

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Behaviorální kompetence projektových manažerů

Bc. Tomáš Hofman

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomáš Hofman

Projektové řízení

Název práce

Behaviorální kompetence projektových manažerů

Název anglicky

Behavioral competencies of project managers

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zjistit, charakterizovat a porovnat a vyvrátit jaké schopnosti, dovednosti, návyky v chování využívají projektoví manažeři ve specifických pracovních sektorech jako je sektor bankovní, stavební a IT, jelikož se udává, že každý projektový manažer vyžaduje různé kompetence lišící se dle projektů a odvětví.

Metodika

Díličí postupové cíle jsou následující:

- 1) Zpracování literární rešerše k dané problematice s hlavním zaměřením na IPMA Competence Baseline (mezinárodní standard kompetencí projektového řízení) – představení technických a konceptuálních kompetencí, důraz bude kladen na kompetence behaviorální.
- 2) Příprava podkladů pro dotazníkové šetření.
- 3) Stanovení hypotéz.
- 4) Vytvoření dotazníkového šetření.
- 5) Vyvrácení nebo potvrzení hypotéz.
- 6) Vyhodnocení a následné návrhy řešení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

behaviorální, dovednosti, chování, kompetence, manažer, projekt, schopnosti

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- Individual competence baseline : for project, programme & portfolio management : version 4.0. Zurich ; Nijkerk : IPMA, [2015], ©2015. – 431 stran ISBN 978-94-92338-00-6
- Kollárik, Teodor, 1945- *Psychodiagnostika manažerů : učebnice pre vysoké školy / Teodor Kollárik, Elena Lisá, Alojz Ritomský. – 1. vyd. Žilina : EuroKódex, 2013. – 151 s. : il. ; 22 cm ISBN 978-80-8155-013-3*
- Máchal, Pavel, 1948- *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017 / autorský tým: Máchal Pavel, Ondrouchová Martina, Krunčíková Iva, Nováková Marcela, Chlupatý Petr, [Praha] : IPMA Czech Republic, 2017. – 158 stran ; 30 cm. – (Publikace) ISBN 978-80-270-3314-0*
- Máchal, Pavel, 1948- *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2 / P. Máchal, M. Kopečková, R. Presová. – 1. vyd. Praha : Grada, 2015. – 138 s. : il. ; 24 cm. – (Manažer) ISBN 978-80-247-5321-8*
- Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2 = National standard competences of project management version 3.2 / [autoři Jaromír Pitaš ... et al.]. – Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno : Společnost pro projektové řízení, 2012. – 342 s. ; 24 cm ISBN 978-80-260-2325-8
- Project excellence baseline : for achieving excellence in projects and programmes : version 1.0. Amsterdam : IPMA, [2016], ©2016. – 112 stran : ilustrace ISBN 978-94-92338-04-4
- Project management in product development : leadership skills and management techniques to deliver great products / George Ellis. Oxford, United Kingdom ; Waltham, MA, USA : Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2016. – xxi, 377 stran : ilustrace, grafy ; 23 cm ISBN 978-0-12-802322-8
- Skalický, Jiří, 1941- *Projektový management a potřebné kompetence / Jiří Skalický, Milan Jermář, Jaroslav Svoboda. – 1. vyd. V Plzni : Západočeská univerzita, 2010. – xiii, 389 s. : il., portréty ; 25 cm ISBN 978-80-7043-975-3*
-

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 30. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Behaviorální kompetence projektových manažerů " jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2022

Tomáš Hofman

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jířímu Fejfarovi, Ph.D. za odborné vedení a trpělivost spojenou s vedením diplomové práce a Ing. Radce Procházkové, Ph.D. za konzultace ke statistické části práce.

Behaviorální kompetence projektových manažerů

Abstrakt

Tato diplomová práce řeší behaviorální kompetence projektových manažerů podle mezinárodního standardu IMPA ICB verze 3.2. Cílem bylo zjistit a zhodnotit, zda kompetence a elementy způsobilosti jsou dle umístění projektového manažera v praxi rozdílné, a to přesně v odvětví IT, bankovním a stavebním a následně porovnat jejich důležitost a využívanost mezi nimi, taktéž porovnat vztah mezi důležitostí a využívaností jako takovou a využívaností a věkem. Sběr a vyhodnocení dat probíhal na základě dotazníkového šetření u 242 projektových manažerů a výsledky ukazují, že důležitost a využívanost kompetencí je odlišná v každém odvětví, avšak ne u všech kompetencí. Využívanost roste s důležitostí a využívanost s věkem minimálně.

Klíčová slova: behaviorální, dovednosti, chování, kompetence, manažer, projekt, schopnosti

Behavioral competencies of project managers

Abstract

This diploma thesis addresses behavioral competencies of project managers according to the international standard IMPA ICB version 3.2. The aim was to determine and evaluate whether the elements of competence differ in practice based on the project manager's location, particularly in the IT, banking and construction sectors. The next step was to compare the importance and the usage of the competencies as well as the relation between their importance and their usage and their usage and the age of a manager. Data collection and evaluation was based on a questionnaire survey of 242 project managers. The results show that the importance and the usage of competencies differ in each industry, however not in all competencies. The usage of competencies grow in the context of their importance, which is not the case for the usage of competencies in relation with age.

Keywords: behavioral, skills, behavior, competencies, manager, project, abilities

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodika.....	1
2.1 Cíl práce	1
2.2 Metodika	2
3 Teoretická východiska	3
3.1 Projekt	3
3.2 Formulace cílů projektu	4
3.3 Životní cyklus projektu dle IPMA	4
3.3.1 Předprojektová fáze	5
3.3.2 Projektová fáze	5
3.3.3 Poprojektová fáze	6
3.4 Typy projektů	6
3.5 Projektový manažer.....	7
3.5.1 Funkce projektového manažera	8
3.5.2 Struktura osobnosti	8
3.6 Projektový tým	10
3.7 Kompetence a jejich elementy způsobilosti podle standardu IMPA – ICB3... 11	
3.7.1 Behaviorální elementy způsobilosti.....	12
3.8 Kompetence a jejich elementy způsobilosti podle standardu IMPA – ICB4... 32	
3.8 Pearsonův chí-kvadrát a Fisherův exaktní test	33
3.8.1 Postup při výpočtu Pearsonova chí-kvadrát testu	33
3.8.2 Postup výpočtu Fisherova exaktního testu.....	35
4. Vlastní práce.....	36
4.1 Stanovení výzkumné otázky a hypotéz	36
4.2 Hypotézy	36

4.3	Soubor respondentů.....	37
4.4	Pilotáž dotazníkového šetření	37
4.5	Výzkumné nástroje.....	37
4.6	Časový průběh výzkumu.....	37
4.7	Vlastní výzkum	38
5.	Diskuse	76
6.	Závěr	78
7.	Seznam použitých zdrojů	81
7.1	Literatura	81
7.2	Elektronické zdroje	82
8.	Přílohy	i
8.1	Seznam obrázků	i
8.2	Seznam grafů.....	i
8.3	Seznam tabulek	ii
8.4	Seznam příloh.....	IV
8.4.1	Pilotážní dotazníkové šetření	IV
8.4.2	Dotazníkové šetření – ostrá verze.....	XI
8.4.3	Tabulky	XVIII

Seznam použitých zkratk

- IT = Informační technologie
- Project = projekt
- Management = řízení
- WBS = Work Breakdown Structure = Analytická metoda v projektovém managementu
- CPM = Critical Path Method = Metoda kritické cesty
- PERT = Program Evaluation and Review Technique = Metoda síťové analýzy
- ERP = Enterprice Resource Planning = Plánování podnikových zdrojů
- IPMA = International Project Management Association
- ICB = IPMA Competence Baseline
- Contextual = Kontextové
- Behavioral = Behaviorální
- Technical = Technické
- Competence Baseline = Základní kompetence
- IQ – Intelligence quotient = Inteligenční kvocient
- EQ – Emocional quotient = Emoční kvocient
- Best practicies = Osvědčené postupy
- RACI = Matice odpovědnosti
 - Responsible (zodpovědný za vykonání úkolu)
 - Accountable (odpovědný za celý úkol)
 - Consulted (kdo poskytuje radu)
 - Informed (kdo je informován o průběhu)
- SWOT = Analytická technika pro určení silných a slabých stránek
 - Strengths = Silné stránky
 - Weaknesses = Slabé stránky
 - Opportunities = Příležitosti
 - Threats = Hrozby
- IBM = International Business Machines Corporation = Mezinárodní společnost pro obchodní stroje
- SPSS = Statistical Package for the Social Science = Statistický balíček pro společenské vědy

- MS Excel = Microsoft Excel = program
- Pearson Chi-Square = Pearsonův chí kvadrát
- Fisher's Exact Test = Fisherův exaktní test
- F-test = Fisherův exaktní test
- Count = počet
- Total = celkem
- Value = hodnota
- Df = stupně volnosti vypočítané
- Asymtotic Significance (2-sided) = Asymptotická významnost
- Exact Sig. (2-sided) = Exaktní významnost
- Likelihood Ratio = Alternativna chí kvadrát testu. Doporučuje se pro menší vzorky.
- N of Valid Cases = Počet validních případů
- „x“ cells („xx“%) have expected count less than 5. The minimum expected count is „xx“. = „x“ políček („xx“%) mají očekávanou hodnotu menší než 5. Minimální očekávaná četnost je „xx“.

1. Úvod

Tématem diplomové práce jsou „Behaviorální kompetence projektových manažerů“. Pozice projektového manažera se v tomto světě začíná velice rozmáhat a stává se velmi uznávanou a potřebnou pozicí této doby. Dle Marka Phillipse se za posledních 20 let zvýšil počet profesionálních projektových manažerů o 240 % a můžeme očekávat další růst. (Mark Phillips, 2015)

Projektový manažer může působit v mnoha různorodých odvětvích jako jsou například informační technologie, bankovní, stavební. Důvodem vybrání IT odvětví bylo na základě získání autorových prvních zkušeností a praxe v oblasti projektového managementu a nadále jsou také čerpány. Odvětví bankovní bylo vybráno, jelikož v bance působí půlka autorovy rodiny, a z tohoto důvodu autora zajímaly kompetence, které jsou v tomto sektoru důležité a využívají se. Odvětví stavební bylo zvoleno na základě rozdílnosti odvětví a také zájmu o tento sektor od útlého věku autora.

Toto téma bylo zvoleno, jelikož behaviorální kompetence dle IPMA ICB verze 3.2 standardu jsou popsány tak, že každý projektový manažer by měl ovládat všechny kompetence, ale už není nikde specifikováno, které jsou například nejdůležitější a využívanější, pro která odvětví. Motivací práce bylo předat čtenářům vzhled do oblasti projektového managementu dle standardu IPMA ICB verze 3.2 – behaviorálních elementů způsobilosti a ukázat, které kompetence by pro které oblasti měly dávat větší smysl v seberozvoji nežli kompetence jiné.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zjistit, charakterizovat, porovnat a vyvrátit důležitost a využívanost behaviorálních kompetencí projektových manažerů mezi jednotlivými odvětvími. Zjistit vztah mezi důležitostmi a využívanostmi kompetencí mezi projektovými manažery a vztah mezi využívanostmi behaviorálních kompetencí a věkem.

Díličními cíli jsou:

1. Provést literární rešerši skrze knihovnu na klíčová slova: IPMA, behaviorální, dovednosti, chování, kompetence, manažer, projekt, schopnosti, projektový management, projektové řízení s jazykovým vymezením pro český a anglický jazyk v rozmezí 1-50 záznamů. Při nedostatku zdrojů dojde k samostatnému prohledávání volně dostupných informačních zdrojů a jejich následný výběr dle potřeb v daném tématu.
2. Analýza problému, stanovení nulových a alternativních hypotéz.
3. Vytvoření pilotážního dotazníku, aby v čase byly zjištěny nedostatky pro ostrou formu dotazníku, ze kterého bude prováděn výzkum. Cílem je získat minimálně 200 validních odpovědí od respondentů.
4. Pro nejvyužívanější kompetence navrhnout formu jejich zlepšení.

2.2 Metodika

Práce bude zaměřena na problematiku standardu IPMA ICB verze 3.2 a behaviorálních elementů způsobilosti. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části bude zaměřeno na výklad základní terminologie projektového managementu. Dojde k objasnění, co je to projekt, a kdo je to projektový manažer, jaké jsou jeho funkce a s jakou strukturou osobností se můžeme v životě setkat. Popsáno, kdo nebo co je projektový tým, ve kterém projektový manažer působí. Seznámení s behaviorálními kompetencemi dle IPMA standardu a obecně budou představeny technické a kontextové elementy způsobilosti, které jsou obsahem IPMA standardu. Zkoumání behaviorálních kompetencí bude vybráno na základě velkého zájmu o psychologii člověka, měkké dovednosti, které ze strany autora hrají velkou roli v osobním i pracovním životě a také daný zájem o daná odvětví. V posledních kapitolách teoretické části bude přiblížen postup výpočtů Chí kvadrát a Fisherova testu, o který se ale stará ve vlastní práci software IBM SPSS.

V praktické části bude využito dotazníkového šetření vytvořeného v Google Forms, kde se pomocí prostého náhodného výběru vybere testovací skupina pilotážního vzorku

lidí pro prvotní test dotazníkového šetření. Po testu bude dotazník upraven a stejnou formou distribuován mezi lidi pomocí sociální sítě LinkedIn.

K dosažení cíle práce bude využito analýzy, kde budou nejprve vypočteny popisné statistiky a vytvořeny grafy četností. Následně budou otestovány hypotézy a bude provedena analýza vztahů (závislostí) - kontingenční tabulky plus Chí-kvadrát test (včetně otestování předpokladů). Pokud nebudou tyto předpoklady splněny, bude využit Fisherův exaktní test, který také zkoumá statistické závislosti dvou sledovaných veličin. Kontingenční tabulky a testy budou prováděny v programu IBM SPSS. Pro část grafů ve vlastní práci se využije MS Excel. Budou vyhodnoceny i ostatní hypotézy a jednotlivé behaviorální kompetence. V práci budou uvedeny pouze kompetence, kde bude pozorován statisticky významný rozdíl.

Na základě těchto výsledků bude navrženo, které kompetence jsou pro jaká odvětví důležitější a využívanější. S ohledem na obecný výsledek by se mohli projektoví manažeři z daných odvětví zaměřovat na ty kompetence, které jsou pro ně bližší a důležitější na základě jejich pracovních odvětví. Výsledky mohou být i podkladem pro firmy či společnosti, které by rády věděli, jaké kurzy jsou pro projektové manažery z jejich pohledu nejdůležitější a nejvyužívanější v praxi.

3 Teoretická východiska

3.1 Projekt

Slovo projekt pochází z latinského slovesa *proicere*, což znamená hodit něco dopředu. Když slovo rozeberme podrobně, potom *pro* – je označením něčeho, co předchází určité aktivitě v čase, *a – icere* znamená hodit. Slovo *project* v originálu znamená „*to, co přijde před tím, než něco jiného nastane*“. Když angličtina slovo převzala, znamenalo jenom plánovat, ne již plán realizovat. (Smolíková, 2018, s. 10)

Projekt lze popsat jako činnost, která má své omezené náklady, čas i zdroje. Tyto tři parametry v trojúhelníkovém pohledu na projekt jsou v projektovém řízení vedeny jako hlavní. Cílem je zde dohoda projektového manažera se zákazníkem, kde se tedy dohodnou

na souboru jasných výstupů (rozsah naplnění cílů v projektu) dle standardů, požadavků výstupů a také kvality. (Skalický, 2010, s. 46)

Projekt má jasný začátek a konec, z čehož vyplývá, že začíná v daném časovém okamžiku a končí – respektive je uzavřený, pokud se dosáhlo výsledku (takového, jakého bylo definováno na začátku a za podmínek daných hmotných výstupů). Na projekt jsou vymezeny nejčastěji finanční zdroje a čas lidí, aby bylo výsledku dosaženo. V momentě, kdy je výsledek dokončen, dojde k jisté změně. Ačkoliv projekty jiných druhů mohou mít vlastnosti podobné či stejné, tak každý projekt obsahuje specifické aktivity, a tudíž je jedinečný. (Newton, 2008, s. 21)

3.2 Formulace cílů projektu

Pro formulaci cílů se využívá technika SMART.

S – Specific	= cíle musejí být specifické a konkrétní
M – Measurable	= cíle by měly být opatřeny měřitelnými parametry, podle kterých se dá poznat, že byly cíle dosaženy
A – Assignable	= cíle mají být přidělené k jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí
R – Realistic	= cíle mají být dosažitelné a realistické s použitím disponibilních zdrojů
T – Time-bound	= časově ohraničené (Svozilová, 2011, s. 79)

Cíl projektu se má definovat, aby jehož splnění jednoznačně zaručilo přínos a záměr projektu. Dle průběhu projektu a je-li to nutné se také dle potřeby zdokonaloval věcně. Cíl by měl tvořit hierarchii cílů, která by pro všechny účastníky projektu měla být naprosto průhledná. (Máchal, et al., 2017, s. 30-31)

3.3 Životní cyklus projektu dle IPMA

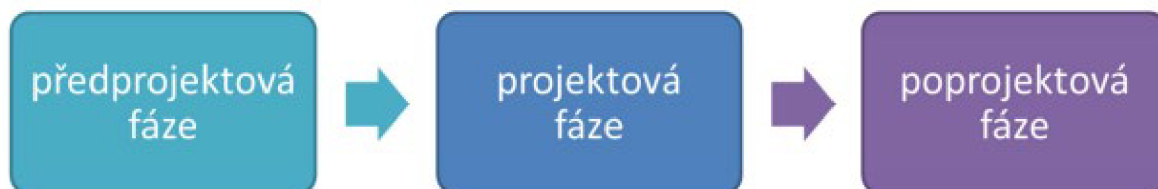
Dle IPMA standardu se jedná o:

Předprojektová fáze – vznik myšlenky na projekt, její prověření

Projektová fáze – inicializace, plánování, realizace, ukončení

Poprojektová fáze – vyhodnocení, provoz, realizace přínosů (Doležal, 2016, s. 54)

Obrázek 1 Životní cyklus projektu



Zdroj: (Bočková, 2016)

Dle ohledu na praxi je potřeba brát zřetel na čas, který bývá řízen nejhůře ve fázi předprojektové, dále v zahajovací. Tyto fáze se stávají často velmi ignorované z důvodu „nedostatku času“. Často se mnohem více upřednostňuje realizační fáze, kde se jedná již o fázi obsahující výstupy. (Doležal, 2012, s. 168)

3.3.1 Předprojektová fáze

V předprojektové fázi je úkolem probádat možnosti proveditelnosti daného záměru – případného projektu. V této části projektu se rozpracovávají dva hlavní dokumenty.

1. Studie příležitostí – Výsledkem studie je doporučení či nedoporučení realizace projektu (analýzy trhu, analýza chování konkurence, SWOT apod.).
2. Studie proveditelnosti – Měla by definovat cestu k úspěšné realizaci projektu a specifikovat obsah (analýza současného stavu, popis technického řešení, návrh milníků, odhad délky a přínosů projektu atd.). (Smolíková, 2008)

V předprojektové fázi se využívá právě metoda logického rámce, SMART technika (viz kapitola 3.1.1), nebo trojimperativ. (Smolíková, 2008, s. 26-27)

3.3.2 Projektová fáze

Tato fáze se člení na zahájení, plánování, realizace, ukončení, kde dochází především k vytvoření plánu a jeho realizaci, jejímž závěrem je předání výsledků.

V této fázi projektu se využívají především Work Breakdown Structure (WBS), matice odpovědnosti RACI, časové plánování projektu CPM/ PERT, Gantův diagram, analýza zdrojů, náklady na projekt. (Smolíková, 2008, s. 47-63)

3.3.3 Poprojektová fáze

Řízení projektu v této fázi je v období po ukončení projektu, kde je produkt nebo služba projektu v provozu. V období této fáze se řeší různé záruky, garance, i když projekt skončil. V této fázi je doporučováno zpětně vyhodnotit, zda projekt dodal, co měl dodat.

Poprojektová fáze (řízení projektu) je obdobím po ukončení projektu, ve kterém je „produkt“ projektu v běžném provozu. V tomto období většinou jsou v pohybu různé garance a záruky, projekt jako takový však skončil. V této fázi je také dobré udělat zpětné vyhodnocení, abychom zjistili, zda přínosy projektu skutečně nastaly nebo ne. (PMconsulting, 2016b.)

3.4 Typy projektů

Projekt můžeme podle vztahu k podniku rozdělit na:

- Projekty externě zaměřené, kde se jedná o obchodní aktivity pro obdržení servisní činnosti či zakázek a také dodávky pro klienty.
- Projekty interně zaměřené, kde se jedná o aktivity obsahující vývoj a výzkum, nabídky, organizační a investiční aktivity. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 45)

Dle Locka (2007, s. 5-7) lze projekty dělit dle předmětu do skupin s patřičnými rozdíly.

1. Typ projektu – Stavební inženýrství, stavebnictví, petrochemie a těžba

Projekt je zaměřován na projekty průmyslové. Práce je prováděna v místech, kde jsou špatné povětrnostní podmínky a většinou jsou vzdálena daleko od sídla dodavatele. Projekty vyžadují velice důležité, správné a zodpovědné řízení financí, kvality a především procesů, jelikož tyto projekty vyžadují velké kapitálové investice. U projektů se klade veliký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců a okolí, jelikož jsou často velice nebezpečné.

2. Typ projektu – Výrobní

U výrobního typu projektu je výsledek produkt, například mechanické či elektrické zařízení, motocykl, letadlo, auto či speciálně navržený hardware. Projekt má možnost být veden pro zákazníka k jeho osobnímu používání, či produkty, které jsou schopny být prodávány na trhu po celém světě. Výroba produktu probíhá v místě, kde se dá řídit. U složitějších projektů jako je například letadlo neplatí tyto podmínky, jelikož části letadla jsou vyráběny po celém světě, poté dováženy na určité místo, kde probíhá kompletace samotného letadla.

3. Typ projektu – IT projekty a projekty spojené se změnami managementu

Projekty jsou vedeny především za účelem dosažení výsledků, mezi příklady projektů řadíme implementace nového počítačového systému, restrukturalizace organizace, napojování nového ERP systému apod. U IT projektů je stejně tak jako u ostatních typů projektů vyžadováno efektivní řízení.

4. Typ projektu – Vědecký výzkum

Cíle projektu je obtížné definovat či dokonce nemožné a jejich průběžná a pravidelná kontrola může zároveň přehodnotit hodnotu projektu a na tomto základě se dá projekt i zastavit. Tyto projekty mohou trvat řadu let, ale také mohou vést k výnosným objevům.

3.5 Projektový manažer

Projektový manažer disponuje odpovědností, pravomocemi a patřičnou působností. Vhodné vlastní osobní vlastní využívá, aby organizoval a koordinoval úsilí k dosažení záměrů. (Skalický, 2010, s. 273-274) Předává všechny části projektu, za které nese zodpovědnost. Jeho práce se v mnoha ohledech projektu liší, avšak odpovědnost za vymezování práce, plánování a stanovování rozsahu zdrojů a jejich zajištění mu zůstává. Odpovědnost spadá i na kompletace úkolů, které jsou po něm požadovány. Řeší veškeré problémy, které by mohly způsobit zpoždění či zastavení projektu. Řídí se dle projektového managementu (Newton, 2008, s. 21)

Jako manažer projektového týmu by měl mít nastolen respekt a vytvořenou důvěru u členů týmu, zároveň by měl umět respektovat hodnoty, které pomáhají k utváření týmu. Měl by jít příkladem a jeho výkonnost by měla být na vysoké úrovni, která musí být vyžadována i od zbytku týmu. (Máchal, et al., 2017, s. 30-31)

3.5.1 Funkce projektového manažera

Mezi hlavní úkoly projektového manažera patří velká paleta úloh například: kontrola včasné realizace úkolů a činností a posuzování, zda není ohrožen projekt, identifikuje vznik problému a přijímá opatření, které by měla eliminovat rozšíření problémů, monitorovat projekt a kontrolovat stav plnění, zdroje by měl plánovat tak, aby zapadly správně do plánu projektových prací, řešit prioritizaci činností ze stran požadavků u omezených zdrojů, zajímat a asertivně řešit vztahy v projektu, předávat informaci do výstupů projektu, (Skalický, 2010, s. 273-274) řídit a motivovat projektový tým (lidé), aby dodával všechny potřebné výstupy, které jsou důležité u projektu. Projektový manažer musí využívat metodologii a procesy typické pro projektový management. (Newton, 2008, s. 156)

V projektovém managementu se mimo typické techniky, postupy a metody využívají i poznatky z psychologie organizace, řízení či sociální psychologie skupin, antropologie sociální a kulturní. (Skalický, 2010, s. 249)

Pro obecný popis je hlavním úkolem dodat domluvený cíl projektu, u kterého je potřeba brát projektového manažera jako zodpovědnou osobu v daných parametrech. Za co neodpovídá je profitabilita projektu či její provoz. (Doležal, 2016, s. 39)

3.5.2 Struktura osobnosti

Osobnost člověka obsahuje souhrn psychických vlastností. Schopnosti se projevují v množství výkonu a kvalitě. Schopnosti jsou ke správnému vykování činností podmínkou a jsou utvářeny a vyvíjeny na základě osobních vrozených předkladů nervového systému. Jsou to takzvané vlohy, předpoklady k vývinu schopností, dá se s nimi pracovat a tvarovat je. Dají se formovat, jelikož jsou nehotové. (Kollárik, 1981, s. 69)

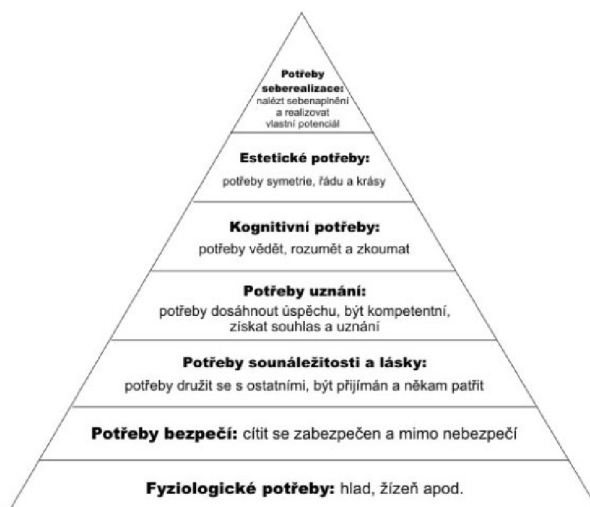
Strukturu osobnosti členíme na 3 složky:

1. Výkonová složka osobnosti, kam patří vlohy a schopnosti. Ty pomáhají utvářet předpoklady pro správné vykonávání činností a rychlé a kvalitní osvojení vědomostí a dovedností.
2. Zkušenosti (vědomost životní a pracovní praxe), dovednosti (Vyvíjeny skrze pracovní návyky a cvikem získávána ke správnému vykonávání činnost) vědomosti (informace zjištěny různými formami a znalosti (nedoložitelné torickým poznáním),
3. Potřeba a zájem = motivační osobnostní složka (Skalický, 2010, s. 266-270)

Patří sem hierarchie lidských potřeb podle Maslowa:

- Fyziologické potřeby
- Potřeby bezpečí
- Potřeby sounáležitosti a lásky
- Potřeby uznání
- Kognitivní potřeby
- Estetické potřeby
- Potřeby seberealizace (*přepis z tabulky viz níže*)

Obrázek 2 Maslowa hierarchie lidských potřeb



Zdroj: (Filosofie-úspěchu, 2011)

Typy osobností se dělí na 5 základních. Zapamatovat se dají pomocí zkratky OCEAN:

- Openness = otevřenost
 - užívají si dobrodružství, vtipní
- Conscientiousness = svědomitost
 - spolehliví, disciplinovaní lidé zaměřeni na úspěch
- Extraversion = extraverte
 - upovídání, společenští
- Agreeableness = přívětivost
 - vřelí a laskaví
- Neuroticism = neurotismus
 - dělají i se vším starost; tendence hledat věci, kterých se obávat; úzkosti (Pappas, 2021)

3.6 Projektový tým

Existují velké a různorodé definice týmů. Avšak projektový tým můžeme definovat tímto způsobem. Na začátek si musíme uvědomit, že důvod, proč týmy sestavujeme, je dosažení cílů. Ten se snaží nám udržet pozornost a vytváří vztahy uvnitř týmu. Základem fungování je správná a obrovská motivace členů v týmu a komunikace v něm vedoucí k dosažení cíle. (Jay, 2006, s. 452)

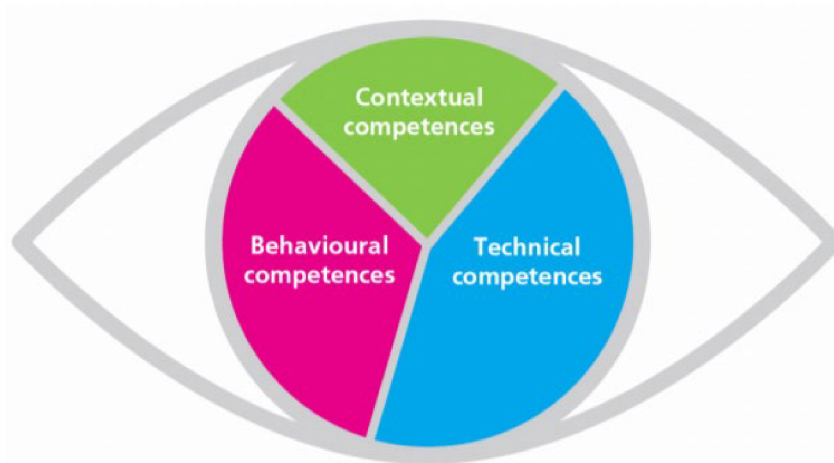
Tým odlišujeme od ostatních týmu podle samozřejmých rysů a těmi je schopnost řešení složitých, komplexních a nových úkolů. Tým bývá sestaven z více členů na předem zveřejněné časové období. V týmu je převažující demokratický styl řízení. V takových týmech můžeme narazit na přátelské i pracovní neformální vztahy, kde se poté vyskytuje i dělná práce, kázeň a dobrovolná angažovanost. (Máchal, et al., 2017, s. 30-31) Každý člen má v týmu a projektu danou odpovědnost, pravomoc a vymezenou roli. (Smolíková, 2008, s. 37)

Tým prochází fázemi:

- Formování – začáteční sloučení se s týmem
- Zpochybňování – útočení na cíle týmu, které vyžadují aktivitu týmu
- Normování – souhlas se členstvím v týmu
- Vykonávání – pokrok, který tým dělá a jeho spokojenosti (Máchal, et al., 2017, s. 30-31)

3.7 Kompetence a jejich elementy způsobilosti podle standardu IMPA – ICB3

Obrázek 3 Oko kompetencí



Zdroj: (Pitaš, et al., 2012)

V International Competence Baseline (ICB) je problematika projektového řízení rozdělena do technické, kontextové a behaviorální kompetenční oblasti. Ty jsou poté členěny na takzvané elementy kompetencí, která popisuje určitá témata, definují požadavky u uchazečů o certifikaci, radí procesní kroky a nastiňují vazby ostatních elementů. Provázanost skrze elementy je vysoká, jak ve standardu jako takovém, ale i mezi výše zmíněnými oblastmi. (Doležal, 2016, s. 29)

„Kompetenci se rozumí prokázaná schopnost použít znalosti a/nebo dovednosti a ve shodných případech prokázat patřičné osobní vlastnosti.“ (Skalický, 2010, str. 40)

Kompetence vykazují schopnost přenášet dovednosti, zručnost do situace v rámci zaměstnání. Jedná se o inovace, plánování práce organizace a nerutinní činnosti. Obsahují vlastnosti osobní efektivnosti. Ty jsou využívány v pracovním prostředí v integraci se zákazníky, kolegy a manažery. (Kovács, 2009, str. 17)

Technické elementy způsobilosti obsahují kompetence: Úspěšné projektové řízení, zúčastněné strany, požadavky a cíle projektu, rizika a příležitosti, organizace projektů, týmová práce, řešení problému, struktury projektů, rozsah dodávky projektu, čas a projektová fáze, zdroje, náklady a financování, obchodní činnosti a smlouvy, kontrola a řízení a podávání zpráv, informace a dokumentace, komunikace, zahájení, ukončení. (Skalický, 2010, str. 32)

Kontextové elementy způsobilosti obsahují: Orientace projektu, programu a portfolia; implementace projektu, programu a portfolia; mateřská organizace; podnikání; systémy, produkty a technologie; personalistika; zdraví, bezpečnost, utajení a prostředí; finance; legislativa. (Skalický, 2010, str. 32)

Behaviorální elementy způsobilosti si probereme důkladněji v následujících kapitolách.

3.7.1 Behaviorální elementy způsobilosti

V této kapitole se podíváme blíže na 15 behaviorálních způsobilostí dle standardu IPMA a ICB verze 3.2.

Kompetence jsou uváděny dle pořadí klesajícího významu a zároveň rostoucího počtu zapojených lidí. Kompetence uvedené na závěr využívá a jsou vyžadovány u velké části účastníků projektu. (Skalický, 2010, s. 331)

Kompetence se dají zdokonalovat, některé obtížněji, jiné snáze a chování se může měnit, můžeme se ho snažit odnaučit, ale dokážeme ho také ovlivňovat. (Kubeš, Kurnický a Spillerová 2004, s. 114)

3.7.1.1 Vedení lidí, leadership – vůdcovství

Abychom dosáhli cílů projektu, musíme využívat kompetenci vůdcovství, abychom se snažili ostatní motivovat v jejich pracovním prostředí a ovlivňovat k naplnění jejich dovedností. Tato kompetence přichází na řadu, když v projektu nastane problém, nejistota a nejasnost v dalších postupech či potřebná změna. (Pitaš, et al., 2012, s. 105)

Účel vůdcovství je umožňovat projektovému manažerovi vést a motivovat ostatní správným směrem, aby zvýšil jejich výkonnost v projektovém týmu. (Máchal, et al., 2017, s. 71)

Pokud nemáme v projektu vůdce, tak hrozí velká šance na neúspěch, jelikož dlouhodobě není možné udržovat výborné výsledky. Pokud vůbec máme, tak neznamená, že máme zaručený úspěch, ale máme větší šanci, než kdybychom ho neměli. (Doležal, 2016, s. 350)

Styly vedení dělíme dle Amstronga a Stephanse (2008, s. 28-29) na:

- Charismatický – Tito lídři spoléhají sami na svou osobnost a jejich inspiraci motivovat ostatní. Jsou to vizionáři a jsou zaměřeni na úspěch, dobře komunikují a berou na sebe vykalkulované riziko.
- Necharismatický – Spoléhají na své know-how a své znalosti, na svou tichost, nenápadnost při kontrole a chladný přístup k nakládání s problémy.
- Autokratický – Nutí ostatní dělat, co jim nařídí, jelikož využívají svého postavení k tomu, aby jim vnucovali svá rozhodnutí.
- Demokratický – Povzbuzují ostatní, aby se angažovali a podíleli při rozhodování.
- Umožňovatel – Inspirují ostatní skrze vize budoucnosti a podporují lidi při plnění týmových cílů.
- Umožňovatelé – inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů.
- Kontroler – Manipulují ostatními, aby získali ochotu vyhovět.
- Transakční – Lídři nabízejí peníze, jistotu práci za ochotu vyhovět.
- Transformační – Motivují ostatní lidi, aby měli zájem o náročnější cíle.

K řízení je k zapotřebí mentální inteligence (IQ) a znalosti v oblasti. Pro vedení lidí je potřeba míra emoční inteligence (EQ) a dovednosti. EQ získává člověk především emočními a osobními prožitky s ostatními lidmi. (Doležal, 2012, s. 298)

Mezi úkoly vůdce patří následujících jedenáct úkolů, které odlišují vůdce dle toho, jaké funkce vykonávají. Jedná se o předvídání cílů, kde by nám měly ukazovat správný směr. Potvrzení hodnot, kde by měly být z hlediska názorů, co je lepší a co je horší, co je nesprávné a co je naopak správné být neutrální, anebo nemají mít žádný nebo minimální impuls. regenerace hodnot, kam patří znovuobjevování prvků vlastních tradic a přizpůsobovat je současné realitě. Motivování, kdy by měl správně vůdce nastavovat jednotlivci správné cíle a nabídnout jim klima, kde se budou cítit hrdí, že mohou přidat ruku k dílu ke společným cílům. Řízení, kam spadá plánování a nastavování priorit, organizování a budování instituce, udržení fungování systému, stanovení agendy a dělání rozhodnutí a uplatňování politického úsudku. Dalším úkolem je dosažení funkční jednoty, kterou můžeme vyjádřit jako ochota se angažovat v konfliktech a pochopit všechny strany. Vybudování důvěry a její následná inspirace členům týmu. Vysvětlování, kdy by měl vůdce správně vysvětlovat problémy a ostatní věci. Sloužit jako symbol, tudíž obecně vést své následovníky (nemůže být delegována, ale získána) a zároveň skupinu reprezentovat. Posledním úkolem je obnovování, čímž je myšleno reakce na měnící se svět. (Steigauf, 2011, s. 19-24)

Koučování je přístup založený na interakci obvykle dvou osob. Tento výkon je využíván manažery, školiteli či kouči k tomu, aby mohli lidem pomáhat rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti. Manažeři jsou zde proto, aby skrze lidi dosáhli lepších výsledků, to znamená, že jako manažer, školitel či kouč nesou zodpovědnost za to, že koučování lidé si rozšíří a získají dovednosti, které jsou potřeba. (Amstrong a Stephens, 2008, s. 73)

3.7.1.2 Zainteresovanost a motivace

Zainteresovaností je myšleno vlastního přínosu projektového manažera, všech lidí, kteří mají spojitost s projektem. Kvůli zainteresovanosti se lidé chtějí projektu účastnit a věřit mu. Důležité je lidi motivovat správnou formou (vizemi), aby se dosáhlo kvalitní spolupráce na společném úkolu. (Pitaš, et al., 2012, s. 105)

Motivaci týmu ovlivňuje soudružnost a schopnost překonávat jak úspěšné, tak také neúspěšné období projektu. (Skalický, 2010, s. 336)

Zainteresovanost a motivace jednotlivých účastníků v projektu musí fungovat na bázi upřímnosti. Pokud upřímnost bude panovat v projektu, tak jejím výsledkem bude zvýšená produktivita týmu i jedinců, a především skvělá pracovní atmosféra. Pro motivování jednotlivce si projektový manažer musí uvědomit zkušenosti, dovednosti, osobní postoje a vnitřní stimuly. (Doležal, 2012, s. 303)

Účelem elementu kompetence zainteresovanosti a motivace je, aby si projektový manažer dokázal udržovat a vytvářet osobní vztahy a porozumět jim a zapojit se mezi ně, jelikož to je předpokladem pro výkonnost, spolupráci, angažovanost. (Máchal, 2017, s. 67)

Motivace spočívá v tom, v jaké míře uspokojí vyšší potřeby kolegů/ pracovníků. Jedná se například o potřebu jistoty, uznání jiných, spokojenosti. (Kollárik, 1981, s. 71)

Motivaci dělíme na vnitřní a vnější faktory, na motivaci hmotnou a nehmotnou. Mezi vnitřní faktory motivace patří samostatnost, získávání nových schopností, společenský smysl ve skupině a sledování svých viditelných výsledků práce. Mezi vnější faktory řadíme mzdu, šance na povýšení, ale stačí dokonce i pochvala či prestiž. (Urban, 2017, s. 22-33)

3.7.1.3 Sebekontrola

Sebekontrolu sebeřízení můžeme nazvat přístupem pomáhajícím ke zvládnutí měnícím se požadavkům a každodenní práce, a jednání při stresových situacích. Projektový manažer je zodpovědný za stav a stresu v týmu a musí nastolit takové opatření, aby se případný nával stresu nevymkl kontrole. Pokud by došlo u někoho ke ztrátě kontroly, manažer musí zakročit a s dotyčnou osobou učinit vhodná opatření a zároveň vlastní sebekontrolu zachovat. (Skalický, 2010, s. 337)

Pokud manažer využívá zdroje efektivně, dokáže nastolit rovnováhu mezi prací, volným časem a rodinou v životě vlastním. Stres, kterému čelí lze systematicky řídit metodami a k eliminaci stresu také těžit ze svých zkušeností. (Pitaš, et al., 2012, s. 115)

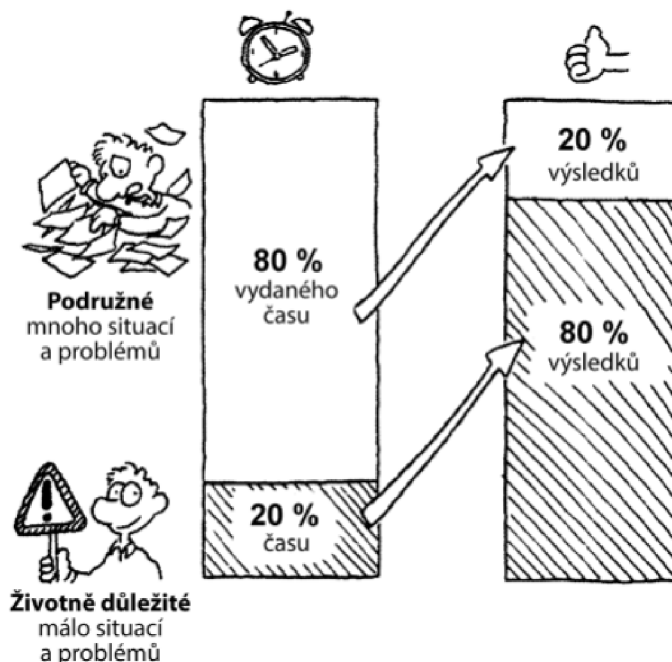
Sebekontrola = nereagovat agresivně, nechovat se hlučně, nevyvolávat napětí, agresi, nálada vyrovnaná, předvídatelná, aj. (Kovács, 2009, str. 22)

Zajištění sebekontroly členů projektového týmu je jediným způsobem, jak mít projekt pod kontrolou. Vzhledem k tomu, že často projektový manažer má v týmu vysoce kvalifikované členy, musí nastavit podmínky, aby projekt neztroskotal již v počátcích. K tomu se využívá 5 podmínek, kterými jsou:

- Vyjasnit každému členovi týmu jaký je jeho cíl.
- Mít připraven pro každého člena týmu vlastní pracovní plán.
- Ujistit se, že každý člen týmu má dovednosti a zdroje potřebné pro výkon práce.
- Poskytování přímé zpětné vazby.
- Definovat pro členy týmu pravomoci pro nápravné opatření, v případě, pokud dojde k odchylce od plánu. (Egeland, 2010)

Klíč k účinnému řízení času patří, nastavit si a mít cíle, poznat to podstatné, což znamená naučit se rozlišovat mezi naléhavým a důležitým, kdy dle Paretova principu zjistíte že 80 % věcí jsou v důsledku s 20 %. (Příklad viz obrázek níže). Další důležitou částí je správně nastavit priority, kde si můžeme pomoci skrze Eisenhowerův princip, který spojuje kritéria důležitost a naléhavost. V tomto principu se setkáme tedy se čtyřmi prioritami a jedná se o: důležité a naléhavé, důležité, naléhavé a ani jedno. Následuje úspěšně říkat ne, tedy nebát se ne říci a jako poslední složkou je životní rovnováha, kde je potřeba se vypořádat s věcmi například jako konflikt s kolegy či nadřízenými, finanční situace, nemoc, vztahy, a jiné. (Knoblauch, 2012, s. 56-72)

Obrázek 4 Paretův princip



Zdroj: (Knoblauch, 2012, s. 58)

Bránit se proti stresu můžeme skrze relaxační metody, které sahají od cvičení, pohybu venku, pobytu na čerstvém vzduchu, správný spánek, dovolená od práce, meditace, až po jiné. Tyto metody pomáhají v boji se stresem a taktéž zvyšují odolnost vůči zátěži a odstraňují důsledky příčin stresu. Pokud člověk nebude proti stresu bojovat, koleduje si o řadu nemocí, emocionální obtíže či dokonce rychlejší stárnutí. (Urban, 2016, s. 9)

3.7.1.4 Asertivita

K prezentování vlastních názorů přesvědčivě a s autoritou využíváme schopnost nazývanou asertivita. Aby projektový manažer zajistil efektivní komunikaci s členy týmu a zainteresovanými stranami tak potřebuje dělat taková rozhodnutí, která ovlivňují projekt a jsou konány s veškerou znalostí jejich důsledků. Musí si dát pozor a snažit se vyhnout, aby byl manipulován druhými stranami k nějakým rozhodnutím, která nejsou v zájmu projektu. (Pitaš, et al., 2012, s. 119)

Je postavena na transakční analýze E. Berna. Každý jedinec má k dispozici tři základní stavy svého JÁ, tedy sebeuvědomění:

- Rodič – stav ega vlastních rodičů, kdy rodič pečuje a ochraňuje, nabádá, hlásí a kárá; projevem je jednání člověka, které je agresivní
- Dospělý – pracuje, je objektivní a nezávislý, má své myšlenky, řeší různé věci a jedná. Považujeme za zdroj asertivního jednání.
- Dítě – raduje se, truceje, bojí se, zlobí se a chce. Je zprostředkovatelem pozůstatků z dětství; představuje model pasivního jednání.

Stavy ega je třeba mít ve vzájemné rovnováze. (Doležal, 2012, s. 327) Taktéž ve své knize uvádí i (Lahnerová, 2012, s. 80)

10 asertivních práv:

1. Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si za ně a jejich důsledky sám odpovědný
2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy za své chování.
3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.
4. Mám právo změnit názor
5. Mám právo dělat chyby a být si za ně odpovědný
6. Mám právo říci: „Já nevím.“
7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.
8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Mám právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Mám právo říci: „Je mi to jedno.“ (Votočková, 2017)

Jak by měla vypadat správná asertivní reakce na oprávněnou kritiku ve 3 krocích?

1. Vyjádřit pocit: co vnímám a cítím: „*Mrzí mě to, nejsem nadšená, zlobím se sám na sebe...*“
2. Vyjádřit empatii: „*Uvědomuji si, jaké jsem ti přidělal starosti...*“
3. Nabídnout řešení, co s problémem udělám s ohledem na druhého: „*Pomohu ti s něčím jiným, když dovolíš...*“ (Skalický, 2010, s. 340-341)

Mezi základní techniky asertivity řadíme: Poškrábaná gramofonová deska, žádost o laskavost, umění říct “ne“, vyjednávání, přijetí oprávněné kritiky, reakce na neoprávněnou kritiku. (Kadeřábková, 2020)

Projektový manažer nutí ostatní do dělání takových kroků, která jsou v zájmu projektu skrze jeho přesvědčivost. Asertivita spolu s přesvědčivostí se musí uplatňovat v průběhu celého projektu. (Pitaš, et al., 2012, s. 117)

Asertivní jednání vychází z teorie, že člověk má možnost si osvojit dovednosti, schopnosti a techniky, skrze které nám umožní překonat emoce, a právě kvůli tomu efektivně vyjádřit své potřeby, postoje, pocity a zájmy. Asertivní chování nám dovoluje kontrolovat chování vlastní, a tím umožňuje zachovat si sebeúctu i v ten moment, když cítíme úzkost nebo máme dojem, že přestáváme zvládat situaci. (Lahnerová, 2012, s. 18)

3.7.1.5 Relaxace / Uvolnění

Zmírňovat napětí v těžkých situacích řešíme skrze relaxaci a uvolnění. Pokud chceme udržovat úspěšnou spolupráci se zainteresovanými stranami, musíme snižovat napětí nebo naopak dodávat skupině lidí energii. Ke stresovým situacím dojde v každém projektu, a v tyto momenty se začínají projevovat podráždění mezi jednotlivci či rozpory v týmu. Projektový manažer se musí tyto situace sledovat a v případě zasáhnout a minimalizovat tak ohrožení v projektu. (Skalický, 2010 str. 341)

Manažer projektu zajišťují společenské akce pro celý tým, které budují a formují tým, jelikož se stará o to, aby jak on a členové týmu udržovali rovnováhu mezi volným časem, rodinou a prací. (Pitaš, et al., 2012, s. 123)

Druh:

- Akutní stres – neboli prvotní stresová situace je kvůli stoupaní hladiny adrenalinu je výhodou, avšak během času dojde k vyčerpání a jeho snížení. V tomto momentě, kdy dochází k delšímu působení stresu, přecházíme do fáze chronické.
- Chronická stres – Takový stres vede k patologickým stavům (Kapounková a Pospíšil, 2013)

Fáze stresu:

- Poplachová fáze – Stresová situace se nám stává po prvé, může se jednat o sportovní zápas, zvláštní telefonní hovor, který nevíme, jak máme vést, či prezentace před velkou skupinou lidí. Pokud tuto fázi překonáme, jsme v pořádku, pokud ne, přecházíme do další fáze.
- Fáze rezistence – Pokud stresor, který na nás působí pokračuje, a my nejsme schopni nad ním převzít kontrolu, dostáváme se do fáze odporu. Kortizol (stresový hormon) se stále vyplavuje a dostává nás do úzkostí, starostí, změn nálad podrážděnosti naší koncentrace. Stejně jako ve fázi jedna, pokud tuto fázi nepřekonáme dostáváme se do poslední fáze.
- Fáze vyčerpání – V této fázi vyčerpáváme mentální či fyzické zdroje a vznikají onemocnění. V této fázi se setkáváme s nespavostí, bolestmi hlavy, změny trávení či se zvýšeným krevním tlakem. (Hájková, 2021)

Stresory:

Dělíme na:

- Vnitřní
 - Myšlení, emoce, kam zahrnujeme například vlastní nesplněná přání, vysoké nároky, perfekcionismus, přehnané vědomí odpovědnosti, neschopnost říci “ne“.
- Vnější
 - Tyto stresory se dají lépe identifikovat a z hlediska času a energie se s nimi dokážeme lépe vyrovnat.

- Jedná se o bolesti, neustálý hluk, špatné počasí, nuda na pracovišti / příliš práce, problémy s kolegy či hrozba ztráty svého zaměstnání. (Hölzl a Raslan, 2013, s. 102-113)

Relaxační techniky:

- Jóga
- Autogenní trénink – Jedná se o cílenou svalovou relaxaci založené na principu jógy. Duševní klid se dostavuje společně s fyzickým uvolněním.
- Muzikoterapie – doporučen je zpěv, hra na hudební nástroje
- Psychodrama – jedná se o skupinové terapie, hraní jednotlivých rolí, a snaha o odreagování vnitřních konfliktů a afektů. (Doležal, 2012, 338-339)
- Pravidelný a ničím nerušený spánek, masáže, krátké procházky do přírody, udržování kontaktu s přáteli jak starými, tak také i novými, doteky s partnerem. (Jarošová, 2021)

3.7.1.6 Otevřenost

Abychom docílili, že se ostatní cítí vítáni k jejím vyjádřením a názorům k věci, tak využíváme kompetenci otevřenosti. Využívá se taktéž k získání znalosti a přínosů druhých osob. Vztahy v týmu jsou stavěny na vzájemné důvěře, respektu a spolehlivosti, poněvadž projektový manažer pracuje s odborníky, kteří mají v určitých oblastech mnohem vyšší znalosti, než může mít on sám. (Skalický, 2010, str. 343)

Manažer projektu se musí rozhodnout, jaké zásady uplatní vzhledem k otevřenosti. Bude pěstovat zásadu „otevřených dveří“ a bude tedy členům týmu neustále dostupný? Bude uplatňovat "řízení pomocí obchůzek", aby byl neustále na očích a udržoval kontakt se členy týmu? Jak mnoho informací bude se členy týmu sdílet? Normální přístup je sdílet všechny informace, které může, aniž by prozradil důvěrné či tajné informace. Existují nějaké kulturní důvody, kvůli kterým by otevřenost mohla být nepatřičná? (Pitaš, et al., 2012, s. 112)

Vztahy mezi kolegy jsou jádrem práce manažera a určují, zda jste schopni plnit úkoly, za které máte zodpovědnost. Ve velké firmě je nemožné budovat vztahy se všemi kolegy, ale je tu možnost poznávat lidi, kteří patří nejvíce k nám. Pokud se naučíte, jak

poskytovat nejlépe zpětnou vazbu, vztahy se posílí, naopak pokud lidi špatně vedete důvěru a dobrý vztah nezískáte. (Scottová, 2018, s. 66)

3.7.1.7 Kreativita

„Kreativita je schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií. Manažer projektu využívá kreativitu projektového týmu, a rovněž organizaci toho, jak jednotlivci a tým spolupracují, ve prospěch projektu.“ (Skalický, 2010, str. 345)

Manažer projektu pečuje v týmu o procesy a zaznamenává, hodnotí projednává a stimuluje kreativní nápady, na které se v týmu přišlo a mohou být v prospěch projektu. Myšlenky mohou být poté vylepšovány a tím získávají větší podporu. Tato kompetence pomáhá v úspěchu projektu a překonává problémy, motivuje ke společné práci týmu a myšlenky přetváří do fungujících řešení. (Skalický, 2010, str. 345)

Při vyskytnutí problémů v průběhu projektu manažer posuzuje, jakou metodu pro hledání řešení je vhodný. Brainstorming (popis níže) může být například vhodnou metodou. Je založen na zachycení a zaznamenání všech nápadů skupiny členů projektového týmu a ty jsou poté kriticky vyhodnoceny, ty nejlepší jsou rozpracovány a vybrány. K nalezení kreativního řešení pro dosažení výsledku se dále využívají různé kombinace znalostí, selského rozumu, nástrojů, zkušeností a intuice. (Pitaš, et al., 2012, s. 132)

Mezi kreativní techniky řadíme:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| Sketchnoting | = Vzhledem k využití grafických poznámek dochází k lepší představivosti a zachycení klíčových myšlenek. |
| Myšlenkové mapy | = Jedná se taktéž o grafické znázornění myšlenek, kde se využívají obrázky a barvy. Tato technika se dá využít jak na papíře, tak také v programech. |
| Kreativní deník
dvakrát
týdně. | = forma kreslení a zapisování, naplánovaná intervalově například dvakrát týdně. |
| Brainstorming | = Provádí se ve skupině osob a řídí se pravidlem, čím více lidí, tím více nápadů. (Rihova, 2020) |

Musíme brát ohled, že kreativní přístup na požadavky klienta je nepřijatelný. V případě takového jednání, aby si projektový manažer usnadnil práci či snížil rizika hrozí pochybení v naplnění potřeb klienta. Kreativita přichází v momentě, kdy jsou potřeby vyřešit překážky, které se vyskytnou v průběhu projektu, aby mohl nastat úspěch projektu. Taková forma kreativity je prospěšná. (Newton, 2008, s. 104-105)

Bariéry v tvořivosti:

- Percepční bariéry – pracuje se s informacemi, tak jsou chápány, ale nevnímá se, jak to chápe zadávaná osoba. Problém může být samozřejmě neúplné zadání či neprověření z více úhlů pohledu.
- Myšlenkové bariéry – převaha logiky v přístupech, uchovávání toho, co již funguje, používání nevhodných strategií u problémů či užívání špatného jazyka.
- Emoční a motivační bariéry – strach, odpor, nechut', nezájem ovlivňuje tvořivost
- Bariéra sociálního prostředí a kultury – Jiná kultura, tradice, může narušovat soustředění či vztahy na pracovišti. (Mikuláščík, 2010, s. 35-38)

Projektový v rámci této kompetence hledá lepší, efektivnější nebo nové přístupy řešení, aby mohl lépe pracovat s problémy, výzvami, stresovými situacemi a nejistotou. (Máchal, 2017, s. 83)

Tvořivá osobnost se vyznačuje těmito rysy: vytrvalost, schopnost začínat, snášet dvojsmyslnost, odložit požitky, ochota přebírat rizika, nezávislý úsudek, nepřítomnost stereotypizace rolí mužských a ženských a sebedisciplína. (Skalický, 2010, str. 346)

Velká část lidí věří, že pro úspěch je důležité mít tvůrčí schopnosti, přitom často způsoby myšlení přebírají od předchůdců ve své funkci, respektive poté vycházejí z rutinních zkušeností, aniž by se tvůrčí dovednosti využili a následně se pyšní, že takovou kompetenci mají. (Mikuláščík, 2010, s. 11)

3.7.1.8 Orientace na výsledky

Abychom pro všechny zainteresované strany získali optimální výsledky, musíme zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle. S touto problematikou nám pomůže kompetence orientace na výsledky. Aby se mohl projektový manažer zaměřit na výsledky, musí si uvědomovat právní, etické a enviromentální záležitosti, které by náhodou mohly ovlivnit projekt a včas na ně reagovat. (Skalický, 2010, str. 351)

Účelem tohoto elementu kompetence je umožnit projektovému manažerovi zaměřit se na smluvené výsledky a usilovat od dosažení úspěchu projektu (Máchal, 2017, s. 92)

Výsledky projektu rozdělujeme na výsledky pro zainteresované strany, jednotlivé lidi, výsledky pro zákazníky a výsledky vlastního projektu. Manažer musí řídit výstupy dosahující výsledky, aby mohl dodat uspokojivá řešení. Kompetence je úzce spojena s úspěchem projektu a skládá se i ze správné komunikace, výkonosti a řízení zainteresovaných stran, řízení rizik, delegování. Manažer musí tedy zajistit, co chtějí účastníci projektu projektem sami pro sebe dosáhnout. Není tedy placen za vypracované plány, reporty, ani že pracuje on i jeho tým tvrdě, ale za výsledky projektů. (Pitaš, et al., 2012, s. 132)

3.7.1.9 Výkonnost

Obsahem kompetence je mít schopnost správně využívat zdroje a čas k tomu, aby náklady byly vynaloženy účelně a přinášely dohodnuté výstupy včetně naplnění očekávání zainteresovaných stran. Abychom výkonnost mohli vést co nejefektivněji, využíváme k tomu metody a postupy. (Pitaš, et al., 2012, s. 141)

Abychom byli schopni využít pro projekt všech dostupných zdrojů, musíme naplánovat a rozvrhnout časově činnosti včetně odhadnutí pracnosti i nákladů. Efektivita a účinnost se musí stát součástí organizace projektového manažera, aby se splnily výsledky projektového týmu. (Skalický, 2010, str. 352)

Techniky:

- Benchmarking
 - Jedná se o proces měření, který vede k dosažení konkurenční výhody a funguje na způsobu vyhledání nejlepšího postupu při podnikání, který vede k lepším výsledkům. Benchmarking vede k urychlení procesu změn, zvýšené spokojenosti zákazníků, lepších rozhodování, úspor nákladů. (Lencová, 2016)

- Earned Value Management (EVM) = Řízení dosažené hodnoty
 - Komplexnější metoda sledování projektů. Je mezinárodně uznávaná a využívá jí například i NASA. Vzhledem náročnosti je velmi těžké jednoduše sledovat, jelikož je třeba mít stabilní rozsah.
 - Výhoda této metody spočívá v tom, že může být vyjádřena jak finančních jednotkách, ale i pomocí termínu člověkoděn, ale samozřejmě i skrze jiné potřebné veličiny, ve které je možná hodnotu vyjádřit.
 - Principem je zjistit, co jsme vykonali a kolik nás to stálo v porovnání s hodnotou, kterou jsme měli v daný okamžik podle plánu vytvořit. (PMconsulting, 2016a.)

- KPI (Key Performance Indicators) = Klíčové indikátory výkonu
 - Jsou to klíčové ukazatele výkonu, které naznačují firmě/ společnosti, jaký zisk momentálně má z hlediska zákazníků, týmů, vedení, projektové management i peněž, a jiné.
 - Jako příklady KPI jsou: Aktuální nedodělky vývoje, náklady na pracovní sílu za měsíc, harmonogram projektu, odhad dokončení projektu. (Večeřa, 2021) (Wootton, 2020) – mohu mít parafráze v sobě?

3.7.1.10 Diskuse

Tato kompetence obsahuje schopnosti jako je logické argumentování, uvádění přesvědčivých argumentů, naslouchání názorů ostatních a vnímání jejich pohledů na věc, hledání společných řešení. Diskuse na věci týkajícího se projektu objevují n názorech rozlišnosti, kde dochází k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím skrze analýzy faktů, argumentů nebo scénářů, strukturovaného a systematického myšlení i respektu. (Skalický, 2010, s. 356)

Mezi tuto kompetence patří i konfrontace, metody a techniky diskuse, rozhodování, logické uvažování a jiné. (Pitaš, et al., 2012, s. 145)

Argumentace je chápána tak, že se obě strany snaží navzájem přesvědčit o pravdivosti nějakého tvrzení. K argumentaci se využívají předpoklady, které se opírají o logiku a rozum. (Černý, 2021)

Efektivní proces vedení diskuse:

1. Motivovat lidi k diskusi
2. Mít jasný cíl a východisko diskuse
3. Ujasnit si kontroverzní pojmy
4. Udržování permanentního rozhovoru
5. Dělat uzavřené závěru při přechodu do nových kapitol (Míka, 2004)

3.7.1.11 Vyjednávání

Aby projektový manažer mohl řešit neshody vzniklé v projektu či programu a došlo tak z obou stran k přijatelnému řešení se zainteresovanými stranami, musí využívat kompetenci vyjednávání. Pokud projektový manažer disponuje dobře rozvinout schopností, může mu pomoci se dokonce vyhnout i skutečným konfliktům. (Pitaš, et al., 2012, s. 150)

Je třeba si uvědomit, že často jsou jednání zaměřená velmi politicky i obchodně, tudíž se musí počítat s tím, že výsledky vyjednávání budou končit kompromisem, kdy obě strany nebudou plně uspokojeny. Každopádně žádoucí výsledek je situace vítěz-vítěz, kdy obě strany profitují z dohody. (Skalický, 2010, str. 357)

K udržení dobrých vztahů hraje i správná řeč těla = vyjednávání. Jak se lidé vyjadřují svým tělem je oknem dovnitř a klíčem do jejich nitra. Musíme počítat s tím, že v životě se snažíme stále analyzovat ostatní skrze jejich řeč těla, a tím pádem se jim snažíme číst mysl. Avšak co si často nemusíme uvědomovat je to, že stejně tak jako my čteme ostatní, tak to samé dělají i ostatní. Je to oboustranný vztah. Musíte si uvědomovat řeč vlastního těla a signálů, které jsou vámi vysílány. (Borg, 2012, s. 23-27)

U řeči těla je důležité správné držení těla, váš výraz tváře, tón hlasu, pohyby očí, gesta a jiné. (Borg, 2012, s. 66)

Při vyjednávání můžeme využít rad pro vyšší úspěšnost.

- Na základě, s kým jednáte využijte důvěryhodnost, logiku a emoce
- Mít připravenou odpověď na otázku proč, jelikož, pokud dokážete vysvětlit proč něco potřebujete, lidé vám vyjdou více vstříc.
- Vyhněte se zápornému jazyku (slovo ale, slova začínající předponou ne) (Cirkovský, 2021)

Dvě základní vyjednávání:

- Proces vyjednávání (jak se postupuje, jaké okolnosti, kdo se účastní jednání, taktiky apod.)
- Předmět vyjednávání (o co se jedná, jaké jsou možnosti, k jakému se došlo závěru apod.) (Skalický, 2010, s. 358)

Úspěšné vyjednávání začíná podrobnou přípravou na schůzku, kde se bude odehrávat vyjednávání důležitější o to by příprava měla být poctivější. Příprava se projeví v počátcích jednání. Na začátku jednání by se měl sdělit důvod schůzky a měl by být stanoven časový rámec pro výměnu informací. Vyjednávání by mělo být doprovázeno oční kontaktem a předem přípravným dialogem se sebevědomými větami. Dobrým tahem je také vyjádřit ochotu k dohodě a kompromisu. (Pokorný, 2018)

Projektový manažer se snaží dosáhnout využitím vyjednávacích technik s ostatními uspokojivé dohody. (Máchal, 2017, s. 88) Mezi tyto techniky patří například technika zrcadlení, kdy se snažíme napodobit svého soupeře a využíváme proto tedy stejná slova a neverbální signály, jelikož lidé mají podvědomě rádi lidi, kteří jim jsou podobní. Další technikou jsou spíše tipy a těmi jsou mít připravený cíl, být trpěliví, jen tak neustupovat, naslouchat, či zkuste jen být ticho v případě nesouhlasu. (Mytimi, 2021)

Druhy nátlaku a manipulativního chování:

1. Časový nátlak – cílem je dostat osobu pod stres (trvání na podpisu ihned a jiné).
2. Početní převaha při vyjednávání, která se snaží znejistit druhou stranu
3. Nedostatečné kompetence – výmluvy typu nekompetentnosti při rozhodování
4. Nové informace – forma časového nátlaku.
5. Odvolání ke konkurenci – lživé nabídky, které nemusí být pravdivé
6. Předstírání nezájmu – cílem je nabídnutí nějaké výhody
7. Hra na city – zákeřná technika; například musíme propustit “xx“ lidí

Důležité je tyto techniky znát a být proti nim odolný. (Doležal, 2016, str. 394-395)

3.7.1.12 Konflikty a krize

V případě objevení konfliktu nebo krize je účelem této kompetence projektového manažera umět efektivně jednat v těchto případech. (Máchal, 2017, s. 79)

Avšak můžeme narazit na velké množství projektových manažerů, kteří jsou dobří v řešení konfliktů, tak neznamená, že si dokážou vždy poradit sami. Mnohdy je potřeba, aby se obrátili na sponzora projektu, aby mu pomohl při řešení konfliktů/ krizí jak mezi členy týmu, tak zadavateli. Pokud při řešení konfliktů projektový manažer postrádá na všech stranách dobrou vůli, tak samotné řešení je velmi těžké. (Moira, 2021)

Avšak každý zná spíše konflikty, které snižují výkonnost týmu, jsou negativní až mají likvidační/ destruktivní vliv na efektivnost práce týmu (samozřejmě ale záleží v jaké hloubce se problém nachází). (Jay, 2006, s. 503-504)

Problém není v tom, že existují konflikty, ale jak jsou tyto konflikty řešeny, a co musíme dělat, aby k nim nedocházelo, a pokud dochází, tak aby nebyly tak děsivé. Konflikty můžeme řešit rozmanitými způsoby. Nejdůležitější, jak ke konfliktům přistupujeme, jelikož se dají řešit v duchu nepřátelském a přátelském. (Křivohlavý, 2010, s.14)

Mezi strategie řešení konfliktů řadíme odpoutání pozornosti, kde se snažíme sportu/ konfliktu dočasně vyhnout. Ústup, kdy druhé straně vyjdeme vstříc, především vhodné v momentu, kdy si snažíme do budoucna udržet dobré vztahy. Konfrontace, kde dochází ke sporu z obou stran. Kompromis, v praxi nejvyužívanější. Jedná se o přijatelné řešení obou stran. Spolupráce, také přezdívané jako strategie win-win. Tato strategie je časově náročnější, jelikož je potřeba vytvořit důvěru a potřeba naučit se naslouchat vzájemně svým požadavkům. (Urban, 2019)

Druhy konfliktů:

Interpersonální – osobní konflikty jedné osoby

Interpersonální konflikty – mezi dvěma lidmi

Skupinové konflikty – uvnitř skupin lidí

Mezi skupinové konflikty – mezi dvěma skupinami lidí (Křivohlavý, 2010, s. 39)

S návazností existuje 6 kritérií úspěchu. Jedná se o: vlažní vítězství, objektivní spravedlnost, výhra protistrany, společná prohra, permanentní nedohoda, společná výhra. (Plamínek, 2009, s. 42)

Vývojový konflikt dochází v momentě, kdy je porušena rovnováha. Existence systému se dostává do ohrožení, kdy dojde porušení stability. Pokud taková situace nastane, můžeme hovořit o krizi. Krize = konflikt porušující stabilitu systému. (Plamínek, 2012, s. 54-56)

3.7.1.13 Spolehlivost

Kompetence spolehlivost má velmi blízko k důvěře, jelikož pokud projektový manažer dodá, co se slíbilo, a dodá to i v čase a kvalitě, jak bylo dohodnuto vzniklá důvěra u okolí (u zainteresovaných stran, kde je velmi ceněna), která se buduje nějaký čas. (Pitaš, et al., 2012, s. 164)

Spolehlivost se skládá z určitého balíčku činností, které vypovídají o dané osobě, jak je spolehlivá. Pokud se osoba při práci s jinými odděleními/ útvary snaží najít společné řešení. Sleduje tým a nechává se podřízovat jejich zájmům a plní jejich cíle. Kdokoliv si vyžádá pomoc, je mu nápomocen. Snaží se vyvolat či udržet dobrou atmosféru a uklidňuje

kolegy při konfliktech, dá se o něm říct, že je spolehlivý. (Bělohlávek, 2016, s. 52) Také zvyšuje sebedůvěru a sebeovládání u členů týmu. (Skalický, 2010, s. 362)

3.7.1.14 Porozumění hodnotám

Základním stavebním kamenem této kompetence je vzájemný respekt, kde jde o schopnost vnímání skutečných vnitřních kvalit ostatních lidí a rozumět a vcítit se do jejich úhlů pohled. Porozumění hodnotám je provázáno i komunikací, vnímáním názorů a hodnotových úsudků ostatních. (Pitaš, et al., 2012, s. 164)

Projektový manažer dokáže projekt organizovat mnohem více efektivněji, pokud dokáže rozumět ostatním lidem co se týká rozdílů u hodnot mezi lidmi i celých společností. V tomto momentě dokáže projekt lépe organizovat. (Skalický, 2010, s. 363)

Hodnoty jsou unikátní i v tom, že lidé po celém světě napříč sdílí podobnou skladbu hodnot, ale každý přikládá hodnotám různou míru důležitosti a během našeho života se tyto hodnoty a jejich důležitost mění. Dají se posilovat, chovají se jako svaly, dostatečným opakováním je posilujeme. (Malířová, et al., 2016)

Vzhledem k tomu, že každý člověk je originál, tak vnímá svět vlastním způsobem. Podle toho řeší každý své životní peripetie jiným způsobem. (Steinerová, 2015)

Porozumění hodnotám úzce souvisí s respektem, kdy platí pravidlo, kdo respektuje druhé, bude respektován. (Groth, 2014, s. 239-241)

Tipy, jak si lépe porozumět:

- Pokud v týmu jsou kulturně odlišní lidé, přečtěte si o jejich kultuře, tradicích a snažte se jim porozumět a pochopit
- Pokud máte problém s tématem náboženství, snažte se pochopit, že pro někoho je náboženství velice důležité a je třeba ho chápat
- Pokud panuje nedůvěra vůči nadřízenému z důvodu, že cizí osoba nevěří, zkuste se obrátit na někoho, koho dotyčný zná.

- Dodržujte pravidla, dělejte kompromisy, a především dejte tomu čas, jelikož některé věci potřebují více času. (Migrace, ©2014-2022)

3.7.1.15 Etika

Etika čili etické chování je základ společenského systému a zahrnuje morální přijatelné chování jednotlivců. Musí být respektována, jak osobně, tak směrem k zainteresovaným stranám a celé společnosti, aby se na projektu mohlo pracovat bez morálních konfliktů. V organizacích jsou často už součástí zaměstnacké smlouvy, pravidla chování a jisté etické normy, které se od zaměstnanců očekávají a mohou mít i právní základ. (Pitaš, et al., 2012, s. 168)

„Vždy však platí, že manažer projektu musí jednat podle přijatých zásad profesionálního chování“. (Skalický, 2010, s. 364)

Mezi obecné a základní zásady etického chování patří dodržování a jednání dle právních předpisů. Vzájemná důvěryhodnost, poctivost a respekt, a srovnatelné podmínky nehledě na věk, rasu, národnosti či náboženství. Mlčenlivost, která se týká interních záležitostí společnosti, předávání pravdivých informací a jiné. (krpa-paper, ©2015)

S morální vyspělostí jednotlivých osob či společností se zvyšuje význam odůvodňování morálních nároků a tím i teorie reflexe a jejich utváření, kterou je normativní etika (ta je součástí etiky, která zkoumá principy, obecné zásady či normy morálního jednání. Význam normativní etika dále záleží na postavení morálních systémů, jelikož jsou založeny v morálních hodnotách (principy, pojetí spravedlnosti a ideály zla a dobra). Hlavním jejich významem je spojit tuto duchovní stránku morálky (co má být) s praktickou stránkou (s tím co je) a dohromady spojují morální jednání a vědomí. (Havelková, 2017)

3.8 Kompetence a jejich elementy způsobilosti podle standardu IMPA – ICB4

Nová verze International Competence Baseline verze 4 je inovována od roku 2015 a do češtiny byla přepsána v roce 2017.

Kompetence jsou v prostředí projektů, programů a portfolií rozděleny do 29 elementů kompetencí, přičemž každá z nich obsahuje jeden až více klíčových indikátorů kompetencí. Původní verze obsahovala dohromady 46 elementů kompetencí.

- Technické kompetence (14 elementů) – Původně 20
- Kontextové kompetence (5 elementů) – Původně 11
- Behaviorální kompetence (10 elementů) – Původně 15 (Máchal, 2017, s. 20)

Hlavním novým rozdílem je zaměření k oblasti řízení portfolií a programů. V nové verzi ICB se můžeme shledat s novým pojmenováním kompetencí (kapitoly 3.6.1, 3.6.2, 3.6.3). Jejich význam se shoduje se starší verzí. Kompetence jsou ale představovány více detailněji a přehledněji, zároveň se lépe a vhodně doplňují a také se zaměřují na osobu ředitele/ manažera. (Mikulicová, 2016, s. 69)

Kontextové elementy způsobilosti obsahují kompetence: strategie organizace; systém řízení, struktura a procesy; shoda se standardy a předpisy; moc a zájem; kultura a hodnoty organizace (společnosti).

Behaviorální elementy způsobilosti obsahují kompetence: sebereflexe a sebeřízení; osobní integrita a spolehlivost, komunikační dovednosti; zainteresovanost a vztahy; vůdcovství; týmová práce; vypořádání s konflikty a krizemi; kreativita, vynalézavost a důvtip; vyjednávání; orientace na výsledky.

Technické elementy způsobilosti obsahují kompetence: návrh projektu, programu nebo portfolia; rozsah projektu; čas; Organizace projektu, programu, portfolia a práci s informacemi; kvalita; finance; zdroje; obstarávání (a partnerství); plánování a operativní řízení; rizika a příležitosti; zainteresované strany; transformace a organizační změny. (Máchal, 2017, s. 22)

3.8 Pearsonův chí-kvadrát a Fisherův exaktní test

Pearsonův chí-kvadrát test

Test významnosti se využívá například v přídech, kdy rozhodujeme, zda existuje závislost mezi dvěma jevy, které byly pomocí nominálního (ordinálního) měření zachyceny. Taková situace velmi často nastává při zpracovávání dotazníkových šetření, ale i v dalších možných situacích. (Chráška a Kočvarová, 2014, s. 44)

Fisherův exaktní test

Velkým problémem chí-kvadrát testu je to, že hodnota p je pouze odhadem, jelikož rozdělení náhodného výběru nominálních dat je jen aproximací chí-kvadrát rozdělení. Tato aproximace je nespolehlivá u malých počtů měření a především v 2×2 kontingenčních tabulkách. Máme-li kontingenční tabulku (2×2) o malých četnostech včetně nuly, tak je Fisherův exaktní test právě považován jako nejvhodnější varianta. Testuje se nulová hypotéza, že rozdělení objektů podle dvou kritérií je odlišné od hypergeometrického rozdělení. Počítá se pouze hodnota p , kterou se testuje odlišnost sloupců od řádků. (Worldofplatns, 2017)

3.8.1 Postup při výpočtu Pearsonova chí-kvadrát testu

Podmínky pro použití testu nezávislosti v kontingenční tabulce:

- Tabulka více jako 2×2
- Nejvíce 20 % teoretických četností může být menších než 5.
- Žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1. (Kábrt, 2011)

1. Krok

Vzorec 1 Výpočet očekávaných četností

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} n_{\bullet j}}{n}$$

Zdroj: (Kábrt, 2011)

2. Krok

Hypotézy:

- **Nulová hypotéza H_0** je formulovaná negativně („to, co chceme prokázat, neplatí“)
- **Alternativní hypotéza H_1** formulovaná jako neplatnost H_0 .
- Cílem testování je H_0 zamítnout a přijmout H_1 . (WikiSkripta, 2016)

3. Krok

Vzorec 2 Výpočet testového kritéria

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Zdroj: (Kábrt, 2011)

Postup: Sečíst všechny řádky od 1 do r . a pak všechny sloupce od 1 do s a od těch skutečných hodnot (n_{ij}) odečíst očekávané (n'_{ij}) to celé na druhou a vydělit očekávanými (n'_{ij}). (Kckurzy, 2021)

4. Krok

Kritický hodnota/ obor:

Výsledek vypočtu Chí kvadrátu se porovnává s kritickou hodnotou, která se vypočítá jako:

Vzorec 3 Výpočet kritické hodnoty

$$k = X^2 \geq X^2_{(r-1)*(s-1)}(\alpha)$$

Zdroj: Vlastní zpracování, vzorec převzat od (Kckurzy, 2021)

5. Krok

Jestliže **testové kritérium je menší nežli kritická hodnota**, pak hypotézu H_0 o nezávislosti znaků nezamítáme. Pokud je naopak větší, H_0 zamítáme a přijímáme H_1 . (Kábrt, 2011)

3.8.2 Postup výpočtu Fisherova exaktního testu

Vzorec 4 Vzorec pro výpočet F-testu

$$F = \frac{S1^2}{S2^2}$$

Zdroj: (Slidetodoc, ©2020)

Vzor výpočtu:

Vzorec 5 Postup výpočtu F-testu

Testové kritérium F vypočítáme podle vztahu (35)

$$F = \frac{\text{rozptyl mezi skupinami}}{\text{rozptyl uvnitř skupin}} = \frac{12,34}{2,94} = 4,19$$

Zdroj: (Chráška a Kočvarová, 2014, s. 77)

Vypočítanou hodnotu testového kritéria porovnáme v tabulkách. Pokud je výsledek větší než kritická hodnota, tak odmítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. (Chráška a Kočvarová, 2014, s. 77)

4. Vlastní práce

4.1 Stanovení výzkumné otázky a hypotéz

V rámci výzkumu bude mířeno na to zjistit mezi projektovými manažery v IT, bankovním a stavebním odvětví důležitost a využívanost behaviorálních kompetencí. Zájem bude také o to zjistit, zda se využívanost zvyšuje s důležitostí, a také zda věk má vliv na různé dané kompetence.

V rámci analýzy budou nejprve vypočteny popisné statistiky a vytvořeny grafy četností. Následně budou otestovány hypotézy a provedena analýza vztahů (závislostí) - kontingenční tabulky + Chí-kvadrát test (včetně otestování předpokladů).

4.2 Hypotézy

Byly formulovány následující hypotézy:

Hypotéza 1:

Nulová: *Důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se neliší mezi jednotlivými odvětvími.*

Alternativní: *Důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Hypotéza 2:

Nulová: *Využívanost behaviorálních kompetencí projektovými manažery se neliší mezi jednotlivými odvětvími.*

Alternativní: *Využívanost behaviorálních kompetencí projektovými manažery se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Hypotéza 3:

Nulová: *Nebyl prokázán vztah mezi důležitostí a využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí.*

Alternativní: *Byl prokázán vztah mezi důležitostí a využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí.*

Hypotéza 4:

Nulová: *Nebyl prokázán vztah mezi využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí a věkem.*

Alternativní: *Nebyl vztah mezi využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí a věkem.*

4.3 Soubor respondentů

Výběr respondentů byl vybírán metodou prostého náhodného výběru. Respondenti byli vybíráni náhodně, bez jakéhokoliv pravidla, kde měl každý respondent stejnou šanci na výběr. Tímto způsobem se dají pokrýt všechny vlastnosti populace, avšak výsledky musíme brát obecně. (Survio, 2020)

4.4 Pilotáž dotazníkového šetření

Po dokončení dotazníku proběhl test na malém vzorku patnácti lidí online formou přes Google Forms, aby byly odhaleny chyby, které předtím nebyly vidět. Po dokončení pilotáže na prostém náhodném vzorku lidí byl dotazník potřeba restrukturalizovat a opravit průvodní text k vyplnění dotazníkového šetření.

4.5 Výzkumné nástroje

Byla zvolena kvantitativní metoda prostřednictvím dotazníku, který byl zasílán elektronicky e-mailem mezi IT společnosti, banky, stavební firmy. Po dlouhých odezvách, kdy nikdo neodpovídal bylo rozhodnuto přejít na sociální síť LinkedIn, kde přes textové zprávy byli obepisováni náhodní lidé, kteří pracují na pozici projektového manažera. Dotazník byl upraven na základě pilotážního dotazníkového šetření v Google Forms. Dotazník byl anonymní a dobrovolný a vyplnilo ho 261 respondentů z 594 zaslaných dotazníků, což znamená, že celková návratnost dotazníků je 43,94 %. Devatenáct respondentů bylo vyřazeno, jelikož nezapadalo mezi hledaný vzorek to znamená, že analýza a vyhodnocení probíhalo u 242 respondentů. Návratnost po odečtení devatenácti respondentů je 40,74 %. Dotazník obsahuje 24 otázek, ze kterých mohli respondenti vybrat vždy jen jednu z několika možností. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření bylo anonymní, tak v diplomové práci nebudou uvedeny jejich jména.

4.6 Časový průběh výzkumu

Dotazník byl spuštěn dne 8.7. 2021 a výzkum byl ukončen k datu 21.11. 2021

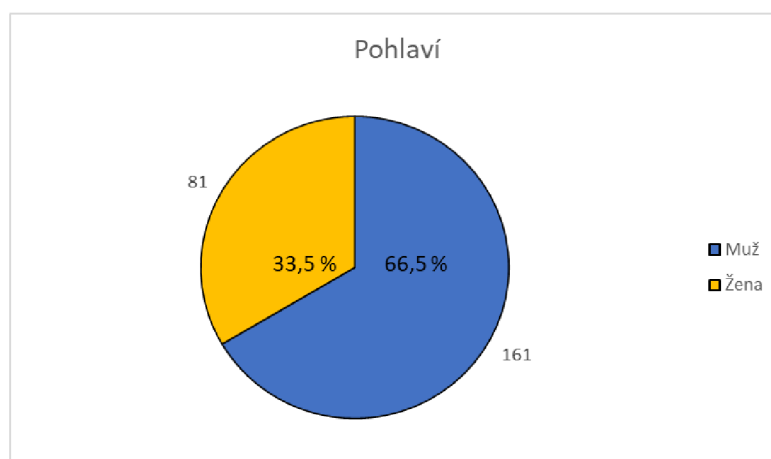
4.7 Vlastní výzkum

Data

Pohlaví

Dle tabulky č.1 dotazník po odebrání neplatných dotazníků zodpovědělo dohromady 242 lidí. 161 dotázaných byli muži (66,5 %), 81 respondentů ženy (33,5 %).

Graf 1 Pohlaví

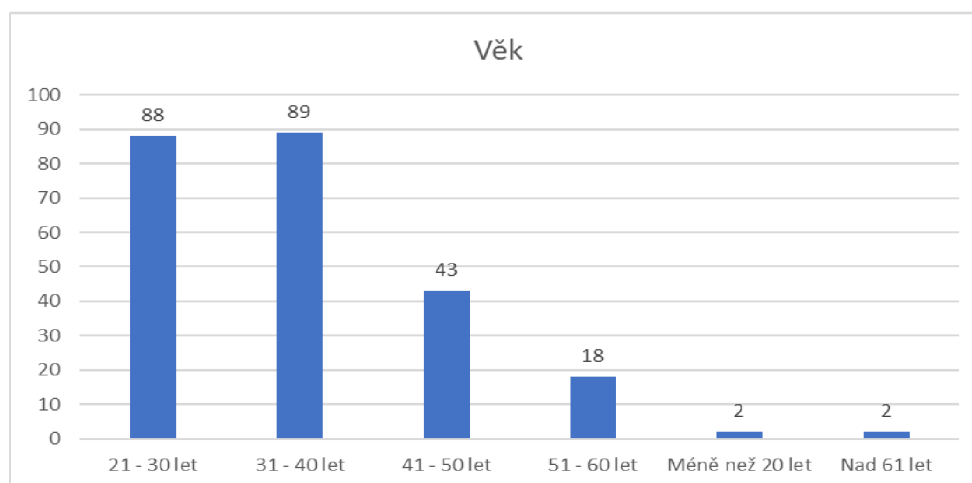


Zdroj: Vlastní zpracování

Věk

Dle tabulky č.2 nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti ve věku mezi 31-40 let s 37 % poté ve věku 21-30 let s 37 %. 18 % respondentů bylo ve věku 41-50 let. 7 % ve věku 51-60 let. 1 % ve věku méně než 20 let a věk nad 61 let.

Graf 2 Věk

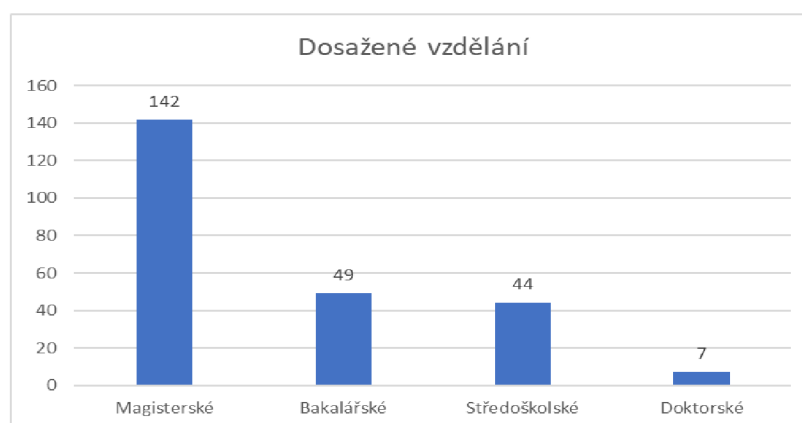


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání

Dle tabulky č. 3 většina (59 %) dotázaných dosáhla magisterského vzdělání. 20 % dotázaných dosáhla pouze středoškolského vzdělání a následně 18 % bakalářského vzdělání. Nejméně zvolenou odpovědí bylo dosažené vzdělání doktorské se 3 %.

Graf 3 Vzdělání

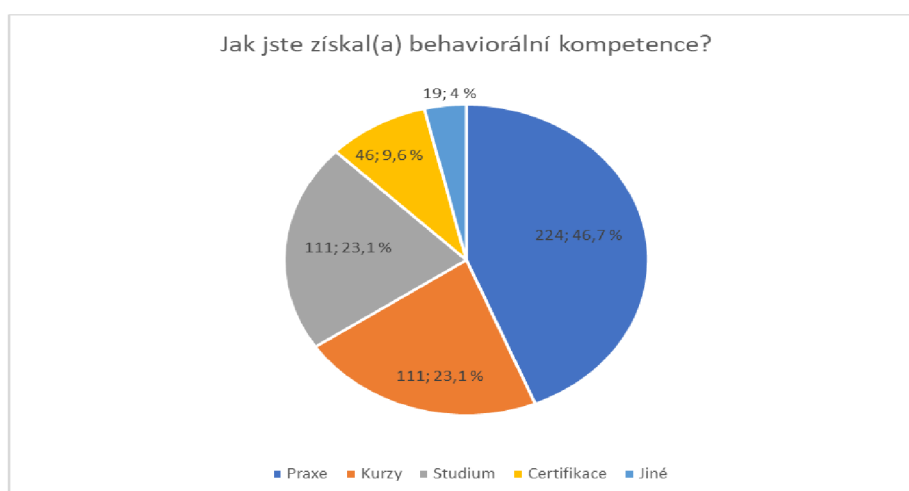


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jste získal(a) behaviorální kompetence?

Dle tabulky č. 4 nejčastějším způsobem získání behaviorálních kompetencí byla praxe (44 %). Druhým nejčastějším pak kurzy a studium (22 %). 9 % respondentů získalo kompetence certifikacemi a jako poslední možnou odpovědí bylo jiné (4 %). U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí.

Graf 4 Způsob získání behaviorálních kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak rozvíjíte behaviorální kompetence?

Dle tabulky č. 5 je nejčastějším způsobem rozvíjení behaviorálních kompetencí byla opět praxe (46,5 %). Druhým nejčastějším pak kurzy (23,1 %). Následuje studium (15,4 %), certifikace (10,8 %) a jiné 4,2 %. V této otázce bylo opět možné zvolit více odpovědí.

Graf 5 Rozvíjení behaviorálních kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 1:

Nulová: Důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se neliší mezi jednotlivými odvětvími.

Alternativní: Důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se liší mezi jednotlivými odvětvími.

Obecně:

Tabulka č. 6 v seznamu tabulek

V oblasti Informačních technologií hodnotilo 77 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako velmi důležité, v oblasti Bankovní pak 69,7 % a v oblasti Stavební jen 55,7 %. Naopak v oblasti Stavební hodnotilo 11,5 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako spíše nedůležité. V oblastech Bankovní a Informační technologie zvolilo odpověď spíše nedůležité jen 1,3 %, respektive 2,9 % dotázaných.

Tabulka 1 Jak je podle Vás důležité využívat behaviorální kompetence (kompetenční přístup?) v projektovém managementu?

		Crosstab				
		Jak je podle Vás důležité využívat behaviorální kompetence (kompetenční přístup?) v projektovém managementu?				
			Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	22	1	53	76
		%	28.9%	1.3%	69.7%	100.0%
	Informační technologie	Count	21	3	81	105
		%	20.0%	2.9%	77.1%	100.0%
	Stavební	Count	20	7	34	61
		%	32.8%	11.5%	55.7%	100.0%
Total	Count	63	11	168	242	
	%	26.0%	4.5%	69.4%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 v seznamu tabulek

Vzhledem k tomu, že nejsou splněny předpoklady Chí-kvadrát testu (3 buňky měly menší hodnotu nežli 5), k vyhodnocení, zda existuje statisticky významný vztah mezi důležitostmi behaviorálních kompetencí projektových manažerů a jednotlivými odvětvími použijeme Fisherův exaktní test. P-hodnota ukazuje $p = 0,010$, tedy je menší nežli 0,05,

proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že *Důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Tabulka 2 Test důležitosti využívání

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.180 ^a	4	.007	.006
Likelihood Ratio	13.159	4	.011	.015
Fisher's Exact Test	12.596			.010
N of Valid Cases	242			

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.77.

Zdroj: *Vlastní*

zpracování

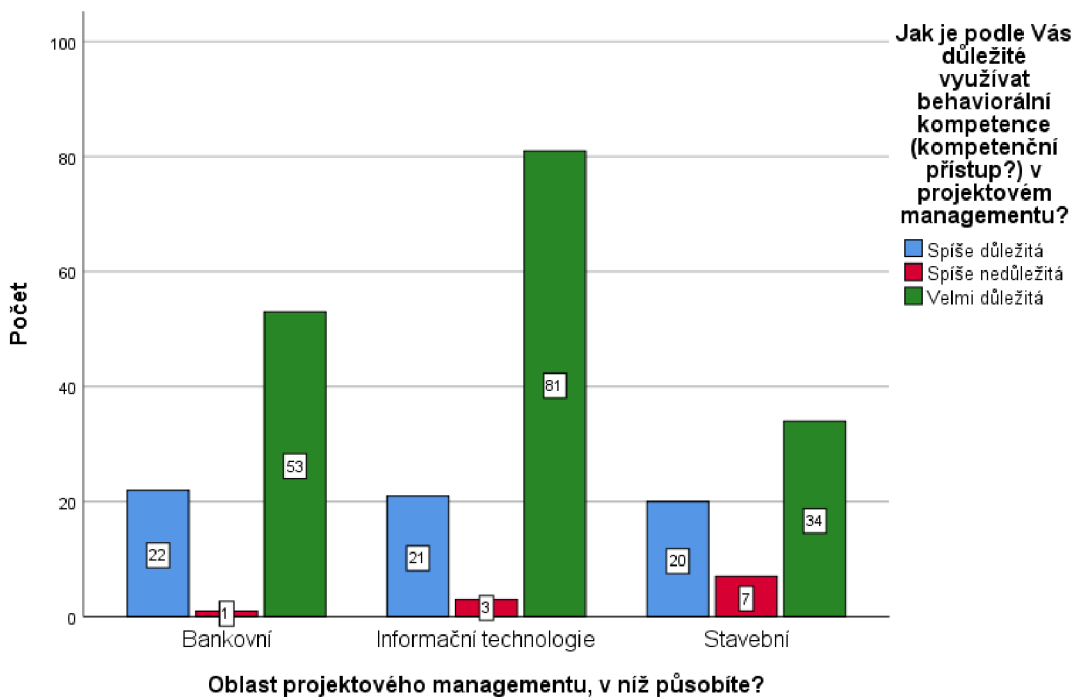
Může být pozorován statisticky významný rozdíl mezi oblastmi – v oblasti Stavební se zdá být používání behaviorálních kompetencí jako méně důležité než v oblasti bankovní a informačních technologií – v oblasti informačních technologií se pak zdá být nejdůležitější.

SPSS program tyto výpočty usnadnil tím, že je pouze porovnávaná Asymptotic Significance (2-sided) s hladinou významnosti 5% ($\alpha = 0,05$). V tento moment, kdy každá p hodnota bude nižší nežli Alfa, bude zamítnuta nulová hypotéza H_0 a přijata alternativní hypotéza H_1 . V momentě, kdy nebudou splněny kritéria pro Chí kvadrát test, přichází na řadu Fisherův exaktní test, kdy se porovnává Exact sig (2 – sided) s hladinou významnosti 0,05.

Likelihood ratio nebude při výzkumu využíván. Hodnota df , tedy stupňů volnosti nás zajímá jen při F-testu.

Věta pod tabulkou říká, že 3 políčka (33 %) má očekávanou hodnotu menší než 5. Minimální očekávaná četnost je 2,77. Pokud je hodnota tedy nad 20 %, nejsou splněny předpoklady Chí kvadrát testu a bude třeba pokračovat s F-testem, který významnost potvrdil.

Graf 6 Důležitost kompetence – obecné



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivé behaviorální kompetence

Je pozorována statisticky významná závislost mezi jednotlivými odvětvími a: asertivitou, kreativitou, diskusí, konflikty a krizí, porozuměním hodnotám a etikou. Jednotlivé behaviorální kompetence budou popsány.

- **Asertivitou**

Tabulka č. 8 v seznamu tabulek

Asertivita se zdá být nejdůležitější v oblasti Bankovní, kde ji jako velmi důležitou zvolilo 60,5 % dotázaných. Dále velmi využívanou bývá v oblasti stavební, kde ji zvolilo 54,1 %. V oblasti IT 46,7 %. V oblasti stavební můžeme vidět, že 21,3 % projektových manažerů vidí tuto kompetenci jako spíše nedůležitou

Tabulka 3 Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?

Crosstab

Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?

		[Asertivita]			Total
		Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá	
Oblast projektového management u, v níž působíte?	Bankovní	Count	26	4	46
		%	34.2%	5.3%	100.0%
	Informační technologie	Count	50	6	49
		%	47.6%	5.7%	46.7%
	Stavební	Count	15	13	33
		%	24.6%	21.3%	54.1%
Total	Count	91	23	128	
	%	37.6%	9.5%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy. *P-hodnota* = 0,001 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost asertivity (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

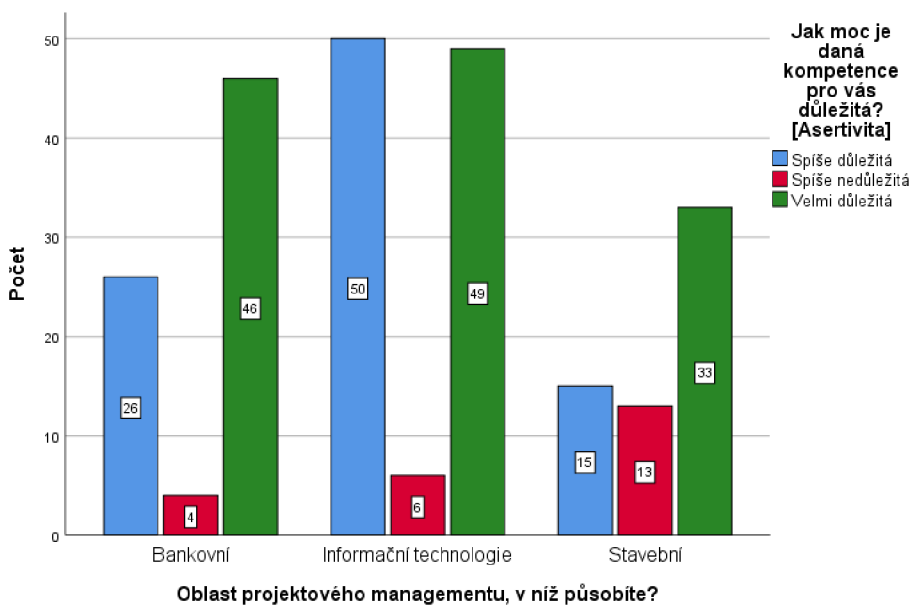
Tabulka 4 Test asertivita

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.377 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	17.735	4	.001
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,80.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Důležitost kompetence – Asertivita



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Kreativita**

Tabulka č. 10 v seznamu tabulek

Kreativita se zdá být nejdůležitější v oblasti Stavební, kde ji zvolilo 47,5 % respondentů, následuje oblast bankovní s 38,2 % a poté IT s 21 %. U IT je vidět, že dokonce 22,9 % respondentů zvolilo, že kompetence kreativity je spíše nedůležitá.

Tabulka 5 Důležitost kreativity

Crosstab

Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?

		[Kreativita]			Total	
		Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá		
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	43	4	29	76
		%	56.6%	5.3%	38.2%	100.0%
	Informační	Count	59	24	22	105
	technologie	%	56.2%	22.9%	21.0%	100.0%
	Stavební	Count	29	3	29	61
		%	47.5%	4.9%	47.5%	100.0%
Total	Count	131	31	80	242	
	%	54.1%	12.8%	33.1%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,000 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost kreativity (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

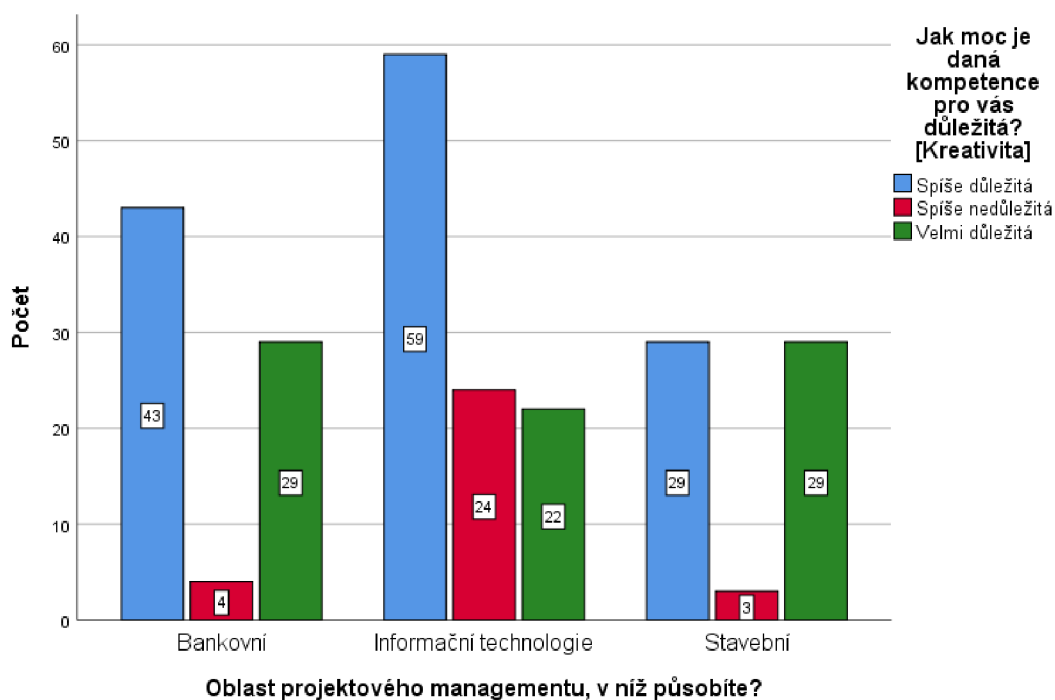
Tabulka 6 Test důležitosti kreativity

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.398 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	24.940	4	.000
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.81.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Důležitost kompetence – Asertivita



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Diskuse**

Tabulka č. 12 v seznamu tabulek

Diskuse je nejdůležitější v IT oblasti, kde tuto odpověď zvolilo 58,1 % respondentů, v oblasti bankovní 55,3 % a v oblasti stavební 49,2 %, kde je zároveň i nejméně důležitá s 21,3 %.

Tabulka 7 Důležitost diskuse

Crosstab

Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?

		[Diskuse]			Total	
		Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá		
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	32	2	42	76
		%	42.1%	2.6%	55.3%	100.0%
	Informační technologie	Count	35	9	61	105
		%	33.3%	8.6%	58.1%	100.0%
	Stavební	Count	18	13	30	61
		%	29.5%	21.3%	49.2%	100.0%
Total	Count	85	24	133	242	
	%	35.1%	9.9%	55.0%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P -hodnota = 0,006 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost diskuse (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

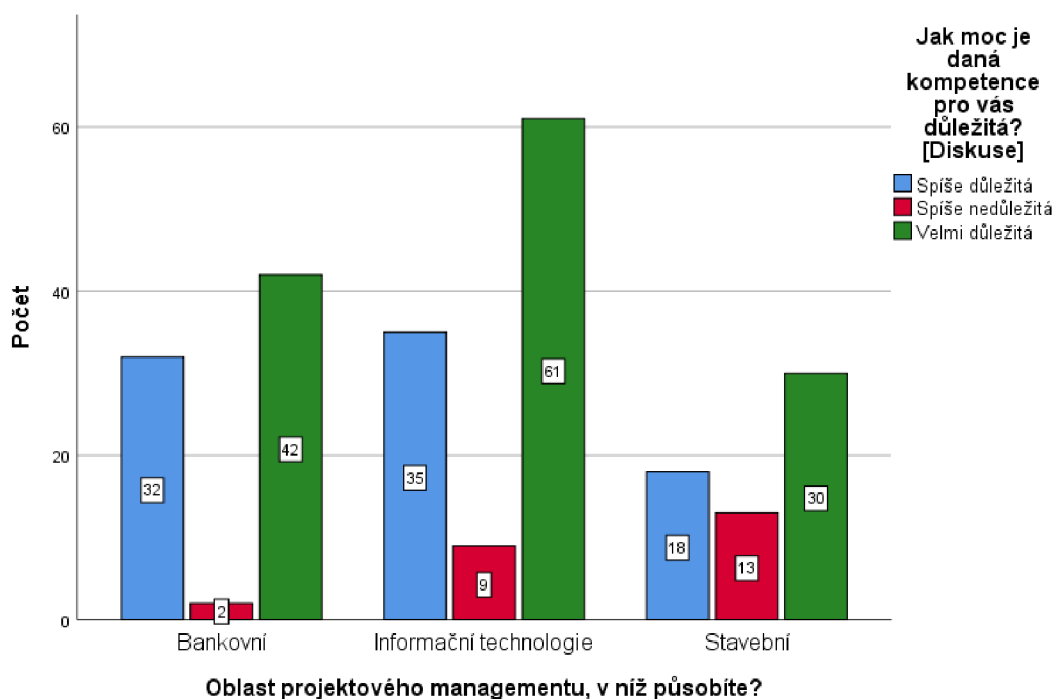
Tabulka 8 Test důležitosti diskuse

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.503 ^a	4	.006
Likelihood Ratio	14.195	4	.007
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.05.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Důležitost kompetence – Diskuse



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Konflikty a krize**

Tabulka č. 14 v seznamu tabulek

Kompetence konflikty a krize jsou nejvíce využívané v oblasti IT 56,2 %, dále velmi důležité v oblasti stavební s 42,6 % a o 5 desetín % bankovní. Naprosto nedůležitou tuto kompetenci zvolilo překvapivě 16,4 % z oblasti stavební.

Tabulka 9 Důležitost konflikty a krize

Crosstab

		Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá? [Konflikty a krize]					
			Naprosto nedůležitá	Svíše důležitá	Svíše nedůležitá	Velmi důležitá	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	3	31	10	32	76
		%	3.9%	40.8%	13.2%	42.1%	100.0%
	Informační technologie	Count	5	37	4	59	105
		%	4.8%	35.2%	3.8%	56.2%	100.0%
	Stavební	Count	10	19	6	26	61
		%	16.4%	31.1%	9.8%	42.6%	100.0%
Total		Count	18	87	20	117	242
		%	7.4%	36.0%	8.3%	48.3%	100.0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,022 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost konflikty a krize (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

Tabulka 10 Test konflikty a krize

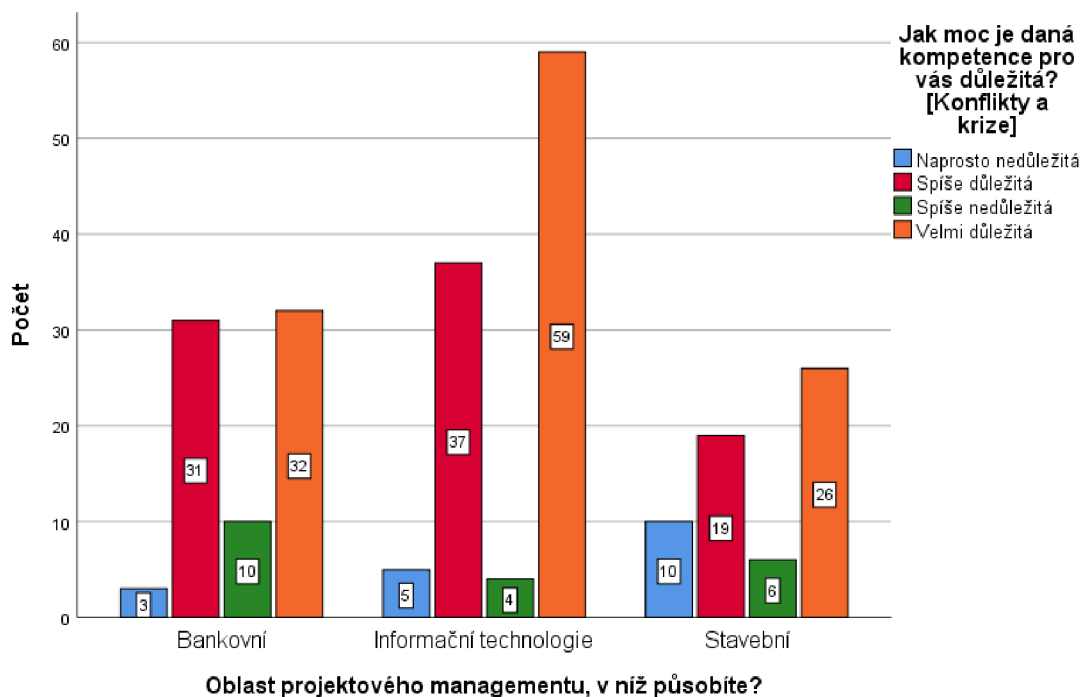
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.002 ^a	6	.009
Likelihood Ratio	15.979	6	.014
N of Valid Cases	242		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.54.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Důležitost kompetence – Konflikty a krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Porozumět hodnotám

Tabulka č. 16 v seznamu tabulek

V oblasti IT je porozumění hodnotám velmi důležité, kde zvolilo odpověď 52,4 % projektových manažerů, dále 47,5 % v oblasti stavební a 42,1 % v oblasti bankovní. Jako spíše nedůležitou kompetenci ji zvolilo v oblasti stavební 23 % a poté v oblasti bankovní 9,2 % a IT 8,6 %. Porozumění hodnotám se zdá být nejdůležitější v oblasti IT, v oblasti Stavební je pak nejméně důležitá.

Tabulka 11 Důležitost porozumění hodnotám

		Crosstab				
		Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?				
		[Porozumět hodnotám]				
			Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	37	7	32	76
		%	48.7%	9.2%	42.1%	100.0%
	Informační technologie	Count	41	9	55	105
		%	39.0%	8.6%	52.4%	100.0%
	Stavební	Count	18	14	29	61
		%	29.5%	23.0%	47.5%	100.0%
Total	Count	96	30	116	242	
	%	39.7%	12.4%	47.9%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P -hodnota = 0,022 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost porozumění hodnotám (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

Tabulka 12 Test porozumění hodnotám

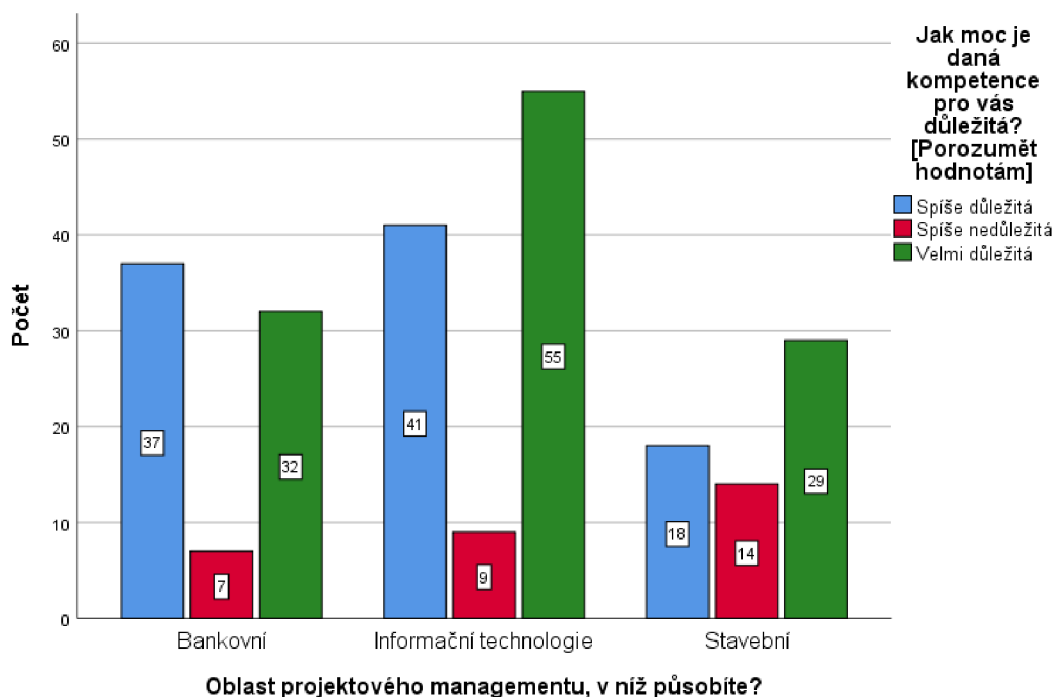
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.472 ^a	4	.022
Likelihood Ratio	10.634	4	.031
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.56.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Důležitost kompetence – Porozumění hodnotám



Zdroj: Vlastní zpracování

Etika

Tabulka č. 18 v seznamu tabulek

Po spojení spíše důležité a velmi důležité je vidět, že kompetenci etika zvolilo v oblasti bankovní 97,3 %. Jako nedůležitou ji zvolilo pouhé 2,6 %. V oblasti IT jsme poté na 84,8 % a v oblasti stavební 80,4 %. Jako spíše nedůležitou ji zvolilo v IT 15,2 % a ve stavební oblasti 19,7 %.

Tabulka 13 Důležitost etiky

		Crosstab			Total	
		Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá? [Etika]				
		Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Velmi důležitá		
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	33	2	41	76
		%	43.4%	2.6%	53.9%	100.0%
	Informační	Count	42	16	47	105
	technologie	%	40.0%	15.2%	44.8%	100.0%
	e					
	Stavební	Count	12	12	37	61
	%	19.7%	19.7%	60.7%	100.0%	
Total	Count	87	30	125	242	
	%	36.0%	12.4%	51.7%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,002 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Důležitost etika (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

Tabulka 14 Test důležitosti etiky

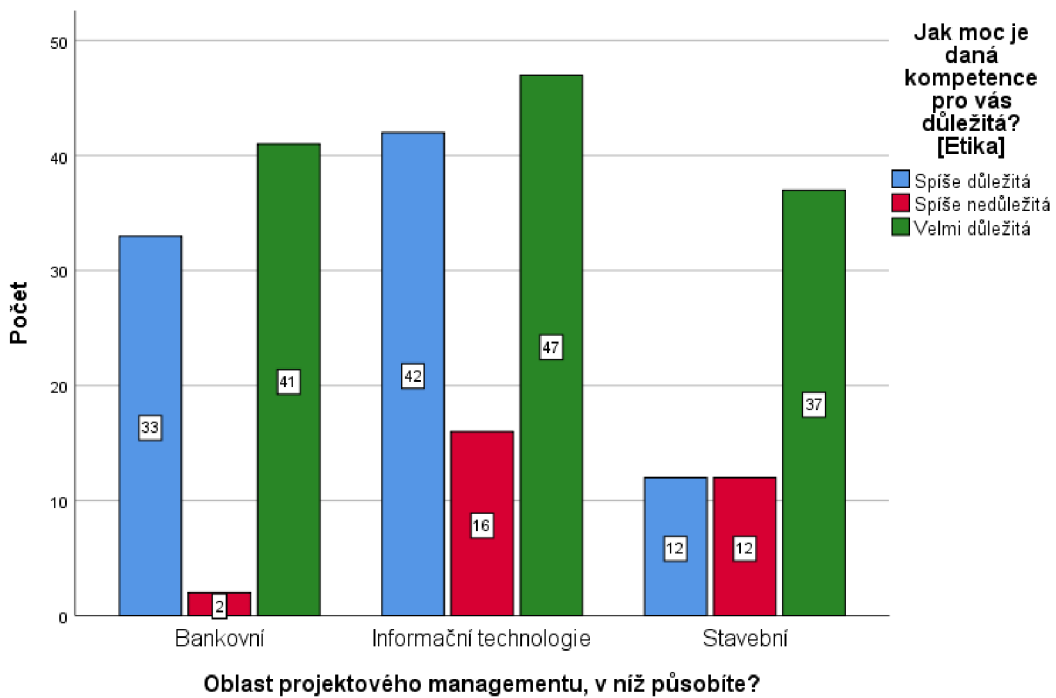
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.289 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	20.437	4	.000
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.56.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Důležitost kompetence – Etika



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 2:

Nulová: *Využívanost behaviorálních kompetencí projektovými manažery se neliší mezi jednotlivými odvětvími.*

Alternativní: *Využívanost behaviorálních kompetencí projektovými manažery se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Obecně

Tabulka č. 20 v seznamu tabulek

V oblasti Informačních technologií hodnotilo 63,8 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako velmi využívané, v oblasti Bankovní pak 56,6 % a v oblasti Stavební jen 39,3 %. Naopak v oblasti Stavební hodnotilo 14,8 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako spíše nevyužívané. V oblastech bankovní zvolilo odpověď 9,2 % a v oblasti informační technologií zvolilo odpověď spíše nedůležité jen 2,9 %.

Tabulka 15 Obecná využívanosti

		Crosstab				
		Do jaké míry využíváte behaviorální kompetence?				
			Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Velmi využívám	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	7	26	43	76
		%	9.2%	34.2%	56.6%	100.0%
	Informační technologie	Count	3	35	67	105
		%	2.9%	33.3%	63.8%	100.0%
	Stavební	Count	9	28	24	61
		%	14.8%	45.9%	39.3%	100.0%
Total	Count	19	89	134	242	
	%	7.9%	36.8%	55.4%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 21 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,10 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Využívanost behaviorálních kompetencí u projektových manažerů se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

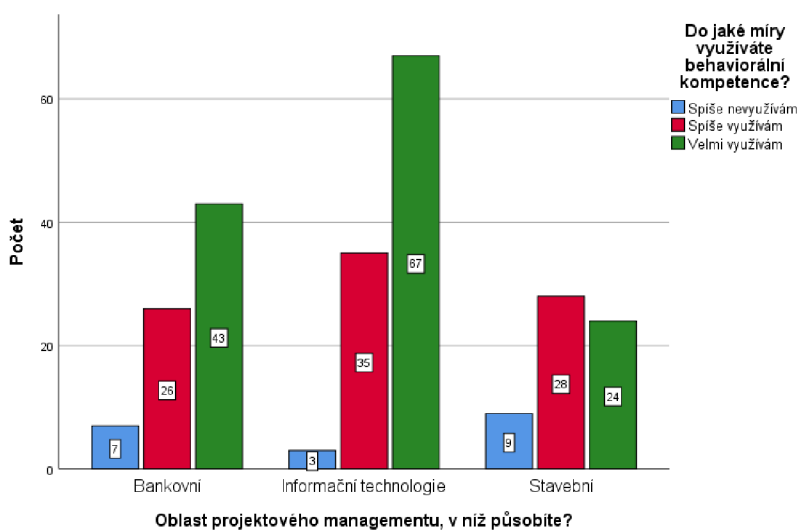
Tabulka 16 Test obecné využívanosti

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.272 ^a	4	.010
Likelihood Ratio	13.751	4	.008
N of Valid Cases	242		

Zdroj: Vlastní zpracování

Může být pozorován statisticky významný rozdíl mezi oblastmi – v oblasti Stavební se zdá být používání behaviorálních kompetencí jako méně využívané než v oblasti bankovní a informačních technologií – v oblasti Informačních technologií se pak zdá být nejvyužívanější.

Graf 13 Využívanost kompetence – obecné



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivé behaviorální kompetence:

Je pozorována statisticky významná závislost mezi jednotlivými odvětvími a: asertivitou, relaxací, vyjednávání, etikou, kreativitou. Jednotlivé behaviorální kompetence budou popsány.

- **Asertivita**

Tabulka č. 22 v seznamu tabulek

Asertivita je nejvyužívanější v oblasti IT, kde velmi využívám a spíše využívám zvolilo 90,1 %, v oblasti bankovní 81,6 % v oblasti stavební 72,1 %. Spíše nevyužívaná je nejvíce v oblasti stavební, kde odpověď zvolilo 27,9 % a v oblasti bankovní 18,4 %.

Tabulka 17 Využívanost asertivity

		Crosstab				Total
		Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?				
		[Asertivita]				
		Spíše nevyžívám	Spíše využívám	Velmi využívám		
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	14	27	35	76
		%	18.4%	35.5%	46.1%	100.0%
	Informační technologie	Count	10	55	40	105
		%	9.5%	52.4%	38.1%	100.0%
	Stavební	Count	17	24	20	61
		%	27.9%	39.3%	32.8%	100.0%
Total	Count	41	106	95	242	
	%	16.9%	43.8%	39.3%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

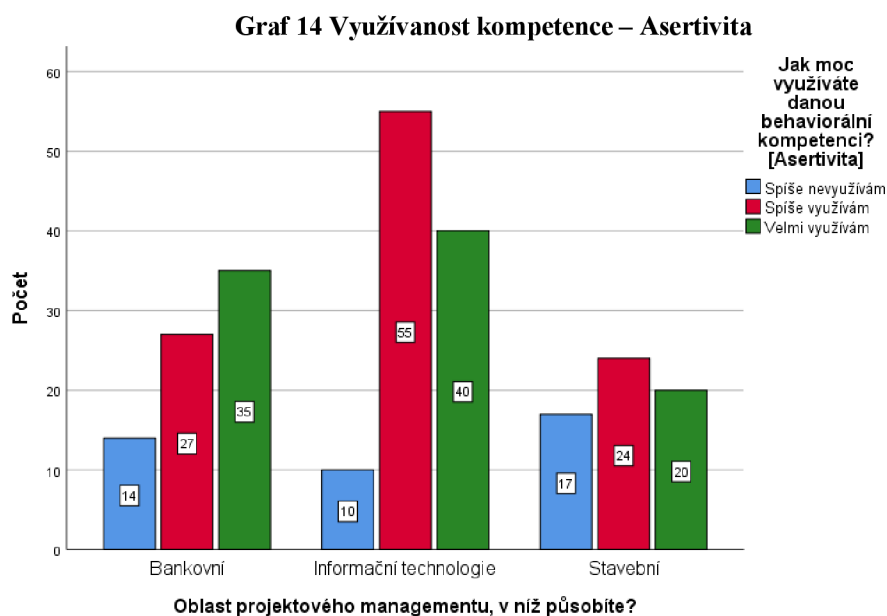
P-hodnota = 0,013 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že *Využívanost asertivity (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Tabulka 18 Test využívanosti asertivity

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.617 ^a	4	.013
Likelihood Ratio	12.534	4	.014
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.33.

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Relaxace

Tabulka č. 24 v seznamu tabulek

Relaxace je nejvyužívanější v oblasti bankovní, kdy po spojení velmi využívám a spíše využívám odpovědělo 60,5 %, ve stavebním odvětví 59 % a v informačních technologiích pouze 46,6 %, kde je zároveň relaxace při spojení spíše nevyžívám a vůbec nevyžívám u 53,4 %, poté u stavební oblasti při spojení 41 % a u bankovní 39,5 %.

Tabulka 19 Využívanost relaxace

Crosstab
Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?
[Relaxace]

			Spíše nevyžívám	Spíše vyžívám	Velmi vyžívám	Vůbec nevyžívám	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	20	33	13	10	76
		%	26.3%	43.4%	17.1%	13.2%	100.0%
	Informační technologie	Count	53	39	10	3	105
		%	50.5%	37.1%	9.5%	2.9%	100.0%
	Stavební	Count	17	16	20	8	61
		%	27.9%	26.2%	32.8%	13.1%	100.0%
Total	Count	90	88	43	21	242	
	%	37.2%	36.4%	17.8%	8.7%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,000 (je nejmenší, není nulová) a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že Využívanost relaxace (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.

Tabulka 20 Test využívanosti relaxace

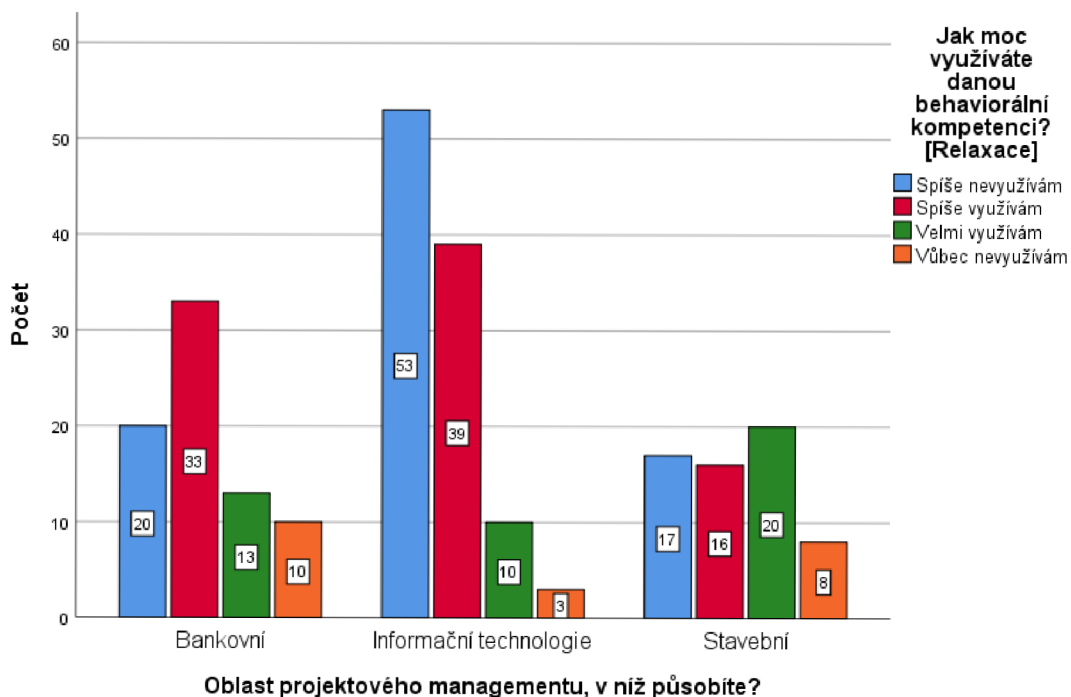
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.627 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	30.950	6	.000
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.29.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Využívanost kompetence – Relaxace



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávání

Tabulka č. 26 v seznamu tabulek

Vyjednávání je nejvyužívanější v oblasti Bankovní, kdy velmi využívám a spíše využívám odpovědělo 96,1 %. Nejméně využívanou je v oblasti stavební s 23 %, poté v informačních technologiích 13,3 %.

Tabulka 21 Využívanost vyjednávání

Crosstab

Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?
[Vyjednávání]

			Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Velmi využívám	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	3	30	43	76
		%	3.9%	39.5%	56.6%	100.0%
	Informační technologie	Count	14	44	47	105
		%	13.3%	41.9%	44.8%	100.0%
	Stavební	Count	14	19	28	61
		%	23.0%	31.1%	45.9%	100.0%
Total		Count	31	93	118	242
		%	12.8%	38.4%	48.8%	100.0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,016 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že *Využívanost vyjednávání (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Tabulka 22 Test využitelnosti vyjednávání

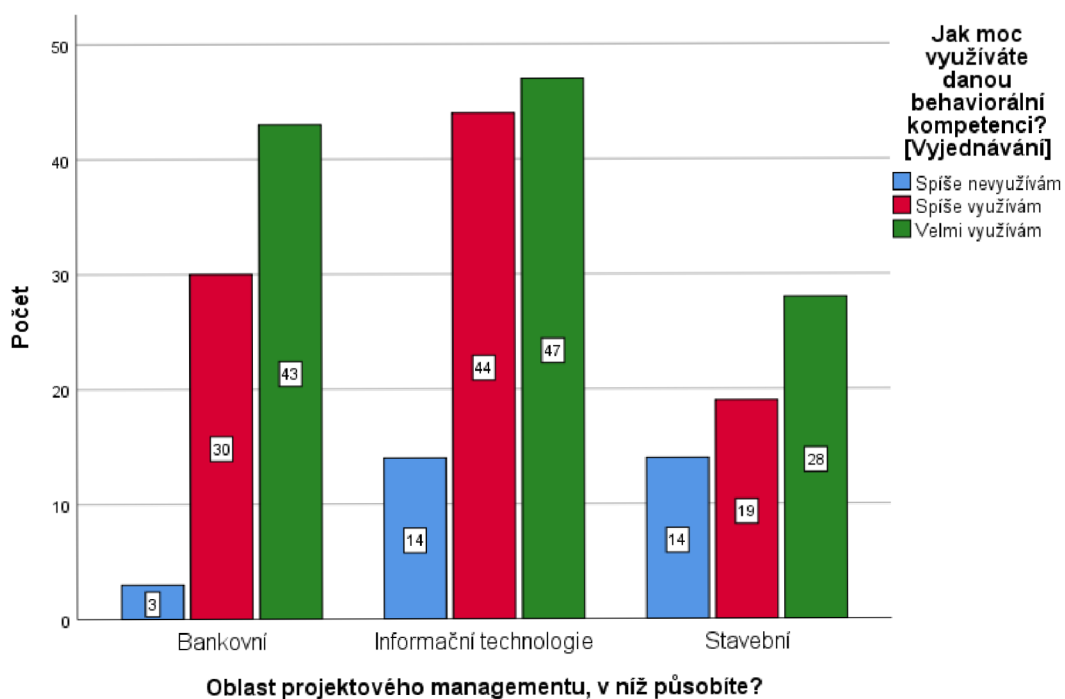
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.172 ^a	4	.016
Likelihood Ratio	12.992	4	.011
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.81.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 Využitelnost kompetence – Vyjednávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Etika

Tabulka č. 28 v seznamu tabulek

Etika je velmi využívána v oblasti Bankovní, kde ji zvolilo 61,8 %, poté stavební 49,2 % a jako poslední informační technologie 38,1. Spíše nevyužívanou je nejvíce v odvětví stavebním, kde odpovědělo 18 % lidí, a naopak nejméně nevyužívanou je v bankovním sektoru 9,2 %.

Tabulka 23 Využívanost etiky

		Crosstab				
		Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?				
			[Etika]			
			Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Velmi využívám	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	7	22	47	76
		%	9.2%	28.9%	61.8%	100.0%
	Informační technologie	Count	14	51	40	105
		%	13.3%	48.6%	38.1%	100.0%
	Stavební	Count	11	20	30	61
		%	18.0%	32.8%	49.2%	100.0%
Total	Count	32	93	117	242	
	%	13.2%	38.4%	48.3%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,016 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že *Využívanost etiky (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.*

Tabulka 24 Test využívanosti etiky

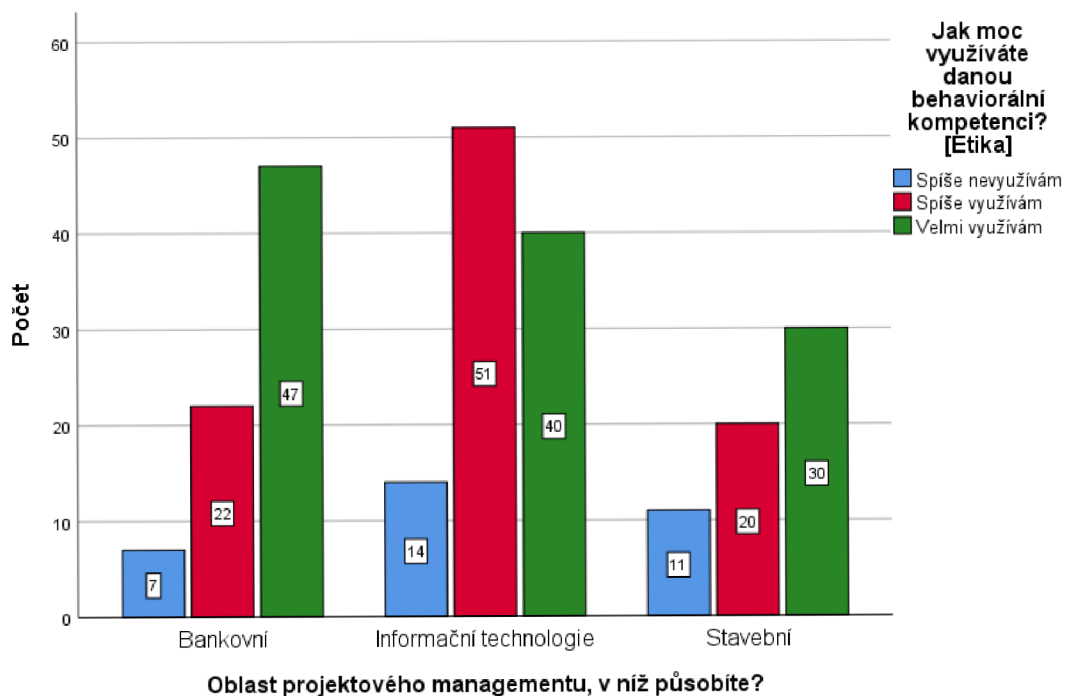
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.241 ^a	4	.016
Likelihood Ratio	12.164	4	.016
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.07.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17 Využívanost kompetence – Etika



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Kreativita**

Tabulka č. 30 v seznamu tabulek

Kreativita je nejvíce využívanou v oblasti stavební, kde si zvolilo společně u spíše využívám a velmi využívám 95 %. V bankovním odvětví je to 85,5 % a v informačních technologiích je docela velký rozdíl na 67,7 %. Nejméně využívaná je tato kompetence tedy v informačních technologiích.

Tabulka 25 Využívanost kreativity

Crosstab
Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?
[Kreativita]

		[Kreativita]			Total		
		Spíše nevyžívám	Spíše vyžívám	Velmi vyžívám			
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	0	11	43	22	76
		%	0.0%	14.5%	56.6%	28.9%	100.0%
	Informační technologie	Count	1	33	45	26	105
		%	1.0%	31.4%	42.9%	24.8%	100.0%
	Stavební	Count	0	3	29	29	61
		%	0.0%	4.9%	47.5%	47.5%	100.0%
Total	Count	1	47	117	77	242	
	%	0.4%	19.4%	48.3%	31.8%	100.0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 31 v seznamu tabulek

P-hodnota u Chí kvadrát testu a Fisherova testu = 0,000 (je nejmenší nikoliv nulová) a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Využívanost Kreativity (projektových manažerů) se liší mezi jednotlivými odvětvími.**

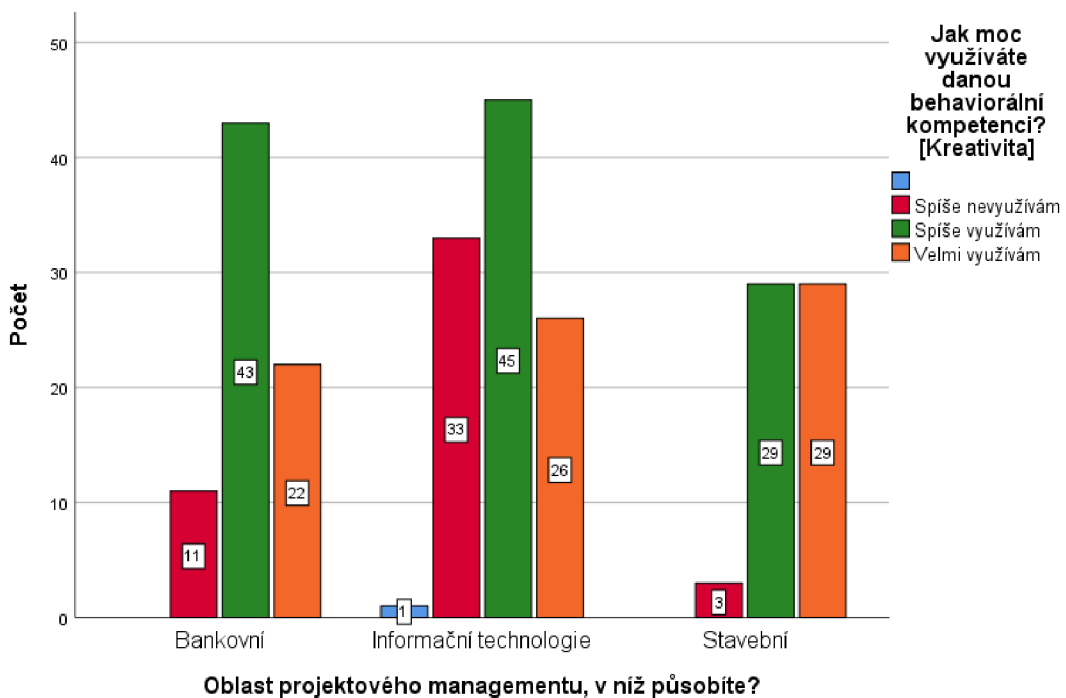
Tabulka 26 Test kreativity

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.971 ^a	6	.000	.000
Likelihood Ratio	26.518	6	.000	.000
Fisher's Exact Test	25.200			.000
N of Valid Cases	242			

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18 Využívanost kompetence - Kreativita



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Konflikty a krize**

Tabulka č. 32 v seznamu tabulek

Ačkoliv předpoklady chí-kvadrát testu nebyly splněny, autor by rád poukázal na velké procento respondentů, kteří odpovídali, že tuto kompetenci skoro nebo vůbec nevyužívají. V Oblasti bankovní je to v součtu 18,7 %. V oblasti IT 18,1 % a v oblasti stavební je to dokonce 31,1 %.

Tabulka 27 Využívanost konflikty a krize

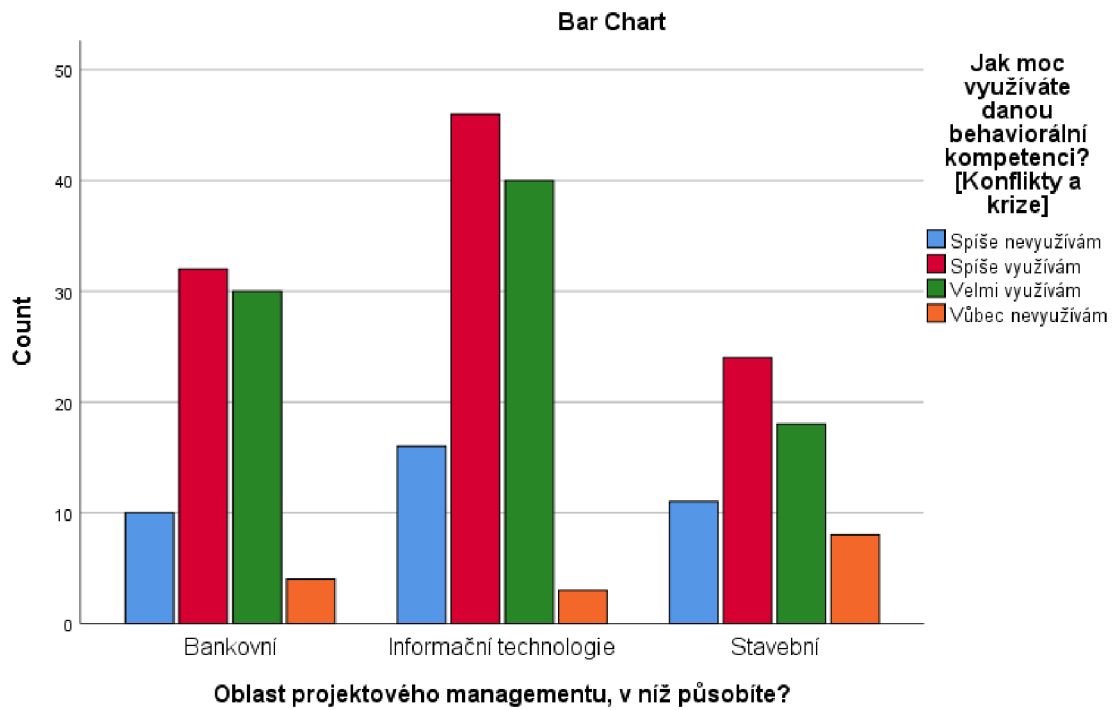
Crosstab

Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci? [Konflikty a krize]

			Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Velmi využívám	Vůbec nevyužívám	Total
Oblast projektového managementu, v níž působíte?	Bankovní	Count	10	32	30	4	76
		% within Oblast projektového managementu, v níž působíte?	13.2%	42.1%	39.5%	5.3%	100.0 %
	Informační technologie	Count	16	46	40	3	105
		% within Oblast projektového managementu, v níž působíte?	15.2%	43.8%	38.1%	2.9%	100.0 %
	Stavební	Count	11	24	18	8	61
		% within Oblast projektového managementu, v níž působíte?	18.0%	39.3%	29.5%	13.1%	100.0 %
Total	Count	37	102	88	15	242	
	% within Oblast projektového managementu, v níž působíte?	15.3%	42.1%	36.4%	6.2%	100.0 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 Využívanost kompetence – Konflikty a krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 3:

Nulová: Neexistuje vztah mezi důležitostí a využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí

Alternativní: Existuje vztah mezi důležitostí a využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí

Prokázal se statisticky významný vztah mezi důležitostí a využívaností **všech behaviorálních kompetencí**. Čím byla behaviorální kompetence hodnocena jako důležitější, tím byla i více využívána.

Hypotéza 4:

Nulová: Neexistuje vztah mezi využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí a věkem

Alternativní: Existuje vztah mezi využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí a věkem

Prokázal se statisticky významný vztah mezi věkem a asertivitou.

- **Asertivita**

Tabulka č. 33 v seznamu tabulek

V tabulce je vidět, že ve sloupečku velmi využívám s růstem věku se zvyšuje i % využívání kompetence asertivita.

Tabulka 28 Využívanost asertivity na základě věku

		Crosstab				
		Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci? [Asertivita]				
		Spíše nevyžívám	Spíše využívám	Velmi využívám	Total	
Věk	21 - 30 let	Count	19	43	28	90
		% within Věk	21.1%	47.8%	31.1%	100.0%
	31 - 40 let	Count	10	46	33	89
		% within Věk	11.2%	51.7%	37.1%	100.0%
	41 - 50 let	Count	10	13	20	43
		% within Věk	23.3%	30.2%	46.5%	100.0%
	Nad 51 let	Count	2	4	14	20
		% within Věk	10.0%	20.0%	70.0%	100.0%
Total		Count	41	106	95	242
		% within Věk	16.9%	43.8%	39.3%	100.0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 34 v seznamu tabulek

Předpoklady Chí-kvadrát testu jsou splněny, proto bude použit pro otestování hypotézy.

P-hodnota = 0,008 a je menší nežli 0,05, proto se zamítá nulová hypotéza a je usuzováno, že **Existuje vztah mezi využíváním asertivity (projektových manažerů) a věkem.**

Tabulka 29 Test asertivity a věku

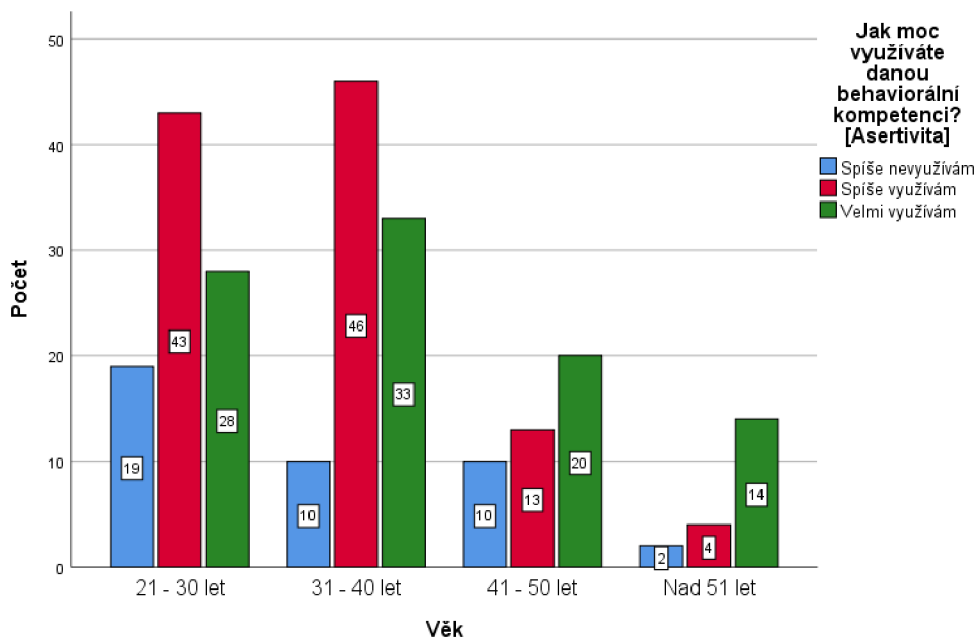
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.217 ^a	6	.009	.008
Likelihood Ratio	17.350	6	.008	.010
Fisher's Exact Test	16.700			.009
N of Valid Cases	242			

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.39.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20 Využívanost kompetence vzhledem k věku – Asertivita



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání důležitosti a využívání kompetencí

Dle tabulky č. 35

Po seřazení tabulky důležitosti (*osa y*) dle váhy (*osa x*), která byla přiřazena ke každé odpovědi v obou tabulkách, kde velmi důležitá s největší váhou 4 a naprosto nedůležitá s váhou 1. Sledujeme, že projektoví manažeři vzorku ze svého odvětví se liší v diskusi, asertivitě, etice, porozumění hodnotám, konfliktům a krizi, kreativitě (zvýrazněno v tabulce). Na poslední příčce přisazování důležitosti uvolnění/ relaxaci. Na 1. - 8. příčce označujeme kompetence, kterým je přisuzována stejná důležitost v odvětví IT, bankovní a stavební. Mezi nejdůležitější tři kompetence je řazena spolehlivost, zainteresovanost a motivaci, výkonnost.

Tabulka 30 Přehled důležitosti obecný

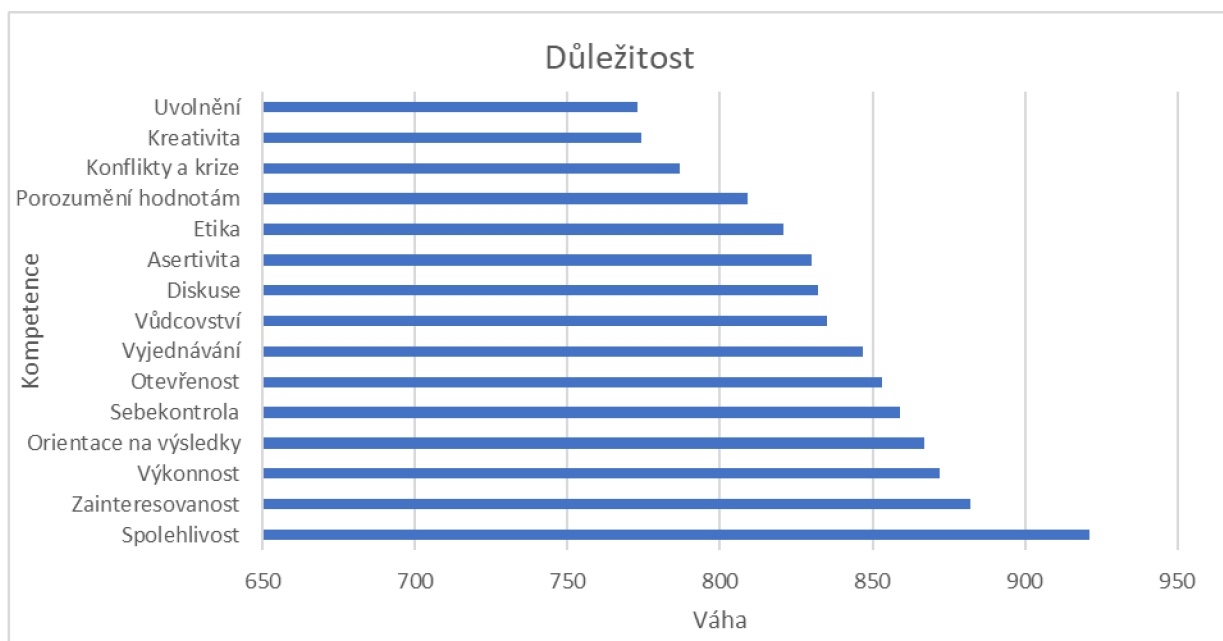
DŮLEŽITOST	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Naprosto nedůležitá	Váha
Spolehlivost	196	45	1	0	921
Zainteresovanost	163	72	7	0	882
Výkonnost	156	76	10	0	872
Orientace na výsledky	150	83	9	0	867
Sebekontrola	145	86	10	1	859
Otevřenost	145	79	18	0	853
Vyjednávání	138	87	17	0	847
Vůdcovství	124	103	15	0	835
Diskuse	133	85	21	3	832
Asertivita	128	91	22	1	830
Etika	125	87	30	0	821
Porozumění hodnotám	116	96	27	3	809
Konflikty a krize	117	87	20	18	787
Kreativita	80	131	30	1	774
Uvolnění	91	107	44	0	773

Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost váhy kompetencí byl vypočítán na základě přidělení váhy k odpovědím. Velmi důležitá (4), spíše důležitá (3), spíše nedůležitá (2), naprosto nedůležitá (1). U každé

kompetence byl vynásoben počet odpovědí respondentů s přiřazenou váhou, které byly následně v rámci kompetence sečteny a porovnány mezi sebou.

Graf 21 Žebříček obecné důležitosti kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky č. 36

Seřazená tabulka dle váhy ukazuje, že kompetence, které se liší mezi odvětvími jako je, asertivita, vyjednávání, etika, uvolnění/ relaxace se pohybují uprostřed využívanosti (zvýrazněno v tabulce). Nejméně využívané kompetence pro projektové manažery jsou orientace na výsledky, spolehlivost (což je velice zvláštní z důvodu, jelikož spolehlivost byla v důležitosti na 1. příčce), dále otevřenost. Jako nejvíce využívané kompetence pro všechny projektové manažery našeho vzorku usuzujeme kompetence porozumění hodnotám, výkonnost a vůdcovství.

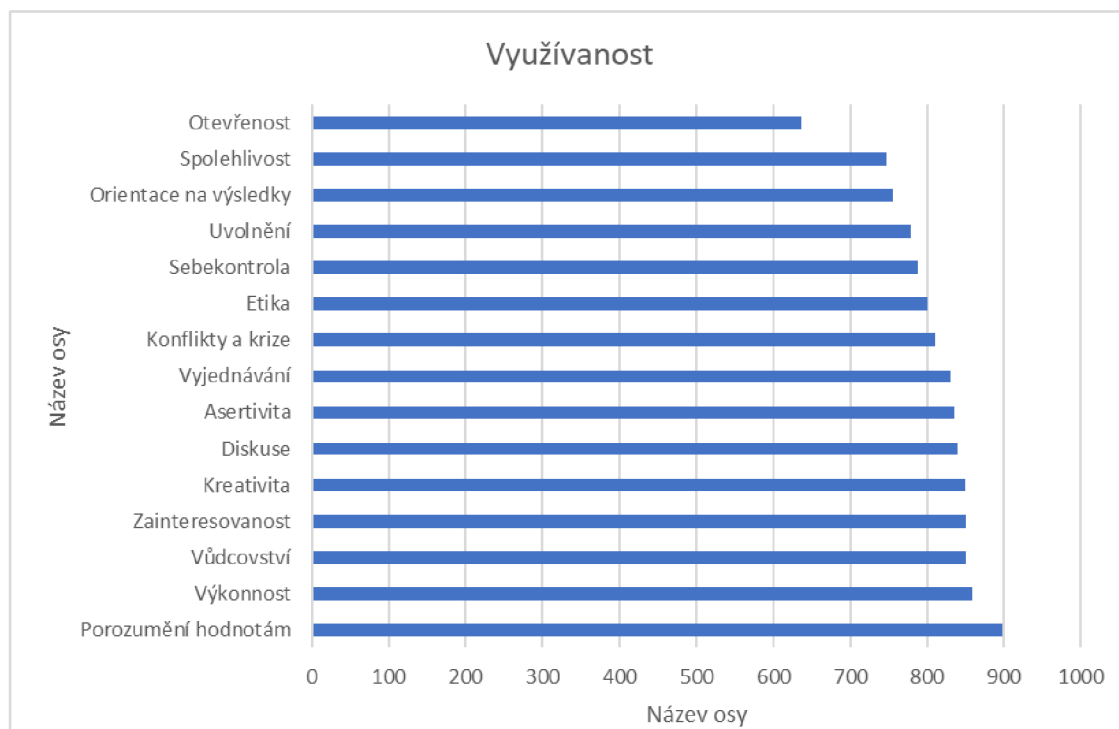
Postup výpočtu byl totožný jako při výpočtu důležitosti viz výše.

Tabulka 31 Přehled využívanosti obecný

VYUŽÍVANOST	Velmi využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Vůbec nevyžívám	Váha
Porozumění hodnotám	178	57	7	0	897
Výkonnost	137	100	5	0	858
Vůdcovství	136	94	12	0	850
Zainteresanost	136	94	12	0	850
Kreativita	137	91	14	0	849
Diskuse	127	102	13	0	840
Asertivita	124	103	15	0	835
Vyjednávání	128	91	23	0	831
Konflikty a krize	118	93	28	3	810
Etika	108	103	28	3	800
Sebekontrola	99	108	33	2	788
Uvolnění	95	106	39	2	778
Orientace na výsledky	78	117	45	2	755
Spolehlivost	88	102	37	15	747
Otevřenost	43	88	90	21	637

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22 Žebříček obecné využívanosti kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Diskuse

Behaviorální kompetence projektových manažerů dle standardu IPMA nám ukazují, jakými kompetencemi by měl být vybaven projektový manažer, avšak musíme brát v potaz, že se jedná o dovednosti/ schopnosti, což znamená, že každý člověk přikládá jinou hodnotu ke každé z nich. Přínosem práce by mělo být na vzorku 242 respondentů ukázat, jestli se liší důležitost a využívanost kompetencí mezi projektovými manažery v IT, bankovním a stavebním odvětví, čímž by mohli například firmy, společnosti či jednotlivci brát ohled, které kompetence by měli projektovým manažerům skrze kurzy či certifikace pomoci rozvíjet.

Výsledky ukazují, že důležitost se liší napříč odvětvími u šesti kompetencí a těmi jsou asertivita, kreativita, diskuse, konflikty a krize, porozumění hodnotám a etika. Využívanost se liší u uvolnění/ relaxace, vyjednávání, etiky asertivity, která je také využívána více s rostoucím věkem.

Při porovnání výsledků s ostatními pracemi na podobné téma bylo naraženo na bakalářskou práci Vichtové (2016), která se shoduje s výzkumem autora této práce nejvíce. Pokud bude práce porovnána tak se liší v tom, že autor se neptal na otázku, zda respondenti ví, co to behaviorální kompetence jsou, jelikož stručný popis kompetencí byl vypsán v popisu dotazníkového šetření, čímž bylo potvrzeno, že respondenti ví, co vyplňují. V práci naopak nebyla uvedena otázka, v jak velké firmě respondenti pracují, kterou bych určitě v příštím výzkumu měl zahrnout, jelikož tato informace by mohla být velice cenná při porovnání například velikosti firmy respondenta, a právě důležitostí a využívaností dané kompetence. V tabulce č. 37 můžeme vidět vedle sebe porovnání seřazení kompetencí, dle největší váhy. Největší rozdíl využívanosti kompetencí je vidět u porozumění hodnotám, vůdcovství, orientace na výsledky, spolehlivost a otevřenost. Ostatní kompetence jsou si sobě vesměs váhou blízké. Tento rozdíl nebyl možný vysvětlit, ale můžeme polemizovat o tom, že důvodem může být "jiná doba", jelikož jsme se posunuli o 6 let později. Další možností je rozdíl vzorku a potvrzením, že každý člověk je jiný. Na čem se v této práci bylo shodnuto, tak to, že respondenti v obou případech získávají kompetence nejvíce praxí.

Dle Amonové (2018) podle výsledků dotazníku zodpovězeného respondenty byl potvrzen názor, že projektoví manažeři bank označují za velmi důležité behaviorální kompetence asertivitu, zainteresovanost a motivaci a diskusi, i sebekontrolu, orientaci na výsledky nebo spolehlivost. V porovnání pouze se vzorkem respondentů z odvětví bankovního a tabulky č. 38 můžeme vidět v prvních třech příčkách tři zmiňované kompetence a to, spolehlivost, zainteresovanost a motivaci a orientace na výsledky. Asertivita, sebekontrola a diskuse jsou na 8-10. místě. (Amonová, 2018)

Schönová výzkum pojala obecně jiným způsobem, kdy se na jednotlivé kompetence nezaměřovala z hlediska důležitosti a využívanosti obecně, ale v otázkách bylo dotazování specificky rozloženo na jednotlivé a snažila se zjistit, zda jsou kompetence využívány správně či špatně. (Schönová, 2015)

Doporučením, jak se zlepšit v kompetencích je jeho zájem o danou problematiku počínaje o studium a četby literatury, návštěvy konferencí, zapojování do diskusních akcí zaměřených na projektové řízení až po placené kurzy zaměřené na jednotlivé schopnosti a dovednosti.

(Jurásek, 2017) S Juráskem autor této práce souhlasí a doplnil by, že by se člověk neměl bát vykročit z komfortní zóny a nebát se vyzkoušet něco nového, jelikož jen tímto způsobem posune člověk své hranice o něco výše, avšak nemůžeme nikoho nutit, aby si rozvíjel tuto kompetenci místo jiné, jelikož jak autor již psal, člověk je unikát a každý využívá dle charakteru něco jiného.

Pokud by autorem mělo být něco na svém výzkumu změněno, tak to, že by volil standard IPMA ICB verzi 4, jelikož je novější. Na druhou stranu není tolik dostupných dokumentů ke studiu právě této nové verze. Zároveň, by přidal do dotazníkového šetření novou otázku, která by zněla: V jak velké firmě z hlediska zaměstnanců projektový manažer pracuje. I tento faktor by mohl ovlivňovat důležitost a využívanost kompetencí. V dotazníku by byla také přidána možnost odpovědi – konference u otázek, kde získali a rozvíjí své kompetence projektoví manažeři.

6. Závěr

Na základě analýzy byla zjištěna, charakterizována, porovnána a vyvrácena důležitost a využívanost behaviorálních kompetencí projektových manažerů mezi jednotlivými odvětvími, zjištěn vztah mezi důležitostí a využívaností kompetencí mezi projektovými manažery a vztah mezi využívaností behaviorálních kompetencí a věkem. Tento výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření přes Google Forms po dobu od 8.7. 2021 do 21.11. 2021.

První část diplomové práce byla věnována základní terminologii projektového managementu a kompetencím a jejich elementů způsobilosti podle standardu IMPA.

Druhá část se zabývala výběrem vhodným hypotéz, sestavením dotazníku, výběrem vzorku metodou kvótního výběru. Vyhodnocení probíhalo za pomoci Chí-kvadrát testu v programu SPSS a Excelu.

U hypotézy 1 byla přijata alternativní hypotéza, že důležitost behaviorálních kompetencí projektových manažerů se liší mezi jednotlivými odvětvími. V oblasti Informačních technologií hodnotilo 77 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako velmi důležité, v oblasti Bankovní pak 69,7 % a v oblasti Stavební jen 55,7 %. Naopak v oblasti Stavební hodnotilo 11,5 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako spíše nedůležité. V oblastech Bankovní a Informační technologie zvolilo odpověď spíše nedůležité jen 1,3 %, respektive 2,9 % dotázaných. Asertivita je nejdůležitější v oblasti bankovní, kde ji jako velmi důležitou zvolilo 60,5 % dotázaných. V oblasti stavební je pak nejméně důležitá – 21,3 % dotázaných ji hodnotilo jako spíše nedůležitou. Kreativita se zdá být nejdůležitější v oblasti Stavební, v oblasti IT je pak nejméně důležitá. Diskuse je nejdůležitější v IT oblasti, nejméně pak v oblasti Stavební. Konflikty a krize jsou nejdůležitější v oblasti IT, v oblasti Stavební nejméně důležitá. Porozumění hodnotám se zdá být nejdůležitější v oblasti IT, v oblasti Stavební je pak nejméně důležitá. Etika se zdá být nejdůležitější v oblasti Bankovní. Spíše nedůležitá zvolilo jen 2,6 % dotázaných.

U hypotézy 2 byla přijata alternativní hypotéza, že využívanost behaviorálních kompetencí projektovými manažery se liší mezi jednotlivými odvětvími. V oblasti Informačních technologií hodnotilo 63,8 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako velmi využívané, v oblasti Bankovní pak 56,6 % a v oblasti Stavební jen 39,3 %. Naopak v oblasti Stavební hodnotilo 14,8 % dotázaných využívání behaviorálních kompetencí jako spíše nevyužívané. V oblastech Bankovní a Informační technologie zvolilo odpověď spíše nedůležité jen 2,9 %, respektive 9,2 % dotázaných. Asertivita je nejvyužívanější v oblasti IT, v oblasti Stavební nejméně využívaná. Relaxace je nejvyužívanější v oblasti Bankovní, v oblasti IT nejméně využívaná. Vyjednávání je nejvyužívanější v oblasti Bankovní, v oblasti Stavební nejméně využívaná. Etika je nejvyužívanější v oblasti Bankovní, v oblasti Stavební nejméně využívaná. Kreativita je nejvyužívanější v oblasti Stavební, v oblasti IT nejméně využívaná. Orientace na výsledky je nejvyužívanější v oblasti Bankovní, v oblasti Stavební nejméně využívaná.

U hypotézy 3 byla přijata alternativní hypotéza, že existuje vztah mezi důležitostí a využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí. Prokázal se statisticky významný vztah mezi důležitostí a využívaností všech behaviorálních kompetencí. Čím byla behaviorální kompetence hodnocena jako důležitější, tím byla i více využívána

U hypotézy 4 byla také přijata alternativní hypotéza, že existuje vztah mezi využívaností jednotlivých behaviorálních kompetencí a věkem. Prokázal se statisticky významný vztah mezi věkem a asertivitou. Asertivita je využívána více staršími respondenty, avšak je možné, pokud by ve vzorku bylo více starších lidí, tak by se výsledek mohl lišit.

Cíle diplomové práce, které byly stanoveny v počátku práce byly splněny. Bylo zjištěno, ve kterém odvětví je přisuzována větší důležitost a využívanost behaviorálních kompetencí.

Z počátku je potřeba poukázat na to, že projektoví manažeři ze vzorku využívají k rozvíjení svých kompetencí především praxi v 47 % případů, ale také ve 23 % případů jsou to kurzy.

Z výsledků bylo zjištěno, že projektovým manažerům z našeho vzorku se liší pohled na důležitost mezi následujícími vypsány kompetencemi: asertivita, relaxace, diskuse, konflikty a krize, porozumění hodnotám, etika. Tento výsledek nám říká, že převážná většina kompetencí se s důležitostí shoduje mezi odvětvími. Patří sem vedení lidí, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, relaxace, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, vyjednávání, spolehlivost.

Více důležitou informací je, že nyní víme, v jakém odvětví se tyto kompetence využívají a shodují se. Z těchto výsledků bychom mohli cílit na 23 % případů projektových manažerů ze vzorku, kteří rozvíjí kompetence skrze kurzy a mohli bychom se zaměřit na dané kompetence, aniž bychom museli řešit, jestli pracují v odvětví informačních technologií, stavebním či bankovním. Jednalo by se o behaviorální kompetence: vedení lidí, zainteresovanost a motivaci, sebekontrolu, otevřenost, orientaci na výsledky, výkonnost, diskusi, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám. U zbylých kompetencí jako jsou: asertivita, relaxace, vyjednávání, etika, kreativita bychom museli brát větší ohled na odvětví, ve kterém pracují.

Obecně ke zdokonalení třech nejvyužívanějších kompetencí by byly autorem doporučeny kurzy zaměřené na vedení lidí a zvýšení výkonosti a odolnosti kterých je na internetu celá řada. Při snaze zdokonalit kompetenci porozumění hodnotám by bylo naopak doporučeno studium literatury či konzultace s odborníky na daná témata.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KOLLÁRIK, Teodor a Ivan PERLAKI. *Psychológia v riadení pracovných kolektívov a organizácií*. Bratislava: Práca, 1981, 177 s. Človek a práca.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2018, 88 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5695-2.

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

7.2 Elektronické zdroje

AMONOVÁ, Alžběta. *Behaviorální kompetence v praxi projektových manažerů* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/3v3r3t/>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo* [online]. Praha: Grada, 2016 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-271-9382-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-vybrat-spravneho-cloveka-na-spravne-misto-808792/>

BELANTOVÁ, Tereza. *Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj* [online]. Zlín, 2016 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/uou7ek/>. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce Ing. Pavel Taraba, Ph.D.

BOČKOVÁ, Markéta. *Životní cyklus projektu, předprojektová fáze* [online] 1.3.2016 [cit. 2022-03-14] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2018/VIKBA22/um/3_projektovy_management/03_Zivotni_cyklus_projektu_a_predprojektova_faze.pdf

BORG, James. *Tvořivost a inovace v práci manažera* [online]. Praha: Grada, 2012 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-247-8206-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rec-tela-807504/>

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. *10 praktických tipů na zvýšení přesvědčivosti při vyjednávání I. Část* [online] 17.9. 2021 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://benefico.cz/10-praktickych-tipu-na-zvyseni-presvedcivosti-pri-vyjednavani/>

ČERNÝ, Michal. *Argumentace a argumentační fauly jako nástroj pro hodnocení informací* [online]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/22825/ARGUMENTACE->

A-ARGUMENTACNI-FAULY-JAKO-NASTROJ-PRO-HODNOCENI-
INFORMACI.html

EGELAND, Brad. *Ensuring Project Team Member Self-Control* [Online]. 2010 [cit 2022-03-05]. Dostupné z: <https://pmtips.net/article/ensuring-project-team-member-selfcontrol>

FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [Online] 2011 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

GROTH, Alexander. *Skvělý šéf* [online]. Praha: Grada, 2014 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-271-9497-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/skvely-sef-808832/>

HAVELKOVÁ, Hana. *Etika normativní* [online] 11. 12. 2017 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Etika_normativn%C3%AD

HÁJKOVÁ, Kateřina. *Stres má několik fází – v jaké se nacházíte právě vy?* [online] 5.3.2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://vitalweb.cz/1274/stres-ma-nekolik-fazi-v-jake-se-nachazite-prave-vy>

HÖLZL, Franz, RASLAN, Nadja. *Odvaha. Jak ji získat a více si užívat života* [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-03-25]. ISBN 978-80-247-8616-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/odvaha-826283/>

CHRÁSKA, Miroslav, KOČVAROVÁ Ilona. *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. [online]. 2014 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z:

http://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1004144/Fulltext_1004144.pdf?sequence=1

Institut biostatistiky a analýz Lékařské fakulty Masarykovy univerzity. *Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test)* [online] Dostupné z:

<https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a->

[biologických-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test](#)

JAROŠOVÁ, Anna. *10 tipů, jak se zbavit stresu* [online] 11.7.2021 [cit. 2022-03-06].
Dostupné z: <https://www.lekarna.cz/clanek/stres-10-tipu-jak-se-ho-zbavit/>

JURÁSEK, Jan. *Behaviorální kompetence v projektovém managementu* [online]. Brno, 2017 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/z1quur/>. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Vedoucí práce Ing. Eva Hvizdová, PhD.

KÁBRT, Milan. *Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce* [online] 2011 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

KADERÁBKOVÁ, Markéta. *Asertivita: Víte, co to je a jaké existují techniky?* [online]. 11.3.2020 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/asertivita/>

KAPOUNKOVÁ, Kateřina., POSPÍŠIL, Zdeněk. *Stres* [Online] © 2013 Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity Brno [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/inovace-RVS/kurzy/patofyziologie/stres.html>

KCKURZY, 2021, *Kontingenční tabulky a Chí-kvadrát test - Statistika jednoduše a rychle* | *Kckurzy.cz*, YouTube video. [2022-03-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=PWja6Q1Oc0s&t=525s&ab_channel=Kckurzy

KNOBLAUCH, Jörg. et al. *Time management* [online]. Praha: Grada, 2016 [cit. 2022-03-05]. 978-80-247-8328-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/time-management-806111/>

KRPA-PAPER. Etický kodex [online] KRPA Holding CZ, a. s., ©2015 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://www.krpa-paper.cz/cs/odpovednost/pristup-k-zakaznikum/eticky-kodex>

KŘIHOVHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi* [online]. Praha: Portál, 2010 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-262-0286-8 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-mezi-lidmi-808754/>

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů - 2., rozšířené vydání* [online]. Grada, 2012, 1 online zdroj (192 stran) [cit. 2022-03-14]. ISBN 978-80-247-8331-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/asertivita-pro-manazery-2035/>

LENCOVÁ, Veronika. *Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* [online] 2016 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani>

LOCK, Dennis. *Project management*. Aldershot, England, Gower. [online] 2007 [cit. 2022-03-14]. ISBN 978-0-566-08772-1. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/Lock's%20Project%20Management%209Ed.pdf>

MÁCHAL, Pavel. et al. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4* [online]. Praha: IPMA, 2017 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-7326-286-0 Dostupné z: <https://docplayer.cz/68382226-Mezinarodni-standard-projektoveho-rizeni-podle-ipma-icb-v-4.html>

MALÍŘOVÁ, Eva. et al. *Lidé v pohybu* [online] Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z. s., a NaZemi, z. s, Praha, 2016 [cit. 2022-03-05] ISBN 978-80-7501-098-8. Dostupné z https://lidevpohybu.eu/wp-content/uploads/2016/04/Lide_v_pohybu_web.pdf

MIGRACE. 1. *Několik tipů jak si navzájem lépe porozumět* [online] Copyright © 2014 – 2022 SIMI books. Dostupné z: <https://www.migrace.com/bx/cs/1/36>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-247-6771-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorivost-a-inovace-v-praci-manazera-807266/>

MIKULICOVÁ, Pavlína. *Komparace standardů IPMA verze ICB 3 a ICB 4* [online]. Brno, 2010 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z:

https://theses.cz/id/whncm7/zaverecna_prace.pdf?lang=en. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně

MÍKA, Jan. *Jak vést efektivní diskuzi* [Online]. 23.7. 2004 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z:

<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jak-vest-efektivni-diskuzi.html>

MOIRA, Alexander. *12 falešných mýtů o řízení projektu*. [online] 27.7. 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/12-falesnych-mytu-o-rizeni-projektu/>

MYTIMI. *10 tipů, jak úspěšně vyjednávat: Konkrétní taktiky a příklady z praxe*. [online]

29.6. 2021 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/10-tipu-jak-uspesne-vyjednavat-konkretni-taktiky-a-priklady-z-praxe/>

PAPPAS, Stephanie. *Personality traits & personality types: What personality type are you?* [online]. 3.11.2021 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z:

<https://www.livescience.com/41313-personality-traits.html>

PHILLIPS, Mark. *What is a Project Manager?: Project Management is a Growing Profession. Reinventing Communication* [online]. 2015, 9 March 2015 [cit. 2022-02-12].

Dostupné z: <https://reinventingcommunication.com/2015/03/09/what-is-a-project-manager/>

PITAŠ, Jaromír. et al. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2* [online].

2012 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání* [online]. Praha: Grada, 2009 [cit. 2022-03-05].

ISBN 978-80-247-6524-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-a-vyjednavani-808752/>

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání* [online]. Praha: Grada, 2012 [cit. 2022-03-05].

ISBN 978-80-247-8140-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-a-vyjednavani-808784/>

PMCONSULTING. *Earned Value Management* [online]. 28. 6. 2016a. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/evm-earned-value-management/>

PMCONSULTING. *Poprojektová fáze* [online]. 6.6.2016b. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/popprojektova-faze/>

POKORNÝ, Jiří. *Nácvik obtížného vyjednávání* [online] 12.3.2018 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.managerprofi.cz/onckvd/onb/33/nacvik-obtizneho-vyjednavani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkZndTnEdjgGV105ov6VP3RQrWINmfQIeQ/>

RIHOVA, Anna. *Kreativní myšlení a techniky s ním spojené* [online] 2.2.2020 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/kreativn%C3%AD-my%C5%A1len%C3%AD-a-techniky-s-n%C3%ADm-spojen%C3%A9-a80002368087>

SCOTTOVÁ, Kim. *Radikální otevřenost* [online]. Jan Melvin Publishing, 2018 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-7555-049-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/radikalni-otevrenost-807210/>

SCHÖNOVÁ, Vanda. *Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera* [online]. Brno, 2015 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/l8wcci/>. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Vedoucí práce Ing. Radmila Presová, Ph.D.

SLIDETODOC, *Porovnání dvou vzorků* [online]. ©2020 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://slidetodoc.com/porovnn-dvou-vzork-ftest-a-dvoubrov-ttest-oba/>

SURVIO. *Jak vybrat vzorek respondentů* [online]. 11.11. 2020 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-vybrat-vzorek-respondentu>

STATISTICSHOWTO. *Chi-Square Statistic: How to Calculate It / Distribution* [online]. © 2022. Dostupné z: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/chi-square/>

STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí* [online]. Praha: Grada, 2011 [cit. 2022-03-05]. ISBN 978-80-247-7223-3 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vudcovstvi-556/>

STEINEROVÁ, Karla. *Co doopravdy pomáhá* [online] 26.10.2015 [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://psychologie.cz/co-dopravdy-pomaha/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada, 2017 [cit. 2022-03-05]. 978-80-271-0227-3 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>

URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví* [online]. Praha: Grada, 2016 [cit. 2022-03-05]. 978-80-247-5820-6 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/prestante-se-v-praci-stresovat-2573/>

URBAN, Jan. *Spory a konflikty: Umíte je řešit a víte, jakou strategii zvolit?* [online] 30.9.2019 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/spory-konflikty-strategie-prace-reseni-riziko-rady-psycholog-jan-urban.A190927_101116_viteze_sov

VEČEŘA, Martin. *Klíčové ukazatele výkonu (KPI): Vše, co potřebujete vědět* [online] 22.6.2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/klicove-ukazatele-vykonu-kpi/> (Večeřa, 2021)

VICHTOVÁ, Nikola. *Analýza kompetencí projektového manažera dle standardu IPMA z hlediska jejich praktického využívání* [online]. Brno, 2016 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/bb4try/>. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Vedoucí práce doc. Ing. Pavel Máchal, CSc. prof.h.c.

VOTOČKOVÁ, Michaela. *Bud'te asertivní aneb jaká jsou práva a povinnosti* [online]. 26.6.2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z <https://poradimesi.cz/inspirace/asertivita-jako-zaklad-komunikace/>

WOOTTON, Peter. *Key Performance Indicators* [online] 29.4.2020 [cit. 2022-03-05].

Dostupné z:

<https://www.projectmanagement.com/contentPages/wiki.cfm?ID=345150&thisPageURL=/wikis/345150/Key-Performance-Indicators#7>

WORLDOFPLANTS. *Neparametrické metody pro jeden a/nebo dva výběry* [online]

21.9.2017 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z:

<https://worldofplants.net/2017/09/21/neparametricke-metody/>

8. Přílohy

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus projektu	5
Obrázek 2 Maslowa hierarchie lidských potřeb	9
Obrázek 3 Oko kompetencí	11
Obrázek 4 Paretův princip	17

8.2 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví	38
Graf 2 Věk	38
Graf 3 Vzdělání	39
Graf 4 Způsob získání behaviorálních kompetencí	39
Graf 5 Rozvíjení behaviorálních kompetencí	40
Graf 6 Důležitost kompetence – obecné	43
Graf 7 Důležitost kompetence – Asertivita	45
Graf 8 Důležitost kompetence – Asertivita	47
Graf 9 Důležitost kompetence – Diskuse	49
Graf 10 Důležitost kompetence – Konflikty a krize	51
Graf 11 Důležitost kompetence – Porozumění hodnotám	53
Graf 12 Důležitost kompetence – Etika	55
Graf 13 Využívanost kompetence – obecné	57
Graf 14 Využívanost kompetence – Asertivita	59
Graf 15 Využívanost kompetence – Relaxace	61
Graf 16 Využívanost kompetence – Vyjednávání	63
Graf 17 Využívanost kompetence – Etika	65
Graf 18 Využívanost kompetence - Kreativita	67
Graf 19 Využívanost kompetence – Konflikty a krize	69
Graf 20 Využívanost kompetence vzhledem k věku – Asertivita	72
Graf 21 Žebříček obecné důležitosti kompetencí	74
Graf 22 Žebříček obecné využívanosti kompetencí	75

8.3 Seznam tabulek

Tabulka 6 Jak je podle Vás důležité využívat behaviorální kompetence (kompetenční přístup?) v projektovém managementu?	41
Tabulka 7 Test důležitosti využívání	42
Tabulka 8 Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá?	44
Tabulka 9 Test asertivita	45
Tabulka 10 Důležitost kreativity	46
Tabulka 11 Test důležitosti kreativity	47
Tabulka 12 Důležitost diskuse	48
Tabulka 13 Test důležitosti diskuse	49
Tabulka 14 Důležitost konflikty a krize	50
Tabulka 15 Test konflikty a krize	51
Tabulka 16 Důležitost porozumění hodnotám	52
Tabulka 17 Test porozumění hodnotám	53
Tabulka 18 Důležitost etiky	54
Tabulka 19 Test důležitosti etiky	55
Tabulka 20 Obecná využívanosti	56
Tabulka 21 Test obecné využívanosti	57
Tabulka 22 Využívanost asertivity	58
Tabulka 23 Test využívanosti asertivity	59
Tabulka 24 Využívanost relaxace	60
Tabulka 25 Test využívanosti relaxace	61
Tabulka 26 Využívanost vyjednávání	62
Tabulka 27 Test využívanosti vyjednávání	63
Tabulka 28 Využívanost etiky	64
Tabulka 29 Test využívanosti etiky	65
Tabulka 30 Využívanost kreativity	66
Tabulka 31 Test kreativity	67
Tabulka 32 Využívanost konflikty a krize	68
Tabulka 33 Využívanost asertivity na základě věku	71
Tabulka 34 Test asertivity a věku	72
Tabulka 35 Přehled důležitosti obecný	73
Tabulka 36 Přehled využívanosti obecný	75

Tabulka 1 Pohlaví	XVIII
Tabulka 2 Věk.....	XVIII
Tabulka 3 Vzdělání	XVIII
Tabulka 4 Jak jste získal(a) behaviorální kompetence?.....	XVIII
Tabulka 5 Jak rozvíjíte behaviorální kompetence?.....	XIX
Tabulka 37 Porovnání využívanosti mezi výzkumy	XIX
Tabulka 38 Porovnání tabulky důležitosti mezi bankovním odvětvím	XX

8.4 Seznam příloh

8.4.1 Pilotážní dotazníkové šetření

1. **Vlastníte nějaký stupeň certifikace dle IPMA?**
 - A. Ano
 - B. Ne

2. **Pokud jste odpověděl v předchozí otázce ANO vyberete níže v otázce č. 5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl NE, přejděte k otázce č. 6)**
 - A. Level A
 - B. Level B
 - C. Level C
 - D. Level D

3. **Vlastníte nějaký jiný stupeň certifikace v projektovém managementu?**
 - A. Ano ->který? _____
 - B. Ne

4. **Víte, co jsou behaviorální kompetence?**
 - A. obsahují kompetence personální a interpersonální, které jsou potřeba pro úspěšnou koordinaci nebo vedení projektu, programu a portfolia.
 - B. představují konkrétní metody, nástroje a techniky používané pro dosažení cíle v projektech, programech a portfoliích.
 - C. jedná se o metody, nástroje a techniky, prostřednictvím kterých projektoví manažeři komunikují se svým prostředím a důvody, které vedou projektové manažery, organizace a společnosti k zahájení prací na projektech, programech a portfoliích, jakož i jejich podpora.

5. **Do jaké míry využíváte behaviorální kompetence?**
 - A. Využívám
 - B. Nevyužívám
 - C. Kombinuji s jinou metodikou

- 6. Jak je podle Vás důležité využívat kompetence v projektovém managementu?**
- A. Důležité
 - B. Nedůležité
 - C. Nevím
- 7. Jak jste získal(a) tyto kompetence?**
- A. Kurzy
 - B. Studium
 - C. Praxe
 - D. Certifikace
 - E. Jiné
- 8. Jak rozvíjíte tyto kompetence?**
- F. Kurzy
 - G. Studium
 - H. Praxe
 - I. Certifikace
 - J. Nerozvíjím
 - K. Jiné
- 9. Jak moc je tato kompetence – Vůdčovství (vedení lidí, leadership) pro vás důležitá a využívaná?**
- A. Důležitá a využívaná
 - B. Důležitá a nevyužívaná
 - C. Nedůležitá a nevyužívaná
 - D. Nedůležitá a využívaná
- 10. Jak moc je tato kompetence – Angažovanost a motivace pro vás důležitá a využívaná?**
- A. Důležitá a využívaná
 - B. Důležitá a nevyužívaná
 - C. Nedůležitá a nevyužívaná

D. Nedůležitá a využívaná

11. Jak moc je tato kompetence – Sebekontrola pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

12. Jak moc je tato kompetence – Asertivita pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

13. Jak moc je tato kompetence – Asertivita pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

14. Jak moc je tato kompetence – Relaxace pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

15. Jak moc je tato kompetence – Otevřenost pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

16. Jak moc je tato kompetence – Kreativita pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

17. Jak moc je tato kompetence – Orientace na výsledky pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

18. Jak moc je tato kompetence – Účinnost/ efektivnost pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

19. Jak moc je tato kompetence – Diskuse pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

20. Jak moc je tato kompetence – Vyjednávání pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

21. Jak moc je tato kompetence – Konflikty a krize pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná

- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

22. Jak moc je tato kompetence – Spolehlivost pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

23. Jak moc je tato kompetence – Porozumět hodnotám pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

24. Jak moc je tato kompetence – Etika pro vás důležitá a využívaná?

- A. Důležitá a využívaná
- B. Důležitá a nevyužívaná
- C. Nedůležitá a nevyužívaná
- D. Nedůležitá a využívaná

25. Oblast projektového managementu, v níž působíte?

- A. Informační technologie
- B. Obchodní
- C. Stavební

26. Jak dlouho působíte jako projektový manažer?

- A. Méně než 1 rok
- B. 1 - 3 roky
- C. 4 - 6 let
- D. 7 – 10 let
- E. 11 – 15 let
- F. Více než 16 let

27. Na kolika projektech jste již pracoval(a)?

- A. 1 – 5
- B. 6 – 10
- C. 11 – 20
- D. 21 – 30
- E. Více než 31

28. Pohlaví

- A. Muž
- B. Žena
- C. Neurčeno

29. Věk

- A. Méně než 20 let
- B. 21 - 30 l
- C. 31 – 40 let
- D. 41 – 50 let
- E. 51 – 60 let
- F. Nad 61 let

Dále bych chtěl přidat do dotazníku subjektivní seřazení kompetencí. Plánoval jsem dotazníky dělat přes Google forms, ale nepřišel jsem, zda to tam takto vůbec jde, pokud přidám více jak 12 možností do tabulky, tak se další sloupce nezobrazují.

Kompetence subjektivně seřad'te od nejdůležitějších do nejméně důležité (1. nejdůležitější - 15. *
nejméně důležitá)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.4.2 Dotazníkové šetření – ostrá verze

Diplomová práce na téma Behaviorální kompetence projektových manažerů

Dobrý den,

jsem studentem 5. ročníku magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze, oboru projektové řízení.

Výzkum je zaměřen na porovnání behaviorálních kompetencí (IPMA) projektových manažerů v různých odvětvích, ve kterých pracují. Dotazník je tedy vhodný pouze pro aktivní projektové manažery a slouží jako podklad k vytvoření diplomové práce na téma: Behaviorální kompetence projektových manažerů, kde budou výsledky z vyhodnocení dotazníku také zveřejněny.

- Dotazník je anonymní již při žádosti o jeho vyplnění a veškerá následná manipulace s ním včetně vyhodnocování.
- Všechny otázky jsou povinné.
- Odhadovaná časová náročnost: 5–10 minut.

Každou otázku si pozorně přečtete a vyberte odpověď. Dotazník se skládá z otázek, u kterých je vhodná pouze 1 odpověď, dále vybrání z více možností a poslední možností je otázka, kde se u každé kompetence vybere opět 1 nejvíce vhodná možnost. V případě odpovědi "jiné" uveďte Vámi míněnou odpověď.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci.

VYSVĚTLIVKY:

BEHAVIORÁLNÍ KOMEPTENCE: Jedná se o postoje a dovednosti projektového manažera – popis osobnostních kompetencí.

POPIS KOMPETENCÍ:

1. **Vůdčovství:** Vedení lidí, aby byly splněny cíle projektu.
2. **Angažovanost a motivace:** Osobní vklad projektového manažera a motivace ostatních lidí s ohledem na jejich zkušenosti, dovednosti.
3. **Sebekontrola:** Systematický a disciplinovaný přístup ke zvládnání denní práce. Zvládnání stresových situací.
4. **Asertivita:** Asertivita je schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou
5. **Relaxace/ uvolnění:** Uvolnění od napětí v obtížných situacích.
6. **Otevřenost:** Otevřenost je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů obav i zájmů
7. **Kreativita:** Schopnost myslet a jednat originálně s fantazií.
8. **Orientace na výsledky:** Zaměření pozornosti týmu na klíčové cíle tak, abychom

získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany.

9. Účinnost/ efektivnost: Schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy, a že očekávání zainteresovaných stran je naplněna.

10 Diskuse: Schopnost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení

11. Vyjednávání: Schopnost vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu tak, aby došly k oboustranně (všeobecně) přijatelného řešení

12. Konflikty a krize: Schopnost zvládnutí konfliktů a krizí, které mohou vzniknout mezi jednotlivci a stranami zainteresovanými v projektu nebo programu

13. Spolehlivost: Spolehlivost zahrnuje zodpovědnost, korektní chování, přímočarost a rozhodnost a také sebedůvěru.

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

15. Etika: Schopnost jednat morálně = profesionální chování.

***Povinné pole**

1. Do jaké míry využíváte behaviorální kompetence? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi využívám
- Spíše využívám
- Spíše nevyžívám
- Vůbec nevyžívám

2. Jak je podle Vás důležité využívat behaviorální kompetence (kompetenční přístup?) v projektovém managementu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi důležitá
- Spíše důležitá
- Spíše nedůležitá
- Naprosto důležitá

3. Jak jste získal(a) behaviorální kompetence? (lze zaškrtnout více možností) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Kurzy
- Studium
- Praxe
- Certifikace
- Jiné

4. Jak rozvíjíte behaviorální kompetence? (lze zaškrtnout více možností) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Kurzy
- Studium
- Praxe
- Certifikace
- Jiné

5. Oblast projektového managementu, v níž působíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Informační technologie
- Stavební
- Bankovní
- Jiné: _____

6. Jak dlouho působíte jako projektový manažer? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 10 let
- 11 - 15 let
- Více než 16
let

7. Jak moc je daná kompetence pro vás důležitá? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Naprostο nedůležitá
Vůdcovství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angažovanost a motivace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebekontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaxace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevřenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účinnost/efektivnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikty a krize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porozumět hodnotám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jak moc využíváte danou behaviorální kompetenci?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku

	Velmi využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Vůbec nevyžívám
Vůdcovství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angažovanost a motivace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebekontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaxace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevřenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účinnost/efektivnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikty a krize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porozumět hodnotám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
- Žena

10. Dosazené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Středoškolské
- Bakalářské
- Magisterské
- Doktorské

11. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- Nad 61 let

8.4.3 Tabulky

Tabulka 32 Pohlaví

Pohlaví	Počet	%
Muž	161	66,5
Žena	81	33,5
Celkový součet	242	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33 Věk

Věk	Počet	%
Méně než 20 let	2	1
21–30 let	88	36
31–40 let	89	37
41–50 let	43	18
51–60 let	18	7
Nad 61 let	2	1
Celkový součet	242	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34 Vzdělání

Vzdělání	Počet	%
Středoškolské	44	18
Bakalářské	49	20
Magisterské	142	59
Doktorské	7	3
Celkový součet	242	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35 Jak jste získal(a) behaviorální kompetence?

Jak jste získal(a) behaviorální kompetence?	Počet	%
Certifikace	46	9,6 %
Jiné	21	4,0 %
Kurzy	119	23,1 %
Praxe	242	46,7 %
Studium	118	23,1 %
Celkový součet	511	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36 Jak rozvíjíte behaviorální kompetence?

Jak rozvíjíte behaviorální kompetence?	Počet	%
Certifikace	52	10,8 %
Jiné	20	4,2 %
Kurzy	111	23,1 %
Praxe	223	46,5 %
Studium	74	15,4 %
Celkový součet	480	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37 Porovnání využitelnosti mezi výzkumy

VYUŽÍVANOST Hofman	VYUŽÍVANOST (Vichtová, 2016)
Porozumění hodnotám	Orientace na výsledky
Výkonnost	Spolehlivost
Vůdcovství	Vyjednávání
Zainteresanost	Diskuse
Kreativita	Otevřenost
Diskuse	Zainteresanost
Asertivita	Etika
Vyjednávání	Výkonnost
Konflikty a krize	Kreativita
Etika	Konflikty a krize
Sebekontrola	Sebekontrola
Uvolnění	Porozumění hodnotám
Orientace na výsledky	Asertivita
Spolehlivost	Vůdcovství
Otevřenost	Uvolnění

Zdroj: Vlastní zpracování (Data byla využita vlastní a od Vichtové z roku 2016.)

Tabulka 38 Porovnání tabulky důležitosti mezi bankovním odvětvím

DŮLEŽITOST	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Naprosto nedůležitá	Váha
Spolehlivost	60	16	0	0	288
Zainteresanost	55	19	2	0	281
Orientace na výsledky	54	21	1	0	281
Výkonnost	53	21	2	0	279
Otevřenost	49	24	3	0	274
Vyjednávání	47	24	5	0	270
Vůdcovství	46	29	1	0	273
Asertivita	46	26	4	0	270
Sebekontrola	43	31	1	1	268
Diskuse	42	32	2	0	268
Etika	41	33	2	0	267
Uvolnění	35	30	11	0	252
Porozumění hodnotám	32	37	7	0	253
Konflikty a krize	32	31	10	3	244
Kreativita	29	43	4	0	253

Zdroj: Vlastní zpracování