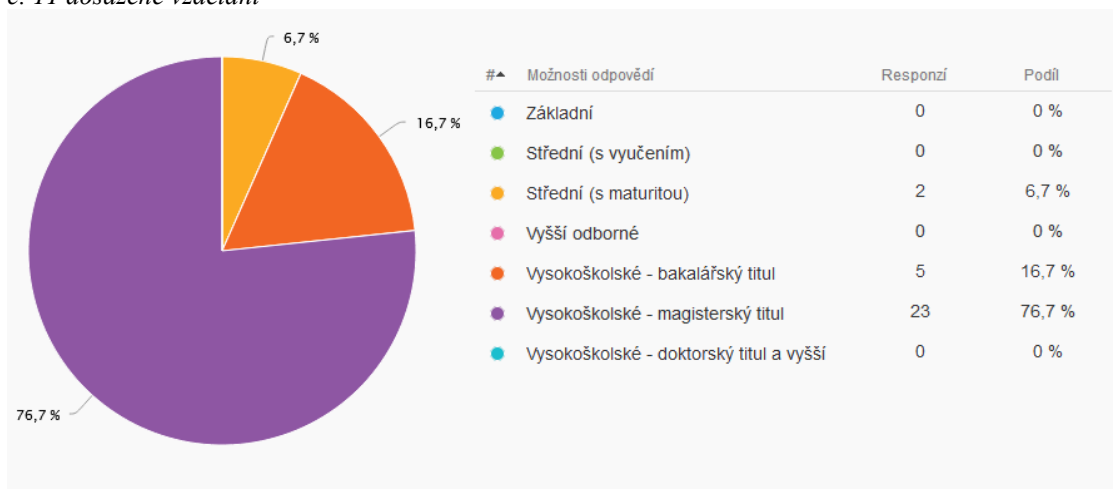


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V útvaru pracuji přes 2 roky a vyskytuje se zde opravdu spousta mladých nadaných lidí, kteří nedávno vyšli z vysoké školy, jak také vyšlo v dotazníku. V ČSOB je zaměstnaných přibližně 50 % projektových manažerů, kteří ještě nedovršili ani 40 let. Podle literární rešerše pozici PM vykonávají především osoby s vyšším věkem, ale v ČSOB na juniorní pozice rádi přivítají mladé ročníky. Stále se zde zachovává 10 % manažerů ve věku 47 a více let, kteří budou mít daleko bohatší zkušenosti z praxe.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 11 dosažené vzdělání

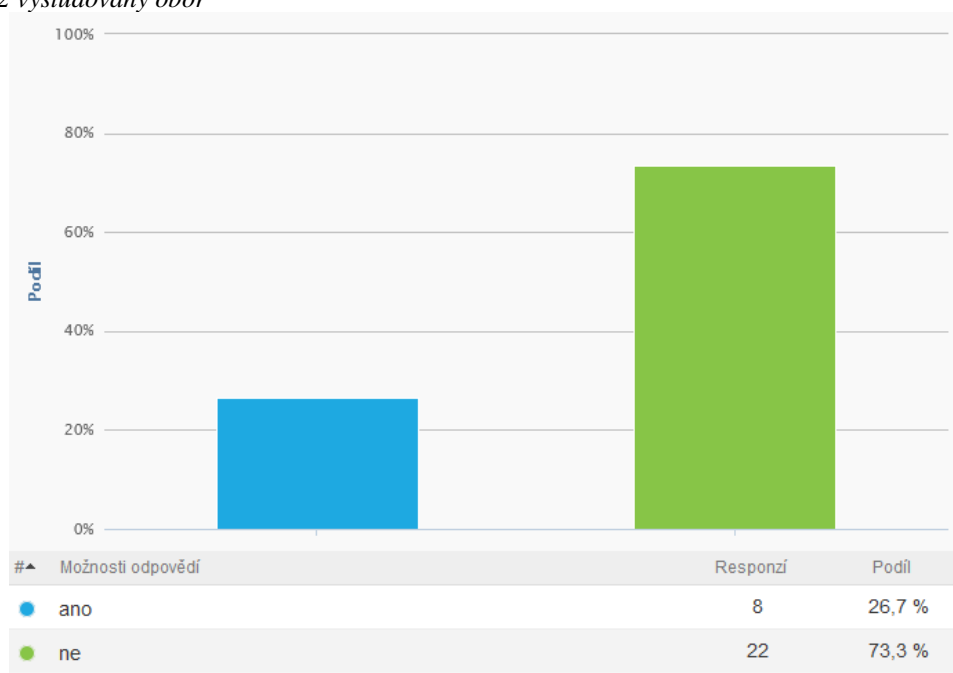


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

U PM se očekává, že minimální vzdělání bude vysokoškolské, a to se také projevilo jako pravdivé. 76,7 % respondentů má ukončené vysokoškolské studium s magisterským titulem. Necelých 20 % dokončilo alespoň bakalářský obor a méně než 10 % ukončilo své vzdělání maturitou. Nikdo z respondentů však nezůstal pouze u základního vzdělání, ani nepokračoval na vysoké škole dále. Nikdo taktéž nestudoval vyšší odborné vzdělávání. Nicméně je patrné, že ne vždy je podmínkou dokončení studia na vysoké škole k vykonávání práce manažera.

4. Máte vystudovaný obor se zaměřením na projektové řízení?

Graf č. 12 vystudovaný obor

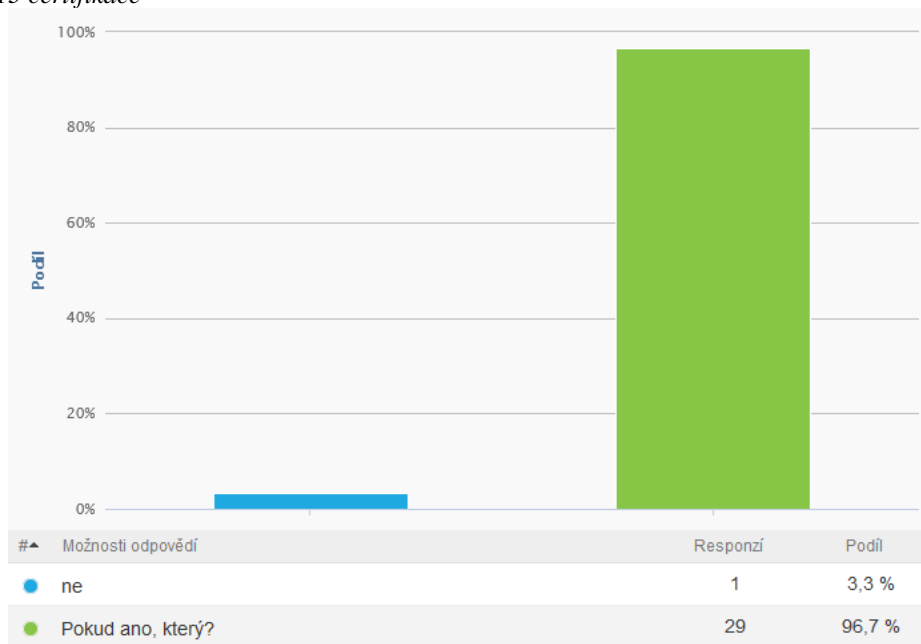


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Nyní existuje mnoho oborů na školách, které studenty připraví na pozici PM, dříve tolik možností k dispozici nebylo. Pouze 26,7 % odpovídajících má vystudovaný obor, který se zaměřuje na projektové řízení. Z této otázky lze usoudit, že projektovým manažerem se může stát i člověk, který nemá k tomu potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti získané vzděláním, a to ve velké míře. 73,3 % respondentů jsou vyučeni k vykonávání jiných pracovních pozic, avšak pracují jako projektoví manažeři. Toto zjištění vede k předpokladu, že potřebné dovednosti, schopnosti a znalosti si museli zaměstnanci v ČSOB získat jiným způsobem.

5. Máte nějaký certifikační kurz pro projektového manažera?

Graf č. 13 certifikace



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Necelých 100 % respondentů vlastní certifikační kurz ke své pozici, který také organizace pro své zaměstnance nabízí a doporučuje. V odpovědích převažuje certifikační kurz PRINCE2 a to typ Foundation a Practitioner. Dalším méně zmiňovaným kurzem od PRINCE2 je Agile, který je v oblasti projektového řízení stále více využíván. Jedná se o jinou metodu vedení projektů. Jedna z dalších vypsanych odpovědí byla také IPMA Level C. Nikdo však neuvedl jiné typy certifikačních kurzů z oblasti projektového řízení.

4.3.2 Výzkumné otázky

Po představení respondentů je možné přejít k samotným otázkám týkající se přímo kompetencí projektových manažerů. Z každé oblasti kompetencí (behaviorální, kontextové, technické) bylo vybráno 7 zástupců příslušných elementů a uvedena hodnotící škála pro jejich jednotlivé využívání, poslední možností je také „neznám“, aby respondent mohl vyjádřit i neznalost konkrétní kompetence, která je dále v průzkumu brána jako nevyužívaná. Poté bylo respondentům představeno několik dovedností, u kterých se zamýšleli o znalosti a důležitosti pro jejich výkon práce. Další otázky se vztahují ke způsobu osvojení těchto kompetencí a 3 otevřené otázky týkající se spíše postojů a spokojenosti či nespokojenosti v organizaci na dané pozici.

Co se týče otázek na zhodnocení prvků kompetencí v praxi, projektoví manažeři měli možnost odpovídat následně:

Element neznám (0): není považován za využívaný, protože ho PM nezná

Využívám velmi málo (1): daný element není v praxi téměř vůbec využíván

Využívám málo (2): daný element spíše není v praxi využíván

Využívám (3): daný element je využíván v praxi běžně

Využívám často (4): element je využíván v praxi spíše často

Využívám velmi často (5): element je v praxi vždy využíván

Hodnoty v závorkách představují přiřazenou bodovou sílu využívání, která je dále použita k seřazení jednotlivých elementů.

Po analýze dostupných dat dochází ke zhodnocení získaných údajů od respondentů, přičemž je uvedeno pořadí vybraných zástupců kompetencí. V tabulce jsou získané body, po vynásobení hodnoty sil s počtem respondentů, seřazeny od nejvyšších po nejnižší, tedy od nejvyužívanějších kompetencí v praxi až po ty nejméně využívané.

Ke stanovení, zda je element kompetencí významně potřebný pro projektové manažery v organizaci je postup zvolen následovně:

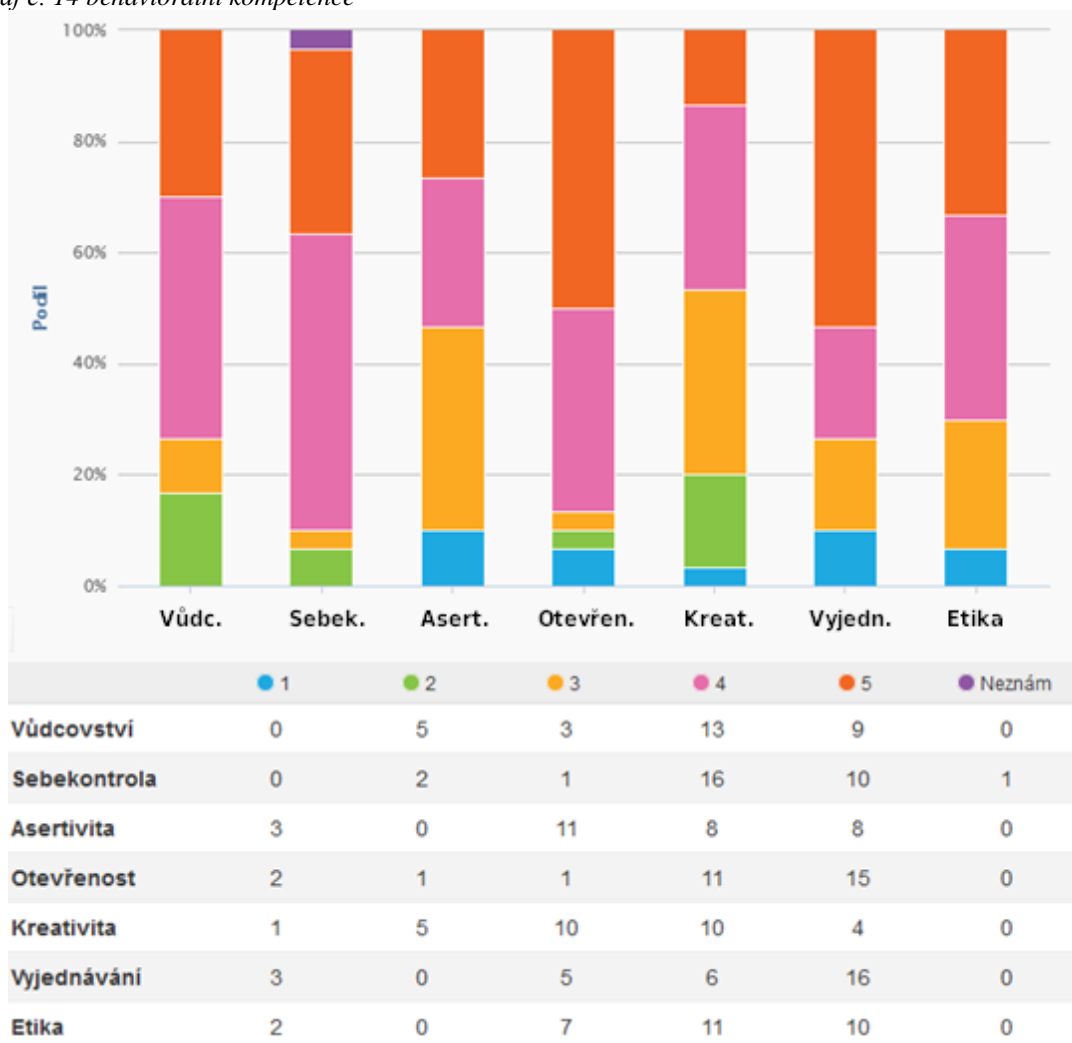
Bodů 120 a výše – element je významně důležitý v praxi

Bodů 119 a méně – element je méně potřebný v praxi

Tyto body souvisí s celkovým součinem hodnoty míry využívání od všech 30 respondentů. Bodová hranice, která se láme u hodnoty 120, je podložena tím, že po výpočtu $120/30$, vychází hodnota 4 jako intenzita využívaného elementu kompetencí. Čísla 4 a 5 jsou hodnotami pro „využívám často“ a „využívám velmi často“.

6. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy behaviorálních kompetencí v praxi?

Graf č. 14 behaviorální kompetence

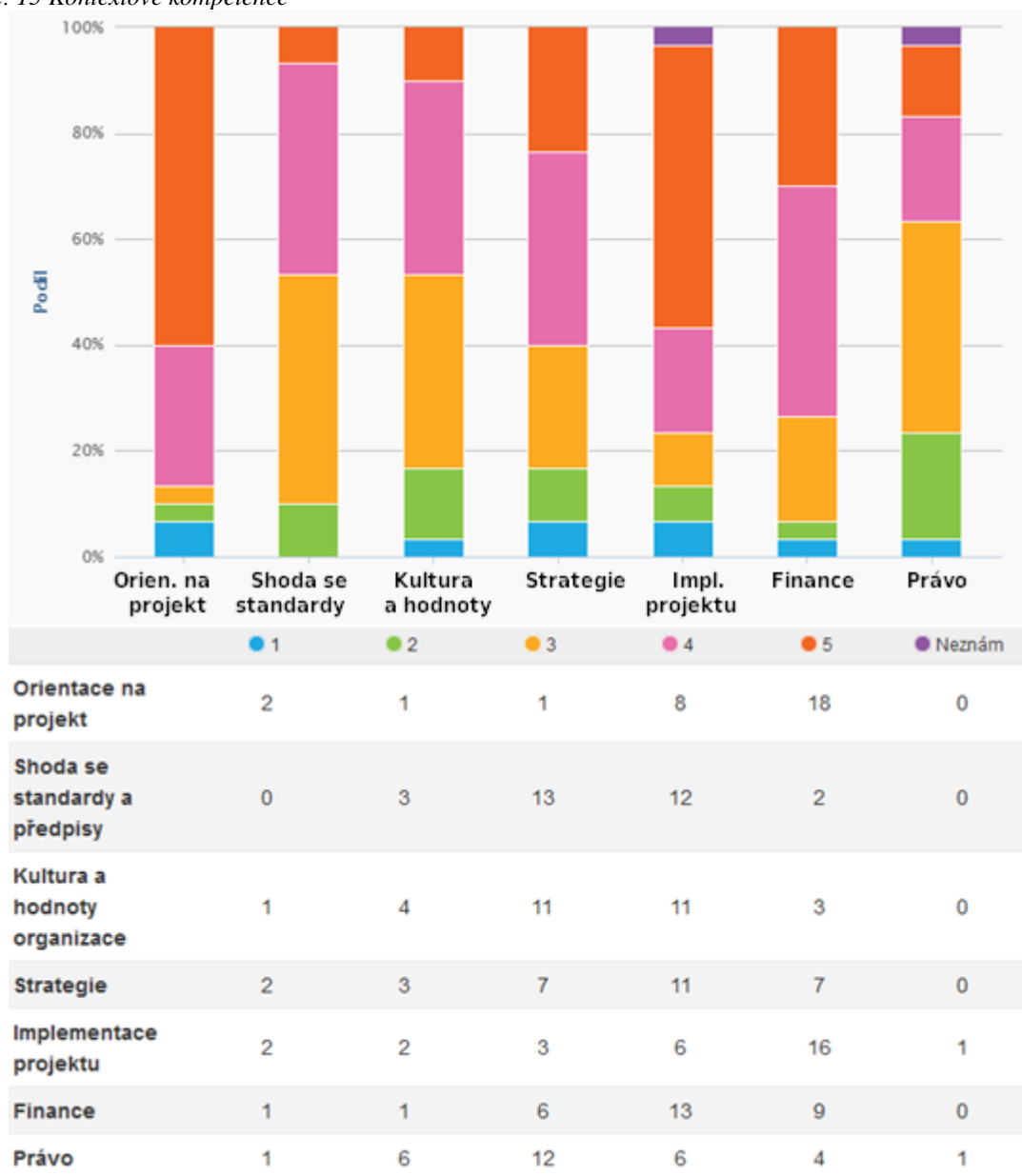


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Co se týče behaviorálních kompetencí převažovaly volby častého až velmi častého využití. Nejmenší intenzita využívání kompetencí byla vybrána 11krát, nejčastěji „asertivita“ s „vyjednáváním“. Odpověď „využívám málo“ byla volena 13krát, nejčastěji u „vůdcovství“ a „kreativity“. Střední využívání elementů, tedy ani málo ani velmi, bylo vybráno 38krát. Dominancí je „asertivita“, „kreativita“ a „etika“. Intenzita 4 v tomto souboru kompetencí byla vybrána 75krát, kde je nejvíce respondentů za „sebekontrolu“. Volba „nejvíce využíváno“ byla vybrána 72krát, kde převládá element „vyjednávání“ a hned poté „otevřenost“. „Kreativitu“ respondenti volili pouze 4krát jako velmi využívanou na svých pozicích. Výběr na škále „neznám“ uvedený element, který představuje rovněž 0 byl využit pouze jednou, a to v případě „sebekontroly“.

7. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy kontextových kompetencí v praxi?

Graf č. 15 Kontextové kompetence



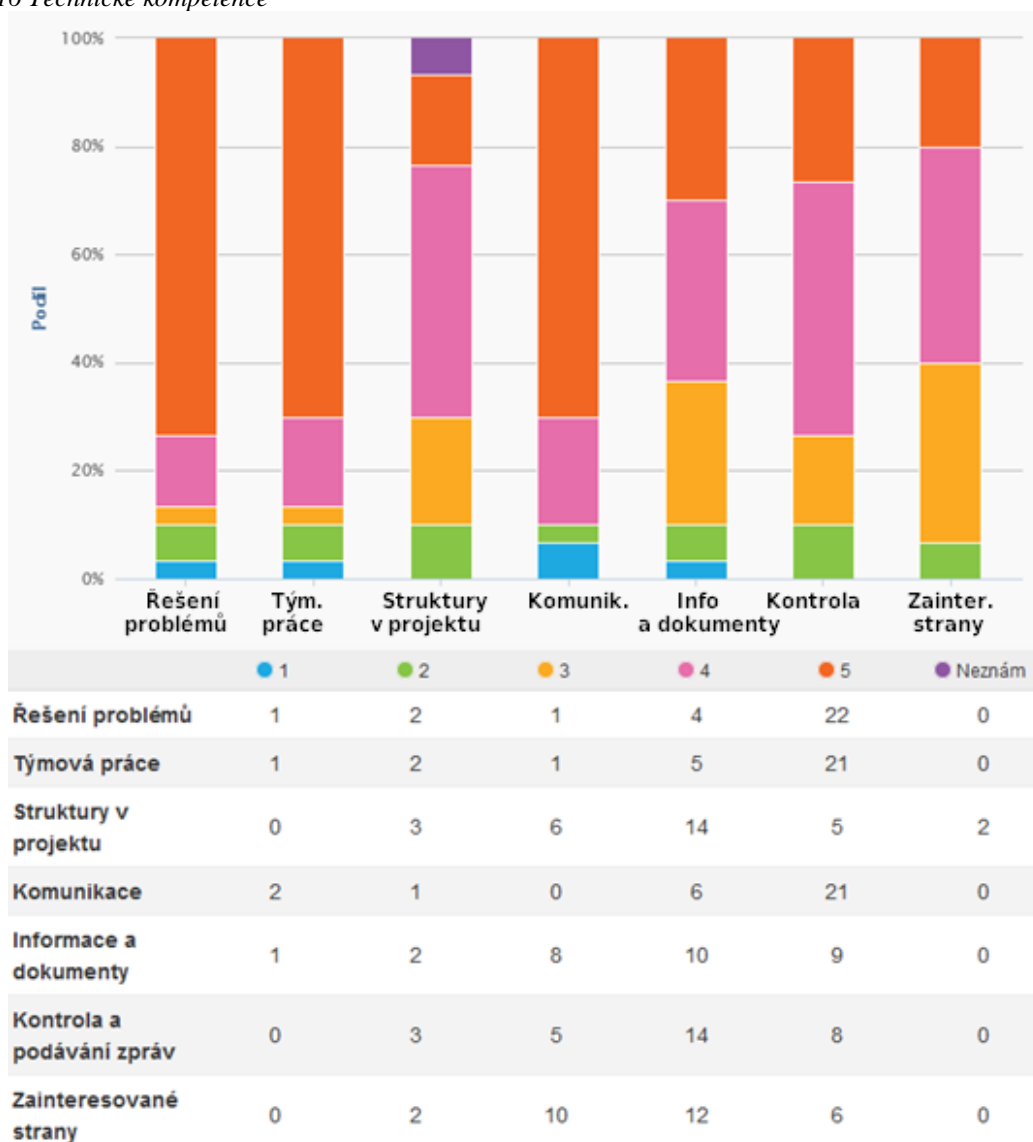
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

U kontextových kompetencí se častěji vyskytuje střední výběr intenzity využívání, pohled na tyto elementy je tedy již více diferenciován. Dle grafu č. 15 výběr „využívám velmi málo“ je zadán 9krát, a to u všech elementů kromě „shody se standardy a předpisy“. Poté „využívám málo“ je vybráno 20krát, kde převažuje element „právo“. „Středně využíváno“ uvedli projektoví manažeři 53krát, využívání „často“ 67krát. Nakonec jako „nejčastěji využívané“ v kontextových kompetencích respondenti hodnotili vybrané

elementy 59krát. S hodnocením velmi častého využití na tom je nejlépe „orientace na projekt“, poté hned „implementace projektu“, což značí koncentraci na projekt jako takový. „Neznám“ bylo zaznamenáno u „implementace projektu“ a elementu „práva“.

8. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy technických kompetencí v praxi?

Graf č. 16 Technické kompetence



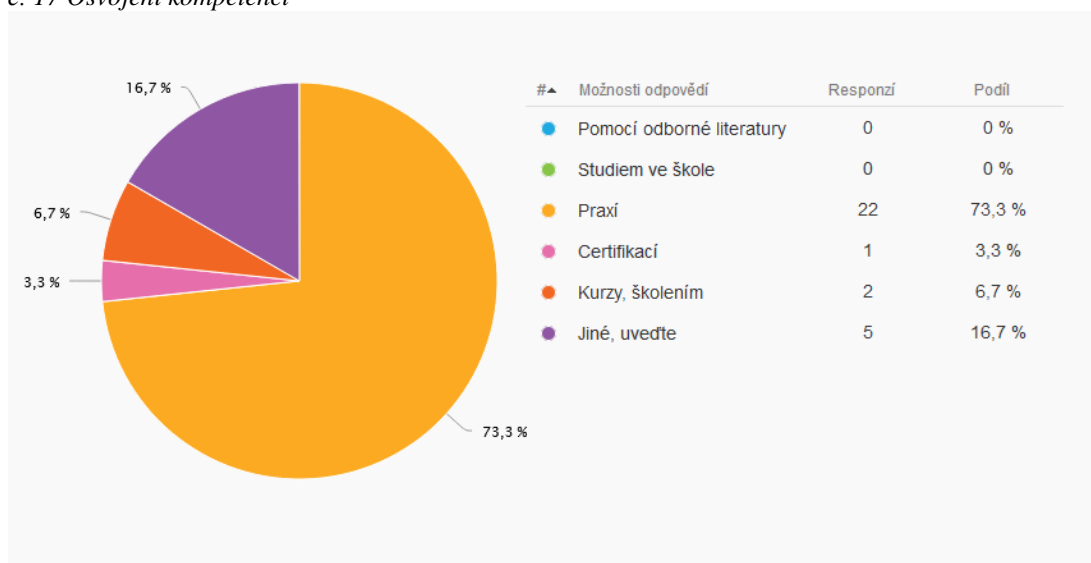
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Již na první pohled z grafu č. 16 lze vyčíst, že tento soubor kompetencí je hodnocen jako značně důležitý, protože jsou odpovědi nejvíce koncentrovány v pravé části u vyšších intenzit využívání. Dle respondentů je 5krát zvoleno „velmi málo využívám“ daný element, nejčastěji to byla „komunikace“, kde by se dalo spíše předpokládat o chybě respondentů.

15krát hodnoceno „málo využívám“ a to u všech vybraných elementů alespoň jednou. „Středně využívám“, tedy intenzitou 3 tyto kompetence byly hodnoceny 31krát projektovými manažery. Jako „často využívané“ technické kompetence v praxi byly zvoleny 65krát a „velmi často využívám“ zadali dotazovaní dohromady až 92krát. Co se týče možnosti „neznám“ byla zadána pouze 2krát na stejný element, kterým je „struktury v projektu“.

9. Jakým způsobem jste si osvojili tyto kompetence?

Graf č. 17 Osvojení kompetencí

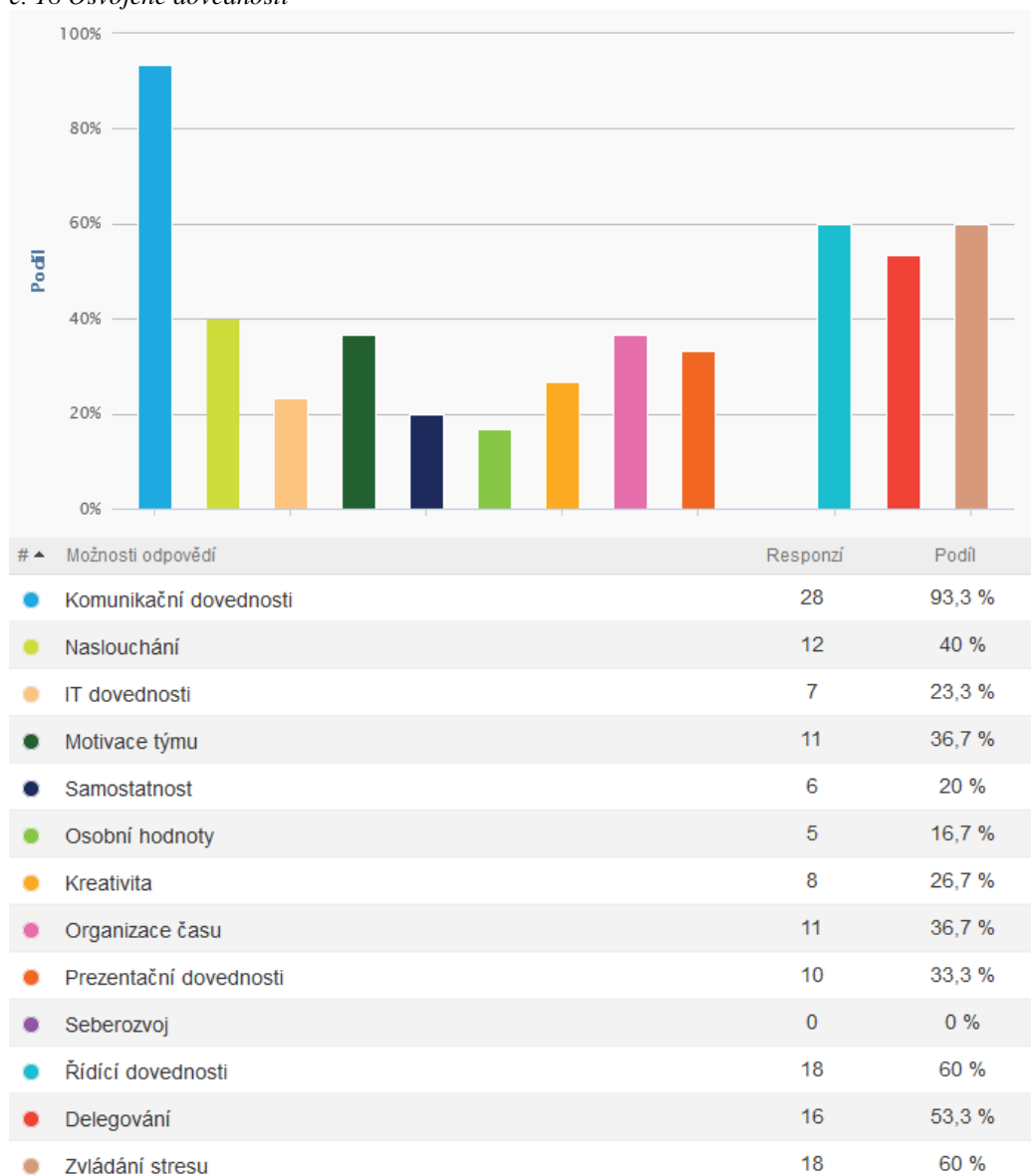


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Po ohodnocení důležitosti jednotlivých skupin kompetencí dle individuality byla položena otázka na manažery, jakým způsobem si je osvojili, protože nebyla předpokládána neznalost ve velké míře. 73,3 % respondentů odpovědělo, že kompetence získali během své praxe. Necelým 5 % pomohly certifikace z oboru a také kurzy či další školení. V nabídce byla také možnost „jiné“, kde se mohli tázaní vyjádřit písemnou formou. Všechny odpovědi se týkaly kombinací jednotlivých možností, kde však byla praxe znovu zmíněna. Nikdo z respondentů nezastává názor, že by potřebné vědomosti získal studiem na škole, což vyplývá již z předchozí otázky, zda studovali oblast projektového řízení. Nikdo taktéž neuvedl možnost osvojení kompetencí za pomoci odborné literatury, tudíž v ČSOB projektovým manažerům vyhovují ostatní eventuality rozvíjení svých schopností.

10. Vyberte pouze 5 dovedností, které přímo Vám pomáhají vykonávat práci projektového manažera.

Graf č. 18 Osvojené dovednosti



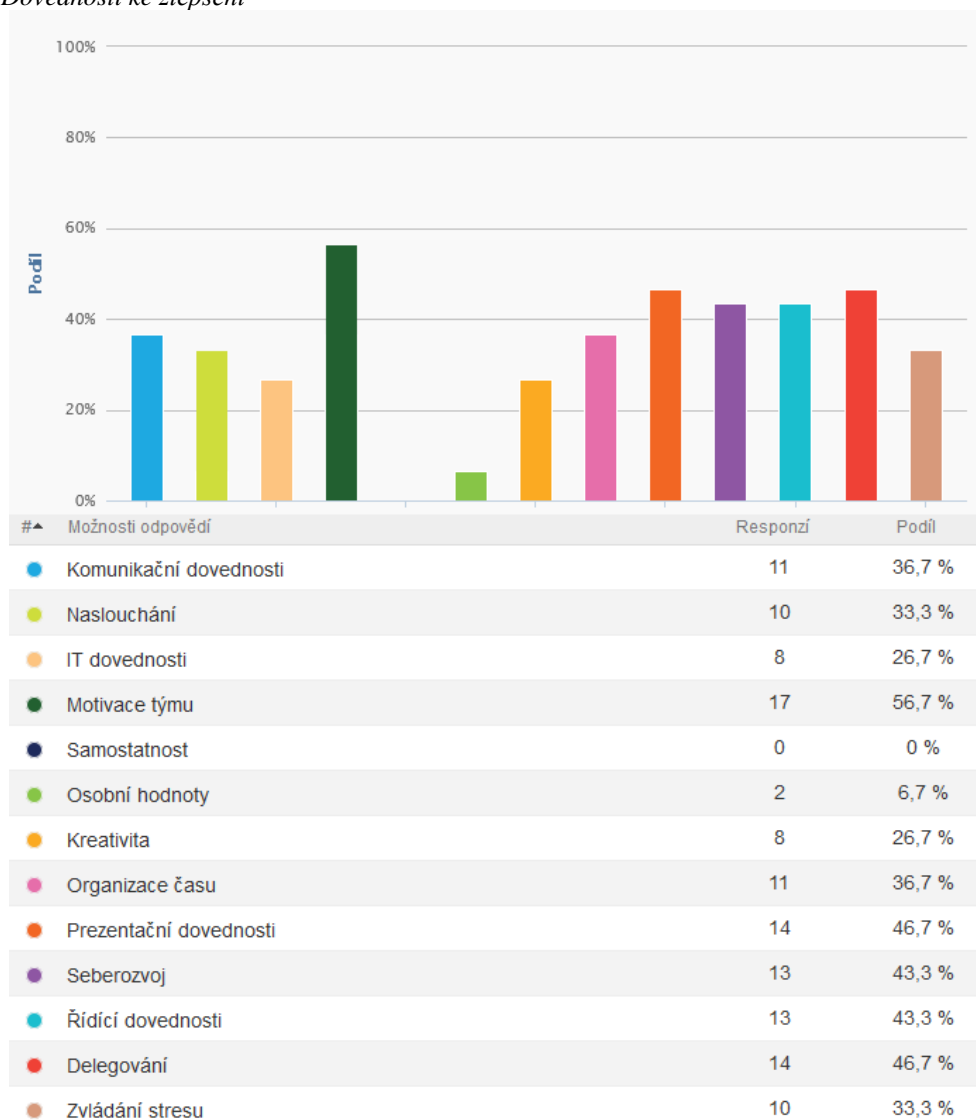
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pro lepší představu o předpokladech projektových manažerů, kteří se zapojili do dotazníku, bylo vybráno několik dovedností, o kterých by mohli říci, že je znají a pomáhají jim vykonávat svou funkci. Jako nejvíce využívané osvojené dovednosti byly z necelých 94 % voleny „komunikační dovednosti“, pouze 2 respondenti si tuto variantu nevybrali. Po velkém procentním skoku s 60 % se umístily „řídící dovednosti“ a „zvládání stresu“. Na pomyslném čtvrtém místě je „delegování“ s 53 %. Méně, než polovina

odpovídajících dále uvedla „naslouchání“, „motivaci týmu“ a „organizaci času“. „Seberozvoj“ zůstal s 0 %, tedy nikdo ho nezařadil do 5 dovedností, které by mu při vykonávání práce pomohly.

11. Vyberte pouze 5 dovedností, které byste rádi u sebe zlepšili pro vykonávání práce projektového manažera.

Graf č. 19 Dovednosti ke zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pro upřesnění pohledů ze strany jednotlivých projektových manažerů byla zvolena otázka týkající se naopak zlepšení vybraných dovedností. Více než 50 % respondentů vidí prostor ke zlepšení v „motivaci týmu“. Správná motivace při vedení projektů je důležitá

a každý manažer by tuto dovednost měl mít naučenou. Kolem 13 odpovídajících (40 %) dále volili dovednosti jako „delegování“, „prezentační dovednosti“, „řídící dovednosti“ nebo „seberozvoj“. Přibližně 30 % projektových manažerů by rádi zvýšili úroveň svého zvládnání stresu, organizování času, komunikačních dovedností, naslouchání, IT dovedností či kreativity. Překvapivě nikdo jako jedinou z variant vypsanych dovedností nezvolil „samostatnost“, což může vést k domněnì, že v projektovém řízení není nutné být samostatný a projektoví manažeři jsou schopni se spolehlivě obracet na své kolegy, alespoň v rámci zkoumané organizace.

12. Jaké školení byste rádi od organizace uvítali pro svou pozici?

Pro více informací o ochotě se učit a rozvíjet na stávající pozici, byla položena otevřená otázka na osobně chybějící školení v rámci organizace.

Až 10krát respondenti uvedli, že by se rádi zúčastnili školení na Agile, nebo SCRUM. Tyto pojmy jsou úzce spjaty s projektovým řízením. V klasickém pojetí se hovoří o tzv. vodopádovém modelu řízení projektů, naproti tomu stojí Agile, který se právě v ČSOB rozbíhá ve velké míře. Dalším nejčastějším zájmem bylo školení, které se týká leadershipu a vedení lidí. K tomu lze řadit 4krát zmíněnou motivaci, zvládnání emocí a stresu v týmu. Nakonec se odpovídající shodli ještě na rozvíjení procesu vyjednávání a argumentačních dovedností pro efektivní spolupráci na projektech především s externími společnostmi. Z dotazníku po jednom výskytu vyplývá uvítání školení na procesní řízení, obsah dodávaných oblastí a práce s nástroji k nimž potřebné, nebo architekturu, kde se tvoří větší detail způsobu plnění projektů.

13. Co Vás na práci PM baví nejvíce?

Poslední dvě otevřené otázky v dotazníku se týkaly spokojenosti manažerů s vykonáváním své pozice. Jelikož v práci strávíme přibližně 25 % svého času, je nutné ji vykonávat alespoň z nějaké části s oblibou. To by ovšem nebylo možné v případě, kdy např. je nutností pracovat s lidmi, ale osoba má spíše introvertní povahu. Otázky si mimo jiné kladou za cíl odhalit charakterové vlastnosti odpovídajících.

Velmi často se vyskytující odpověď byla rozmanitost práce, že se nejedná o rutinní záležitost, že každý den není stejný. Podobně na tom byla komunikace s lidmi a celkově práce v týmu. Méně častá reakce byla zajímavost práce a jednotlivých zadaných úkolů, možnost uplatnění kreativity, organizačních dovedností. Několikrát se zde objevily rozsáhlé odpovědi o tom, že respondenty baví se rozvíjet, zdárně se dopracovat výsledkům přes překážky, vidět „hmatatelnou“ práci po dokončení projektů, nebýt pouze konzument inovací, ale přímo se na nich podílet.

14. Co Vám naopak na práci PM vadí?

I přes to, že projektoví manažeři mohli zkritizovat cokoli, co je v danou chvíli napadlo, až ze 40 % se objevily připomínky k informačním systémům, co se týče zjednodušení schvalovacích procesů napříč celou organizací, dále respondenti nepříznivě vyhodnotili značnou byrokracii na pracovišti. Další vyjádřený názor padnul několikrát na vysokou míru spoléhání se na PM v rámci týmu, malou odpovědnost zainteresovaných členů a také jejich nízkou výkonnost.

I přes dotaz na negativní prvky této pozice byly od dvou anonymů zaznamenány odpovědi, že jim nevadí zcela nic, protože si dobrovolně tuto práci vybrali a počítali s tím, co bude obnášet.

4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření

Bývá zvykem, že manažerské pozice obsazují především muži a co se týče projektových manažerů v současné ČSOB tomu není jinak. Muži mají samozřejmě jiné vrozené předpoklady než-li ženy a evidentně se o tento obor zajímají více.

Věk samozřejmě hraje na pracovním prostředí vždy nějakou roli. Může být vnímán jako důkaz dlouholetých zkušeností z praxe, nebo naopak jako smysl pro inovace vyrůstáním v době nejmodernějších technologií. Ovšem protože právě každý zaměstnanec odlišného věku může nabídnout organizaci něco jiného, je dobré si udržovat mladší i zkušenější jedince.

Předpokladem pro pozici projektového manažera je neodmyslitelně vysokoškolské vzdělání. Ve zkoumaném útvaru ukončilo své studium maturitní zkouškou pouze necelých

7 % zaměstnanců, ovšem obor projektového řízení na školách je poměrně mladý, a ne všichni měli příležitost dříve podobný obor studovat. ČSOB je však důkazem, že není nemožné mít až kolem 75 % projektových manažerů, kteří vystudovali úplně jiné oblasti a nezískali si potřebné kompetence před vykonáváním této pozice.

Důležitost kompetencí dle rozdělení IPMA ICB

V předchozí kapitole bylo zobrazeno ohodnocení důležitosti jednotlivých vybraných kompetencí projektovými manažery. Celkem bylo vyhodnoceno 21 kompetencí (elementů), které jsou rozdělené na behaviorální, kontextové a nakonec technické, kterými by každý manažer více či méně měl disponovat. Následně jsou poznatky shrnuty dle pořadí vypočítaného přes bodovou škálu v otázkách.

Tabulka č. 4 Vyhodnocení kompetencí

behaviorální			kontextové			technické		
Pořadí	kompetence	body	Pořadí	kompetence	body	Pořadí	kompetence	body
1.	Otevřenost	126	1.	Orientace na projekt	129	1.	Řešení problémů	137
2.	Vyjednávání	122	2.	Implementace projektu	119	2.-3.	Týmová práce	133
3.	Sebekontrola	121	3.	Finance	118	2.-3.	Komunikace	133
4.	Etika	117	4.	Strategie	108	4.	Kontrola a podávání zpráv	117
5.	Vůdcovství	116	5.	Shoda se standardy	103	5.	Informace a dokumenty	114
6.	Asertivita	108	6.	Kultura a hodnoty organizace	96	6.	Zainteresané strany	112
7.	Kreativita	101	7.	Právo	93	7.	Struktury v projektu	105
Celkem		811			766			851

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Behaviorální kompetence

Získaly v dotazníku 811 celkových bodů, které představují důležitost a využitelnost oslovených projektových manažerů. V tabulce č.4 je čitelné, že behaviorální kompetence mají méně bodů než technické, ale naopak více než kontextové, což je řadí na druhou pozici v důležitosti aplikování.

Pokud se celková hodnota vydělí 7 elementy, vyjde 115,86 bodů. (Průměrné obodování behaviorální kompetence). Toto číslo po dalším dělení 30 (počtem zúčastněných respondentů) vyjádří průměrnou intenzitu využívání dle představené hodnotící škály v kapitole 4.3.2.

Průměrně mají jednotlivé kompetence hodnotu 3,86, což odpovídá rozmezí od „využívám“ do „využívám často“.

Dle nastavených hranic pro důležitost elementů kompetencí významně skončila „otevřenost“, „vyjednávání“ a „sebekontrola“. Překvapující je absence kompetence „vůdcovství“ právě z pozice manažerů.

Nejméně využitelnou kompetencí tázaní projektoví manažeři označili „kreativitu“.

Kontextové kompetence

Tato skupina zvolených elementů získala dohromady pouze 766 bodů, což je méně než technické a behaviorální kompetence dle tabulky č.4. Tento počet je tedy staví na pomyslné poslední místo v pozici důležitosti při vykonávání dané práce.

Při obdobném postupu výpočtů jako u behaviorálních kompetencí lze získat výsledek přibližně 109,43 průměrných bodů na jeden element.

Průměrný výsledek využívání těchto kompetencí je 3,65. Obdobně tedy jako u předešlé skupiny lze radit elementy do rozmezí „využívám“ a „využívám často“, střední hodnota je však blíže.

Nejvíce bodů získal element „orientace na projekt“, který jako jediný má více než 120 stanovených bodů pro významnou důležitost. Element „implementace projektu“ je přímo na této nastavené hranici.

Naopak nejméně bodů (93) získalo „právo“, které by se řadilo s průměrnou intenzitou 3,1 do střední pozice na použité škále s významem „využívám“.

Technické kompetence

Vybrané technické kompetence dosáhly až 851 celkových bodů, takové číslo je řadí na první místo v důležitosti aplikování na pozici projektového manažera.

Průměrně kompetencím připadá hodnota po vydělení 121,57. Tedy jediné technické kompetence mají průměrně nad 120 bodů a řadí se jako celková oblast dohromady mezi významně důležité.

Na hodnotící škále by průměrná kompetence byla hodnocena 4 – „využívám často“, protože rozkladem dle respondentů vychází 4,05.

S větším přesahem podle tabulky č.4 lze pokládat za významné jmenovitě „řešení problému“, „týmová práce“ a „komunikace“.

S trochou překvapivosti nejhůře dopadl element „struktury v projektu“, který i tak překonal oba zmíněné elementy z ostatních skupin.

Z dovedností respondenti uvedli, že jim nejvíce usnadňuje práci komunikační a řídicí dovednost nebo zvládání stresu. Neodmyslitelně důležitou dovedností je pro manažery delegování, které bylo procentně až na čtvrtém místě. Seberozvoj, který každého posouvá určitým směrem dále, nebyl volen nikým, což může značit fakt, že není potřebné mnoho širších záběrů na této pozici. Projektoví manažeři v ČSOB by u sebe chtěli zlepšit především umění motivovat svůj tým, což je trochu rozporné s tím, že osvojené řídicí dovednosti jim pomáhají při práci. Dále delegování, které s manažerskými pozicemi a nutností vedení lidí úzce souvisí a taktéž prezentační dovednosti a již zmíněný seberozvoj. Nejméně atraktivní dovednost pro rozvíjení byla uvedena samostatnost, protože naopak by rádi, aby celý tým více věřil sám v sebe a problémy by neodnášel pouze projektový manažer.

Je pochopitelné, že tázaní stojí o školení obsahem spojeným s více informací o Agile a Scram aktivitách, tedy o širším pojetí projektového managementu. Dále by uvítali v organizaci školení na téma vedení lidí, které by pro ně ČSOB mohlo uskutečnit. Další položkou je vyjednávání, které je součástí komunikačních dovedností, jež by manažerům pomohlo úsporněji a efektivněji dovést projekt do zdárného dokončení.

V nespokojenosti jim mimo jiné brání nespolehlivé a zdlouhavé procesy informačních systémů, které se v tak velké organizaci nedají plně zjednodušit, obdobně je to s nutnou administrativou.

4.5 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory byly vedeny s programovými manažery, kteří koordinují dotazované projektové manažery. Rozhovory byly poskytnuty prostřednictvím interní skypové komunikace během února roku 2021. Jedná se o strukturované rozhovory, které si kladou za cíl objasnit preferenci kompetencí od projektově nadřízených pracovníků, kteří spolupracují každodenně s projektovými manažery. Zároveň získat názor na to, co obnáší pozice projektových manažerů ve zkoumané ČSOB a co od nich oslovení očekávají z programové úrovně řízení.

PgM **Manažerem A** je označen Jiří Uchytíl, kterému je 45 let a v bance působí nyní 9 let. Pozici programového manažera vykonává již 3 roky a říká, že tuto pozici považuje jako logický vývoj po cestě projektového manažera junior, standard, senior a liniový B-3 manažer.

PgM **Manažerem B** je označen Stanislav Šefl, kterému je 43 let a v ČSOB pracuje od roku 2014, tedy 7 let. Na pozici programového manažera je 3,5 roku. Osobně je nadšen z této pozice, protože organizaci dodává inovace, které jsou často zásadní a viditelné. Posouvá banku samotnou či jednotlivé její poskytující produkty na kvalitativně lepší úroveň. Práci bere jako výzvu, která ho motivuje a posouvá dále a dosažení zdárných konců je uspokojivým pocitem. Jako další pozitivní faktor na této pozici vnímá to, že činnost není dlouhodobě stejná, díky čemuž nepocítuje únavu.

1. Je v bance zavedený nějaký kompetenční model pro pozici PM?

Oslovení PgM manažeri se shodli na tom, že si nejsou vědomi žádného zavedeného kompetenčního modelu. Pouze však oddělení HR (lidské zdroje) používá nepříliš specifický výčet potřebných kompetencí při výběru nových zaměstnanců.

V seznamu nezbytných kompetencí se objevují např. organizační, komunikační a vyjednávací schopnosti, kterými ne každý manažer z tohoto útvaru oplývá.

2. Jaký způsob nejčastěji využíváte ke komunikaci se svými projektově podřízenými? Setkáváte se s nimi často? Co je předmětem této komunikace?

Komunikace je na manažerských pozicích bezpochyby velmi důležitá, proto také nebylo předpokladem, že by někdo z oslovených odpověděl, že se svými podřízenými manažery zcela nekomunikuje.

Manažer A uvedl, že kombinuje všechny typy základní komunikace (e-mail, skype, mobil, osobní setkání) a žádný není dominantní. Potkává se s každým 1-2x týdně a příležitostně podle agendy. Typickým předmětem komunikace je řešení vzniklých problémů na projektech, či méně formální témata.

Pro manažera B je hlavní náplní komunikace reporting projektů, tedy proces, rizika, problémy, změny. Častým tématem však také zmiňuje i mentoring a peer review (hodnocení práce experty stejné oblasti), pokud si ho projektoví manažeři vyžádají. V neposlední řadě se jedná o motivaci, povzbuzení k překročení překážek a koučink. Komunikaci udržuje na profesionální bázi s prvky kolegiality, která probíhá nejčastěji formálně při poradách nebo neformálně u oběda či kávy.

3. Získáváte zpětnou vazbu od týmů vedených projektovým manažerem ve svém programu? Jak? Jak často? Případně konfrontujete své PM s názory a postoji v jejich týmech?

Manažer A se snaží s klíčovými členy týmu z projektů potkávat 1x za 2-4 týdny, v případě rozporuplných informací prodiskutuje vše s PM i členy týmu a hledá, kde problémy vznikly a následně je řeší.

Manažer B apeluje na důvěru mezi ním a manažery z programu. U seniorů s více zkušenostmi zpětnou vazbu tolik nevyhledává, u juniorních manažerů až 4x ročně. V ČSOB probíhá roční hodnocení, na základě kterého je posouzen posun a osobní finanční ohodnocení. Tento způsob manažerovi B často stačí. Zpětnou vazbu však podává jako formu pro možný rozvoj, nikoli konfrontace a kritiky.

**4. Popište prosím, co dle Vás musí projektový manažer vykonávat z dané pozice?
Na denní bázi, ale také v průběhu celého projektu.**

Manažer A popisuje především nutnost reportování posunu projektu (včetně čerpání zdrojů, alokace) a zajišťování vhodných pracovních podmínek celému projektovému týmu.

Z pohledu manažera B je nutností zvládat vést projekt, ale také řídit svůj projektový tým. Z dovedností, které rozhodují o úspěšnosti projektu, se jedná o komunikaci, motivaci týmu, přesvědčování, získání rozhodnutí apod.

**5. Jaké kompetence považujete jako klíčové k práci projektového manažera?
(standard IPMA)**

Na tuto otázku manažer A vyzdvihl schopnost komunikovat, klást smysluplné dotazy, dokázat analyzovat problematické situace a schopnost hledat řešení. Myslet na dopady jednotlivých rozhodnutí. Seberozvoj však vnímá jako přednější kompetenci.

Manažer B si je vědom toho, že technické kompetence se lze naučit, ale behaviorální kompetence jsou dané charakterem a osobním profilem. Bezpochybně ke klíčovým kompetencím řadí řízení a plánování.

6. Jaké charakterové vlastnosti, schopnosti, dovednosti či znalosti by podle Vás měl projektový manažer mít? Co by Vás naopak přimělo k rozhodnutí o nepřijetí projektového manažera do týmu?

Manažer A zmiňuje zdravou sebedůvěru a současně přirozenou pokoru, schopnost naslouchat a jistou dávku empatie. Dovést být k sobě kritický (přiznat si chybu a dokázat se z ní poučit), schopnost vzít na sebe odpovědnost.

Manažer B očekává u seniorních projektových manažerů zvládnutí vedení projektu a týmu dle metodiky ČSOB i se souvisejícími aktivitami. Mít vůli čelit změnám a případným překážkám. U juniorů naopak mít odhodlání se všemu potřebnému naučit, disponovat dávkou asertivity, dokázat prioritizovat aktivity a nebát se možného neúspěchu. Z pohledu technických znalostí dokáže projektové manažery nasměrovat na správný obsah dodávaného produktu – někdo rozumí více IT dodávkám, někdo businessu, kde je potřeba zvládat rozvíjet

kreativitu atp. Co se týče jazykových znalostí, je jen malá míra v ČSOB vedených projektů v jiném než rodném jazyce, proto je nepovažuje za nutnost.

7. Rozhodují tyto vlastnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti o přidělování projektů v programu? Pokud ano, jak?

„Rozhodně, v ideálním světě si programový manažer tým projektových manažerů podle zmíněných vlastností vybírá“, uvedl manažer A.

Manažer B upřímně popsal, že sice tyto aspekty hrají roli v přidělování projektů, není to však vždy hlavní hledisko. Nejprve je zohledněna struktura dodávky, jakým typem řízení by měl být projekt veden (klasický vodopádový projekt, nebo agilní) také významnou roli hrají jisté sympatie se stakeholdery, kdy některé projektové manažery preferují.

8. Které ukazatele jsou důležité pro vyhodnocení práce projektového manažera?

Pro manažera A spočívá vyhodnocení formálně v dodání projektu dle stanoveného času, zdrojů a kvality, spokojenosti stakeholderů a neformálně z osobní stránky, zda vždy udělal vše, co bylo v jeho silách.

Manažer B ještě navíc zmiňuje dobrý pocit a pozitivní přístup celého týmu.

9. Podílíte se na vedení projektů? Přebíráte některé kompetence od PM?

Manažer A stroze odpovídá, že aktuálně se nepodílí na projektech (přebíráním agendy projektovým manažerům), ale v případě nutnosti pomůže s úkoly.

Manažer B vidí situaci jinak. Cítí se být také zodpovědný za dodávku, vstupuje tedy do procesu řízení. Do projektů zasahuje zásadně v případě odchýlení od plánu ať už výměnou zdrojů nebo částečným mikromanagementem (pečlivé hlídání a kontrola podřízených).

10. Mají PM možnost se v organizaci kariéerně rozvíjet? Pokud ano, jak?

Dle svých zkušeností se manažer A přiklání ke kladné odpovědi, ačkoliv vidí totiž spíše ve vymezených finančních prostředcích ke školení.

Pro manažera B nebylo těžké odpovědět. Již po přijetí juniorního PM je mu přiřazen mentor, na kterého se může junior více či méně spoléhat. Všichni projektoví manažeři mají dostupná školení jak hardskills, tak softskills, zpětné vazby získávají a sdílení znalostí jim je taktéž plně k dispozici.

O možnost školení v rámci interních programů, efektivního leadershipu či obsahu dodávaných produktů nepadlo žádné slovo.

11. Co byste sám doporučil studovat a rozvíjet juniorním PM?

Manažer A by doporučil se rozvíjet všestranně, především znalost oboru, kde bude působit (v tomto případě ČSOB – bankovníctví).

Manažer B radí nastudovat metodiky, kde jde především o technické kompetence, k behaviorálnímu rozvoji navrhuje především tzv. stínování seniorních lidských zdrojů, ať už z jakékoli pozice.

4.6 Zhodnocení řízených rozhovorů

Na základě vedených rozhovorů bylo zjištěno, že pozice programového manažera v ČSOB je vyústěním cesty projektového manažera junior, standard a senior. Kompetenční model pro PM banka nemá jasně definovaný. PgM si zakládají na nastavené metodice projektového řízení v organizaci a po svých PM vyžadují její znalost.

Oba dotazovaní komunikují z programové úrovně se svými manažery a podávají jim zpětné vazby v dostačující míře, tedy tak, aby PM měli možnost se dozvědět, v čem se mohou zlepšovat a rozvíjet.

Co se týká klíčových kompetencí, převážně apelují na projektové manažery se záměrem zlepšení jejich schopností potřebných v oboru IT a bankovníctví, rozvíjení

schopností vést lidi a zvládat je motivovat. Nikdo však neuvedl komunikační prostředky typu přesvědčování a vyjednávání.

Za předpoklady úspěšného manažera považují zdravou sebedůvěru, empatii, dokázat přiznat chyby, dovednosti řízení, proaktivnost, asertivitu, schopnost rozhodování a převzetí odpovědnosti, porozumění obsahu dodávaných produktů, pouze v malém měřítku znalost cizího jazyka – angličtiny.

Manažer A i B se shodují na tom, že tyto předpoklady rozhodují o přidělení projektů, ať už typem odbornosti nebo rozsahem.

Projektovým manažerům jsou poskytovány rady a mohou se na své nadřízené obracet, avšak není možné, aby se spoléhali, že jejich práci za ně budou odvádět právě oni. K ruce mají však podporu, která jim poradí a pomůže s drobnými záležitostmi.

K seberozvoji může manažery pohánět možnost karierního růstu, především po zmíněné cestě junior, standard, senior a případně o úroveň výše pozice programového manažera.

Organizace nabízí nově přijatým PM certifikaci PRINCE2 a školení interní metodiky. V ČSOB bohužel není žádná možnost rozvíjení dovedností řízení lidí, ani používání standardních informačních systémů, PM jsou tak nuceni tyto zkušenosti získat před přijetím, nebo svou vlastní iniciativou.

Základem je se nebát, protože v začátcích je všem novým projektovým manažerům nabídnutý mentoring a možnost stínování seniorních kolegů.

5 Navrhovaná řešení

5.1 Návrhy a doporučení

Z průzkumu lze vyvodit, že je žádoucí připravit minimálně jednou ročně školení pro projektové manažery na téma motivace a řízení lidského kapitálu, protože rozvíjení těchto dovedností povede k enormnímu zlepšení stávající výkonnosti členů projektových týmů.

Je potřeba mít neustále na paměti, že pouze pozitivně motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou ochotní přispívat svými činnostmi k plnění stanovených cílů organizace. Při analýze se taktéž ukázalo, že spoustu členů je nutné až přesvědčovat k vykonávání svých povinností.

Z výsledku dotazníku vyplývá, že se projektoví manažeři zajímají o obsah dodávaných produktů a rádi by získali více informací o jejich aplikovatelnosti. Z behaviorálních kompetencí mají velké mezery ve vyjednávání a zvládání stresu, který může souviset se špatným osobním time managementem. Organizace by proto měla zvážit kurzy i tohoto rázu. Kontextové kompetence jsou využívány méně, protože ne vše potřebují PM znát do detailu např. právní nebo finanční záležitosti vyřizují útvary, které jsou k tomu způsobilé. Na technické kompetence je za potřebí brát velký zřetel, protože vyšly jako nejdůležitější.

Spoustě dotazovaným se nelíbí zdlouhavé administrativní procesy, lhůty na schválení, několikanásobné ověřování aktivit a jiné další časově náročné postupy ke konečnému nastavení, předání i ukončení. V tento moment není nemožné se obrátit na podporu projektových manažerů, kteří by mohli rozšířit svou působnost např. psaním dokumentů jako je Projektová karta. Brigádníkům, kteří usilují o stejné pozice by se rozšířila znalost projektové metodiky organizace a projektovým manažerům by se uvolnila část pracovní doby na urgentní záležitosti.

Již k přijímacímu řízení je tedy nutné selektovat zájemce o pozici projektového manažera. Nutností je zájem pracovat s lidmi a umět s nimi efektivně komunikovat, dokázat koordinovat tým na denní bázi, mít schopnost posouvat věci dále, odbornost v bankovníctví a IT, zvládat organizační dovednosti.

5.2 Nový kompetenční model

Navržený kompetenční model – juniorní pozice PM

Behaviorální kompetence	Stručný popis
Otevřenost	Přizpůsobení změnám, otevřený a pozitivní přístup, je přístupný týmu, tolerance
Vyjednávání	Vytrvalost, vyjadřovací schopnosti, zájem, poctivost, respekt, poctivost, naslouchání
Sebekontrola	Kontrola emocí, pozitivní reakce na konstruktivní kritiku, vyvažování práce se soukromým životem
Uvolnění	Využívání humoru, odlehčení situace, uvolňování napětí, vlastní duševní pohoda
Porozumění hodnotám	Zapojení členů týmu, jít příkladem, udržuje pravidelný kontakt, vytváří důvěru
Sebeřízení	Osobní time management, sebemotivace

Z behaviorálních elementů kompetencí jsou zařazeny ty, které z dotazníku vyšly jako významně důležité. Připsané bylo „uvolnění“ z důvodu častého vyjádření potřeby zvládnutí stresu. Dále „porozumění hodnotám“, aby byla zvýšená dobrá pracovní atmosféra především v situacích, kdy se členové s aktivitami posouvají dále pomalu. Významnou dovednost tvoří organizace vlastního času, agenda PM je poměrně rozsáhlá a nelze dělat vše najednou.

Kontextové kompetence	Stručný popis
Orientace na projekt	Dokázat se orientovat, dokázat řídit
Implementace projektu	Definování procesů, metod a technik
Trvalá organizace	Zodpovědnost, alokace zdrojů, rozhodování, reportování
Byznys	Sladění projektu s byznys nároky banky
Personální management	Vybírání členů týmu, koordinace, řízení výkonnosti, přizpůsobení, motivace týmu

V druhé oblasti jsou začleněny také kompetence, které jsou vnímané respondenty jako významně důležité. Navržen další element je „trvalá organizace“, protože bez zodpovědnosti nelze požadovat odpovědnost členů projektových týmů. „Byznys“ je jistým limitem pro kreativnost, kdy nelze v oboru jít protiprávně či proti organizačním cílům i přes dobré nápady. Posledním zmíněným elementem kompetencí je „personální management“, který zahrnuje motivaci ze strany projektových manažerů. Práce na této pozici především zahrnuje nutnost spolupráce mezi lidmi, nelze dělat časté chyby v řízení lidských zdrojů od vybírání členů až po jejich rozvoj.

Technické kompetence	Stručný popis
Řešení problémů	Osvojení postupů a technik řešení
Týmová práce	Řízení a vedení týmu, přizpůsobení manažerského stylu, delegace
Komunikace	Výměna informací, umění jednat s lidmi
Kontrola a podávání zpráv	Vyjadřovací schopnosti, včasný reporting
Práce s hardwarem a softwarem	Znalost programů a zařízení

Technické kompetence se projeví jako nejvíce důležité. Umístěna navíc do této skupiny byla „kontrola a podávání zpráv“, i když v dotazníku nevyšla jako jedna z nejvíce využívaných kompetencí. Dle rozhovorů je ale reporting velice podstatný k nalezení případných problémů na projektech. Naprosto novým elementem je navržen „práce s hardwarem a softwarem“, který by pojednával o znalosti využívaných zařízení v organizaci, ale především programů. Neznalost totiž vyžaduje daleko více času se zaučováním a dle dotazníku s technologií mají PM potíže.

Ke standardním a seniorním pozicím je navrženo přidat následující:

Standardní pozice PM	Seniorní pozice PM
Certifikace v projektovém řízení	Certifikace v projektovém řízení
Jazykové dovednosti – C1	Jazykové dovednosti – C2
5letá praxe v oboru	10letá praxe v oboru

V případě odlišování pozic projektových manažerů je za potřebí ho prokazatelně odůvodnit. Odlišení znamená, že zaměstnanec dostává větší měsíční mzdu, čím je seniornější, proto je nezbytné, aby nabízel organizaci i více zkušeností, dovedností a schopností. Díky těmto stupňům se také lépe programovým a liniovým manažerům rozdělují jednotlivé projekty – ať už nutnou odborností, či rozsahem.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě zjištěných informací zefektivnit kompetenční model a současně doporučit možné postupy, které povedou ke zlepšení výkonnosti projektových manažerů ve zvolené organizaci.

Z průzkumů provedených pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů v ČSOB je zřejmé, že projektoví manažeři v poměrně vysoké kvalitě znají a využívají kompetence vycházející z modelu IPMA Competence Baseline.

Na základě výsledků byl organizaci navržen nový kompetenční model, kde z behaviorálních kompetencí je doporučeno zaměřit se především na zlepšení dovednosti vyjednávání pro účinnou domluvu s externími dodavateli. Dále zefektivnit osobní organizaci času, která přispěje k poklesu stresové zátěže manažerů. Díky navrženým kontextovým kompetencím si manažeři projektového řízení vybudují ve svých týmech chybějící důvěru a zodpovědnost za delegovanou práci. Dalším doporučením je věnovat značnou pozornost technickým kompetencím, bez kterých nelze danou pozici vykonávat, zejména se jedná o komunikaci, týmovou práci a řešení problémů. Z odpovědí na jednu otevřenou otázku vyplývá nutnost proškolení svých zaměstnanců v rámci používání potřebných programů k úspoře času a zrychlení nastavených procesů.

Manažer působící v projektovém řízení by měl mít na paměti, že každý projekt je unikátní a musí se k němu přistupovat individuálně. Uvedenými dovednostmi, znalostmi a schopnostmi v navrženém kompetenčním modelu by měl disponovat na vysoké úrovni, přičemž o těch méně důležitých, by měl mít alespoň základní povědomí.

Navrhovaná opatření lze realizovat za pomoci selekce zájemců o pozice již na přijímacím řízení, případně se nadřízení mohou pokusit pro stávající projektové manažery zajistit školení na doporučená témata a tím zvýšit jejich výkonnost.

Pokud dojde k realizaci navržených změn, manažeři budou spokojenější, pozitivně ovlivněni i motivováni k pracovním výkonům v rámci vedení lidí a současně řízení přiřazených projektů. Zvýší se i jejich kvalifikace a odbornost. To vše organizaci přispěje k rychlejšímu a kvalitnějšímu dosažení vymezených cílů. Klíčem k úspěchu, inovaci služeb a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, je udržení si spokojeného, profesionálního, kvalifikovaného lidského kapitálu, a to zejména prostřednictvím zajištění osobního rozvoje, protože neustálým vzděláváním a praxí se člověk naučí nejvíce.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní tituly:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada. 1996. s. 372 ISBN 80-716-9287-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. místo neznámé : Credit, 1997. ISBN 80-213-0364-6.

IPMA ICB, MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. [Praha]: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-270-3314-0.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009. ISBN 978- 0-470-27870-3

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha : Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.

PMBOK. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

PRINCE2. *Managing successful projects with PRINCE2*. Norwich : TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Management rizik*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-06-5.

ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SCHWALBE, Kathy. *An introduction to Project Management, Fifth Edition*. Minnesota: Schwalbe Publishing, 2015. ISBN 978-1505212099

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

TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-86009-00-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada, 2007. str. 17. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-2000.

WATT, Adrienne. *Project Management*. Great Britain : Pressbooks.com, 2014. ISBN 978-1-77420-013-1.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. [překl.] Aleš Lisa. 3. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

Elektronické zdroje:

Československá obchodní banka, a. s. [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-02-13]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. [E-kniha] Hradec Králové : 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.

Intranet ČSOB, a. s. [online]. [cit. 2021-02-19].

SADEGHI, Hasan, a další. 2014. *Arabian Journal for Science and Engineering. Evaluating Project Managers by an Interval Decision-Making Method Based on a New*. [Online] 2014. [Citace: 4. 2. 2021.] <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=cf9e475d-afed42a0-b865-54610c63e527%40sessionmgr112&vid=0&hid=104&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=94006244&db=a9h>. ISSN 1319-8025.

TOMŠOVSKÁ, Barbora, finance.idnes. *Co dělá a kolik bere projektový manažer?* [Online] Idnes.cz, 2005. [Citace: 2. 2. 2021.] <http://finance.idnes.cz/co-dela-a-kolik-bereprojektovy-manazer-dy8-/podnikani.aspx?c=2005M217z02A>.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Přepsané řízené rozhovory.....	I
Příloha č. 2: Otázky k dotazníku	VII
Příloha č. 3: Odpovědi na otevřené otázky v dotazníku	X
Příloha č. 4: Seznam kompetencí.....	XII
Příloha č. 5: Projektové fáze ČSOB.....	XIV

Příloha č. 1: Přepsané řízené rozhovory

Manažer A

1. Kolik je Vám let a jak dlouho již pracujete v ČSOB?

45/9

2. Jak dlouho vykonáváte funkci programového manažera, proč tato pozice?

3 roky, roli považuji za logické vyústění/vývoj po cestě PM junior, PM standard, PM senior, liniový manažer.

3. Je v bance zavedený nějaký kompetenční model pro pozici PM?

Kompetenční model má HR jen popisem několika dovedností, které jsou nezbytné např. organizační, vyjednávací a komunikační schopnosti.

4. Jaký způsob nejčastěji využíváte ke komunikaci se svými projektově podřízenými?

Setkáváte se s nimi často? Co je předmětem této komunikace?

Využívám kombinace všech základních typů komunikace (tel, skype, mail, osobní setkání (aktuálně omezeno) – ani jeden asi nedominuje. Setkávám (osobně/tel./skype) se s každým PM 1-2x týdně, někdy více, někdy méně podle agendy. Předmětem komunikace typicky bývá řešení případných problémů na projektu, resp. obecně stav projektu a většinou i méně formální témata.

5. Získáváte zpětnou vazbu od týmů vedených projektovým manažerem ve svém programu? Jak? Jak často? Případně konfrontujete své PM s názory a postoji v jejich týmech?

Ano, získávám, snažím se potkávat 1x za 2-4 týdny s klíčovými členy týmů, případně jejich teamleadery (osobní f2f, aktuálně tel./skype). Pokud narazím na rozporuplné informace od PM a členů týmu, snažím se zpětně prodiskutovat s PM, zda se jedná o informační šum, nedorozumění nebo existuje problém, který se pak snažíme řešit.

6. Popište prosím, co dle Vás musí projektový manažer vykonávat z dané pozice? Na denní bázi, ale také v průběhu celého projektu.

Musí mít přehled o tom, v jakém stavu je projekt jako celek – jak ne/běží dodávka s ohledem na projektový plán, jestli se nevyskytují překážky/rizika bránící členům týmu pracovat na zadaných úkolech a jednoduše řečeno poskytnout projektovému týmu vhodné podmínky pro práci. Samozřejmě průběžně sleduje čerpání zdrojů (peníze, alokace) a jestli vše odpovídá dodávaným výstupům.

7. Jaké kompetence považujete jako klíčové k práci projektového manažera? (ICB)

Schopnost komunikovat, klást členům týmu „správné“ dotazy, schopnost v klidu a s rozvahou analyzovat problematické situace a přicházet s variantami jejich řešení. Přemýšlet směrem kupředu, předvídat. Proaktivita, energie, chuť dodávat, poznávat nové oblasti. Ale hlavně asi schopnost učit se a pracovat na sobě.

8. Jaké charakterové vlastnosti, schopnosti, dovednosti či znalosti by podle Vás měl projektový manažer mít? Co by Vás naopak přimělo k rozhodnutí o nepřijetí projektového manažera do týmu?

Částečně již řečeno. Zdravá sebedůvěra a současně přirozená pokora. Schopnost naslouchat a empatie. Být schopen přiznat chybu a poučit se z ní. Schopnost vzít na sebe odpovědnost a zdravou míru rizika. (Co když projektový plán, který jsem připravil nevyjde?)

9. Rozhodují tyto vlastnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti o přidělování projektů v programu? Pokud ano, jak?

Rozhodně, v ideálním světě si programový manažer tým projektových manažerů podle uvedených vlastností vybírá.

10. Které ukazatele jsou důležité pro vyhodnocení práce projektového manažera?

Formálně, jestli dodal projekt v čase, budgetu a kvalitě. Spokojenost stakeholderů (sponzor a další lidé, kteří jsou klíčově dotčení dodávkou projektu). Neformálně (dle mého), jestli pro dodávku projektu udělal v daném čase vždy vše co mohl, i v případě že projekt nebyl úspěšný.

11. Podílíte se na vedení projektů? Přebíráte některé kompetence od PM?

Aktuálně ne, v případě, že je třeba a dává to smysl, pomáhám projektovým manažerům s některými úkoly.

12. Mají PM možnost se v organizaci kariérně rozvíjet? Pokud ano, jak?

Podle svých zkušeností bych řekl, že ano, i když budget na školení a kurzy mimo banku by mohl být větší. Z možností, které PM má, bych zmínil školení, kurzy, rady, mentoring, zpětné vazby.

13. Co byste sám doporučil studovat a rozvíjet juniorním PM?

Nemám radu směřující ke konkrétnímu oboru, doporučuji rozvíjet se všestranně, protože profese PM je o všeobecném přehledu, schopnosti komunikace, selském rozumu. Pokud PM ví, v jakém oboru bude projekty dodávat (co ho baví), pak samozřejmě intenzivněji zapojit předměty a témata blízká této oblasti (IT, bankovníctví, energetika)

Manažer B

1. Kolik je Vám let a jak dlouho již pracujete v ČSOB?

Je mi 43 let, v ČSOB pracuji od začátku roku 2014.

2. Jak dlouho vykonáváte funkci programového manažera, proč tato pozice?

Na pozici programového manažera jsem 3,5 roku. Obecně mne baví projektový management kvůli tomu, že dodává do společnosti změnu, která je často velmi zásadní a „viditelná“. Často také posouvá firmu nebo produkty pro klienty na novou kvalitativně lepší úroveň. Změnové prostředí, ambiciozní časové milníky a nejasný výsledek pro některé změny jsou pro mě zajímavou a motivující výzvou. Po některých velmi složitých projektech/programech přichází často ten největší pocit uspokojení z dosažené práce. Určitý faktor také hraje dočasnost projektů, kdy nepřichází tak silně únava či vyhoření z dlouhodobé práce v jedné doméně

3. Je v bance zavedený nějaký kompetenční model pro pozici PM?

O žádném nevím.

4. Jaký způsob nejčastěji využíváte ke komunikaci se svými projektově podřízenými?

Setkáváte se s nimi často? Co je předmětem této komunikace?

Jako programový manažer se komunikuji nejčastěji s následujícími skupinami kolegů:

1) Projektoví manažeři řídící projekty v rámci programu – hlavní náplní je reporting projektů, tj. progresu, rizik a issue (zejména k řešení), rozpočtů a změn. Často je však tématem i komunikace z pohledu mentoringu a peer review, zejména pokud si ho projektoví manažeři vyžádají. V neposlední řadě je to komunikace na úrovni osobní motivace, povzbuzení pro překonání překážek či coaching. Dovolím si tvrdit, že vztah je profesionální, přesto má silné prvky kolegiality.

2) Stakeholdeři projektů a programu - V tomto případě často nelze hovořit o podřízeném vztahu, ale jsou to role zapojené v governance programu.

3) Projektové prostředí – pool projektových manažerů, supportní útvary řízení portfolia, projektové podpory, projektové metodiky.

Z pohledu formy se jedná častěji o setkání formální (porady), poměrně často na hranici formální a neformální (1:1 meetingy, pracovní káva), ale i úplně neformální (společný oběd, nepracovní káva a další).

5. Získáváte zpětnou vazbu od týmů vedených projektovým manažerem ve svém programu? Jak? Jak často? Případně konfrontujete své PM s názory a postoji v jejich týmech?

Projektoví manažeři mají mou důvěru pro řízení projektových aktivit a projektových týmů. U seniorů s delší pracovní zkušeností v ČSOB zpětnou vazbu přímo z projektového týmu on day-by-day bázi nevyhledávám. Nicméně kolegové v projektových týmech ke mně často mají cestu otevřenou, byť komunikace je logicky redukována časovými možnostmi a zejména na klíčové projektové role. Zpětnou vazbu vyhledávám v okamžiku ročního formálního (hodnocení), ale i neformálního vzájemného feedbacku (1x-4x ročně). Pro juniornější zdroje z pohledu seniority nebo fungování ve společnosti zpětnou vazbu aktivně vyhledávám, jak z pohledu projektového týmu, tak hlavně z pohledu klíčových stakeholderů projektu (sponzor).

Částečně se na řízení zpětné vazby spoléhám i na linii projektových manažerů, která také zpětnou vazbu aktivně sbírá.

Zpětnou vazbu z týmu typicky obratem nabízím dále projektovým manažerům zejména pro případné odladění spolupráce či projektových aktivit. Zpětná vazba je vždy podávána z pohledu možného rozvoje, dovolím si tvrdit, že téměř nikdy z pohledu konfrontace nebo nekonstruktivní kritiky.

6. Popište prosím, co dle Vás musí projektový manažer vykonávat z dané pozice? Na denní bázi, ale také v průběhu celého projektu.

Projektoví manažeři se řídí stanovenou projektovou metodikou ČSOB, která vychází z metodiky PRINCE2. Zodpovědnosti a role v projektových týmech i vůči okolí projektů vychází z ní.

Obecně musí projektoví manažeři zvládat nejen vedení projektu, plánování aktivit a zdrojů, řešení „tvrdých“ issue a rizik, ale také řízení lidí v projektovém týmu (ve spolupráci s linií). Kromě rutiny projektového manažera (vím co dělám) jsou tedy i softskills (komunikace, motivace týmu, přesvědčování, získání rozhodnutí a mnohé další) často rozhodující pro úspěch projektu.

7. Jaké kompetence považujete jako klíčové k práci projektového manažera? (ICB)

Nelze jednoznačně stanovit jaké kompetence jsou zásadnější než jiné. Nicméně zatímco technické znalosti pro řízení projektů se často lze naučit, některé behaviorální dovednosti jsou dané charakterem a osobním profilem projektového manažera, ale jak je popsáno dále, na každý projekt se může hodit jiný typ manažera a pokud se s osobností a skilly

projektového manažera vhodně pracuje (zejména při výběru projektu), tak to může být velkým benefitem. Na některé projekty je třeba projektový manažer empatický naslouchající, který dává lidem velkou volnost, na jiné např. rozhodný a mikromanagující. Technické skilly často redukuje některá projektová rizika – použití vhodné techniky pro řízení, plánování projektu, řízení rizik či další aktivity může zabránit nechtěným situacím a výsledkům. V okamžiku, kdy např. projekt není vhodně naplánován, tak poměrně snadno dojde k odchylce od plánů a s tím souvisejícím konsekvencím.

8. Jaké charakterové vlastnosti, schopnosti, dovednosti či znalosti by podle Vás měl projektový manažer mít? Co by Vás naopak přimělo k rozhodnutí o nepřijetí projektového manažera do týmu?

V případě seniorního projektového manažera očekávám, že bude rutinně zvládat vedení projektu a projektového týmu dle metodiky a zvládat všechny související aktivity. Bude mít odpovídající komunikační a měkké dovednosti. Zásadní je i vůle čelit změnám a překážkám. U juniorů (pokud se na daný projekt hodí) je zásadní vůle se vše výše uvedené naučit – nutná je i určitá dávka asertivity, schopnosti prioritizovat a nebát se, že neuspějí.

Z mé zkušenosti se ne všichni projektoví manažeři cítí dobře v prostředí velkého programu a k jejich preferencím v tomto určitě přihlídím.

Z pohledu technických znalostí často dělíme projektové manažery na ty, kteří mají zkušenosti s rozsáhlejšími IT dodávkami a kteří se specializují na „business“ projekty, kde jsou často potřeba trochu jiné dovednosti (např. vedení workshopů, rozvíjení kreativity atp).

Jako top dovednostmi ve vedení projektů je management rozsáhlých integračních projektů s více dodavateli a větší dodávkou jak v IT, tak v business části projektů. Ty vedou často ty nejseniornější lidské zdroje.

Jazykové znalosti už přestávají být měřítkem, přesto projekt vedený v cizím jazyce vyžaduje jeho poměrně dobrou znalost.

9. Rozhodují tyto vlastnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti o přidělování projektů v programu? Pokud ano, jak?

Určitě ano, odpověď částečně v bodě 7. Roli hraje i komplexita a urgentnost dodávky nebo pravděpodobnost, že projektový manažer bude čelit obtížnému dodavateli či jiným výzvám. Zásadní je samozřejmě typ projektu – waterfall vs agilita. Ve výrazně menší

míře roli někdy hrají i osobní sympatie či antipatie s některými klíčovými stakeholdery projektu, kdy např. sponzoři mají své „koně“ nebo naopak spolupráci s některým PM nepreferují.

10. Které ukazatele jsou důležité pro vyhodnocení práce projektového manažera?

V ultimátním měřítku je to schopnost dodat v čase, v rozpočtu a kvalitě při dodržování metodiky a zásad společnosti. Podstatné ale je i to, aby projektový tým a jeho okolí z projektu nevyšlo demotivované ale s dobrým pocitem.

11. Podílíte se na vedení projektů? Přebíráte některé kompetence od PM?

Z tohoto pohledu vstupuje do procesu řízení projektů. Pro standardně vedené projekty bez zásadních problémů je tato role minimální a jedná se především o nastavení některých standardů a governance a dále řešení odchylek od projektových plánů (čas, rozpočet, kvalita) a v rozsahu standardní programové metodiky a governance.

Do projektů, které se zásadně odchyľují od plánů, vstupují často velmi zásadně, ať už výměnou některých klíčových zdrojů (někdy i samotného projektového manažera), změnou způsobu práce nebo např. částečným mikromanagementem v některé oblasti do její stabilizace (nejčastěji pravidelné odečty – např. denní standupy).

12. Mají PM možnost se v organizaci kariéerně rozvíjet? Pokud ano, jak?

Ano, ČSOB rozvíjí projektové manažery. U všech projektových manažerů jsou to školení na hardskills, ale i na softskills, dále zpětné vazby, sdílení znalostí a zejména u kariéerně juniorních projektových manažerů i mentoring.

13. Co byste sám doporučil studovat a rozvíjet juniorním PM?

Technické znalosti metodik a způsobů řízení projektů jsou jistě nezbytným standardem. Projektový manažer se ale neobejde ani bez behaviorálních a kontextových kompetencí. Velmi doporučuji např. shadowing (stínování) seniorních zdrojů, ať už v pozici juniorního projektového manažera nebo na některé jiné projektové roli.

Příloha č. 2: Otázky k dotazníku

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž žena

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 18 – 26 let
 27 – 36 let
 37 – 46 let
 47 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
 střední (s vyučením)
 střední (s maturitou)
 vyšší odborné
 vysokoškolské – bakalářský titul
 vysokoškolské – magisterský titul
 vysokoškolské – doktorský a vyšší titul

4. Máte vystudovaný obor se zaměřením na projektové řízení?

- ano ne

5. Máte nějaký certifikační kurz pro projektového manažera?

- ne
 pokud ano, který:

6. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy behaviorálních kompetencí v praxi?

1 = využívám velmi málo, 5 = využívám velmi často

	1	2	3	4	5	Neznám
Vůdcovství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sebekontrola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asertivita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevřenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyjednávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy kontextových kompetencí v praxi?

1 = využívám velmi málo, 5 = využívám velmi často

	1	2	3	4	5	Neznám
Orientace na projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shoda se standardy a předpisy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultura a hodnoty organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Právo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ohodnoťte, jak využíváte vybrané elementy technických kompetencí v praxi?

1 = využívám velmi málo, 5 = využívám velmi často

	1	2	3	4	5	Neznám
Řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Struktury v projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace a dokumenty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola a podávání zpráv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Začínající strany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jakým způsobem jste si osvojili tyto kompetence?

- pomocí odborné literatury
- studiem ve škole
- praxí
- certifikací
- kurzy, školením
- jiné, uveďte:

10. Vyberte pouze 5 dovedností, které přímo Vám pomáhají vykonávat práci projektového manažera.

- Komunikační dovednosti
- Osobní hodnoty
- Kreativita

- Organizace času
- Prezentační dovednosti
- Seberozvoj
- Řídící dovednosti
- Delegování
- Zvládání stresu
- Naslouchání
- IT dovednosti
- Motivace týmu
- Samostatnost

14. Vyberte pouze 5 dovedností, které byste rádi u sebe zlepšili pro vykonávání práce projektového manažera.

- Komunikační dovednosti
- Osobní hodnoty
- Kreativita
- Organizace času
- Prezentační dovednosti
- Seberozvoj
- Řídící dovednosti
- Delegování
- Zvládání stresu
- Naslouchání
- IT dovednosti
- Motivace týmu
- Samostatnost

15. Jaké školení byste rádi od organizace uvítali pro svou pozici?

.....

16. Co Vás na práci PM baví nejvíce?

.....

17. Co Vám naopak na práci PM vadí?

.....

Příloha č. 3: Odpovědi na otevřené otázky v dotazníku

Školení

12. Jaké školení byste rádi od organizace uvítali pro svou pozici?

Agile	Prince 2 Agile	procesní školení	Plánování projektu
Obsahové školení k dodávaným oblastem, práce s nástroji,	pravidelne preskolovanie relevantnych oblasti	Prince2 practitioner.	Agile
emoce na projektech	Praxe	vedení týmu a práce s lidmi, stakeholder management	SCRUM Agile
Prince 2 Agile.	Prince 2 agile	Leadreship	SAFE - soft skills, detailní školení na hardskills - plánování, etc.
PMP, Agile	Vyjednávání (2x)	Vyjednávání / argumentace, Efektivní zadávání úkolů, Jednání s komplikovanými lidmi + Zvládání stresu	Další prohlubování znalostí pro projektové řízení.
Agilní školení a jeho certifikace	IT architektura		PMI
Školení na vyjednávání	SCRUM pro PM		emoční inteligence
Leadership management	leadership	Soft skills pro management. Něco kde mě naučí, jak lidé v týmu přemýšlí a jak s tím mám pracovat.	

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pozitiva na práci PM

13. Co Vás na práci PM baví nejvíce?

práce s lidmi	Nejde o rutinní práci. Po uzavření projektu přijde nový scope, tým,... Nové výzvy	Setkávání se různých lidí, témat a oblastí - různorodost	Komunikace s lidmi, rozmanitost práce, flexibilita
spolupráce s lidmi	každý den je jiný	kreativita vyplývající z každodenní neistoty	Řídit tým, dodávat přidanou hodnotu a pomáhat tak naplňovat strategické cíle organizace.
Neopakující se činnosti	pomáháme vytvářet skutečné hodnoty pro zákazníky	Výzva	práce s lidmi
Práce s lidmi.	Zodpovědnost, časová flexibilita, vidíš za sebou nějaké hmatatelné výsledky	Organizování.	Pokaždé se učím něco nového, jde o neustálý osobní růst
Není to jednotvárné...	Variabilita	Různorodost a týmový duch	cíl, dodávka a orientace na to co děláme/dodáváme a že projekt skončí a bude jiný.
Řešení problémů	Vedení lidí ke společnému cíli a řešení překážek, které se v průběhu projektu objevují	Různé, zajímavé, velké projekty / programy s novými technologiemi.	Různorodost projektů, samostatnost
Řešení (a zdárné vyřešení) problémů, variabilita, kvalitní výsledek na konci.	Práce s lidmi. Mění se obsah - co projekt, to jiné téma, jiný tým.	Baví mě, že jsem u zrodu inovací a o všem vím dopředu. Nejsem tak jen konzument inovací, které vymyslel někdo "nahore".	
Práce v týmu.			
když vidím, že práce týmu směřuje k naplnění cílů projektu			
Nutnost všestrannosti, zajímavost úkolů, pestrost - žádný den v roli PM není stejný			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Negativa na práci PM

14. Co Vám naopak na práci PM vadí?			
procesní složitosti	Přílišná byrokracie v rámci korporátních firem.	příliš administrativy, což závisí na organizaci	Vysoká míra spoléhání se na PM v rámci týmu
odpovědnost za vše, aniž by PM mohl ovlivnit výběr lidí v linii a externí negativní faktory	NE/Proaktivita lidí	nefunkcne procesy	Někdy až moc široký záběr - od vývojářů po B-1.
nízká osobní zodpovědnost členů projektového týmu	Práce s lidmi :o)	hodně administrativy	Politika
Byrokracie (2x)	Mikromanagement při vedení lidí.	Způsob znásilňování metodiky ČSOB - např. plánování na roky, PROB a pod.	administrativní náročnost
Korporátní procesy	Přemlouvání lidí, aby dělali svou práci	Častý pocit boje s větrnými mlýny.	Neschopnost některých stakeholderů akceptovat změny a používat základní metodické postupy.
Přemlouvat lidi aby dělali to co mají normálně dělat, neucta k závazkům	Odosobnění projektu od lidí - vždy jsou za prací lidí a na to se zapomíná	Svázanost procesy.	Vadí mi dvojitá podřízenost lidí v týmu, kdy občas je to skutečně souboj mezi PM a jejich liniovým nadřízeným. Vadí mi nedostatek osobní odpovědnosti týmu a to jak v byznysu tak v IT.
nic	někdy zbytečné procesní složitosti v organizaci	Říkání nepříjemných informací (třeba zpětná vazba na někoho, když nedělá práci jak má, velké problémy na projektu)	
nic. profesi jsem si vybral svobodně sám s vědomím, co vše obnáší :-)	Administrativa		

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha č. 4: Seznam kompetencí

Behaviorální kompetence

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE	BEHAVIOURAL COMEPETENCES
Vůdčovství	Leadership
Zaangażovanost a motivace	Engagement and motivation
Sebekontrola	Self-control
Asertivita	Assertiveness
Uvolnění	Relaxation
Otevřenost	Openness
Kreativita	Creativity
Orientace na výsledky	Results orientation
Výkonnost	Efficiency
Diskuze	Consultation
Vyjednávání	Negotiation
Konflikty a krize	Conflict and crisis
Spolehlivost	Reliability
Porozumění hodnotám	Values appreciation
Etika	Ethics

Zdroj: Pitaš (2012)

Kontextové kompetence

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE	CONTEXTUAL COMPETENCES
Orientace na projekt	Project orientation
Orientace na program	Programme orientation
Orientace na portfolio	Portfolio orientation
Realizace projektu, programu a portfolia	Project, programme and portfolio implementation (PPP implementation)
Trvalá organizace	Permanent organisation
Byznys	Business
Systémy, produkty, technologie	Systems, products and technology
Personální management	Personnel management
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	Health, security, safety and environment
Finance	Finance
Právo	Legal

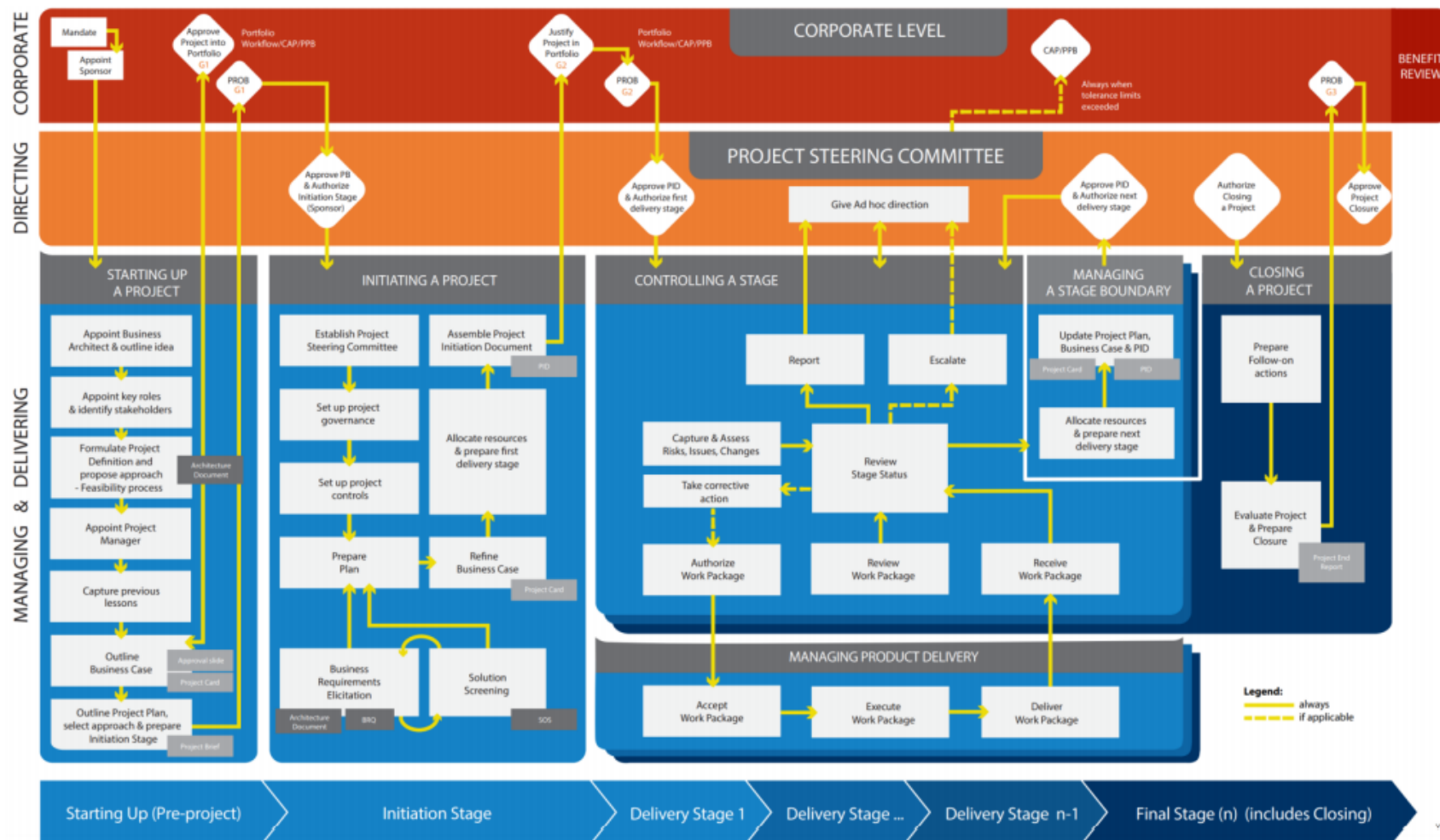
Zdroj: Pitaš (2012)

Technické kompetence

TECHNICKÉ KOMPETENCE	TECHNICAL COMPETENCES
Úspěšnost řízení projektu	Project management success
Zainteresované strany	Interested parties
Požadavky a cíle projektu	Project requirements and objectives
Rizika a příležitosti	Risk and opportunity
Kvalita	Quality
Organizace projektu	Project organisation
Týmová práce	Teamwork
Řešení problémů	Problem resolution
Struktury v projektu	Project structures
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Scope and deliverables
Čas a fáze projektu	Time and project phases
Zdroje	Resources
Náklady a financování	Cost and finance
Obstarávání a smluvní vztahy	Procurement and contract
Změny	Changes
Kontrola, řízení a podávání zpráv	Control and reports
Informace a dokumentace	Information and documentation
Komunikace	Communication
Zahájení	Start-up
Ukončení	Close-out

Zdroj: Pitaš (2012)

Příloha č. 5: Projektové fáze ČSOB



Zdroj: intranet ČSOB (2021)