

**Analýza kompetencí projektového
manažera dle standardu IPMA
z hlediska jejich praktického
využívání**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Vypracovala:

Bc. Nikola Vichtová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci Analýza kompetencí projektového manažera dle standardu IPMA z hlediska jejich praktického využívání:

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c. za odborné vedení, ochotu, rady a cenné připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování diplomové práce.

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on technical, behavioural and contextual competences of project managers defined by IPMA ICB 3 and its use by project managers in practice. Theoretical part describes project management, standards and methodics in the area of project management and competences of project managers defined by IPMA. The empirical part deals with analysis of the survey results. This analysis is focused on evaluating the use and necessity of competencies of project managers in practice.

KEY WORDS

Project management, project, project manager, IPMA, ICB, technical competences, behavioural competences, contextual competences

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na technické, behaviorální a kontextové kompetence projektových manažerů definovaných dle IPMA ICB 3 a jejich využívání projektovými manažery v praxi. Teoretická část popisuje projektové řízení, standardy a metodiky v oblasti projektového řízení a kompetence projektových manažerů definované dle IPMA. Empirická část se zabývá analýzou výsledků dotazníkového šetření. Tato analýza je zaměřena na vyhodnocení využívání a potřebnosti kompetencí projektových manažerů v praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektové řízení, projekt, projektový manažer, IPMA, ICB, technické kompetence, behaviorální kompetence, kontextové kompetence

Obsah

Úvod.....	8
Cíl a metodika práce	10
1 Projektové řízení.....	11
1.1 Historie projektového řízení.....	11
1.2 Význam projektového řízení	13
1.3 Projekt	13
1.4 Projektový manažer.....	15
2 Standardy a metodiky projektového řízení.....	17
2.1 Standard IPMA.....	17
2.2 Standard PMI	17
2.3 Metodika PRINCE2	18
3 Kompetence projektového manažera dle IPMA.....	20
3.1 Kompetence.....	20
3.1.1 Zkušenosti.....	20
3.1.2 Dovednosti	21
3.1.3 Znalosti	22
3.2 Kompetence projektových manažerů dle IPMA ICB 3	22
3.2.1 Technické kompetence	24
3.2.2 Behaviorální kompetence	28
3.2.3 Kontextové kompetence	32
3.3 Kompetence projektových manažerů dle IPMA ICB 4	34
4 Vlastní výzkum využívání kompetencí projektových manažerů v praxi	37
4.1 Cíl výzkumu	37

4.2	Předmět výzkumu.....	37
4.3	Objekt výzkumu	37
4.4	Výzkumné otázky.....	37
5	Metodologie a etapy výzkumu	39
6	Analýza využívání kompetencí projektových manažerů.....	42
6.1	Základní charakteristika respondentů	42
6.2	Výsledky	45
6.3	Návrh potřebnosti kompetencí	59
7	Diskuze	67
8	Závěr.....	70
	Literatura.....	72
	Seznam tabulek	76
	Seznam grafů	77
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam zkratk	79
	Přílohy.....	80

Úvod

Projektové řízení je disciplína velmi aktuální vzhledem k tomu, kolik různých projektů se denně na celém světě řídí a realizuje. K řízení projektů je potřebná osoba k tomu kvalifikovaná, a to osoba projektového manažera. Taková osoba má na starost všechny fáze řízení projektu. Od fáze přípravné přes realizační, až po ukončení. K osobě projektového manažera se pak vážou jeho kompetence. Kompetence jsou charakterizovány jako soubor či rozsah požadovaných znalostí, kvalifikace a schopností či dovedností, které jsou potřeba, aby jimi projektový manažer disponoval a v určité situaci byl schopen je použít k dosažení úspěšného řízení a ukončení projektu. K usnadnění práce projektových manažerů existuje na celém světě několik mezinárodních společností, zabývajících se projektovým řízením a tvorbou standardů či metodik. Tyto standardy a metodiky jsou pak pro manažery velkou pomůckou při řízení projektů. Jednou z takových mezinárodních organizací je i IPMA (International project management association), která na projektové řízení nahlíží z pohledu právě projektových manažerů a jejich kompetencí. Tato organizace vytvořila standard, který je pojat kompetenčně a popisuje 46 kompetencí, které jsou pro projektového manažera důležité. Je však otázkou, jak je každá z těchto kompetencí pro výkon profese projektového manažera důležitá, a jak obsáhlé musí být jejich znalosti. Cílem této diplomové práce bude zjistit, jak projektoví manažeři v praxi využívají jednotlivé kompetence, a jak jsou tyto kompetence potřebné pro úspěšné řízení projektu. Je jasné, že každý projektový manažer by měl všechny kompetence znát, avšak do jaké míry? Některé kompetence jsou v praxi více využívané (a potřebné). Rozsah jejich znalostí tak musí být u projektového manažera vyšší než u jiných, méně využívaných, kde nemusí oplývat tak vysokým stupněm jejich znalostí. Vzhledem k tomu, že práce projektového manažera se liší v jednotlivých oborech jejich působnosti, budou i tyto aspekty brány u vyhodnocování v potaz. Celá práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je prostřednictvím literární rešerše představeno projektové řízení, jeho historie, význam a jeho základní prvky. Dále je teoretická část zaměřena na standardy a metodiky v oblasti projektového řízení a samostatná kapitola je věnována kompetencím projektového manažera popsaných dle standardu IPMA. V praktické části je provedena

analýza využívání technických, behaviorálních a kontextových kompetencí projektového manažera v praxi prostřednictvím dotazníkového šetření. Po analýze dotazníkového šetření je provedeno vyhodnocení výsledků a dle hodnot využívání navrhnuo pořadí potřebnosti kompetencí v praxi.

Cíl a metodika práce

Hlavní cíl

Cílem této diplomové práce je vyhodnocení, jak jsou v praxi projektovými manažery využívány a potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence definované dle IPMA Competence Baseline 3 (ICB 3).

Dílčí cíle

- porovnání vlivu oborů působnosti projektových manažerů na využívání jednotlivých kompetencí
- navrhnoutí pořadí potřebnosti kompetencí dle praktického využívání

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce bude zaměřena na oblast projektového managementu a dle literárních a internetových zdrojů bude tato problematika popsána.

V praktické části této diplomové práce bude provedena analýza dotazníkového šetření zabývajícího se využíváním kompetencí projektových manažerů v praxi. Metodologie pro vlastní práci je shrnuta na začátku praktické části této diplomové práce.

1 Projektové řízení

Projektové řízení je disciplína používaná od nepaměti, i když vždy nemusela být takto označována. V rámci této kapitoly bude představeno projektové řízení jako disciplína, prostřednictvím které se řídí projekty na celém světě. Bude zde shrnuta nejen historie projektového řízení, ale také jeho význam či základní terminologie v této oblasti.

1.1 Historie projektového řízení

Termín projektové řízení tak, jak ho známe dnes, se začal používat až ve 20. století. Avšak jak píše Skalický a Vostrácký (2003), projektové řízení průkazně existuje téměř od počátku civilizace. Dokumentují ho dle těchto autorů velké stavby ve starověku, které by bez řízení nemohly vzniknout. Jako příklady lze uvést pyramidy v Egyptě či stavby chrámů a podobně. Duncan Haughey (2014) jako příklady uvádí i mimo Velkou pyramidu v Gize, konstrukci Velké čínské zdi. Dle jeho slov je jisté, že musel existovat jistý stupeň plánování, realizace a kontroly v rámci řízení daného projektu.

O projektovém řízení v současném moderním chápání však můžeme mluvit až od 20. století, přičemž mnoho autorů má jiné názory na přesnou dobu vzniku moderního projektového řízení. Například Snyder a Kline (1987) popisují, že moderní éra projektového řízení vznikla v roce 1958 s rozvojem CPM/PERT (metody časové analýzy, používající se v projektovém řízení). Oproti tomu Morris a Hough (1987) tvrdí, že původ projektového managementu pochází z chemického průmyslu z doby před druhou světovou válkou. Někdy se jako počátek éry projektového řízení v pravém smyslu uvádí Henry Fayol a jeho pět funkcí každého manažera:

1. Plánovat
2. Organizovat
3. Koordinovat
4. Kontrolovat
5. Řídit

Kwak (2005) však rozdělil rozvoj projektového řízení do čtyř kategorií.

Tyto kategorie jsou následující:

1) před rokem 1958

Původ projektového řízení se datuje v době mezi rokem 1900 – 1950. Je to hlavně z důvodu Henryho Gantta, který vynalezl Ganttův diagram. Začalo se také pracovat s takzvanou WBS (Work Breakdown Structure), neboli hierarchickou strukturou rozdělení prací. Oba tyto nástroje jsou používány v praxi při projektovém řízení dodnes. Důležité bylo také období Druhé světové války, kdy bylo potřeba řešit více projektů než jindy (především pak v oblasti zbrojního průmyslu). Hlavní roli zde hrál čas, a proto byla časovému plánování věnována velká pozornost (Skalický a kol., 2010). Za velké projekty této doby lze jmenovat například Hoover Dam, přehrada v USA, či parník Titanic.

2) 1958-1979

Během těchto let byly představeny další nástroje projektového řízení, jako například CPM/PERT (zmiňovány výše) či MRP (Material Requirement Planning) – plánování potřeby materiálu a jiné. V těchto letech také začaly fungovat první organizace pro projektové řízení – IPMA a PMI. Za velký projekt této doby je považován například projekt Apollo.

3) 1980-1994

Díky rozšíření osobních počítačů a internetu, bylo ještě jednodušší řídit, plánovat a kontrolovat projekt jako celek. V polovině osmdesátých let byly vytvořeny softwary pro podporu projektového řízení a používání projektových technik se tímto stalo ještě více dostupné a jednodušší. Mezi významné projekty zmiňované doby patří Eurotunel (tunel spojující Velkou Británii a Francii) nebo raketoplán Challenger.

4) 1995 – současnost

Během devadesátých let se stala moc internetu ještě výraznější. Současně organizace začaly více zavádět a používat praktiky projektového řízení. V druhé polovině devadesátých let se projektový management začal rozšiřovat až do úrovně, kdy začaly

být vytvářeny standardy či metodiky projektového řízení. Standardy a metodiky projektového řízení jsou rozvedeny v kapitole 2. Mezi významné projekty této doby patří například stavba dosud nejvyšší budovy světa Burj Khalifa.

1.2 Význam projektového řízení

Projektové řízení je formální disciplína, která byla formulována za účelem řízení projektů (Newton, 2008) a má mnoho různých definicí. I když se některé definice liší, jádro bývá stejné. Dle Kerznera (str. 5, 2009) je projektový management „Souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ PMI pak definuje projektové řízení jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu (PMBOK guide, 2008). V projektovém managementu IPMA projektové řízení neznamena jen používání metod a technik, ale znamená především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení. (Doležal a kol., 2012).

Z těchto definic je patrné, že je to tedy činnost, která obsahuje plánování, řízení, kontrolu, měření postupu projektu a výkonnosti projektového týmu společně s použitím znalostí, dovedností, technik a nástrojů, jejichž úkolem je dosažení cíle projektu.

Svozilová (str. 20, 2011) popisuje úspěšný projektový management jako „*Dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie a s akceptací zákazníka projektu.*“

1.3 Projekt

Projekt je základní stavební jednotkou projektového řízení. Prostřednictvím projektového řízení, jeho technik, metod a potažmo znalostmi projektového manažera o projektovém řízení se projekty řídí. Projekt je dle Turnera a Simistera (2000) definován jako dočasná organizace (tedy časově omezena), kde jsou přiděleny zdroje tak, aby byla uskutečněna práce, díky které bude dosaženo příznivé změny.

Každý projekt je charakteristický těmito znaky (Maylor, 2010):

- Jedinečnost (projekt je jedinečný, každý projekt je jiný – liší se mimo jiné svým cílem, zdroji, místem, týmem, produktem či službou, kterých má být projektem dosaženo).
- Čas (každý projekt má svůj začátek a konec a musí být veden týmem, jenž jakmile je projekt ukončen, se posune dál).
- Cíl (projekt musí mít jasný cíl, úkolem projektu je dodat specifikovaný produkt nebo službu).

Doležal a kol. (2013) ještě přidávají:

- Různorodost (různé dovednosti různých lidí)
- Komplexnost (řešení není jednoduché a nevyřeší se na jedné poradě)
- Riziko (je mnoho nejistých událostí, které projekt můžou ohrozit)

Co se cíle projektu týče, bývá definován pomocí techniky SMART. Dle této techniky je cíl: **S** – Specifický, **M** – Měřitelný, **A** – Akceptovaný, **R** – Realistický, **T** – Termínovaný (časově omezený).

Důležitým nástrojem při stanovování cílů projektu a jako podpora jejich dosažení je také Logický rámec projektu (LRP). LRP je tvořena pomocí tabulky, kde jsou zaznamenány Klíčové činnosti, Výstupy, Cíl a Záměr projektu.

Důležité je také přiblížit fáze **životní cyklu** projektu. Je důležité vědět, že počet a pojmenování fází je zpravidla podřízeno typu a rozsahu projektu (Svozilová, 2011).

Fiala (2004) uvádí základní členění projektu na fáze:

- 1) Koncepční – tato fáze vyústí ve studii proveditelnosti
- 2) Plánu – spočívá v detailním vyhotovení plánu projektu
- 3) Realizace – řízení a kontrola projektu
- 4) Předání – završuje životní cyklus projektu předáním realizovaného výstupu zákazníkovi.

Pro každou z fází je pak vhodné sestavit: vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy.

Svozilová (2011) definuje fáze na:

- 1) Zahájení – do které se řadí myšlenka, základní listina, projektový tým, definice předmětu
- 2) Střední fáze realizace – řadí se sem plán, postup, plné zapojení zdrojů projektu a akceptace
- 3) Ukončení – Schválení, vyřazení realizačních zdrojů projektu a předání do užití.

1.4 Projektový manažer

Role projektového manažera, jak píše Petersen (2013), spočívá v koordinaci týmové práce tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů v požadovaném čase a s požadovaným rozpočtem. Práce projektového manažera se může v různých projektech lišit, ale ve své podstatě je manažer projektu dle Newtona (2008) odpovědný za vymezení práce, její plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Mezi další jeho odpovědnosti patří také plnění úkolů, které jsou požadovány, kontrola zda je projekt realizován podle plánu a v případě, že jsou jakékoli problémy (například se zpožděním projektu, či různé konflikty – v týmu), musí je okamžitě řešit a vyvodit patřičné závěry. Svozilová (2011) pak definuje odpovědnosti manažera projektu následovně:

- **Řízení zdrojů projektu** (času, pracovní síly, finančních prostředků, hmotných prostředků, informačních technologií).
- **Plánování a kontrola** (efektivního využití a zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu, koordinace a integrace subdodávek, snížení projektových rizik, optimalizace řešení problémových situací, předcházení nežádoucím konfliktům, řešení nevyhnutelných konfliktů ku prospěchu projektu).
- **Řízení ostatních subjektů a procesů** (zejména produktu, který má být projektem vytvořen, vztahů mezi projektem a jeho okolím, včetně vztahů

s managementem a vztahů se zákazníkem, a všech informačních toků s vazbou na projekt).

Projektový manažer je v centru veškerého dění, a proto musí oplývat značnými znalostmi, dovednostmi i zkušenostmi. Dle Svozilové (2011) může proto hrát při správné volbě manažera důležitou roli:

- jeho kompetence pro konkrétní práci (má požadované znalosti z oboru, má požadované dovednosti), zkušenosti (pro řízení kritických projektů musíme zaměstnat člověka co má zkušenosti s řízením takových projektů)
- technická zdatnost (u některých projektů je znalost technologie nezastupitelná)
- vztah k zákazníkům (osobnost manažera hraje velkou roli – projektový manažer musí vědět jak se chovat k zákazníkovi – přičemž každý zákazník je jiný)

Každý projektový manažer by pak měl v průběhu svého života neustále doplňovat a aktualizovat znalosti a dovednosti a získávat zkušenosti. Mnoho autorů tvrdí, že úspěšný projektový manažer je manažer s bohatými zkušenostmi. Jak však říkají Barker a Cole (2009), je málo pravděpodobné, že samotné zkušenosti z vás udělají skvělého projektového manažera.

2 Standardy a metodiky projektového řízení

Již v devadesátých letech začaly být vytvářeny první standardy či metodiky pro projektové řízení. Projektoví manažeři tak měli k dispozici jakýsi „manuál“ k tomu, aby dosáhli úspěšného ukončení projektu, který vedli. V následujících kapitolách jsou popsány dva nejznámější standardy a jedna metodika. Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na projektové řízení (a s tím související kompetence) dle standardu IPMA, bude mu věnována celá další kapitola a také z tohoto důvodu je v této kapitole tento standard probrán jen povrchově.

2.1 Standard IPMA

IPMA (International Project Management Association) je sdružení s více než 55 členy na pěti kontinentech. Dle Máchala a kol. (2015) se dnes vyžadují při realizaci projektů efektivní postupy. Standard IPMA je proto zaměřen kompetenčně a prostřednictvím certifikace ověřuje znalosti, dovednosti a zkušenosti projektových manažerů v rámci tří kompetencí (technické, behaviorální a kontextové) a jejich elementů. Základem je IPMA Competence Baseline (ICB) z nějž vychází Národní standard kompetencí projektového řízení, vydávaný Společností pro projektové řízení Česká republika. V současné době je stále platná verze 3, na jejímž základě se provádí i certifikace, avšak na konci roku 2015 byla schválena verze 4, podle které by měly začít probíhat certifikace již v roce 2017. Mezi těmito verzemi jsou značné rozdíly, které budou vysvětleny níže v kapitole 3. Certifikace je rozdělena do čtyř stupňů a to: A, B, C a D, přičemž stupeň A je nejvyšší.

2.2 Standard PMI

Project Management Institute (PMI), je nezisková organizace s celosvětovou působností. Byla založena roku 1969, avšak hlavní parametry tohoto standardu byly vydány v PMBOK Guide (A guide to Project Management Body of Knowledge) roku 1996. PMBOK Guide definuje základní principy projektového řízení, které splňují požadavky světově uznatelného standardu (Máchal a kol., 2015). Standard PMI je procesně orientovaný.

Organizace PMI v PMBOK Guide doporučuje řídit projekt jako řadu propojených procesů (Řeháček, 2013). Každý proces je pak charakterizován svými vstupy, nástroji, technikami a výstupy (Máchal a kol., 2015). Procesy řízení projektu lze dle PMBOK guide (2008) rozdělit do pěti hlavních procesních skupin:

- 1) **Iniciace** – definování nového projektu či projektové fáze existujícího
- 2) **Plánování** – tyto procesy definují rozsah projektu, stanovují cíle a aktivity projektu s ohledem na dosažení cíle projektu
- 3) **Realizace** – v těchto procesech probíhá koordinace lidí a jiných zdrojů tak, aby byl dodržen plán projektu
- 4) **Monitoring a kontrola** – tyto procesy prostřednictvím monitorování a měření zajišťují kontrolu plnění plánu projektu, pravidelně identifikují odchylky tak aby na ně bylo možno co nejdříve zareagovat a kontrolují naplňování cíle projektu.
- 5) **Ukončení** – finalizace projektu či jeho fáze a řádné ukončení.

Dále standard PMI definuje 47 procesů projektového řízení, které jsou dále rozděleny do deseti Znalostních skupin. Tento standard se pak zaměřuje nejenom na důležité aspekty jednotlivých znalostních skupin a jejich vzájemné interakce, ale také na jejich interakce s výše zmíněnými procesními skupinami (Máchal a kol., 2015)

2.3 Metodika PRINCE2

Prince2 (Projects in controlled environments) je procesně orientovaná metodika projektového řízení vytvořena ve Velké Británii a vydána roku 1996 (Turley, 2010). Zajímavostí je, že v současnosti je tato metodika doporučena Evropskou komisí jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů, které čerpají prostředky z EU (Máchal a kol., 2015). Tato metodika se využívá především v Evropě.

Metodika Prince2 popisuje 6 proměnných v každém projektu, které je nutné sledovat a řídit (Turley, 2010) – cena, čas, kvalita, rozsah, rizika a přínosy. Dále je rozdělena do 4 základních částí (dle Prince2 elementů). Mezi tyto elementy se řadí – principy, témata, procesy a přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu. Zmíněné elementy se zabývají realizací projektového managementu. Tyto elementy jsou definovány následovně:

Principy – dle Prince2 by se měl každý projekt skládat ze sedmi principů (mezi ně patří neustálé zdůvodňování opodstatněnosti, učení se ze zkušeností, definované role a zodpovědnosti, řízení po etapách, řízení s výjimkami, zaměření na produkty a přizpůsobení správy prostředí projektu (Forman, 2014)).

Témata – odpovídají na otázky, které by v rámci každého projektu měly být zodpovězeny. Řadí se sem investice, organizace, kvalita, plány, rizika, změna a postup (Turley 2010).

Procesy – odpovídají na otázky týkající se toho, jaké aktivity jsou vytvářeny během projektu a kým. Procesy také odpovídají na otázku: „Jaké produkty budou vytvořeny a kdy?“ Patří sem zahájení projektu, nastavení projektu, směřování projektu, řízení přechodu mezi etapami, kontrola etapy, řízení dodání produktu a ukončení projektu (Forman, 2014).

Přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu – tato část pokrývá nejzákladnější otázku projektového manažera: „Jak nejlépe zavést metodiku Prince2 do mého projektu nebo firemního prostředí?“ (Turley, 2010)

3 Kompetence projektového manažera dle IPMA

Jak již bylo řečeno, k projektovému managementu neodmyslitelně patří osoba projektového manažera a k této se váží jeho kompetence. Veteška a Tureckiová (s. 27, 2008) definují kompetenci jako „*jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál*“. V rámci kompetencí projektového manažera je to pak soubor či rozsah požadovaných znalostí, kvalifikace, schopností a dovedností, které jsou pro úspěch v určité pozici potřeba.

V následujících podkapitolách budou popsány kompetence z manažerského hlediska, dále znalosti, dovednosti a zkušenosti, které musí projektový manažer mít a část zabývající se kompetencemi dle IPMA a to jak dle standardu ICB 3, tak standardu ICB 4.

3.1 Kompetence

Kompetence dle Kubeše a kol. (2004) zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pojem pochází z anglosaského prostředí a v tomto významu se začal používat zejména pod vlivem manažerské literatury. Kubeš a kol. (2004) také popisuje, že tento význam slova kompetence, tak jak se o ni bavíme (kompetence manažera), zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, jež mu umožňuje podat určitý výkon. Pokud máme kompetenci určitou činnost vykonávat, musíme zároveň oplývat jistými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi. Dle OECD (2005) jsou však kompetence víc než jen znalosti a dovednosti. Zahrnují schopnost plnit složité požadavky čerpáním a mobilizací psychosociálních zdrojů (včetně dovedností a postojů) v určitém kontextu. Například schopnost efektivně komunikovat je kompetencí, ve které se může čerpat ze znalostí jazyka jednotlivce, praktických IT dovedností a postojů vůči těm, s nimiž daný člověk komunikuje.

3.1.1 Zkušenosti

Zkušenost dle Koláře (2012) vzniká spontánním vnímáním a prožitím osvojeného empirického poznání. Je to také hlavní zdroj poznatků člověka získaných v praktické

činnosti a bývá charakterizována poznatkem, prožitkem, hodnocením či postojem získaný kontaktem s realitou, prostřednictvím činností nejrůznější povahy.

Zkušenost nesmí být chápána jako věc naučená, vyslechnutá od jiných či přečtená. Zkušenost je nabytí informací a zdokonalení našich znalostí něčím, co si v určité situaci prožijeme a rozhodneme o tom, ať už je to pozitivní či negativní. I ze špatně zvolených postupů se člověk učí, a tím vznikají zkušenosti a příště díky těmto zkušenostem nemusíme tu stejnou chybu udělat znovu. To platí i s pozitivním rozhodnutím v dané situaci – získáme pozitivní zkušenost, kterou může zopakovat.

3.1.2 Dovednosti

Dovednost je chápána jako učením a výcvikem získaná dispozice ke správnému, přesnému, rychlému, a úspornému vykonávání určitých činností (Kolář, 2012). Dovednosti také dle Kubeše a kol. (2004) zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem a právě podle složitosti daného úkolu je pro jeho vykonání potřeba různého množství dovedností. Dovednosti dělíme na tvrdé a měkké.

Měkké dovednosti (Soft skills): jsou charakterizovány jako lidské dovednosti v oblasti chování, známé jako interpersonální dovednosti (Marando, 2012). Patří mezi ně například:

- komunikační dovednosti a schopnosti
- vedení týmu, týmová spolupráce
- asertivita
- kreativita
- samostatnost
- empatie, vyjednávání a mnoho dalších

Tvrdé dovednosti (Hard skills): jsou charakterizovány jako odborné znalosti a dovednosti. Lze si je osvojit a dají se poměrně snadno změřit. Patří mezi ně mimo jiné:

- jazykové dovednosti
- manažerské dovednosti
- počítačové dovednosti

- práce s technologiemi
- účetnictví
- právní znalosti apod. (Marando, 2012)

Dosažení určité úrovně tvrdých dovedností bývá dokladováno certifikátem. Například dosažení úrovně C1 jazykové dovednosti (anglický jazyk) je výsledkem pro vydání Cambridského certifikátu. Dalším příkladem můžou být certifikáty vydané organizací IPMA, pro které ale nejsou potřeba pouze dovednosti, ale také zkušenosti a znalosti.

3.1.3 Znalosti

Znalosti se získávají procesem aktivního učení. Truneček (2004) ve své knize popisuje, že znalost je vlastně schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat a informací k výběru odpovědi na danou situaci. Znalosti se dělí na explicitní a tacitní.

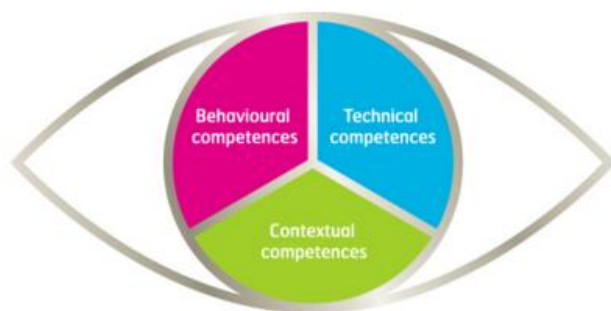
Explicitní – jsou znalosti, které mohou být formálně vyjádřeny pomocí jazyka, obrázku, písma, manuálu apod., což znamená, že se tyto znalosti mohou uchovávat (např. v databázích), přenášet či předávat mezi sebou. Lidé umí s explicitními znalostmi velmi dobře pracovat, jelikož se je učí již od základní školy (Mládková, 2005)

Tacitní – tyto znalosti jsou dle Mládkové (2005) kombinací explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, pravidel, principů a osobních představ konkrétního člověka, které je spoluvytvářené fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Mládková dodává: „*Tacitní znalost vzniká a je interpretována v hlavě jedince a de facto ji nelze plně sdílet, protože každý člověk si vytváří na základě své vlastní zkušenosti své vlastní tacitní znalosti*“. (str. 11, 2005)

3.2 Kompetence projektových manažerů dle IPMA ICB 3

Standard ICB 3 (platný od roku 2006) je nástupcem ICB verze 2 (platná od roku 2001). V rámci této verze bylo představeno tzv. OKO KOMPETENCÍ (The eye of competence), které lze vidět na obrázku 1, kde jsou rozděleny kompetence projektového manažera. Řadí se sem kompetence technické, behaviorální a kontextové. Celkově je pak definováno 46 elementů kompetencí.

Obrázek 1 Oko kompetencí dle IPMA ICB 3 (zdroj: www.ipma.world)



Element je definován jako složka či prvek, nacházející se v každé oblasti kompetencí. Dle tohoto standardu je „každý element kompetencí všech tří oblastí popsán pomocí potřebných znalostí a zkušeností“ (Pitaš, 2012, str. 17). Současně jsou u každého elementu popsány možné procesní kroky.

Vzhledem k tomu, že kompetenční pojetí standardů IPMA je postaveno na nejlepších praktikách projektového řízení všech jejích členů při respektování národních a kulturních odlišností, je možné, že každý člen IPMA má možnost upravovat nebo přidávat jiné elementy kompetencí právě na základě kulturních odlišností (Máchal a kol., 2015). Z mezinárodního standardu IPMA ICB 3 pak vyšel Národní standard kompetencí (aktuální verze 3.2).

Národní standard kompetencí (Pitaš, 2012) také popisuje, že elementy kompetencí přesahují z jedné oblasti do druhé. Vzhledem k pokrytí určité oblasti kompetencí je tento přesah nutností. Zároveň jsou elementy zvoleny tak, aby v celém kontextu měly stejnou váhu (byly stejně důležité), avšak v určité projektové situaci nebo specifickém typu projektu mohou vyvstat elementy kompetencí, které mohou mít rozhodující vliv. Je také pravděpodobné, že některé z elementů kompetencí jsou pro projektové manažery v praxi více důležité než jiné. Analýza využívání a potřebnosti všech kompetencí v praxi, bude provedena v praktické části této diplomové práce.

3.2.1 Technické kompetence

Dle Pitaše (2012) slouží oblast technických kompetencí k popisu zásadních elementů projektového řízení. Do této oblasti pak spadá obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“. Oblast obsahuje 20 elementů technických kompetencí.

Tyto kompetence jsou charakterizovány následovně (Doležal a kol., 2012):

1.01 Úspěšnost řízení projektu – to, jak různé zainteresované strany ocení výsledky projektu. Důležité přitom je vědět, že úspěšně řízený projekt neznamená úspěšný projekt. Toto tvrzení platí i naopak, kdy realizovaný úspěšný projekt nemusel být dobře řízen. Do této kompetence pak spadá oblast úspěšného projektu a s tím související kritéria úspěšnosti a neúspěšnosti či finanční kritéria (například ROI – návratnost investic, NPV – čistá současná hodnota, IRR – vnitřní výnosová míra a bod zvratu) dále úspěšné řízení projektu (integrace, systémové myšlení a systémový přístup k řízení) a neustálé zlepšování řízení projektu (vyhodnocování projektu)

1.02 Zainteresované strany – zainteresovaná strana je osoba anebo organizace, která je aktivně zapojena do projektu a její zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny realizací projektu nebo výsledkem projektu (Pitaš, 2012). V rámci tohoto elementu jsou charakterizovány zainteresované strany a je zde popsáno řízení zainteresovaných stran (včetně identifikace, analýzy a strategie).

1.03 Požadavky a cíle projektu – tato kompetence spočívá v určení, definici a odsouhlasení projektu způsobem, který naplní potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Požadavky projektu vychází z potřeb zákazníků a cíl projektu je výstup (výsledky projektu) v požadovaném časovém a rozpočtovém rámci a akceptovatelných parametrů rizika. V rámci této kompetence je nutná znalost strategie organizace (k vytváření se pak používají metody jako SWOT analýza, Balanced Scorecard či Bostonská matice) a strategie projektu (SMART cíl, Trojimperativ projektu, Logický rámec projektu).

1.04 Rizika a příležitosti – riziko je charakterizováno jako nejistá negativní událost (ohrožení) a příležitost jako nejistá pozitivní událost (přínos). Pro identifikaci (následné zhodnocení, zorganizování opatření a neustálé sledování) rizik je používána například

metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis), Skórovací metoda s mapou rizik či Technika stromů rizik. Pro identifikaci (ohodnocení, zorganizování opatření k jejich využití a sledování) příležitostí se používá analýza SWOT.

1.05 Kvalita – znamená dle ISO norem souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby. Rozlišuje se nejen kvalita (jakost), ale i třída kvality (jakosti). V rámci této kompetence se rozlišuje kvalita procesů projektu a kvalita produktu projektu. Kvalita musí být neustále kontrolována. Základními nástroji pro kontrolu kvality jsou např. tabulky, histogramy, Paretova analýza a diagramy.

1.06 Organizace projektu – je to organizace jak projektu, tak lidí (projektového týmu), v rámci které musí být dohodnuty pravomoce a zodpovědnosti. Sestavuje se organizační struktura projektu/programu, Matice odpovědnosti (tzv. RACI matice, kde podle jednotlivých písmen, tedy R- zodpovědný, A- ručitel, C- konzultant, I- informován jsou vymezeny kompetence stanovených odpovědných osob za konkrétní projektové výsledky). (Smith a Erwin, 2005)

1.07 Týmová práce – tento element zahrnuje řízení a vedení týmu, který je shromážděn specificky za účelem projektu. Je velmi důležité vybrat správný tým lidí, kteří se společně budou podílet na realizaci projektu. Týmy také procházejí životními fázemi (charakterizované jako Forming - formování, Storming - fáze konfliktů, Norming - normování, Performing - fáze výkonu). Projektový manažer by měl v každé z fází přizpůsobit svůj manažerský styl.

1.08 Řešení problémů – problémy mohou vzniknout kdykoli během projektu. Většinou se problémy týkají času, nákladů, rizik či výstupů (nebo kombinací těchto faktorů). Všechny problémy (specifické či technicko-organizační) se pak musí řešit, a to různými postupy a technikami (Metoda strukturovaných porad, Metoda šesti otázek, Metoda hodnotové analýzy).

1.09 Struktury v projektu – jsou klíčové a v rámci projektu zajišťují řád. U projektu musí být vytvořena jeho struktura tzv. WBS (Work Breakdown Structure), t.z., hierarchická struktura rozdělení prací (Pitaš, 2012). WBS je předpokladem toho, že se

nezapomene na nic důležitého a zbytečně se nebudou vytvářet jiné výstupy. Zpřehlední nám-jednotlivé výstupy, kterých má být dosaženo a následně se může zahájit plánování tří parametrů projektu (času, výsledků a nákladů).

1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu – v rámci projektu je nutné stanovit hranice projektu (a to jak z hlediska věcného tak časového i finančního) a i přesné vymezení dodávaných výstupů projektu. Pro stanovení rozsahu projektu je možné využít tabulku dimenzí (je hotová WBS a v návaznosti na ni jsou všechny výstupy ještě více upřesněny). Další je SOW (Statement of work) neboli definice cílů a rozsahů prací, což je rozšíření popisu položek WBS o akceptační kritéria, datum, místa předání a zodpovědné osoby za daný úkol.

1.11 Čas a fáze projektu – čas je jedním z klíčových parametrů projektu, a proto je nutné věnovat mu značnou pozornost. Projekt je právě z časového hlediska rozdělen na několik fází řízení projektu, které pak dohromady tvoří životní cyklus projektu (IPMA ICB 3, 2006). Co se postupu časového plánování týče, je nejdříve potřeba navázat na WBS. Jakmile jsou známy všechny činnosti, dojde k jejich seřazení a nalezení logických vazeb mezi nimi (kdy skončí a kdy začne daná činnost). Musí být proveden také odhad doby trvání jednotlivých činností (prováděný expertním odhadem, odhadem na základě norem, jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti atp.). Pokud je všechno požadované splněno, přechází se k metodě kritické cesty (CPM), prostřednictvím které se dojde k sestavení harmonogramu. Výsledkem je Ganttův diagram-graf.

1.12 Zdroje – jsou definovány jako vše co je potřebné pro vstup k realizaci projektu. Jsou to zdroje finanční i nefinanční. Tento element se především zabývá pracovními zdroji. Zdroje se musí plánovat (probíhá identifikace potřeby zdrojů, zjištění omezení, porovnání – zda nenastaly konflikty zdrojů, a jako poslední vyrovnávání či vyřešení konfliktu zdrojů). Výstupem plánování pak jsou tabulky, histogramy či Ganttův diagram zdrojů.

1.13 Náklady a financování – na časové plánování projektu navazuje plánování nákladů a sestavení rozpočtu. Rozpočet je stěžejní položkou projektového plánu. Skládá

se z nákladů a výnosů. U stanovování nákladů se využívá metoda Odhadování pomocí analogie (tedy z historických informací organizace), parametrické odhadování, zdola - nahoru či expertní odhady. Nutné je také v rozpočtu nezapomínat na rezervy. Do tohoto elementu také spadá Cost-Benefit analýza (CBA), analýza nákladů a přínosů.

1.14 Obstarávání a smluvní vztahy – zajišťují veškeré činnosti, které souvisejí se získáváním vstupů projektu. Obstarávání zajišťuje nákupní a zásobovací tým (který je většinou součástí organizace). Smluvní vztah je pak právně závazné ujednání dvou nebo více stran o provedení práce nebo dodávce zboží a služeb dle ujednaných podmínek (Pitaš, 2012).

1.15 Změny – jsou vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu nevyhnutelné. Změny jsou v projektu časté, a proto musí být sledovány a porovnávány s původními záměry a cíli projektu. Řízení změn obecně probíhá ve třech fázích: Identifikace, Implementace schválené změny a Ukončení. Řízení změn v projektu se však může dále zkonkretizovat na daný projekt. Každá změna musí být zaznamenána a vyhodnocena.

1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv – projekt musí být pravidelně kontrolován a vyhodnocován. Kontrola a řízení měří skutečný postup a efektivitu na projektu a porovnává projekt s daným plánem. Podávání zpráv (tzv. Reporting) poskytuje informace o průběhu projektu a předpovídá budoucí vývoj (IPMA ICB 3, 2006). Jak často bude reporting podáván, je předem domluveno v komunikačním plánu ještě před začátkem realizace projektu. Pro hodnocení stavu projektu (dle plánu a podle skutečnosti) se využívají metody jako např.: Metoda procentuální plnění, Stavové metody, Řízení dosažené hodnoty (EVM), Milníková metoda (MTA) aj..

1.17 Informace a dokumentace – informace zahrnují jakékoli data související s projektem. Tyto informace se pak poskytují zainteresovaným stranám. Dokumentace pak obsahuje všechny data, informace, znalosti a zkušenosti získané v průběhu projektu. Informační a dokumentační tým bývá součástí trvalé organizace. Efektivní informační systém poskytuje projektovému týmu informace pro kvalitní řízení projektu.

1.18 Komunikace – efektivní komunikace je pro úspěšnost projektu klíčovým prvkem. Je potřebná pro výměnu informací mezi všemi zainteresovanými stranami. Pro

úspěšnou komunikaci jsou potřeba komunikační dovednosti (neboli umění jednat s lidmi). Dobrý projektový manažer by měl také znát zásady správné komunikace či komunikační strategie. V rámci komunikační strategie je vytvořena komunikační mapa, prostřednictvím které se zjišťuje, kdo, komu, o čem a kdy reportuje. (PMI, 2013)

1.19 Zahájení – po přípravných (předprojektových) fázích, které danou příležitost (projekt) vyhodnocují, nastává zahájení projektu. Nastává po schválení zakládací listiny projektu. V rámci této listiny musí být identifikovány cíle a hranice projektu, a to i v požadovaných výsledcích, čase, financích a předpokládaných zdrojů. Je také jmenován manažer projektu.

1.20 Ukončení – týká se dokončení projektu, programu či fáze projektu poté, co byly dodány výsledky. Ukončení je nezbytná součást projektu. V rámci ukončení projektu dochází k předání dokumentace, konečného vyhodnocení finanční stránky projektu, závěrečné zprávy, seznamu položek k dořešení a uzavření dohody o následném režimu provozu projektových výstupů. Dochází také k archivaci všeho relevantního. Ukončení projektu však není poslední fáze projektu – po ní následuje ještě poprojektová fáze (vyhodnocení).

3.2.2 Behaviorální kompetence

Oblast behaviorálních kompetencí slouží k popisu elementů personálního projektového řízení. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera (Pitaš, 2012). Tuto oblast pak pokrývá 15 elementů.

Kompetence jsou popsány dle Projektového managementu podle IPMA (Doležal a kol., 2012) následovně:

2.01 Vůdcovství – je pro projektového manažera velmi důležitá kompetence. Vůdcovství (anglicky leadership) je ovlivňování a motivování ostatních v týmu tak, aby bylo dosaženo cílů projektu. Existuje několik stylů vedení, které musí projektový manažer znát a dle dané situace aplikovat. Aby bylo dosaženo vynikajících projektových výsledků, je nutné nejenom dobře řídit projekt, ale i vést lidi, a proto je tato kompetence jedna ze stěžejních, co se behaviorálních kompetencí týče.

2.02 Zainteresovanost a motivace – lidé, kteří jsou s projektem spojeni (ať už projektový manažer, tým či ostatní, kterých se projekt týká) v něj musí být zainteresovaní. Díky zainteresovanosti tito lidé v projekt věří a chtějí se ho účastnit (IPMA ICB 3, 2006). Důležité je také lidi motivovat, a tím překonat jak úspěšné, tak i neúspěšné období projektu. Pro projektového manažera je motivace velmi důležitá a musí motivovat pracovníky projektu. Lidé mají své potřeby (vyjádřeny např. Maslowovou pyramidou lidských potřeb) a projektoví manažeři většinou koncentrují své úsilí na hmatatelně organizační skutečnosti (jako jsou plat, odměny, stravenky apod.), což je správné, protože lidé tyto prostředky potřebují. Ovšem lidé pro uspokojení z práce potřebují motivovat i jinými způsoby (například: uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok či osobní rozvoj) než jen finančními. Pokud manažer bude správně motivovat členy jeho týmu, pak může očekávat excelentní výsledky.

2.03 Sebekontrola – znamená systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, stresových situací apod. Ve většině projektů se najdou i stresová místa a manažer musí mít o každé takové situaci informace a musí zajistit, že nejen on, ale i ostatní v týmu neztratí sebekontrolu. Je zodpovědný nejen za sebekontrolu vlastní, ale také za sebekontrolu všech členů v týmu.

2.04 Asertivita – se považuje za důležitou komunikační dovednost. Je to schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě s autoritou a stát si za svým. Známe několik znaků asertivního chování – schopnost říci NE, umět požádat o laskavost, umět vyjadřovat emoce atd. (Garner, 2012). Projektový manažer musí také znát práva a techniky, které má umět v praxi při řízení projektu aplikovat.

2.05 Uvolnění – je schopnost snížit napětí v obtížných situacích. Při řešení projektu dochází ke stresovým situacím a atmosféra v týmu se může natolik zhoršit, že může ohrozit výsledek projektu. Stresové situace tudíž manažer projektu musí umět vyřešit a zvládnout tak, aby tato situace neohrozila projekt a vztahy v projektovém týmu. K uvolnění napětí a stresu mohou posloužit nejen různé relaxační techniky, ale také společenské akce, kterých se účastní celý tým. K uvolnění také dochází při rovnováze mezi prací, rodinou a volným časem.

2.06 Otevřenost – je u manažera důležitá schopnost. Jedná se o schopnost přimět ostatní, aby se k projektu vyjádřili a aby věděli, že jakékoli vyjádření je vítáno a může mít prospěch v projektu (Pitaš, 2012). Díky této schopnosti manažer získá informace od druhých (na základě jejich znalostí a zkušeností), a to vše může být následně uplatněno v projektu. Otevřenost je také důležitá v krizových situacích. Pokud je manažer maximálně otevřený všem informacím (i negativním – například problém v určité fázi projektu), je pak mnohem jednodušší pro člena týmu za ním přijít a cokoli mu sdělit. Může se přitom jednat o zprávu pozitivní i negativní.

2.07 Kreativita – je schopnost myslet originálně a s fantazií. Je využívána kreativita jednotlivých členů týmu či celé skupiny. Mezi kreativní techniky patří například Brainstorming, Brainwriting, Myšlenkové mapy apod. Díky těmto kreativním technikám můžeme přijít na nová řešení (například různých problémů, které budou v projektu) a nápady, které mohou mít vliv na prospěch projektu.

2.08 Orientace na výsledky – cílem projektového manažera i jeho týmu je dosáhnout optimálních výsledků pro všechny zainteresované strany. Tyto výsledky jsou vyvrcholením úsilí celého projektového týmu. Výsledky projektu jsou pak děleny na výsledky samotného projektu, výsledky pro zákazníka nebo výsledky pro ostatní zainteresované strany (Pitaš, 2012). Všichni tedy mají různá očekávání a na manažerovi projektu je zjistit jaká a podle toho řídit projekt tak, aby dodal uspokojivé řešení (výsledky) všem stranám.

2.09 Výkonnost – schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy, přičemž jsou naplňována očekávání zainteresovaných stran. Aby byla výkonnost všech stoprocentní, musí dojít k správnému naplánování všech dostupných a potřebných zdrojů a musí být odhadnuty jejich náklady a pracnost. Každý projektový manažer požaduje co nejvyšší výkonnost svých pracovníků, avšak existují činitele, které ovlivňují pracovní výkon (technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky, osobní determinanty jedince či situační podmínky) a na tyto činitele by se manažeři měli zaměřit. Dále by měli zjistit, zda něco pracovníky negativně neovlivňuje při jejich práci. Je také důležité

dodržovat pravidelný odpočinek a nezatěžovat daného člověka až příliš, aby nedošlo k psychické zátěži.

2.10 Diskuze – schopnost naslouchat druhým, argumentovat s nimi, vyjednávat a nacházet nová řešení. Díky diskusi vyjdou na povrch odlišnosti v názorech (IPMA ICB 3, 2006). Diskuze především při poradách je velmi prospěšná, protože právě diskuze mezi členy projektového týmu může změnit pohled na věc a napomáhá k řešení vyskytnutých problémů. Existuje několik typů porad, přičemž projektový manažer by se měl na každou z porad pečlivě připravit (stanovit jak bude porada probíhat, kdo ji bude řídit, jaké budou body porady atd.)

2.11 Vyjednávání – je schopnost manažera vyřešit neshody týkající se projektu se zainteresovanými stranami tak, aby bylo došlo k řešení přijatelnému pro všechny. Existují dva základní přístupy ve vyjednávání a to:

- výhra-výhra (nalezneme takové řešení, které je akceptovatelné pro obě strany)
- výhra-prohra (získaná výhoda je na straně jedné a na druhé pak nevýhoda).

V závislosti na přístupu vyjednávání se také vybírají taktiky vyjednávání. Projektový manažer by měl vyjednávat tak, aby nedošlo ke konfliktům.

2.12 Konflikty a krize – se mohou objevit v každém projektu a na manažerovi je tyto situace zvládat tak, aby nepoškodily průběh či výsledek projektu. Konflikty i krize mohou vzniknout jak mezi členy týmu, tak mezi jednotlivci a zainteresovanými stranami. Existuje přitom několik variant vyřešení konfliktu (výhra-výhra, prohra-prohra, řešení kompromisem, výhra-prohra). Pokud nastane krize či konflikt v týmu, je opět na projektovém manažerovi, aby zhodnotil situaci a konflikt či krizi vyřešil.

2.13 Spolehlivost – znamená, že se splní to, co bylo domluveno. Očekává se tedy od spolehlivého projektového manažera, že dodá to, co slíbil, a to v požadovaném čase, kvalitě a nákladech (Pitaš, 2012). Díky spolehlivosti si manažer buduje důvěru u svého okolí. Spolehliví ale musí být i členové týmu, kteří svou práci také odvedou tak, jak se původně dohodlo. Ke spolehlivosti patří také prezentace projektového manažera (prostřednictvím okamžitého odpovídání na zmeškaný hovor, emailová komunikace, dodržování termínů, loajalita, iniciativa apod.).

2.14 Porozumění hodnotám – schopnost manažera vnímat vnitřní kvality druhých a rozumět jim. Tato kompetence zahrnuje i komunikaci s lidmi, být vnímavý a porozumět jejich názorům a etickým standardům. Hodnoty ovlivňují schopnosti i vlastní chování lidí. Hodnota je pak hmotná i nehmotná skutečnost, která je pro nás důležitá.

2.15 Etika – je morálně přijatelné jednání jedince. Od projektových manažerů i všech členů týmu se očekává etické chování. Etické chování je totiž základem společenského systému a toto chování je správné a spravedlivé. Při každém rozhodování týkajícího se projektu se musí projektový manažer rozhodovat eticky a vést k takovému rozhodování i členy týmu. Rozhodovat se také musí na základě firemní kultury, která je souborem norem chování, zvyků a hodnot a s níž musí být všichni zaměstnanci firmy seznámeni.

3.2.3 Kontextové kompetence

Pod poslední oblast – kontextovou se řadí 11 elementů kontextových kompetencí. Tato oblast slouží k popisu elementů kompetencí, které se vážou ke kontextu projektu. Do této oblasti spadá kompetence projektového manažera při řízení organizací s liovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt (IPMA ICB 3, 2006).

Kontextové kompetence jsou popsány dle Doležala a kol. (2012):

3.01 Orientace na projekt – tento element zahrnuje definici projektu a projektového řízení. Pro projektového manažera je tato kompetence důležitá, musí se umět orientovat v projektu a umět ho řídit.

3.02 Orientace na program – element zahrnuje definici programů, jejich atributů a řízení. Programy sdružují projekty a další aktivity a jsou realizovány za účelem dosažení strategických cílů organizace.

3.03 Orientace na portfolio – zahrnuje definici portfolio, a schopnost řídit portfolio. Element definuje několik metod portfolio analýzy. K dobrému řízení portfolio jsou také nutné podpůrné prostředky jako třeba adekvátní softwary.

3.04 Implementace projektu, programu a portfolio – zahrnuje proces ustanovení a neustálého zlepšování řízení projektů, programů a portfolio (PPP) v organizaci.

Implementace PPP znamená definování nejlepších možných procesů, metod, technik a nástrojů (Pitaš, 2012).

3.05 Trvalá organizace – tento element kompetencí definuje vztah mezi organizacemi projektů (programů), jež jsou časově omezené a organizacemi, které jsou trvalé (a s projektem mají něco společného). Projekty se buď přímo realizují v rámci trvalé organizace, nebo využívají to, co jim trvalá organizace poskytuje (zdroje, vybavení atd.).

3.06 Byznys – se vztahuje k ziskovým i neziskovým organizacím a je definován jako akce/proces/operace, které se týkají poskytování/zajišťování zboží nebo služeb. Také ho můžeme definovat jako vykonávání činnosti či úsilí, které mají za výsledek přidanou hodnotu (přínos, benefit). V předchozích elementech byly zmíněny projekty, programy a portfolia (PPP) a tyto musí zapadat do byznys prostředí, ve kterém jsou vykonávány. Pokud PPP budou do byznysu zapadat, jejich řízení pak bude účinné a výkonné (IPMA ICB 3, 2006). Projektový manažer by měl vědět, že řízení PPP musí být v souladu s celkovou strategií organizace. Kompetence mimo jiné vymezuje i zavedení funkčního řízení byznys procesů (což jsou přirozené řetězce vzájemně souvisejících činností vytvářejících přidanou hodnotu) prostřednictvím vytvoření byznys modelu podniku.

3.07 Systémy, produkty a technologie – projekty lze využít k vytvoření či změně produktů, služeb nebo systémů a technologií. Projektový manažer a jeho tým musí nejdříve zjistit, co bude předmětem projektu a podle toho zařídit plánování, výběr metod a způsob kontroly projektu. Ať už je to systém, produkt či technologie, každý z těchto projektů bude mít jiné specifické náležitosti. Důležitým znakem této kompetence je schopnost systémového myšlení a přístupu.

3.08 Personální management – jinými slovy řízení lidských zdrojů. Týká se všech, kteří mají vztah k projektům (anebo programům). Zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor nových zaměstnanců, výběr projektového týmu, školení, trénink apod. (Pitaš, 2012). Velmi důležitou starostí v organizaci je vždy rozvoj pracovníků. V každé organizaci totiž chtějí mít ty nejlepší z nejlepších. V rámci tohoto elementu kompetence jsou připomenuty činnosti projektových manažerů v oblasti personální práce, a co se od

něj očekává. Někteří projektoví manažeři si také vybírají svůj projektový tým zcela sami a často dohlíží i na rozvoj pracovníků a hodnocení pracovníků.

3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí – tento element kompetencí pokrývá aktivity, které pro organizaci zajišťují správné chování v rámci těchto zmíněných složek. Na každý z těchto problémů musí v organizaci existovat směrnice, standardy, postupy a projektový manažer musí dohlédnout na to, aby byly dodržovány. Současně je na manažerovi projektu, aby prováděl jejich pravidelná přezkoumání.

3.10 Finance – aby došlo k realizaci úspěšného projektu, je mimo jiné důležitou součástí i dostatek finančních prostředků, a to v požadovaném čase. V některých projektech manažer projektu musí vše konzultovat s finančním managementem společnosti (musí sdělovat, kolik potřebuje finančních zdrojů, kontroluje platby a využívá těchto zdrojů) v jiných však má manažer projektu na starost i shánění investorů (v tomto případě má však podporu v útvaru finančního řízení). V rámci elementu jsou zmíněny i zdroje financování projektu.

3.11 Právo – posledním elementem kompetencí je právo. Zahrnuje vliv práva, předpisů a směrnic na projekty a programy (IPMA ICB 3, 2006). Co se týče projektového manažera, vždy musí jednat v duchu zákonných norem a směrnic. Měl by také znát potřebné zákony, normy a směrnice pro oblasti řízení daného projektu či programu.

3.3 Kompetence projektových manažerů dle IPMA ICB 4

ICB verze 4 byla schválena na podzim roku 2015. V rámci tohoto standardu bylo mnoho věcí změněno. Standard není zaměřen primárně na řízení projektů, ale i programů a portfolií. Zůstávají tři kompetence, které však mají dohromady 29 elementů (jednotlivé elementy jsou pak sepsány v přehledné tabulce 1 níže). Je zde tedy změna oproti původním 46 elementům. U těchto tří kompetencí se změnil jejich název, nejsou už tedy rozděleny na technické, behaviorální a kontextové, ale na:

- perspektivní
- lidské
- praktické

Tyto kompetence jsou dle IPMA ICB 4 (2015) definovány následovně:

Perspektivní – je znázorněná modrou barvou v oku kompetencí (obr. 2). Pod touto kompetencí jsou chápány metody, nástroje a techniky, pomocí kterých dochází k vzájemnému působení mezi jednotlivci a jejich prostředím, stejně tak jako důvody, které vedou lidi, organizace a společnosti ke startu a podpoře projektů, programů a portfolií.

Lidské – znázorněné fialovou barvou v oku kompetencí (obr. 2), zahrnují osobní a mezilidské kompetence, které jsou požadovány k úspěšné participaci nebo vedení projektu, programu a portfolia tak, aby bylo dosaženo úspěchu.

Praktické – znázorněné zelenou barvou (obr. 2) v oku kompetencí popisují specifické metody, nástroje a techniky, které jsou používány v projektech, programech a portfoliích, tak aby bylo dosaženo jejich úspěchu.

Obrázek 2 Oko kompetencí dle IPMA ICB 4 (zdroj: www.ipma.world)



Tabulka 1 Kompetence dle IPMA ICB 4 (zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z IPMA ICB 4)

Praktické	Lidské	Perspektivní
Návrh projektu	Sebereflexe a Sebeřízení	Strategie
Požadavky a cíle	Osobní integrita a spolehlivost	Správa, struktury a procesy
Rozsah	Osobní komunikace	Soulad, standardy a regulace
Čas	Vztahy a zainteresovanost	Výkonnost a zájem
Organizace a informace	Vedení	Kultura a hodnoty
Kvalita	Týmová práce	
Finance	Konflikty a krize	
Zdroje	Kreativita	
Obstarávání	Vyjednávání	
Plánování a kontrola	Orientace na výsledky	
Riziko a příležitosti		
Zainteresované strany		
Změny		
Výběr a vyváženost (pouze pro program a portfolio)		

4 Vlastní výzkum využívání kompetencí projektových manažerů v praxi

Empirická část práce je věnována vyhodnocení dotazníku o využívání kompetencí projektových manažerů v praxi. V této kapitole je popsán cíl výzkumu, předmět, objekt výzkumu a výzkumné otázky. Výzkum je proveden kvantitativní metodou sociologického výzkumu, a to dotazníkovým šetřením. Primární ve výzkumu je zjistit, jak v praxi při řízení projektu projektoví manažeři využívají jednotlivé kompetence (technické, behaviorální a kontextové) tak, aby bylo z jejich strany dosaženo úspěšného řízení projektů. Díky výsledkům a provedené analýze kompetencí projektových manažerů bude následně provedeno vyhodnocení jednotlivých kompetencí a navržení pořadí potřebnosti technických, behaviorálních a kontextových kompetencí v praxi.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit jak oslovení projektoví manažeři využívají při své práci projektového manažera technické, behaviorální a kontextové kompetence a to nejen v rovině obecné, ale i v závislosti na oboru působnosti projektového manažera a jak jsou tyto kompetence potřebné pro úspěšné řízení projektu.

Díličními cíli je zodpovězení výzkumných otázek, jež jsou v souladu s cílem výzkumu.

4.2 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu jsou kompetence projektových manažerů definované dle IPMA ICB 3.

4.3 Objekt výzkumu

Objektem výzkumu jsou projektoví manažeři (charakteristika uvedena v metodologii).

4.4 Výzkumné otázky

- 1) Je potřeba znát všechny kompetence projektového manažera?
- 2) Jak jsou využívány v praxi technické kompetence?
- 3) Jak jsou využívány v praxi behaviorální kompetence?
- 4) Jak jsou využívány v praxi kontextové kompetence?

- 5) Má obor působnosti projektového manažera vliv na využívání jednotlivých kompetencí při řízení projektu v praxi?
- 6) Jaké kompetence jsou potřebné pro projektového manažera?

5 Metodologie a etapy výzkumu

Výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření spadá pod kvantitativní výzkumné metody a mezi jeho výhody patří především nízká časová a finanční náročnost. Pro respondenty je pak výhodou relativně vysoká míra anonymity a časová nenáročnost. Výhodou je také možnost zpracovat velké množství informací a výsledky šetření podrobit statistickým analýzám. Výsledky se tak dají znázornit přehledně v grafech, hodnotách a tabulkách.

Punch (2008) uvádí prvky, které jsou důležité u každého dotazování. Existuje sedm prvků (či etap), kterým je potřeba se věnovat v případě použití metody dotazování. Těmito prvky jsou:

- 1) Cíle
- 2) Výzkumné otázky
- 3) Dotazník
- 4) Vzorek
- 5) Sběr dat
- 6) Analýza dat
- 7) Zpráva

Cíl výzkumu musí být popsán jako první, před započítím celého procesu dotazníkového šetření. Cíl výzkumu musí být popsán tak, aby došlo i k naplnění cíle diplomové práce. Oba tyto cíle již byly definovány.

Výzkumné otázky „vycházejí z obecného určení cílů a přetvářejí je do specifitější a konkrétnější podoby“ (Punch, 2008, str. 42) a byly v této práci stanoveny v souladu s cíli výzkumu.

Dalším prvkem je samotný **dotazník**. Dotazník byl vytvořen způsobem, aby byl pro vybrané projektové manažery co nejjednodušší a časově nenáročný. Dotazník byl sestaven na internetové stránce www.surveio.com a měl tedy elektronickou podobu. V dotazníku bylo položeno celkem jedenáct otázek. Z těchto jedenácti otázek se tři vztahovaly přímo k využívání kompetencí v praxi a ostatní otázky sloužily

k charakteristice respondentů. Otázky byly uzavřené a polouzavřené. Předtím, než mohl být dotazník rozeslán respondentům, došlo k pilotnímu přezkoušení – t.z. dotazník byl rozeslán několika lidem a řešila se například srozumitelnost a správnost otázek. Dotazník, který byl rozeslán projektovým manažerům, se nachází v příloze této diplomové práce.

Vzorek respondentů musel být vybrán tak, aby se jednalo pouze o projektové manažery, protože se celá práce týká využívání kompetencí projektových manažerů. Kontakty na projektové manažery byly získány z webových stránek Společnosti pro projektové řízení, v sekci certifikovaní projektoví manažeři.

Sběr dat probíhal od 11. 3. 2016 – 18. 3. 2016, kdy byly dotazníky prostřednictvím e-mailu rozeslány zmíněným projektovým manažerům s dotazem o vyplnění a odkazem na dotazník. Celkem na elektronický dotazník odpovědělo 143 respondentů.

Analýza dat mohla začít v momentě, kdy byl sběr dat ukončen. Spočívala ve zhodnocení jednotlivých odpovědí a to jak v absolutních, tak relativních četnostech. Na základě typu otázky byly odpovědi buď zobrazeny v grafu či tabulce nebo v kombinaci grafu a tabulky. V rámci analýzy bylo porovnáváno i více proměnných, například u průměru využívání jednotlivých kompetencí byly vyhodnoceny nejen odpovědi všech, ale i odpovědi dle oboru působnosti projektového manažera. Výsledky poté byly porovnány, čímž bylo docíleno naplnění jednoho z dílčích cílů. Kvůli validitě výsledků, byly vybrány pouze obory s největším zastoupením (tedy ty, ve kterých respondenti nejčastěji působí).

Co se týče otázek na využívání technických, behaviorálních a kontextových kompetencí v praxi, projektoví manažeři mohli odpovídat následovně:

Rozhodně využívám (4): projektový manažer daný element v praxi vždy využívá

Spíše využívám (3): projektový manažer daný element v praxi spíše využívá

Spíše nevyžívám (2): projektový manažer daný element v praxi spíše nevyžívá

Rozhodně nevyužívám (1): projektový manažer daný element v praxi rozhodně nevyužívá

Tento element neznám (0): projektový manažer element nezná (a proto nevyužívá).

Tyto odpovědi měly přiřazenou hodnotu 0-4 a dle těchto hodnot pak byly vytvořeny průměry odpovědí.

Po analýze všech dat dochází ke zhodnocení získaných informací. Na základě informací, které byly zjištěny při analýze, mohlo být navrženo doporučené pořadí potřebnosti jednotlivých kompetencí projektových manažerů (jeden z dílčích cílů) nejen obecně, ale i na základě oborů působnosti projektových manažerů. Kompetence jsou v tabulkách seřazeny dle hodnot průměrů od nejvyššího po nejnižší (tedy od těch nejvíce využívaných v praxi až po ty nejméně). Pro stanovení zda je daná kompetence více či méně potřebná je postup následující:

Hodnota 3 a více – jsou velmi potřebné pro řízení projektu v praxi

Hodnota 3 a méně – jsou méně potřebné pro řízení projektu v praxi.

Následuje část diskuze, ve které jsou mimo jiné zodpovězeny výzkumné otázky.

6 Analýza využívání kompetencí projektových manažerů

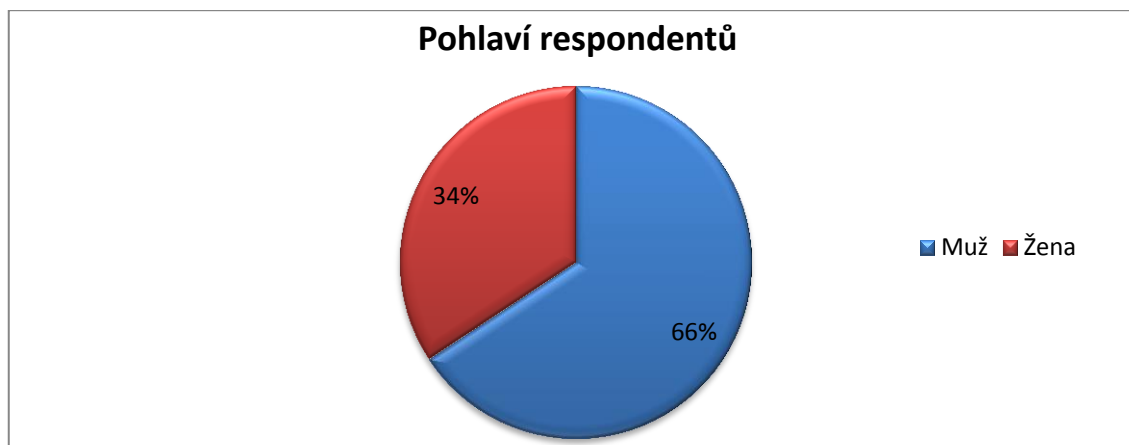
V předešlé kapitole byly zmíněny všechny podrobnosti týkající se výzkumu a dotazníkového šetření. V následujících podkapitolách je provedena analýza kompetencí dle IPMA ICB 3. Analýza týkající se využívání jednotlivých kompetencí při řízení projektu v praxi projektovými manažery je provedena na základě výsledků dotazníkového šetření.

6.1 Základní charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 143 respondentů. Zde jsou uvedeny základní informace o respondentech.

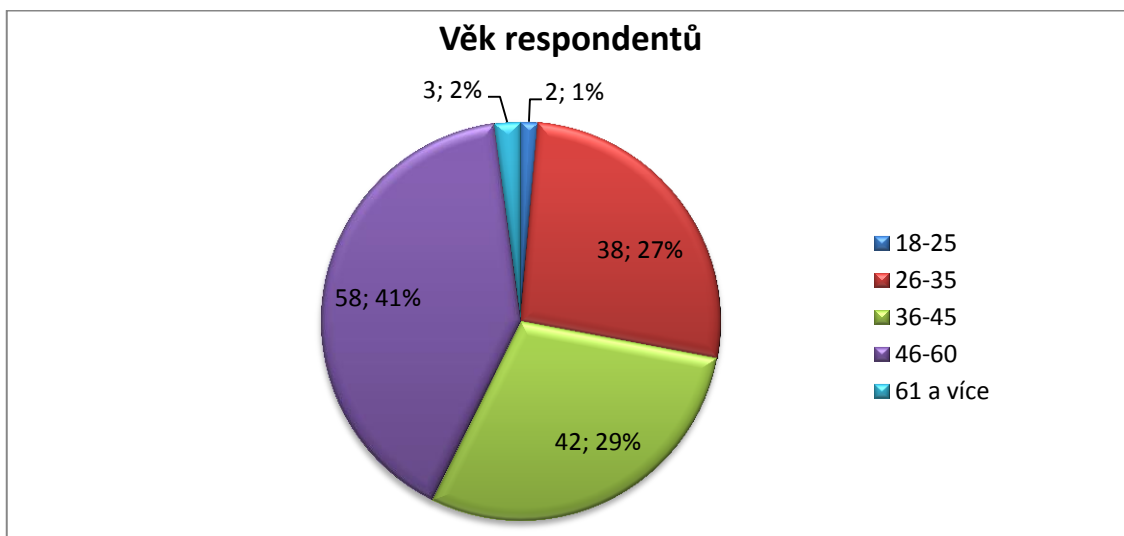
Celkem dotazník vyplnilo 94 mužů (66%) a 49 žen (34%). Větší ochota ve vyplňování tedy byla spíše u mužů než u žen (graf 1).

Graf 1 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)



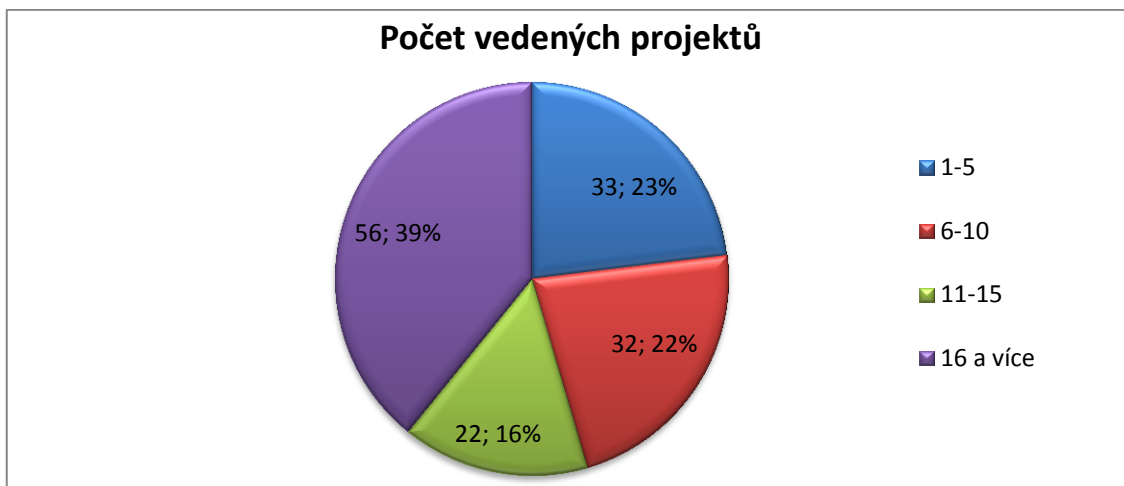
Co se věkového složení respondentů týče, na grafu 2 jsou zobrazeny jednotlivé věkové kategorie a jejich zastoupení v dotazníku. Jak lze vidět, nejvíce odpovídalo respondentů ve věku 46-60 let, což bylo 41%, následovala věková skupina 36-45 let s 29% a 26-35 let s 27%. Věková kategorie 18-25 let a 61+, byly zastoupeny pouze 1%, respektive 2%.

Graf 2 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)



Nejvíce respondentů (graf 3) je těch, co vedli 16 a více projektů (39%). Téměř stejný počet respondentů je u 1-5 a 6-10 vedených projektů (23% a 22%). Nejméně 16% je respondentů, kteří vedli mezi 11-15 projekty (16%). Vzhledem k tomu, že více než polovina respondentů vedla již více než 11 projektů, dá se předpokládat, že tito respondenti mají dostatečné zkušenosti s vedením projektu.

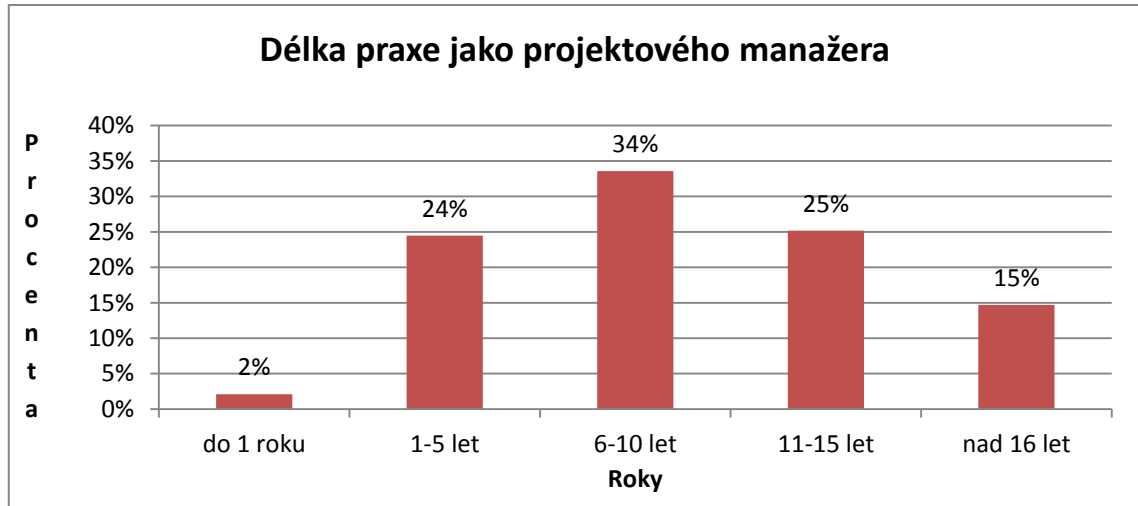
Graf 3 Počet vedených projektů (zdroj: vlastní zpracování)



Největší zastoupení měli projektoví manažeři (graf 4), kteří se této práci věnují 6-10 let (34%), následovali manažeři s praxí 11-15 let (25%) a 1-5 let (24%). Respondentů s délkou praxe jako projektového manažera na 16 let bylo 15% a pouze tři respondenti

byli s délkou praxe do jednoho roku. Více než polovina respondentů tedy má velké zkušenosti s oborem projektového řízení a s řízením projektů.

Graf 4 Délka praxe jako projektového manažera (zdroj: vlastní zpracování)



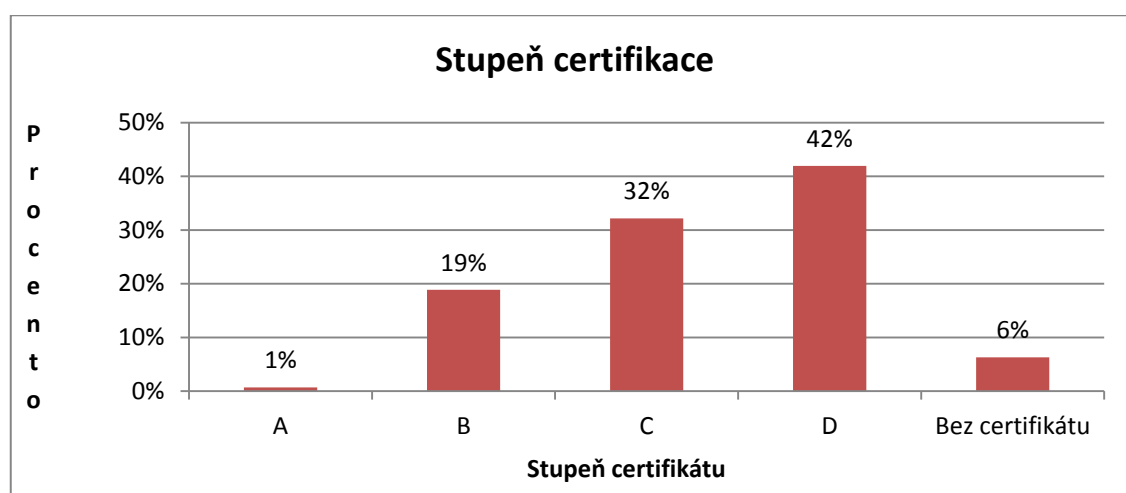
Obory, ve kterých respondenti působí, jsou zobrazeny v grafu 5. Mezi obory, které byly v dotazníku nejvíce zastoupeny patří Informační technologie (IT), následoval obor Veřejné správy a služeb a Vzdělávání. Zastoupen byl i obor Stavebnictví a Poradenství. Po třech procentech pak měli obory Výroba, Telekomunikace, Strojírenství, Energetika, Neziskový sektor a Zdravotnictví. Mezi Jiné se řadili obory: Doprava, Média a Zábava, Obchod, Bankovníctví a Pojišťovnictví.

Graf 5 Obor působnosti projektového manažera (zdroj: vlastní zpracování)



Vzhledem k tomu, že dotazník se zabývá kompetencemi projektového manažera dle IPMA, jedna z otázek se zabývala i stupněm certifikátu, který manažeři vlastní (graf 6). Nejvíce respondentů vlastní certifikát stupně „D“ (42%), následují respondenti vlastníci stupeň „C“ (32%) a certifikát „B“ (19%), pouze jeden respondent vlastní certifikát „A“. Bez certifikátu je 6% respondentů, přičemž tyto respondenti certifikát měli, ovšem jeho platnost jim propadla a neusilovali o získání nového. Z respondentů, kteří již žádný certifikát nevládní, několik uvedlo, že o nový neusilovali, protože v něm neviděli přidanou hodnotu.

Graf 6 Stupeň certifikace (zdroj: vlastní zpracování)

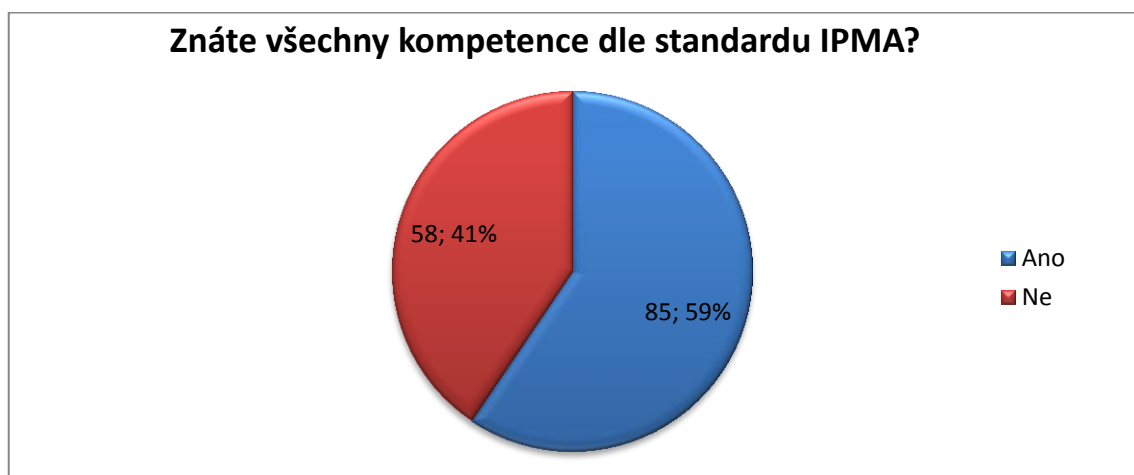


Pokud přistoupím ke shrnutí informací o respondentech, je nutné poznamenat, že větší část byli muži. Více než polovina respondentů byla ve věku 36 let a více, s délkou praxe delší než 6 let a více jak 11 vedenými projekty. Nejčastěji jsou respondenti z oboru IT, Veřejné správy a služeb a Vzdělávání. Disponují různými stupni certifikátu IPMA, přičemž dominoval stupeň „D“ a „C“. Je tedy možné poznamenat, že mezi respondenty jsou zkušení projektoví manažeři s určitými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.

6.2 Výsledky

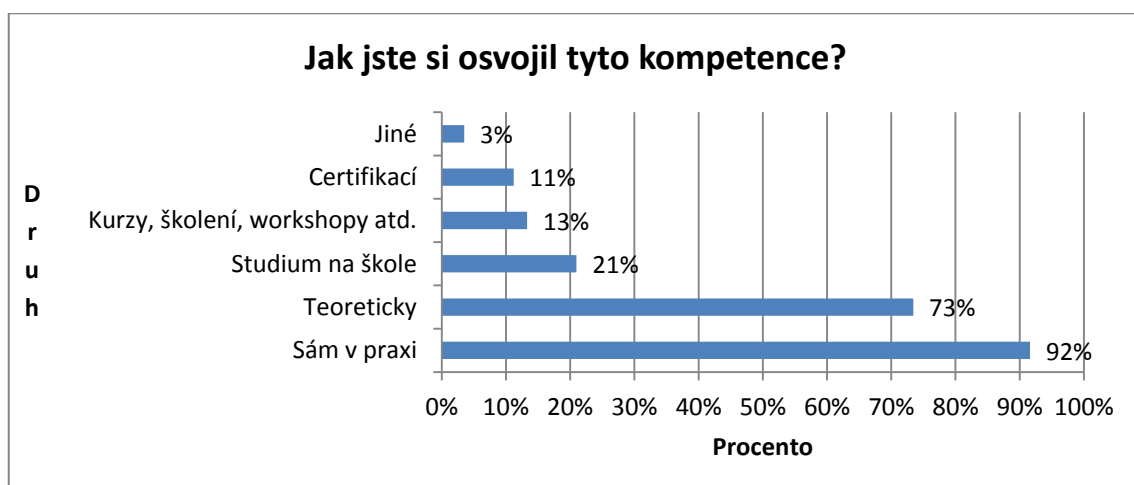
V předešlých řádcích, byli charakterizováni respondenti tohoto dotazníku. Nyní je přistoupeno k samotné analýze kompetencí projektových manažerů, dle jejich odpovědí.

Graf 7 Znalost kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



První otázka (graf 7) v dotazníkovém šetření byla zaměřena na znalosti kompetencí. Více než půlka respondentů (85, 59%) uvedla, že kompetence znají všechny. Zbýlých 41% respondentů nezná všechny kompetence a jejich elementy. Vzhledem k tomu, že respondenty tvořili projektoví manažeři, kteří mají, či měli certifikát IPMA, je zvláštní, že více než 50 respondentů uvedlo, že některý element kompetence nezná. Během certifikace je sice kladen důraz na znalosti, dovednosti a zkušenosti pro každý stupeň certifikace odlišně, avšak u každého stupně je nějakým způsobem zjišťováno povědomí o všech kompetencích a proto by tyto manažeři (kteří prošli certifikací) měli mít alespoň povědomí o všech elementech jednotlivých kompetencí.

Graf 8 Jak jste si osvojil tyto kompetence? (zdroj: vlastní zpracování)



Na otázku „Jak jste si osvojil tyto kompetence?“, odpovědělo nejvíce respondentů (92%), že si kompetence osvojili sami v praxi (graf 8). Teoreticky si osvojilo kompetence 73% respondentů. Neméně významným je i studium na škole (21%), aktivita na kurzech, seminářích, školeních apod., kterých se zúčastnilo 13%. Certifikace IPMA pak označilo 11% respondentů. Mimo jiné, projektoví manažeři označovali firemní vzdělávání, učení se od zkušenějších či Manažerský vzdělávací program (MBA).

Následující tři otázky se už týkaly technických, behaviorálních a kontextových kompetencí.

TECHNICKÉ KOMPETENCE

Technické kompetence byly definovány v kapitole 3.2.1. V dotazníkovém šetření byla položena otázka, jak projektoví manažeři využívají technické kompetence při řízení projektu v praxi. Na výběr měli z pěti odpovědí:

- Rozhodně využívám
- Spíše využívám
- Spíše nevyžívám
- Rozhodně nevyžívám
- Tento element neznám

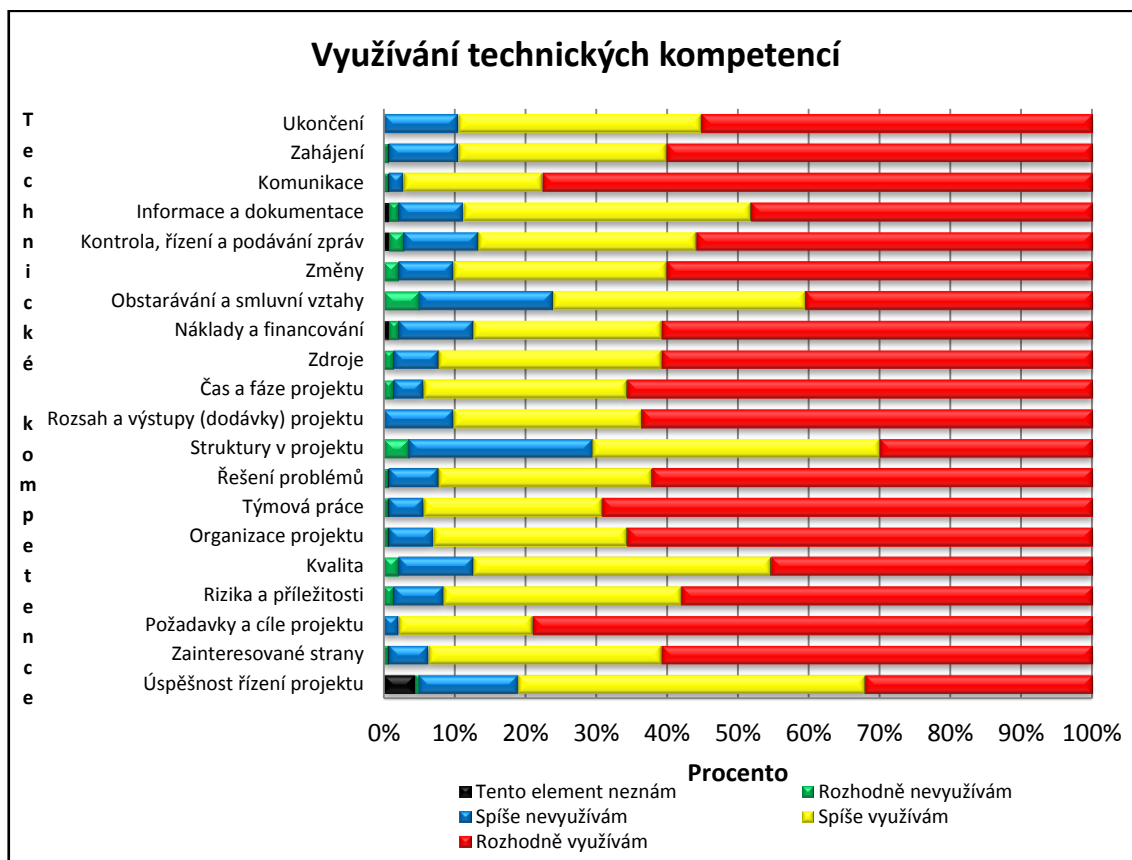
Odpovědi respondentů jsou shrnuty v následující tabulce 2. U každého elementu je pak uveden i průměr využívání dle odpovědí. Pro lepší orientaci jsou výsledky uvedeny i v procentním podílu jednotlivých odpovědí v grafu 9. Jednotlivé procentní podíly odpovědí všech respondentů jsou znázorněny barvami a to:

- **Červená** – Rozhodně využívám,
- **Žlutá** – Spíše využívám,
- **Modrá** - Spíše nevyžívám,
- **Zelená** – Rozhodně nevyžívám,
- **Černá** – Tento element neznám

Tabulka 2 Výsledky technické kompetence (vlastní zpracování)

	Tento element neznám	Rozhodně nevyužívám	Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Rozhodně využívám	Průměr
Úspěšnost řízení projektu	6	1	20	70	46	3,0
Zainteresované strany	0	1	8	47	87	3,5
Požadavky a cíle projektu	0	0	3	27	113	3,8
Rizika a příležitosti	0	2	10	48	83	3,5
Kvalita	0	3	15	60	65	3,3
Organizace projektu	0	1	9	39	94	3,6
Týmová práce	0	1	7	36	99	3,6
Řešení problémů	0	1	10	43	89	3,5
Struktury v projektu	3	5	37	58	40	2,9
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	0	0	14	38	91	3,5
Čas a fáze projektu	0	2	6	41	94	3,6
Zdroje	0	2	9	45	87	3,5
Náklady a financování	1	2	15	38	87	3,5
Obstarávání a smluvní vztahy	0	7	27	51	58	3,1
Změny	0	3	11	43	86	3,5
Kontrola, řízení a podávání zpráv	1	3	15	44	80	3,4
Informace a dokumentace	1	2	13	58	69	3,3
Komunikace	0	1	3	28	111	3,7
Zahájení	0	1	14	42	86	3,5
Ukončení	0	0	15	49	79	3,4

Graf 9 Využívání technických kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



U technických kompetencí (tab. 2) převažují především odpovědi **Rozhodně využívám** či **Spíše využívám**. Co se týče odpovědi **Rozhodně využívám** nejčastěji volená je u elementů Požadavky a cíle projektu (113 odpovědí), Komunikace (111 odpovědí) a Týmová práce (99). Nad 90 respondentů také rozhodně využívá element Organizace projektu, Rozsah a výstupy (dodávky) projektu či Čas a fáze projektu. Mezi elementy, které měly nejméně odpovědí, jako rozhodně využívané se řadí Informace a Obstarávání a smluvní vztahy (58 odpovědí), Úspěšnost řízení projektu (46) a Struktury v projektu (40).

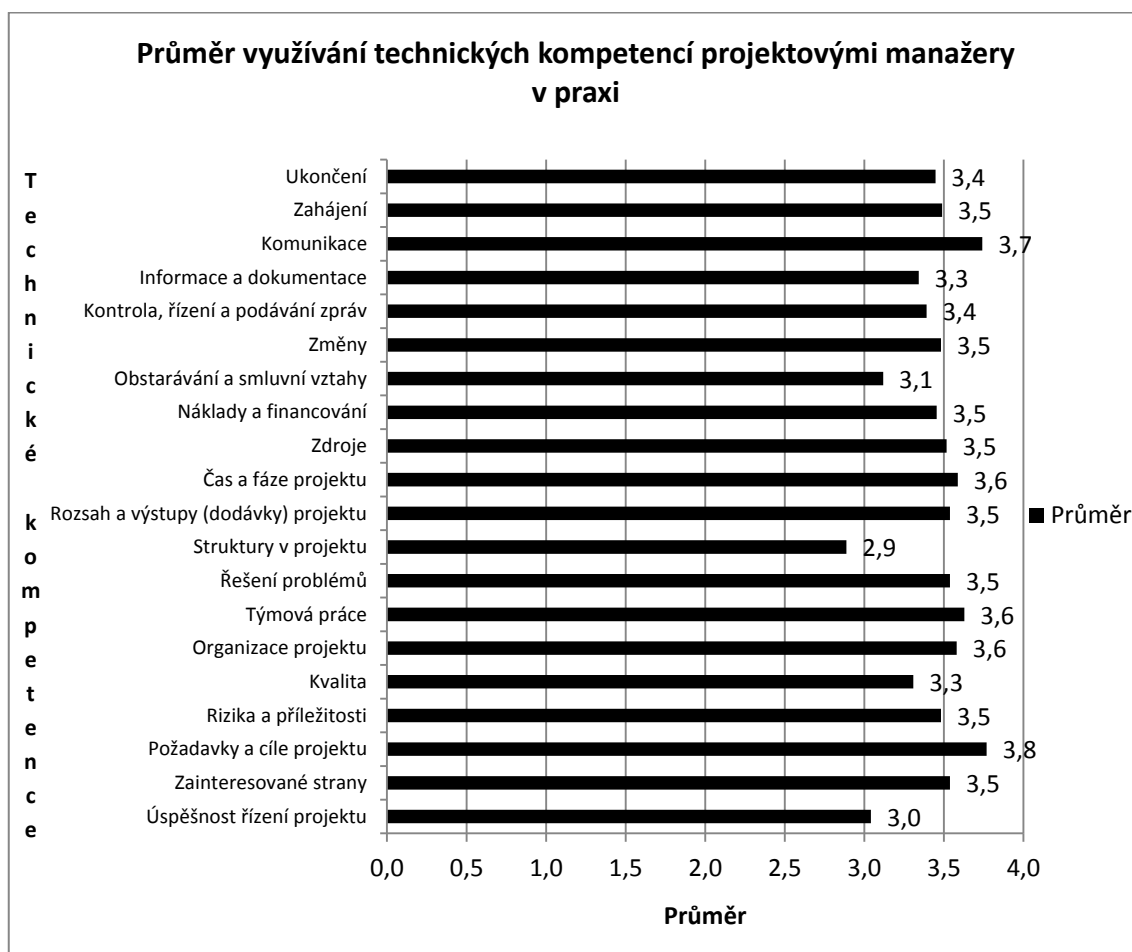
U odpovědi **Spíše využívám**, dominuje element Úspěšnost řízení projektu (70 odpovědí), Kvalita (60), Struktury v projektu (58), Informace a dokumentace (58) či Obstarávání a smluvní vztahy (51 odpovědí).

Větší množství odpovědí – **Spíše nevyužívám**, jsou u elementů Struktury v projektu (37 odpovědí), dále Obstarávání a smluvní vztahy (27) či Úspěšnost řízení projektu (20). Nejméně odpovědí typu spíše nevyužívám, měly elementy Požadavky a cíle projektu (3 odpovědi), Komunikace (3 odpovědi) nebo Týmová práce (7 odpovědí) a Čas a fáze projektu (6 odpovědí).

Respondentů, kteří k jednotlivým elementům vybrali odpověď **Rozhodně nevyužívám**, bylo velmi málo. Nejvíce těchto odpovědí bylo u elementu Obstarávání a smluvní vztahy (7 odpovědí) či Struktury v projektu (5). Zbylé elementy měly méně než pět odpovědí rozhodně nevyužívám, či žádné (Požadavky a cíle projektu, Rozsah a výstupy (dodávky) projektu či Ukončení).

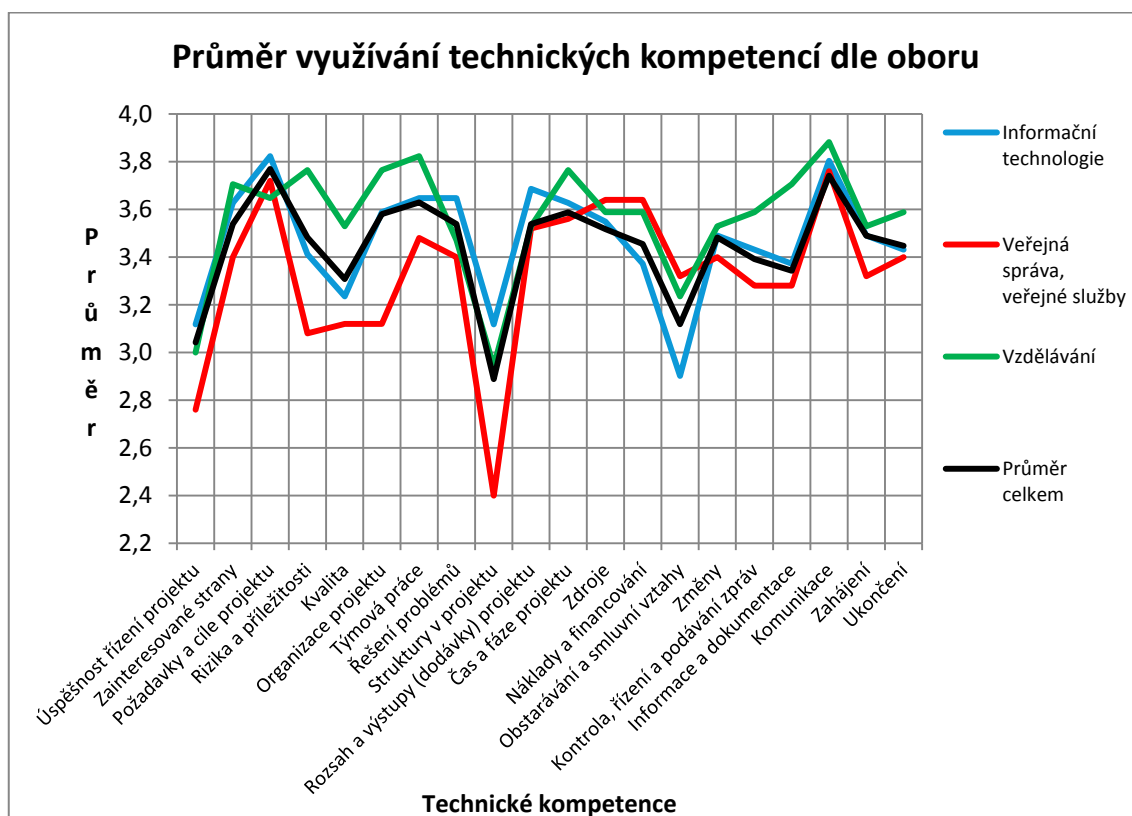
Pouze u pěti elementů byla zvolena odpověď **Tento element neznám**. Byly to elementy – Úspěšnost řízení projektu (6 odpovědí), Struktury v projektu (3 odpovědi) a dále Náklady a financování, Kontrola, řízení a podávání zpráv a Informace a dokumentace. Procentní podíly jednotlivých odpovědí jsou zobrazeny na grafu 9.

Graf 10 Průměr využívání technických kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



Na grafu 10 jsou zobrazeny průměry jednotlivých odpovědí. Jak už bylo zmíněné v metodice, každá z odpovědí byla očíslována hodnotou 0-4 podle toho, jak daný element projektoví manažeři v praxi využívají, kdy 0 – element neznám a 4 – rozhodně využívám. U technických kompetencí byla pouze jedna hodnota nižší než 3, a to u elementu Struktury v projektu. U zbylých devatenácti elementů byla hodnota využívání 3 a více. Co se týče průměrně nejvyužívanějších elementů, jsou to Komunikace (hodnota 3,7) a Požadavky a cíle projektu (hodnota 3,8). Vyšších hodnot dosahovaly i elementy, Organizace projektu (hodnota 3,6), Týmová práce (hodnota 3,6), Čas a fáze projektu (hodnota 3,6). Na nižších hodnotách pak byly elementy Obstarávání a smluvní vztahy (hodnota 3,1), Úspěšnost řízení projektu (hodnota 3,0) a nejnižší ze všech u elementu Struktury v projektu (hodnota 2,9). Zbylé elementy se pohybovali mezi hodnotami 3,5-3,6.

Graf 11 Průměr využívání technických kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování)



Průměry využívání všech technických kompetencí jsou porovnány s průměry odpovědí dle jednotlivých oborů působnosti projektových manažerů. Aby data měla vypovídací hodnotu, byly vybrány tři obory a jejich průměrné odpovědi k porovnání s celkovým průměrem všech odpovědí. Mezi tyto obory se řadí ty, ve kterých respondenti nejčastěji působí. Dle odpovědí respondentů to jsou obory: IT (celkem 51 respondentů), Veřejná správa, Veřejné služby (25 respondentů) a Vzdělávání (17 respondentů). Zbylé obory nebylo možné porovnat vzhledem k nízkému počtu respondentů působících v těchto oborech a z důvodu, že takto získané závěry by se nedaly zobecnit a jednoznačně formulovat. Tyto obory budou také využity u porovnání behaviorálních a kontextových kompetencí. Na grafu 11 jsou zobrazeny průměry využívání technických kompetencí jednotlivých oborů IT, Veřejná správa, veřejné služby a Vzdělávání v porovnání s průměrem celku. Co se týče oboru IT hodnoty celkového průměru a tohoto oboru jsou téměř identické. Liší se u elementu Struktury v projektu, kde jsou hodnoty u IT oboru nejvyšší ze všech ostatních i oproti celkovému průměru všech respondentů. U elementu Obstarávání a smluvní vztahy jsou hodnoty naopak nižší než celkový průměr i ostatní

obory. Naopak obor Veřejné správy, veřejných služeb vykazuje celkově nižší hodnoty než je průměr celku. Největší rozdíl je u elementu Struktury v projektu (hodnota 2,4 – u celkového průměru pak 2,9), dále elementu Rizika a příležitosti, kde se průměr všech odpovědí pohybuje na hodnotě 3,5 u tohoto oboru však na hodnotě 3,1 či elementu Organizace projektu (u obou rozdíl 0,4-0,5 od průměru celku). Využívání těchto kompetencí v praxi je tedy výrazně nižší než u jiných oborů. V oboru vzdělávání je využívání většiny kompetencí ve vyšší míře než u ostatních oborů i celkového průměru. Příkladem mohou být elementy Rizika a příležitosti (hodnota 3,8), Kvalita (hodnota 3,5) či Informace a dokumentace (hodnota 3,7). Velké rozdíly jsou mezi využíváním jednotlivých kompetencí u oboru Vzdělávání a Veřejná správa, veřejné služby.

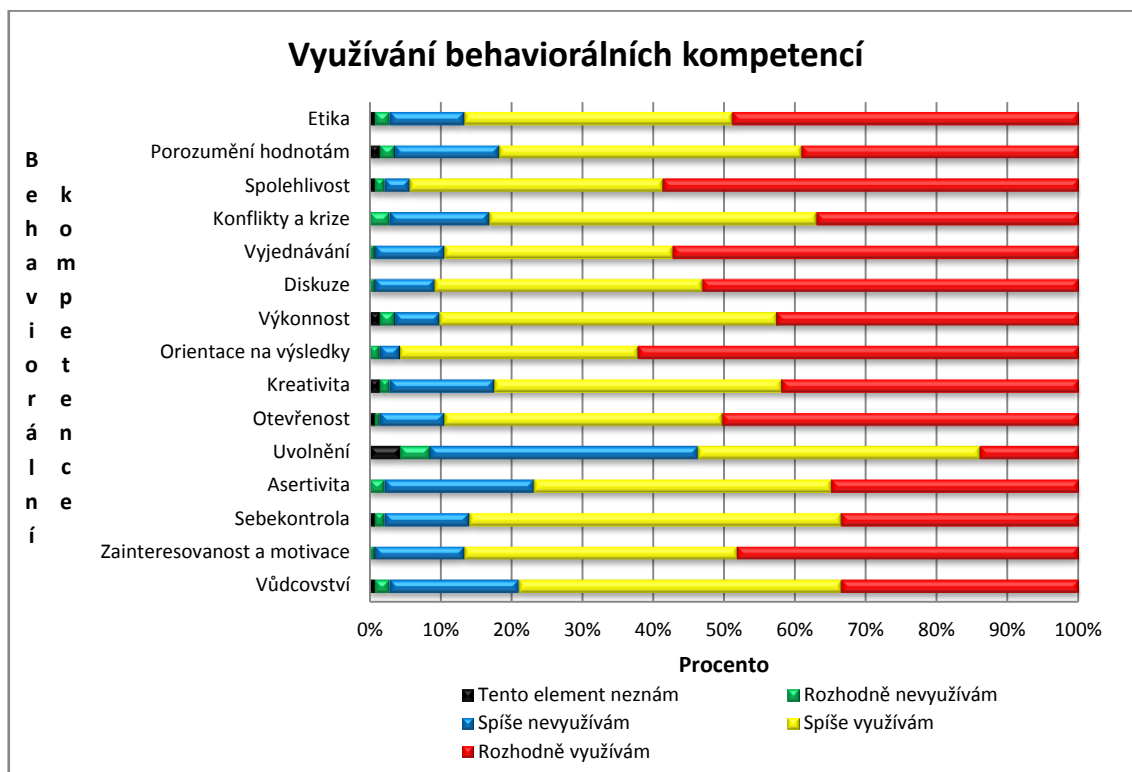
BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE

Otázka na behaviorální kompetence byla položena stejně jako na technické a kontextové kompetence. Zde už je viditelný diferencovanější pohled na využívání těchto kompetencí. Následující řádky jsou vyhodnoceny dle tabulky 3. Opět se zde nachází graf (12), ve kterém jsou procentní podíly všech odpovědí.

Tabulka 3 Výsledky behaviorální kompetence (zdroj: vlastní zpracování)

	Tento element neznám	Rozhodně nevyužívám	Spíše nevyužívám	Spíše využívám	Rozhodně využívám	Průměr
Vůdčovství	1	3	26	65	48	3,1
Zainteresanost a motivace	0	1	18	55	69	3,3
Sebekontrola	1	2	17	75	48	3,2
Asertivita	0	3	30	60	50	3,1
Uvolnění	6	6	54	57	20	2,6
Otevřenost	1	1	13	56	72	3,4
Kreativita	2	2	21	58	60	3,2
Orientace na výsledky	0	2	4	48	89	3,6
Výkonnost	2	3	9	68	61	3,3
Diskuze	0	1	12	54	76	3,4
Vyjednávání	0	1	14	46	82	3,5
Konflikty a krize	0	4	20	66	53	3,2
Spolehlivost	1	2	5	51	84	3,5
Porozumění hodnotám	2	3	21	61	56	3,2
Etika	1	3	15	54	70	3,3

Graf 12 Využívání behaviorálních kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



Odpověď **Rozhodně využívám**, označovalo méně respondentů, než u kompetencí technických. Hodnocené jako rozhodně využívané jsou nejvíce elementy Orientace na výsledky (89 respondentů), Vyjednávání (82) či Spolehlivost (84). Naopak méně respondentů zvolilo tuto odpověď u elementu Vůdcovství (48), Sebekontrola (48), Asertivita (50) či Konflikty a krize (53). Nejméně – 20 responzí jako rozhodně využívám, měl element Uvolnění.

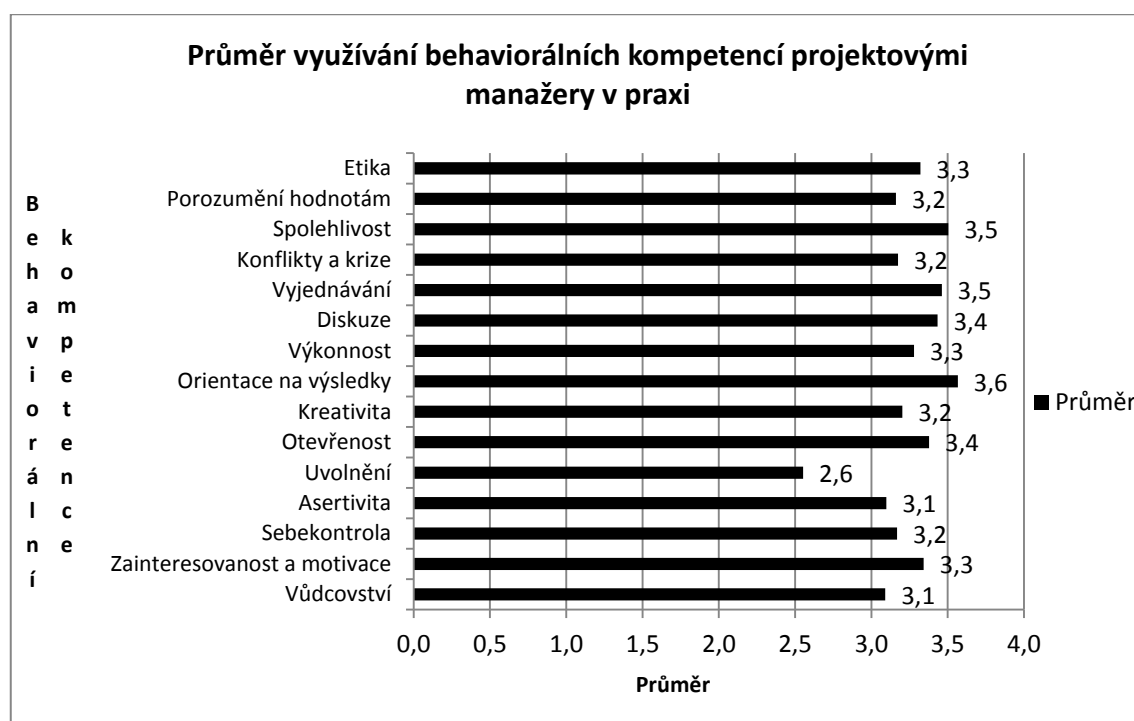
Odpovědi typu **Spíše využívám**, byly nejčastější u elementů Sebekontrola (75 odpovědí), Výkonnost (68), Vůdcovství (65) a Konflikty a krize (66). Zbylé elementy měly okolo 50 responzí tohoto typu.

Spíše nevyužívám je odpověď, které se nejčastěji objevovala u elementu Uvolnění (54 odpovědi) dále Asertivita (30), Vůdcovství (26), Porozumění hodnotám (21) či Kreativita (21). Nejméně pak takto byly označovány elementy Výkonnost (9), Orientace na výsledky (4) a Spolehlivost (5).

Počet těch respondentů, co odpověděli **Rozhodně nevyužívám**, byl velmi nízký. Jediný element Uvolnění měl 6 odpovědí tohoto typu. Další elementy byly takto označeny méně než pětkrát.

Vyskytlo se 6 respondentů, kteří neznají element Uvolnění. Po dvou respondentech měla tato odpověď u elementů Kreativita, Porozumění hodnotám či Výkonnost. Na rozdíl od technických kompetencí je u těch behaviorálních více respondentů, kteří označili některé elementy tak, že je neznají. Stále je však počet těchto respondentů minimální v porovnání s ostatními, kteří je znají.

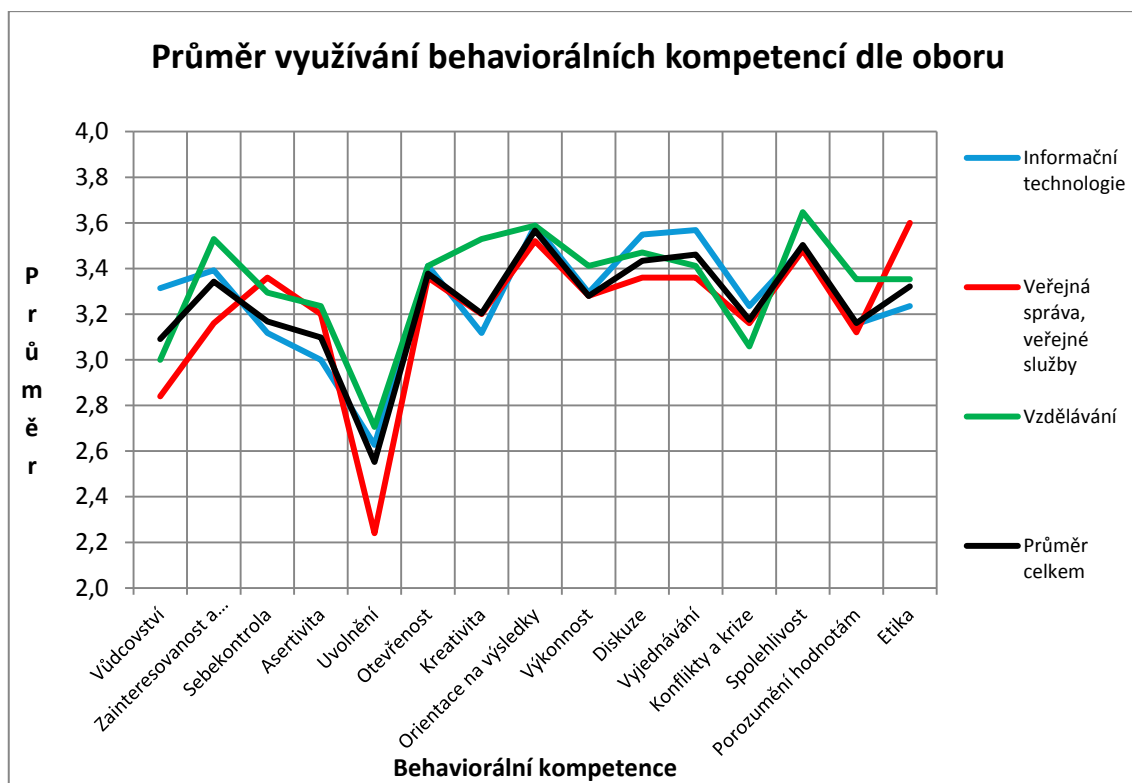
Graf 13 Průměr využívání behaviorálních kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



Na grafu 13 jsou zobrazeny všechny elementy behaviorálních kompetencí a jejich průměrné využívání. Všechny elementy vyjma jednoho dosahovaly hodnoty vyšší než 3. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo u elementu Orientace na výsledky (hodnota 3,6), následoval element Spolehlivost (3,5), Vyjednávání (3,5), Diskuze (3,4) a Otevřenost (3,4). S hodnotou 3,3 to pak byla Etika, Výkonnost a Zainteresovanost a motivace. Sebekontrola, Kreativita, Porozumění hodnotám a Konflikty a krize dosahovaly hodnot 3,2. Asertivita (3,1) stejně tak jako Vůdčovství (3,1) dosahovaly nižších hodnot a

Uvolnění s hodnotou 2,6 je dle manažerů nejméně využívané. Většina elementů behaviorálních kompetencí je méně využívána v porovnání s elementy technických kompetencí, kde většina elementů byla v průměru využívání hodnoty 3,4-3,5.

Graf 14 Průměr využívání behaviorálních kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování)



Průměr využívání všech behaviorálních kompetencí je také porovnán s průměrem odpovědí dle jednotlivých oborů působnosti projektových manažerů. Porovnání dle oborů je znázorněno na grafu 14. Průměr všech respondentů je znázorněn černou barvou. Modrá barva charakterizuje obor IT. Co se týče průměru využívání kompetencí projektových manažerů z IT, lze vidět téměř podobné hodnoty jako u celého průměru. Jako jediný obor dosahuje vyšších hodnot u elementu Vůdčovství, Diskuze a Vyjednávání. U těchto elementů také dosahuje nejen vyšších hodnot než je celkový průměr ale i vyšších hodnot než ostatní obory. U oboru Veřejná správa, veřejné služby, jsou rozdílné hodnoty u elementu Vůdčovství a Uvolnění, které dosahují nižších hodnot než je průměr. Naopak vyšších hodnot dosahuje u elementu Sebekontrola a Etika. Obor Vzdělávání, pak dosahuje téměř u všech elementů vyšších hodnot než je průměr.

Nejvyšších rozdílů pak dosahuje u elementu Kreativita či Porozumění hodnotám či Zainteresovanost a motivace.

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE

U kontextových kompetencí je vidět nižší úroveň využívání v praxi než u předešlých technických a behaviorálních kompetencí. Nejvíce jsou zastoupeny odpovědi „Spíše využívám“ a odpověď „Spíše nevyžívám“ je označována více než u předešlých kompetencí (viz tab. 4 a graf 15).

Tabulka 4 Výsledky kontextové kompetence (zdroj: vlastní zpracování)

	Tento element neznám	Rozhodně nevyžívám	Spíše nevyžívám	Spíše využívám	Rozhodně využívám	Průměr
Orientace na projekt	0	1	8	36	98	3,6
Orientace na program	2	8	38	70	25	2,8
Orientace na portfolio	3	12	49	57	22	2,6
Implementace projektu, programu a portfolia	3	4	25	64	47	3,0
Trvalá organizace	5	6	41	67	24	2,7
Byznys	3	12	44	58	26	2,6
Systémy, produkty a technologie	4	7	47	52	33	2,7
Personální management	1	11	44	50	37	2,8
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	2	16	57	47	21	2,5
Finance	0	3	14	66	60	3,3
Právo	0	5	40	56	42	2,9

Na otázku ohledně využívání kontextových kompetencí v praxi odpověděli respondenti, jako **Rozhodně využívám** nejčastěji u elementu Orientace na projekt (celkem 98 odpovědí) a dále Implementace projektu, programu, portfolia (47) či Finance (60). Nejméně pak respondenti označovali, jako rozhodně využívám elementy Orientace na program (25), Orientace na portfolio (24), Trvala organizace (24), Byznys (26) a Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí (21).

Větší podíl odpovědí byl u **Spíše využívám**. Takto respondenti nejčastěji označili element Orientace na program (70), Trvalá organizace (67), či Finance (66) a

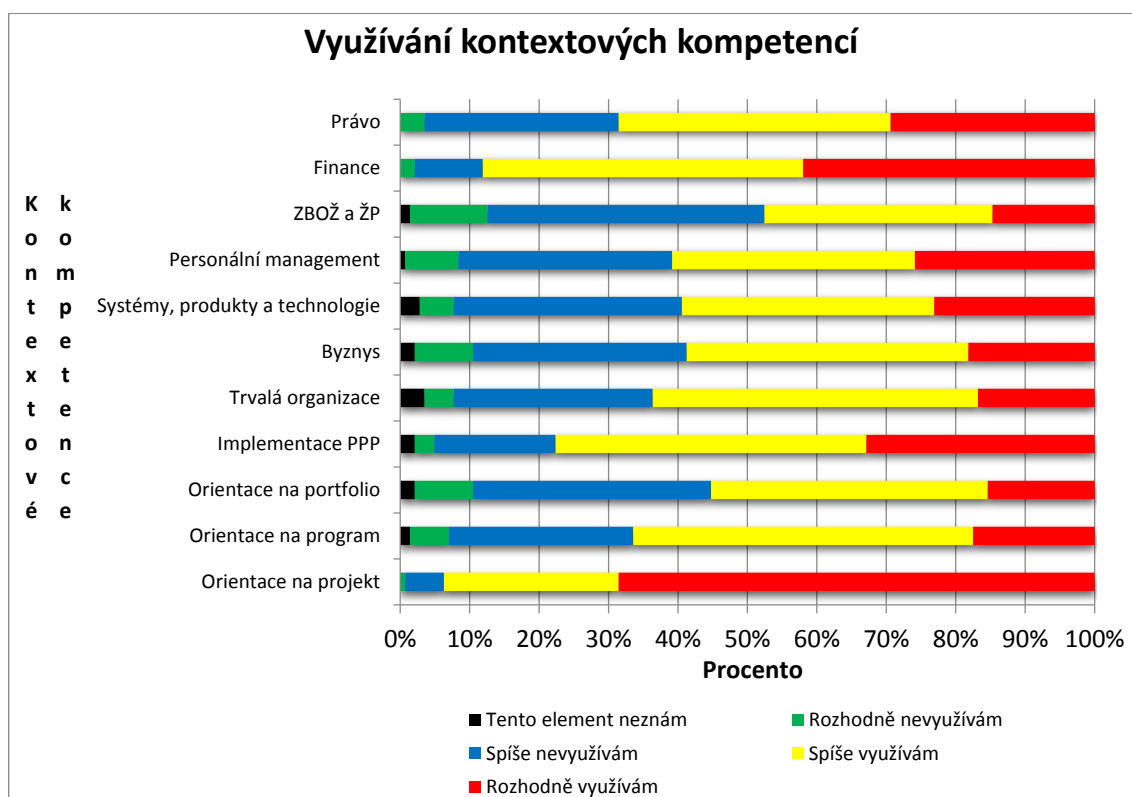
Implementace projektu, programu a portfolia (64). Zbylé elementy se pohybovaly okolo 50 odpovědí, jako Spíše využívám.

Odpověď **Spíše nevyužívám**, nejčastěji respondenti volili u elementů Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí (57 odpovědí), Orientace na portfolio (49), Systémy, produkty a technologie (47 odpovědí) či Byznys a Personální management (oba elementy po 44 odpovědích). Nejméně označení Spíše nevyužívám měli elementy Orientace na projekt (8) či Finance (14).

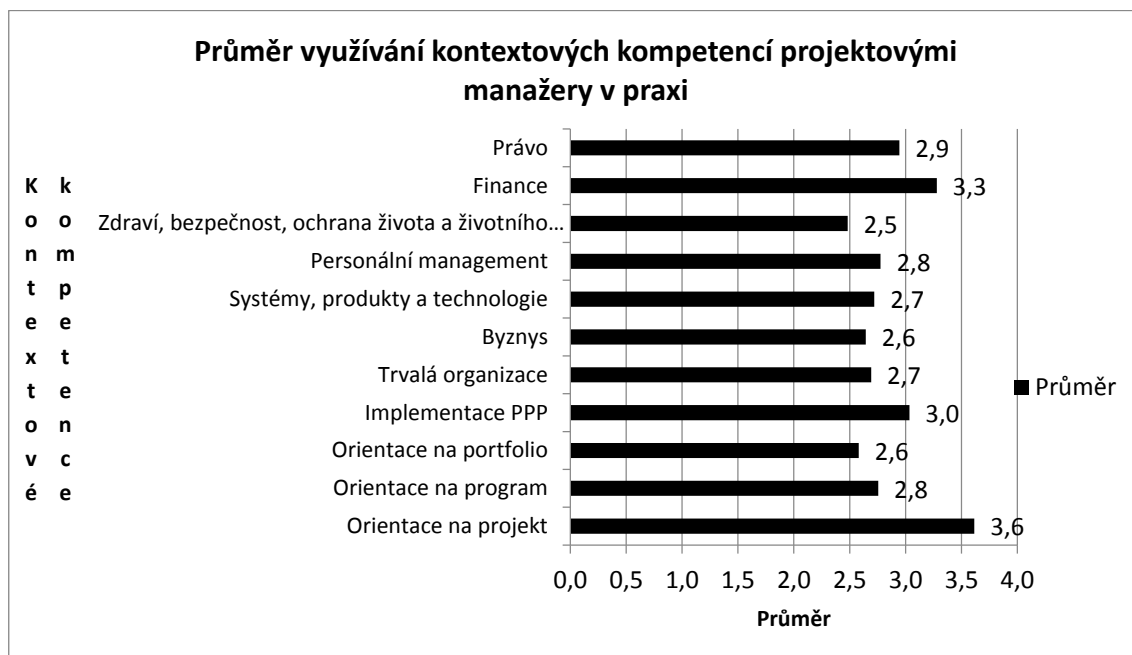
Rozhodně nevyužívá 16 manažerů element Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, dále po dvanácti manažerech elementy Orientace na portfolio či Byznys. Nejméně respondentů pak rozhodně nevyužívá element Orientace na projekt či Finance a Implementace projektu, programu a portfolia.

Pět projektových manažerů nezná element Trvalá organizace a čtyři manažeři neznají element Systémy, produkty a technologie.

Graf 15 Využívání kontextových kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 16 Průměr využívání kontextových kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)

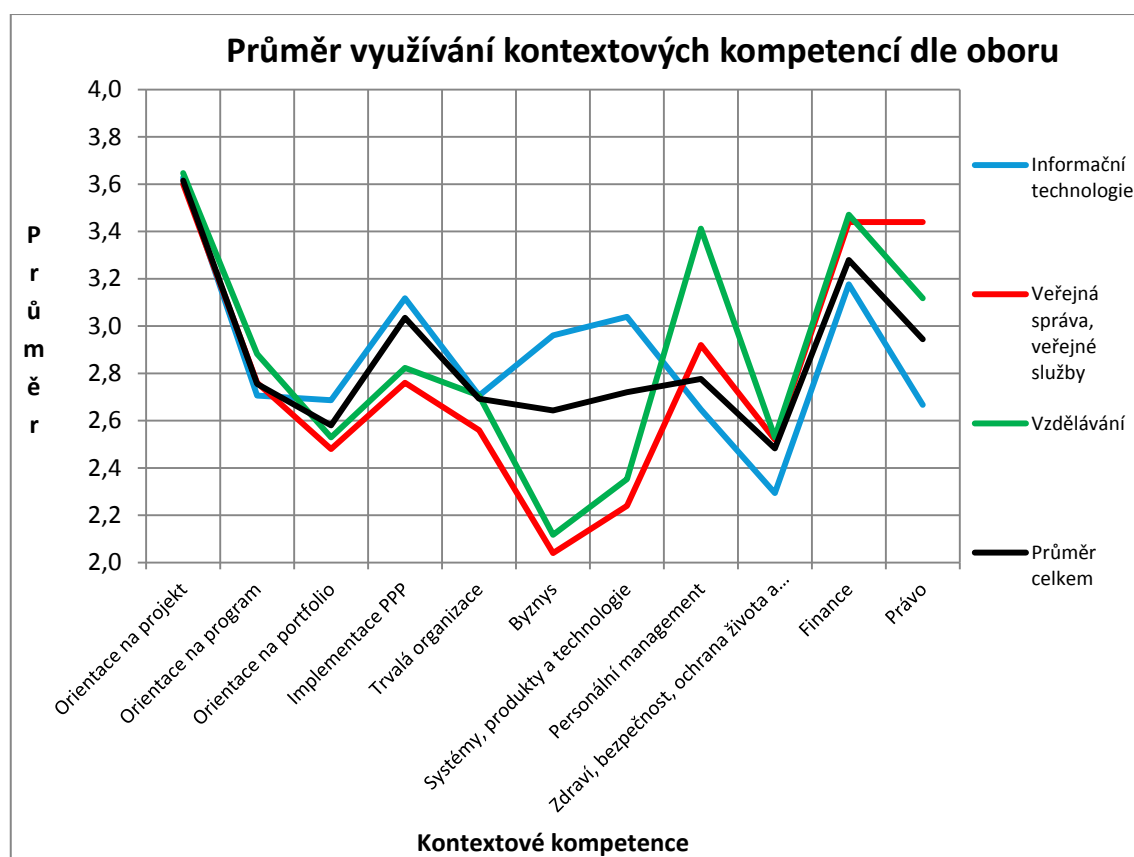


Jak lze vidět na grafu 16, pouze tři elementy z kontextových kompetencí přesahují hodnotu 3, průměrného využívání v praxi. Ostatní elementy jsou, co se využívání týče pod hranicí 3. Mezi nejvyužívanější patří elementy Orientace na projekt (hodnota 3,6), Finance (hodnota 3,3), a Implementace projektu, programu a portfolia (hodnota 3,0). Nejméně využívané jsou elementy Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí (hodnota 2,5), Byznys (hodnota 2,6) či Orientace na portfolio (hodnota 2,6). Ostatní elementy měli průměr využívání mezi hodnotami 2,7-2,9.

Tak jako u technických a behaviorálních kompetencí, tak i u kontextových kompetencí byl vytvořen graf (17) srovnání průměru využívání jednotlivých elementů všemi respondenty v porovnání s jednotlivými obory IT, Veřejná správa, veřejné služby a Vzdělávání. Zatímco u technických i behaviorálních kompetencí byly hodnoty IT téměř totožné s celkovým průměrem, u kontextových kompetencí se hodnoty využívání liší. Největší rozdíly jsou ve využívání elementu Byznys (hodnota 3) a Systémy, produkty a technologie (opět hodnota 3), kde se hodnoty pohybují ve vyšších číslech, a to jak oproti celkovému průměru, tak ještě v markantnějším rozdílu oproti oboru Veřejná správa (služby) a Vzdělávání. Rozdíl využívání v jednotlivých oborech je poznat i u elementu Právo (hodnota 3,4), který projektoví manažeři ve Veřejné správě (službách)

využívají mnohem více než ostatní obory. Veřejná správa stejně tak jako Vzdělávání má nízké hodnoty využívání u elementu Byznys či Systémy, produkty a technologie. U oboru Vzdělávání vysokých hodnot využívání dosahuje element Personální management (hodnota 3,4). Elementy Orientace na portfolio či Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí pak využívají všichni manažeři méně (hodnoty okolo 2,5-2,6). Nejvíce využívaným elementem všech oborů i celku je Orientace na projekt (hodnota 3,6).

Graf 17 Průměr využívání kontextových kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování)



6.3 Návrh potřebnosti kompetencí

V předchozí kapitole byly vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření zabývajících se využíváním kompetencí projektovými manažery. Celkem tak bylo vyhodnoceno 46 kompetencí (elementů), kterými by měl každý projektový manažer více či méně disponovat. V této kapitole budou shrnuty výsledky a bude navrhnuté doporučení pořadí potřebnosti kompetencí v praxi na základě výsledků dotazníkového šetření (které

kompetence jsou více potřebné a které méně pro vykonávání práce projektového manažera v praxi) a s tím spojená úroveň znalostí jednotlivých kompetencí. Tabulky jsou vytvořeny na základě hodnoty průměru odpovědí, tak jak bylo zmíněno v metodologii.

Tabulka 5 Pořadí potřebnosti kompetencí dle všech odpovědí (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Technické kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Behaviorální kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Kontextové kompetence</i>	<i>Hodnota</i>
Požadavky a cíle projektu	3,8	Orientace na výsledky	3,6	Orientace na projekt	3,6
Komunikace	3,7	Spolehlivost	3,5	Finance	3,3
Týmová práce	3,6	Vyjednávání	3,5	Implementace projektu, programu a portfolia	3,0
Čas a fáze projektu	3,6	Diskuze	3,4	Právo	2,9
Organizace projektu	3,6	Otevřenost	3,4	Personální management	2,8
Zainteresané strany	3,5	Zainteresanost a motivace	3,3	Orientace na program	2,8
Řešení problémů	3,5	Étika	3,3	Systémy, produkty a technologie	2,7
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	3,5	Výkonnost	3,3	Trvalá organizace	2,7
Zdroje	3,5	Kreativita	3,2	Byznys	2,6
Zahájení	3,5	Konflikty a krize	3,2	Orientace na portfolio	2,6
Rizika a příležitosti	3,5	Sebekontrola	3,2	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	2,5
Změny	3,5	Porozumění hodnotám	3,2		
Náklady a financování	3,5	Asertivita	3,1		
Ukončení	3,4	Vůdcovství	3,1		
Kontrola, řízení a podávání zpráv	3,4	Uvolnění	2,6		
Informace a dokumentace	3,3				
Kvalita	3,3				
Obstarávání a smluvní vztahy	3,1				
Úspěšnost řízení projektu	3,0				
Struktury v projektu	2,9				

Oblast technických kompetencí popisuje činnosti, které umožní vznik, realizaci i ukončení projektu. Těchto dvacet kompetencí v sobě nese informace, které jsou pro projektového manažera důležité a které by měl znát. Z výsledků dotazníkového šetření, kde byli projektoví manažeři dotazováni na využívání jednotlivých technických

kompetencí, vyplývá, že většina technických kompetencí je využívána téměř vždy při řízení projektu. Využívání behaviorálních kompetencí v praxi je také důležité. Behaviorální kompetence jsou definovány jako měkké dovednosti, které manažer potřebuje k vykonávání své funkce. Většina behaviorálních kompetencí je projektovými manažery více využívána a tedy i více potřebná. U kontextových kompetencí byly hodnoty využívání nižší a většina kompetencí je zařazena jako méně potřebná v praxi. U využívání kontextových kompetencí pak velmi záleží na oboru působnosti projektového manažera. Na základě hodnot využívání, byl sestaven žebříček potřebnosti kompetencí od nejvíce potřebné po nejméně. Kompetence, které mají hodnotu 3 a více jsou více potřebné a projektový manažer by měl mít vysoké znalosti v této oblasti. Kompetence, které mají hodnotu nižší, než 3 jsou méně potřebné a znalosti stačí základní (tab. 5).

Mezi technické kompetence, které jsou považovány za klíčové, neboť jsou nejčastěji využívané (tab. 5), jsou Požadavky a cíle projektu. Projektový manažer musí mít stále na paměti požadavky zadavatele projektu a při stanovení cíle projektu je brát v úvahu. Zároveň musí naplňování cíle sledovat neustále v průběhu projektu. Z tohoto důvodu musí být znalosti této kompetence na vysoké úrovni (znalost technik pro specifikaci cíle projektu apod.) Velmi důležitou je také kompetence Komunikace a Týmová práce. Komunikace a týmová práce jdou společně ruku v ruce. Tyto dvě kompetence jsou všeobecně považovány za stěžejní při řízení projektu. Bez komunikace napříč týmem, organizací, zadavatelem projektu a dalšími zainteresovanými stranami by se nám jen těžko podařilo dosáhnout úspěšně ukončeného projektu. Projektový tým je pro manažera důležitý neboť bez něj by se žádný projekt neuskutečnil. V projektu je totiž vždy více lidí, kteří se vzájemnými silami podílejí na projektu. Organizace a Čas a fáze projektu jsou také kompetence nadprůměrně využívané. Většina kompetencí se pohybovala na hodnotě 3,3-3,5. Mezi kompetence, které jsou spíše využívané patří Obstarávání a smluvní vztahy. To může být hlavně tím, že mnoho manažerů nemá tuto kompetenci na starosti – například je k tomu vytvořený samostatný útvar v organizaci či nákupní a zásobovací tým, kterým manažer projektu pouze předá informace o tom co je potřeba pro projekt zajistit. Další kompetence je Úspěšnost řízení projektu. V rámci této

kompetence se z pohledu manažera jedná hlavně o hodnocení projektu dle kritérií úspěšnosti a neúspěšnosti. Kompetence, která má hodnotu 2,9 jsou Struktury v projektu. Především pak do této kompetence spadá analýza portfolia, programu a projektu a definování vhodných struktur. V rámci behaviorálních kompetencí (tab. 5) nejvyšších hodnot využívání dosahuje kompetence Orientace na výsledky, Spolehlivost a Vyjednávání. Tato kompetence je svázána s kompetencí Požadavky a cíle projektu, protože dosahování cílů projektu musí být neustále sledováno a tím pádem musí být projektový manažer orientován na výsledky. Spolehlivost je vlastnost manažera, kterou musí oplývat, a které si cení všechny zainteresované strany v projektu. Projektový manažer také musí znát techniky vyjednávání, vždy musí dojít ke shodě mezi projektovým manažerem a zainteresovanými stranami tak, aby každá strana byla spokojená. O něco nižších hodnot dosahuje Asertivita a Vůdcovství (3,1). Využívání těchto kompetencí závisí na samotné osobě projektového manažera, u Vůdcovství to je na projektovém manažerovi a dané situaci jaký styl vedení využije. Projektový manažer by měl také využívat Asertivní jednání, avšak záleží na dané situaci a člověku, zda je vůbec schopný asertivně jednat. Nejnižší hodnotu využívání pak mělo Uvolnění (či Relaxace) 2,6. Vyplývá z toho, že projektoví manažeři buď nemají na relaxaci čas, nebo ji nepotřebují a nepotřebují tak znát různé relaxační techniky. U kontextových kompetencí (tab. 5) byly hodnoty využívání už nižší a většina kompetencí je zařazena jako méně potřebná v praxi. Nejvíce využívanou kompetencí v rámci kontextových kompetencí byla Orientace na projekt. Mezi kompetence s nejnižšími hodnotami se řadily Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí. Domnívám se, že právě tuto oblast mají na starosti především lidé z projektového týmu, na které je projektovým manažerem tato kompetence přenesena a ti pak kontrolují dodržování firemních směrnic v této oblasti. Kompetence orientace na portfolio je především v kompetenci manažera portfolia, a proto znalost této oblasti nemusí být u projektového manažera na tak vysoké úrovni. Co se využívání kompetence Byznys týče, zde především záleží na oboru projektového manažera. Pokud bude projektový manažer zaměstnaný v soukromé sféře, znalost musí být vyšší než v případě veřejné sféry.

Tabulka 6 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávání					
Technické kompetence	Hodnota	Behaviorální kompetence	Hodnota	Kontextové kompetence	Hodnota
Komunikace	3,9	Spolehlivost	3,6	Orientace na projekt	3,6
Týmová práce	3,8	Orientace na výsledky	3,6	Finance	3,5
Čas a fáze projektu	3,8	Zainteresanost a motivace	3,5	Personální management	3,4
Organizace projektu	3,8	Kreativita	3,5	Právo	3,1
Rizika a příležitosti	3,8	Diskuze	3,5	Orientace na program	2,9
Zainteresané strany	3,7	Otevřenost	3,4	Implementace projektu, programu a portfolia	2,8
Informace a dokumentace	3,7	Výkonnost	3,4	Trvalá organizace	2,7
Požadavky a cíle projektu	3,6	Vyjednávání	3,4	Orientace na portfolio	2,5
Zdroje	3,6	Porozumění hodnotám	3,4	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	2,5
Náklady a financování	3,6	Etika	3,4	Systémy, produkty a technologie	2,4
Ukončení	3,6	Sebekontrola	3,3	Byznys	2,1
Kontrola, řízení a podávání zpráv	3,6	Asertivita	3,2		
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	3,5	Konflikty a krize	3,1		
Změny	3,5	Vůdcovství	3,0		
Zahájení	3,5	Uvolnění	2,7		
Kvalita	3,5				
Řešení problémů	3,5				
Obstarávání a smluvní vztahy	3,2				
Úspěšnost řízení projektu	3,0				
Struktury v projektu	2,9				

V rámci oboru Vzdělávání (tab. 6) je za nejvíce potřebnou považována Komunikace a Týmová práce. Ostatní z technických kompetencí se pohybují na hodnotách podobných jako v rámci celku. Zajímavostí je behaviorální kompetence Kreativita, která oproti ostatním oborům u Vzdělávání dosahovala vysoké hodnoty využívání. Dá se tedy předpokládat, že projekty v oboru Vzdělávání budou více kreativní (originální). Nejméně využívaným je pak Byznys. Vzhledem k tomu, že se jedná o tento obor působnosti, je to předvídatelné. Zajímavostí je i element Personální management.

Zatímco u všech ostatních je na nízkých hodnotách, v rámci tohoto oboru dosahuje vyšší hodnoty 3,4. Může to být například u měkkých projektů v rámci školního vzdělávání, kde je potřeba, aby projektový manažer více kooperoval s osobami, jejichž prostřednictvím dojde k naplnění cíle projektu.

Tabulka 7 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Veřejná správa, veřejné služby (zdroj: vlastní zpracování)

Veřejná správa, veřejné služby					
<i>Technické kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Behaviorální kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Kontextové kompetence</i>	<i>Hodnota</i>
Komunikace	3,8	Etika	3,6	Orientace na projekt	3,6
Požadavky a cíle projektu	3,7	Orientace na výsledky	3,5	Finance	3,4
Zdroje	3,6	Spolehlivost	3,5	Právo	3,4
Náklady a financování	3,6	Sebekontrola	3,4	Personální management	2,9
Čas a fáze projektu	3,6	Otevřenost	3,4	Orientace na program	2,8
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	3,5	Diskuze	3,4	Implementace projektu, programu a portfolia	2,8
Týmová práce	3,5	Vyjednávání	3,4	Trvalá organizace	2,6
Zainteresané strany	3,4	Výkonnost	3,3	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	2,5
Ukončení	3,4	Asertivita	3,2	Orientace na portfolio	2,5
Změny	3,4	Kreativita	3,2	Systemy, produkty a technologie	2,2
Řešení problémů	3,4	Zainteresanost a motivace	3,2	Byznys	2,0
Zahájení	3,3	Konflikty a krize	3,2		
Obstarávání a smluvní vztahy	3,3	Porozumění hodnotám	3,1		
Informace a dokumentace	3,3	Vůdcovství	2,8		
Kontrola, řízení a podávání zpráv	3,3	Uvolnění	2,2		
Organizace projektu	3,1				
Kvalita	3,1				
Rizika a příležitosti	3,1				
Úspěšnost řízení projektu	2,8				
Struktury v projektu	2,4				

U oboru Veřejná správa, veřejné služby (VS) jsou technické kompetence stejně jako u ostatních oborů nejvíce využívané. Zatímco ale u kompetence Struktury v projektu byla

hodnota u odpovědí všech manažerů 2,9 v případě VS je to hodnota 2,4 (tab. 7). Znamená to tedy, že projektoví manažeři ve veřejné správě zřejmě nemají na starost tvorbu struktur v projektu, programu či portfoliu, jelikož tuto kompetenci moc často nevyužívají. Zajímavostí je i oblast behaviorálních kompetencí a nejvíce potřebná kompetence Etika. Etika je u projektových manažerů a celkově všech zaměstnanců VS velmi důležitá, neboť právě lidé z tohoto oboru se nejvíce setkávají s lidmi různého typu a musí s nimi umět jednat. U jedné z kontextových kompetencí – Byznys je dokonce využívání na nejnižší hodnotě 2.

Tabulka 8 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Informační technologie (zdroj: vlastní zpracování)

Informační technologie					
<i>Technické kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Behaviorální kompetence</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Kontextové kompetence</i>	<i>Hodnota</i>
Požadavky a cíle projektu	3,8	Orientace na výsledky	3,6	Orientace na projekt	3,6
Komunikace	3,8	Vyjednávání	3,6	Finance	3,2
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	3,7	Diskuze	3,5	Implementace projektu, programu a portfolia	3,1
Týmová práce	3,6	Spolehlivost	3,5	Systémy, produkty a technologie	3,0
Řešení problémů	3,6	Otevřenost	3,4	Byznys	3,0
Čas a fáze projektu	3,6	Zainteresanost a motivace	3,4	Orientace na program	2,7
Zainteresané strany	3,6	Vůdcovství	3,3	Trvalá organizace	2,7
Organizace projektu	3,6	Výkonnost	3,3	Orientace na portfolio	2,7
Zdroje	3,5	Konflikty a krize	3,2	Právo	2,7
Změny	3,5	Etika	3,2	Personální management	2,6
Zahájení	3,5	Porozumění hodnotám	3,2	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	2,3
Ukončení	3,4	Sebekontrola	3,1		
Kontrola, řízení a podávání zpráv	3,4	Kreativita	3,1		
Rizika a příležitosti	3,4	Asertivita	3,0		
Náklady a financování	3,4	Uvolnění	2,6		
Informace a dokumentace	3,4				
Kvalita	3,2				
Úspěšnost řízení projektu	3,1				
Struktury v projektu	3,1				
Obstarávání a smluvní vztahy	2,9				

V tabulce 8 je zobrazeno pořadí využívání kompetencí v rámci oboru Informační technologie. Nejnižší hodnotu v rámci technických kompetencí má Obstarávání a smluvní vztahy a je tak méně potřebná. Ostatní hodnoty jsou podobné průměru odpovědí všech. U behaviorálních kompetencí je méně potřebná kompetence Uvolnění. Co se týče kontextových kompetencí, nízkých hodnot dosahuje Personální management a Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí (možný důvod byl zmíněn výše). Více potřebná je pak v rámci tohoto oboru oproti ostatním kompetence Vůdcovství.

7 Diskuze

Jak už bylo zmíněno, kompetence projektového manažera jsou různě využívány. Stejně tak, jako jsou různě využívány, jsou tedy i různě potřebné. V této diplomové práci bylo zjištěno, že většina z kompetencí je rozhodně, či spíše využívána. Některé z kompetencí jsou však využívány méně a pro projektové manažery k dosažení úspěšně řízeného projektu méně potřebné. U těch, které jsou více potřebné, jsou potřebné i vyšší znalosti, u těch méně potřebných stačí základní znalosti.

Z analýzy však vyplynulo, že je i několik projektových manažerů, kteří vůbec neznají některé kompetence. Pro tyto manažery doporučují následující prostředky pro zlepšení úrovně znalosti jednotlivých kompetencí. Jedním z prostředků zlepšení znalostí v oblasti kompetencí projektových manažerů jsou teoretické poznatky prostřednictvím odborných knih či článků zaměřených na projektové řízení. Za velmi účinné jsou považovány i semináře, kurzy, různá školení či workshopy, kde zkušení lidé předávají své znalosti a zkušenosti jiným. Příprava na certifikaci a následná certifikace pak opět u projektového manažera povýší jeho znalosti o něco výš.

Je potřeba zmínit, že každý projekt je jedinečný a projektový manažer k němu musí přistupovat individuálně. Některé kompetence mohou být více potřebné než ty druhé, u jiného projektu to zase může být naopak. V této diplomové práci však bylo zjišťováno, jak všeobecně projektoví manažeři využívají zmíněné kompetence v praxi. Proto byla vytvořena širší škála, aby mohli projektoví manažeři označit, zda danou kompetenci využívají u každého svého projektu, či pouze některého apod. Z těchto výsledků pak mohlo dojít k vyhodnocení využívání kompetencí v obecné rovině u většiny projektů. I proto, aby byly výsledky co nejpodrobnější, byly rozděleny na tři obory (Vzdělávání, Veřejná správa, veřejné služby a Informační technologie) a tím mohlo dojít i ke zhodnocení využívání kompetencí právě v těchto oborech. Nejen, že bylo zjištěno, které kompetence jsou více, či méně využívány, ale díky těmto výsledkům bylo navrženo i doporučené pořadí potřebnosti kompetencí v praxi.

Díky výsledkům získaných z analýzy dotazníkového šetření bylo možné odpovědět na výzkumné otázky položené před začátkem výzkumu. Odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky jsou následující:

1) Je potřeba znát všechny kompetence projektového manažera?

Ano, v rámci práce projektového manažera je potřeba znát všechny kompetence. Vyplynulo to z literární rešerše, kde bylo vysvětleno, že každý projekt je jedinečný a originální a proto musí manažer mít znalosti všech kompetencí takové, aby je mohl v dané situaci využít. I přesto, že musí mít znalosti všech kompetencí, míra znalostí se může lišit. U některých kompetencí se očekává vyšší znalost, protože jsou více potřebné v praxi a u jiných zase stačí základní znalost, protože kompetence není v praxi tolik potřebná. V praktické části byly vytvořeny tabulky s potřebností jednotlivých kompetencí v praxi. Ty, které měly hodnotu 3 a více jsou považované za klíčové a znalosti by měly být na vysoké úrovni. Kompetence, které měly hodnotu nižší než 3, jsou považované za méně potřebné a projektovému manažeru stačí jejich základní znalost.

2) Jak jsou využívány v praxi technické kompetence?

Většina z technických kompetencí je v praxi téměř vždy využívána. Mezi technické kompetence, které jsou nejvíce využívány, patří především Požadavky a cíle projektu, Komunikace a týmová práce. Mezi kompetence, které jsou v poměru s jinými méně využívány, patří Obstarávání a smluvní vztahy, Úspěšnost řízení projektu a Struktury v projektu.

3) Jak jsou využívány v praxi behaviorální kompetence?

I behaviorální kompetence mají vysoký stupeň využívání. Mezi nejvíce využívané se řadí Orientace na výsledky, Spolehlivost či Vyjednávání. Méně využívané jsou pak kompetence Vůdčovství a Asertivita. Pouze jediná kompetence má nižší hodnotu využívání a je jí Uvolnění (Relaxace).

4) Jak jsou využívány v praxi kontextové kompetence?

Kontextové kompetence jsou méně využívané než kompetence technické a behaviorální. Většina z kompetencí byla na nízkých hodnotách využívání. Pouze kompetence Orientace na projekt dosáhla vysokých hodnot využívání. Nízké hodnoty pak měli především kompetence Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, Orientace na portfolio či Byznys.

5) Má obor působnosti projektového manažera vliv na využívání jednotlivých kompetencí při řízení projektu v praxi?

Ano, obor, ve kterém projektový manažer působí, má vliv na využívání jednotlivých kompetencí. V této práci byly řešeny tři obory. Vzdělávání, Veřejná správa, Veřejné služby a Informační technologie. U všech těchto oborů je využívání jednotlivých kompetencí rozdílné a bylo zmíněno v předešlé kapitole.

6) Jaké kompetence jsou potřebné pro projektového manažera?

Pro projektového manažera jsou potřebné všechny kompetence, avšak některé jsou na základě výsledků této diplomové práce potřebné více a některé méně. Především jsou více potřebné kompetence technické a behaviorální. U kontextových kompetencí je většina kompetencí méně potřebných v praxi.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit, jak jsou využívány a potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence projektových manažerů definovaných dle IPMA ICB 3. Díky provedené analýze dotazníkového šetření, které se zabývalo využíváním všech tří zmíněných kompetencí projektovými manažery v praxi, bylo cíle dosaženo.

Hlavní cíl byl naplněn i díky cílům dílčím. Byly stanoveny dva dílčí cíle pro splnění cíle hlavního. První dílčí cíl bylo porovnání vlivu oborů působnosti projektových manažerů na využívání jednotlivých kompetencí, jež byl splněn v rámci kapitoly 6.2 Výsledky. Druhým dílčím cílem bylo navrnutí pořadí potřebnosti kompetencí dle praktického využívání. Tento dílčí cíl byl splněn v kapitole 6.3 Návrh potřebnosti kompetencí.

Práce byla rozdělena do dvou částí a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části této diplomové práce byla provedena rešerše literatury a odborných zdrojů. Praktická část se zabývala dotazníkovým šetřením využívání kompetencí projektových manažerů v praxi a následnou analýzou získaných odpovědí.

Vyhodnocení technických, behaviorálních a kontextových kompetencí přineslo poznatky, že některé kompetence jsou využívány více a některé méně. Co se týče oblasti technických kompetencí, ty jsou v praxi projektovými manažery velmi využívány stejně tak jako kompetence behaviorální. Co se týče oblasti kontextových kompetencí, využívání je na nižších hodnotách. Většina z kontextových kompetencí je méně využívána v praxi. Vyhodnocení přitom probíhalo nejen u všech respondentů, ale i na základě oborů působnosti projektových manažerů, které byly v dotazníku nejčastěji zastoupeny. Těmito obory byly Vzdělávání, Informační technologie a Veřejná správa, Veřejné služby. V rámci těchto oborů je vidět různorodost ve využívání jednotlivých kompetencí. Po vyhodnocení využívání kompetencí projektových manažerů bylo navrženo pořadí potřebnosti kompetencí projektových manažerů a to jak z hlediska odpovědí všech, tak i u jednotlivých oborů, které byly zkoumané.

Jak však celkově z práce vyplynulo, některé kompetence jsou více využívány než ostatní, avšak pro úspěšné řízení projektů jsou potřebné všechny, i když některé

z kompetencí více a některé méně. Znalosti a dovednosti více využívaných a potřebných kompetencí by měli být u projektových manažerů na vysoké úrovni, přičemž u těch méně využívaných a potřebných stačí jejich základní znalost. Každý projektový manažer by si měl uvědomit, že je zapotřebí znát všechny kompetence, protože každý projekt je jedinečný, a ke každému projektu se musí přistupovat individuálně.

Literatura

Knižní zdroje

BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.

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

KOLÁŘ, Zdeněk. Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.

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

MAYLOR, Harvey. Project management. 4th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, c2010. ISBN 978-0-273-70432-4.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

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

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

PMBOK guide. A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008. ISBN 978-1-933890-51-7.

PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. Projektový management. 3. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-237-3.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

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

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

TURNER, J R. -- SIMISTER, S J. Gower handbook of project management. 3. vyd. Aldershot, England: Gower, 2000. 847 s. ISBN 0-566-08138-5

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1770-0.

Elektronické zdroje

FORMAN, Jiří. Implementace projektové metodiky s využitím PRINCE2 v prostředí IT organizace [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/324873/fi_m/dp_forman.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

GARNER, Eric. Assertiveness: Re-claim your assertive birthright [online]. 2012, 50 s. [cit. 2016-05-14]. ISBN 978-87-7681-964-4.

HAUGHEY, Duncan. A BRIEF HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT. In: Project Smart [online]. 2014 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://www.projectsart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>

IPMA ICB 3. ICB: IPMA competence baseline, version 3.0. Version 3.0. Nijkerk: IMPA, International Project Management Association, 2006. ISBN 0955321301.

IPMA ICB 4. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management: IPMA Global Standard, Version 4.0 [online]. International Project Management Association, 2015 [cit. 2016-05-14]. ISBN 978-94-92338-01-3.

KWAK, Young-Hoon . BRIEF HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT. In: CARAYANNIS, Elias G, Young-Hoon KWAK a Frank T ANBARI. The story of managing projects: an interdisciplinary approach [online]. Westport, Conn.: Praeger Publishers, 2005, s. 1-10. [cit. 2016-04-18]. ISBN 15-672-0506-2. Dostupné z: http://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf

MARANDO, Anne. Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills [online]. In: . Brandeis University, 2012, s. 25 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://projectmgmt.brandeis.edu/downloads/BRU_MSMPP_WP_Feb2012_Balancing_P roject_Management.pdf

MORRIS, Peter W a George H HOUGH. The anatomy of major projects: a study of the reality of project management [online]. New York: Wiley, c1987 [cit. 2016-04-18]. ISBN 04-719-1551-3.

OECD. THE DEFINITION AND SELECTION OF KEY COMPETENCIES: Executive Summary [online]. In: OECD, 2005, s. 20 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

PETERSEN, Christine. The Practical Guide to Project Management [online]. 1st edition. PMP & bookboon.com, 2013 [cit. 2016-03-21]. ISBN 978-87-403-0524-1. Dostupné z: http://pef.czu.cz/~linhart/pp_skripta/project_management13.pdf

PMI. Communication: The Message Is Clear. In: Project Management Institute [online]. 2013, s. 13 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Communications_whitepaper_v2.ashx

SMITH, Michael L. a James ERWIN. Role & Responsibility Charting (RACI). In: Project Management Forum (PMForum) [online]. 2005, s. 14 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: https://pmicie.starchapter.com/images/downloads/raci_r_web3_1.pdf

SNYDER, James R. a Smith KLINE. "Modern Project Management: How Did We Get Here--Where Do We Go?". Project Management Institute [online]. 1987 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/learning/modern-project-management-disciplines-direction-1810>

TURLEY, Frank. The PRINCE2 Training Manual: A common sense approach to learning and understanding PRINCE2 [online]. 2010 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://mplaza.pm/elearn/files/The-PRINCE2-Training-Manual-Sample.pdf>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kompetence dle IPMA ICB 4 (zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z IPMA ICB 4).....	36
Tabulka 2 Výsledky technické kompetence (vlastní zpracování)	48
Tabulka 3 Výsledky behaviorální kompetence (zdroj: vlastní zpracování)	52
Tabulka 4 Výsledky kontextové kompetence (zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tabulka 5 Pořadí potřebnosti kompetencí dle všech odpovědí (zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 6 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 7 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Veřejná správa, veřejné služby (zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 8 Pořadí potřebnosti kompetencí dle oboru Informační technologie (zdroj: vlastní zpracování).....	65

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)	42
Graf 2 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování).....	43
Graf 3 Počet vedených projektů (zdroj: vlastní zpracování)	43
Graf 4 Délka praxe jako projektového manažera (zdroj: vlastní zpracování)	44
Graf 5 Obor působnosti projektového manažera (zdroj: vlastní zpracování).....	44
Graf 6 Stupeň certifikace (zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf 7 Znalost kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)	46
Graf 8 Jak jste si osvojil tyto kompetence? (zdroj: vlastní zpracování)	46
Graf 9 Využívání technických kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)	48
Graf 10 Průměr využívání technických kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)	50
Graf 11 Průměr využívání technických kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování)	51
Graf 12 Využívání behaviorálních kompetencí (zdroj: vlastní zpracování).....	53
Graf 13 Průměr využívání behaviorálních kompetencí (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Graf 14 Průměr využívání behaviorálních kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování).....	55
Graf 15 Využívání kontextových kompetencí (zdroj: vlastní zpracování).....	57
Graf 16 Průměr využívání kontextových kompetencí (zdroj: vlastní zpracování).....	58
Graf 17 Průměr využívání kontextových kompetencí dle oboru (zdroj: vlastní zpracování).....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1 Oko kompetencí dle IPMA ICB 3 (zdroj: www.ipma.world).....	23
Obrázek 2 Oko kompetencí dle IPMA ICB 4 (zdroj: www.ipma.world).....	35

Seznam zkratek

ICB	IPMA Competence Baseline (Mezinárodní standard kompetencí projektového manažera)
IPMA	International project management association (Mezinárodní asociace projektového řízení)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
NSK	Národní standard kompetencí
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PMBOK GUIDE	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI	Project management institute (Institut projektového řízení)
PRINCE2	Projects In Controlled Environments
SWOT	Analýza silných/slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Přílohy

A) Dotazník

Analýza kompetencí projektového manažera

Analýza kompetencí projektového manažera

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Vichtová a jsem studentka posledního semestru na Fakultě regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelovy univerzity v Brně. V rámci mé diplomové práce, jste byli osloveni Vy - projektoví manažeři. Tímto Vás prosím o vyplnění mého dotazníku, který mi pomůže s vypracováním praktické části mé diplomové práce.

Moc děkuji za každý vyplněný dotazník!

Moje diplomová práce je zaměřena na kompetence projektových manažerů dle standardu IPMA z hlediska jejich praktického využívání. Dotazník je tvořen třemi hlavními kategoriemi a doplňujícími otázkami. V rámci tří kategorií budou vypsány elementy všech tří kompetencí - technických, behaviorálních a kontextových a Vás jako projektové manažery prosím o vyplnění těchto kategorií podle škály 1-4 (příčemž 1 - vůbec nevyužívám v praxi daný element, 4 - velmi využívám daný element v praxi), podle toho, jak dané elementy těchto kompetencí ve své pozici projektového manažera používáte.

Znáte všechny kompetence a jejich elementy (46) dle standardu IPMA?

- Ano
- Ne

Analýza kompetencí projektového manažera

Ohodnoťte, jak využíváte následující elementy technických kompetencí při řízení projektu v praxi?

Nápověda k otázce: Označte prosím následovně: Tento Element neznám: daný element neznám 1 - Rozhodně NE - v praxi nevyužívám 2 - Spíše NE - v praxi spíše nevyužívám 3 - Spíše ANO - v praxi spíše využívám 4 - Rozhodně ANO - v praxi vždy využívám

	Tento element neznám	1	2	3	4
Úspěšnost řízení projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zainteresované strany	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Požadavky a cíle projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizika a příležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Struktury v projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analýza kompetencí projektového manažera

	Tento element neznám	1	2	3	4
Čas a fáze projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náklady a financování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstarávání a smluvní vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola, řízení a podávání zpráv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace a dokumentace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahájení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukončení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte, jak využíváte následující elementy behaviorálních kompetencí při řízení projektu v praxi?

Nápověda k otázce: Označte prosím následovně: Tento Element neznám: daný element neznám 1 - Rozhodně NE - v praxi vůbec nevyužívám 2 - Spíše NE - v praxi spíše nevyužívám 3 - Spíše ANO - v praxi spíše využívám 4 - Rozhodně ANO - v praxi vždy využívám

	Tento element neznám	1	2	3	4
Vůdcovství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zainteresanost a motivace	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>
Asertivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvolnění	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>
Výkonnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tento element neznám	1	2	3	4
Vyjednávání	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porozumění hodnotám	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte, jak využíváte následující elementy kontextových kompetencí při řízení projektu v praxi?

Nápověda k otázce: Označte prosím následovně: Tento Element neznám: daný element neznám 1 - Rozhodně NE - v praxi vůbec nevyužívám 2 - Spíše NE - v praxi spíše nevyužívám 3 - Spíše ANO - v praxi spíše využívám 4 - Rozhodně ANO - v praxi vždy využívám

	Tento Element neznám	1	2	3	4
Orientace na projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na portfolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementace projektu, programu a portfolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trvalá organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byznys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systémy, produkty a technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personální management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tento Element neznám	1	2	3	4
Právo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak jste si osvojil tyto kompetence

Teoreticky (pomocí knih a jiných materiálů)

Studiem na škole

Sám v praxi

Jiné

Jaký stupeň certifikátu IPMA vlastníte?

- A
- B
- C
- D
- Žádný
- Jiná odpověď

Obor v němž působíte

- Média a zábava
- Energetika
- Doprava
- Bankovníctví a pojišťovnictví
- Telekomunikace
- Obchod
- Stavebnictví
- Neziskový sektor
- Strojírenství
- Poradenství
- Vzdělávání
- Veřejná správa, veřejné služby
- Informační technologie
- Jiný

Délka praxe jako projektového manažera

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- nad 16 let

Počet vedených projektů

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16 a více

Věk

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- 61 a více

Pohlaví

- Muž
- Žena