

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské kompetence

Sára Lundáková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sára Lundáková

Projektové řízení

Název práce

Manažerské kompetence

Název anglicky

Managerial competencies

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat kompetence projektového manažera a na jejich základě vytvořit kompetenční model projektového manažera.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční modely, manažer

Doporučené zdroje informací

- BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6
- BOYATZIS, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.
- PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- ROTHWELL, W. J., LINDHOLM J. E. Competency identification modelling and assessment in the USA. International Journal of Training and Development, 1999, vol. 3, no. 2, 90-105 p.
- SPENCER, L. M., SPENCER S. M. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 24.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za trpělivost, rady a připomínky při vedení diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a známým za jejich podporu při studiu a zpracování této práce.

Manažerské kompetence

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem manažerských kompetencí a kompetenčními modely, tedy konkrétní kombinací kompetencí, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu na pracovní pozici. Manažerské kompetence jsou v této práci speciálně zaměřeny na kompetence projektového manažera. Cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat kompetence projektového manažera a na jejich základě vytvořit generický kompetenční model projektového manažera. Teoretická východiska práce jsou orientována zejména na problematiku významu pojmu kompetence, jeho vývoj, užití a druhy kompetencí, dále jsou zpracovány pojmy z oblasti manažerských kompetencí a projektového řízení vycházející z odborné literatury a internetových zdrojů zabývajících se danou tematikou. Vlastní část práce vychází z analýzy dokumentů, která je podkladem pro sestavení dotazníkového šetření, jehož výsledkem je seznam vybraných kompetencí důležitých pro výkon práce na pozici projektového manažera. Na základě seznamu důležitých kompetencí je sestaven generický kompetenční model projektového manažera. V závěru práce jsou shrnuty výsledky vlastní části.

Klíčová slova: kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční model, projektové řízení, projektový manažer, standard IPMA (ICB/CzNCB)

Managerial competencies

Summary

The diploma thesis is focused on the topic of managerial competencies and competency models, as a particular combination of competencies that are necessary for the effective performance of the work. Managerial competencies are in this thesis specifically focused on the competencies of the project manager. The aim of the diploma thesis is based on an analysis to identify the competencies of the project manager and on this basis to develop generic competency model of project manager. The theoretical basis of the work is focused mainly on the issues of the concept of competence, the development, use and types of competencies. Further are processed concepts of the area of managerial competencies and project management on the basis of literature and Internet resources on this topic. Own part is based on analysis of documents, which is the basis for compiling the survey, whose result is a list of selected competencies important for work as a project manager. Based on the list of important competencies is compiled generic competency model project manager. In conclusion summarizes the results from own part.

Keywords: competence, managerial competencies, identification of competencies, competency model, project management, project manager, IPMA standard (ICB / CzNCB)

OBSAH

1 ÚVOD	12
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	17
3.1 Kompetence	17
3.1.1 Vývoj a historie pojmu.....	17
3.1.2 Význam pojmu.....	18
3.1.3 Definice pojmu.....	20
3.1.4 Vztah pracovní kompetence vs. kvalifikace	20
3.1.5 Anatomie kompetence.....	22
3.1.6 Druhy kompetencí.....	24
3.1.7 Měření úrovně kompetencí	27
3.1.8 Uplatnění kompetence.....	28
3.1.9 Řízení podle kompetencí (CBM/MbC).....	30
3.2 Manažerské kompetence	31
3.2.1 Manažer	31
3.2.2 Manažerské kompetence	31
3.3 Kompetenční modely	33
3.3.1 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	34
3.3.2 Požadavky na efektivní kompetenční model	36
3.4 Kompetence v projektovém řízení	37
3.4.1 Projekt, projektové řízení, standardy projektového řízení	37
3.4.2 Projektový manažer.....	39

3.4.3	Kompetence v projektovém řízení podle PMI, IPMA, NSP.....	40
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	44
4.1	Fáze získávání dat	44
4.1.1	Porovnání CzNCB s kompetencemi a kompetenčními modely.....	44
4.1.2	Porovnání CzNCB s kompetencemi NSP	48
4.1.3	Souhrn fáze získávání dat	51
4.2	Fáze analýzy a klasifikace kompetencí.....	51
4.2.1	Rozdělení kompetencí do kompetenčních témat/oblastí.....	51
4.2.2	Dotazník – úvod.....	52
4.2.3	Dotazník – identifikační údaje respondentů.....	53
4.2.4	Dotazník – řazení kompetencí dle důležitosti pro výkon projektového manažera.....	62
4.2.5	Souhrn fáze analýzy a klasifikace kompetencí	66
4.3	Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu	66
4.3.1	Dotazník – určení úrovně znalosti/schopnosti kompetence.....	67
4.3.2	Tvorba kompetenčního modelu – výběr kompetencí.....	70
4.3.3	Tvorba kompetenčního modelu – sloučení a pojmenování kompetencí.....	74
4.3.4	Tvorba kompetenčního modelu – výsledný model a charakteristiky kompetencí.....	75
4.3.5	Shrnutí fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu	84
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	85
5.1	Zhodnocení generického kompetenčního modelu projektového manažera.....	85
5.2	Doporučení k použití generického kompetenčního modelu projektového manažera.....	88
6	ZÁVĚR	90
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
8	PŘÍLOHY	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pozice respondentů	54
Graf 2 Pohlaví respondentů	55
Graf 3 Počet let zkušeností s projektovým řízením	56
Graf 4 Obory, ve kterých respondenti působí.....	57
Graf 5 Velikost společnosti, ve které působí respondenti	57
Graf 6 Velikost týmu, který respondenti obvykle řídí	58
Graf 7 Užívané standardy/metodiky ve společnostech respondentů	59
Graf 8 Počet respondentů s certifikací (Ano) a bez certifikace (Ne).....	60
Graf 9 Certifikace respondentů (v případě, že mají certifikaci)	60
Graf 10 Využití kompetenčních modelů ve společnostech respondentů	61
Graf 11 Hodnocené elementy kompetencí z technické oblasti.....	63
Graf 12 Hodnocené elementy kompetencí z behaviorální oblasti	64
Graf 13 Hodnocené elementy kompetencí z kontextové oblasti	65
Graf 14 Generický kompetenční model projektového manažera	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma vztahu kvalifikace a kompetence	21
Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence	23
Obrázek 3 Dělení kompetencí.....	25
Obrázek 4 Integrované personální řízení založené na kompetencích.....	29
Obrázek 5 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	30
Obrázek 6 Struktura manažerské kompetence dle stupňů řízení	33
Obrázek 7 Oko kompetencí	42
Obrázek 8 Charakteristiky typického respondenta	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Cimbáلكové (2009) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	45
Tabulka 2 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Hroníka (2006b) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	46
Tabulka 3 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Kubeše a kol. (2004) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	47
Tabulka 4 Srovnání měkkých kompetencí NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	48
Tabulka 5 Srovnání obecných dovedností NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	49
Tabulka 6 Srovnání odborných znalostí NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	50
Tabulka 7 Srovnání odborných dovedností NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB	50
Tabulka 8 Statistika respondentů	53
Tabulka 9 Potřebná úroveň kompetencí z technické oblasti	67
Tabulka 10 Potřebná úroveň kompetencí z behaviorální oblasti	69
Tabulka 11 Potřebná úroveň kompetencí z kontextové oblasti	70
Tabulka 12 Vybrané elementy kompetencí z technické oblasti	71
Tabulka 13 Vybrané elementy kompetencí z behaviorální oblasti	72
Tabulka 14 Vybrané elementy kompetencí z kontextové oblasti	73
Tabulka 15 Sloučení a pojmenování kompetencí	74
Tabulka 16 Generický kompetenční model projektového manažera	77

1 ÚVOD

Každá firma se snaží, aby obstála ve stále narůstajícím konkurenčním prostředí. Je vhodné se zamyslet nad tím, jaké faktory ovlivňují skutečnost, že jedna firma je úspěšnější nežli druhá.

Přibližně v 80. letech 20. století se začal zvyšovat zájem o rozvoj lidských zdrojů a poznání v oblasti manažerských kompetencí. Samozřejmě, že rozvoji v této oblasti napomáhaly poměrně rychlé změny ve společnosti a s nimi se rozvíjející technologie a jejich krátké intervaly zavádění, globalizace trhu, rozvoj v oblasti informačních systémů, silná konkurence atd. Tyto podmínky jsou pro všechny firmy stejné a přece se firmy musí od sebe něčím lišit, aby obstály v konkurenčním prostředí dnešního trhu. I trh práce je složitý organismus, vyžaduje stále více nových odborností, dovedností a schopností. Proto se pohled začal více obracet na člověka, na jeho schopnosti a potenciál rozvoje. Tím není míněno, že člověk je to jediné, čím by se firma měla zaobírat, nesmí se opomenout přirozený a zdravý rozvoj byznysu jako takového, ale právě člověk se stal novým zdrojem konkurenčních výhod a napomáhá vylepšit výkony celé společnosti. Tento rozvoj může jít mnoha směry a zároveň všechny směry spolu úzce souvisí a mohou se doplňovat. Jelikož je tato práce zaměřena na manažerské kompetence, je samozřejmé, že na ně bude kladen největší důraz.

Sám pojem kompetence ovšem není jednoznačný. Většina laické veřejnosti tento pojem spojuje s oprávněním rozhodovat, mít pravomoc, tedy mít vliv, moc a autoritu, nebo mít dostatečnou kvalifikaci. Ale manažerské kompetence je vhodné vnímat jako komplex znalostí, dovedností, zkušeností, postojů a metod, zkrátka jako vnitřní kvalitu člověka, jež souvisí s rozvojem samotného jedince. Jde o vlastnosti jedinců, které se podílejí na zvýšení výkonnosti při plnění pracovních úkolů.

Pomocí kompetencí je možné oddělit vynikající manažery od průměrných. Kdo chce tedy mít konkurenceschopnou firmu, musí najít schopné manažery a mimo jiné se zaměřit na jejich rozvoj. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí vede firmu kupředu směrem k vyšším výkonům. Cílem vedení společnosti ve spolupráci s personálním útvarům je vytvořit vhodný kompetenční model. Kompetence, potažmo kompetenční modely, odrážejí firemní hodnoty, budují a zároveň posilují firemní kulturu.

Rozlišujeme modely ústředních kompetencí, specifické a generické kompetenční modely. Modely ústředních kompetencí představují soubor kompetencí, který je společný

pro všechny zaměstnance v dané společnosti. Specifický kompetenční model je „šitý na míru“ pozice ve společnosti. Oproti tomu generický model je obecný model vznikající na základě průzkumu kompetencí potřebných k výkonu dané pracovní pozice v několika společnostech.

Kompetenční modely slouží zejména pro sjednocení „jazyka“ mezi manažery a personálním oddělením, dále pro výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, v tomto případě projektových manažerů. Výsledný generický kompetenční model by mohl sloužit personalistům v obecné formě či jako základ pro úpravu na specifický kompetenční model přizpůsobený konkrétním podmínkám dané společnosti.

Pomocí znalosti a správným využitím kompetencí nebo kompetenčních modelů se mohou společnosti vyrovnat s narůstající dynamikou tržního prostředí. V dnešní době není jednoduché obstát a úspěšné budou ty společnosti, které budou hledat cesty k vyššímu výkonu organizace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat kompetence projektového manažera a na jejich základě vytvořit kompetenční model projektového manažera.

Díličními cíli práce jsou:

- zpracování literární rešerše vycházející z odborné literatury a dalších zdrojů zabývajících se problematikou kompetencí obecně a dále problematikou manažerských kompetencí se zaměřením na projektové řízení,
- provedení analýzy dokumentů jako základu pro tvorbu dotazníku,
- tvorba dotazníku a realizace dotazníkového šetření zaměřené na projektové manažery s cílem získat relevantní kompetence a jejich potřebnou úroveň pro řízení projektů,
- analýza, interpretace a zhodnocení získaných dat,
- návrh generického kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První částí je literární rešerše, pro jejíž zpracování bylo využito sekundárních zdrojů. Literární rešerše obsahuje teoretická východiska pro definování, vymezení a jednotné pojetí pojmů z oblasti kompetencí obecně, kde se jedná zejména o vývoj pojmu, užití a druhy kompetencí, dále pojmů z oblasti manažerských kompetencí, projektového řízení a s tím souvisejících témat pro zpracování vlastní práce. Jako podklad pro zpracování literární rešerše slouží doporučená literatura, další odborné publikace a internetové zdroje zabývající se danou tematikou.

Druhá část je tvořena vlastní prací, jejímž výsledkem je sestavení generického kompetenčního modelu. Postup tvorby kompetenčního modelu vychází primárně z identifikace a tvorby kompetenčního modelu podle Kubeše a kol. (2004) s ohledem na skutečnost, že daný postup je vhodný zejména pro tvorbu specifického kompetenčního modelu, a proto jsou jednotlivé kroky postupu přizpůsobeny cíli vlastní práce, tedy tvorbě

generického kompetenčního modelu. Jednotlivé fáze identifikace a tvorby kompetenčního modelu podle Kubeše a kol. (2004) jsou: fáze přípravná, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu, fáze ověření a validizace modelu. První přípravná fáze se zaměřuje na seznámení se s organizační strukturou, strategickými cíli organizace apod., což není v případě tvorby generického modelu adekvátní. Tudíž je postoupeno rovnou k druhé fázi – fázi získávání dat. Poslední krokem identifikace a tvorby kompetenčního modelu je fáze ověření a validizace modelu. Rozsah této fáze v případě generického modelu by byl příliš rozsáhlý a tím se zpracování této fáze stává námětem pro rozšíření diplomové práce. Fáze ověření a validizace modelu není z důvodu předpokládaného rozsahu v této práci řešena.

Pro zpracování vlastní práce bylo nutné nejprve shromáždit široké spektrum manažerských kompetencí a kompetencí potřebných pro řízení projektů za účelem získání následné báze kompetencí. Báze kompetencí byla utvářena na základě analýzy dokumentů a komparace kompetencí a kompetenčních modelů dostupných z literárních zdrojů a z databáze kompetencí uvedené v Národní soustavě povolání, odpovídající pozici manažera projektu. To vše bylo porovnáváno s kompetencemi uvedenými v Národním standardu kompetencí projektového řízení (CzNCB). CzNCB byl vydán Společností pro projektové řízení, která standard IPMA Competence Baseline (ICB) od International Project Management Association (IPMA) implementovala z mezinárodního prostředí do národního prostředí. Výsledná báze kompetencí sloužila jako podklad pro následující dotazníkové šetření.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, které kompetence obsažené v bázi kompetencí jsou relevantní a jaká úroveň jednotlivých kompetencí je potřebná pro projektové manažery při výkonu jejich práce. Potřebná úroveň kompetencí byla zkoumána za účelem následného možného využití hodnocení kompetencí projektových manažerů v praxi. Sekundárně se výzkum zaměřoval na způsoby využití kompetenčního modelu ve společnostech, kde respondenti působí (jako zaměstnanci nebo OSVČ).

Dotazník byl iniciován několika identifikačními otázkami, na základě kterých bylo možné charakterizovat typického respondenta. Další skupina otázek byla zaměřena na hodnocení důležitosti konkrétní kompetence pro projektového manažera a poslední skupina otázek byla mířena na srovnání 10 nejdůležitějších kompetencí v oblasti

technických kompetencí, 8 nejdůležitějších kompetencí v oblasti behaviorální a 5 nejdůležitějších kompetencí v oblasti kontextových kompetencí.

Dotazník byl sestaven na pomoci služby Survio (survio.com), která poskytla nástroj pro tvorbu elektronického dotazníku, který byl zaslán ve formě e-mailu. E-mail obsahoval průvodní dopis a odkaz na dotazník. Pro výzkum kompetencí projektového manažera byl využit záměrný výběr vzorku nepravděpodobnostního typu podle dosažitelnosti. Dotazníky byly rozesílány konkrétním projektovým manažerům, společnostem zabývajících se projektovým řízením, organizacím sdružujících projektové manažery, do společností, které mají projektové řízení či projektovou kancelář a projektovým manažerům ve státní správě. Osloveni byli projektoví manažeři a organizace působící na území České republiky. Dále bylo využito techniky sněhové koule, a to prostřednictvím prosby o přeposlání dotazníku známým či kolegům působícím v oblasti projektového řízení. Dotazník vyplnilo 112 respondentů, přičemž byl rozeslán na 359 e-mailových kontaktů. Vzhledem k prosbě o přeposlání dotazníku na známé či kolegy působící v oblasti projektového řízení, lze předpokládat, že počet 359 oslovených respondentů byl překročen a tudíž není možné přesně spočítat návratnost dotazníků, ale pohybuje se přibližně kolem 30 %.

Výsledky dotazníkového šetření byly graficky upraveny pro snazší interpretaci, a to pro všechny tři části dotazníku. Na základě druhé a třetí části dotazníku byl sestaven generický kompetenční model z kompetencí určených respondenty. Všechny vybrané kompetence pochází z CzNCB, a tak i výsledný model obsahuje kompetence, jejichž základem jsou kompetence z CzNCB, které jsou doplněny informacemi z publikace Doležala a kol. (2012).

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Kompetence

3.1.1 Vývoj a historie pojmu

Kompetenční přístup postupně vznikal již v 50. letech 20. století, kdy začaly selhávat tehdejší metody výběru pracovníků v USA. Flanagan (1954) přišel s několika studii realizovaných v United States Air Force Aviation Psychology Programme, studie objasňují příčiny selhávání bojových pilotů. Všichni vojáci procházeli testy, kdo test složil, stal se vojákem, ale reálné situace nebyli schopni již tak dobře zvládnout. Z toho plyne Flanaganova úvaha o tom, že analýza pracovního místa by měla vycházet z identifikace klíčových požadavků, což se následně potvrdilo jako správné a fungující, jelikož ti, kteří splňovali klíčové požadavky, prokazovali vyšší úspěšnost. Flanagan sice nespécifikoval pojem kompetence, ale jeho myšlenky se staly základem nového přístupu (Kubeš a kol., 2004).

Kubeš a kol. (2004) uvádí rok 1959, kdy byl poprvé identifikován pojem kompetence jako lidský rys Robertem Whitem, ale zároveň rok 1973 jako počátek zájmu o pojem kompetence, v souvislosti s výběrem zaměstnanců na pracovní pozice zejména na manažerské posty, kdy se pojem objevil v článku Davida McClellanda. McClelland (1973) udává, že předstupněm k výběru zaměstnanců před kompetencemi byla inteligence a dodal podklady pro to, aby tento omyl vyvrátil. Inteligence není vhodným měřítkem pro výběr zaměstnanců. Dále Kubeš a kol. (2004) uvádí, že změnu pohledu na identifikaci a rozvoj manažerů ovlivnila hlavně doba – pokrok ve vědě a vývoj v podnikatelské sféře. Kompetence začaly být alternativním přístupem při rozvoji firmy tak, aby obstála ve stále měnícím se tržním prostředí spojeném se změnou s prací s informacemi, novými technologiemi, globalizací trhu apod. Dostupnost nových technologií je společná všem firmám, a tak právě lidský kapitál se svými zkušenostmi a umem se stává konkurenční výhodou.

Dalším milníkem se stal program, který byl produkován společností McBer ve spolupráci s McClellandem v 70. letech. Snažili se najít kompetence, které odlišují úspěšné vedoucí pracovníky od těch méně úspěšných, a tak vytvořili seznam pěti základních kompetencí:

- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelská zralost,
- mezilidská zralost,
- pracovní zralost.

Hroník (2006a) doplňuje informaci, že pojem kompetence do manažerské praxe byl vnesen až roku 1982 v práci R. Boyatzise, kde byl představen kompetenční model čítající 12 kompetencí (viz Příloha 2), které lze aplikovat v různých organizacích. Dle Boyatzise (1982) je pojem kompetence spojen se souborem charakteristik jedince, zahrnující například schopnosti a rysy, které se projevují v pracovním prostředí a přispívají k vyššímu výkonu.

Boyatzis definoval pojem kompetence jako schopnost člověka chovat se určitým způsobem, který odpovídá požadavkům práce v prostředí organizace a následně přináší požadované výsledky (Wagnerová, 2008). Kompetence je základní charakteristikou člověka, která se může projevovat jako motiv, vlastnost, dovednost, aspekt sebehodnocení, sociální role nebo znalosti, které jedinci užívají. Jedinci si ovšem nemusí uvědomovat existenci těchto charakteristik, nemusí si být vědomi, že jimi disponují. Kompetence, jelikož jsou základními charakteristikami, lze o nich říci, že jsou generické, tudíž se projevují v mnoha formách chování jedince a v různých situacích (Boyatzis, 1982).

3.1.2 Význam pojmu

Používání a význam termínu kompetence je velmi nepřehledný, jinak je užíván odbornou a jinak laickou veřejností. Laická veřejnost chápe pojem kompetence většinou ve významu možnosti vyjádřit se k určitému problému anebo jako pravomoc, oprávnění či moc rozhodovat. V tomto kontextu je spojován i s pojmy moc, vliv a autorita. S oprávněním rozhodovat přímo souvisí také odpovědnost za rozhodnutí. Tím se dostáváme k dalšímu pohledu na termín kompetence, který je chápán u odborné veřejnosti jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů, které jedinec užívá k řešení nově

vzniklých situací, nejrůznějších úkolů, prostřednictvím kterých je umožněn osobní rozvoj (Veteška, Tureckiová, 2011).

Veteška a Tureckiová (2008) dále uvádějí, že první pojetí pojmu kompetence jako souboru rozhodovacích pravomocí a druhé pojetí, tedy určité množství zdrojů, které si jedinec osvojuje a rozvíjí v průběhu života, se doplňují, jsou komplementárními a tvoří tak vhodnou dvojici pro teorii a praxi v řízení.

Tomuto pojetí částečně odpovídá i pohled Kubeše a kol. (2004), ale první význam je rozdělen do dvou částí. Termín kompetence je zaprvé spojen s významem možnosti oprávnění, pravomoci patřící nějaké autoritě. Zadruhé se pojem velmi často používá ve smyslu oprávnění, zda je pracovník oprávněný se rozhodnout v určité záležitosti či nikoli a je zdůrazněn význam schopnosti vykonávat určitou činnost, být kvalifikovaný. Zatřetí se jedná o vnitřní kvalitu člověka, jež souvisí s rozvojem jedince. Tento třetí význam spojují s manažerskými kompetencemi (viz kapitola 3.2.2), které jsou komplexní schopnosti a dovednosti, jelikož zahrnují více schopností, dovedností, vědomostí, postoje, motivaci, zkušenost apod.

Hroník (2006a) apeluje zejména na význam slova kompetence v kontextu překladu z angličtiny, rozlišuje slova „competence“ a „competency“.

V pojmu „competence“ jde o formulaci standardů práce, které obsahují kvalifikační předpoklady. Standardy měříme minimální a optimální. Většinou je uváděna hranice minimální úrovně standardů, kvalifikačních požadavků, či někdy se používá označení odborná či provozní způsobilost. Tudíž tento pojem udává, jak se co má správně dělat. „Competence“ představuje kvalifikaci a týkají se očekávaného výkonu a výsledků, tudíž se jedná o tvrdé schopnosti. Termín „competency“ znamená způsobilosti, a to takové, pomocí kterých dosahujeme výkonu. Jsou pozorovatelné. Právě tento druhý význam je míněn při práci s manažerskými kompetencemi. Termín zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování, tedy schopnosti člověka chovat se odpovídajícím způsobem dle kritérií práce k požadovanému výkonu. Pojmem jsou označovány měkké dovednosti odlišující efektivní výkon od neefektivního (Bartoňková, 2010; Hroník, 2006a).

3.1.3 Definice pojmu

Jednoznačně se všichni shodnou na tom, že lidé významně ovlivňují úspěchy firmy, ale obtížně se shodují na tom, co tuto kvalitu tvoří, zda jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti, nebo jsou důležitější postoje, obětavost a loajalita, nebo zda úspěchy více ovlivňují odborné znalosti či umění pracovat s lidmi, popřípadě, jestli to nejsou kombinace těchto položek. Tomuto souhrnu faktorů tvořících kvalitu se obecně začalo říkat kompetence (Kubeš a kol., 2004).

Dále jsou uvedeny definice pojmu kompetence či doplnění definic od dalších autorů. Hroník (2006a) udává definici kompetencí jako sadu znalostí, dovedností, vlastností a zkušeností, která vede k dosažení cíle. Kompetence jsou pozorovatelné způsoby, pomocí kterých efektivně dosahujeme výkonů. Kocianová (2010) doplňuje, že nejen schopnosti, dovednosti, postoje a zkušenosti tvoří kompetence, ale významnou složkou je motivace.

Další definice, které udávají odlišné a zároveň doplňující pohledy na kompetence:

- Kompetence je základní charakteristika jedince, která představuje poměrně hlubokou a trvalou část osobnosti předpovídající chování jedince v různých situacích či při práci a která umožňuje rozlišit efektivní a vynikající od neefektivního výkonu (Spencer, Spencer, 1993).
- *„Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce.“* (Furnham, 1990, in Armstrong, 1999).
- *„Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem.“* (Murphy, 1993, in Armstrong, 1999).

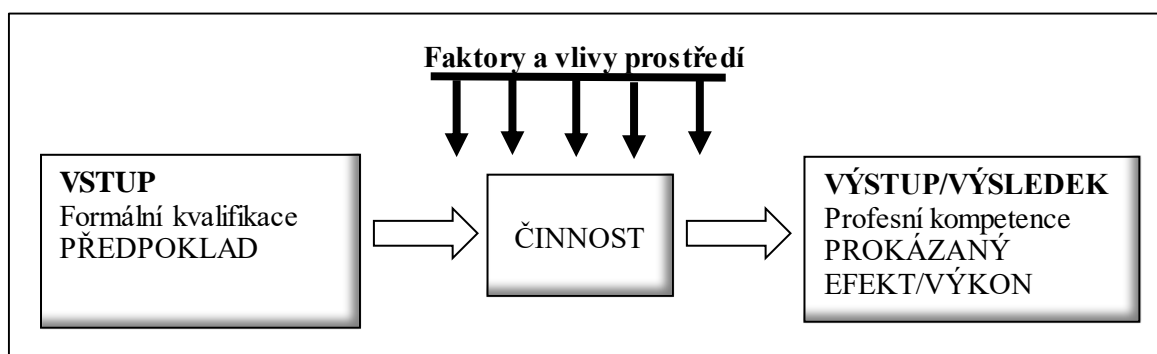
Výše zmíněné definice, ačkoli se mohou zdát často rozdílné, se shodují v tom, že se pojí s vlastnostmi jedinců, a to těch, které ovlivňují jejich výkonnost v pracovních rolích (Armstrong, 1999).

3.1.4 Vztah pracovní kompetence vs. kvalifikace

Dle Tureckiové (2004) se tyto dva termíny pojí s pracovním výkonem, objevuje se i tendence je zaměňovat, jelikož je možné oba různě vymezovat a definovat vztah mezi nimi. Uvedeny jsou tři úhly pohledu na vztah mezi kvalifikací a kompetencí:

- a) Termín kvalifikace je označován jako soubor znalostí a dovedností získaných v průběhu absolvování školského systému vzdělávání, který je posléze rozvíjen v rámci profesního vzdělávání a rozšiřován dalšími profesními zkušenostmi. Z tohoto plyne dělení na formální a neformální kvalifikaci, přičemž jako formální je označována odborná příprava, tedy absolvování školského systému vzdělávání, též označována jako kvalifikační požadavky/předpoklady. Neformální kvalifikace, velmi často i v praxi důležitější, zahrnuje další zkušenosti, dovednosti a pracovní návyky. Většinou se ale význam termínu kvalifikace užívá pouze v užším smyslu, a to jako formální kvalifikace. Kompetence, jak již z předešlých definic vyplývá, je komplex schopností, dovedností, znalostí, životních a pracovních zkušeností, které jsou užité ke zvládnutí pracovních funkcí a rolí plynoucích z pracovního místa. Tudíž je pojem kompetence nadřazeným pojmem obsahujícím kvalifikaci.
- b) V dnešní době získaná kvalifikace rychleji zastarává a musí docházet ke změnám - k rekvalifikaci. Tato změna je dlouhodobým procesem. Kompetence oproti tomu tvoří dynamický soubor.
- c) Kvalifikace představuje statickou stránku, dále neměnnou. Jedinec danou kvalifikaci má nebo nemá a kvalifikace je pouze předpokladem pro kvalitně odvedenou práci, neboli základem profesionality. Kompetence je stránkou dynamickou, prokazuje se při činnostech. Autorka dále ve své publikaci vychází právě z tohoto pohledu, který je i znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Schéma vztahu kvalifikace a kompetence



Zdroj: Tureckiová (2004)

Tyto tři úhly pohledu na pojmy kvalifikace a kompetence se nutně nevylučují a je možné je propojit. Kvalifikace je soustavou dovedností a znalostí, která je získána v průběhu absolvování školského systému a jež je dále rozvíjena dalším profesním vzděláváním a doplňována pracovními zkušenostmi. Zároveň tato soustava tvoří potřebnou způsobilost uznávanou státem k výkonu určité profese. Lze ji dělit na formální, danou odbornou profesní přípravou, a neformální, představující nadstavbu danou zkušenostmi, pracovními návyky a dovednostmi. „Kvalifikaci lze považovat za statickou a strukturální stránku profesionality pracovníka, která je předpokladem k podání kvalitního výkonu a podmínkou k úzkému okruhu obecných znalostí a dovedností.“ (Svobodová, 2015)

Kompetence je dynamický soubor znalostí, schopností, dovedností a životních a pracovních zkušeností, které jsou užité ke zvládnutí pracovních funkcí a rolí plynoucích z pracovního místa. Jsou mezioborově přenosné a tvoří dynamickou a procesuální stránku profesionality – představují možnosti a potenciál rozvoje pracovníka. Kvalifikace je předpokladem neboli vstupem, dále na člověka působí vlivy okolí při vykonávání činnosti a výstupem je pracovní kompetence (Svobodová, 2015; Veteška, Tureckiová, 2011).

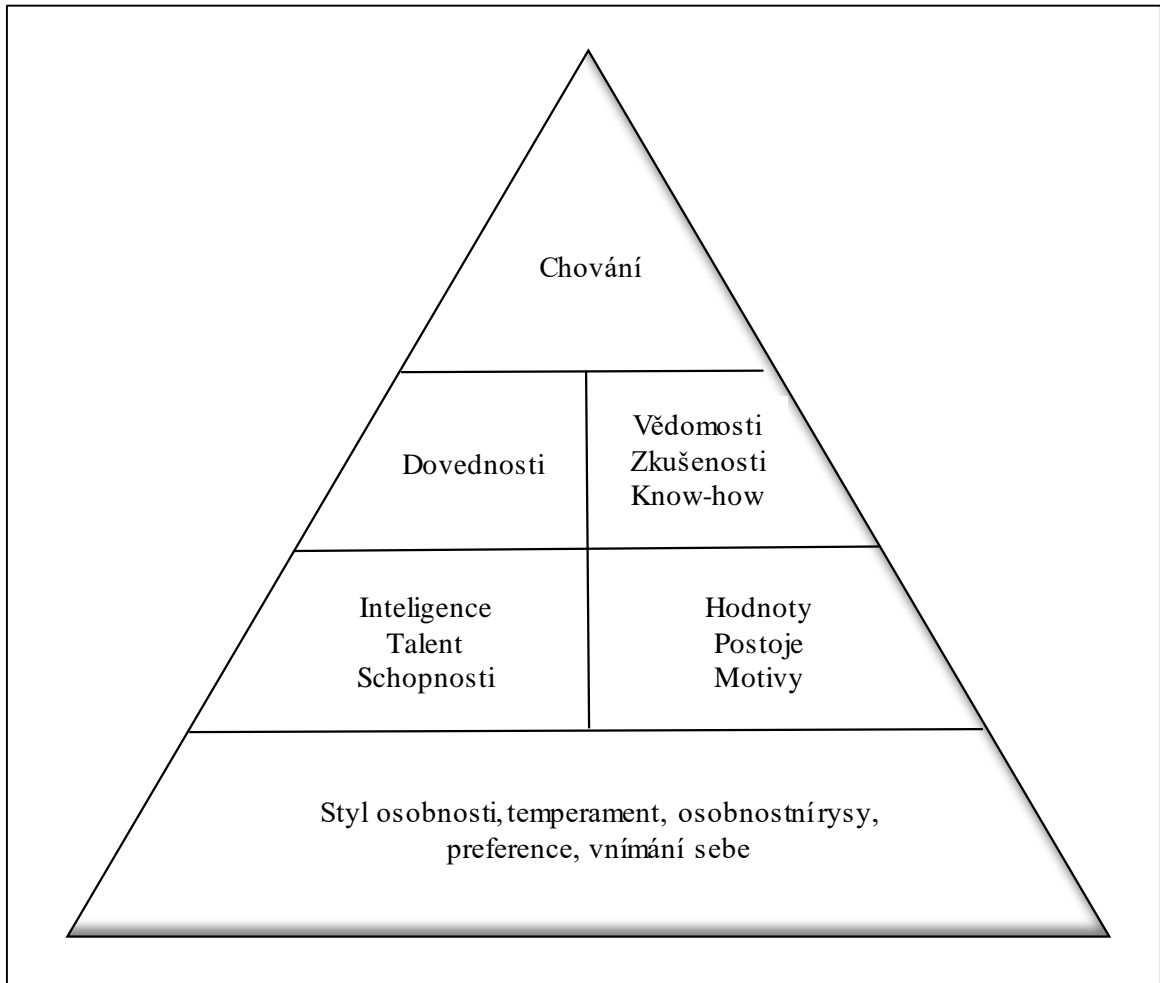
3.1.5 Anatomie kompetence

Pokud je zaměstnanec kompetentní, tedy plní úkoly minimálně na dobré úrovni, splňuje tři požadavky (Kubeš a kol., 2004):

- Má vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, které k výkonu práce potřebuje.
- Je motivovaný, tudíž je ochoten vynaložit úsilí pro splnění úkolu.
- Má možnost své chování a jednání použít.

Aby bylo možné považovat zaměstnance za kompetentního, musí splňovat všechna výše zmíněná kritéria. Lidé ale mají rozdílné předpoklady vykonat úkol kompetentně, mohou jim chybět například dostatečné vědomosti, dovednosti, emoční inteligenci, nebo jim chybí motiv. Tato úvaha ústí v otázku, co vše stojí za očekávaným chováním, a dostáváme se k anatomii kompetence (Bartoňková, 2010).

Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Bartoňková (2010)

Struktura neboli anatomie kompetence na obrázku 2 obsahuje čtyři úrovně. První úroveň – rysy a vlastnosti osobnosti – je základní, nemůžeme je získat, rozvíjet. Do firmy je dostaneme pomocí kritérií výběru zaměstnanců. Druhá úroveň představuje část, kterou do firmy nedostaneme vzděláváním zaměstnanců, nicméně ji můžeme rozvíjet pomocí vzdělávání. Třetí úroveň představuje tu část, kterou lze vzděláváním získávat i rozvíjet. Čtvrtá část obsahuje oblast chování jako projev kompetence, které nastane ve chvíli, kdy jsou splněny požadavky kompetentního zaměstnance (viz výše) (Bartoňková, 2010).

Základní složky kompetence

Složky osobnosti vstupující do kompetence dle Kubeše a kol. (2004) je možné rozdělit do pěti frakcí:

- a) **Motivy** – jedná se o vnitřní pohnutky jedince, jež povzbuzují k činnostem směřujícím k určitému cíli. Osobnost se silnou motivací k seberozvoji sama proaktivně vyhledává situace, ve kterých se učí a vyhledává cíle představující výzvu.
- b) **Rysy** – charakteristiky zajišťující stabilní reakce na podněty přicházející z okolního prostředí. Typický rys člověka je temperament ovlivňující intenzitu a průběh reakce.
- c) **Vnímání sebe samotného** – na základě zkušeností sbíraných v průběhu života si vytváříme určité postoje a hodnoty, pomocí kterých hodnotíme, jak své okolí, tak i sami sebe. Vnímání sama sebe ovlivňuje přesvědčení, zda dokáží úkol vykonat, jestli věřím v sebe sama a ve své schopnosti.
- d) **Vědomosti** – součástí jsou i poznatky získané s výkonem práce na určité pozici. Ověřují se všeobecnými vědomostními testy.
- e) **Dovednosti** – zajišťují možnost vykonat činnost spojenou s fyzickým či duševním úkolem. Složitosti úkolu odpovídají různá množství dovedností.

3.1.6 Druhy kompetencí

V odborné literatuře je možné se setkat s mnoha typy dělení kompetencí. Níže jsou uvedena některá vybraná členění kompetencí od autorů zabývajících se problematikou kompetencí.

V širším dělení lze hovořit o třech druzích kompetencí – měkké, odborné obecné (tyto dvě skupiny spolu tvoří obecné kompetence) a odborné specifické kompetence, jak je možné vidět na obrázku 3 (Havlíčková, Žárská, 2012).

Obrázek 3 Dělení kompetencí

Kompetence	Měkké - efektivní komunikace, orientace v informacích, týmová spolupráce,...		Obecné
	Odborné obecné (přenositelné, průřezové) - využívání PC při práci, hra na kytaru		
	Odborné	Odborné specifické	Dovednosti - formulovat didaktické cíle s ohledem na specifické potřeby vzdělávání,...
			Znalosti - pedagogické pojmy a pedagogické zásady, široké spektrum metod neformálního vzdělávání

Zdroj: Havlíčková a Žárská (2012)

- a) Obecné kompetence – jsou pro výkon konkrétní pracovní pozice nezbytné, udávají, co by měl pracovník ovládat nad svou odborností, např. efektivní komunikace, práce s informacemi. Obecné kompetence lze dělit na měkké a odborné obecné kompetence.
- b) Měkké – závisí na komplexních schopnostech člověka, nezávisí na odbornosti. Vychází z obecných schopností, např. přesnost, pečlivost, z nichž se rozvojem stávají kompetence, např. schopnost komunikace, vedení lidí, spolupráce, loajalita, iniciativa. Měkké kompetence se podílejí zejména na vytváření firemní kultury.
- c) Odborné obecné – jsou přenositelné na rozdíl od specifických kompetencí. Odborné obecné kompetence jsou založeny na znalostním základu, např. cizí jazyky nebo řízení motorových vozidel.
- d) Odborné specifické – jsou předlohou pro to, co by pracovník měl zvládat a umět po odborné stránce pro výkon konkrétní pracovní pozice. Např. vedení jednoduchého účetnictví.
- e) Odborné znalosti – teoretické vědomosti nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice, např. technické kreslení ve strojírenství, rostlinolékařství.
- f) Odborné dovednosti – praktické dovednosti nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice. Jde o schopnost převést teoretické poznatky do praxe, tedy nemít pouze znalost ale umět vykonávat i určitou činnost, např. provádění analýzy vzdělávacích potřeb účastníků pomocí dotazníků.

Někteří autoři rozdělují kompetence na již zmíněné měkké a dále jen tvrdé kompetence. Tvrdé kompetence se pojí s odborností, jsou založené na práci či povolání,

týkají se výkonu na pracovišti, mohou souviset např. se zvládnutím informačních technologií nebo s orientací ve vnějším prostředí firmy (Fišer, 2014; Kocianová, 2010).

Dalším dělením může být například:

- a) Základní kompetence/prahové kompetence – základní myšlenkové operace využívané ke zvládnutí různých situací a které jsou předpokladem pro požadavky na trhu práce. Základní, neboli dle Boyatzise prahové kompetence, udávají minimální požadavky na schopnosti daného pracovníka, aby mohl vykonávat určitou práci. Základní kompetence jsou konkrétní a vztahují se k danému vykonávanému úkolu nebo práci, nerozlišují pracovníky na průměrné a vynikající (Kubeš a kol., 2004; Svobodová, 2015).
- b) Odlišující kompetence/kompetence vysokého výkonu – mnoho autorů nazývá tuto kategorii odlišně, ale obdobně ji popisují např. Boyatzis (1982), Hornby a Thomas (1989), Spencer a Spencer (1993), Schroder (1989). Jedná se o kompetence, které odlišují vynikající výkony pracovníků od průměrných. Jejich užití je charakteristické pro turbulentní podnikatelské prostředí¹, kdy přestávají dostačovat základní kompetence (Kubeš a kol., 2004).

Ve firmách jsou nejčastěji vyžadovány následující kompetence:

- a) Interpersonální – nezbytné pro efektivní komunikaci a budování vztahů s dalšími pracovníky, jedná se například o aktivní naslouchání, vyjednávání, empatii a další.
- b) Technické – pojí se s konkrétní funkcí, pracovník plní úkoly typické pro jeho specializaci. Např. účetnictví, finance, analýza, programování a další.
- c) Klíčové – poprvé je popsal Dietrich Mertens v roce 1974. Jsou shodné pro všechny pracovníky v podniku, dle jeho organizace a činnosti

¹ Turbulentní podnikatelské prostředí Je charakterizováno globalizací trhu, vysokou dynamikou změn, silnou konkurencí a krátkým intervalem zavádění nových technologií. Prostředí, ve kterém základní kompetence přestávají stačit (Kubeš a kol., 2004).

a jsou základem pro stanovování kritérií při výběru pracovníků. Jednotlivé firmy se v klíčových kompetencích vzájemně odlišují.

- d) Týmové – důležité jsou pro organizace, kde práce je založena na výkonu jednotlivých týmů. Týmové kompetence se definují pro pracovní skupiny a projektové týmy. Např. stanovování společných cílů, stanovování priorit, definování rolí a další.
- e) Funkční – jedná se o souhrn specifických vědomostí a dovedností zajišťující dosahování vysokého výkonu. Používají se zejména pro popis na pozicích jako je projektový manažer, výrobní inženýr apod. Příkladem mohou být oblasti financí, rozvoje, marketingu a další.
- f) Vůdcovské a manažerské – jsou složené ze schopností a dovedností, jež vytváří nadprůměrný výkon manažera. Tyto kompetence odpovídají strategickým plánům a cílům organizace, dále musí podporovat pozitivní prostředí v týmu. Při výběru pracovníka na manažerskou pozici musí být zohledněna osobnost jedince, která by měla odpovídat firemní kultuře. Příklady: řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců a další (Duchon, Šafránková, 2008; Kubeš a kol., 2004; Svobodová, 2015).

Východiskem pro tuto práci jsou manažerské kompetence (viz kapitola 3.2.2), kde je uvedeno další možné dělení kompetencí, které mají základ v obsahu kompetencí výše zmíněných.

3.1.7 Měření úrovně kompetencí

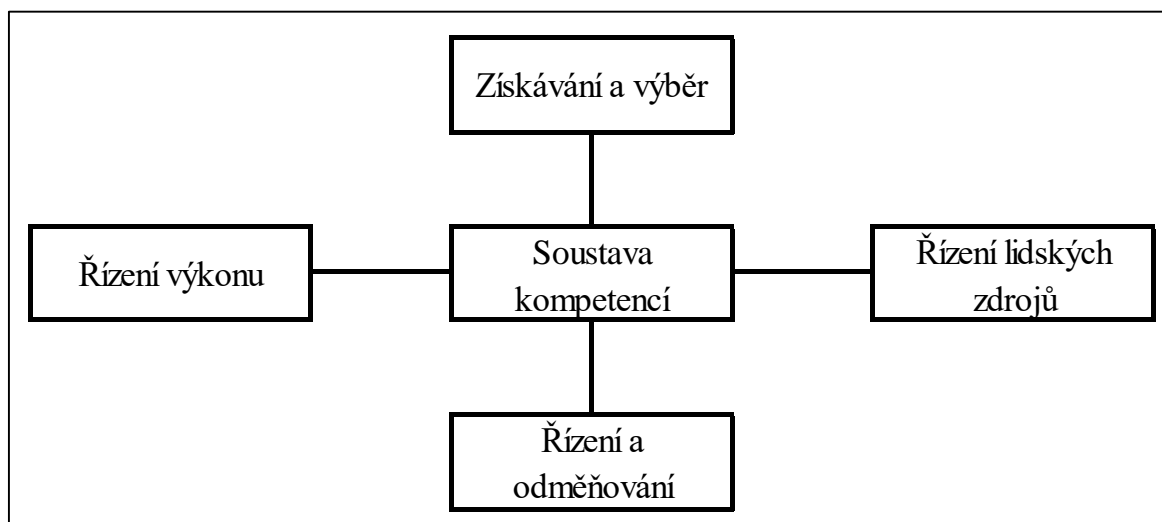
Nejprve je potřeba, aby byly definovány požadované úrovně kompetencí, a následně je možné měřit, do jaké míry jsou u pracovníka, či kandidáta na danou pozici, rozvinuty. Měření nám umožní zjistit úroveň dané kompetence a zároveň rozdíl mezi skutečným a požadovaným stavem, který následně poskytne podklady pro další rozvoj. Obecně lze jmenovat tyto hlavní přístupy k měření kompetencí: behaviorální přístup, analogové metody, analytické metody a další metody (např. CBI, 360°). Podstatou behaviorálního přístupu je možnost posuzovat chování manažerů v různých situacích (při cvičeních nebo při působení různých podnětů). Hodnocení provádí assessoři prostřednictvím assessment centra, zatímco analogové metody využívají podobnosti reality s uměle

vytvořenou situací, ve které jsou manažeři hodnoceni, např. skupinová cvičení, případové studie. Analogové metody měří chování „tady a teď“. Předmětem analytických metod je sledování generických kvalit člověka prostřednictvím podnětových situací, které se nemusí shodovat nebo podobat realitě, ale které dokážou odhalit kompetence manažerů, např. testy schopností, dotazníky. Mezi další metody lze řadit např. Competency based interview (CBI), jedná se o jednu z nejčastěji používaných metod – rozhovor. Hodnocený pracovník je přiváděn k identifikování a analyzování minulých událostí. Hodnotitel v odpovědích hledá důkazy o přítomnosti či rozvinutosti kompetencí. Dále je mezi další metody řazena metoda 360°. Výhodou metody 360° je především ucelený pohled na kompetence manažera díky zpětné vazbě od osob, které s ním spolupracují – od kolegů, nadřízeného, podřízených, příp. zákazníků. Toto hodnocení podporuje vyšší motivaci ke změně (Kubeš a kol., 2004; Veteška, Tureckiová, 2011). Pro měření a hodnocení výkonu je nezbytné definovat požadovaný výkon tak, aby bylo možné vyhodnotit míru shody výkonu s očekáváním, používají se proto nejrozličnější ukazatele kvalitativní nebo kvantitativní (Plamínek, Fišer, 2005). Pro měření nebo určení úrovně kompetence je možné užívat různých stupnic či škál a vedle kvalitativního hodnocení určit i míru (Hroník, 2006b). Škála zralosti/rozvinutosti kompetencí (viz Příloha 12) využitá v kapitole 4, může být podkladem např. pro analytické metody vedené formou dotazníku.

3.1.8 Uplatnění kompetence

Kompetence se užívají v personálním řízení, které je spojené se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů se záměrem nejprve získat a dále pak rozvíjet kompetentní pracovníky, aby bylo možné dosahovat cílů organizace. Personální řízení můžeme vnímat jako integrované (viz obrázek 4), kde klíčové personální činnosti (získávání a výběr, řízení výkonu, řízení a odměňování, řízení lidských zdrojů) užívají soustavy kompetencí jako společného jazyka (Armstrong, 1999). Uprostřed jako integrující prvek se nalézají soustava kompetencí, které jsou klíčové z hlediska firmy (Veteška, Tureckiová, 2011). Hroník (2006a) dodává: „*V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.*“

Obrázek 4 Integrované personální řízení založené na kompetencích



Zdroj: Armstrong (1999)

Získávání a výběr

Získávání a výběr zaměstnanců spočívá v identifikaci lidských zdrojů, oslovení vhodných kandidátů, přitáhnutí a výběru mezi nimi. Výběr pracovníka probíhá na základě srovnání s požadavky pracovního místa nebo kompetencemi (Dvořáková a kol., 2007).

Získávání a výběr zaměstnanců se zaměřuje z hlediska kompetence spíše na výkon než na obsah práce. „Znamená to definovat kritéria výkonu z hlediska profilu kompetence pro jednotlivé práce (pracovní místa).“ (Armstrong, 1999)

Odměňování pracovníků

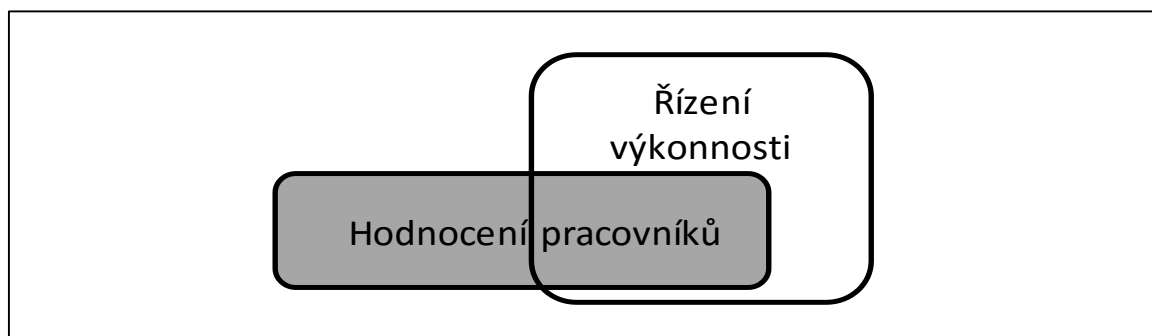
Jeden z novějších způsobů odměňování pracovníků je v dnešní době založen na kompetencích. Plat/platové stupně se odvíjí od dosažení definovaných kompetencí (Armstrong, 1999). Odměňování odpovídá prokázaným kompetencím pracovníků, tj. přínosu pro organizaci (Veteška, Tureckiová, 2011).

Řízení pracovního výkonu

V odborné literatuře se lze dočíst, že dříve se užívalo pojmu hodnocení pracovníků, to ale poněkud zastaralo a užívá se pojem řízení výkonu/výkonnosti. Ale tyto pojmy se překrývají, jak je znázorněno na obrázku 5, nejsou synonymem a vykonávají je manažeři, (Hroník, 2006b). Veteška a Tureckiová (2011) dodávají, že hodnocení pracovníků v sobě zahrnuje hodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a rozvojovou složku,

kteřá obsahuje, jakým směrem bude rozvíjen potenciál pracovníka, aby výkon odpovídal dohodnutým cílům. Tento pohled odpovídá pojetí Armstronga (1999), jež uvádí, že základem řízení pracovního výkonu je dohoda o cílech a potřebách rozvoje a hodnocení výkonu směrem k těmto cílům a potřebám. Proces řízení pracovního výkonu se týká výstupů, tedy výsledků, ale i chování, které ovlivňuje dosažení výsledků. Hodnocení vede k tomu, aby mohlo být napraveno chování a zlepšil se výkon. Chování lze hodnotit na základě porovnání s kompetencemi.

Obrázek 5 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Zdroj: Hroník, 2006b

Rozvoj pracovníků

Nejlepším základem pro vzdělávání pracovníků je pochopení kompetencí vztahujících se ke konkrétním pracovním místům. „*Soustava kompetencí, mapy kompetencí a profily kompetencí určují potřeby vzdělávání - specifické dimenze kompetence, na které je třeba se zaměřit v průběhu vzdělávání a stimulování samostatného rozvoje.*“ (Armstrong, 1999)

3.1.9 Řízení podle kompetencí (CBM/MbC)

Řízení podle kompetencí, neboli Competency Based Management (CBM), je aktuálně vnímáno jako nejprogresivnější způsob personální práce, na němž se podílí všichni zaměstnanci organizace včetně manažerů a velmi často i pracovníci konzultantských společností s cílem tvořit a implementovat kompetenční modely. Jedná se o systém řízení lidských zdrojů zahrnujících personální procesy, v jejichž centru je soustava kompetencí, která má funkci integrujícího prvku. Tyto kompetence představují klíčové kompetence (Veteška, Tureckiová, 2011). Neboli představují ústřední kompetence v pojetí Kubeše a kol. (2004) v kapitole 3.3.

V kontextu s pojmem řízení podle kompetencí se shledáme ještě s jedním možným anglickým překladem Management by Competencies (MbC), jak uvádí Plamínek a Fišer (2005). Autoři definují řízení podle kompetencí jako řízení založené na harmonickém rozvoji měkkých a tvrdých aspektů podnikání a hovoří o „dvou světech“ – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů, které jsou většinou ve firmách od sebe vzdálené, ale MbC se je snaží propojit a využít jejich synergického vztahu. Protože úspěch firmy spočívá v dosažených výkonech a výsledcích, které jsou dosahovány prostřednictvím lidí, respektive jejich kompetencemi.

3.2 Manažerské kompetence

3.2.1 Manažer

Práce manažera spočívá ve vymezení jeho základních činností, zejména rozhodování, plánování, implementace, kontrola, organizování, komunikování a práce s informacemi (Veber a kol., 2009). Manažeři mají odpovědnost za práci jednotlivců, která směřuje k žádoucím cílům, skupinovým cílům, jež se snaží dosáhnout při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a minimální osobní nespokojenosti k vytvoření tzv. nadhodnoty (Koontz, Weihrich, 1993). V řízení firem jsou manažeři považováni za klíčové činitele, tudíž je na ně kladen nárok vysoké kvality. Na jejich kvalitě závisí kupříkladu určování podnikatelských záměrů či způsob a úroveň vedení lidí (Veber a kol., 2009). Nebo je možné manažera definovat naprosto jednoduše a obecně podle Lojdy (2011), jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

3.2.2 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence jsou složeny z funkční způsobilosti manažera a zároveň zrcadlí podmínky okolního prostředí, a to jak vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního), tak vnějšího (interorganizačního) a ekonomicko – sociálního prostředí (Veteška, Tureckiová, 2008). Manažerské kompetence představují soubor znalostí, dovedností a schopností jedince, pomocí kterých vykonává efektivně manažerskou pozici (Kubeš a kol., 2004).

Mužik (2000) dělí manažerské kompetence dle třech aspektů - analytického, interpersonálního a emocionálního, a to do následujících čtyřech skupin:

- a) Analyticko-koncepční schopnosti - „co dělat“; manažerské postupy a přístupy k jednotlivým činnostem, například marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů.
- b) Manažerské procesní dovednosti - „jak to dělat“; umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost zorganizovat si vlastní čas.
- c) Osobní rysy a vlastnosti – patří mezi ně například: pracovitost, schopnost práce v týmech, tvořivost, osobní kouzlo, empatie, důslednost atd.
- d) Know-how daného odvětví - soubor znalostí o daném oboru a dalších skutečnostech souvisejících s jeho dalším rozvojem, dále znalosti konkurenčního prostředí.

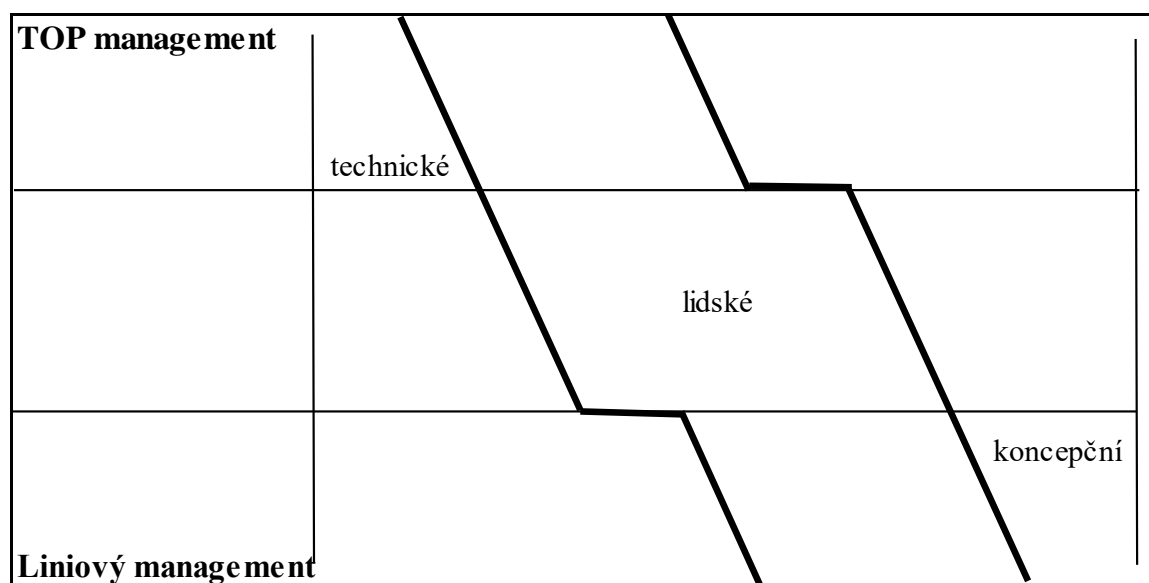
Tureckiová (2004) ve své publikaci uvádí rozdělení manažerských kompetencí dle D. Katze (1969, in Cole, 1996) pouze, na rozdíl od Mužika (2000), do třech hlavních skupin²: Rozdělení Tureckiové (2004) odpovídá pojetí Svobodové (2015) a obě dělí kompetence na:

- a) Technické dovednosti – praktické využívání znalostí, schopností, dovedností, metod a postupů práce se zařízeními. Technické dovednosti se získávají tréninkem, zkušeností a vzděláním.
- b) Lidské způsobilosti – schopnosti potřebné pro práci s lidmi jako je například znalost motivačních teorií, umění vést lidi apod.
- c) Koncepční schopnost – schopnost vnímat organizaci jako celek s jejími prvky a vazbami uvnitř organizační struktury a zároveň vnímat hlavně dlouhodobější cíle společnosti.

Výše zmíněné dovednosti mají mít manažeři ve všech úrovních, jen se liší rozsahem, jak je možné sledovat na obrázku 6 (Tureckiová, 2004).

² Pozn.: Rozdělení manažerských kompetencí dle Tureckiové (2004) a Svobodové (2015) velmi koresponduje s pojetím podle IPMA (viz kapitola 3.4.2), které je základem pro kapitolu 4.

Obrázek 6 Struktura manažerské kompetence dle stupňů řízení



Zdroj: Tureckiová (2004)

V současnosti manažerské kompetence mají tendenci se vyvíjet směrem k universalismu a představují generický soubor kompetencí, jelikož „manažerské kompetence nemají hranice“. Mezi hlavními manažerskými kompetencemi lze jmenovat např.: time management, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti daného oboru, cizí jazyk atd. (Veteška, Tureckiová, 2011).

3.3 Kompetenční modely

Jedná se o konkrétní kombinaci kompetencí, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu práce, jak uvádí Kubeš a kol. (2004). Dále představuje možné dělení kompetenčních modelů:

- a) **Model ústředních kompetencí** – jedná se o soubor kompetencí, který je platný pro všechny zaměstnance ve firmě bez ohledu na pozici. Všichni zaměstnanci na všech úrovních řízení a v různých rolích splňují definované kompetence. Tyto kompetence se vážou na cíle a zaměření firmy.
- b) **Specifický kompetenční model** – jedná se o soubor kompetencí, který zahrnuje kompetence vztahující se ke konkrétní pozici v konkrétní firmě a daného zaměstnance činí úspěšným. Kompetence vychází z přesného popisu charakteristik chování a zároveň zohledňují podmínky a možnosti konkrétní firmy a její záměry. Specifický model má pro danou firmu velkou

hodnotu, jelikož zaručuje sladění rozvoje zaměstnance s prioritami firmy. Sestavení takového modelu je velmi náročné.

- c) **Generický kompetenční model** – jedná se o soubor kompetencí, který se váže pouze ke konkrétní pozici a nezohledňuje specifika firmy. Tyto modely vznikají na základě rozsáhlých průzkumů a jejich vypovídající schopnost je vysoká.

Obecně účinnost kompetenčního modelu spočívá v jeho odladění ve směru přizpůsobení se konkrétní pozici a specifickým podmínkám firmy, aby bylo možné využít jeho sílu. Proto se generický model považuje za dobrý základ, který je následně upravován a přibližuje se specifickému modelu, ale s nižšími náklady a pracností (Kubeš a kol., 2004).

Kompetenční model v případě jednoduchého vysvětlení dle Hroníka (2006b) jsou uspořádané kompetence podle určitého způsobu. Hroník preferuje uspořádání ze sociálněpsychologického hlediska, tedy z hlediska očekávaného a pozorovatelného chování a rozděluje chování do třech velkých skupin:

- **přístup k úkolům a věcem** (skupina kompetencí: Kompetence řešení problému),
- **vztah k druhým lidem** (skupina kompetencí: Interpersonální kompetence),
- **chování k sobě a projev emocí** (skupina kompetencí: Kompetence sebeřízení).

Výše zmíněné skupiny kompetencí jsou všeobecné a většinu kompetencí v kompetenčních modelech je možné do těchto skupin zařadit (Hroník, 2006b).

3.3.1 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Identifikace kompetencí je jedna z nejdůležitějších částí při aplikaci kompetenčního přístupu. Existuje mnoho metod, ale shodují v základních fázích identifikace.

Fáze identifikace kompetencí

Kubeš a kol. (2004) poukazuje, i přes velké množství metod, na následující společné fáze identifikace kompetencí:

- a) fáze přípravná,
- b) fáze získávání dat,
- c) fáze analýzy a klasifikace kompetencí,
- d) fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu,
- e) fáze ověření a validizace modelu.

Ad a) Fáze přípravná

V této fázi je potřeba identifikovat klíčové pracovní pozice, seznámit se s organizační strukturou a se strategickými cíli organizace, vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu (Bartoňková, 2010). Z přípravné fáze plynou odpovědi na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ a je možné přejít k další fázi, tedy výběru technik a metod sběru dat (Kubeš a kol., 2004).

Ad b) Fáze získávání dat

Existuje široká škála technik sběru dat, pro identifikaci kompetencí se používá následujících šest: rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů, přímé pozorování (Bartoňková, 2010). Při volbě technik je potřeba nezapomenout na to, že není možné použít pouze jeden zdroj dat, je nutné je kombinovat (Kocianová, 2010).

Ad c) Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této části se zpracovávají informace získané z předchozí fáze. Cílem je získat seznam kompetencí, který se v poslední fázi musí ověřit. Tuto fázi je vhodné rozdělit na dílčí části. Nejprve identifikovat a sepsat jednotlivé projevy chování příslušné zkoumané pozici. Dále je potřeba selektovat jen ty projevy, které vedou k úspěšným pracovním výkonům. Zatřetí se jednotlivé vybrané projevy z předchozí fáze seřadí do tzv. kompetenčních témat. Tyto skupiny se dále analyzují a výsledkem je vytvoření homogenních celků, které jsou základem pro kompetence a jejich projevy. V posledním dílčím kroku nastává ověření pomocí dotazníkového šetření. Respondent jednotlivým výrokům/kompetencím přidělí hodnotu tak, jak tento projev chování považuje za významný vzhledem k práci

manažera. Získáme tedy představu o potřebnosti daných projevů. (Kocianová, 2010; Kubeš a kol., 2004).

Ad d) Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi se detailně propracují charakteristiky kompetence, pojmenují se a vytvoří stupnice. Stupnice zachycuje rozmezí od negativních projevů kompetence, přes středně rozvinutou úroveň, až k vysoké úrovni rozvoje kompetencí. Po určení míry rozvoje kompetence je možné ji popsat, a to souhrnným názvem zachycujícím jádro kompetence. V této chvíli jsou vytvořené kompetence a je možné přejít k torbě kompetenčního modelu. Tento kompetenční model je zatím jen předběžný (Bartoňková, 2010).

Ad e) Fáze ověření a validizace modelu

Zde se ověřuje, jestli model opravdu charakterizoval chování, pomocí kterého pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků a zda je vhodný například pro výběr a hodnocení zaměstnanců. Opět je nejlepší použít dotazníky a pomocí nich vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Cílem této fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání (Kocianová, 2010).

3.3.2 Požadavky na efektivní kompetenční model

Hroník (2006b) uvádí, že efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování (viz výše tři skupiny chování),
- obsahuje nejvíce 10 až 12 kompetencí,
- platí minimálně pro klíčové pozice ve firmě, ideálně pro všechny,
- je sdílený, tzn. je tvořen shora i zdola a je stále oživován.

Kompetenční modely obsahující větší množství kompetencí mají nevýhodu v tom, že jim ve firmě rozumí jen několik málo lidí a tudíž nemůže být sdílen. Práce s takovým modelem je v praxi náročná a vznikají požadavky na zjednodušení (Hroník, 2006b). Což potvrzuje i Loskot (2014), který uvádí, že je důležité, aby byl omezen počet a složitost kompetencí a počet nepřesáhl 12 kompetencí. Je žádoucí seskupovat kompetence do logických skupin, aby byly požadavky lépe pochopitelné, což zjednoduší přípravu kompetenčních modelů a jejich využití v praxi.

3.4 Kompetence v projektovém řízení

3.4.1 Projekt, projektové řízení, standardy projektového řízení

Projekt je způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů, je vymezený časem, zdroji, kvalitou a je jedinečný. Projekt je zaměřen na výsledek a je ukončen, pokud je dosaženo stanoveného výsledku (Newton, 2008). Svozilová (2011) doplňuje, že projekt je krátkodobě vynaložené úsilí s aplikací znalostí a metod sloužících k přeměně materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb za účelem dosažení cíle. Toto vynaložené úsilí je představováno organizovaným působením základních pěti elementů³ projektového řízení.

Projektové řízení vychází z obecného managementu a lze říci, že jeho existenci zapříčiňuje zejména doba, nacházíme se v turbulentním prostředí, které je charakteristické např. globalizací, dynamikou změn atd., a je velmi obtížné si udržovat pozici na trhu. Vývoj projektového řízení a jeho přijímání společnostmi se v průběhu druhé poloviny 20. století významně měnily. Přibližně před dvaceti lety měly společnosti možnost volby, zda přijmou nebo nepřijmou projektové řízení a dnes se některé domnívají, že mají stále možnost volby, ale přežití společností začíná být závislé na tom, jak dobře a rychle je implementováno projektové řízení (Kerzner, 2009).

Existuje velké množství definic, ale za jednu ze základních je považována definice vycházející z obecného managementu od Kerznera (2009): „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ Bendová a kol. (2012) uvádí v jádru obdobnou definici - projektové řízení je formální disciplína vyvinutá za účelem řízení projektů. Jedná se o soubor osvědčených postupů pro plánování a realizaci projektů, ale již přímo jmenuje užití metodik a nástrojů, které jsou osvědčené dlouholetými zkušenostmi. Právě jimi se zabývají standardy a metodiky projektového řízení.

³ Základní elementy projektového řízení dle Svozilové (2011): projektová komunikace, týmová spolupráce, životní cyklus projektu, součásti projektového managementu (10 kategorií technik a nástrojů projektového řízení), organizační závazek.

Projektové řízení se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci. Pokud je dosaženo cílů u projektu, tak projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny cíle nové a práce jednotky pokračuje (Svozilová, 2011).

Standardy projektového řízení jsou obvykle soupisem nejlepších zkušeností s řízením projektů mnoha významných manažerů. Standardy obecně jsou pracemi konkrétních profesních skupin, které vychází z vlastních zkušeností a jejichž práce je ovlivněna určitým socio-kulturním prostředím. Proto standardy je nutné vnímat jako doporučení, nikoliv jako zákon. Aktuálně mezi hlavní standardy projektového řízení lze řadit Project Management Body of Knowledge (PMBoK) od Projekt Management Institute (PMI), IPMA Competence Baseline (ICB) od International Project Management Association (IPMA) a metodiku PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2), která je udržovaná APM Group Ltd. a vlastněna OGC (Doležal a kol., 2012).

PMBoK

Standard PMBoK vytváří a udržuje PMI. Vznikl v 70. letech 20. století v USA. Tento standard je pojat procesně, tudíž obsahuje procesy, znalostní oblasti, techniky a nástroje (Doležal a kol., 2012). Aktuálně existuje 5. vydání a tato norma stejně jako předchozí prezentuje obecně uznávané, osvědčené postupy a reflektuje neustálý vývoj znalostí (Project Management Institute, 2016).

PRINCE2

Metodika PRINCE2 byla založena v roce 1989, je udržována a spravována APM Group Ltd. a vlastníkem je součást britské vlády Office of Government Commerce (OGC). PRINCE2 představuje též procesní pojetí a osvědčené postupy v oblasti řízení projektů. Tato metodika je de-facto standardem pro projektové řízení ve Velké Británii, užívaná i vládou, a je praktikována po celém světě i v soukromém sektoru (APMG-International, 2016; Doležal a kol., 2012; ILX Group, 2016).

ICB

Standard IPMA Competence Baseline vznikl v 60. letech v Evropě. ICB není primárně zaměřen na procesy, ale na konkrétní aplikaci, schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů.

Standard ICB je podobný ostatním standardům v základní filozofii, metodách, postupech a doporučuje určité procesní kroky, s procesním pojetím projektového řízení tedy není v rozporu, ale jádro standardu spočívá v kompetencích, které jsou rozděleny do třech oblastí – technické kompetence, behaviorální a kontextové kompetence (Doležal a kol., 2012). Více v kapitole 3.4.3.

3.4.2 Projektový manažer

Projektový manažer je člověk, který je obvykle školen v procesech a nástrojích projektového managementu, ale nemusí to vždy být podmínkou. Efektivní projektový manažer hraje klíčovou roli při dosahování projektových cílů, pracuje s lidmi a koordinuje a integruje jejich práci, úkoly a aktivity tak, aby bylo společnými silami dosaženo všech cílů projektu a organizace (Coulter, Robbins, 2004).

Mezi integrační aktivity projektového manažera patří dle Kerznera (2009):

- integrace činností nezbytných k vypracování plánu projektu,
- integrace činností nezbytných k provedení plánu,
- integrace činností nezbytných k provádění změn v plánu.

Tyto aktivity jsou doprovázeny proměnou vstupů (tj. zdrojů) na výstupy (výrobky, služby) (Kerzner, 2009). Od projektového manažera je očekáván obchodně-ekonomický, odborný a metodicko-procesní pohled na projekt, jenž s sebou přináší úkoly. V prvé řadě se jedná o úkoly vyplývající z definice projektu, tzn. dosáhnout cíle a záměru projektu s pomocí dostupných zdrojů, s daným limitem nákladů a ve stanoveném čase. Dále hledat alternativy a umět mezi nimi rozhodovat a v neposlední řadě hájit zájmy zákazníka i společnosti, kterou zastupuje. Manažer projektu je centrálním bodem vztahů jak účastníků projektu, tak zájmových skupin a v běžné praxi lavíruje na rozhraní mezi projektovým a liniovým řízením (Svozilová, 2011).

Jednou z nejdůležitějších předností projektového manažera dle Kerznera (2009) jsou silné komunikační a interpersonální dovednosti, které upřednostňuje před technickými znalostmi, jelikož při zadávání projektu není problém se seznámit s organizační strukturou a pochopit fungování společnosti, pro pochopení technických aspektů projektu mohou pomoci odborníci, ale práci s lidmi se při průběhu projektu již doučit nelze.

3.4.3 Kompetence v projektovém řízení podle PMI, IPMA, NSP

Kompetence dle PMI

V roce 1998 se PMI začala soustředit také na profesní rozvoj projektových manažerů, a to prostřednictvím dokumentu „Project Manager Competency Development (PMCD) Framework“, tedy Rámce vývoje kompetencí projektového manažera (dále bude dokument označován jako PMCDF. Dokument byl vyvinut s cílem poskytnout jak jednotlivcům, tak organizacím návod, jak řídit profesní rozvoj projektového manažera, který zaprvé prokázal znalosti nezbytné pro řízení projektů na základě absolvování vhodné zkoušky (např. PMP - Project Management Professional od PMI), zadruhé je schopný prokázat důkazy o výkonnosti a osobních kompetencích a zatřetí má 3-4 roky zkušenosti s řízením projektů (PMI, 2002).

PMCDF vychází z PMBoK a tudíž jsou výkonnost a kompetence popisovány v návaznosti na znalostní oblasti⁴, skupiny procesů⁵ a je zaměřen obecně – popisuje obecné kompetence projektového manažera, které jsou potřeba u většiny projektů ve většině organizací (PMI, 2002).

Kompetenční oblasti dle PMI (2002):

- znalost a výkonnost:
 - znalosti – představují to, co projektový manažer ví o aplikaci procesů, nástrojů a technik na činnosti v rámci projektu,
 - výkonnost – představuje, jak projektový manažer má užít znalosti projektového řízení ke splnění požadavků projektu,
- osobní kompetence- představují, jak se má projektový manažer chovat při výkonu činnosti v rámci projektového prostředí a uvádí základní osobnostní charakteristiky,

V PMCDF od PMI (2002) jsou v části znalost a výkonnost uváděny jednotlivé znalostní oblasti v každé fázi (procesní skupině) a k nim odpovídající kompetence,

⁴ Znalostní oblasti dle PMI (2002): řízení integrace projektu, řízení rozsahu projektu, řízení času projektu, řízení nákladů projektu, řízení kvality projektu, řízení lidských zdrojů projektu, řízení komunikace projektu, řízení rizik projektu, řízení obstarávání projektu.

⁵ Skupiny procesů dle PMI (2002): zahájení projektu, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola, uzavření projektu.

kteře jsou shrnuté prostřednictvím užití příslušných nástrojů a technik k řízení projektů. U osobních kompetencí se jedná o formu doporučení, jak by se měl projektový manažer chovat při řízení projektů v kontextu užitých technik a nástrojů. Nejedná se klasický popis kompetencí.

Kompetence dle IPMA

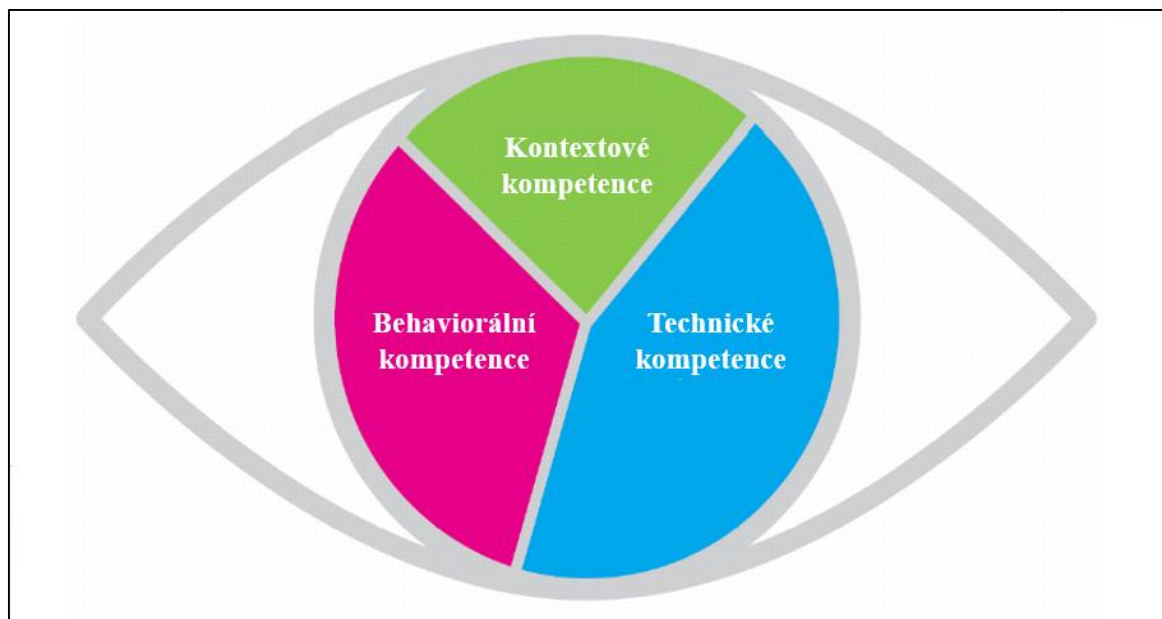
V rámci standardů projektového řízení se kompetencím věnuje standard ICB, jelikož se tato práce zabývá projektovým řízením v České republice, bude následně popisována verze tohoto standardu převedena do národního prostředí. Tento převod zajišťuje Společnost pro projektové řízení (SPŘ), která vznikla v roce 1990 v Brně. Její náplní je převádění a implementace mezinárodních standardů do národního prostředí, vydávání a rozvíjení Národního standardu kompetencí projektového řízení podle IPMA (CzNCB) a prostřednictvím certifikačního orgánu SPŘ provádět certifikaci dle IPMA (od roku 2001) (Společnost pro projektové řízení, 2016).

Kompetence jsou rozděleny (jak v ICB, tak CzNCB) do třech kompetenčních oblastí, jež by měly být vnímány jako rozměry, které funkci popisují společně a jsou více či méně nezávislé. Každá oblast se skládá z elementů kompetencí (viz Příloha 3), které vystihují nejdůležitější kompetenční aspekty daných oblastí, jak uvádí Pitaš a kol. (2012) a Doležal a kol. (2012):

- **Technické kompetence** – popis zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Elementy této oblasti někdy bývají označovány jako „pevné elementy“, jedná se o metody techniky, nástroje. Počet elementů v CzNCB je 20.
- **Behaviorální kompetence** - Popis elementů projektového řízení z hlediska personálního. Elementy představují dovednosti a přístupy projektového manažera, v podstatě se jedná o měkké kompetence. Počet elementů v CzNCB je 15.
- **Kontextové kompetence** - Popis elementů projektového řízení vztahujících se ke kontextu projektu. Jedná se o integrační a systémové znalosti a dovednosti. Počet elementů v CzNCB je 11.

Oblasti kompetencí bývají zobrazovány v tzv. „oku kompetencí“ (viz obrázek 7), které představuje integraci všech elementů projektového řízení viděných očima projektových manažerů při vyhodnocování konkrétní situace. Oko také představuje jasnost a vize (IPMA, 2006). Jednotlivé oblasti jsou zobrazeny z hlediska poměru počtu elementů v oblastech.

Obrázek 7 Oko kompetencí



Zdroj: upraveno dle IPMA (2006)

Elementy kompetencí jsou rozděleny do několika částí a obsahují: obecný popis (význam a důležitost elementu), možné procesní kroky (jak lze element využít v projektu), související témata (kde lze nalézt další informace), klíčové kompetence stupňů (znalosti a dovednosti potřebné pro jednotlivé stupně IPMA), hlavní vztahy (vazby na ostatní elementy), základní literaturu, rozšiřující literaturu (Doležal a kol., 2012). „*Elementy jsou zvoleny tak, aby v celém kontextu měly stejnou váhu.*“ Ale mohou nastat situace nebo typy projektu, kdy některé budou mít vyšší váhu (Pitaš a kol., 2012).

Z důvodu vymezení stupně kompetencí je potřeba uvést certifikační stupně IPMA (Pitaš a kol., 2012):

- IPMA Level A – Certifikovaný ředitel projektu
(klíčová kompetence – schopnost řídit portfolia projektů nebo programy).
- IPMA Level B – Certifikovaný projektový senior manažer
(klíčová kompetence – schopnost řídit komplexní projekty).
- IPMA Level C – Certifikovaný projektový manažer
(klíčová kompetence – schopnost řídit projekt s omezenou komplexností, nebo řídit podprojekt komplexního projektu).
- IPMA Level D – Certifikovaný projektový praktikant
(klíčová kompetence – má znalost projektového řízení ve všech elementech kompetencí).

V přílohách 4, 5 a 6 jsou uvedeny popisy kompetencí vycházející z elementů kompetencí jednotlivých oblastí pro stupeň B, v rámci kterého má projektový manažer schopnost vést samostatně komplexní projekty.

Kompetence dle NSP

Kompetence projektových manažerů je také možné najít v Národní soustavě povolání (NSP). NSP eviduje požadavky na výkon jednotlivých povolání na trhu práce a vytváří katalog povolání, který je soustavně rozvíjen a inovován. Katalog obsahuje požadavky na zaměstnance v jednotlivých pozicích, a to ve formě měkkých, obecných a odborných kompetencí⁶, které jsou součástí databáze kompetencí. Kompetence na pozici manažera projektu jsou rozděleny na měkké kompetence (hodnoceny na škále 0-5), obecné dovednosti (hodnoceny na škále 0-3), odborné znalosti (hodnoceny na škále 1-8), odborné dovednosti (hodnoceny na škále 1-8) (NSP, 2012). Podrobný seznam příslušných kompetencí a jejich popisu je uveden v Příloze 8.

⁶ Získáváním informací o povolání je pověřena Sektorová rada, která je tvořena zkušenými odborníky jednotlivých oblastí trhu práce

4 VLASTNÍ PRÁCE

Postup tvorby kompetenčního modelu vychází primárně z identifikace a tvorby kompetenčního modelu podle Kubeše a kol. (2004) s ohledem na skutečnost, že daný postup je vhodný zejména pro tvorbu specifického kompetenčního modelu, a proto jsou jednotlivé kroky postupu přizpůsobeny cíli vlastní práce, tedy tvorbě generického kompetenčního modelu.

První fáze, tzv. přípravná, se zaměřuje na seznámení se s organizační strukturou, strategickými cíli organizace apod., což není v případě tvorby generického modelu adekvátní. Tudíž bude postoupeno k druhé fázi – fázi získávání dat.

4.1 Fáze získávání dat

Pro tvorbu generického kompetenčního modelu je nutné nejprve zahájit získáváním dat, v tomto případě aktivita spočívá v analýze dokumentů obsažených v literárních a internetových zdrojích zabývajících se kompetencemi a kompetenčními modely. Jako výchozí seznam kompetencí slouží CzNCB podle IPMA (viz Příloha 4, 5, a 6), který bude následně komparován s dalšími kompetencemi a kompetenčními modely. Fáze získávání dat povede k vytvoření báze (souhrnu) kompetencí vhodné pro další zpracování.

4.1.1 Porovnání CzNCB s kompetencemi a kompetenčními modely

Tabulky 1, 2 a 3 zobrazují porovnání některých kompetenčních modelů manažerských kompetencí s kompetencemi a elementy kompetencí uvedených v CzNCB (viz příloha 4, 5, a 6). Vybrány byly kompetence a kompetenční modely od Cimbálkové (2009), Hroníka (2006b) a Kubeše a kol. (2004). V tabulce 1, 2 a 3 je možné sledovat, že kompetence uvedené těmito autory korespondují s pojetím dle IPMA. Hroník (2006b) i Kubeš a kol (2004) a jiní autoři (včetně zahraničních) uvádějí další kompetenční modely manažerských kompetencí, ale kompetence, které jsou v nich obsaženy, většinou odpovídají významům kompetencí uvedených v tabulce 1, 2 a 3 (levému sloupci) a tudíž by také korespondovaly s kompetencemi uvedenými v CzNCB.

Tabulka 1 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Cimbáلكové (2009) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Důležité kompetence dle Cimbáلكové (2009)	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
Pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace)	Oblast behaviorální: sebekontrola
Sociální kompetence (způsobilost vhodně se prosadit)	Oblast behaviorální: asertivita
Pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy)	Oblast behaviorální: vyjednávání
Pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě)	Oblast behaviorální: výkonnost
Vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů)	Oblast behaviorální: orientace na výsledky
Schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost)	Oblast behaviorální: sebekontrola
Rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání)	Oblast behaviorální: etika
Tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)	Oblast behaviorální: kreativita
Pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)	Oblast behaviorální: porozumění hodnotám, otevřenost
Smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce)	Oblast behaviorální: uvolnění
Ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje)	Oblast behaviorální: sebekontrola

Zdroj: vlastní zpracování dle: Cimbáلكová (2009), Pitaš a kol. (2012)

V tabulce 1 jsou v levé části kompetence dle Cimbáلكové (2009) v pravé části jsou přiřazeny kompetenční oblasti a elementy kompetencí podle IPMA. Elementy kompetencí byly přiřazeny na základě obsahové podobnosti, popřípadě jsou přiřazeny oblasti dvě, jelikož se projevy dané kompetence objevují v popisech obou elementů⁷.

⁷ Elementy se v pojetí IPMA také prolínají/překrývají a doplňují.

Tabulka 2 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Hroníka (2006b) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Kompetenční model manažerských kompetencí dle Hroníka (2006b)	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
Orientace na výsledky (dokončování věcí, usilování o kvalitu)	Oblast behaviorální: orientace na výsledky
Tvořivé myšlení (změna jako příležitost, zlepšování výkonnosti)	Oblast behaviorální: kreativita
Orientace na zákazníka (vystupování jako obchodní partner, schopnost analytického myšlení, zapojuje hlavu, poskytování kvalitních služeb)	Oblast technická: řešení problémů, kvalita
Interpersonální citlivost (zájem o druhé)	Oblast behaviorální: otevřenost
Integrita (respektování směrnic a pravidel firmy, uznávání hodnot, odpovědnost)	Oblast behaviorální: porozumění hodnotám
Týmová práce (respektování druhých, podpora spolupráce)	Oblast behaviorální: zainteresovanost a motivace, otevřenost, oblast technická: týmová práce
Koučování a vedení (vytváření příležitosti k učení, vyhodnocování silných stránek a oblastí rozvoje lidí)	Oblast behaviorální: vůdcovství
Komunikace a vliv (jednoduchá stručná komunikace, zájem o názor druhých)	Oblast technická: komunikace, oblast behaviorální: otevřenost
Vize a strategie (předvídání, vzbuzování zájmu)	Oblast behaviorální: vůdcovství

Zdroj: vlastní zpracování dle: Hroník (2006b), Pitaš a kol. (2012)

V tabulce 2 jsou v levé části kompetence dle Hroníka (2006b) v pravé části jsou přiřazeny kompetenční oblasti a elementy kompetencí podle IPMA. Elementy kompetencí byly přiřazeny opět na základě obsahové podobnosti. Obecně lze říci, že v modelu Hroníka (2006b) jsou spíše vyzdvihovány behaviorální kompetence

(neboli v terminologii Hroníka (2006b) – měkké kompetence). Tyto měkké kompetence mají ale přesah do technických kompetencí v pojetí IPMA⁸.

Tabulka 3 Srovnání kompetenčního modelu manažerských kompetencí dle Kubeše a kol. (2004) s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Kompetenční model manažerských kompetencí dle Kubeše a kol. (2004)	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
Orientace na výkon (zaměření se na "vykonávání věcí lépe")	Oblast behaviorální: výkonnost
Orientace na rozvoj (přesunutí odpovědností)	Oblast behaviorální: vůdcovství
Analytické a koncepční myšlení (získávání informací o trhu, zákazících atd., využívání příležitostí)	Oblast technická: řešení problémů
Orientace na zákazníka (vytváření kvalitních zákaznických vztahů)	Oblast technická: řešení problémů, kvalita
Interpersonální kapacita (zvýšení motivace pracovníků, příznivá atmosféra)	Oblast behaviorální: zainteresovanost a motivace
Orientace na cíl (směrování k dosažení cílů)	Oblast technická: úspěšnost řízení projektu, požadavky a cíle projektu
Flexibilita v procesu změn (průběžná adaptace vůči měnícím se podmínkám)	Oblast technická: změny
Jazykové kompetence - anglický jazyk (komunikace v anglickém jazyce)	Oblast neodpovídá

Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubeš a kol. (2004), Pitaš a kol. (2012)

Jen jediná kompetence z kompetenčního modelu dle Kubeše a kol. (2004) se neshoduje s pojetím IPMA, a to kompetence jazyková – schopnost komunikovat v cizím jazyce, konkrétně v anglickém. Anglický jazyk je nejužívanějším světovým jazykem v oblasti projektového řízení. Jazyková kompetence je přidána do báze kompetencí (viz Příloha 7).

⁸ Elementy se v pojetí IPMA prolínají/překrývají a doplňují.

4.1.2 Porovnání CzNCB s kompetencemi NSP

Kompetence projektového manažera definované v CzNCB jsou dále porovnávány s databází kompetencí Národní soustavy povolání (NSP), konkrétně s typovou pozicí z oblasti managementu - manažer projektu (viz tabulka 4, 5, 6 a 7). Pozice projektového manažera je zde vymezena činnostmi, jako je plánování, organizování a řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, ve stanoveném čase a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.

Tabulka 4 Srovnání měkkých kompetencí NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Číslo	Měkké kompetence	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
1	Efektivní komunikace	Oblast technická: komunikace, oblast behaviorální: asertivita
2	Kooperace (spolupráce)	Oblast behaviorální: vůdcovství, zainteresovanost a motivace
3	Kreativita	Oblast behaviorální: kreativita
4	Flexibilita	Oblast technická: změny, oblast behaviorální: vůdcovství
5	Uspokojování zákaznických potřeb	Oblast technická: řešení problémů, kvalita, zainteresované strany
6	Výkonnost	Oblast technická: výkonnost
7	Samostatnost	Oblast neodpovídá
8	Řešení problémů	Oblast technická: řešení problémů, oblast behaviorální: kreativita
9	Plánování a organizování práce	Oblast behaviorální: vůdcovství
10	Celoživotní učení	Oblast neodpovídá
11	Aktivní přístup	Oblast technická: řešení problémů, rizika a příležitosti
12	Zvládání zátěže	Oblast behaviorální: sebekontrola
13	Objevování a orientace v informacích	Oblast technická: informace a dokumentace, oblast behaviorální: kreativita
14	Vedení lidí (leadership)	Oblast behaviorální: vůdcovství
15	Ovlivňování ostatních	Oblast neodpovídá

Zdroj: vlastní zpracování dle: NSP (2012), Pitaš a kol. (2012)

Tabulka 5 Srovnání obecných dovedností NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Číslo	Obecné dovednosti	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
1	Počítačová způsobilost	Oblast neodpovídá
2	Způsobilost k řízení osobního automobilu	Oblast neodpovídá
3	Numerická způsobilost	Oblast neodpovídá
4	Ekonomické povědomí	Oblast kontextová: byznys; systémy, produkty, technologie, finance
5	Právní povědomí	Oblast kontextová: právo
6	Jazyková způsobilost v angličtině	Oblast neodpovídá, ale již dodefinováno na základě kompetenčního modelu Kubeše a kol. (2004)

Zdroj: vlastní zpracování dle: NSP (2012), Pitaš a kol. (2012)

V tabulkách 4 a 5 jsou světle šedou barvou a popísem „Oblast neodpovídá“ označeny kompetence, které nejsou obsaženy v rámci CzNCB. Z toho plyne rozšíření základní báze kompetencí o 6 dalších kompetencí. Jedná se jmenovitě o oblasti měkkých kompetencí: samostatnost, celoživotní učení a ovlivňování ostatních. Z oblasti obecných dovedností se jedná o: počítačovou způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu a numerickou způsobilost.

Lze usuzovat, že samostatnost, počítačová způsobilost a způsobilost numerická je implicitně předpokládána v rámci CzNCB, ale přesto je vhodné tyto kompetence zvlášť definovat a zařadit do základní báze kompetencí k posouzení. Kompetence celoživotního učení v sobě nese požadavek na budoucí vzdělávací potřeby a jejich následnou aplikaci do praxe. Manažer by měl vyhledávat informace a současně by měl být zdrojem informací pro ostatní. Kompetence ovlivňování ostatních je v mírné rozepři s kompetencí asertivity, která také zahrnuje přesvědčování, neboli ovlivňování, ale pomocí pádných argumentů se současným respektem vůči druhému a umu jiným naslouchat. Ovlivňování ostatních v pojetí NSP spočívá i v tvorbě koalic a využívání třetích stran k ovlivňování druhých, také v záměrně poskytovaných nebo neposkytovaných informací z důvodu získání specifického vlivu. Je určitě vhodné bázi kompetencí doplnit o kompetenci řízení osobního automobilu, která je spojená s orientací ve známém prostředí. Tyto kompetence jsou podrobněji popsány v Příloze 11.

Tabulka 6 Srovnání odborných znalostí NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Číslo	Odborné znalosti	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
1	ukazatele ekonomické efektivnosti investic a projektů	Oblast kontextová: finance
2	finanční plánování	Oblast kontextová: finance
3	komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník	Oblast kontextová: právo
4	zásady vedení pracovního kolektivu	Oblast technická: týmová práce
5	metody a techniky hodnocení výkonu	Oblast behaviorální: výkonnost
6	personální management	Oblast kontextová: personální management
7	ekonomický (finanční) management, controlling	Oblast kontextová: finance
8	management kvality	Oblast technická: kvalita
9	management rizik	Oblast technická: rizika a příležitosti
10	time management	Oblast technická: čas a fáze projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle: NSP (2012), Pitaš a kol. (2012)

Z tabulky 6 je zřetelné, že IPMA se soustředí zejména na kompetence odborné (oproti měkkým kompetencím), jelikož všechny kompetence NSP se vždy vyskytují v CzNCB (někdy je možné sledovat prolínání kompetencí NSP ve více elementech kompetencí CzNCB, ale v tabulce je uvedena pouze ta oblast, která se s kompetencemi CzNCB shoduje nejvíce).

Tabulka 7 Srovnání odborných dovedností NSP pro pozici manažer projektu s oblastmi a elementy kompetencí dle CzNCB

Číslo	Odborné dovednosti	Odpovídající oblasti a elementy kompetencí dle IPMA
1	Řízení integrace projektu	vše se nachází v technické oblasti
2	Řízení rozsahu projektu	
3	Finanční řízení projektu	
4	Řízení změn v projektu	
5	Řízení časového rámce projektu	
6	Řízení jakosti projektu	
7	Řízení rizik projektu	
8	Řízení zdrojů projektu	
9	Řízení informací a dokumentace v projektu	

Zdroj: vlastní zpracování dle: NSP (2012), Pitaš a kol. (2012)

Tabulka 7 zahrnuje odborné dovednosti, které jsou ovšem všechny podrobně popsány v CzNCB, kde tvoří část struktury oblasti technických kompetencí.

4.1.3 Souhrn fáze získávání dat

Fáze získávání dat vede k tvorbě báze kompetencí, jejíž jádro je tvořeno kompetencemi CzNCB, které byly porovnávány s dalšími kompetencemi a kompetenčními modely. Většinu kompetencí, z jiných zdrojů než je CzNCB, bylo možné přiřadit, byť název kompetence nebyl shodný, tak po obsahové stránce bylo možné sledovat podobnosti či přímé shody. Někdy porovnávaná kompetence se prolínala ve více elementech kompetencí, ale je to dáno tím, že i v samotném CzNCB se jednotlivé elementy prolínají, doplňují a v dokumentu je uvedena přímo podkapitola, která odkazuje na související elementy (viz kapitola 3.4.3).

Výsledkem fáze je rozšíření báze kompetencí o jazykovou kompetenci, která byla zaznamenána u Kubeše a kol. (2004) a dalšími kompetencemi z NSP, jako je samostatnost, celoživotní učení a ovlivňování ostatních, počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu a numerická způsobilost. Celkem se jedná o 46 kompetencí obsažených v CzNCB a dalších 7 kompetencí, tedy celkem 53 kompetencí.

4.2 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této části se zpracovávají informace získané z předchozí fáze. Kompetence je potřeba rozdělit do kompetenčních témat/oblastí. Hlavním cílem této fáze je získat seznam elementů kompetencí pro tvorbu modelu, a to na základě selekce důležitých kompetencí pro úspěšný pracovní výkon na pozici projektového manažera.

4.2.1 Rozdělení kompetencí do kompetenčních témat/oblastí

Elementy kompetencí v CzNCB jsou již rozdělené do třech oblastí (technická, behaviorální, kontextová), a tudíž je potřeba jen zařadit zbývajících 7 kompetencí - z NSP se jedná o samostatnost, celoživotní učení a ovlivňování ostatních, ty pochází z oblasti měkkých kompetencí, a tak jsou zařazeny do oblasti behaviorální. Z oblasti obecných dovedností NSP pochází počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu a numerická způsobilost a další kompetencí je jazyková způsobilost pocházející z modelu Kubeše a kol. (2004). Tyto kompetence jsou zařazeny do technické oblasti, protože se jedná o naučitelné znalosti (později schopnosti) vztahující se k dané osobě. Kontextové

kompetence se vážou nejen k jedinci, ale vyjadřují vztah jednice versus organizace, ve které působí, vzhledem k vedenému projektu.

4.2.2 Dotazník – úvod

Selekce důležitých kompetencí pro úspěšný pracovní výkon je zpracována prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jakou důležitost přikládají projektoví manažeři vybraným kompetencím (uvedených v bázi kompetencí) a úroveň kompetencí, která je potřebná pro výkon práce na pozici projektového manažera.

Dotazník byl zasílán elektronicky ve formě e-mailu. E-mail obsahoval průvodní dopis a odkaz na dotazník, kde bylo možné ho vyplnit (viz Příloha 1). Dotazník je dělen na tři základní části. První část obsahuje sadu identifikačních otázek, v další části se hodnotí potřebná úroveň všech kompetencí pro výkon na pozici projektového manažera, kompetence jsou řazeny podle jednotlivých kompetenčních oblastí v pořadí – technická, behaviorální a kontextová oblast. Třetí část dotazníku je rozdělena také podle kompetenčních oblastí a v každé z nich se musí určit zadaný počet kompetencí a seřadit je podle důležitosti pro výkon práce projektového manažera. V technické oblasti se vybírá 10 nejdůležitějších kompetencí, v behaviorální 8 a v kontextové oblasti pouze 5 kompetencí. K poslední části je přiřazena ještě jedna otázka, která má za úkol zjistit, jakým způsobem je kompetencí nebo kompetenčních modelů ve společnosti respondentů využíváno.

Pro výzkum kompetencí projektového manažera byl využit záměrný výběr vzorku, ale nepravděpodobnostního typu⁹ podle dosažitelnosti¹⁰. Dotazníky byly rozesílány konkrétním projektovým manažerům, společností zabývajících se projektovým řízením, organizacím sdružujících projektové manažery, do společností, které mají projektové řízení či projektovou kancelář, projektovým manažerům působících ve státní správě.

⁹ Znamená to, že každý z prvků základního souboru nemá stejnou šanci se stát součástí výběrového souboru. Záměrný výběr (nepravděpodobnostní) umožňuje zobecnění pouze částečné nebo žádné (Vojtíšek, 2012).

¹⁰ Výzkumník bere nejsnáze dosažitelné respondenty v populaci (Kotler a kol., 2007).

Dále bylo využito techniky sněhové koule¹¹, prostřednictvím prosby o přeposlání dotazníku známým či kolegům působících v oblasti projektového řízení.

Do vyplňování dotazníků se zapojilo 112 respondentů z řad projektových manažerů, portfolio manažerů a manažerů programu. E-mail s odkazem na dotazník byl rozeslán na 359 kontaktů, ale v některých případech šlo o rozeslání dotazníku na jeden kontakt do firmy s prosbou o přeposlání e-mailu projektovým manažerům. Tudíž návratnost nelze určit s přesností, ale pohybuje se přibližně kolem 30 %. Dále je přiložen výstup statistiky respondentů (viz tabulka 8) ze služby Survio, prostřednictvím níž byl dotazník zpracováván. Ve výstupu statistiky respondentů je možné sledovat mírné odchylky od předchozích údajů. Ze statistiky plyne, že dotazník vidělo celkem 313 respondentů, z nichž dotazník nedokončilo 29 respondentů a 112 respondentů dotazník vyplnilo. Zbývajících 172 osob zaregistrovalo došlý dotazník, ale nebyl otevřen. S těmito údaji vychází návratnost dotazníku 35,80 %.

Tabulka 8 Statistika respondentů

Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazení	Celková úspěšnost vyplnění dotazníku
313	112	29	172	35,80%

Zdroj: vlastní zpracování

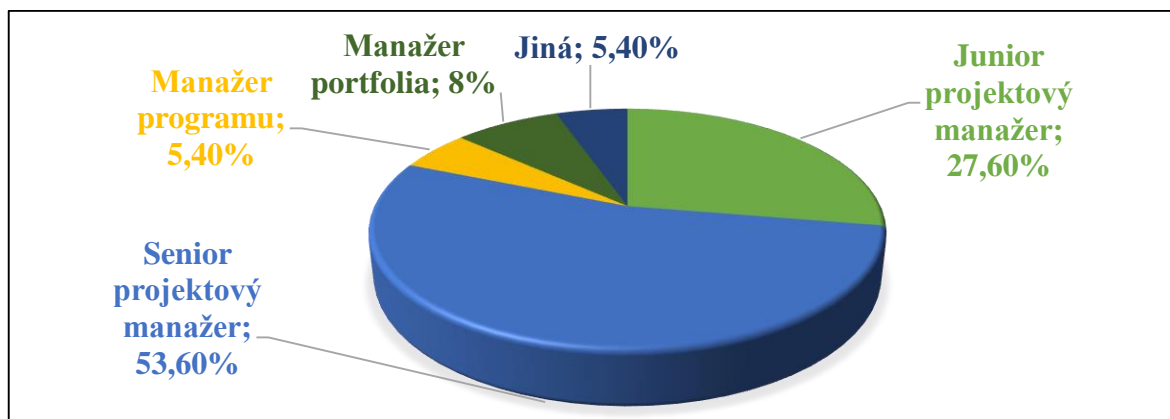
4.2.3 Dotazník – identifikační údaje respondentů

První část dotazníku je tvořena identifikačními údaji respondentů, která obsahuje 9 otázek. V následujících grafech 1 – 9 je možné sledovat, jaké spektrum respondentů se zúčastnilo výzkumu.

¹¹ Technika sněhové koule spočívá ve výběru jedinců, při kterém nás původní informátor vede k jiným členům naší cílové skupiny (Vojtíšek, 2012).

1. Otázka: Na jaké pozici pracujete?

Graf 1 Pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

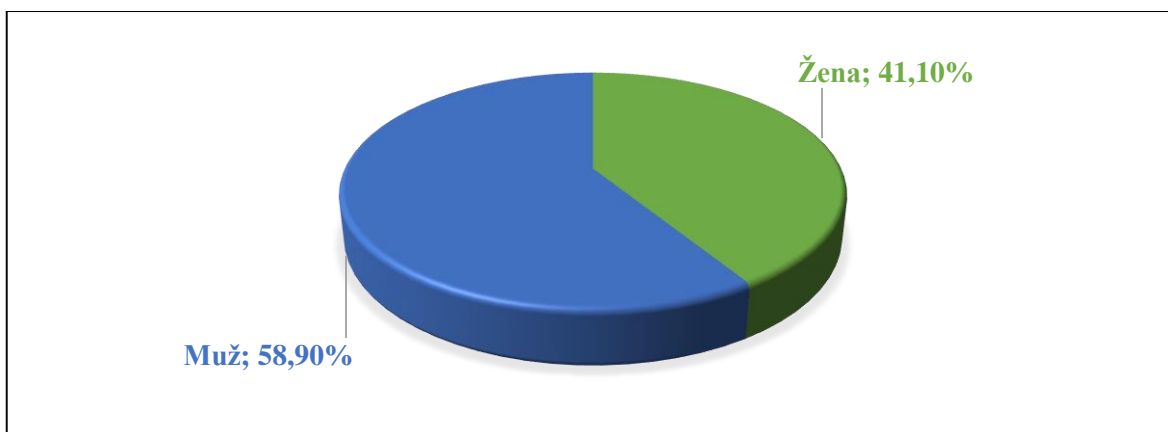
První otázka (jejíž výsledky jsou zpracovány v grafu 1) byla cíleně mířena na zjištění pracovní pozice, kde nabízené možnosti měly respondentům dát najevo, jaké pozice jsou žádány pro výzkum (junior projektový manažer, senior projektový manažer, manažer programu, manažer portfolia), a ostatní respondenty případně odradit od vyplňování (otázka byla zařazena jako další filtrace i přesto, že v úvodní části dotazníku bylo upozornění, aby se výzkumu účastnili pouze projektoví manažeři). Dále zde byla uvedena možnost odpovědět v kolonce „Jiná“, pokud by se respondent nebyl schopen zařadit a také pro případ, když by dotazník vyplňovali respondenti na neodpovídajících pozicích, které by na základě této odpovědi mohli být následně autorkou dotazníku odstraněni z výzkumu. V možnostech záměrně nebyla zařazena varianta „projektový manažer“, protože je velmi obtížné diverzifikovat od sebe junior projektového manažera, projektového manažera a senior projektového manažera. To lze například rozlišit na základě let odpracovaných v oboru, ale ani to nezajistí stejnou míru zkušeností respondentů, a tak zde byly pouze zanechány jen tyto dvě možnosti – junior a senior projektový manažer, aby se respondenti pouze pokusili zařadit, zda své zkušenosti vnímají na juniorní nebo seniorní úrovni, protože hlavní význam této otázky spočíval v již zmíněné filtraci respondentů.

Z počátku výzkumu počty juniorních (na konci výzkumu v zastoupení 27,60 %) a seniorních pozic (na konci výzkumu v zastoupení 53,60 %) byly velmi vyrovnané, ale později výrazně převážil počet seniorních pozic. V části odpovědi „Jiná“

(na konci výzkumu v zastoupení 5,40 %) se dle předpokladů někteří z respondentů (4 z 6) nebyli schopni zařadit mezi juniorní a seniorní pozici, a tak vyplnili odpověď „projektový manažer“, což ale není v rozporu s požadavky na výzkum. Další respondent vyplnil, že byl projektovým manažerem a nyní je konzultantem pro řízení projektů, další respondentka uvedla, že byla projektovou manažerkou¹² a aktuálně je na mateřské dovolené. I tito další dva respondenti nebyli vyřazeni z průzkumu, jelikož (dle mínění autorky, ačkoli aktuálně nezastávají pozici projektového manažera, mají zkušenosti s projektovým řízením a jsou schopni označit důležitost jednotlivých kompetencí pro výkon práce na pozici projektového manažera). Programoví manažeři byli zastoupeni z 5,40 % a portfolio manažeři z 8,00 %.

2. Otázka zaměřená na poměr počtů mužů a žen

Graf 2 Pohlaví respondentů



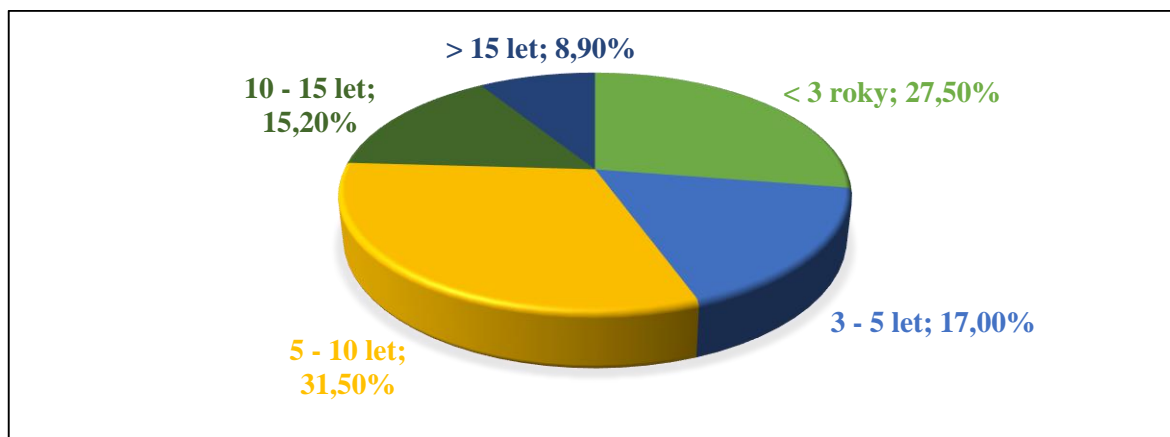
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 2 je možné vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 112 projektových manažerů, z toho bylo 66 mužů, což představuje 58,90 % a 46 žen, čili 41,10 %.

¹² Respondentka také uvedla, že další odpovědi vyplňovala pro období, kdy zastávala danou pozici.

3. Otázka: Počet let zkušeností s projektovým řízením

Graf 3 Počet let zkušeností s projektovým řízením

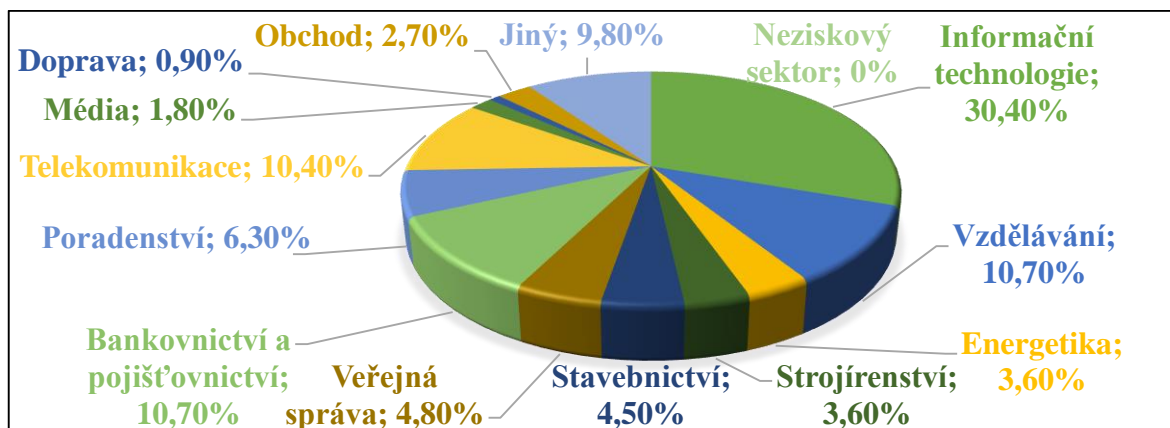


Zdroj: vlastní zpracování

Informace ke grafu 3: K pozici senior projektový manažer se přihlásilo 53,60 % (viz graf 1) a tomu poměrně odpovídá údaj o počtu let zkušeností s projektovým řízením: více než 5 let zkušeností s projektovým řízením má celkem 55,60 % (součet z hodnot: zkušenost s projektovým řízením 5 - 10 let (31,50 %); 10 – 15 let (15,20 %); více než 15 let (8,90 %)). Zároveň se ale do počtu let zkušeností více než 5 let řadí programoví a portfolio manažeři, kteří mají (dle výzkumu) zkušenosti s projektovým řízením přibližně 10 let. Z toho plyne, že za senior projektového manažera se považují i osoby s 3 - 5 lety praxe, dokonce někteří s méně než 3 roky praxe. A obráceně, někteří junior projektoví manažeři mají zkušenost 3 – 5 let a 5 – 10 let praxe. Tyto extrémní případy se vyskytují v nepatrném množství, informace byla uvedena spíše pro zajímavost. Obecně lze shrnout, jak bylo již naznačeno, že počtu projektových manažerů 53,60 % (viz graf 1) přibližně odpovídá souhrnný údaj - více než 5 let praxe v počtu 55,60 % a juniorním pozicím, které se nachází v počtu 27,60 % (viz graf 1) odpovídá údaj o počtu let praxe méně než 3 roky, což odpovědělo 27,50 % respondentů. Skupina respondentů hlásící se k počtu let zkušeností 3 - 5 let představuje z celkového počtu 17,00 %.

4. Otázka: V jakém oboru působíte?

Graf 4 Obory, ve kterých respondenti působí

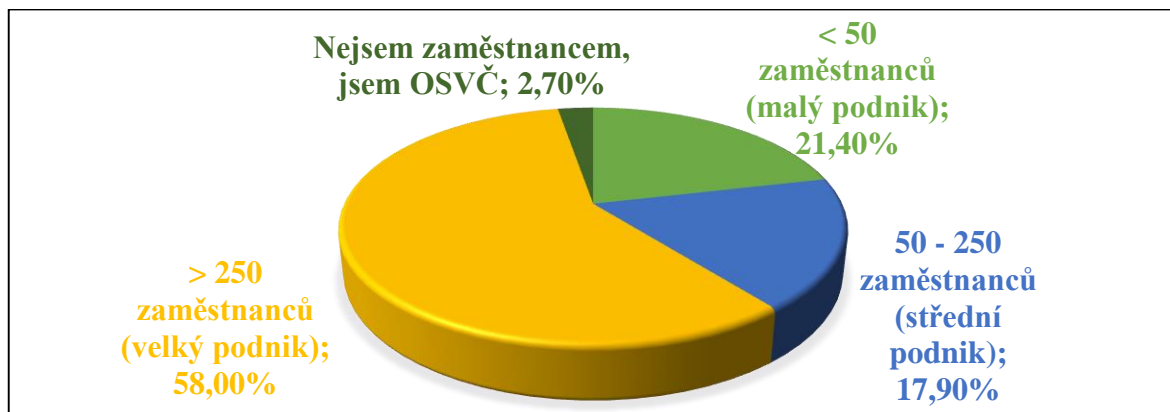


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4 je možné sledovat poměrně široké spektrum oborů, ve kterých se pohybují respondenti. Celkem se jedná o 12 oborů, byť v nabídce jich bylo 13, a to z důvodu, že v neziskovém sektoru se nepohyboval žádný respondent. Jako majoritní obor ve výzkumu se vyskytuje obor informačních technologií (30,40 %), hned po něm následují obory bankovníctví a pojišťovnictví, vzdělávání a oba jsou zastoupeny z 10,70 %. Nad 10 % zastoupení se pohybuje ještě obor telekomunikace (10,40 %). A dále ostatní obory nabývají hodnot pod 10 %. V kolonce „Jiný“ byly uváděny obory typu: logistika, věda a výzkum, výroba (zpracovatelský sektor), správa a development nemovitostí a jeden respondent uvedl: „působím jako vedoucí projektu – stavby“ a zřejmě přehlédl možnost oboru stavebnictví.

5. Otázka: Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete?

Graf 5 Velikost společnosti, ve které působí respondenti

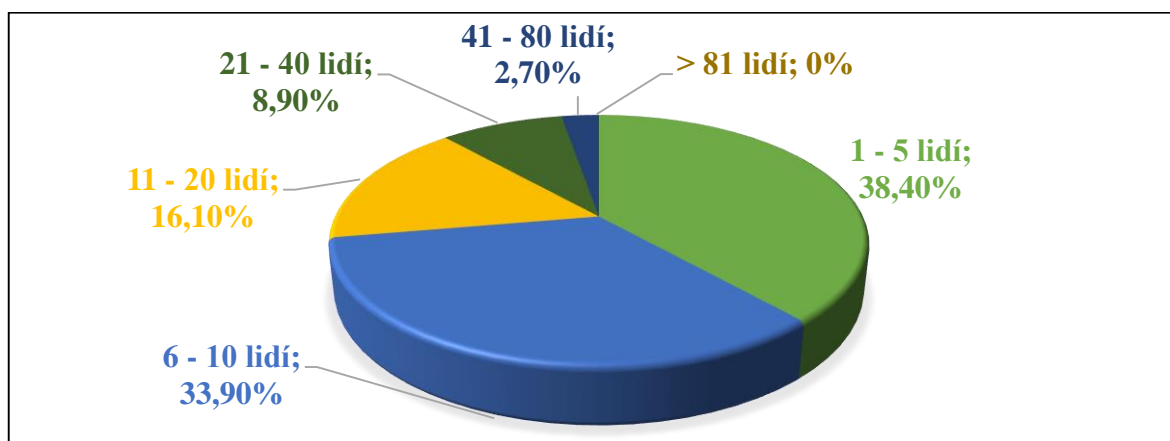


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 představuje rozdělení velikosti společností, v nichž respondenti působí jako projektoví manažeři. Ve výzkumu se rozdělení společností řídilo rozdělením velikostí podniků v EU dle počtu zaměstnanců (nikoli obratu). Hledisko mikropodniku, které spočívá v počtu méně než 10 zaměstnanců, bylo zahrnuto pod položku méně než 50 zaměstnanců. Respondenti jsou většinou (přibližně každý druhý) představitelé velkých podniků, čítající více než 250 zaměstnanců. Respondenti zaměstnaní v podnicích s méně než 50 zaměstnanci představují 21,40 %, respondenti působících v podnicích s 50 – 250 zaměstnanci jsou zastoupeni 17,90 %. Mezi OSVČ se řadili 3 respondenti (2,70 %).

6. Otázka: Jak velký tým obvykle řídíte?

Graf 6 Velikost týmu, který respondenti obvykle řídí

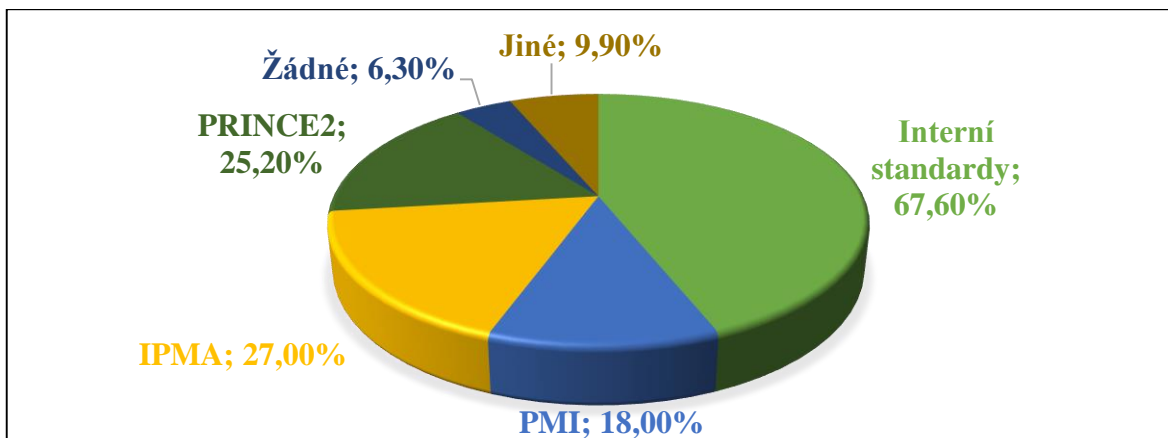


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 6 je možné sledovat skladbu odpovědí vztahující se k počtu vedených osob, který se váže pouze na členy projektového týmu bez subdodavatelů. Převažují respondenti, kteří vedou menší týmy obsahující 1 - 5 členů (38,40 %). V této skupině přibližně 50:50 odpovídali senior projektoví manažeři, tak junior projektoví manažeři. Další velmi početnou skupinou je odpověď - vedení týmu obsahující 6 – 10 lidí (33,90 %), kde už se jednoznačně objevovala 4x častěji pozice senior projektového manažera oproti juniorní pozici a také 6 – 10 členů týmu vedou nejčastěji respondenti s 5 – 10 lety zkušeností. Počet 11 – 20 vedených osob v týmu uvedlo 16,10 % respondentů a velikost týmu čítající 21 – 40 členů uvedlo 8,90 % respondentů. Obě tyto skupiny nejčastěji vedou osoby s 10 – 15 lety praxe. Poslední skupinou odpovědí je 41 – 80 osob v týmu, tuto odpověď uvedli pouze 3 respondenti (z toho 2, kteří mají více než 15 let praxe v oboru a 1 má 10 – 15 let praxe). Velikost týmu o 80 a více členech z daných respondentů nikdo nevedl.

7. Otázka: Pokud Vaše společnost užívá standardy/metodiky projektového řízení, uveďte jaké

Graf 7 Užívané standardy/metodiky ve společnostech respondentů

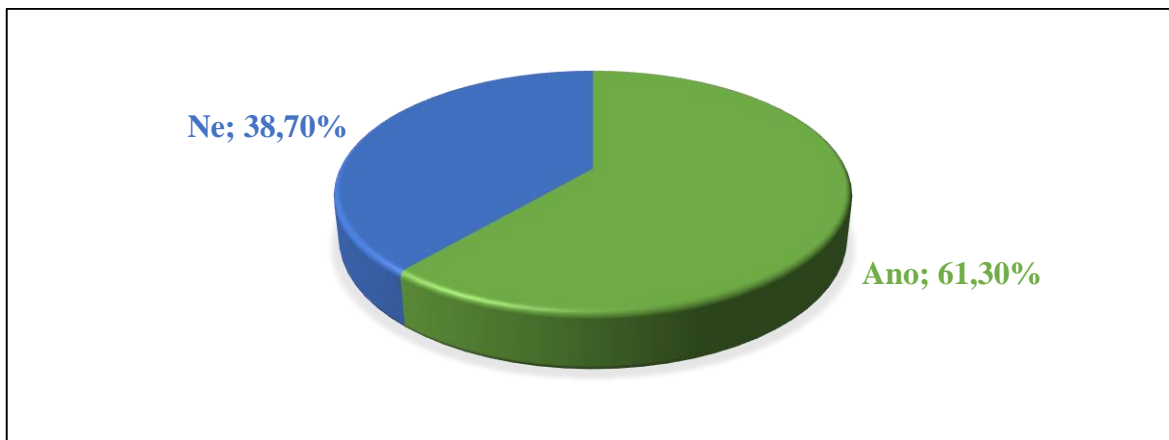


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 7 jednoznačně dominuje hodnota 67,60 %, což znamená, že 75 respondentů odpovědělo, že v jejich společnosti se užívá interních standardů. Druhá odpověď v pořadí je standard IPMA, který se užívá u 27,00 % respondentů a objevuje se nejčastěji v oborech informační technologie (9 respondentů), vzdělávání (5 respondentů) a veřejná správa (4 respondenti). Těsně za standardem IPMA se objevuje metodika PRINCE2 s 25,20 %, tato metodika je využívána zejména v informačních technologiích (14 respondentů), v bankovníctví a pojišťovnictví (8 respondentů). Následuje standard PMI, který je zastoupen z 18,00 % a objevuje se v oboru informační technologie (8 respondentů) a dále v oboru energetika, stavebnictví, telekomunikace, vzdělávání (vždy po 2 respondentech). Položka „Jiné“ (9,90 %) obsahuje dvakrát ITIL (rámec poskytující nejlepší zkušenosti z oboru IT), dvakrát SCRUM (metoda řízení agilního vývoje), jedenkrát ISO21500 (norma, průvodce projektovým řízením) a další odpovědi, které se mohly přiřadit k základní nabídce, např.: „Základní principy jsou v interních standardech, ale pouze jako obecná doporučení.“, „Interní model projektového řízení.“, „Jsme mladá firma. V politice řízení firmy máme PM. Pro řízení užíváme standard IPMA.“, další odpovědí bylo „PMBOK“, kdy projektový manažer netušil, že je od PMI.

8. Otázka: Zda projektoví manažeři mají certifikaci projektového řízení

Graf 8 Počet respondentů s certifikací (Ano) a bez certifikace (Ne)

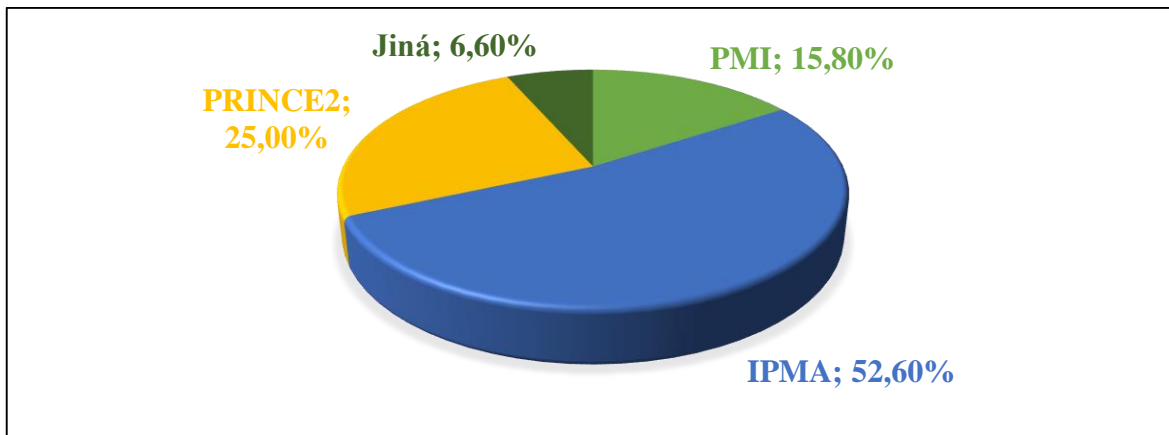


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 8 plyne informace, že certifikaci má 61,30 % dotazovaných, zbylých 38,70 % respondentů certifikát projektového řízení nevlastní.

9. Otázka: O jakou certifikaci se jedná?

Graf 9 Certifikace respondentů (v případě, že mají certifikaci)

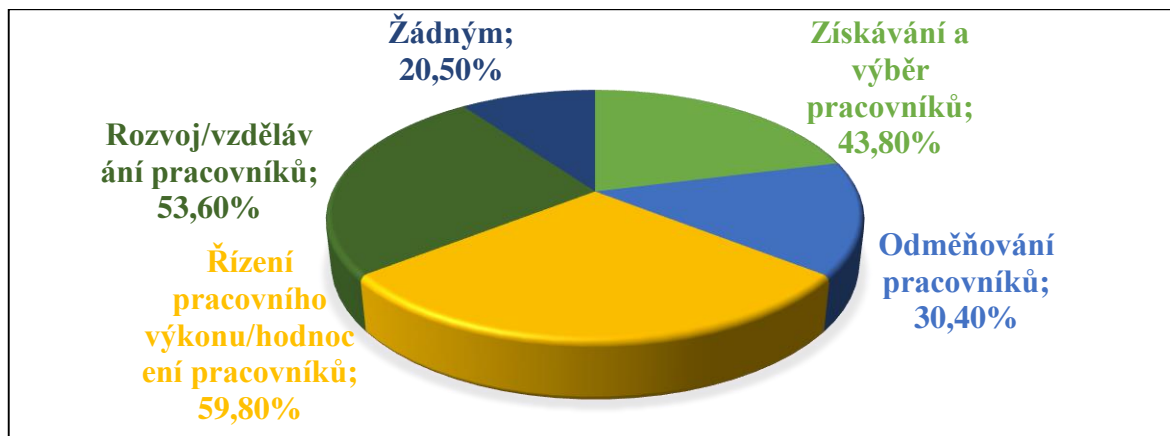


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 zobrazuje pouze odpovědi respondentů, kteří mají certifikaci, tzn. 61,30 % dotazovaných. Z toho většina má certifikát od IPMA (52,6 %), dále certifikaci PRINCE2 (25,00 %), PMI (15,80 %). Položka „Jiná“ zahrnuje odpovědi: MSP (standard pro řízení programů), dvakrát NSK (kvalifikační standard pro projektové řízení) a ISO.

10. Otázka: Jakým způsobem jsou kompetence/kompetenční modely využívány ve Vaší společnosti?

Graf 10 Využití kompetenčních modelů ve společnostech respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka nepatřila do části identifikačních údajů respondentů, ale má k této části po obsahové stránce nejbližěji, a proto je k této části zařazena. V rámci této otázky byla možnost více odpovědí, protože všemi nabízenými způsoby je možné model využít. Graf 10 vypovídá o využívání kompetencí nebo kompetenčních modelů ve společnostech respondentů. Jen 20,50 % respondentů neví o tom, že by se v jejich společnosti kompetenční model využíval, nebo není využíván vůbec. K řízení pracovního výkonu neboli hodnocení pracovníků je kompetenční model využíván z 59,80 %. Kompetenční model má hojně uplatnění v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků (53,60 %). K získávání a výběru pracovníků je kompetenční model využíván ve 43,80 % případech a k odměňování pracovníků, vzhledem k ostatním výsledkům nejméně, jen ve 30,40 % případech.

Souhrn identifikační části dotazníku - charakteristika typického respondenta

Charakteristika typického respondenta (viz obrázek 8) je tvořena nejčastějšími odpověďmi v části identifikačních údajů o respondentovi. Jedná se o muže (58,90 %), na pozici senior projektový manažer (53,60 %) působící v oboru informačních technologií (30,40 %), který má 5 – 10 let zkušeností s projektovým řízením (31,50 %). Typický respondent je zaměstnán ve velké společnosti čítající více než 250 zaměstnanců (58,00 %), kde obvykle řídí tým 1 – 5 osob (38,40 %). V dané společnosti užívají interních standardů projektového řízení (67,60 %) a i on sám má certifikaci z oblasti projektového řízení (61,3 %), a jedná se konkrétně o certifikaci IPMA (52,60 %).

Obrázek 8 Charakteristiky typického respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Dotazník – řazení kompetencí podle důležitosti pro výkon práce projektového manažera

Řazení kompetencí podle důležitosti pro výkon práce projektového manažera se nachází ve třetí části dotazníku. Část je rozdělena podle kompetenčních oblastí, v každé z nich je zadán počet elementů kompetencí, na základě kterého se určuje pořadí důležitosti pro výkon práce projektového manažera. V technické oblasti se vybírá 10 nejdůležitějších elementů kompetencí, v behaviorální 8 a v kontextové oblasti 5 elementů. Níže v grafech 11, 12 a 13 je přehled elementů kompetencí, které byly vybrány respondenty jako jedny z nejdůležitějších pro výkon práce projektového manažera.

Graf 11 Hodnocené elementy kompetencí z technické oblasti

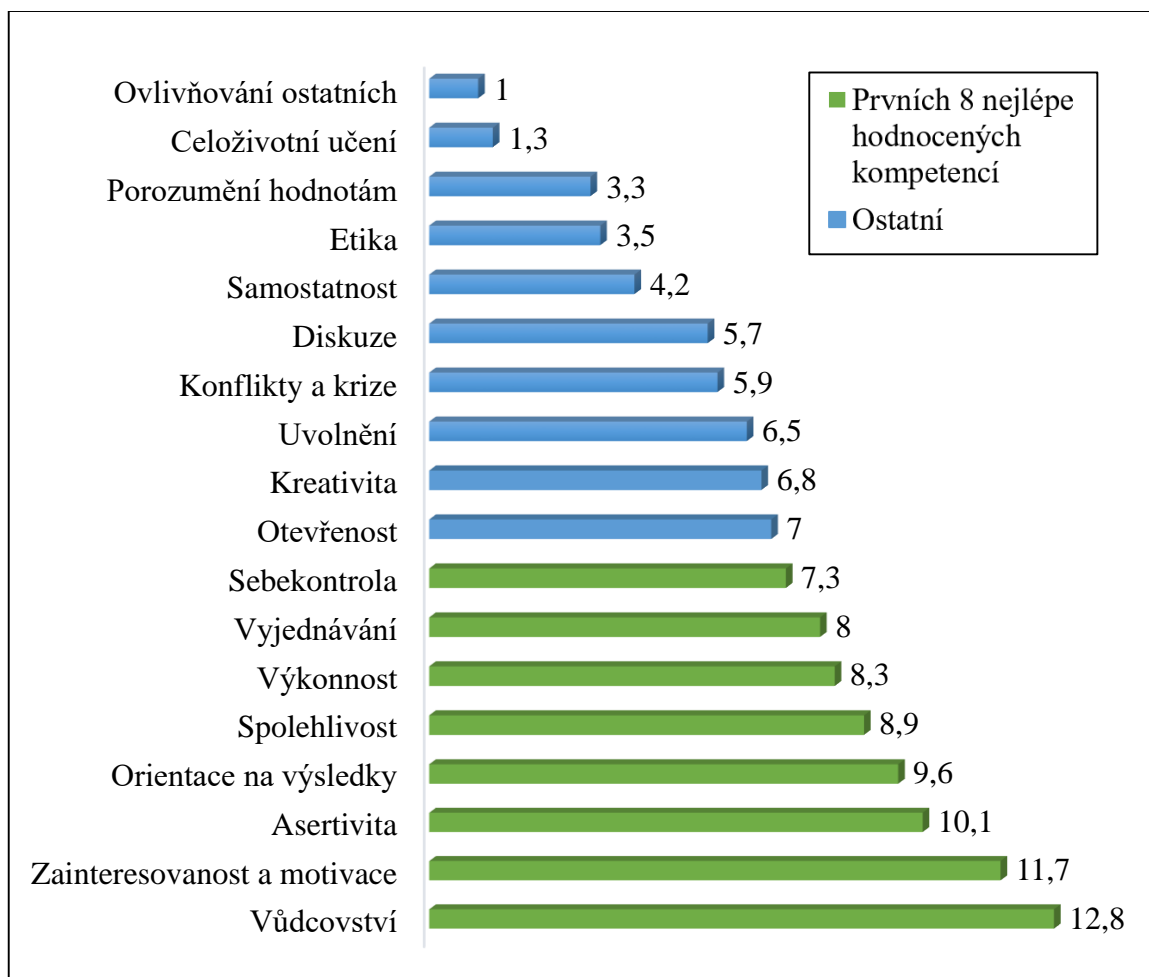


Zdroj vlastní zpracování

V grafu 11 je seznam elementů kompetencí z technické oblasti. Jako nejdůležitější je hodnoceno prvních 10 kompetencí (odspodu). Nejvyšší hodnotou by v tomto případě bylo číslo 24, toho by se dosáhlo jen tehdy, když by kompetence byla hodnocena respondenty (téměř) vždy na prvním místě (záleželo by, na jakou pozici by kompetence byla zařazena a kolikrát). Tento případ nenastal, a tak v grafu 10 nejvyšší číslo dosahuje hodnoty 18. Nejdůležitější kompetence dle respondentů jsou vyznačeny zelenou barvou:

úspěšnost řízení projektu, požadavky a cíle projektu, zainteresované strany, rizika a příležitosti, kvalita, náklady a financování, čas a fáze projektu, komunikace, řešení problémů, týmová práce. U ostatních kompetencí, které jsou umístěny na 11. místě a dále (označeny modrou barvou), se nemůže brát na hodnotu důležitosti kompetence takový zřetel, protože dané kompetence nebyly již řazeny vždy záměrně a jen zůstaly na výchozích pozicích. Proto je např. hodnota rovna 1 u kompetence numerická způsobilost, kompetence byla minimálně řazena mezi prvních 10, to se stalo pouze třikrát a nejvýše se dostala na 8. místo, ale většinou zůstala na poslední pozici, tzn. na 24. místě. U kompetencí, které se pohybují mezi 11. a přibližně 15. místem je možné sledovat podle získaných hodnot, že se poměrně často vyskytovaly mezi prvními 10 kompetencemi.

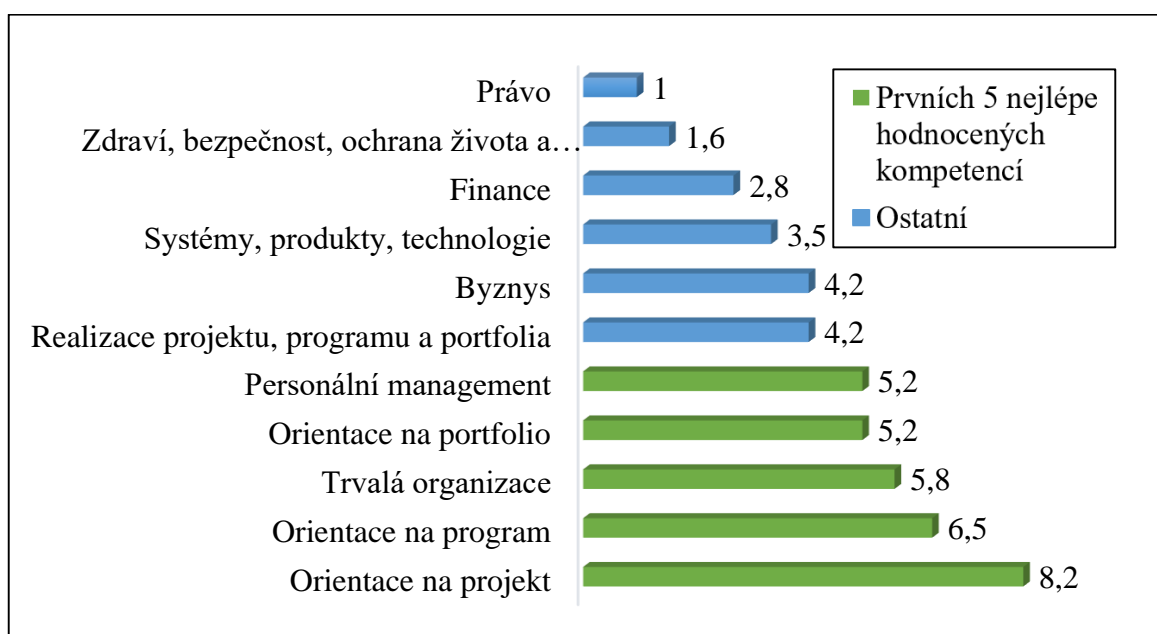
Graf 12 Hodnocené elementy kompetencí z behaviorální oblasti



Zdroj vlastní zpracování

V grafu 12 je zobrazena oblast behaviorálních kompetencí seřazených podle získaných hodnot na základně důležitosti pro výkon práce projektového manažera. Pozornost by měla být směřována hlavně na prvních 8 elementů kompetencí (odspodu), které jsou označeny zelenou barvou. Jedná se o kompetence: vůdcovství, zainteresovanost a motivace, asertivita, orientace na výsledky, spolehlivost, výkonnost, vyjednávání, sebekontrola. Nejvyšší hodnotou tentokrát mohlo být číslo 18, ale maximální hodnota v grafu 11 dosáhla 12,8. Analogicky jako v předchozím grafu 10 se na hodnoty kompetencí umístěné na 9. pozici a dále (označené modrou barvou) nemůže brát takový zřetel a hodnoty u nich mohou být zkreslené.

Graf 13 Hodnocené elementy kompetencí z kontextové oblasti



Zdroj vlastní zpracování

Hodnoty v grafu 13 představují důležitost jednotlivých elementů kompetencí pro výkon práce projektového manažera v kontextové oblasti, jakou jim přiřadili respondenti. Nejvyšší číslice mohla nabývat hodnoty 11, ale jako v předchozích grafech 10 a 11 se situace nezměnila a i zde je nejvyšší dosažená hodnota nižší a dosahuje 8,2. V kontextové oblasti se řadilo pouze 5 nejdůležitějších kompetencí a vítězi se staly kompetence (označené zelenou barvou): orientace na projekt, orientace na program, trvalá organizace, orientace na portfolio, personální management. Stejně jako v předchozích grafech 10 a 11 se na hodnoty kompetencí umístěné na 6. pozici a dále (označené modrou barvou) nemůže brát takový zřetel a hodnoty u nich mohou být zkreslené.

4.2.5 Souhrn fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Cílem této fáze bylo kompetence rozdělit do kompetenčních témat/oblastí a dále získat seznam elementů kompetencí, který bude sloužit v následující fázi (viz kapitola 4.3) jako základ pro tvorbu kompetenčního modelu.

Kompetence byly rozděleny do třech oblastí - technická, behaviorální, kontextová. Do technické oblasti bylo zařazeno celkem 24 kompetencí, z toho 20 kompetencí z CzNCB, 1 z kompetenčního modelu Kubeše a kol. (2004) a 3 kompetence z NSP. Do behaviorální oblasti bylo celkem zařazeno 18 kompetencí, z toho 15 kompetencí z CzNCB a 3 kompetence z NSP. Poslední oblastí je kontextová oblast, která obsahuje pouze 11 kompetencí a všechny pochází z CzNCB.

Seznam elementů kompetencí vycházel z předchozího rozdělení kompetencí do kompetenčních oblastí a v rámci každé oblasti prostřednictvím dotazníku respondenti určovali důležitost kompetencí pro výkon práce na pozici projektového manažera. Výsledný seznam obsahuje celkem 22 důležitých elementů kompetencí, z toho 10 elementů kompetencí z technické oblasti (úspěšnost řízení projektu, požadavky a cíle projektu, zainteresované strany, rizika a příležitosti, kvalita, náklady a financování, čas a fáze projektu, řešení problémů, komunikace, týmová práce), 8 elementů kompetencí z oblasti behaviorální (vůdčovství, zainteresovanost a motivace, asertivita, orientace na výsledky, spolehlivost, výkonnost, vyjednávání, sebekontrola) a 5 elementů kompetencí z kontextové oblasti (orientace na projekt, orientace na program, trvalá organizace, orientace na portfolio, personální management).

4.3 Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

Obecně se v této fázi určí míra rozvoje kompetence/potřebná úroveň kompetence pro výkon projektového manažera. Dále se dle doporučení Hroníka (2006b) sestaví kompetenční model, který bude čítat maximálně 12 kompetencí. Z toho plyne, že se budou muset ještě některé kompetence dle určitého kritéria odstranit a dále dle pokynů Loskota (2014) se některé kompetence se seskupí do logických skupin. Následně budou detailně propracovány charakteristiky kompetencí a přiřazeny požadované úrovně znalosti/schopnosti.

4.3.1 Dotazník – určení úrovně znalosti/schopnosti kompetence

Po identifikační části dotazníku, tedy v druhé části dotazníku, respondenti hodnotili, jak je důležitá úroveň zralosti/rozvinutosti dané kompetence pro výkon práce projektového manažera na škále 1 - 5 (viz Příloha 12), přičemž hodnota 1 odpovídá argumentu - nekompetence, hodnotě 5 odpovídá argument - schopnost aplikace v kontextu. Potřebná úroveň znalosti/schopnosti kompetence se hodnotí u všech kompetencí, aby výsledná úroveň kompetence byla hodnocena co největším množstvím respondentů.

Respondent jednotlivým výroky/kompetencím přiděloval hodnotu tak, jak tento projev chování považuje za významný vzhledem k práci manažera. Výsledkem jsou hodnoty uvedené respondenty, u kterých byl proveden aritmetický průměr, a po zaokrouhlení na celá čísla budou sloužit jako potřebná úroveň kompetence pro výkon práce v rámci výsledného kompetenčního modelu.

Níže v tabulkách 9, 10 a 11 je zpracované hodnocení respondentů podle jednotlivých oblastí a v každé tabulce je možné sledovat hodnoty určené respondenty, kterými vyjadřovali potřebnou úroveň kompetence k výkonu práce projektového manažera. U hodnot byl proveden aritmetický průměr. V tabulce zůstaly hodnoty zaokrouhlené na dvě desetinná místa, aby bylo možné lépe vnímat hodnocení daných kompetencí projektovými manažery, a zároveň v pravém sloupci jsou hodnoty zaokrouhlené na celá čísla pro užití do kompetenčního modelu. Ve sloupci s celými čísly jsou barevně odlišené hodnoty, žlutá barva pro úroveň 3, zelená barva pro úroveň 4 a červená barva pro úroveň 5. Hodnota aritmetického průměru po zaokrouhlení nikdy nedosáhla hodnot 1 nebo 2, a proto nejsou těmto stupňům přiřazeny barvy.

Tabulka 9 Potřebná úroveň kompetencí z technické oblasti

Číslo	Název	Potřebná úroveň zaokrouhlená na dvě des. čísla	Potřebná úroveň zaokrouhlená na celá čísla
1	Úspěšnost řízení projektu	4,47	4
2	Zainteresované strany	3,89	4
3	Požadavky a cíle projektu	4,51	5
4	Rizika a příležitosti	3,64	4
5	Kvalita	3,95	4
6	Organizace projektu	4,04	4

Číslo	Název	Potřebná úroveň zaokrouhlená na dvě des. čísla	Potřebná úroveň zaokrouhlená na celá čísla
7	Týmová práce	4,17	4
8	Řešení problémů	4,04	4
9	Struktury v projektu	3,48	3
10	Rozsah a dodávané výstupy projektu	3,81	4
11	Čas a fáze projektu	4,45	4
12	Zdroje	3,71	4
13	Náklady a financování	3,70	4
14	Obstarávání a smluvní vztahy	3,51	4
15	Změny	3,77	4
16	Kontrola, řízení a podávání zpráv	3,81	4
17	Informace a dokumentace	3,63	4
18	Komunikace	4,50	5
19	Zahájení	3,71	4
20	Ukončení	3,87	4
21	Počítačová způsobilost	4,55	5
22	Způsobilost k řízení osobního automobilu	4,04	4
23	Numerická způsobilost	4,63	5
24	Jazyková schopnost: Anglický jazyk	3,57	4

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 9, která obsahuje kompetence z technické oblasti, je možné si všimnout, že většina kompetencí dosáhla úrovně hodnocení 4. Dokonce čtyři kompetence dosáhly úrovně hodnocení 5, tato hodnota se například u kontextových kompetencí (viz tabulka 11) nevyskytuje. Logicky se vyšší hodnoty hodnocení vyskytují u kompetencí, které jsou zařazeny v kompetenčním modelu. Výjimku tvoří kompetence (č. 21 - 23), které byly do báze přidány až po komparaci s kompetencemi z NSP a jak již bylo zmíněno, zřejmě se opravdu jedná o kompetence, které se implicitně předpokládají v CzNCB, protože míru důležitosti pro výkon práce mají hodnocenou poměrně vysoko, ale nebyly zařazeny mezi prvních 10 nejdůležitějších kompetencí. Jen kompetence č. 24 má relativně, oproti ostatním dozařazeným kompetencím, nižší hodnotu. Zřejmě anglický jazyk není na konkrétních pozicích dotazovaných požadován na vysoké úrovni, a tak usuzují i pro obecné hodnocení úrovně důležitosti pro výkon práce projektového manažera.

Tabulka 10 Potřebná úroveň kompetencí z behaviorální oblasti

Číslo	Název	Potřebná úroveň zaokrouhlená na dvě des. čísla	Potřebná úroveň zaokrouhlená na celá čísla
1	Vůdčovství	4,63	5
2	Zainteresovanost a motivace	4,10	4
3	Sebekontrola	3,91	4
4	Asertivita	4,25	4
5	Uvolnění	3,46	3
6	Otevřenost	3,94	4
7	Kreativita	3,48	3
8	Orientace na výsledky	4,53	5
9	Výkonnost	4,50	5
10	Diskuze	4,00	4
11	Vyjednávání	3,87	4
12	Konflikty a krize	3,71	4
13	Spolehlivost	4,55	5
14	Porozumění hodnotám	3,95	4
15	Etika	4,14	4
16	Samostatnost	4,57	5
17	Celoživotní učení	4,10	4
18	Ovlivňování ostatních	3,73	4

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 10, se vzhledem k nižšímu počtu položek oproti technické oblasti, vyskytuje v oblasti behaviorální dokonce pět kompetencí, které mají hodnotu úrovně důležitosti 5 bodů. Opět se jedná zejména o kompetence, které se vyskytují v kompetenčním modelu, až na kompetenci č. 16, která byla také přiřazena do báze na základě komparace. Tato kompetence je hodnocena velmi vysoko, a proto je požadována od zaměstnavatelů a klientů, ale při tvorbě pořadí důležitosti se do prvních 8 položek nedostala, protože je zřejmě vnímána jako základní předpoklad pro výkon práce. Překvapující hodnotou jsou, po zaokrouhlení, 3 body u kompetence kreativity. Tato kompetence se vyskytovala ve většině kompetenčních modelů, se kterými byl standard CzNCB porovnáván, tudíž je překvapující, že nejenže má nízkou hodnotu úrovně pro výkon práce projektového manažera, ale také nebývala zařazována často mezi prvních 8 nejdůležitějších kompetencí.

Tabulka 11 Potřebná úroveň kompetencí z kontextové oblasti

Číslo	Název	Potřebná úroveň zaokrouhlená na dvě des. čísla	Potřebná úroveň zaokrouhlená na celá čísla
1	Orientace na projekt	4,12	4
2	Orientace na program	3,46	3
3	Orientace na portfolio	3,24	3
4	Realizace projektu, programu a portfolio	3,96	4
5	Trvalá organizace	3,50	4
6	Byznys	3,51	4
7	Systémy, produkty, technologie	3,43	3
8	Personální management	3,56	4
9	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	3,26	3
10	Finance	3,51	4
11	Právo	3,06	3

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 11, kde je možné sledovat úroveň kompetencí z kontextové oblasti, se vyskytují nižší hodnoty než v předchozích tabulkách 9 a 10. Neobjevuje se hodnota 5 a 3 body má 5 kompetencí. Mezi nejdůležitějšími 5 kompetencemi se vyskytují kompetence ohodnocené na 4 body, až na kompetence 2 a 3, které jsou vnímány jako důležité, ale jen na úrovni znalosti.

4.3.2 Tvorba kompetenčního modelu – výběr kompetencí

V kapitole 4.2.4 v grafech 11, 12 a 13 bylo možné sledovat všechny elementy kompetencí z technické, behaviorální a kontextové oblasti, včetně těch, které se vyskytují mezi prvními několika nejdůležitějšími (pro každou oblast byl stanoven jiný počet, kompetence jsou ve všech grafech označeny zelenou barvou). Jak je uvedeno výše na začátku kapitoly 4.3 je potřeba minimalizovat počet kompetencí a sestavovat logické skupiny kompetencí. Celkem z technické oblasti v kompetenčním modelu bude sestaveno 6 kompetencí, v behaviorální oblasti 4 a v kontextové oblasti 2 kompetence. Počet je vždy určen vzhledem k celkové sumě kompetencí v daných oblastech tak, aby model nepřesáhl 12 kompetencí.

Kompetence v technické oblasti

V grafu 11 (kapitola 4.2.4) jsou zobrazeny elementy kompetencí s hodnotou přes 13 bodů a po nich následují tři elementy kompetencí s hodnotami 12. Proto součástí modelu budou ty elementy kompetencí, které překračují hodnotu 13. (Kdyby se do modelu zahrnovaly kompetence až od hodnoty 14, vzniklo by malé množství kompetencí vzhledem k tomu, jakou důležitost přiřadili respondenti „odstraněným“ kompetencím. Kdyby se do modelu zahrnovaly kompetence od hodnoty 12, bylo by příliš velké množství kompetencí a nebylo by možné je sloučit do logických skupin tak, aby vzniklo celkem 6 kompetencí.)

Tabulka 12 Vybrané elementy kompetencí z technické oblasti

1	Úspěšnost řízení projektu	4	Zainteresané strany	7	Náklady a financování
2	Požadavky a cíle projektu	5	Komunikace	8	Čas a fáze projektu
3	Rizika a příležitosti	6	Kvalita		

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 12 je zpracován seznam vybraných elementů kompetencí a barevně jsou vyznačeny kompetence, které mohou tvořit logické celky. Žlutou barvou jsou označeny kompetence úspěšnost řízení projektu a požadavky a cíle projektu. Obě tyto kompetence sdružuje vztah a komunikace se zainteresovanými stranami, dále úspěšnost řízení projektu spočívá v dosažení cílů a úspěšných výstupů a v rámci požadavků a cílů projektu je základem dodat výsledky, které byly předem přesně stanovené, v obou případech se jedná o úspěšné splnění cílů vzhledem k zainteresovaným stranám. Zelenou barvou jsou označené kompetence zainteresované strany a komunikace. Jako ústřední spojující prvek je komunikace, která je jádrem vztahu se zainteresovanými. Červenou barvou je označena samostatná kompetence rizika a příležitosti, dále modře kvalita, šedou barvou náklady a financování, hnědou barvou čas a fáze projektu. Tyto kompetence jsou samy o sobě velmi rozsáhlé a nehodí se je spojovat do větších celků.

Kompetence v behaviorální oblasti

V grafu 12 (kapitola 4.2.4) je zobrazeno mimo jiné 8 nejdůležitějších elementů kompetencí z behaviorální oblasti a je potřeba vybrat ty, které budou zařazeny do kompetenčního modelu. Obdobně jako u technických kompetencí bude využito k eliminaci kritérium dosažené hodnoty důležitosti prostřednictvím bodů. Tentokrát hranicí

je hodnota 8. (Kdyby se do výběru dostaly pouze kompetence vyšší než hodnota 9, rapidně by se tím snížil počet kompetencí, které byly určeny jako důležité na vysoké úrovni. Kdyby do modelu byly zahrnuty kompetence již od hodnoty 7, model by obsahoval i kompetence, které nebyly určeny jako důležité.)

Tabulka 13 Vybrané elementy kompetencí z behaviorální oblasti

1	Vůdčovství	3	Asertivita	6	Orientace na výsledky
2	Zainteresanost a motivace	4	Vyjednávání	7	Výkonnost
		5	Spolehlivost		

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 13 se vyskytuje seznam elementů kompetencí, který splňuje kritérium vyšší hodnoty nebo rovné 8 a barevně jsou odlišeny kompetence, které mohou tvořit logické skupiny. Zelenou barvou jsou označeny kompetence vůdčovství, zainteresovanost a motivace. V obou případech manažer vystupuje jako vůdce, který má za úkol motivovat ostatní lidi, mít vizi a umět ji uvést do života, být inspirující. Modrou barvou jsou označeny kompetence asertivita a vyjednávání. Asertivita je jistě širším pojmem než vyjednávání. V CzNCB spočívá asertivita například v prezentování vlastních názorů přesvědčivě a s autoritou, v zajišťování efektivní komunikace. Přesvědčivost je jedním z aspektů asertivity, jedná se o schopnost dosáhnout dohody o společných cílech. Správné vyjednávání zajišťuje vyhnutí se skutečným konfliktům. Prostřednictvím vyjednávání například zainteresované strany mohou vyřešit neshody a dojít tak ke společným výsledkům. Společným rysem je dosahování společných cílů/výsledků se zainteresovanými stranami. Dále jsou spojeny a označeny žlutou barvou kompetence orientace na výsledky a výkonnost. Obě kompetence spojuje zájem o takové využívání času a zdrojů pro získání optimálních výsledků pro všechny zainteresované strany. Vyskytuje se také samostatná kompetence označena šedou barvou, kterou je spolehlivost.

Kompetence v kontextové oblasti

Kompetence kontextové oblasti jsou zobrazeny v grafu 13 (kapitola 4.2.4), kde jsou zelenou barvou vyznačeny kompetence, které byly vybrány respondenty jako důležité. U kontextových kompetencí se nebude provádět eliminace kompetencí prostřednictvím odstranění některé/některých kompetencí, ale pouze slučováním do logických skupin

Tabulka 14 Vybrané elementy kompetencí z kontextové oblasti

1	Orientace na projekt	3	Orientace na portfolio	4	Trvalá organizace
2	Orientace na program			5	Personální management

Zdroj vlastní zpracování

V tabulce 14 je seznam pěti vybraných elementů kompetencí z kontextové oblasti, které tvoří dva celky. Červenou barvou jsou vyznačeny kompetence orientace na projekt, orientace na program a orientace na portfolio. Tyto kompetence jsou již propojeny existencí projektů, programů a portfolií, jelikož cíle projektů naplňují cíle programů a ty pak naplňují cíle portfolií. V principu se jedná o zavedení projektového řízení do společnosti s cílem zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Důležité je vnímání realizace jednotlivých projektů v kontextu celé organizace, včetně toho, jak naplňují strategické cíle. Zelenou barvou jsou propojené kompetence trvalá organizace a personální management. Může se zdát, že spolu dané kompetence mají společného minimum, ale personální management je obecně o lidských zdrojích – o náboru, výběru pracovníků, školení a tréninku, motivaci a hodnocení a dále zahrnuje naučení se pracovat i s jednotlivci, případně celými týmy, kteří/které byli předem a bez zásahu projektového manažera vybráni. Lidské zdroje jsou většinou brány právě z trvalé organizace. Element kompetence trvalá organizace spočívá v řízení rozhraní mezi trvalými organizacemi a projekty. Projekty nelze uskutečnit bez přispění zdrojů dodaných trvalými organizacemi.

4.3.3 Tvorba kompetenčního modelu – sloučení a pojmenování kompetencí

Sloučení a pojmenování kompetencí je možné sledovat v tabulce 15. Ve sloupci „Původní kompetence dle IPMA“ jsou zobrazeny jednotlivé kompetence, které byly vybrány respondenty, v návaznosti na kompetence, jež jsou součástí výsledného kompetenčního modelu, které jsou uvedeny ve sloupci „Nové kompetence“. V tomto sloupci se nacházejí kompetence po sloučení do logických skupin a jsou k nim přiřazeny nové názvy, tak aby odpovídaly obsahu kompetencí.

Tabulka 15 Sloučení a pojmenování kompetencí

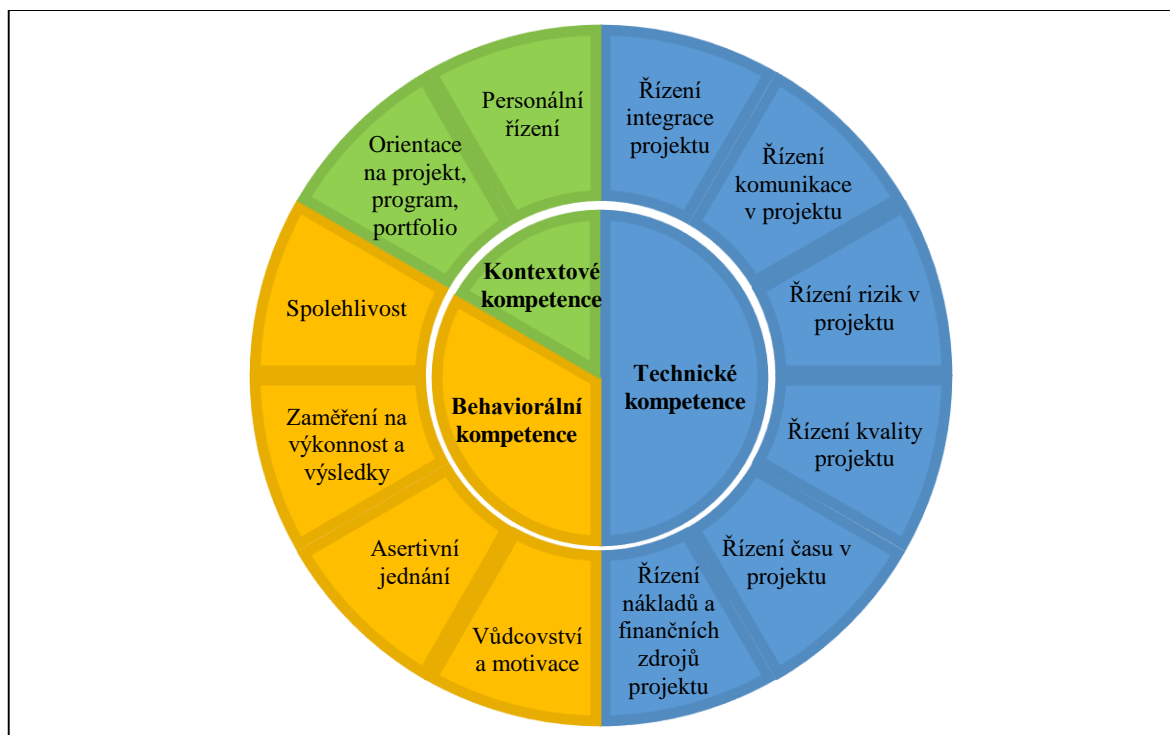
Oblast	Původní kompetence dle IPMA	Číslo	Nové kompetence
Technické kompetence	Úspěšnost řízení projektu	1	Řízení integrace projektu
	Požadavky a cíle projektu		
	Zainterесované strany	2	Řízení komunikace v projektu
	Komunikace		
	Rizika a příležitosti	3	Řízení rizik v projektu
	Kvalita	4	Řízení kvality projektu
	Čas a fáze projektu	5	Řízení času v projektu
Náklady a financování	6	Řízení nákladů a finančních zdrojů projektu	
Behaviorální kompetence	Vůdčovství	7	Vůdčovství a motivace
	Zainterесovanost a motivace		
	Asertivita	8	Asertivní jednání
	Vyjednávání		
	Orientace na výsledky	9	Zaměření na výkonnost a výsledky
	Výkonnost		
	Spolehlivost	10	Spolehlivost
Kontextové kompetence	Orientace na projekt	11	Orientace na projekt, program, portfolio
	Orientace na program		
	Orientace na portfolio		
	Trvalá organizace	12	Personální řízení
	Personální management		

Zdroj vlastní zpracování

4.3.4 Tvorba kompetenčního modelu – výsledný model a charakteristiky kompetencí

Výsledný generický kompetenční model projektového manažera je schematicky zobrazen v grafu 14. Celkem obsahuje 12 kompetencí rozdělených do kompetenční oblasti technické, behaviorální a kontextové. V technické oblasti je zahrnuto 6 kompetencí: řízení integrace projektu, řízení komunikace v projektu, řízení rizik v projektu, řízení kvality projektu, řízení času v projektu, řízení nákladů a finančních zdrojů projektu. Oblast behaviorální obsahuje 4 kompetence: vůdcovství a motivace, asertivní jednání, zaměření na výkonnost a výsledky, spolehlivost. A oblast kontextových kompetencí je zastoupena 2 kompetencemi: orientace na projekt, program, portfolio; personální řízení.

Graf 14 Generický kompetenční model projektového manažera



Zdroj vlastní zpracování

Níže v tabulce 16 je sestaven kompletní generický kompetenční model projektového manažera. Tabulka je rozdělena logicky na tři hlavní části podle oblastí a v každé oblasti obsahuje kolonku s názvem kompetence a jejím obsahem, pod níž je vždy souhrn znalostí, schopností, dovedností a aktivit, jimiž by měl projektový manažer pro výkon své práce disponovat a uplatňovat je. Dále je vyznačena požadovaná úroveň, jejíž výpočet je uveden v kapitole 4.3.1. V případě, že se jedná o kompetence sloučené do logických skupin,

požadovaná úroveň byla určena na základě aritmetického průměru ze zaokrouhlených hodnot na dvě desetinná místa, jež jsou uvedené v téže kapitole. Všechny hodnoty odpovídají stupňům popsaných v tabulce s názvem Škála zralosti/rozvinutosti kompetencí (viz Příloha 12). Pod požadovaným stupněm kompetence jsou uvedeny výroky představující metody, techniky, nástroje, pojmy a principy doporučujícího charakteru, které by měl projektový manažer minimálně znát a některé z nich v praxi umět užívat - záleží na charakteru výroku uvedeného v dané části tabulky a organizaci, kde projektový manažer působí. O míře znalosti – schopnosti používat daný výrok by měli rozhodovat kompetentní představitelé organizace.

Všechny kompetence vybrané respondenty jako důležité, jež se staly součástí kompetenčního modelu, pochází z CzNCB. A tak kompetence po obsahové stránce vychází primárně z CzNCB od Pitaše a kol. (2012) a jsou doplněny o informace z publikace od Doležala a kol. (2012).

Tabulka 16 Generický kompetenční model projektového manažera

Technické kompetence		Metody, techniky, nástroje, pojmy, principy
1	<p>Řízení integrace projektu</p> <p><i>Projektový manažer úspěšně řídí projekt s ohledem na definované požadavky a cíle projektu v kontextu organizace a jejího okolí</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • posuzuje a vyhodnocuje zamýšlený projekt • po schválení vymezuje rozsah projektu, záměr, cíle, výstupy, rozpočet, časový rámec, kontrolní body a členství v týmu projektu • dodržuje trojimperativ - dosahuje cíle ve stanoveném čase, zdrojích, rozsahu (a v rámci akceptovatelných parametrů rizika) • zná stanovená kritéria hodnocení projektu (úspěchu projektu) • integruje projektové plány, definuje postupy řízení projektu, zajišťuje jejich provedení a kontrolu • řídí vztahy se všemi zainteresovanými stranami po celou dobu životního cyklu projektu • vyhodnocuje ukončené projekty pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • studie proveditelnosti • zakládající listina projektu • trojimperativ pro určení cíle • technika SMART pro určení cíle • metoda logického rámce • plán řízení projektu • operativní řízení (na základě plánu) • řízení změn • životní cyklus a fáze projektu • systémové myšlení (celkový pohled na projekt v souvislostech) • Ishikavovy diagramy • dokumentace dosažených výsledků • Lessons Learned
2	<p>Řízení komunikace v projektu</p> <p><i>Projektový manažer úspěšně řídí komunikaci v projektu se všemi členy týmu a zainteresovanými stranami</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • komunikuje s členy týmu a zainteresovanými stranami - umí mluvit/sdělovat (rétorické, prezentační dovednosti na výborné úrovni), umí naslouchat (pozornost věnovaná druhým), umí mlčet (situační odhad) • vyhledává zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> • plán komunikace • komunikační matice, matice odpovědnosti • druhy komunikace (verbální, neverbální) • report z porad • analýza vlivu zainteresovaných stran (míra očekávání, míra vlivu)

	<ul style="list-style-type: none"> • připravuje a vede/realizuje porady, vytváří reporty z porad • řídí zainteresované strany (ZS) (identifikace ZS, identifikace zájmů, vlivu a očekávání ZS, identifikace příležitostí a hrozeb ZS, tvorba strategie komunikace se ZS) • vyhodnocuje komunikaci a řízení zainteresovaných stran pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • katalog rizik/registr rizik • Lessons Learned
3	<p>Řízení rizik v projektu</p> <p><i>Projektový manažer úspěšně řídí situace rizik ve všech fázích životního cyklu projektu</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuje rizika a příležitosti • posuzuje rizika a příležitosti z hlediska výskytu a dopadu (kvalitativně, kvantitativně) • plánuje odezvu/strategii obrany • realizuje odezvu/strategii obrany • neustále sleduje, kontroluje rizika, přijímá preventivní a nápravná opatření • řídí problémy a krize v projektu • vyhodnocuje řízení rizik pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • analýza rizik a příležitostí • identifikace rizik (metoda brainstorming, expertní odhady) • kvalitativní metody (RIPRAN, skórovací metoda) • kvantitativní metody (Monte Carlo, rozhodovací stromy, plánování scénářů) • SWOT analýza • katalog rizik/registr rizik • mapa rizik • plán odezvy • systém včasného varování • Lessons Learned
4	<p>Řízení kvality projektu</p> <p><i>Projektový manažer úspěšně řídí kvalitu projektu ve všech fázích životního cyklu projektu v kontextu trvalé organizace</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • plánuje kvalitu (stanovuje normy kvality projektu a jak tyto normy plnit) • zabezpečuje kvalitu - <i>Quality Assurance (QA)</i> - (definuje postupy a požadavky na dokumentaci, vyhodnocuje celkové plnění projektu a garantuje splnění daných norem) 	<ul style="list-style-type: none"> • politika řízení kvality (dokument trvalé organizace) • plán řízení kvality • audit kvality (nezávislé hodnocení) • uspokojování zákazníků • standard řízení kvality ISO 9000

	<ul style="list-style-type: none"> • operativně řídí kvalitu (sleduje konkrétní výsledky a kontroluje – <i>Quality Control (QC)</i> - zda odpovídají normám kvality a určuje způsoby odstranění příčin neuspokojivých výsledků) • vyhodnocuje řízení kvality pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • statistické nástroje kontroly (Paretova analýza, Ishikavovy diagramy) • Lessons Learned
5	<p style="text-align: center;">Řízení času v projektu</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer úspěšně plánuje a řídí situace spojené s fázemi a harmonogramem projektu</i></p>	<p style="text-align: center;">Požadovaná úroveň:</p> <p style="text-align: center;">SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • definuje a řadí podle času činnosti a/nebo pracovní balíky podle logických vazeb • provádí odhad doby trvání, identifikuje a přiřazuje zdroje • tvoří harmonogram projektu • kontroluje časový harmonogram se zřetelem na změny v projektu • zahrnuje rezervy do harmonogramu (pro nepředvídané události) • vyhodnocuje řízení času pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • životní cyklus (řízení) projektu • fáze, etapy projektu • trojimperativ • techniky odhadu doby trvání (odborný úsudek, podobnost, simulace – př. Monte – Carlo, skupinové techniky) • WBS • úsečkový diagram / síťový graf • CPM, PERT • kritická cesta • typy rezerv • vazby (FS, SS, FF, FS) • milníky • časové nárazníky (buffer) • Lessons Learned
6	<p style="text-align: center;">Řízení nákladů a finančních zdrojů projektu</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer úspěšně řídí náklady a finanční zdroje ve všech fázích životního cyklu projektu</i></p>	<p style="text-align: center;">Požadovaná úroveň:</p> <p style="text-align: center;">SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • plánuje, odhaduje a oceňuje náklady jednotlivých pracovních balíků, včetně režijních nákladů • sestavuje rozpočet projektu (plánované náklady, výnosy – zdroje financování) 	<ul style="list-style-type: none"> • směrný plán nákladů (predikce nákladů) • plán řízení nákladů (plán řízení odlišností od směrného plánu) • WBS

	<ul style="list-style-type: none"> • monitoruje a kontroluje náklady v průběhu životního cyklu projektu • porovnává plánované a skutečné náklady v různých bodech projektu, • zahrnuje rezervy do rozpočtu (na krytí zvýšených nebo nepředvídaných výdajů, na odměny příznivých výsledků) • vyhodnocuje řízení nákladů pro užití znalostí v dalších projektech 	<ul style="list-style-type: none"> • průběh řízení nákladů (změny nákladů) • EVA/EVM – Earned Value Analysis/Earned Value Management • přímé/nepřímé náklady • metody stanovení nákladů (analogické odhady, expertní odhady, odhadování zdola nahoru) • finanční nárazníky (buffer) • finanční ukončení projektu • Lessons Learned
	Behaviorální kompetence	Metody, techniky, nástroje, pojmy, principy
7	<p>Vůdcovství a motivace</p> <p><i>Projektový manažer úspěšně vede a motivuje lidi k výkonům a seberozvoji</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • určuje a užívá styl vedení vhodný pro danou situaci (pro práci s týmem, TOP managementem a dalšími zainteresovanými stranami = „ostatní“) • hodnotí svůj výkon a usiluje o zpětnou vazbu od ostatních a v případě potřeby mění styl vedení, poskytuje zpětnou vazbu ostatním členům týmu • svému okolí poskytuje vizi a směr, jistotu (pracovníci se mají na koho s důvěrou obrátit), pocit příslušnosti a seberepektu • rozvíjí své vůdcovské kompetence • má schopnost rozeznat svůj emoční stav (sebeuvědomění), změnit svůj emoční stav (sebevedení), rozpoznat emoční stav ostatních (sociální uvědomění), změnit emoční stav ostatních (management vztahů) 	<ul style="list-style-type: none"> • rozdíl mezi řízením x vedením • styly vedení • koučování • delegování • emoční inteligence • autorita • charisma • vize, motivace • teorie motivace

	<ul style="list-style-type: none"> • umí delegovat úlohy, ostatním důvěřuje, vede je, koučuje je při jejich rozvoji • umí řešit problémy v klidu a konstruktivně • rychle a vhodně oceňuje úspěchy, komunikuje je ostatním 	
8	<p style="text-align: center;">Asertivní jednání</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer využívá asertivního jednání v běžných i konfliktních situacích</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • je schopný prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou • zná důsledky svých rozhodnutí • pomocí pádných argumentů umí přesvědčit ostatní k podniknutí kroků, které jsou v zájmu projektu • adekvátně a přirozeně dává najevo vliv a autoritu, není pasivní ani agresivní • získává data o problémech, ze kterých se neshody odvíjejí; analyzuje tato data • hledá oboustranně přijatelná řešení, usiluje o situaci typu vítěz-vítěz, předchází konfliktům • tvrdě vyjednává o obsahu, ale udržuje přitom pozitivní osobní vztahy 	<ul style="list-style-type: none"> • asertivita vs. pasivita a agresivita • asertivní techniky • asertivní práva • autorita • sebedůvěra • sebekontrola • techniky vyjednávání
9	<p style="text-align: center;">Zaměření na výkonnost a výsledky</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer efektivně využívá čas pro zvýšení osobní výkonnosti a aktivizuje výkonnost projektového týmu s důrazem na optimální výsledky projektu</i></p>	<p>Požadovaná úroveň:</p> <p>SCHOPNOST APLIKACE V KONTEXTU</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • definuje výsledky projektu (cíle, výstupy/dodávky) tak, jak jsou očekávány jednotlivými zainteresovanými stranami • zaměřuje pozornost týmu na klíčové cíle tak, aby získal optimální výsledky • stanovuje a komunikuje hierarchii priorit (nejvíce 7 priorit) • řídí sebe (osobní efektivita, time management, sebekontrola, vytrvalost a důslednost) a osobní rozvoj členů týmu • neustále vyhledává možná zlepšení a maximálně využívá pracovní kapacity, aby zabezpečil rovnoměrný pracovní rytmus (práce a odpočinek) 	<ul style="list-style-type: none"> • plán řízení projektu • řízení zainteresovaných stran • řízení rizik • empatie (vnímání z pohledu zainteresovaných stran) • osobní zodpovědnost • osobní/pracovní tempo • pasivní/aktivní odpočinek
10	<p style="text-align: center;">Spolehlivost</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer vykazuje spolehlivé jednání při výkonu své práce i v osobních vztazích a komunikaci</i></p>	<p style="text-align: center;">Požadovaná úroveň:</p> <p style="text-align: center;">SCHOPNOST APLIKACE V KONTEXTU</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • dodává práci v dohodnutém čase a kvalitě • cítí zodpovědnost za úspěch projektu ve jménu všech zainteresovaných stran • komunikuje včas (vyřizuje obratem nepřijaté hovory a SMS zprávy, odepisuje na e-maily do 1 – 2 dnů) • dodržuje smluvené termíny (pokud to není možné, včas se omluví) • přijímá odpovědnost za své činy 	<ul style="list-style-type: none"> • motivace ostatních • profesionalita • morálka • spolupráce
Kontextové kompetence		Metody, techniky, nástroje, pojmy, principy
11	<p style="text-align: center;">Orientace na projekt, program, portfolio</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer řídí projekty v kontextu prostředí organizace a s vědomím naplňování strategie organizace</i></p>	<p style="text-align: center;">Požadovaná úroveň:</p> <p style="text-align: center;">ZNALOST</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • podporuje změnu myšlení a filozofie – změna organizace na organizaci orientovanou na projekty • řídí projekty (užívá aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené) • ví, že v rámci řízení portfolia se vyladuje portfolio projektů a programů s cíli a záměry organizace a určují se priority všech projektů a programů 	<ul style="list-style-type: none"> • strategické plány a byznys plány organizace • mise (poslání), vize, strategie • projekt vs. program a portfolio • princip řízení programů a portfolia • projektová kancelář
12	<p style="text-align: center;">Personální řízení</p> <p style="text-align: center;"><i>Projektový manažer řídí personální aktivity a rozvoj členů týmu v rámci projektu a trvalé organizace</i></p>	<p style="text-align: center;">Požadovaná úroveň: SCHOPNOST APLIKACE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuje, co mají společné a čím se odlišují trvalé části organizace a dočasné části založené na projektech, buduje rozhraní mezi nimi • identifikuje požadavky na lidské zdroje projektu ve smyslu dovedností, znalostí, zkušeností a časového období, kdy je daný zdroj potřeba • určuje pro každou roli v projektu potřebné schopnosti a dovednosti • vybírá do projektového týmu správné lidi, nebo se učí pracovat s jednotlivci, které neměl možnost si vybrat • podporuje rozvoj schopností a dovedností členů týmu • v rámci ukončení projektu každého člena týmu ocení a probíhá hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • trvalá organizace • projektová kancelář (součást trvalé organizace) • druhotné organizační struktury (projektové řízení útvarové, maticové, autonomní, síťové) • týmové role • odpovědnost za rozvoj nese projektový manažer, HR a linioví manažeři trvalé organizace • 360° zpětná vazba

Zdroj: vlastní zpracování dle: Pitaš a kol. (2012) a Doležal a kol. (2012)

4.3.5 Shrnutí fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

Cílem této fáze bylo určit míru rozvoje kompetence/potřebné úrovně kompetence pro výkon projektového manažera a sestavit kompetenční model čítající maximálně 12 kompetencí včetně charakteristik kompetencí.

Na základě dotazníkového šetření a použití aritmetického průměru byly vyhodnoceny požadované úrovně kompetencí v kapitole 4.3.1 a zvláště pak v rámci kapitoly 4.3.4 dopočítané pro kompetence, které jsou tvořeny sloučením kompetencí do logických skupin. Počet kompetencí byl redukován v předchozí fázi na základě stanovení celočíselných hodnot, které určovaly hranici zahrnutí/nezahrnutí do modelu a v této fázi se počet redukoval prostřednictvím slučování do logických skupin, z 20 kompetencí se 15 kompetencí sloučilo (z toho 12 kompetencí se spojilo do dvojic - vzniklo 6 kompetencí a zbylé 3 kompetence tvoří trojici) 5 kompetencí zůstalo samostatně. Každá kompetence obsahuje název a obsah kompetence, který je představován souhrnem znalostí, schopností, dovedností a aktivit, jež by projektový manažer měl v rámci výkonu práce zvládat. Dále jsou ke každé kompetenci připsány metody, techniky, nástroje, pojmy a principy, které mají pouze doporučující charakter, ale jsou věcně propojené s obsahem kompetence.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

5.1 Zhodnocení generického kompetenčního modelu projektového manažera

Výsledkem práce je sestavený generický kompetenční model projektového manažera, který se skládá z 12 kompetencí, jež jsou rozděleny do třech kompetenčních oblastí. V rámci TECHNICKÉ OBLASTI je první kompetence **řízení integrace projektu**, tato kompetence je velmi zásadní, obsahuje schopnosti, znalosti, dovednosti vykonávat činnosti, které působí po dobu celého životního cyklu projektu. V rámci této kompetence je zahrnuta nejen integrace projektových plánů v plánu řízení projektu, ale projektový manažer také definuje postupy řízení projektu, zajišťuje jejich provedení a kontrolu, a to vše s důrazem na počáteční fáze projektu, kdy je potřeba správně vymezit rozsah projektu, záměr, cíle, výstupy, rozpočet, časový rámec, kritéria hodnocení projektu atd. Bez těchto náležitostí nemůže projekt dopadnout úspěšně. Tato kompetence je velmi zásadní a právě ji doplňují nebo na ni navazují další kompetence. Kupříkladu řízení komunikace v projektu, jejíž zásadním prvkem jsou zainteresované strany, protože právě ty rozhodují o tom, zda projekt byl či nebyl úspěšný. Další velmi podstatnou činností v rámci kompetence integrace projektu je zaznamenání tzv. Lessons Learned, neboli poučení z projektu, kam se zaznamenávají všechny pozitivní i negativní události, které se v průběhu projektu odehrály, a to jako podklad pro další projekty, které mohou z tohoto materiálu čerpat zkušenosti. Dokument Lessons Learned je nyní zmiňován jen v rámci této kompetence, ale poznamenávají se do něj poznatky ze všech oblastí řízení projektu.

Již zmíněná kompetence **řízení komunikace v projektu**, je nesmírně důležitá, a to jak po stránce nástrojové, tak po stránce osobní. Manažer komunikuje se členy týmu, ale také se zainteresovanými stranami, které je nutné zohledňovat téměř při každém rozhodnutí v každé fázi životního cyklu projektu. Proto je kladen velký důraz na řízení zainteresovaných stran, jež spočívá zejména v jejich identifikaci, analýze jejich vlivu a očekávání a následné tvorbě strategie komunikace s nimi. Většina projektových manažerů se shodne, že právě komunikační dovednost je jednou ze základních. Manažer musí umět přednášet, prezentovat, vysvětlovat, přesvědčovat a také musí umět naslouchat. Tato kompetence se v osobní linii velmi doplňuje s kompetencí asertivní jednání z oblasti behaviorální.

Nejen nástrahy a příležitosti komunikace, ale i další rizika a příležitosti je nutné řídit, a to opět po celou dobu životního cyklu projektu. Tato činnost spadá do kompetence **řízení rizik v projektu**. Pro řízení rizik musí umět manažer neustále hledat a identifikovat rizika a příležitosti, posuzovat je, vytvářet strategii obrany, kterou následně provádí. Při řízení rizik je opět potřeba informovat zainteresované strany. Zde je vhodné zmínit, že je potřeba zaznamenávat poučení z projektu, ale zároveň při řízení rizik se velmi vyplatí vycházet z poučení z projektu.

Další kompetencí je **řízení kvality projektu**, které je nutně velmi spjaté s řízením kvality v rámci organizace. Projektový manažer plánuje kvalitu, což spočívá ve stanovování norem a postupů, následně ji zabezpečuje a řídí (kontroluje).

Řízení času v projektu je kompetence, která svým obsahem je velmi napojena na řízení integrace projektu, protože nic by nešlo plánovat ani realizovat bez časového hlediska. Čas je součástí trojimperativu, a tudíž není možné mluvit o čase, aniž by se hovořilo o zdrojích/nákladech. V rámci řízení času projektový manažer plánuje jednotlivé aktivity nebo pracovní balíky v logických návaznostech s ohledem na možné zdroje, které k nim přiřazuje a na základě toho odhaduje dobu trvání jednotlivých činností nebo pracovních balíků. Řízení času v projektu není možné provádět bez znalostí adekvátních nástrojů a metod.

Jak již bylo zmíněno u kompetence řízení času v projektu – čas není možné řešit bez ohledu na zdroje/náklady a ne nadarmo se říká: „Čas jsou peníze.“, a tak i kompetence **řízení nákladů a finančních zdrojů projektu** je zařazena v kompetenčním modelu. Tato kompetence předpokládá základní ekonomické a účetní znalosti pro potřebu orientace v terminologii. Jelikož z řízení času jsou stanoveny aktivity či pracovní balíky a k nim přiřazeny zdroje, je možné začít plánovat, odhadovat náklady a stanovovat rozpočet projektu s ohledem na finanční zdroje projektu. Dále činnost spočívá v monitorování, kontrole a porovnávání plánovaných a skutečných nákladů.

Kompetenční model se dále stává z BEHAVIORÁLNÍ OBLASTI, která obsahuje 4 kompetence. První z nich **vůdcovství a motivace** je opět jedna z těch stěžejních, ke které se pojí další kompetence z této oblasti. Většinou projektový manažer jako vůdce projevuje asertivní chování, je spolehlivý – jde příkladem, aby motivoval ostatní k podobnému chování a aby si nepodřezával svou autoritu, vede svůj tým tak, aby dosahoval

co nejlepších výsledků. Vůdce svému okolí poskytuje vizi a směr, jistotu, vytváří prostředí důvěry. Motivuje své členy týmu, protože vedení prostřednictvím motivace, je neúčinnější způsob vedení lidí. Projektový manažer by měl znát teorie motivace a umět využívat jejich poznatků. Motivace je silně spojená opět s komunikací, nelze motivovat, aniž by se komunikovalo, maximálně finančními stimuly, ale to, jak známo, má jen dočasný charakter působení. A z poznatků manažerů plyne, že vhodná pochvala, byť je často opomíjena, má mnohem lepší účinek nežli ostatní stimuly. V této kompetenci je nutné zmínit, že nejen na ostatní má vůdce působit, ale má se také zaměřit na svůj osobní rozvoj a vylepšovat své schopnosti v oblasti vůdcovství a motivace.

Výše již bylo naznačeno, že k vůdcovství, tak jak je pojímáno v teorii managementu, se pojí i **asertivní jednání**. Projektový manažer nemůže být z dlouhodobého hlediska pasivní ani agresivní. Adekvátně a přirozeně má dávat najevo vliv a autoritu. Musí respektovat ostatní, vnímat je jako osobnosti, vhodně s nimi komunikovat, a to tak, aby výsledky jednání byly v ideálním případě vítěz – vítěz, hledá oboustranně přijatelná řešení.

V kompetenci **zaměření na výkonnost a výsledky** se manažer projevuje aktivně vzhledem ke svému týmu, který vede tak, aby čas byl spotřebováván efektivně, vyhledává možná zlepšení a zaměřuje pozornost členů týmu na klíčové cíle, aby získal optimální výsledky, a soustředí se také na jejich rozvoj (k tomu více v kompetenci personální řízení v kontextové oblasti). Aktivně se projevuje i vzhledem ke své osobě, kdy se zaměřuje na osobní efektivitu, sebekontrolu, vytrvalost, důslednost apod. V této kompetenci se opět naráží na tematiku zainteresovaných stran, protože výsledky jsou vytvářeny pro ně a jimi jsou i hodnoceny, a tak je potřeba pohlédnout na problematiku optikou zainteresovaných stran a vžít se do jejich role a pohledu na věc.

Dále projektový manažer musí být **spolehlivý**, kdyby nebyl, těžko by pak mohl podávat dobré výsledky, které budou dodány ve správný čas, v daném rozpočtu a v požadované kvalitě. Také dodržuje smluvené termíny a podstatné je, že komunikuje včas, řeší vzniklé problémy a je oporou pro ostatní.

Poslední oblastí v generickém kompetenčním modelu projektového manažera je OBLAST KONTEXTOVÁ, v níž jsou obsaženy 2 kompetence. První kompetencí je **orientace na projekt, program a portfolio**, jejímž jádrem je vnímání projektu v kontextu

celé organizace. Jde o pochopení systému, ve kterém se projekty vykonávají, jaký mají cíl a smysl, čeho je jimi dosahováno. Je nutné chápat, že dosažení cíle projektu není konečný výsledek, ale jedná se o jeden z výsledků, který se podílí na celku, který posouvá danou organizaci kupředu a chápe projekt jako součást naplňování strategie a vize organizace. Považuje změnu organizace na organizaci orientovanou na projekty jako její možnou konkurenční výhodu.

V rámci **personálního řízení** v projektu je potřeba nejprve znát potřebné role a požadavky na personální zdroje. Požadavky by měly vycházet ze znalostí, schopností, dovedností a zkušeností, protože pokud jsou určeny jednoznačně na začátku, lépe se pak pracuje na rozvoji členů týmu, který má v kompetenci jak liniový manažer, oddělení HR, tak i projektový manažer. Již na rozvoji je možné sledovat, že je nutné vytvářet rozhraní mezi částmi trvalé organizace a částmi dočasného charakteru, a to platí i při výběru personálních zdrojů, protože jsou většinou vybírány právě z částí trvalé organizace. Pokud projektový manažer nemá možnost si členy týmu vybrat, je nutné, aby se zaměřoval na svou schopnost pracovat s nimi.

Ke každé kompetenci na základě dotazníkového šetření byla přiřazena potřebná úroveň zralosti/rozvinutosti kompetence pro výkon práce projektového manažera. Ve výsledném modelu se většina kompetencí pohybuje na úrovni „schopnost aplikace“, jen jedna kompetence - orientace na projekt, program a portfolio – má přiřazenou úroveň „znalost“. U kompetencí spolehlivost a zaměření na výkonnost a výsledky je úroveň nejvyšší, čili „schopnost aplikace v kontextu“.

5.2 Doporučení k použití generického kompetenčního modelu projektového manažera

Generický kompetenční model má obecně potenciál sloužit jako základ pro tvorbu specifického kompetenčního modelu, tudíž je předpoklad, že se výsledná podoba modelu bude měnit na základě požadavků a prostředí organizace, kde by měl být využit. Respektování specifických požadavků a prostředí organizace by mělo být rozhodně zohledněno, aby bylo možné dosahovat lepších výsledků. Například by se měly vzít v úvahu zkušenosti a odpovědnost projektového manažera, protože model je formulován obecně a není v něm začleněn aspekt různých úrovní pro juniorní a seniorní pozici.

Dále se požadované kompetence budou měnit v závislosti na typu projektu, oboru, prostředí (národní/mezinárodní) apod.

Kompetenční modely jsou jádrem integrovaného systému personálních činností - získávání a výběr pracovníků, odměňování, hodnocení pracovníků/řízení pracovního výkonu a rozvoj pracovníků. Získávání a výběr pracovníků je již z logiky sledu personálních činností zásadní, protože v případě, že dobře proběhne na základě kompetenčního modelu získávání a výběr pracovníků i další činnosti se pomocí kompetenčního modelu budou řídit lépe a od počátku bude nastavena hranice minimální úrovně kompetencí, která se pak v následujících činnostech hodnocení, odměňování a rozvoji pracovníků bude podle potřeb posouvat dál. Hodnocení je ve výsledném generickém kompetenčním modelu nastaveno na pětibodové škále (nekompetence, povědomí, znalost, schopnost aplikace a schopnost aplikace v kontextu) a u jednotlivých kompetencí je určena potřebná úroveň pro výkon práce projektového manažera. Měření úrovně kompetence může probíhat subjektivně a objektivně. K subjektivnímu měření může být užito například sebehodnotícího dotazníku, kde projektový manažer hodnotí úroveň svých kompetencí podle vlastního úsudku. Zároveň je mu tím poskytnuta i sebereflexe. Objektivní měření může probíhat například formou testu/dotazníku (analytická metoda), kdy pokládané otázky a označené/vyplněné odpovědi povedou hodnotitele k určení dosažené úrovně kompetence. V některých případech je vhodnější posuzovat vybrané kompetence prostřednictvím jiných metod. Pro vybrané kompetence z technické oblasti mohou být užity analogové metody, např. případové studie anebo může být využito Competency based interview (CBI), rozhovor, kdy projektový manažer je přiváděn k identifikování a analyzování minulých událostí. Pro behaviorální kompetence může být využito behaviorálního přístupu - assessment centra. Nebo je možné k měření kompetencí použít metodu 360° zpětné vazby. Hodnocení kompetencí spočívá v poměření dosažené úrovně kompetence s požadovanou úrovní kompetence. Na základě hodnocení kompetencí je možné stanovit odměňování pracovníků a jejich rozvoj. Hodnocení by právě pro tyto činnosti mělo probíhat pravidelně.

6 ZÁVĚR

V dnešní době se pohled obrací stále více ke člověku, na jeho schopnosti, dovednosti a potenciál rozvoje, protože se stává novým zdrojem konkurenčních výhod, z tohoto důvodu se práce věnuje tematice kompetencí a kompetenčních modelů, pomocí nichž je možné oddělit vynikající pracovníky od průměrných. Pokud má být organizace úspěšná a konkurenceschopná musí najít schopné zaměstnance, manažery a zaměřit se na jejich rozvoj. Tematika kompetencí vychází z oblasti personalistiky, ale kompetence a kompetenční modely mají za účinek sjednocení „jazyka“ personálního oddělení s „jazykem“ manažerů, jelikož kompetence a kompetenční modely jsou integrujícím prvkem pro personální činnosti spočívající v získávání a výběru pracovníků, odměňování, hodnocení pracovníků/řízení pracovního výkonu a rozvoji pracovníků. Kompetence a kompetenční modely, odrážejí firemní hodnoty, budují a zároveň posilují firemní kulturu.

Jelikož je problematika kompetencí a kompetenčních modelů velmi rozsáhlá, práce se zaměřuje na oblast projektového řízení a hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy identifikovat kompetence projektového manažera a na jejich základě vytvořit kompetenční model projektového manažera.

Kompetenční model projektového manažera byl sestavován na základě dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jakou důležitost přikládají projektivní manažeři daným kompetencím a úrovni těchto kompetencí, které jsou potřebné pro výkon práce na pozici projektového manažera.

Výsledný generický kompetenční model projektového manažera obsahuje celkem 12 kompetencí, v technické oblasti je zahrnuto 6 kompetencí: řízení integrace projektu, řízení komunikace v projektu, řízení rizik v projektu, řízení kvality projektu, řízení času v projektu, řízení nákladů a finančních zdrojů projektu. Oblast behaviorální obsahuje 4 kompetence: vůdcovství a motivace, asertivní jednání, zaměření na výkonnost a výsledky, spolehlivost. A oblast kontextových kompetencí je zastoupena 2 kompetencemi: orientace na projekt, program a portfolio; personální řízení. Potřebné úrovně zralosti/rozvinutosti kompetencí jsou ve většině případů „schopnost aplikace“, jen u kompetence orientace na projekt, program a portfolio je požadovaná úroveň „znalost“, u kompetencí spolehlivost a zaměření na výkonnost a výsledky je úroveň představována výrokem „schopnost aplikace v kontextu“.

Tento kompetenční model má obecně potenciál sloužit jako základ pro tvorbu specifického kompetenčního modelu. V rukou personalistů s pomocí odborníků v oboru znající specifické podmínky a požadavky organizace se jeho podoba těmto aspektům přizpůsobí pro použití v jednotlivých personálních činnostech v dané organizaci. Aby bylo užití kompetenčního modelu efektivní, měl by se kompetenční model objevovat ve vysoké míře ve všech personálních činnostech, ale dle výsledků výzkumu se kompetenční model v organizacích respondentů užívá nejvíce k řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, čemuž ale neodpovídá dosažené procento u položky odměňování pracovníků, které činí zhruba o polovinu nižší hodnotu. Kompetenční model má hojně uplatnění, dle respondentů, i v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků, ale oproti tomu je méně využit pro získávání a výběr pracovníků.

Personální činnosti lze poskládat do logického sledu podle návaznosti a jako první je vhodné zvolit právě získávání a výběr pracovníků. Jakmile se u této činnosti zapojí užití kompetenčního modelu a nastaví se tak minimální úroveň kompetencí, vznikne dobrý základ pro užití kompetenčního modelu v dalších integrovaných personálních činnostech. Po přijetí pracovníka (projektového manažera) se průběžně hodnotí a řídí jeho pracovní výkon. Hodnocení pracovníků na základě kompetenčního modelu projektového manažera je nastaveno na pětibodové škále a může probíhat více způsoby, např. prostřednictvím dotazníků, testů, rozhovorů, assessment center, 360° zpětné vazby apod. Na základě hodnocení je možné projektové manažery odměňovat a pracovat na jejich rozvoji.

Generický kompetenční model při customizaci na specifický kompetenční model by měl zohledňovat strategii a cíle firmy, záměry a cíle v oblasti lidských zdrojů, vnitřní a vnější podmínky organizace. Takto upravený model po správném zavedení a integraci do všech personálních činností v organizaci může přinést zvýšení konkurenceschopnosti pro organizaci.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 80-7169-614-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2914 5.
- BENDOVÁ , Klára. 2012. *Základy projektového řízení*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.
- BOYATZIS, Richard E. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1982. 0-471-09031-X.
- CIMBÁLKOVÁ , Lenka. 2009. *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi*. Valašské Meziříčí : Obchodní akademie a VOŠ, 2009. 978-80-254-4203-6 .
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav. 2012. *Projektový management podle IPMA -- 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4275-5.
- DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2008. 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 8071798934.
- FIŠER, Roman. 2014. *Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Praha : Grada, 2014. 978-80-247-5038-5.
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela, ŽÁRSKÁ, Kamila. 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha : Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. 978-80-87449-18-9.

- HRONÍK, František. 2006a. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. 2006b. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 978-80-247-1458 - 5.
- IPMA. 2006. *ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0*. Nijkerk : International Project Management Association, 2006. 0-9553213-0-1.
- KERZNER, Harold. 2009. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. Hoboken : John Wiley & Sons, 2009. 978-0-470-27870-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2497-3.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 80-85605-45-7.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1545-2.
- KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. 2004. *Manažerské kompetence :způsobivosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada, 2004. 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3902-1.
- MCCLELLAND, David C. 1973. *Testing for Competence Rather Than for" Intelligence*. místo neznámé : American Psychologist, 1973.
- MUŽÍK, Jaroslav. 2000. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Codex, 2000. 80-85963-93-0.
- NEWTON, Richard. 2008. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada, 2008. 978-80-247-2544-4.

- PITAŠ, Jaromír a kol. 2012. *Národní standard kompetencí projektojektového řízení verze 3.2*. Brno : Společnost pro projektové řízení, 2012. 978-80-214-4058-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. 2005. *Řízení podle kompetencí: Management by Competencies*. Praha : Grada, 2005. 80-247-1074-9.
- PMI. 2002. *Project manager competency development (PMCD) framework*. Newtown Square : Project Management Institute, 2002. ISBN 1-880410-93-1.
- SPENCER, Lyle M., SPENCER, Signe M. 1993. *Competence At Work*. Canada : John Wiley & Sons, Inc., 1993. 047154809X.
- SVOBODOVÁ, Dagmar. 2015. *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. Praha : Grada, 2015. 978-80-247-5092-7.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management -- Systémový přístup k řízení projektů - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3611-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír a kol. 2009. *Management. Základy - moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. 2011. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-6871-7.
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 978-80-86723-54-9.
- VOJTÍŠEK, Petr. 2012. *Výzkumné metody*. Praha : Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje:

- APMG-INTERNATIONAL. 2016. PRINCE2® Certification. *APMG-International*. [Online] 2016. [Citace: 3. únor 2016.] <http://www.apmg-international.com/en/qualifications/prince2/prince2.aspx>.
- ILX GROUP. 2016. PRINCE2 Methodology. *PRINCE2*. [Online] 2016. [Citace: 2. únor 2016.] <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>.
- LOSKOT, Stanislav. 2014. Kompetenční model. *AQE advisors*. [Online] AQE advisors, 17. duben 2014. [Citace: 20. únor 2016.] <http://www.aqe.cz/cz/8532/2453/clanek/kompetencni-model-km/>.
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. 2015. Kompetenční modely . *msmt.cz*. [Online] březen 2015. [Citace: 20. únor 2016.] http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_smart_akc/Priloha_c._4_vyzvy_SmA_cc_Kompetencni_modely.pdf.
- NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. 2012. Metodika ověřování úrovně kompetencí projektového manažera ve školství. *Projektový manažer 250+*. [Online] 30. listopad 2012. [Citace: 8. únor 2016.] <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/metodikaoverovaniurovnekompetenci.pdf>.
- NSP. 2012. Informace o projektu NSP. *Národní soustava povolání*. [Online] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2012. [Citace: 4. únor 2016.] <http://info.nsp.cz/Default.aspx#p02>.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2016. PMBOK® Guide. *PMI*. [Online] 2016. [Citace: 2. únor 2016.] <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/pmbok-guide.aspx>.
- SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. 2016. O nás. *cspr.cz*. [Online] 2016. [Citace: 5. únor 2016.] http://cspr.cz/?page_id=9.

8 PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1 - Formulář dotazníku Kompetence projektového manažera	I
Příloha 2 - Boyatzisův kompetenční model	X
Příloha 3 – Seznam elementů kompetencí podle IPMA	XI
Příloha 4 – Technická kompetenční oblast (IPMA)	XII
Příloha 5 – Behaviorální kompetenční oblast (IPMA)	XVII
Příloha 6 – Kontextová kompetenční oblast (IPMA)	XXII
Příloha 7 – Jazyková kompetence	XXVI
Příloha 8 – Měkké kompetence (NSP)	XXVII
Příloha 9 – Obecné dovednosti (NSP)	XXXI
Příloha 10 – Odborné znalosti a dovednosti (NSP)	XXXII
Příloha 11 – Kompetence plynoucí z NSP	XXXIII
Příloha 12 – Škála zralosti/rozvinutosti kompetencí	XXXIV

Příloha 1 - Formulář dotazníku Kompetence projektového manažera

Odkaz: <https://www.surveio.com/survey/d/V5O1C4N7I2Q2W8I0Y>

Vážená paní / Vážený pane,

ráda bych Vás požádala o několik minut času k vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze (Provozně ekonomická fakulta, obor Projektové řízení).

Výsledkem dotazníkového šetření bude generický (obecný) kompetenční model pro pozici projektového manažera.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 15 minut a obsahuje 53 kompetencí k hodnocení, které vychází ze standardu projektového řízení od International Project Management Association (IPMA) v komparaci s dalšími kompetenčními modely manažerských kompetencí a kompetencemi uvedenými v Národní soustavě povolání pro pozici manažer projektu, aby výsledný kompetenční model byl tvořen opravdu těmi nejdůležitějšími kompetencemi.

Prohlašuji, že dotazník je anonymní a získaná data budou použita pouze pro zpracování mé diplomové práce.

UPOZORNĚNÍ: Respondenty mohou být pouze PROJEKTOVÍ MANAŽEŘI.

V případě dotazů nebo zájmu o výsledky mě neváhejte kontaktovat na adrese slundakova@gmail.com.

Velice děkuji za Váš čas a odpovědi.

Sára Lundáková

POZNÁMKA: V jakém významu je pojem kompetence v dotazníku užíván?

Kompetence je dynamický soubor znalostí, schopností, dovedností, životních a pracovních zkušeností, které jsou užité ke zvládnutí pracovních funkcí a rolí plynoucích z pracovního místa.

(V jakém významu NENÍ pojem kompetence v dotazníku užíván? Kompetence představuje pravomoc, oprávnění či moc rozhodovat.)

1 Na jaké pozici pracujete?

- Junior projektový manažer
- Senior projektový manažer
- Manažer programu
- Manažer portfolia

2 Jste:

- Žena
- Muž

3 Počet let zkušeností s projektovým řízením:

- < 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 - 15 let
- > 15 let

4 V jakém oboru působíte?

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

5 Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete?

- < 50 zaměstnanců (malý podnik)
- 50 - 250 zaměstnanců (střední podnik)
- > 250 zaměstnanců (velký podnik)
- Nejsem zaměstnancem, jsem OSVČ

6 Jak velký tým obvykle řídíte?

(Uveďte pouze členy projektového týmu bez subdodavatelů.)

- 1 - 5 lidí
- 6 - 10 lidí
- 11 - 20 lidí
- 21 - 40 lidí
- 41 - 80 lidí
- > 81 lidí

7 Pokud Vaše společnost užívá standardy/metodiky projektového řízení, uveďte jaké:

- Interní standardy
- PMI
- IPMA
- PRINCE2
- Žádné
- Jiné

8 Máte certifikaci?

- Ano
- Ne

9 Certifikace:

(Pokud nemáte certifikaci, prosím vyplňte pole "Žádná".)

- PMI
- IPMA
- PRINCE2
- Žádná
- Jiná

Následuje hodnocení kompetencí dle IPMA uvedené v Národním standardu kompetencí projektového řízení, který obsahuje 46 kompetencí rozdělených do třech oblastí: technická, behaviorální a kontextová. Výčet kompetencí je obohacen o dalších 7 kompetencí plynoucích z porovnávání Národního standardu kompetencí projektového řízení s dalšími kompetenčními modely manažerských kompetencí a kompetencemi uvedenými v Národní soustavě povolání pro pozici manažer projektu.

Hodnotí se důležitost (znalosti - schopnosti) jednotlivé kompetence obecně pro výkon práce projektového manažera na stupnici 1 – 5 (vyjádřené počtem vybarvených hvězd):

Počet hvězd	Označení	Stručný popis
★	Nekompetence	Nekompetence (bez kompetence, nevědomí) Hodnocená osoba je „zcela nedotčena“ (nemá ani základní povědomí o principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti).
★ ★	Povědomí	Základní povědomí (pasivní znalost) Hodnocená osoba má základní povědomí o obsahu a smyslu příslušné kompetence, má povědomí o některých principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti.
★ ★ ★	Znalost	Kompetence na úrovni aktivní znalosti Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence, resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti („zná teorii“).
★ ★ ★ ★	Schopnost aplikace	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti aplikace do praxe Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti) a dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení.
★ ★ ★ ★ ★	Schopnost aplikace v kontextu	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti kontextuální aplikace do praxe (holistický náhled). Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti), dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení, a rovněž kriticky zhodnotit/posoudit vhodnost či přiměřenost jejich aplikace s ohledem na kontext dané situace, resp. vhodným způsobem modifikovat svůj přístup dle aktuálního kontextu.

Poznámka: V následující části v elektronickém dotazníku byly u jednotlivých kompetencí vždy popisy, které se nachází v přílohách 4, 5, 6, 7 a 11. Tyto popisy jsou z důvodu duplicity dat v přílohách odstraněny z přepisu dotazníku. Hodnocení kompetencí je zobrazeno nyní formou tabulky, kde prostřednictvím „vybarvování hvězd“ respondenti určovali úroveň důležitosti kompetence pro výkon projektového manažera.

TECHNICKÁ KOMPETENČNÍ OBLAST

Otázka	Element kompetence	Hodnocení 1 - 5 hvězd
10	Úspěšnost řízení projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
11	Zainteresované strany	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
12	Požadavky a cíle projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
13	Rizika a příležitosti	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
14	Kvalita	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
15	Organizace projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
16	Týmová práce	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
17	Řešení problémů	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
18	Struktury v projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
19	Rozsah a dodávané výstupy projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
20	Čas a fáze projektu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
21	Zdroje	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
22	Náklady a financování	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
23	Obstarávání a smluvní vztahy	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
24	Změny	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
25	Kontrola, řízení a podávání zpráv	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
26	Informace a dokumentace	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
27	Komunikace	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
28	Zahájení	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
29	Ukončení	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
30	Počítačová způsobilost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
31	Způsobilost k řízení osobního automobilu	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
32	Numerická způsobilost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
33	Jazyková schopnost: anglický jazyk	☆ ☆ ☆ ☆ ☆

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENČNÍ OBLAST

Otázka	Element kompetence	Hodnocení 1 - 5 hvězd
34	Vůdčovství	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
35	Zainteresanost a motivace	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
36	Sebekontrola	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
37	Asertivita	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
38	Uvolnění	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
39	Otevřenost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
40	Kreativita	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
41	Orientace na výsledky	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
42	Výkonnost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
43	Diskuze	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
44	Vyjednávání	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
45	Konflikty a krize	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
46	Spolehlivost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
47	Porozumění hodnotám	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
48	Etika	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
49	Samostatnost	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
50	Celoživotní učení	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
51	Ovlivňování ostatních	☆ ☆ ☆ ☆ ☆

KONTEXTOVÁ KOMPETENČNÍ OBLAST

Otázka	Element kompetence	Hodnocení 1 - 5 hvězd
52	Orientace na projekt	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
53	Orientace na program	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
54	Orientace na portfolio	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
55	Realizace projektu, programu a portfolio	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
56	Trvalá organizace	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
57	Byznys	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
58	Systemy, produkty, technologie	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
59	Personální management	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
60	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
61	Finance	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
62	Právo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Následuje další část dotazníku - stanovení důležitosti jednotlivých kompetencí pro výkon práce projektového manažera v dané kompetenční oblasti prostřednictvím pořadí.

63 Stanovte pořadí důležitosti kompetencí pro výkon práce projektového manažera v oblasti technických kompetencí - vyberte prvních 10 (ostatní nemusíte řadit):

1. Úspěšnost řízení projektu
2. Zainterесované strany
3. Požadavky a cíle projektu
4. Rizika a příležitosti
5. Kvalita
6. Organizace projektu
7. Týmová práce
8. Řešení problémů
9. Struktury v projektu
10. Rozsah a dodávané výstupy projektu
11. Čas a fáze projektu
12. Zdroje
13. Náklady a financování
14. Obstarávání a smluvní vztahy
15. Změny
16. Kontrola, řízení a podávání zpráv
17. Informace a dokumentace
18. Komunikace
19. Zahájení
20. Ukončení
21. Počítačová způsobilost
22. Způsobilost k řízení osobního automobilu
23. Numerická způsobilost
24. Jazyková schopnost: anglický jazyk

64 Stanovte pořadí důležitosti kompetencí pro výkon práce projektového manažera v oblasti behaviorálních kompetencí - vyberte prvních 8 (ostatní nemusíte řadit):

1. Vůdčovství
2. Zainteresovanost a motivace
3. Sebekontrola
4. Asertivita
5. Uvolnění
6. Otevřenost
7. Kreativita
8. Orientace na výsledky
9. Výkonnost
10. Diskuze
11. Vyjednávání
12. Konflikty a krize
13. Spolehlivost
14. Porozumění hodnotám
15. Etika
16. Samostatnost
17. Celoživotní učení
18. Ovlivňování ostatních

65 Stanovte pořadí důležitosti kompetencí pro výkon práce projektového manažera v oblasti kontextových kompetencí - vyberte prvních 5 (ostatní nemusíte řadit):

1. Orientace na projekt
2. Orientace na program
3. Orientace na portfolio
4. Realizace projektu, programu a portfolia
5. Trvalá organizace
6. Byznys
7. Systémy, produkty, technologie
8. Personální management
9. Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
10. Finance
11. Právo

66 Jakým způsobem jsou kompetence/kompetenční modely využívány ve Vaší společnosti?

(Pokud nejsou využívány, vyplňte pole "Žádným".)

- Získávání a výběr pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu/hodnocení pracovníků
- Rozvoj/vzdělávání pracovníků
- Žádným
- Jiným

VELICE DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ!!!

Příloha 2 - Boyatzisův kompetenční model

Boyatzisův kompetenční model čítající dvanáct kompetencí (Boyatzis, 1982):

- efektivní orientace,
- proaktivita,
- diagnostické užití pojmů,
- obavy z dopadů,
- sebedůvěra,
- použití socializované síly,
- řízení skupinového procesu - pouze pro manažery středního a vyššího stupně,
- vnímání - pouze pro manažery středního a vyššího stupně,
- percepční objektivita,
- sebekontrola,
- vytrvalost a přizpůsobivost.

Příloha 3 – Seznam elementů kompetencí podle IPMA

Kompetenční oblasti a elementy kompetencí definovaných v IPMA (Pitaš a kol., 2012):

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

Příloha 4 – Technická kompetenční oblast (IPMA)

Technická oblast kompetencí - klíčové kompetence stupně B a popis elementu dle CzNCB (Pitaš a kol., 2012).

Číslo	Elementy oblasti technických kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, případné uvedení možných procesních kroků
1	Úspěšnost řízení projektu	Úspěšné řízení dle daných kritérií úspěchu komplexního projektu. (Úspěšnost projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami. Pro úspěch řízení projektu je životně důležitá integrace. Ta spočívá v kombinaci požadavků, aktivit a výsledků projektu tak, abychom dosáhli cílů a úspěšných výstupů projektu. Čím více roste složitost a čím více se různí očekávání zainteresovaných stran, tím sofistikovanější přístup je pro integraci potřeba. Projektové řízení dohlíží na aktivity, které jsou potřebné k sestavení podrobného plánu řízení projektu. Úspěšnost řízení projektu zahrnuje např. tvorbu plánu řízení projektu, kontrolu plánu řízení projektu, shromažďování dosažených výsledků a jejich interpretaci zainteresovaným stranám..)
2	Zainteresované strany	Úspěšné řízení zainteresovaných stran v komplexním projektu. (Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky. Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany, identifikovat jejich zájmy, stanovit pořadí důležitosti obojího ve vztahu k projektu a vytvořit strategii komunikace se zainteresovanými stranami.)
3	Požadavky a cíle projektu	Úspěšné řízení definování požadavků a cílů komplexního projektu. (Požadavky projektu vychází z potřeb zákazníků, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Řízení požadavků spočívá v určení, definici a odpouhnutí projektu takovým způsobem, který naplní potřeby a očekávání zainteresovaných stran (zejména zákazníků a uživatelů). Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky) v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika. Specifický a měřitelný cíl projektu (objective) je tvořen souborem cílových podmínek a parametrů, kterých manažeri projektu musí dosáhnout proto, aby poskytli zainteresovaným stranám možnost v návaznosti na dokončený projekt dosáhnout očekávané přínosy.)

Číslo	Elementy oblasti technických kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, případně uvedení možných procesních kroků
4	Rizika a příležitosti	Úspěšné řízení situací rizik v rámci komplexního projektu. (Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Proces zahrnuje identifikaci, analýzu, určení obrany, monitoring a kontrolu rizik...)
5	Kvalita	Úspěšné řízení situací souvisejících s kvalitou v komplexním projektu. (Kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do kterého (do jaké) množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Proces spočívá v tvorbě plánu kvality, zajištění a řízení kvality, testování...)
6	Organizace projektu	Úspěšné řízení situací souvisejících s organizací projektu v rámci komplexního projektu. (Organizace projektu je seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomoce a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k bysnyš či funkčním procesům. Tento element kompetencí v sobě zahrnuje návrh a udžování příslušných projektových rolí, organizačních struktur, odpovědnost a způsobilostí pro projekt.)
7	Týmová práce	Úspěšné řízení situací souvisejících s týmovou prací na komplexním projektu. (Týmová práce v sobě zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku. Týmy jsou skupiny lidí, kteří pracují společně s cílem dosáhnout určitého cíle. Fáze vývoje týmu: fáze formování (forming), fáze konfliktů a polarizací (storming), fáze normování (norming) a fáze výkonu (performing).)
8	Řešení problémů	Úspěšné řízení situací obsahující řešení problémů v rámci komplexního projektu. (Převážná většina problémů, které v projektu vznikají, se týká časového vymezení, nákladů, rizik nebo výstupů (dodávek) projektu a/nebo vzájemného působení mezi těmito čtyřmi faktory. Možnosti řešení zahrnují v prvé řadě snížení rozsahu výstupů projektu, prodloužení časového rámce nebo zajištění dalších zdrojů. K řešení problémů lze použít různé metody. Může to být například zavedení systematických postupů (procedur) pro: identifikaci problému a zjištění jádra problému, podporu tvorby nápadů a alternativ řešení problémů [jako jsou postupy typu brainstormingu, nekonvenčního myšlení (lateral thinking), metod zadumání (thinking hat) zaměřených na cvičení myšlení], hodnocení nápadů a výběru nejlepší možnosti, a pro podniknutí patřičných kroků k realizaci zvolené možnosti. Avšak před rozhodnutím o tom, které kroky budou podniknuty, je třeba konzultovat zainteresované strany a získat jejich souhlas.)

Číslo	Elementy oblasti technických kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, případně uvedení možných procesních kroků
9	Struktury v projektu	Úspěšné řízení vytváření struktur v komplexním projektu. (Struktury v projektu jsou klíčovým mechanismem, který v rámci projektu zajišťuje řád. Hierarchické struktury zajišťují, aby se v projektu nic neopominulo. Projekty lze z různých pohledů rozložit na části (základní složky). Typické rozklady projektu na součásti jsou: z pohledu strukturalizace prací – Work Breakdown Structure (WBS), z pohledu organizace projektu - Organisation Breakdown Structure (OBS), z pohledu nákladů na projekt, z pohledu informační a dokumentační struktury.)
10	Rozsah a dodávané výstupy projektu	Úspěšné řízení situací týkajících se rozsahu a výstupů projektu v rámci komplexního projektu. (Rozsah/rámec/oblast/prostor projektu (project scope), zkráceně jen rozsah projektu, definuje hranice projektu. V případě, že nejsou hranice projektu, programu nebo portfolia řádně určeny, a v případě, že doplňky a/nebo vynechávky do/z projektu nejsou správně zdokumentovány, má situace kolem projektu sklony vymknout se kontrole. Pod pojem výstupy/dodávky patří nejenom prodané produkty a zavedené služby po ukončení projektu, ale také provozní procesy, organizační změny a změny v lidských zdrojích, které jsou potřeba k tomu, aby organizace úspěšně fungovala. Konfigurace a specifikace výstupů/dodávek musí splňovat požadavky a cíle projektu.)
11	Čas a fáze projektu	Úspěšné řízení situací spojených s fázemi a harmonogramy projektu v rámci komplexního projektu. (Pojem „čas v projektu“ zahrnuje strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností a/nebo pracovních balíků (work packages), a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, a monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase. Tyto aspekty je vhodné zobrazit v úsečkovém diagramu / síťovém grafu.)
12	Zdroje	Úspěšné řízení situací týkajících se zdrojů v rámci komplexního projektu. (Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů. Pojem zdroje zahrnuje lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba.)

Číslo	Elementy oblasti technických kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, případně uvedení možných procesních kroků
13	Náklady a financování	Úspěšné řízení situací zahrnujících řízení nákladů a finančních zdrojů v rámci komplexního projektu. (Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu. Proces zahrnuje odhady a ocenění nákladů jednotlivých pracovních balíčků, včetně režijních nákladů, analýzu odchylek a jejich příčiny, porovnávání skutečných a plánovaných nákladů, předpovídání trendů nákladů. . .)
14	Obstarávání a smluvní vztahy	Úspěšné řízení situací obsahujících obstarávání a smluvní vztahy v rámci komplexního projektu. (Obstarávání slouží k tomu, abychom pro projekt získali od dodavatelů zboží nebo služeb za peníze projektu ty nejlepší hodnoty. Práci dodavatelů a všech zainteresovaných organizací je třeba formálně zdokumentovat. Musí být jasně definováno, co se od nich očekává, a organizace přijímající jejich výsledky musí dodržení těchto očekávání a splnění úkolů a závazků každou takovou stranou kontrolovat. Smyslem managementu smluvních vztahů je kontrola a řízení procesů formalizace kontraktu, a po jeho podepsání pak řízení smluvního vztahu v rámci životního cyklu projektu (manipulování se skutečností směrem k dodržení kontraktu a obráceně aktualizace kontraktu podle skutečnosti).)
15	Změny	Úspěšné řízení změn v komplexním projektu. (Změny jsou vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu nevyhnutelné. Bývá nutné změnit i specifikaci projektu nebo smluvní podmínky s dodavateli či zákazníky. Změny musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cíli projektu, které byly vytyčeny v počátku řešení problému.)
16	Kontrola, řízení a podávání zpráv	Úspěšné řízení situací souvisejících s kontrolou, řízením a podáváním zpráv v rámci komplexního projektu. (Tento element zahrnuje integrovanou kontrolu, řízení a podávání zpráv o projektu (reporting). Kontrola a řízení vychází z cílů, plánů a smluv projektu. Měří skutečný postup a efektivitu na projektu, porovnává projekt se směrným plánem (project baseline) a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření. Podávání zpráv poskytuje informace o stavu prací na projektu a předpovídá budoucí vývoj až do ukončení projektu či programu. Komunikuje tyto informace a předpovědi všude tam, kde je potřeba. Podávání zpráv také zahrnuje finanční audity a přezkoumání projektu.)

Číslo	Elementy oblasti technických kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, případně uvedení možných procesních kroků
17	Informace a dokumentace	Úspěšné řízení situací týkajících se informací a dokumentace v rámci komplexního projektu. (Management informací zahrnuje modelování, získávání, výběr, ukládání a vyhledávání dat nějak souvisejících s projektem (formátovaných i neformátovaných, grafických, v papírové nebo elektronické podobě).)
18	Komunikace	Úspěšné řízení komunikačních situací v rámci komplexního projektu. (Komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná. Proces obsahuje tvorbu komunikačního plánu, popřípadě soupisu, který uvádí kdo, kdy a jaké informace má obdržet.)
19	Zahájení	Úspěšné řízení zahájení celého komplexního projektu a jeho jednotlivých fází. (Zahájení dává základ úspěšného programu nebo projektu. Proces obsahuje zahajovací workshop a nábor vhodných lidí do týmu projektu. V rámci workshopu by se mělo zaměřit na rozpracování zakládací listiny projektu, přípravu plánu řízení projektu, vymezení týmových rolí a na kritickou cestu projektu. Po zahájení fáze obvykle potřeba se věnovat následujícím tématům: specifické cíle následující fáze programu/projektu, jakékoli potřebné organizační změny, potřeba potvrdit nebo modifikovat zakládající listinu projektu a plán řízení projektu/programu, aktualizace podrobného časového harmonogramu a plánu nákladů, angažování a zainteresování zdrojů. . .)
20	Ukončení	Úspěšné řízení situací spojených s ukončením komplexního projektu. (Každou fázi projektu nebo podprojektu je třeba formálně ukončit. Přitom se musí ukončovaná fáze vyhodnotit a zdokumentovat, musí se zkontrolovat, zda byly dosaženy cíle a splněna očekávání zákazníků. Návrhy a plány pro následující fázi nebo fáze projektu musí být přezkoumány a jakékoliv problémy či nové okolnosti vyžadující rozhodnutí musí být odeslány příslušnému orgánu ke schválení.)

Příloha 5 – Behaviorální kompetenční oblast (IPMA)

Behaviorální oblast kompetencí - klíčové kompetence stupně B a popis elementu dle CzNCB (Pitaš a kol., 2012).

Číslo	Elementy oblasti behaviorálních kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů adekvátního chování
1	Vůdčovství	Skutečně praktikování a řízení schopnosti vedení lidí v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti vést lidi. (Vůdčovství je ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu. Vůdčovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Proces obsahuje určení, který styl vedení je pro danou situaci vhodný (pro práci s týmem, vrcholovým managementem a dalšími zainteresovanými stranami), využívání příležitosti nechat se školit a koučovat, poskytovat svým členům týmů koučování a trénink ve vůdčovství atd. Příklady adekvátního chování v případě vůdčovství: manažer umí delegovat, má vizi, je inspirující, přebírá zodpovědnost, zachovává klid, jedná a mluví rozvážně...)
2	Zainteresovanost a motivace	Skutečné praktikování a řízení schopnosti zainteresovat a motivovat lidi v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti zainteresovat a motivovat lidi. (Zainteresovanost představuje osobní vklad projektového manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojeni. Díky zainteresovanosti lidé projektu věří a chtějí se ho účastnit. Je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu. Motivace týmu projektu závisí na jeho soudržnosti a na jeho schopnosti překonat úspěšná i neúspěšná období projektu. Příklady adekvátního chování v případě zainteresovanosti a motivace: manažer je pozitivní pracuje s úsměvem, podporuje angažovanost týmu, aktivně řídí úroveň motivace, vzbuzuje důvěru...)
3	Sebekontrola	Skutečné praktikování a řízení schopnosti sebekontroly v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti sebekontroly. (Sebekontrola či sebeřízení představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací. Příklady adekvátního chování v případě sebekontroly: manažer kontroluje své emoce, má výskový prách frustrace, podporuje konstruktivní argumentaci, otevřeně hovoří o stresujících problémech svých i problémech ostatních, vyvažuje práci a soukromý život.)

Číslo	Elementy oblasti behaviorálních	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů adekvátního chování
4	Asertivita	<p>Skutečné praktikování a řízení schopnosti asertivity v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti asertivity. (Asertivita je schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Je to kompetence, kterou manažer projektu potřebuje, aby zajistil efektivní komunikaci s projektovým týmem a dalšími zainteresovanými stranami. Přesvědčivost je schopnost dosáhnout dohody o společných cílech pomocí diskuze a/nebo pádných argumentů. Přesvědčivost může zajistit, že cenné nápady a myšlenky jsou vyslyšeny a realizovány. Příklady adekvátního chování v případě asertivity: manažer naslouchá druhým, má pozitivní přístup, adekvátně a přirozeně dává najevo autoritu...)</p>
5	Uvolnění	<p>Skutečné praktikování a řízení schopnosti uvolnění v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti uvolnění. (Uvolnění je schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích. Snížení napětí je důležité, pokud chceme udržovat se zainteresovanými stranami úspěšnou spolupráci. Uvolněním lze v určité situaci snížit napětí nebo, v případě potřeby, dodat skupině lidí energii. Příklady adekvátního chování v případě uvolnění: manažer jedná a reaguje uvolněně, užívá humor, do rozpočtu zahrnuje náklady na formování týmu, na společenské a zábavné akce...)</p>
6	Otevřenost	<p>Skutečné demonstrování otevřenosti v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti otevřenosti. (Otevřenost je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů. Otevřenost je nevyhnutelná jako prostředek pro získání přínosu ze znalostí a zkušeností druhých. Příklady adekvátního chování v případě otevřenosti: manažer je flexibilní, buduje důvěru, aktivně a pozitivně přistupuje k druhým a naopak sám je přístupný, uznává všechny členy týmu, toleruje a stimuluje v týmu i jiné názory a podporuje aktivní účast každého člena...)</p>

Číslo	Elementy oblasti behaviorálních kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů adekvátního chování
7	Kreativita	<p>Skutečné praktikování a řízení schopnosti kreativity v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti kreativity. (Kreativita je schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií. Manažer projektu využívá kreativitu jednotlivců, skupinovou kreativitu projektového týmu, a rovněž organizaci toho, jak jednotlivci a tým pracují, ve prospěch projektu. Manažer projektu musí pečovat o procesy v týmu a stimulovat, zaznamenávat, hodnotit a projednávat každý kreativní nápad, se kterým tým přišel, a který může být ve prospěch projektu. Příklady adekvátního chování v případě kreativity: manažer je otevřený novým myšlenkám, stimuluje lidi, aby přicházeli s novými myšlenkami, naslouchá a používá vlastní intuici. . .)</p>
8	Orientace na výsledky	<p>Skutečné praktikování a řízení schopnosti orientace na výsledky v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti orientace na výsledky. (Orientací na výsledky se rozumí zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Příklady adekvátního chování v případě orientace na výsledky: manažer se chová jako podnikatel, hledá zlepšení, využívá příležitosti, nepřehlíží rizika. . .)</p>
9	Výkonnost	<p>Skutečné praktikování a řízení schopnosti výkonosti v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti výkonosti. (Výkonnost je schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přimášejí dohodnuté výstupy/dodávky, a že očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna. Výkonnost rovněž obsahuje to, že používání metod, systémů a postupů se děje tou nejeftektivnější cestou. Výkonnost je základní komponentou řízení projektů, minimálně co se týká důležitých problémů. Příklady adekvátního chování v případě výkonosti: manažer správně aplikuje řízení změn, je přesný v začátcích schůzí a snaží se je ukončit tak brzy, jak je to jenom možné, všimá si neoptimálního využívání zdrojů a provádí korekční opatření. . .)</p>

Číslo	Elementy oblasti behaviorálních kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů adekvátního chování
10	Diskuze	Efektivní diskutování v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti diskutovat. (Kompetence diskuse představuje schopnost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení. Příklady adekvátního chování v případě diskuze: manažer zvažuje návrhy druhých, rozhoduje se na základě logiky a argumentů a svá rozhodnutí dokáže dobře vysvětlit...)
11	Vyjednávání	Řízení projektové schůze (porady) a úspěšné vedení vyjednávání. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti vyjednávat. (Vyjednávání představuje způsob, kterým zainteresované strany mohou vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu tak, aby došly k oboustranně přijatelnému řešení. Dobře vyvinutá schopnost vyjednávání může manažerovi projektu pomoci vyhnout se skutečným konfliktům. Žádoucím výsledkem je situace „vítěz – vítěz“ (win-win). Příklady adekvátního chování v případě vyjednávání: manažer se dokáže efektivně a jasně vyjádřit bez zbytečných podrobností, utváří pro vyjednávání správné prostředí, vyjednává poctivě a vyváženě, tvrdě vyjednává o obsahu, ale udržuje přitom pozitivní osobní vztahy...)
12	Konflikty a krize	Používání s úspěchem řady postupů při řízení konfliktů a krizí projektu. (Tento element kompetence zahrnuje způsoby zvládnutí konfliktů a krizí, které mohou vzniknout mezi různými jednotlivci a stranami zainteresovanými v projektu nebo programu. Řízení krizí začíná kvalitní analýzou rizik a plánováním scénářů, jak zvládat předvídatelné krize. Příklady adekvátního chování v případě konfliktů a krizí: manažer akceptuje nejistotu jako výzvu, je otevřený při projednávání protichůdných zájmů v konfliktech a krizích, je čestný, přijímá návrhy druhých, bez odporu přijímá zpětnou vazbu, v krizových situacích komunikuje v souladu s krizovým plánem komunikace...)

Číslo	Elementy oblasti behaviorálních kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů adekvátního chování
13	Spolehlivost	<p>Skutečné demonstrování spolehlivosti v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti spolehlivosti. (Spolehlivost znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto. Být spolehlivý, znamená budovat důvěru u svého okolí, které pak ví, že plníte to, co jste slíbili. Spolehlivost zahrnuje zodpovědnost, korektní chování, přímočarost a rozhodnost, a také sebedůvěru. Z toho vyplývá na jedné straně minimalizace chyb, na druhé straně otevřenost a důslednost. Příklady adekvátního chování v případě spolehlivosti: manažer kontroluje a řídí chování členů svého týmu svědomitě a konstruktivně, má disciplínu a nachází si čas na komunikaci, je spolehlivý: dodává, co bylo dohodnuto, jak v kvalitě, tak v čase, tak v rámci rozpočtu...)</p>
14	Porozumění hodnotám	<p>Skutečné demonstrování a řízení schopnosti porozumět hodnotám v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich schopnosti porozumět hodnotám. (Porozumění hodnotám je schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. Zahrnuje rovněž schopnost komunikovat s nimi, být vnímavý k jejich názorům, hodnotovým úsudkům a etickým standardům. Základem pro porozumění hodnotám je vzájemný respekt. Příklady adekvátního chování v případě porozumění hodnotám: manažer hodnoty, pocity, touhy a potřeby druhých bere vážně a přitom nespouští z očí předmět a rozsah projektu, podřízeným dává dostatek volnosti a umožňuje jim, aby práci provedli svým vlastním způsobem...)</p>
15	Etika	<p>Skutečné demonstrování a řízení etických standardů v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést manažery (pod)projektů při rozvoji jejich etických standardů. (Etika zahrnuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce, tzn., že si vede mravně. Etické chování je základem každého společenského systému. V organizacích jsou obvykle jisté standardy etiky součástí zaměstnaneckých smluv, a zahrnují profesionální pravidla chování, která se od zaměstnanců očekávají. Příklady adekvátního chování v případě etiky: manažer jestliže vynáší na světlo etické problémy a rozdíly - jedná zdvořile, je transparentní, čestný a rozhodný při definování etických norem, má radost z úspěchu druhých, celkové výsledky jsou mu přednější než vlastní zviditelnění...)</p>

Příloha 6 – Kontextová kompetenční oblast (IMPA)

Kontextová oblast kompetencí - klíčové kompetence stupně B a popis elementu dle CzNCB (Pitaš a kol., 2012).

Číslo	Elementy oblasti kontextových kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů možných procesních kroků
1	Orientace na projekt	Úplné porozumění situacím a v různých situacích úspěšné aplikování koncepce projektů a projektového řízení. Schopnost vést manažery (pod)projektů k rozvoji jejich koncepcí projektů a projektového řízení. (Slovní vyjádření orientace na projekt se používá k popisu toho, že organizace se orientuje na řízení pomocí projektů a na rozvoj kompetencí projektového řízení. Organizace většinou používají řízení pomocí projektů proto, aby účinně zacílily svou pozornost, aby zvýšily, popřípadě změnilly svoji konkurenceschopnost na trhu, zatímco běžné procesní funkce a operace jsou řízeny zejména pro dosažení výkonnosti. Orientace na projekt zahrnuje procesy např.: vytvoření studie proveditelnosti (business case) a implementace přístupu orientace na projekt v organizaci, změnu organizace - její kultury a její procesy v souladu s přechodem na organizaci orientovanou na projekty...)
2	Orientace na program	Plně porozumění a užití koncepce řízení programu. Úspěšné řízení projektů programu nebo programu samotného. (Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu. Strategické cíle organizace jsou dosahovány pomocí programů a projektů. Řízení programu je tedy nástrojem, pomocí kterého organizace implementuje svůj strategický plán. Orientace na program zahrnuje procesy např.: určení hlavních (základních) programů a jejich cíle se strategickými cíli organizace, realizaci příslušných programů...)
3	Orientace na portfolio	Plně porozumění a používání koncepce řízení a vedení portfolia. Úspěšně řídil projekty zařazené v portfoliu nebo portfolio samotné. (Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. Řízení portfolia projektů a programů znamená stanovování priorit projektům a programům v rámci organizace a optimalizaci přínosů projektů a programů jako celku ke strategii organizace. Orientace na portfolio zahrnuje procesy např.: tvorba seznamu programů a projektů, určení jejich priority a vytvoření souladu se strategiemi, záměry a cíli organizace, definování standardních procesů, nástrojů a reportovacích schémat, která budou používána ve všech programech a projektech portfolia, a určení rytmu vyhodnocování portfolia...)

Číslo	Elementy oblasti kontextových kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů možných procesních kroků
4	Realizace projektu, programu a portfolia	<p>Příspěvní k vytvoření implementačního plánu PPP a schopnost úspěšně vyhodnocovat výsledky a identifikaci zlepšení v PPP. (PPP program = projekt, program, portfolio. Tento element kompetencí zahrnuje proces ustanovení a neustálého zlepšování řízení projektů, programů a portfolií organizace. V každé organizaci musí existovat proces neustálého zlepšování, který zahrnuje i řízení změn.</p> <p>Implementace projektu, programu a portfolia zahrnuje procesy např.: užití benchmarkingu, navrhnutí koncepce pro řízení projektů, programů a portfolií v organizaci, implementaci jednotlivých kroků, výběr, školení a trénování pracovníků v řízení projektů, programů a portfolií...)</p>
5	Trvalá organizace	<p>Řízení rozhraní mezi trvalými organizacemi a projekty. (Tento element kompetencí je o vztahu mezi organizacemi projektů a/nebo programů, které jsou časově omezené, a organizacemi trvalými, tj. permanentními entitami s klasickým procesním managementem, které přispívají nějak k projektu nebo mají s projektem nějaké rozhraní. Projekty nelze na jedné straně uskutečnit bez příspěvní zdrojů dodaných trvalými organizacemi, a na straně druhé produkty a výsledky projektu budou používány a udržovány trvalou organizací. Trvalá organizace zahrnuje procesy např.: identifikaci a budování rozhraní mezi trvalými částmi organizace a těmi částmi organizace, které jsou založené na projektech, identifikaci toho, co mají společné a čím se odlišují...)</p>

Číslo	Elementy oblastí kontextových kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů možných procesních kroků
6	Byznys	<p>Účastnění se rozvoje a evoluce procesů sladění projektů a byznysu jako klíčový zdroj. Přispění k vedení nebo vedení rozvoje procesů projektového řízení v rámci byznysu. Úspěšné řízení situací, ve kterých byznys útvary ovlivňovaly projekt. Na taktické úrovni úspěšné řízení vzniklé v důsledku byznys požadavků. (Byznys je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce/proces/operace, která se nějakým způsobem týká poskytování/opatrování/zajišťování zboží nebo služeb. Tento element kompetencí zahrnuje dopad byznys záležitostí na řízení projektů, programů a portfolií a obráceně. Jeho součástí jsou i informace, které obě strany (byznys i projekty/programy/portfolia) potřebují k tomu, aby byly správně osvětleny jejich vzájemné vztahy, a aby výsledky projektů, programů a portfolií byly dobře sladěny s byznys potřebami. Byznys zahrnuje procesy např.: vybudování běžné liniové organizace a organizace (organizační strukturu) pro projekty, programy nebo portfolia, stanovení strategických standardů a směrnic v oblastech, jako jsou právo, finance a ekonomika, lidské zdroje, prodej a marketing, informační a komunikační technologie...)</p>
7	Systémy, produkty, technologie	<p>Úspěšné řízení projektů souvisejících se zaváděním nebo vývojem systémů, produktů nebo technologií. Definování správných procesů určování priorit a zaměření v oblastech výkonnosti systémů, jejich dodávek, v otázkách časových termínů, nákladů, výnosů a rizik, a úspěšné řízení jejich aplikace ve svém projektu. (Tento element kompetencí pokrývá vazbu mezi projektem/programem a trvalou organizací, týkající se systémů, produktů a/nebo technologií. Celý problém lze rozdělit na aplikování, dodání a implementování systémů, produktů a/nebo technologií, a to pro organizaci, od organizace anebo do organizace. Manažeri projektů a jejich týmy si musí být vědomi toho, že se v řadě případů objeví navzájem konfliktní požadavky na výkonnost systému, jednotlivé dodávky, jejich termíny, na náklady či výnosy a na vypořádávání se s rizikem. Musí také rozumět aspektům užití výsledků takových projektů, jejich ekonomičnosti, ziskovosti, realizovatelnosti, jejich kompatibility s okolím, do kterého budou zasazeny, problematice jejich budoucích změn, rozšíření, renovace a finálního nahrazení systémem novým. Musí správně vše komunikovat vzhledem k zainteresovaným stranám. Systémy, produkty, technologie zahrnují procesy např.: definování zavádění systému jako samostatného projektu, navrhnutí postupu vytvoření systému a řetězce dodávek pro jeho distribuci zákazníkovi...)</p>

Číslo	Elementy oblasti kontextových kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů možných procesních kroků
8	Personální management	<p>Úspěšné řízení aktivit rozvoje lidí a lidských zdrojů ve svém projektu. Účastnění se aktivit personálního rozvoje v rámci trvalé organizace. (Tento element pokrývá aspekty managementu lidských zdrojů, které mají vztah k projektům a/nebo programům, a zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor pracovníků, jejich výběr, školení a trénink, jejich udržení, motivaci a hodnocení jejich výkonnosti. Personální management zahrnuje procesy např.: identifikaci požadavků na lidské zdroje projektu, výběr správných lidí do týmu, naučit se pracovat s jednotlivci, případně celými týmy, kteří/teré byli předem a bez vašeho zásahu vybráni, vysvětlit každému členu projektového týmu, co se od něj očekává, a posoudit jeho osobní situaci a poměry, jeho motivaci, jeho zájmy a jeho cíle a záměry, řídit výkonnost jednotlivců a celého týmu...)</p>
9	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	<p>Vytváření takové kultury managementu v rámci projektu, která umožňuje správně nakládat s problémy zdraví, bezpečnosti a ochrany života a životního prostředí. (Tento element pokrývá aktivity, které zajišťují organizaci správné chování v kontextu zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí, a to jak v průběhu fáze plánování projektu a jeho provádění, tak v průběhu životního cyklu dodaných výsledných produktů, a tak při jejich vyřazování a likvidaci. Vzdávající společenská odpovědnost, uvědomění si možnosti soudních sporů a možnost těchto sporů vede k tomu, že organizace musí mít o těchto záležitostech a problémech potřebnou úroveň znalostí a zkušeností. Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí obsahuje procesy např.: identifikace aplikovatelných zákonů a směrnic, identifikace rizik související se zdravím, bezpečností, ochranou života a životního prostředí a identifikace stávající odpovědnosti, tvorba plánů na ochranu zdraví, bezpečnosti a ochranu života a životního prostředí...)</p>
10	Finance	<p>Organizování propojení mezi projektem a finančními a právními orgány trvalé organizace. (Finanční řízení odpovídá za uvážlivé a včasné získávání finančních zdrojů, které potřebujeme pro projekt. Manažer projektu musí finančnímu managementu organizace poskytovat informace o finančních požadavcích projektu, spolupracovat na přístupu k finančním zdrojům, kontrolovat platby a využívání finančních zdrojů. Finance obsahují procesy např.: provádění reportování týkající se financí, tvorba harmonogramu finančních auditů...)</p>

Číslo	Elementy oblasti kontextových kompetencí	Klíčové kompetence stupně B a stručný popis elementu kompetence dle CzNCB, uvedení příkladů možných procesních kroků
11	Právo	<p>Účastnění se vývoje a rozvoje sladění projektu a byznysu s právními aspekty a zásadami jako klíčový zdroj. Přispívání k vývoji procesů nebo vedení vývoje procesů projektového řízení v právních otázkách. Úspěšné řízení vlivů a důsledků činností právního útvaru nebo právních poradců v rámci komplexního projektu. Na taktické úrovni úspěšné řízení problémů vzniklých v důsledku právních požadavků. (Tento element kompetencí popisuje vliv práva a předpisů či směrnic na projekty a programy. Z hlediska kontextu projektu, programu nebo portfolia je důležité omezit zbytečnou publicitu své osoby ohledně právních problémů, a je důležité mít pověst člověka, který provádí byznys podle zákonů a etickým způsobem. V důležitých právních problémech je potřeba konzultovat s právními poradci. Právo obsahuje procesy např.: stanovování právních norem a směrnic, kterými se bude řídit jak trvalá organizace, tak portfolio, programy a projekty, reagovat právně a bez odkladu na prohlášení o tom, že se děje obtěžování, diskriminace, že vzniká bezpečnostní problém či problém s nedostatečným výkonem...)</p>

Příloha 7 – Jazyková kompetence

Kompetence obsažená v jiných kompetenčních modelech dle Kubeše a kol. (2004) a nezařazená v CzNCB.

Číslo	Kompetence	Obsah kompetence
1	Jazyková schopnost: anglický jazyk	Komunikace v anglickém jazyce. (Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.)

Příloha 8 – Měkké kompetence (NSP)

Měkké kompetence projektového manažera dle NSP (2012).

Číslo	Měkké kompetence	Úroveň (0-5)	Popis kompetence
1	Efektivní komunikace	5	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni • praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností • zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit • dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi • dokáže využívat konstruktivní konflikty • umí pracovat se zpětnou vazbou • komunikuje s jinými kulturami
2	Kooperace (spolupráce)	5	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech
3	Kreativita	5	<ul style="list-style-type: none"> • podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí • je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí • systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy
4	Flexibilita	5	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost • je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení • zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy • vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci • trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti
5	Uspokojování zákaznických potřeb	5	<ul style="list-style-type: none"> • je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům • systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování • zastává roli důvěryhodného poradce • umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit

Číslo	Měkké kompetence	Úroveň (0-5)	Popis kompetence
6	Výkonnost	5	<ul style="list-style-type: none"> • jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní • jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu • konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení • je schopen sebekontroly • je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování • jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní • jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu • konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení • je schopen sebekontroly • je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování
7	Samostatnost	5	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit • plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit
8	Řešení problémů	5	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení

Číslo	Měkké kompetence	Úroveň (0-5)	Popis kompetence
9	Plánování a organizování práce	5	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje • rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých • stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení • předvídá rizika • plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas • sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná • deleguje
10	Celoživotní učení	4	<ul style="list-style-type: none"> • definuje své budoucí vzdělávací potřeby • aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe • umí se motivovat ke vzdělávání • aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat • pro ostatní může být zdrojem informací • zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví • automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání
11	Aktivní přístup	4	<ul style="list-style-type: none"> • je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
12	Zvládání zátěže	5	<ul style="list-style-type: none"> • odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup • vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku • z neúspěchu se poučí a přijímá opatření • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení • při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl • v zátěžových situacích je oporou druhým • je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých • má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti

Číslo	Měkké kompetence	Úroveň (0-5)	Popis kompetence
13	Objevování a orientace v informacích	5	<ul style="list-style-type: none"> • propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti • informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní • řídí informační toky • je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je
14	Vedení lidí (leadership)	4	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případech neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření • snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky • je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem • chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce • zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení • školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály • dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci • hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich
15	Ovlivňování ostatních	4	<ul style="list-style-type: none"> • své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit • předvídá a připravuje se na reakce druhých • vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých • záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv • jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače • tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní • po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce • využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování

Příloha 9 – Obecné dovednosti (NSP)

Obecné dovednosti projektového manažera dle NSP (2012).

Číslo	Obecné dovednosti	Úroveň (0-3)	Popis kompetence
1	Počítačová způsobilost	3	<ul style="list-style-type: none"> • ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů) • používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací • využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)
2	Způsobilost k řízení osobního automobilu	2	<ul style="list-style-type: none"> • má oprávnění k řízení osobního automobilu • běžně se orientuje ve známém prostředí • zvládá jízdu na kratší trasy • zajistí základní údržbu automobilu
3	Numerická způsobilost	3	<ul style="list-style-type: none"> • provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace • provádí převody mezi různými měrovými soustavami
4	Ekonomické povědomí	3	<ul style="list-style-type: none"> • provádí kalkulace a rozpočty • orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat • orientuje se v ekonomické legislativě • orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk) • zná a využívá i složitější metody financování (záruky, úvěry, investice)
5	Právní povědomí	3	<ul style="list-style-type: none"> • má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,..) • orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe • zvládá aktivní právní jednání
6	Jazyková způsobilost v angličtině	2	<ul style="list-style-type: none"> • B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností

Příloha 10 – Odborné znalosti a dovednosti (NSP)

Odborné znalosti a dovednosti projektového manažera dle NSP (2012).

Číslo	Odborné znalosti	Úroveň (1-8)
1	ukazatele ekonomické efektivnosti investic a projektů	6
2	finanční plánování	7
3	komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník	6
4	zásady vedení pracovního kolektivu	7
5	metody a techniky hodnocení výkonu	6
6	personální management	6
7	ekonomický (finanční) management, controlling	6
8	management kvality	6
9	management rizik	6
10	time management	6

Číslo	Odborné dovednosti	Úroveň (1-8)
1	Řízení integrace projektu	6
2	Řízení rozsahu projektu	6
3	Finanční řízení projektu	6
4	Řízení změn v projektu	6
5	Řízení časového rámce projektu	6
6	Řízení jakosti projektu	6
7	Řízení rizik projektu	6
8	Řízení zdrojů projektu	6
9	Řízení informací a dokumentace v projektu	6

Příloha 11 – Kompetence plynoucí z NSP

Kompetence obsažené v NSP (2012) pro pozici manažera projektů, které nejsou obsaženy v CzNCB (Pitaš a kol., 2012).

Číslo	Kompetence	Obsah kompetence
1	Samostatnost	Samostatné jednání, vyvíjení vlastní iniciativy a soustředěná, vytrvalá práce na daném úkolu. (Manažer by měl mít vnitřní disciplínu, při plnění úkolů umí řídit sám sebe, umí své síly odhadnout, rozložit a umí se dlouhodobě koncentrovat. Manažer se nebojí nést osobní riziko, jelikož ho umí posoudit.)
2	Celoživotní učení	Schopnost a ochota přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů. (Definování svých budoucích vzdělávacích potřeb. Uspokojování přirozené zvědavosti a touhy po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.)
3	Ovlivňování ostatních	Schopnost přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit. (Využívání různých metod k přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti, získávání specifického vlivu...)
4	Počítačová způsobilost	Schopnost pracovat s PC a se SW vybavením. (Jde o schopnost pracovat s HW, s běžným SW (většinou MS Office), s elektronickou poštou a s informačními systémy. Manažer pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů, využívá funkcí jednotlivých aplikací...)
5	Způsobilost k řízení osobního automobilu	Tělesná a duševní schopnost k řízení motorových vozidel a dovednost řízení motorových vozidel. (Za způsobilého je považována ta osoba, která získala odbornou způsobilost a má praktické zkušenosti k řízení osobních motorových vozidel.)
6	Numerická způsobilost	Schopnost užívat matematické myšlení k řešení úkolů a problémů. (Dovednost provádět matematické a logické výpočty vč. prostorových (% , objemy, plochy, grafy, součty, výpočty, jednoduchá statistika, trojčlenky...)

Příloha 12 – Škála zralosti/rozvinutosti kompetencí

Pro měření úrovně (stupně) kompetencí nebo pro určení důležitosti úrovně rozvinutosti kompetence pro výkon práce projektového manažera lze užít následující škály zralosti/rozvinutosti kompetencí projektového manažera.

Číslo	Označení	Stručný popis
1	Nekompetence	Nekompetence (bez kompetence, nevědomí)
		Hodnocená osoba je „zcela nedotčena“ (nemá ani základní povědomí o principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti).
2	Povědomí	Základní povědomí (pasivní znalost)
		Hodnocená osoba má základní povědomí o obsahu a smyslu příslušné kompetence, má povědomí o některých principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti.
3	Znalost	Kompetence na úrovni aktivní znalosti
		Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence, resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti („zná teorií“).
4	Schopnost aplikace	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti aplikace do praxe
		Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti) a dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení.
5	Schopnost aplikace v kontextu	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti kontextuální aplikace do praxe (holistický náhled).
		Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti), dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení, a rovněž kriticky zhodnotit/posoudit vhodnost či přiměřenost jejich aplikace s ohledem na kontext dané situace, resp. vhodným způsobem modifikovat svůj přístup dle aktuálního kontextu.

Zdroj: Národní institut pro další vzdělávání (2012)