



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Projektový manažer a jeho role v personálním managementu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Matěj Poláček**

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Matěj Poláček**
Osobní číslo: E16000425
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra informatiky
Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Konzultant práce: PhDr. Dana Janišová

Název práce: **Projektový manažer z pohledu personálního managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení základních pojmů a jejich charakteristika.
3. Charakteristika v oblasti projektového a personálního managementu.
4. Analýza současné situace a popis role projektového manažera.
5. Návrh postupu řešení z pohledu personálního managementu.
6. Formulace závěrů a zhodnocení.

Seznam odborné literatury:

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 9th ed New Jersey: Wiley & Sons, 2006. ISBN 9780471741879.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Bronislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2848-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry



V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Děkuji své vedoucí práce doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D., za odborný dohled, její rady a vedení. Dále bych rád poděkoval svému konzultantovi paní PhDr. Daně Janišové, odborníkovi a dobré kolegyni za poskytnuté rady během tvorby.

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o projektovém a personálním managementu, kde tyto dvě teoretická východiska prezentuje skrze projektového manažera a projektový tým. Součástí práce je implementace těchto východisek v praxi a to konkrétně ve firemním prostředí společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Projektový manažer je popsán skrze kompetence, které jsou v závěrečné práci rozděleny na kontextové a behaviorální. Projektový tým je definován spolu s týmovými rolmi, které vychází z Belbinovy teorie týmových rolí. Tato teorie je součástí praktické části spolu s nástroji projektového řízení, které ulehčují sestavení časového harmonogramu konkrétního projektu a rovněž rozdělení zainteresovaných stran.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální management, projektový management, projekt, kompetence, projektový manažer, projektový tým, Ganttův diagram, Belbinovy týmové role, ŠKODA AUTO a.s.

Annotation

This diploma thesis is focused on the project management and the Human Resource management. These two theoretical bases are presented through the role of project manager and project team. Part of the thesis is the implementation of this theory into practice, namely in the corporate environment of ŠKODA AUTO a.s.

The project manager is described through competencies that are divided into contextual and behavioral. The project team is defined along with team roles, based on Belbin's theory of team roles. This theory is the part of the practical section, together with project management tools, which make it easier to set up a timeline for a particular project, as well as the segmentation of stakeholders.

Keywords

Human Resources Management, Personal Management, Project Management, Project, Competencies, Project Manager, Project Team, Gantt Chart, Belbin Team Roles, ŠKODA AUTO a.s.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM ZKRATEK	13
ÚVOD.....	14
1. Personální management – řízení lidských zdrojů.....	15
1.1 Personální management, personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Personalistika	16
1.3 Personální marketing	16
1.4 HR model podle Davida Ulricha	16
1.5 Řídící manažer a personální útvar	18
1.6 Plánování personálu a kompetence.....	19
1.7 Životní cyklus zaměstnance.....	22
1.7.1 Atrakce a vyhledávání	23
1.7.2 Nábor a adaptace	24
1.7.3 Rozvoj.....	27
1.7.4 Ukončení.....	29
2. Projektový management a projekt.....	30
2.1 Projekt.....	30
2.2 Projektový management	31
2.3 Zainteresované strany	32
2.4 Životní cyklus projektu.....	33
2.5 Zahájení projektu	35
2.5.1 Stanovení cílů	36
2.6 Plánování projektu	37
2.6.1 Nástroje pro tvorbu projektového plánu.....	37
2.7 Vlastní realizace (fyzická realizace projektu).....	38

2.7.1	Řízení projektu	39
2.7.2	Změny v projektu	39
2.7.3	Kontrola a podávání zpráv o projektu	40
2.8	Ukončení projektu.....	41
3.	Projektový manažer a projektový tým z pohledu personálního managementu.....	43
3.1	Projektový manažer a jeho role.....	43
3.1.1	Řízení projektu	44
3.1.2	Řízení lidí a týmový výkon	44
3.2	Kompetence projektového manažera.....	46
3.3	Behaviorální kompetence.....	47
3.3.1	Vůdčovství.....	47
3.3.2	Zainteresanost a motivace	48
3.3.3	Sebekontrola	49
3.3.4	Asertivita	49
3.3.5	Uvolnění	50
3.3.6	Otevřenost.....	50
3.3.7	Kreativita	51
3.3.8	Orientace na výsledek.....	52
3.3.9	Výkonnost.....	52
3.3.10	Diskuse	52
3.3.11	Vyjednávání.....	53
3.3.12	Konflikt a krize.....	53
3.3.13	Spolehlivost	54
3.3.14	Porozumění hodnotám.....	54
3.3.15	Etika.....	55
3.4	Kontextové kompetence	55
3.4.1	Orientace na projekt.....	55

3.4.2	Orientace na program	56
3.4.3	Orientace na portfolio	56
3.4.4	Implementace projektu, programu a portfolia	57
3.4.5	Trvalá organizace	57
3.4.6	Byznys	58
3.4.7	Systémy, produkty a technologie	58
3.4.8	Personální management	58
3.4.9	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životní prostředí	59
3.4.10	Finance	59
3.4.11	Právo	59
3.5	Projektový tým	60
3.6	Typologie týmových rolí	60
3.6.1	Belbinova typologie týmových rolí	61
4.	Projektový management v praxi	64
4.1	Popis společnosti – ŠKODA AUTO a.s.	64
4.2	Popis stávajícího projektu – WoW momenty	65
4.3	Sestavení projektového týmu	66
4.4	Časový plán	67
4.4.1	Nákupní proces	68
4.4.2	Kreativní Workshopy	69
4.4.3	Marketingový výzkum	70
4.4.4	Pilotní Fáze	70
4.5	Matice vlivu a zájmů	71
4.6	Možná budoucí opatření	72
	Závěr	74
	Seznam použité literatury	75
	Seznam příloh	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1:HR Model od Davida Ulricha.....	17
Obrázek 2: Zjednodušená forma funkcionální struktury.....	18
Obrázek 3: Výchozí koncept kompetencí podle Shoonovera	22
Obrázek 4: Životní cyklus zaměstnance.....	23
Obrázek 5: Jednotlivé kroky při vyhledávání uchazečů.....	23
Obrázek 6: Cyklus podnikového vzdělání	28
Obrázek 7: Trojimperativ	31
Obrázek 8: Matice vlivu a zájmu	33
Obrázek 9: Životní cyklus projektu podle Svozilové.....	35
Obrázek 10: Zjednodušený Ganttův diagram/graf.....	38
Obrázek 11: Příklad procentuálního plnění činnosti	40
Obrázek 12: Tvorba projektového týmu	45
Obrázek 13: Maslowova pyramida potřeb	48
Obrázek 14: Projekt a jeho řízení.....	56
Obrázek 15: Billboard od IBM.....	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení týmových rolí podle Belbina.....	61
Tabulka 2: Výsledek testu týmových rolí.....	66
Tabulka 3: Časový plán – nákupní proces	68
Tabulka 4: Časový plán – Kreativní workshopy	69
Tabulka 5: Časový plán – Marketingový výzkum	70
Tabulka 6: Časový plán – Pilotní fáze	71
Tabulka 7: Ukázka seznamu Stakeholderů	72

SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resources
AC	Assessment Centre
NSP	Národní Soustava Povolání
CV	Curriculum Vitae
PERT	Program Evaluation and Review Technique
CPM	Critical Path Method
SSD	Structure-Status-Deviation
MTA	Milestones Trend Analysis
ROI	Return of Investment
PPP	Projekt, Program, Portfolio
PMO	Project Management Office
BPM	Business Process Management
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
IBM	International Business Machines Corporation
CW	Kalendářní týden (angl. <i>Calendar Week</i>)

ÚVOD

Hlavním cílem této diplomové práce je propojit teoretické poznatky z personálního světa spolu s projektovým managementem a následně jejich využití na konkrétním projektu ve firemním prostředí. Konkrétně se zaměřujeme na projektového manažera a jeho úlohy v projektovém řízení. Zmiňujeme jeho hlavní kompetence a zaměřujeme se na jednotlivé role v projektovém týmu. Dále v praktické části zmiňujeme konkrétní příklad řízení vlastního projektu, kde implementujeme poznatky popsané v teoretických částech. Diplomová práce je rozdělena celkem na čtyři hlavní kapitoly.

První kapitola je zaměřena na personální řízení, v které popisujeme základní pojmy tohoto odvětví, model Davida Ulricha a životní cyklus zaměstnance. Životní cyklus zaměstnance se týká zkušenosti zaměstnance s firmou od prvotních pohovorů, přes adaptaci a rozvoj až po ukončení pracovního vztahu. Zároveň v této kapitole zmiňujeme problematiku kompetencí, ke které se později vracíme a věnujeme se jí v detailu na konkrétních kompetencích projektového manažera.

Druhá kapitola je zaměřena na teoretické poznatky týkající se projektového řízení. Představujeme základní definice pojmů projekt a projektový management. Následně se v detailu zabýváme životním cyklem projektu, který rozdělujeme na předprojektovou, projektovou a poprojektovou část. Během zmíněných teoretických poznatků představujeme řadu nástrojů a metodik, které jsou hojně využívány v praxi.

V předposlední kapitole se věnujeme roli projektového manažera z personálního pohledu a jeho roli v projektu. Popisujeme v detailu behaviorální a kontextové kompetence podle daných standardů. V neposlední řadě se v této kapitole zabýváme projektovým týmem a týmovými rolemi.

Čtvrtá, poslední kapitola, je věnována praktické části, v níž se zaměřujeme na konkrétní projekt z firemního prostředí společnosti ŠKODA AUTO a.s. Uplatňujeme teoretické poznatky zmapované v předešlých kapitolách v konkrétních příkladech. Představujeme specifický časový plán projektu, rozdělení zainteresovaných stran a popis týmových rolí všech členů projektového týmu.

1. Personální management – řízení lidských zdrojů

Ač je to překvapující, tak najít jednoznačnou definici pojmu personální management je poměrně obtížným úkolem. Různé zdroje právě s tímto pojmem míchají dohromady základní pojetí jako je personální řízení, personalistika nebo řízení lidských zdrojů (angl. *human resources*, HR), ale dokonce i personální marketing. Pojdme si tedy nejdříve definovat vztah mezi těmito pojmy a uvést tyto základní kameny personálního světa na pravou míru.

V této kapitole zmiňujeme ze strany zahraničních tvůrců především Michaela Armstronga, který je původcem řady nejprodávanějších knih věnovaných právě tomuto odvětví. Ze strany tuzemské zmiňujeme především autory Danu Janišovou a Mirka Křivánka, kteří ve svém díle dokonale propojují své praktické zkušenosti s teoretickými poznatky.

1.1 Personální management, personální řízení a řízení lidských zdrojů

Pokud nám je znám překlad slova management (z anglického *to manage* – řídit) a rovněž nám je známa obecná definice tohoto pojmu, tedy: „...*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“ (Veber, 2000, s. 17), tak nám z řádků výše vyplývá, že pojmy personální management a personální řízení jsou identické.

Stejně jako každá věda nebo vědní obor, tak i personální management prochází vývojem. Samozřejmě člověk, jakožto zdroj pracovní síly, je tu tak dlouho jako lidstvo samotné, ovšem obecné definice a chápání člověka jako jednoho z nejdůležitějších zdrojů firmy začaly ve 20. letech 20. století. Michael Armstrong ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů* (2015) vývoj tohoto oboru popisuje následovně: „*Diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem „péče o pracovníky, (...)*“ (Armstrong, 2015, s. 46). Z této definice je tedy jasné, že řízení lidských zdrojů je modernějším pojetím personálního řízení, potažmo personálního managementu.

Na základě sepsaných definic by dávalo smysl pro účely této diplomové práce používat poslední zmiňovaný pojem, řízení lidských zdrojů, ale jelikož se v praxi, a to zejména

v zahraničí, stále více setkáváme s pojmem personální management, budeme pracovat s oběma pojmy.

1.2 Personalistika

Personalistikou je myšlena personální administrativa. Lze ji považovat za první krůčky personálního managementu, a jak už název napovídá, jde o administrativní agendu personalistů. Personalisté tedy hledají jakýsi soulad mezi personálními činnostmi společnosti a legislativou dané země, což v sobě nese tvorbu, revizi či ukončení pracovních smluv, zaznamenání docházky, bezpečnost práce, mzdové účetnictví atd. Tato agenda se současných personalistů týká samozřejmě také, ovšem jedná se o pouhou část celého personálního managementu. V době, kdy začala vznikat personalistika, se na zaměstnance hledělo spíše jako na pracovní sílu, kterou lze přirovnat ke stoji, což bylo v dané době naprosto běžné (Armstrong, 2015).

1.3 Personální marketing

Pojem marketing známe spíše v souvislosti s prodejem produktu nebo poskytováním služby, nicméně v poslední době se více a více setkáváme s tímto pojmem v kombinaci s výrazem personální. Velice zjednodušeně řečeno se jedná o budování image firmy jako zaměstnavatele. Důvodem, proč personální marketing vzrůstá na oblibě, je fakt, že na trhu práce je velký převis poptávky po zaměstnancích nad nabídkou. Firmy se snaží najít na pozici co nejlépe kvalifikované zaměstnance, a pokud zaměstnanci mají přidanou hodnotu pro firmu, snaží si je firma udržet co nejdéle. Personální marketing je nástroj, který by firmám s tímto úkolem měl pomoci. Důležité je dbát nejenom na dobré jméno značky vně, ale i uvnitř firmy (Stýblo, 2003).

1.4 HR model podle Davida Ulricha

Pokud mluvíme o moderním personálním managementu, tak musíme beze sporu zmínit autora Davida Olson Ulricha, amerického profesora, jenž je mnohými považován za guru HR. Ulrich své závěry často opírá o dlouholeté praktické zkušenosti. Důkazem toho jsou mnohá ocenění, která lze najít v časopisech Forbes či BusinessWeek.

Jeho Model, který je zobrazen na obrázku 1, je jedním z nejvíce používaných teoretických modelů současnosti. Principem modelu je odpovídat na stále měnící se prostředí změn, které se týkají i personálního managementu. Model představuje čtyři hlavní role, které se nacházejí

mezi současností, budoucností, procesními záležitostmi a operativním řízením. Zmiňované čtyři role jsou:

- strategický (business) partner;
- agent změny;
- advokát zaměstnanců;
- expert na administrativu (Ulrich, 2009).



Obrázek 1: HR Model od Davida Ulricha

Zdroj: Zpracováno dle Ulricha, (2009)

Role strategického partnera se týká především HR zaměstnanců, kteří mají na starosti péči o interní manažery společnosti. Hlavním cílem strategického partnera je totiž najít soulad mezi HR procesy a celkovou strategií společnosti (Ulrich, 2009).

Agent změny, jak už název napovídá, se soustředí především na změny uvnitř organizace, kde je jeho úlohou předvídání dopadů těchto změn na personál, participace na implementaci těchto změn a vhodný způsob komunikace, který by měl důvěryhodně a efektivně vysvětlit dopady změn zaměstnancům (Ulrich, 2009).

Role administrativního experta je dohlédnout na veškerou dokumentaci spojenou se zaměstnanci. Tím jsou myšleny dokumentace spojené s náborem zaměstnanců, jejich následnou adaptací, vzděláváním, odměňováním, plánováním cílů atd. (Ulrich, 2009).

Advokát zaměstnanců usiluje o to, aby bylo při dosažení cílů společnosti zároveň dobře postaráno o zaměstnance a aby se zaměstnanci cítili uvnitř firmy šťastní. Jde o jakýsi soulad mezi potřebami interních zákazníků na jedné straně a potřeb firmy na straně druhé (Ulrich, 2009).

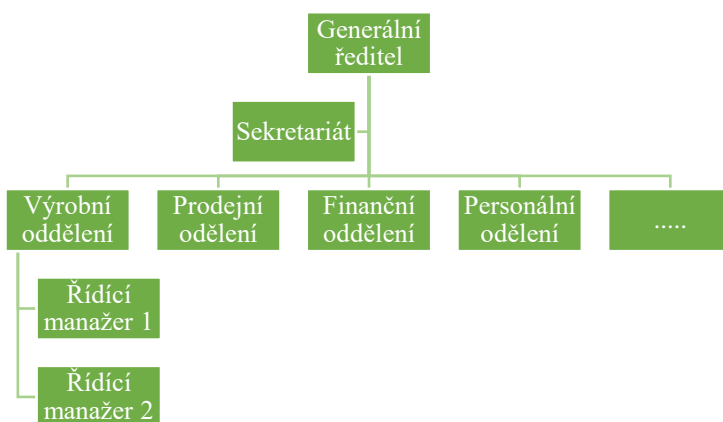
Jelikož původ tohoto modelu sahá až do 90. let minulého století, jsou veřejně kladeny otázky, jestli tento model není na dnešní dobu již zastaralý. Odpověď můžeme najít ve výzkumu nesoucí název Ulrich Comes of Age, kde britská poradenská společnost Orion Partners při příležitosti 18. výročí vydání Ulrichovy knihy posuzuje uplatnění jeho modelu v desítkách mezinárodních společností. Výsledek tohoto výzkumu je pro Ulrichův model velice pozitivní. Ve většině případů zúčastněných firem ukazuje, že tento model měl na jejich služby v HR pozitivní dopad (Orion, 2017).

Nutno připomenout, že model je teoretickým předpokladem, a aby jeho implementace byla v praxi úspěšná, tak nezáleží na plnění těchto rolí pouze v personálním útvaru, ale i na dodržování zásad ze stran vedoucích/řídících manažerů (Janišová, Křivánek, 2013).

1.5 Řídící manažer a personální útvar

V předešlých kapitolách jsme se již zmínili o HR/personálním oddělení a řídicím manažerovi. Ale jaký je mezi nimi rozdíl? Jaké jsou jejich kompetence a postavení ve firmě? Jaký mají vliv na zaměstnance?

Pro lepší pochopení najdeme na obrázku č. 2 zjednodušenou podobu funkcionální struktury firmy.



Obrázek 2: Zjednodušená forma funkcionální struktury

Zdroj: Zpracováno dle Cejthamra, Dědiny, 2010

Na obrázku lze vidět, že se personální oddělení nachází na stejné úrovni jako ostatní oddělení. Jeho úkolem je poskytovat všem útvarům ve firmě koncepční, administrativní, poradenskou a kontrolní podporu po personální stránce. Tato podpora se ovšem netýká pouze firmy samotné nebo řídicích manažerů, ale samozřejmě i jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2015).

Dále na obrázku vidíme, že pozice řídicích manažerů se nachází uvnitř jednotek. Úlohou každého řídicího manažera je plnit cíle firmy, a to za pomoci odborných a personálních znalostí, přičemž odborné znalosti jsou specifické a závislé na povaze firmy nebo dokonce konkrétního projektu. Zatímco personální znalosti jsou na všech úrovních téměř stejné, ke splnění cíle jsou potřeba lidé a aby lidé pracovali efektivně, je potřeba s nimi komunikovat, motivovat je, vést je nebo jim pomoci posouvat se v osobním rozvoji dál (Armstrong, 2015).

Rozdíl mezi personálním útvarem a řídicím manažerem je tedy jasný. Personální útvar má na starosti veškerou podporu firmy HR, nastavení strategie, sestavení procesů, analýzu pracovních míst atd. Řídicí manažer již pracuje s konkrétními pracovníky na daných cílech a zodpovídá za jejich přímou práci (Janišová, Křivánek, 2013).

Nabízí se ještě otázka, jak by měla být firma velká, aby měla své vlastní HR oddělení? Dana Janišová a Mirko Křivánek ve své publikaci Velká kniha o řízení firmy (2013) založené na dlouholeté praxi uvádí výzkum, ve kterém oslovili 40 IT firem do 100 zaměstnanců. Výstupem výzkumu bylo, že do 80 zaměstnanců zastává personální agendu generální ředitel s podporou asistenta/ky, nad 80 zaměstnanců již někteří majitelé cítili, že potřebují podporu personálního specialisty (Janišová, Křivánek, 2013).

1.6 Plánování personálu a kompetence

Plánování personálu je jedním ze strategických úkolů firmy, který si v nikdy nekončícím procesu pokládá dvě elementární otázky: Kolik lidí firma potřebuje? A jací lidé jsou pro firmu potřeba? Odpovědi na tyto otázky představují ovšem dlouhodobý a složitý proces, který se neobejde beze změn. Tento proces můžeme zjednodušeně popsat ve třech krocích:

- prognóza poptávky na trhu práce;
- prognóza nabídky na trhu práce;
- tvorba plánů za cílem sladit nabídku s poptávkou (Armstrong, 2015).

Kvalita těchto prognóz ovšem souvisí s kvalitou vstupních informací, se kterými pracujeme. Druhy informací, které jsou pro tyto prognózy důležité, jsou buď interní, nebo externí. Interními informacemi zde hlavně rozumíme informacím, které se nacházejí uvnitř firmy, například počet zaměstnanců a jejich profesní zaměření či výkonnost, fluktuace, podnikové plány a jejich kapacitní náročnost, zdroje nabídky pracovních sil uvnitř organizace atd. Na druhé straně externími informacemi zde rozumíme informace z trhu práce, tedy například nezaměstnanost, legislativní podmínky, průměrná mzda či mzda u konkurence, zdroje nabídky pracovních sil mimo organizaci atd. (Janišová, Křivánek, 2013). Na základě analýzy těchto informací může společnost řídit svoji personální strategii dle předem připraveného scénáře. Nutno však poznamenat, že se scénářem můžeme pracovat v situaci, kdy je budoucnost dostatečně předvídatelná. V opačném případě je potřeba se opírat spíše o všeobecný scénář a zaměřit se tedy na body, které firma 100% zná (Armstrong, 2015).

Jedním z bodů, na který se ve firemním prostředí můžeme připravit, je popis pracovního místa. Ten nám pomáhá vymezit vztah zaměstnance k organizaci a měl by zahrnovat:

- *„název pracovního zařazení;*
- *účel pracovního zařazení;*
- *pracovní náplň neboli činnosti prováděné na pracovním místě;*
- *zařazení v organizační struktuře včetně vymezení zodpovědností na řízení personálu;*
- *měřitelné parametry výkonu;*
- *požadované znalosti a dovednosti;*
- *pracovní podmínky;*
- *pracovní pomůcky (pokud jsou potřeba);“* (Janišová, Křivánek, 2013, str. 187-188).

Další bod, na který můžeme být připraveni z pohledu personálního plánování, jsou kompetence. Pojem kompetence má v české literatuře celkem dva významy (Kubeš a spol., 2004, s. 14):

- 1) Kompetence jakožto soubor znalostí, dovedností, zkušeností, motivace, postoj, přesvědčení hodnot a zájmů, které zaměstnanec využívá k dosažení svých pracovních cílů.

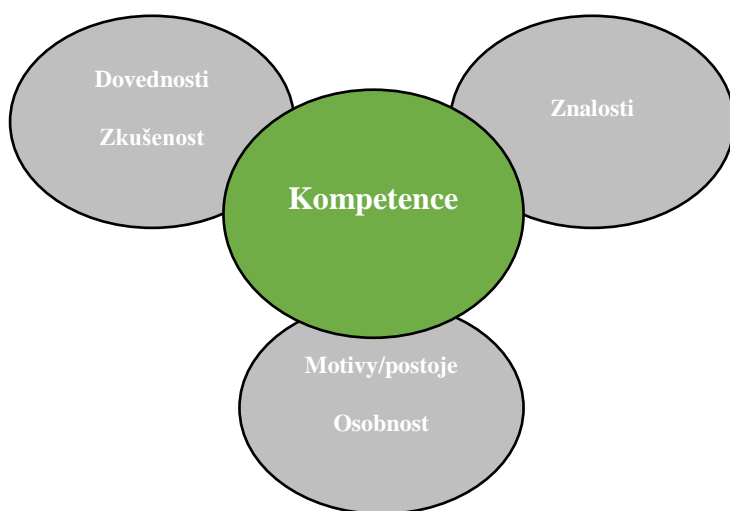
- 2) Kompetence jako pravomoc, možnosti člověka dosahovat určitého výkonu. V tomto smyslu může být kompetence odejmuta, na někoho přenesena, překročena (tj. překročení pravomocí).

V rámci této diplomové práce se zaměříme pouze na první definovaný význam tohoto pojmu. Z výše uvedeného si anatomii kompetencí můžeme představit jako ledovec, kde je viditelná část tvořena znalostmi a dovednostmi zaměstnance. Jádro ledovce je ovšem pod hladinou, kde se skrývají hlavní hybné síly chování, jako jsou: vlastnosti, postoje či vnitřní motivace zaměstnance. Rozvoj těchto atributů je velice složitou a nákladnou záležitostí (Sanghi, 2007).

Do této anatomie spadají jednotlivé kompetence, které si lze rozklastovat. Existuje opět několik různých rozdělení lišících se autor od autora. My použijeme rozdělení, které uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí v České republice:

- **Měkké kompetence:**
Zaměřené na chování člověka, např. kooperace, vedení lidí, aktivní přístup.
- **Obecné kompetence:**
Objevující se na pracovních místech s odlišným zaměřením, např. jazyková způsobilost v angličtině, ekonomické povědomí, počítačová způsobilost.
- **Odborné kompetence:**
Odborné znalosti a dovednosti vyplývající z konkrétních pracovních činností, např. diagnostika poruch automobilů, technické kreslení ve výrobě (NSP, 2017).

Pokud máme kompetence identifikovány, popsány, utříděny do seznamů a ověřeny, následuje tvorba kompetenčního modelu, který funguje jako deskriptivní nástroj každého pracovního místa. Výhodou těchto modelů je propojení firemní a personální strategie, při němž z pohledu firemní strategie firma zjišťuje, jak dosáhne očekávaných cílů díky zaměstnancům. Z pohledu personální strategie pomáhá model v rámci celého životního cyklu zaměstnance (Bartoňková, 2010).



Obrázek 3: Výchozí koncept kompetencí podle Shoovera

Zdroj: Zpracováno dle Janišové, Křivánka (2013)

Kompetenční model a seznam kompetencí je nutno aktualizovat nejenom s ohledem na aktuální dění na trhu, ale i na dění uvnitř firmy (Janišová, Křivánek, 2013).

1.7 Životní cyklus zaměstnance

Když se zaměříme na zaměstnance jako na jednotlivce, musíme si uvědomit, že každý tento jedinec musí někdy do firmy jednoduše nastoupit a někdy zase vystoupit. Ale co je mezi těmito dvěma kroky a co jim předchází? A jak jsou vůbec tyto kroky definované? Odpovědi na tyto otázky nám dává životní cyklus zaměstnance. Tento cyklus nám definuje celý proces fungování člověka ve firmě a je rozdělen na několik částí. Podoba tohoto cyklu se liší autor od autora, a to jak v zahraničí, tak i v tuzemsku. Pro účely naší diplomové práce si cyklus rozdělíme celkem na čtyři dílčí kroky a těmto krokům se budeme v detailu věnovat, viz obrázek níže.



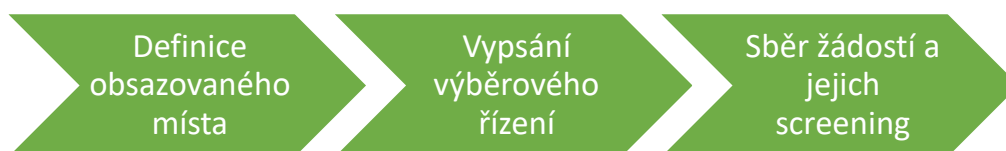
Obrázek 4: Životní cyklus zaměstnance

Zdroj: Zpracováno dle Hudsona (2018)

Ač je výše zmíněno, že cyklus je rozdělen na 4 kroky, vidíme na obrázku 3 pět bodů. Je důležité vědět a zmínit, že celý životní cyklus musí úzce souviset se strategií firmy, jelikož ze strategie společnosti vyplývá, jestli bude firma v budoucnu například propouštět či nabírat zaměstnance nebo jakou cestou bude přistupovat k rozvoji zaměstnanců, jakou bude mít platovou strategii atd. (Janišová, Křivánek, 2013).

1.7.1 Atrakce a vyhledávání

Ještě před tím, než se zaměstnanec stane součástí společnosti a podepíše pracovní smlouvu, musí se o pozici dozvědět a projít si patřičným výběrovým řízením. Atrakcí je tedy zde myšleno upoutání potenciálních kandidátů, ze kterých se můžou později stát zaměstnanci. Forma a efektivnost tohoto upoutání je úkolem personální marketingu, který jsme si nastínili v předchozí kapitole. Pojďme se ale na tento bod podívat spíše z pohledu procesního než marketingového (Janišová, Křivánek, 2013).



Obrázek 5: Jednotlivé kroky při vyhledávání uchazečů

Zdroj: Zpracováno dle Janišové, Křivánka (2013)

Před tím, než dojde k vypsání pracovního místa, je potřeba si toto místo definovat a dbát na aktualizaci jeho popisu, viz obrázek číslo 5.

Pokud je místo definováno, může začít vyhledávání zaměstnanců. Vypsáním výběrového řízení rozumíme vypsání interní či externí inzerce, v níž zveřejníme hledané pozice s náležitostmi, které máme v popisu pracovního místa. Interní i externí inzerce mají na obou stranách své výhody a nevýhody. Výhodou na straně interní inzerce může být například znalost zaměstnance, jeho potřeb, jeho motivace atd. Na druhou stranu je mimo jiné známo, že stávající zaměstnanci nepřinášejí do firmy moc nových myšlenek. Výběr zaměstnanců z externího prostředí může přinést firmě nové obzory a škála uchazečů může

být větší než u interních zaměstnanců, ovšem jejich získání je zpravidla dražší a složitější na zpracování (Janišová, Křivánek, 2013).

Další možností při výběru uchazečů je možnost kompletního outsourcingu, tedy najmutí externí firmy, která vyhledávání provádí. Výhodou tohoto outsourcingu může být vyšší kvalita výběru těchto uchazečů a externí agentura nemusí provádět pouze vypsání výběrového řízení, ale i poskytnout komplet služby v podobě náboru až do finálního přijetí uchazeče. Náklady jsou za tyto služby ovšem vyšší. Firem nabízející tyto služby je mnoho, jeden z příkladů může být i firma Hudson, která pro nás je zdrojem pro životní cyklus zaměstnance, viz obrázek 4.

V posledním kroku sbíráme žádosti, které získáme z vypsání výběrového řízení (angl. *CV screening*). Tento pojem pochází z anglického jazyka a v tomto kontextu znamená třídění přijatých žádostí. Žádostmi samozřejmě myslíme životopisy s motivačními dopisy. Tyto dokumenty nám dávají první informace o uchazečích a měli bychom se zaměřit na:

- strukturu životopisu, slohovou strukturu a gramatiku;
- informace o studiu – jak dlouho studoval a jestli studium dokončil;
- fluktuace mezi zaměstnáními a jak dlouhé byly pauzy mezi nimi (Janišová, Křivánek, 2013).

Po přečtení životopisů a motivačních dopisů si uchazeče lze rozdělit do tří skupin, a to na uchazeče, kteří mají předpoklady – tyto uchazeče pozveme na interview, uchazeče nesplňující podmínky pro danou pozici – kandidáti, kteří se nehodí pro danou pozici, ale můžeme využít jejich potenciál jinde, a uchazeče nesplňující naše požadavky (Janišová, Křivánek, 2013).

1.7.2 Nábor a adaptace

Nábor (některé zdroje uvádějí výběr) následuje v momentě, kdy máme vhodného kandidáta a jsme ochotni ho pozvat na pohovor neboli interview. Pohovor může mít několik kol a podob. V prvním kole pozveme jednotlivě přibližně deset kandidátů, které jsme si vybrali na základě screeningu. Podoba tohoto pohovoru je klasickou formou, se kterou se setkal snad každý. Účelem je seznámit se s kandidátem osobně, představit mu firmu a současnou situaci, klást připravené otázky zaměřené na vzdělání, pracovní zkušenosti a motivaci pro novou pozici. Mimo jiné je důležité v prvním pohovoru vytvořit formální, ale přátelskou atmosféru a seznámit kandidáta s dalšími kroky výběrového řízení. Pokud kandidát projde

prvním kolem, měl by v ideálním případě postoupit do dalšího kola – lze se totiž setkat se situací, kde první a druhé kolo jsou vedeny jako jedno (Janišová, Křivánek, 2013). Ovšem co je tedy účelem druhého kola?

Druhé interview je určeno pro 3-5 uchazečů a jde již do větších detailů než to předchozí. Snahou je získat podrobné informace o uchazeči, a to především o jeho pracovních zkušenostech, které lze otestovat různými připravenými úkoly. Lze se také setkat s druhým kolem v podobě tzv. Assessment Centra (zkratka AC) (Janišová, Křivánek, 2013).

Definice assessment centra vystihující tuto metodiku může být následující: „(...) *velmi spolehlivá moderní metoda, která slouží k výběru nejvhodnějšího uchazeče zvláště v případě, kdy je ve výběrovém řízení více kandidátů. V jeho průběhu účastníci prochází řadou individuálních a skupinových situací, které díky své povaze umožňují postihnout kompetence potřebné pro úspěch na dané pozici, v dané organizaci.*“ (Assessment Systems Czech Republic, 2018). Forma těchto situací/úloh může být různorodá. Může se jednat o osobní či odbornou prezentaci, hrané role nebo skupinové diskuze. AC má hned několik výhod. Především jde o lepší kvalitu posouzení kandidátů – kandidáty hodnotí více hodnotitelů a vzhledem k úlohám, které jsou pro ně připravené, lépe posoudí jejich vlastnosti, chování a motivaci a časovou efektivnost. Během jednoho dne lze porovnat více kandidátů a vzhledem k tomu, že AC snižuje riziko špatného výběru, redukuje tím i celkové náklady (Janišová, Křivánek, 2013).

Na základě těchto dvou kol je vybrán nejlepší kandidát, který odpovídá našim požadavkům pro dané místo. S kandidátem posléze projedná zodpovědný manažer konkrétní podmínky smlouvy. Pokud se na podmínkách dohodnou, pracovní smlouva se podepíše a z uchazeče se stává zaměstnanec. V opačném případě je dobré mít v záloze druhého nejlepšího kandidáta. Nově příchozí zaměstnanec se během své zkušební doby přizpůsobuje novému prostředí a kolektivu. Tento krok nazýváme adaptací (Janišová, Křivánek, 2013).

Ačkoliv by se mohlo zdát, že adaptace námi vybraného kandidáta, tedy v tomto bodě již zaměstnance, spadá do kroku rozvoj, jde spíše o provázanost s náborem. Dobrým důvodem k tomu je zpětná vazba týkající se kvality kandidáta, kterou můžeme získat v průběhu zkušební doby (v České republice 3 měsíce). Adaptace ovšem není jenom o pozorování nováčků z hlediska chování v novém prostředí a týmu, ale především z hlediska již zmiňovaného začlenění k jeho nově vzniklým pracovním povinnostem. V ideálním případě by měla firma disponovat adaptačním plánem, kde jsou různé aktivity včetně zodpovědností rozepsány do jednotlivých časových úseků, například 1. pracovní den: poskytnutí základních

informací o firmě, přivítání v týmu atd. nebo například 1. týden: úvodní semináře/školení, seznámení s projekty, aktuální problematika (Janišová, Křivánek, 2013). V rámci každé firmy se tyto plány mohou samozřejmě lišit, ale pro všechny platí stejné prvky, které mohou využívat:

- **Kvalitní popis pracovního místa:**
Slouží k jasné představě o zodpovědnostech nejenom pro zaměstnance, ale i pro jeho nadřízeného a kolegy.
- **Uvítací manuál:**
Základní informace týkající se společnosti jako jsou historie značky, struktura firmy a kontakty.
- **Úvodní školení:**
Jedno- nebo několikadenní akce, na níž se zaměstnanec blíže seznámí s kulturou firmy.
- **Mentoring a Buddy program:**
Oba názvy jsou přijaty z anglických slov *mentor* a *buddy*, přičemž první znamená rádce a druhý přítel. V případě mentora se jedná o kolegu, který nováčkovi předává své zkušenosti. Buddy pomáhá nového zaměstnance začlenit do kolektivu, být mu jakousi neformální podporou během prvních týdnů.
- **Začlenění mezi skupinu talentů:**
Zapojení do kolektivu s vrstevníky s podobnými zkušenostmi, kteří prokazují značné nadání oproti ostatním zaměstnancům, může dodat nováčkovi sebevědomí.
- **Role nadřízeného:**
Je velice důležitá až klíčová pro adaptaci jeho nového podřízeného. Věnování času zaměstnanci z pohledu manažera vzbuzuje u podřízeného dojem, že je součástí firmy a pomáhá tak tvořit jeho loajalitu vůči manažerovi a firmě (Janišová, Křivánek, 2013).

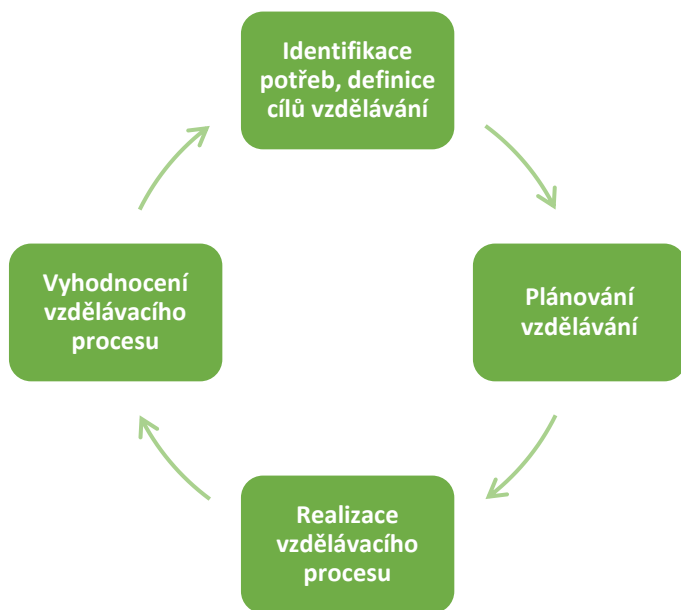
První dva kroky v rámci životního cyklu zaměstnance, které jsme si ukázali na začátku kapitoly, spolu beze sporu souvisí. Dílčí cíle se liší, ovšem hlavní cíl mají stejný, a to najít takového zaměstnance, který se nejlépe hodí na pozici, kterou nabízíme. Po adaptaci by měl být zaměstnanec plnohodnotnou částí firmy, ale úkol personálního managementu zde nekončí.

1.7.3 Rozvoj

Pokud mluvíme o rozvoji zaměstnance uvnitř firemního prostředí, je potřeba si ho rozdělit na dva pohledy. Z pohledu zaměstnance se může jednat o benefit, který mu pomůže rozšířit si obzory. Z pohledu firmy jde o investici do lidského kapitálu za účelem zvýšení efektivnosti a produktivnosti. Nutno zmínit, že tento benefit pro zaměstnance nemusí nutně vést k loajalitě vůči firmě, která tento benefit přináší. V praxi se totiž lze setkat se spoustou příkladů, v nichž zaměstnanec využije firmu pro zvýšení svého vzdělání a pak firmu opustí. Je nutné najít soulad mezi těmito dvěma pohledy.

Pokud zůstaneme u firemního pohledu, tak lze rozvoj lidí uvnitř firmy definovat jako dlouhodobý a nikdy nekončící cyklus tvořený čtyřmi fázemi:

- **Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání:**
Analýza mezer ve výkonosti vůči standardu společnosti samotné, standardů jiných firem, popřípadě národnímu standardu.
- **Plánování vzdělávání:**
Na základě předchozí analýzy je potřeba vypracovat plán, který by měl zahrnovat téma popřípadě okruh, kterého se vzdělání týká, náklady a metodiku na dané vzdělání a ve finále cílovou skupinu, pro kterou je vzdělání určeno.
- **Realizace vzdělávacího procesu:**
Na základě předchozího kroku je udělána realizace, jejíž výsledek je založen na několika faktorech, jimiž jsou konkrétně cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.
- **Hodnocení výsledků vzdělávání:**
Jedná se o zpětnou vazbu, která dává podniku představu, jestli došlo k naplnění očekávání a jestli vzdělávací akce byla efektivní (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Obrázek 6: Cyklus podnikového vzdělání

Zdroj: Zpracováno dle Vodáka, Kucharčíkové (2011)

Pokud mluvíme o rozvoji a firemním vzdělání, tak musíme zmínit metody s tím související. V teorii se můžeme setkat hned s několika metodami, které rozdělujeme na vzdělání na pracovišti a vzdělání mimo pracoviště (Bartoňková, 2010). Pro účely této diplomové práce nedává smysl se zabývat všemi metodami, které teorie nabízí, ale hodilo by se představit jedny z těch efektivnějších metod, se kterými se lze setkat v praxi.

V případě vzdělání na pracovišti zmíníme koučink (v angl. *Coaching*). Tuto metodu lze charakterizovat jako „(...) kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku; účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje“ (Fischer-Epe 2006, s. 17). Jak nám definice říká, jde o postup, při němž se za pomoci odborníka (kouče) snažíme docílit odkrytí vlastního potenciálu jak v osobním, tak i v pracovním životě. Roli kouče nesmíme chápat ve stylu poradenství, ale spíše jakéhosi průvodce, který nás nepřímou cestou vede a nutí nás přemýšlet o řešeních. Forma koučinku může být individuální, ale i týmová.

V druhém případě, vzdělání mimo pracoviště, se můžeme například potkat s workshopy (z angl. dílny či pracovní semináře). Jedná se o týmovou metodu vedenou moderátorem/lektorem, při níž za pomoci různých metod, jako jsou brainstorming, myšlenkové mapy či prezentace, získávají účastníci informace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Poslední z metod, které v této práci zmíníme, je e-learning. Jak už název napovídá, e-learning je zaměřen na vzdělání skrze počítačovou techniku, takže je lze

realizovat na pracovišti i mimo něj. Mezi největší výhody e-learningu rozhodně patří flexibilita a náklady s tím spojené, ovšem kvalita není tak vysoká jako u ostatních metod (Kopecký, 2006).

1.7.4 Ukončení

Posledním bodem v našem životním cyklu zaměstnance je ukončení působení ve firmě. Tento bod v procesu zvažujeme z manažerského (personálního), nikoliv z právního či ekonomického hlediska. „*Důvodů pro odchod z firmy je několik:*

- *vyšší mzda nebo plat jinde;*
- *lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;*
- *větší jistota zaměstnání jinde;*
- *více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;*
- *lepší pracovní podmínky jinde;*
- *špatné vztahy s manažerem/vedoucí týmu;*
- *špatné vztahy se spolupracovníky;*
- *zastrašování, šikana na pracovišti;*
- *osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování, důchod, atd.“*

(Armstrong, 2015, str. 342 – 343).

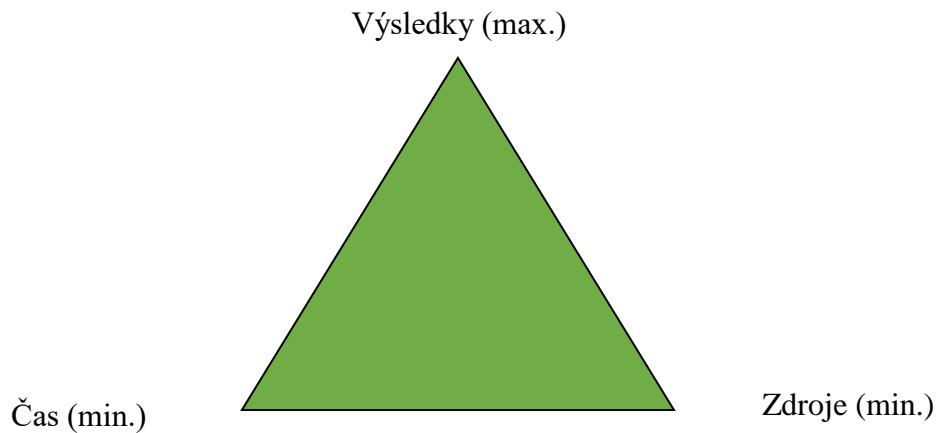
Firmy by se měly zaměřit nejenom na důvody, které vedly k propuštění zaměstnanců, ale i na důvody, které vedly k jejich odchodu z vlastní iniciativy. Analýza může poskytnout podklady pro zlepšování pracovních podmínek, stylu řízení a mapování potřeb personálního managementu. Prostředkem pro získávání těchto dat může být výstupní pohovor se zaměstnancem. Zaměstnanci bývají ve chvíli, kdy opouštějí firmu, daleko otevřenější než v průběhu zaměstnání, protože už nemají co ztratit. Musíme být ovšem v této souvislosti opatrní, protože ne všichni zaměstnanci uvádějí pravý důvod odchodu (Kocianová, 2007). Některým se může zdát, že bod ukončení není důležitý - se zaměstnancem se ukončí pracovní smlouva, a tím to pro firmu končí. Musíme si ale uvědomit, že ukončení pracovního poměru v některých případech (např. snižování stavů) může být pro zaměstnance dosti citlivé z důvodů možných budoucích sociálních a finančních problémů, proto by se firmy měly zaměřit na jejich podporu a pomoc. Nástrojem pro to určeným je outplacement, proces, který pomáhá zaměstnancům s ukončenou pracovní smlouvou najít nové zaměstnání a dát psychickou podporu v podobě konzultací (Urban a kol. 2011)

2. Projektový management a projekt

V této kapitole, stejně jako v té předchozí, se zaměříme na teoretickou stránku projektového managementu a projektu samotného. V českém i zahraničním prostředí lze najít velkou spoustu pramenů ohledně tohoto odvětví, takže pro nás nebude obtížné zmapovat teoretické poznatky zabývající se obecnými pojmy projektového řízení, rolí projektového manažera a životního cyklus projektu. Tyto definice budeme opírat především o předního světového teoretika profesora Herolda Kerznera, jakožto zahraničního reprezentanta, a ze strany tuzemských expertů se budeme opírat o doktora, konzultanta a ředitele společnosti PM Consulting, s.r.o. Jana Doležela a jeho spoluautorů v publikacích zaměřených na IPMA standardy.

2.1 Projekt

Než začneme s definicí projektového managementu, musíme si nejdříve představit projekt samotný. Projekt lze chápat jako: „ (...) *Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky*“ (Doležal a kol. 2012, str. 422). Nebo také jako: „ ... *Způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen v okamžiku, jakmile je výsledku dosaženo. Obvykle takového, jaký je definován na začátku projektu. Vymezeny bývají zdroje a čas lidí, kteří jsou potřební k dosažení požadovaného výsledku. Přestože různé projekty mohou mít některé vlastnosti společné, každý projekt je jedinečný a obsahuje specifický soubor aktivit*“ (NEWTON, 2008, str. 20). Když porovnáme obě definice, vidíme, že mají několik aspektů společných. Jedním z nich je časový rámeček, kterým je projekt ohraničený, a to formou data zahájení a zakončení. Další aspekt, který je pro projekt typický, je jeho kvalita výstupu projektu. Každý projekt má své cíle, jejichž naplnění je účelem projektu. S naplněním těchto cílů souvisí i dostupnost zdrojů, které jsou k projektu přiděleny, a finančních prostředků s nimi přímo spojených. Tyto specifické znaky projektů lze graficky znázornit v podobě trojúhelníku neboli tzv. Trojimperativ.



Obrázek 7: Trojimperativ

Zdroj: Zpracováno dle Doležala a kol. (2012)

Trojimperativ poukazuje na provázanost těchto tří veličin – pokud budeme chtít ušetřit čas a zkrátit časový rámec, půjde to na úkor nákladů nebo kvality. Na druhé straně, pokud budeme chtít zvýšit kvalitu, musíme počítat s delším časovým rámcem nebo většími náklady (Doležal a kol. 2012). Kerzner ovšem na tyto základy projektu poukazuje jako na zastaralé a uvádí aktuálnější seznam předpokladů pro úspěšný projekt:

- alokované časové období;
- rozpočtové náklady;
- správný výsledek;
- akceptace ze strany klienta/zákazníka s minimálními nebo vzájemně dohodnutými změnami;
- žádné rušení hlavního pracovního toku;
- žádné změny podnikové kultury (Kerzner, 2006).

Víme tedy, co musíme v rámci samotného projektu ctít a jaké jsou správné prvotní předpoklady pro úspěšný projekt. Celý proces, který nás vede k tomu, abychom těchto předpokladů dosáhli je projektový management.

2.2 Projektový management

Projektový management neboli projektové řízení by se dalo popsat jako: „... *Soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat*

společné úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka a to vše s omezenými zdroji“ (Doležal a kol., 2012, str. 17). Nutno zmínit, že projektový management nemůžeme využívat při každé příležitosti. Z definice projektu víme, že každý projekt má svůj začátek a konec a v rámci tohoto časového rámce pevně dané cíle. Z tohoto důvodu nedává smysl, abychom pravidla této vědní disciplíny využívali u běžné formy operativního řízení, například u řízení výrobního podniku (Svozilová, 2016). Největší výhodou projektového řízení je, že jeho postupy a nástroje jsou založené na dlouholeté a osvědčené praxi mezinárodních institucí. Konkrétní potenciální výhody jsou následující:

- přiřazení rolí a odpovědností ke všem aktivitám;
- jasně daný časový a nákladový rámec;
- větší flexibilita a efektivita ve využívání realizačních zdrojů;
- sledování skutečného průběhu oproti plánu a možnost nápravy odchylek;
- plynulé řízení díky rozdělení odpovědnosti za řízení projektu a možné eskalace v případě problémů;
- možnost využití získaných informací pro realizaci dalšího projektu (Svozilová, 2016).

Na druhou stranu má projektový management i své problematické stránky, které jsou pro projektového manažera výzvou:

- velký rozsah projektů a komplexnost v rámci hierarchie všech projektů;
- určité požadavky zákazníků měnící se v průběhu realizace;
- změny ve společnosti, především organizační, během průběhu projektu;
- těžko předvídatelné vnější vlivy;
- změny v technologii (Svozilová, 2016).

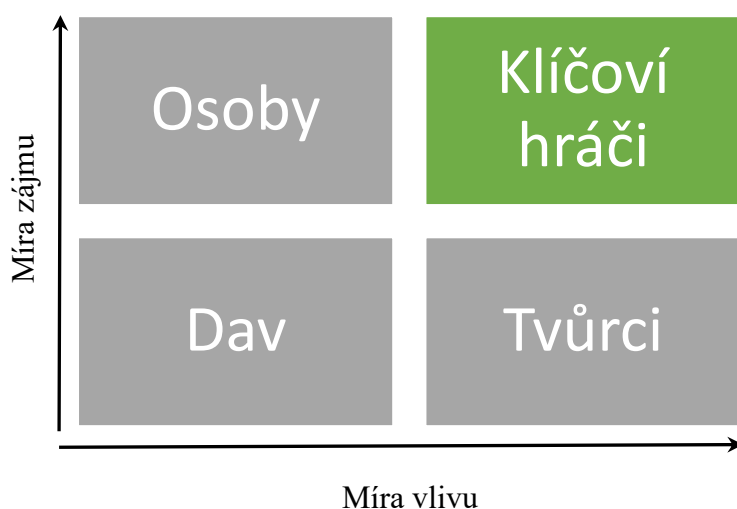
Vypořádání se s takovými zkouškami závisí především na zkušenostech, připravenosti a talentu projektového manažera a jeho projektového týmu (Svozilová, 2016).

2.3 Zainteresané strany

„Zainteresaná 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“ (Doležal a kol. 2012, str. 48). Zainteresanou stranu (angl. *stakeholders*) může být tedy úplně kdokoliv, kdo může být ovlivněn projektem nebo jeho výsledkem. Může se jednat například o zákazníka, zadavatele

projektu, sponzora projektu, dodavatele, odběratele, zaměstnance z jiných oddělení, přímého nadřízeného, atd. (Doležal a kol. 2012).

Jak je uvedeno v citaci výše, zainteresovaná strana může zároveň ovlivnit samotný průběh projektu, ale i celou jeho kvalitu jak v pozitivním, tak v negativním měřítku. S tímto problémem souvisí i řízení zainteresovaných stran, které skrze identifikaci a analýzu pomáhá utřídit jednotlivé strany podle toho, jaký mají zájem o cíle projektu a vliv na daný projekt. Dále pomáhá nastavit strategii komunikace na základě tohoto roztrídění. Jednotlivé strany lze roztrdit do následující matice (Doležal a kol. 2012).



Obrázek 8: Matice vlivu a zájmu

Zdroj: Zpracováno dle Doležala a kol. (2012)

Po roztrídění všech zapojených stran je potom důležité si nastavit komunikaci pro tyto 4 skupiny. Zjednodušeně je doporučeno následující:

- **Dav:** Odpovídat na otázky.
- **Tvůrci:** Zajistit spokojenost.
- **Osoby:** Průběžně informovat.
- **Klíčoví hráči:** Vést dialogy (Doležal a kol. 2012).

2.4 Životní cyklus projektu

Stejně tak jako pro životní cyklus zaměstnance, tak i pro každý projekt, produkt či program je typické, že mají několik po sobě jdoucích kroků, které dohromady tvoří tzv. Životní cyklus (Kerzner, 2006). V rámci životního cyklu projektu se nabízí hned několik variant

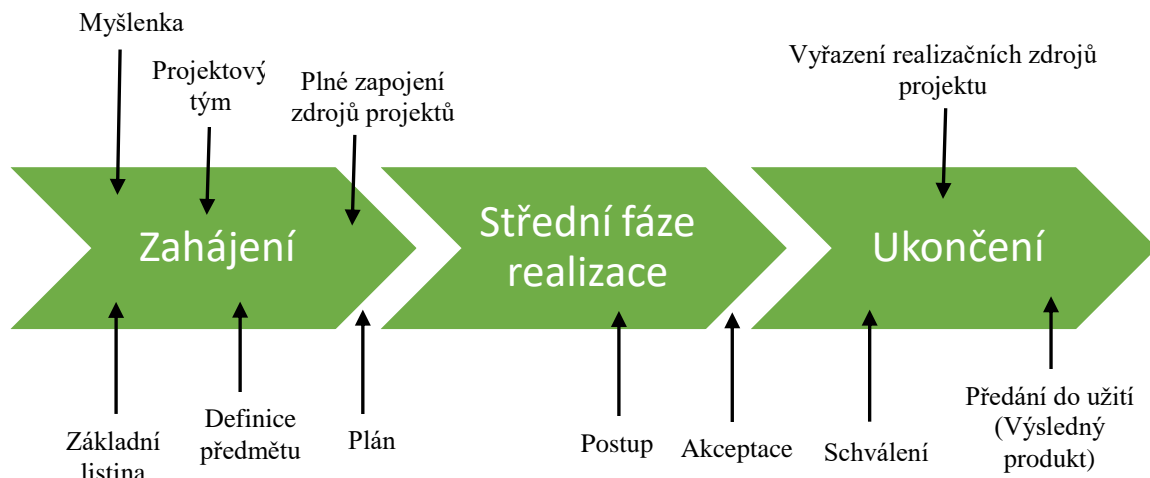
lišících se autor od autora. Můžeme ovšem s jistotou říct, že fáze jednotlivých variant lze zařadit do kategorií: předprojektová, projektová a poprojektová fáze (Doležal a kol. 2012).

Předprojektovou fází lze chápat jako první krůčky projektu. Můžeme do ní zahrnout tvorbu konceptu - předběžné hodnocení myšlenky, analýzu rizik a jejich následný dopad, požadavky na čas a náklady a jejich společný dopad na zdroje společnosti. Na výše sepsané nám odpovídají dva klíčové dokumenty, které nazýváme studie proveditelnosti (angl. *Feasibility Study*) a studie příležitosti (angl. *Opportunity study*). První studie nám pomáhá odpovědět na otázky ohledně obsahu daného projektu, časového rámce a rozpočtu. Druhá studie odpovídá na otázky ohledně vnějšího a vnitřního prostředí firmy (situace na trhu, vývoj firmy v budoucnu, očekávané trendy atd.) (Doležal a kol. 2012).

Projektová fáze začíná oficiálním zahájením projektu, kde je potřeba zrekapitulovat cíle a účel celého projektu. Zároveň vytváříme identifikační listinu celého projektu. Dalším krokem v této fázi je plánování, které je především zaměřeno na identifikaci potřebných zdrojů, stanovení realistických časových plánů a předpoklady nákladových (jednorázových i provozních) a kapacitních parametrů. Po plánování následuje realizace samotného projektu. Tuto realizaci je vhodné odstartovat tzv. kick-off meetingem, na kterém se sejdou všechny zainteresované strany a seznámí se s celým plánem projektu, čímž je projekt oficiálně odstartován. Během celé realizace je nezbytné projekt porovnávat s plánem a v případě odchylek je potřebné udělat nápravná opatření. Poslední část projektové fáze je předání výstupů projektu a ukončení projektu (Doležal a kol. 2012).

Poslední částí celého cyklu je poprojektová fáze, v níž se snažíme především o analýzu celého průběhu daného projektu a na základě této analýzy hledáme slabá místa z naší strany jakožto projektových manažerů, a také hledáme mezery mezi dodavateli a všemi zainteresovanými stranami. Zjištěným nedostatkům se posléze snažíme vyvarovat při realizaci dalších projektů (Doležal a kol. 2012).

Obrázek níže je jakýsi ilustrativní příklad fází životního cyklu projektu od Svozilové, který ukazuje postupné zapojování určitých vstupů (myšlenka, projektový tým) a výstupů (definice předmětu, plán, schválení) do jednotlivých fází cyklu. Vidíme, že postupem času dochází k proměně ideových myšlenek na materiální prostředky a z konkrétních výkonů řízení se časem stává finální výstup, tedy výsledný produkt (Svozilová, 2016).



Obrázek 9: Životní cyklus projektu podle Svozilové

Zdroj: Zpracováno dle Svozilové (2016)

Vidíme, že fáze projektu na obrázku 6 oproti předešlé definici nemá poprojektovou a předprojektovou část. Jedná se totiž čistě o projektovou část, která v rámci celého projektu je tou nejdůležitější. Proto se jí budeme do detailu věnovat v rámci následujících kapitol.

2.5 Zahájení projektu

Zahájením projektu můžeme chápat jako soubor činností, které následují po předprojektové fázi, jejichž účelem je rozběhnout daný projekt. V této fázi bývá nálada poměrně pesimistická z důvodů nedostatku informací, které s projektem souvisí. Je důležité negativní myšlenky co nejdříve odbourat a připravit patřičná opatření, která usnadní začátek projektu. Seznam těchto opatření je následující:

- sestavení specifických cílů následujících fází projektu;
- stanovení podmínek a hranic spolupráce;
- uzavření smlouvy mezi stranami;
- určení odpovědnosti;
- aktualizace časového plánu a plánu nákladů;
- založení zakládací (identifikační) listiny projektu (Doležal a kol. 2012).

Právě poslední bod seznamu by měl obsahovat odpovědi na některé z otázek, které během začátku zahájení můžou nastat. Zakládací listina je tedy dokument, který vytváří zadání (cíle projektu), finanční a časové hranice, a dokonce obsahuje i jméno projektového manažera, popřípadě i jména členů projektového týmu.

2.5.1 Stanovení cílů

V kapitole Zahájení projektu jsme zmínili, že jeden z úkolů, který je potřeba stanovit, je stanovení cílů. Cíl projektu je: „*Nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat*“ (Svozilová, 2016, str. 89). Cíle projektu jsou důležitým prvkem a mají pro projekt zásadní význam, protože:

- jsou základem všech smluv včetně hlavního kontraktu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem, a když jsou schváleny, stávají se ústředním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem;
- určují předmět projektu a definují výstupy;
- jsou základem pro plánovací procesy projektu;
- dávají rámec potřebných parametrů a cílů měření pro kontrolu;
- určují stádium dosažení úspěšného ukončení projektu nebo jeho dílčích částí (Svozilová, 2016).

K stanovení těchto cílů je k dispozici hned několik metod, které pomáhají dávat jakési mantinely pro všechny zapojené strany. Nejznámější metodou pro tvorbu cílů je technika SMART. Smart znamená v anglickém jazyce chytrý/bystrý, ale tady se jedná o zvučný akronym, který je složen z 5 základních atributů. Těchto 5 přívlastků by měl splňovat každý cíl. Jedná se konkrétně o (Doležal a kol. 2012):

- S – specifický, konkrétní (v angl. *specific*)
- M – měřitelný (v angl. *measurable*);
- A – akceptovaný (v angl. *agreed*);
- R – realistický (v angl. *realistic*);
- T – termínovaný (v angl. *timed*) (Doležal a kol. 2012);

2.6 Plánování projektu

„Plánování projektu může být popsáno jako vytvoření předurčeného průběhu akce v předvídaném prostředí“ (Kerzner, 2006, str. 378). Aktivita spojené s plánováním mohou již začínat ve fázi zahájení projektu z důvodu odhadu ceny projektu, ovšem komplexnější obraz ohledně aktivit dostáváme v plánování ve chvíli, kdy jsou podepsané smlouvy mezi stranami (Svozilová, 2016). Plánování lze chápat jako stavební kámen celého projektu – můžeme si být jisti, že pokud má projekt špatný plán, tak bude špatný i projekt samotný. Existují celkem čtyři důvody, proč se soustředit na plánování projektu:

- eliminovat nebo omezit nejistotu/neurčitost;
- zlepšit efektivitu samotných úkonů;
- získat lepší pochopení cílů projektu.
- poskytnout základ pro monitorování a kontrolu práce na projektu (Kerzner, 2006).

Výstupem plánování by podle definice výše měl být nějaký předurčený průběh a tímto průběhem není myšleno nic jiného než projektový plán. Plán by měl obsahovat následující:

- **shrnutí** cílů a účelu projektu;
- **cíle** a jejich podrobný přehled;
- **metody řešení** k danému projektu a také popsané vztahy k dříve prováděným projektům, ze kterých lze čerpat znalosti a zkušenosti;
- **specifikace kontraktu** (právní podmínky kontraktu);
- **časový plán** projektu včetně milníků projektu a odhadnutého času pro každý úkol;
- **zdroje** v podobě finančních požadavků na jednotlivé úkoly, pracovní sílu, technické vybavení, materiál aj;
- **metody hodnocení**;
- **předpokládané problémy** (Vytlačil a kol., 2008).

Jedním z nejdůležitějších a nejvíce komplikovaným bodem ze seznamu je vytvoření časového plánu. Opět se nabízí řada nástrojů, které nám s časovou analýzou mohou pomoci. Mezi nejznámější patří například Ganttův diagram, PERT/CPM síť, PDM diagramy a další.

2.6.1 Nástroje pro tvorbu projektového plánu

Prvním zmíněným je Ganttův diagram. Tento diagram je pojmenován po americkém inženýrovi Henry L. Ganttovi, který během první světové války představil techniku

diagramů, která je založena na tvorbě vztahů mezi jednotlivými kroky v projektu. Kroky jsou sepsány v posloupnosti shora dolů a časová osa je rozvinuta na horizontální linii, viz obrázek 8 (Svozilová, 2016).

Název úkolu	Doba trvání (dny)	1. 6.2018	2.6. 2018	3.6.2018	4.6.2018	5.6.2018	6.6.2018
A	2						
B	4						
C	10						
D	7						

Obrázek 10: Zjednodušený Ganttův diagram/graf

Zdroj: Zpracováno dle Doležala a kol. 2012

Výhodou těchto grafů je jejich jednoduchost - není potřeba žádného speciálního softwaru a ani kvalifikace. Nevýhodou je chybějící závislost mezi úkoly a v případě změn délek nebo začátků jednotlivých úkolů se tyto změny nepromítnou v celém kontextu harmonogramu. Tyto nedostatky se v současné době dají odstranit pomocí programů, které dokáží pracovat s vazbami, s překryvy a prodlevami v rámci jednotlivých úkolů. Dále dokáží pracovat s milníky (angl. *milestones*) a porovnávat odchylky skutečného stavu od plánu (angl. *baseline*) (Svozilová, 2016).

Dalšími nástroji, které můžeme využívat, jsou PERT a CPM sítě, což jsou síťová grafická zobrazení. PERT (angl. *Program Evaluation and Review Technique*) je technika, která minimalizuje potenciální konflikty a přerušování projektových činností pomocí kalkulace rizik a pravděpodobností, že riziko nastane. CPM (angl. *Critical Path Method*) se snaží analyzovat kritickou cestu projektu neboli nejdelší sled úkolů, které neobsahují žádné časové rezervy. CPM na rozdíl od PERT užívá jeden odhad délky trvání a využívá se pro projekty, v nichž je možno přesně určit dobu trvání aktivit (Kerzner, 2006).

2.7 Vlastní realizace (fyzická realizace projektu)

Realizace projektu nastává v momentě, kdy jsou ukončeny všechny schvalovací procesy plánování, jsou přiděleny všechny potřebné zdroje a projektový tým je připraven k zahájení

prací (Svozilová, 2016). Tyto skutečnosti je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem, jednáním určeným pro všechny zainteresované strany, na němž je realizace projektu oficiálně spuštěna (Doležal a kol. 2012). V rámci realizace se jako projektový manažer musíme soustředit na tři body: **řízení, změna a kontrola**.

2.7.1 Řízení projektu

Slovem řízení se zde myslí vedení projektového týmu, při kterém úkolem projektového manažera je vedení lidí v týmu k tomu, aby všichni jeho členové spolupracovali tak, aby bylo možné práci důkladně dokončit. Manažer z pohledu řízení lidí má několik závazků vůči týmu, a to konkrétně:

- **Koordinace týmu:** dbát na ladný pracovní proces a návaznost dílčích úkolů.
- **Delegování úkolů:** přiřadit úkol kompetentnímu členovi týmu.
- **Motivování:** povzbuzovat zájem splnit určitý úkol skrze motivátory, např. pochvala, povzbuzení, příslib odměny.
- **Dohled:** dávat patřičnou pozornost výkonům.
- **Poskytování rad:** sdílet zkušenosti a znalosti (Svozilová, 2016).

2.7.2 Změny v projektu

Tímto pojmem jsou zde myšleny změny, které během projektu mohou nastat (z pravidla každý projekt má své změny). Změny mohou nastat důsledkem požadavků zákazníka či zadavatele, změn v legislativě, změnou situace na trhu či uvnitř firmy atd. Změny nemohou být řízeny nahodile – účinné řízení změn musí mít svůj proces, který se dá popsat následovně (Doležal a kol. 2012):

- **Shromáždování podnětů ke změnám:** lze rozlišit na vnější podněty (změny v technologickém, marketingovém nebo legislativním prostředí) a vnitřní podněty (změny v zadání projektu, nové poznatky o chybách nebo podněty ke snížení rizik).
- **Změnové požadavky:** navrhovatel změny musí popsat změnu spolu s důvodem, určit změnu dotčené skutečnosti a objektivně zhodnotit dopady na dosažení cílů projektu.
- **Hodnocení změnových požadavků a povolování změn:** schvalovatel je zároveň autor původního řešení, před schválením je nutno znát stanoviska zainteresovaných stran.

- **Provádění změn a dohled nad prováděním změn:** projektový manažer musí nést odpovědnost za implementaci změny.
- **Evidence a dokumentace změn** (Doležal a kol. 2012).

2.7.3 Kontrola a podávání zpráv o projektu

Hlavním úkolem kontroly je sledování aktuálního statusu projektu, porovnání tohoto stavu s původním plánem a následné podávání zpráv o činnostech a statusu projektu. Pro kontrolu se také používá název reporting. Opět můžeme využít několik nástrojů či metod, které nám s tímto porovnáním pomohou. Mezi nejznámější patří metoda procentuálního plnění, metoda SSD či milníková metoda. Nutno poznamenat, že v rámci těchto metod je dobré vlastnit software (Doležal a kol. 2012).

Metoda procentuálního plnění ukazuje, na kolik procent je daný úkol splněn. Velké využití má například u Ganttových diagramů, kde nám dává informaci o tom, na kolik procent je daný úkol splněn (Doležal a kol. 2012).



Obrázek 11: Příklad procentuálního plnění činnosti

Zdroj: Zpracováno dle Doležala a kol. 2012

Další zmíněnou metodou je SSD (angl. *Structure-Status-Deviation*), která je zaměřena na středně velké projekty (okolo 100 činností). Principem této metody je vzít přesně námi definovaný plán projektu a ke dni kontroly vyhodnotit status každé činnosti na škále od -2 do $+2$, přičemž záporná čísla ukazují zpoždění činnosti a na druhé straně kladná čísla poukazují na předstih. Pokud je odchylka rovna nule, vše probíhá podle plánu. Tato metoda dává projektovému týmu rychlou a poměrně názornou představu o dodržování plánu projektu (Doležal a kol. 2012).

Poslední námi zmíněnou metodou je milníková metoda, někdy označována také zkratkou MTA (angl. *Milestones Trend Analysis*). O milnících jsme se zde již jednou v této práci zmínili. Jde o časový okamžik v rámci projektu, který nám říká, v jaké části výsledků projektu se nacházíme. Většinou je umísťujeme u významných událostí z hlediska projektu.

V rámci této metody je počet milníků daleko větší a slouží nám pro častější kontrolu, při které je pro každý milník vypracována situační zpráva, která obsahuje konstatování posunu oproti poslední kontrole, výčet hlavních problémů, sumář činností, návrhy na opatření a jiné skutečnosti, na které je potřeba upozornit (Doležal a kol. 2012).

Pokud je projekt realizován a výsledky dodány, dochází k ukončení projektu.

2.8 Ukončení projektu

Každou fázi projektu musíme řádně ukončit. To si sebou nese vyhodnocení a veškeré zdokumentování. Dále bychom měli hledět na to, jestli bylo dosaženo požadovaných cílů a zda byla naplněna očekávání našich zákazníků (Doležal a kol. 2012). Účely toho procesu jsou následující:

- ukončení všech procesů;
- předání kompletních výstupů projektu a uzavření kontraktu mezi dodavatelem a zákazníkem;
- uvolnění členů projektového týmu a provedení závěrečného hodnocení výkonu jednotlivých členů;
- ukončení používání všech zdrojů (finančních i materiálních);
- vypořádání účetních agend;
- zaznamenání zkušeností a dosažených výsledků do hodnotících dokumentů;
- archivace dokumentace projektu (Svozilová, 2016).

Ukončení projektu lze rozdělit **na uzavření kontraktu a uzavření projektu**.

U uzavření kontraktu dochází ke schválení výstupů projektu zadavatelem, se kterým je rovněž vhodné provést hodnocení průběhu projektu. Za úspěšné ukončení projektu považujeme, když jsou splněny cíle projektu a bylo vytvořeno dílo, které vytváří přidanou hodnotu pro budoucího uživatele (Svozilová, 2016).

V rámci uzavření projektu dochází k závěrečným analýzám a poučení se z realizace projektu, jehož cílem je zvýšit znalost firmy na základě zkušeností s daným projektem. Dále dochází k administrativnímu uzavření projektu, při kterém jde hlavně o vyhotovení a následnou archivaci všech dokumentů spojených s projektem (Svozilová, 2016).

Nutno poznamenat, že bodem ukončení projektu nekončí všechny činnosti spojené s projektem. Produkt projektu přechází do fáze provozu, kdy je třeba plnit své závazky vůči zákazníkům (záruka, servis) (Doležal a kol. 2012).

3. Projektový manažer a projektový tým z pohledu personálního managementu

Za celou teorií projektového managementu, kterou jsme si právě představili, zodpovídá jeden člověk a tím člověkem je projektový manažer. Můžeme namítnout, že projekt není vždy realizován jedním člověkem, ale celým projektovým týmem. Ano, to je pravda, nicméně za celý projektový tým zodpovídá právě zmiňovaný projektový manažer. V této kapitole se podíváme na projektového manažera a jeho tým očima projektového managementu a zodpovíme si otázky typu: Kdo to je projektový manažer? Jaká je jeho role v projektovém řízení? Dále využijeme naše poznatky z kapitoly o personálním managementu a představíme si kompetence projektového manažera a týmové role v rámci projektového týmu.

3.1 Projektový manažer a jeho role

Projektový manažer by se dal popsat jako: „*Osoba zodpovědná v první řadě za dosažení stanoveného cíle projektu a dodržování pravidel, která jsou pro řízení projektu stanovena. Jeho úkolem je koordinovat projektový tým tak, aby byl vytvořen plán projektu a projekt úspěšně realizován. Řídí změny, rizika, řeší problémy a podává zprávy o postupu sponzorovi projektu*“ (Doležal, Krátký, 2017, str. 18). Manažer je tady hlavním výkonným článkem celého projektu a obecně platí, že se jedná o dobře placeného profesionála, který má ovšem řadu odpovědností, ke kterým patří:

- celkový výsledek projektu;
- ochrana zájmů firmy;
- týmový výkon a kooperace v dočasně vytvořených týmech;
- optimalizace rizik;
- komunikace (Svozilová, 2016).

Námi zmíněný seznam by se dal zároveň popsat jako výzvy, se kterými se musí manažer během své práce vypořádat. V detailu si popíšeme dvě hlavní odpovědnosti a těmi jsou celkový výsledek projektu, tedy řízení projektu, a řízení lidí, které je spjaté s týmovým výkonem (Svozilová, 2016).

3.1.1 Řízení projektu

Celkový výsledek projektu je finálním výstupem řízení projektu manažera. Ale co přesně pro projektového manažera znamená řídit projekt? V kapitole o projektovém managementu jsme si představili tzv. trojimperativ. Tento trojúhelník je spojen třemi body: čas, zdroje a výsledek. Úkolem projektového manažera je tedy docílit co nejlepšího výsledku za pomoci využití co nejmenšího množství nabízených zdrojů, a to v co nejkratším čase (Doležal a kol. 2012). Splnění těchto podmínek ovšem ještě neznamená, že projekt bude úspěšný (např. vysoká poruchovost produktu v záruční době). K posouzení, jestli projekt byl úspěšný nebo ne, jsou využívána kritéria úspěchu projektu, která jsou založena na srozumitelnosti, jednoznačnosti a měřitelnosti. Kritéria by se dala rozdělit celkem do tří kategorií:

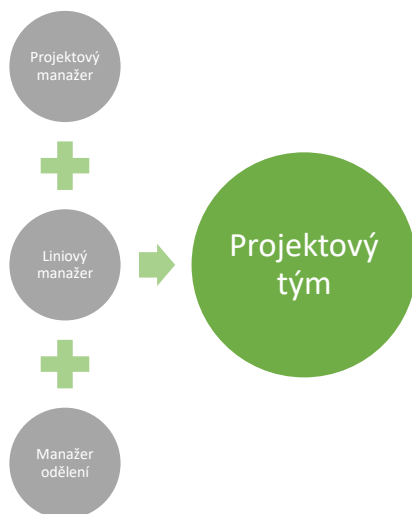
- kritéria zadavatelů či vlastníků projektu;
- obvyklá kritéria koncového provozovatele;
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů – můžeme se setkat s různými ukazateli, např. ukazatel návratnosti investice (*ROI – Return of Investment*) (Doležal a kol. 2012).

Dalším nabízeným rozdělením mohou být kritéria úspěšnosti (produkt je uveden na trh včas, očekávání všech zainteresovaných stran byla naplněna atd.) a kritéria neúspěšnosti (produkt je poškozen, nelze ho umístit na trh, nebyl dodržen termín, došlo k navýšení nákladu atd.) (Doležal a kol. 2012).

3.1.2 Řízení lidí a týmový výkon

Jak už jsme zmínili několikrát, projektovému manažerovi dosti s jeho úkoly pomáhá projektový tým, za který on zodpovídá a zároveň jej vede. Řízení lidí z pohledu projektového manažera začíná výběrem lidí do týmu. Na výběru vhodných kandidátů do týmu velice záleží - nestačí vybrat pouze schopného člověka, ale hlavně člověka adekvátního na daný úkol. Pokud z výběrů kandidátů není žádný, který by měl potřebné dovednosti a vlastnosti, je možné najmout lidi z externího prostředí. Dále se doporučuje, aby celý tým byl rozmanitý - homogenní projektový tým má menší pravděpodobnost dosáhnout kvalitního zajištění požadovaného zadání (jednotlivým týmovým rolím je věnována kapitola o projektovém týmu). Pokud je projektový manažer součástí projektu od začátku, má

ve většině případu možnost se účastnit výběru lidí do týmu. Tento výběr často probíhá ve spolupráci s liniovými manažery a manažery oddělení (NEWTON, 2015).



Obrázek 12: Tvorba projektového týmu

Zdroj: Zpracováno dle Newtona, 2015

Jakmile je tým sestaven, měli by všichni členové vědět, jaký je cíl projektu, jaký je jejich cíl a následující body:

- jaká je role jednotlivce a jaké úkoly by měl splňovat (seznam úkolů a cílů, kterých je potřeba dosáhnout);
- kdo bude jednotlivci zadávat úkoly a pro koho je práce určena;
- s kým bude spolupracovat;
- jaký čas má odpracovat (kolik času má úkolům věnovat a kolik času na splnění úkolů má);
- proč byl vybrán právě on (slouží jako motivace pro zaměstnance) (Newton, 2015).

Po výběru týmu musí manažer zapojit také stránku personálního managementu a dané lidi vést - správně je motivovat k výkonům, budovat vazby mezi členy týmu, vytvořit příjemné pracovní prostředí atd. Mimo personální činnosti musí kontrolovat i status projektu a s tím spojené dílčí úkoly, které mají na starosti jednotliví členové týmu. Pokud někdo nepodává dostatečný výkon, je třeba podniknout potřebná opatření vedoucí k odstranění bariér (zvýšený dohled, zpětná vazba, vyloučení aj.) (Newton, 2015).

3.2 Kompetence projektového manažera

Zatím jsme si představili role a odpovědnosti projektového manažera a v následující podkapitole se budeme detailněji věnovat kompetencím projektového manažera. Co je to kompetence jsme si již vysvětlili v kapitole o personálním managementu. Víme, že každá pracovní pozice ve firmě by měla mít předem předepsané kompetence, které vychází z nějakého firmou vytvořeného kompetenčního modelu. Ale jaké kompetence by měl mít projektový manažer? Doležal a kol. (2012) rozdělují kompetence pro projektového manažera na dvě hlavní větve, a to konkrétně na **behaviorální kompetence**:

- vůdcovství;
- zainteresovanost a motivace;
- sebekontrola;
- asertivita;
- uvolnění;
- otevřenost;
- kreativita;
- orientace na výsledek;
- výkonnost;
- diskuse;
- vyjednávání;
- konflikt a krize;
- spolehlivost;
- porozumění hodnotám;
- etika.

A kontextové kompetence:

- orientace na projekt;
- orientace na program;
- orientace na portfolio;
- implementace projektu;
- trvalá organizace;
- byznys;
- systémy, produkty a technologie;

- personální management;
- zdraví, bezpečnost, ochrana života a životní prostředí;
- finance;
- právo.

3.3 Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence je skupina kompetencí, které jsou zaměřené na „měkké“ stránky projektového manažera. To, že se jedná o měkkou stránku, však neznamená, že jde o bezvýznamné dovednosti. Naopak, čím dál tím více mezinárodních společností dává čím dál tím větší důraz na oblast behaviorálních dovedností. V minulosti byla vina za selhání projektů připisována hlavně špatnému řízení projektu. V dnešní době se přichází na to, že selhání projektů stále více pramení z behaviorálních nedokonalostí (Kerzner, 2014).

3.3.1 Vůdcovství

„Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu“ (Doležal a kol. 2012, str. 292).

Vůdce (angl. *leader*) bývá často chybně vnímán na stejné úrovni jako manažer. Obecně, manažer koordinuje činnost lidí (např. členů týmu) za účelem plnění cílů organizace. Zatímco vůdce tyto lidi vede a pomáhá jim, aby se těchto cílů dosáhlo. Kompetence projektového manažera vycházejí z těchto charakteristik. Dobrý projektový manažer by měl být nejen manažerem, ale zároveň dobrým vůdcem z pohledu lidí, a to v několika ohledech (Doležal a kol. 2012):

- **Vize a směr:** správná komunikace cílů projektu.
- **Bezpečí a jistota:** postavit se za členy týmu, být jim oporou.
- **Výsledky a efektivita:** dát význam výsledkům, vysvětlení, proč dané úkoly děláme.
- **Pocit příslušnosti:** začlenění do kolektivu, vytvoření pocitu, že člověk někam patří.
- **Seberepekt, pocit vlastní hrdosti:** vytvořit pocit, že každý člen týmu je důležitý (Doležal a kol. 2012, str. 292).

3.3.2 Zainteresovanost a motivace

„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“ (Pitaš, 2012, str. 110).

Tyto zainteresované lidi (myšleno členy týmu) musí projektový manažer řádně motivovat – najít vnitřní pohnutky (motivace) a vnější pohnutky (stimulace), tak aby je donutil ke splnění jim daným cílům (Janišová, Křivánek, 2013).

Existuje celá řada motivačních teorií. Mezi nejznámější pravděpodobně patří Maslowova pyramida potřeb (známe také jako Maslowova hierarchie potřeb), která říká, že lidé dokáží využít svého maximálního potenciálu v případě, že jsou naplněny jejich základní potřeby (hlad, žízeň, finanční potřeby atd.). Mezi další motivační teorie patří McGregorova teorie, manažerská mřížka Blakea a Moutonové či dvou faktorová teorie Fredericka Herzberga (Doležal a kol. 2012).



Obrázek 13: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Zpracováno dle Psychoanalýzy, 2018

3.3.3 Sebekontrola

„Sebekontrola či sebeřízení představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací“ (Doležal a kol. 2012, str. 321).

Sebekontrola je důležitou kompetencí nejenom u projektového manažera, ale i u všech členů týmu. Ztráta kontroly totiž vede nezastavitelně k poklesu pracovních výkonů. Existují celkem tři příčiny ztráty sebekontroly:

- absence vlastních dlouhodobých cílů a vlastního směřování;
- silný vnější fyzický nebo psychický tlak na jedince;
- nedostatečná adaptabilita k rychle měnícímu se prostředí (Doležal a kol. 2012).

K těmto situacím můžeme preventivně předejít tím, že budeme akceptovat osobní zásady pramenící z přírodních a sociálních principů (Doležal a kol. 2012).

3.3.4 Asertivita

„Asertivita je schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou“ (Pitaš, 2012, str. 119).

Je to kompetence, která nám pomáhá zefektivnit komunikaci v rámci týmu a se všemi zainteresovanými stranami. Dále nám pomáhá k prosazení vlastních názorů a zároveň nám pomáhá se vyhnout cílené manipulaci. Asertivní chování by se dalo popsat jako soubor schopností, mezi které patří:

- schopnost říct NE;
- schopnost požádat o laskavost;
- schopnost dožadovat se svých příslušných požadavků;
- schopnost vyjádřit své emoce (jak negativní, tak i pozitivní);
- schopnost vést konverzaci (začít, udržovat ale i ukončit) (Doležal a kol. 2012).

Je řada zmapovaných technik podporující asertivní chování jako jsou například **gramofonová deska** (opakování faktu stále dokola), **sebeotevření** (přiznání si chyby, ukázat, že jsme jenom člověk), **negativní dotázání** (nepřímo vedeme druhého člověka k objasnění naší kritiky) a mnohé další. Zároveň s čím se můžeme u asertivity setkat, je manipulace. V psychologii je manipulace termín označující tlak na myšlení druhé osoby či více osob. Manipulátor je tedy osoba, která se snaží vědomě či nevědomě

přesvědčit osobu o správnosti názoru, který není manipulované osobě vlastní. Existují dokonce i typologie manipulací, např. Shostromova typologie, která je založena na charakteristických stylech osobností, například **Chudáček** – svoji proklamovanou neschopností zastřešuje neochotu nebo **Drsňák** – manipuluje hrubostí (Doležal a kol. 2012).

3.3.5 Uvolnění

„Uvolnění je schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích“ (Pitaš, 2012, str. 123).

Jedná se o kompetenci, která úzce souvisí s odolností vůči stresu. Stres je významný zdroj tělesného napětí, který chápeme jako psychický stav, který u člověka nastane důvodem zatížení organismu (Doležal a kol. 2012). Projektový manažer musí být vůči stresu odolný, aby dokázal minimalizovat napětí na pracovišti a udržoval tak zdravou spolupráci se zainteresovanými stranami (Pitaš, 2012). Abychom stresu předešli, máme k dispozici řadu prevencí:

- efektivní řízení času;
- kontrola událostí v životě;
- nastavování dosažitelných cílů;
- práce s pocity (rozvíjení pozitivních pocitů, vyhýbání se negativním lidem či pomluvám);
- smích (říká se, že upřímné zasmání prodlouží život o 3 minuty);
- pomoc blízkým;
- pozitivní myšlení (Doležal a kol. 2012).

Existují dokonce i relaxační techniky jako je například **autogenní trénink**, což je technika, která je založena na vztahu mezi psychikou a svalovým napětím. Za pomoci různých cviků se uvolňuje svalové napětí, a tím se člověk zároveň dostává do psychické pohody. Dalšími technikami, které můžeme využít, jsou **psychodrama**, **psychogymnastika** (zakladatelkou je česká psycholožka H. Junová) nebo například **muzikoterapie** (Doležal a kol. 2012).

3.3.6 Otevřenost

„Otevřenost je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů“ (Pitaš, 2012, str. 127).

Otevřenost je kompetence, která se opět netýká pouze projektového manažera, ale celého týmu. Principem otevřenosti by mělo být vytvoření akceptovatelného prostředí, ve kterém si projektový tým včetně manažera budou bez okolků sdílet informace. Míra otevřenosti ovlivňuje, jakým způsobem je jednotlivých cílů v projektu dosahováno, a tím ovlivňuje i samotný výsledek (Doležal a kol. 2012).

3.3.7 Kreativita

„Kreativita je schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií“ (Pitaš, 2012, str. 132).

Úkolem projektového manažera je tuto schopnost podporovat, stimulovat, zaznamenávat a hodnotit během projektových procesů v rámci celého týmu. Jedná se o skupinovou záležitost, kterou lze podpořit řadou technik, mezi nimiž jsou nejznámější následující (Pitaš, 2012):

- **Brainstorming:** jednání určené pro 3-12 osob, nejlépe vedené moderátorem, který zapisuje během časového úseku nápady generované skupinou. Principem brainstormingu je, že každý nápad se počítá (nikdo neodsuzuje nápady druhých). V druhé fázi jednání se vyberou nejlepší nápady.
- **Brainwriting:** obdoba brainstormingu, účastníci ovšem své nápady vypisují na papír a pak je přednášejí skupině.
- **Myšlenkové mapy** (angl. *mind maps*): jedná se o techniku, při které se napíše hlavní problém do středu tabule a k danému středu se graficky připisují subtémata a souvislosti.
- **Crawford slip:** je druh techniky, při které moderátor položí skupině o 3-12 lidech deset stejných otázek (účastníci zjišťují, že se otázka opakuje až v průběhu) a oni si odpovědi zapisují, výstupem je obsáhlý seznam odpovědí.
- **Strategie Walta Disneye:** strategie pojmenovaná po světově veleúspěšném podnikateli je založena na rozdělení rolí mezi účastníky (snílek, realizátor a kritik), kteří přicházejí ke slovu cyklicky, dokud se všichni neshodnou na řešení (Doležal a kol. 2012).

Bohužel je i řada překážek, které kreativitě brání. Musíme dbát na to, abychom se vyhnuli kritickému ovzduší, černobílému vidění a organizovanému, příliš jednostrannému prostředí (Doležal a kol. 2012).

3.3.8 Orientace na výsledek

„Orientací na výsledky se rozumí zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany“ (Pitaš, 2012, str. 137).

Je jedno jak moc projektový manažer na projektu dře, nebo jak moc dře jeho tým. Hlavní bylo a vždycky bude splnění projektových cílů, tedy kladný výsledek. Úkolem projektového manažera je zajištění výsledků pro zákazníka a pro ostatní zainteresované strany (Pitaš, 2012).

3.3.9 Výkonnost

„Výkonnost je schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy/dodávky, a že očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna“ (Pitaš, 2012, str. 141).

V předešlé kapitole jsme zmínili orientaci na výsledek. S dosažením výsledku souvisí i efektivnost, s jakou výsledku můžeme dosáhnout. Projektový manažer by se měl snažit využít veškeré dostupné zdroje s maximálním využitím. Efektivnost pracovníka může být ovlivněna pracovní zátěží, aktivní a pasivní formou odpočinku či pracovní spokojeností (Pitaš, 2012).

3.3.10 Diskuse

„Diskuse představuje schopnost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení“ (Pitaš, 2012, str. 145).

Diskuze je debata, ve které dochází k výměně a obhajobě názorů mezi dvěma a více stranami. Projektový manažer se dostává do diskuzí velice často, a to především během jednání či termínů (angl. *meeting*). Tato jednání mohou být vnímána jako velice efektivní skupinová komunikace, ale zároveň i jako ztráta času – velice totiž záleží na tom, jak je porada připravena a vedena. Zároveň musí být zorganizována tak, aby se na průběhu mohli účastnit všichni pozvaní. Typy porad by se daly rozdělit do následujících skupin:

- operativní;
- výrobní;
- manažerské;

- ředitelská;
- kontrolní;
- krizové (Doležal a kol. 2012).

V poslední době se můžeme v rámci porad setkat i s pojmem facilitátor. Facilitátor je osoba, většinou externě najatá, která dohlíží na efektivní průběh diskuzí (není zodpovědná za obsah).

3.3.11 Vyjednávání

„Vyjednávání představuje způsob, kterým zainteresované strany mohou vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu tak, aby došly k oboustranně přijatelnému řešení“ (Pitaš, 2012, str. 150).

Ve skutečnosti může dojít celkem ke třem situacím:

- **Výhra – výhra** (angl. *win-win*): výsledkem vyjednávání je konsenzus. Obě dvě strany jsou s výsledkem jednání spokojení.
- **Výhra – prohra** (angl. *win-lost*): vyjednávání dopadlo ve prospěch jedné strany. Nemusí nutně znamenat absolutní výhru (názor si sice dominantnější strana prosadila, ale je silně možné, že ztratila potenciálního partnera pro další jednání).
- **Prohra – prohra** (angl. *lost-lost*): obě strany se neshodnou, nejsou ochotny ustoupit (Khelerová, 2006).

Existuje i řada vyjednávacích technik, které nám můžou pomoci prosadit vlastní názor, a to v aktivním, ale i v pasivním případě. Jedná se například o **časový nátlak** (dostat partnera do stresu skrze čas), **početní převahu**, **nové informace** (důležité informace si nechá partner až na poslední kolo vyjednávání) či **předstírání nezájmu** (Doležal a kol. 2012).

3.3.12 Konflikt a krize

„Tento element kompetence zahrnuje způsoby zvládnání konfliktů a krizí, které mohou vzniknout mezi různými jednotlivci a stranami zainteresovanými v projektu nebo programu“ (Pitaš, 2012, str. 155).

Máme zde dva pojmy, s kterými budeme pracovat.

V obecné definici znamená **konflikt** neshodu protichůdných tendencí, které nemohou vzájemně koexistovat. Tento spor chápeme jako neudržitelný stav, což znamená, že musí dojít k zásahu, aby se tento stav změnil. Schopnost řešit konflikty jsou především dány postojem člověka. Nabízí se řada produktivních řešení konfliktů:

- emocionální odstup;
- věcná konverzace;
- naslouchání a snaha pochopit dobrý úmysl;
- nebát se přiznat si, že konflikt nastal;
- aktivní hledání řešení (Doležal a kol. 2012).

Druhým pojmem v této kompetenci je **krize**. Krizí v prostředí projektového managementu rozumíme období naléhavých a nežádoucích potíží. Tyto potíže musí manažer bezprostředně řešit, je potřeba ke krizi přistupovat s chladnou hlavou, analyzovat situaci, připravit si plán akce, informovat nadřízeného, připravit krizovou komunikaci, sestavit krizový tým a samozřejmě danou krizi ukončit (Doležal a kol. 2012).

3.3.13 Spolehlivost

„Spolehlivost znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto“ (Pitaš, 2012, str. 160).

Spolehlivost je vlastnost, kterou si vůči lidem budujeme dlouhodobě. Okolí potom předpokládá, že co slíbíme, to dodržíme. Se spolehlivostí manažera úzce souvisí jeho charakter a důvěra. Na těchto elementech můžeme samozřejmě pracovat a podporovat tak vnímání naší spolehlivosti vůči okolí. V této souvislosti se nabízí několik doporučení:

- vyřizování emailů a telefonátů obratem;
- dodržování lhůt včas, v případě nesplnění termínu se včas omluvit;
- přijímání přirozené míry zodpovědnosti;
- býti loajální i v nepříznivých situacích;
- býti iniciativní (Doležal a kol. 2012).

3.3.14 Porozumění hodnotám

„Porozumění hodnotám je schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu“ (Pitaš, 2012, str. 165).

Nejde pouze o práci s vlastními, vnitřními hodnotami, ale zároveň i s hodnotami ostatních lidí v týmu a okolí. Jde především o objevení těchto hodnot a jejich vzájemné propojení. Nutno zároveň najít pro tyto hodnoty porozumění skrze vzájemný respekt, který souvisí s komunikací, pochopením názorů a etických základů. Úkolem projektového manažera je, aby jednak své hodnoty demonstroval a jednak aby podpořil hodnoty u ostatních členů projektového týmu. Dohromady pak budou tvořit týmové hodnoty, které pomohou k efektivnějšímu řízení projektu (Doležal a kol. 2012).

3.3.15 Etika

„Etika zahrnuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce, tzn., že si vede mravně“ (Pitaš, 2012, str. 170).

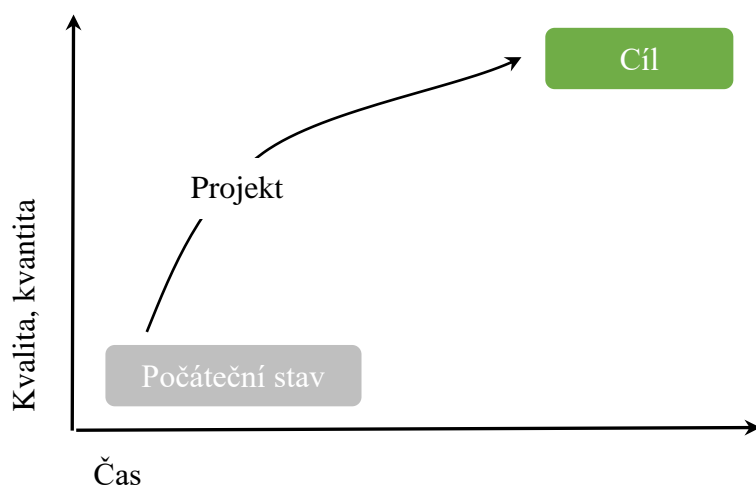
Etické chování je základem všech sociálních systémů a obecně ho lze považovat za takové chování, které je správné. Úkolem projektového manažera je potom vést projektový tým tak, aby dodržoval základní etická chování a respektoval etický kodex, který bývá častou součástí pracovních smluv ve firmách (Pitaš, 2012).

3.4 Kontextové kompetence

Na rozdíl od behaviorálních kompetencí, kontextové kompetence popisují znalosti spojené s řízením projektů, programů a portfolií. Dále definují vztah projektového manažera vůči firmě a jeho povinnosti týkající se finančního řízení, znalosti právních předpisů a personálního managementu. Mimo jiné tyto kompetence nám udávají rozdíl mezi produktem, technologií a systémem. Kontextových kompetencí máme celkem 11 (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

3.4.1 Orientace na projekt

V předešlých kapitolách jsme poměrnou část věnovali pojmům projekt a projektový management, takže není potřeba definice těchto termínů opakovat. Kompetencí orientace na projekt se rozumí, že organizace se orientuje na řízení pomocí projektů a na rozvoj kompetencí projektového řízení. V praxi to znamená, že firma se snaží pomocí projektového managementu dosáhnout určitého cíle, který je přiřazen k danému projektu, viz obrázek níže. Projektový manažer musí tuto orientaci ctít (Pitaš, 2012).



Obrázek 14: Projekt a jeho řízení

Zdroj: Zpracováno dle Doležala a kol. 2012

3.4.2 Orientace na program

Kromě projektů se jako projektoví manažeři můžeme setkat ještě s pojmy **program** a **portfolio**. „Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu“ (Pitaš, 2012, str. 177). Hlavní rozdíly programu od projektu jsou následující:

- **Konkrétní, strategické cíle:** programy mají strategické cíle společnosti, které z pravidla mají vyšší úroveň detailu.
- **Detailnost plánu:** programy nemají tak detailní plány jako projekty.
- **Doba trvání:** programy většinou trvají několik let, trvání u projektu by mělo trvat nejdéle jeden rok (Doležal a kol. 2012).

Programem můžeme tedy chápat dlouhodobé projekty, které mají strategické cíle organizace. Pojmu portfolio a orientaci na něj se věnuje následující kapitola.

3.4.3 Orientace na portfolio

„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“ (Pitaš, 2012, str. 181). Tento soubor tvoří zkrátka veškeré projekty či programy celé společnosti – v případě velkého množství lze rozdělit projekty a programy do více portfolio. K řízení portfolio patří tyto základní řídicí činnosti:

- rozhodovat o zahrnutí programů či projektů do daného portfolio;

- průběžně optimalizovat;
- pravidelně sledovat a vyhodnocovat efektivnost projektů;
- dohlížet na plnění termínů, milníků a ukončování projektů;
- řídit návaznost projektů;
- řešit problémy a konflikty (Doležal a kol. 2012).

3.4.4 Implementace projektu, programu a portfolia

Jedná se o proces zahrnování a neustálého zlepšování projektu, programu a portfolia, tzv. PPP programu uvnitř organizace. Důvodem implementace je snaha odbourat tradiční struktury společností, jež se stále více a více ukazují jako neflexibilní (jednotlivé útvary si neuvědomují vzájemnou závislost, zbytečné komunikační řetězce, obtížná implementace komplexních změn atd.) a zvýšit edukaci řízení projektů, programů a portfolií. Tato změna může společností přinést snížení nákladů, zkrácení plnění termínů, zesílení úspěšnosti, využití většího potenciálu zdrojů, podpoření kreativity a mnohé jiné (Doležal a kol. 2012).

3.4.5 Trvalá organizace

Trvalá organizace je typ kompetence, která je spjatá s typy organizačních struktur a přístupem řízení projektového managementu skrze celou firmu. Existuje několik modelů, které jsou ověřeny praxí. Společnost si potom vybírá nejvhodnější variantu odpovídající jejich podnikovému prostředí. Modely mohou být následující:

- **Útvarové projektové řízení:** jsou realizovány z pravidla v rámci jednoho oddělení podniku (vhodné pro řízení menších projektů).
- **Maticové projektové řízení:** spolupráce mezi projektovými a liniovým manažery, členové týmu jsou na projekt pouze částečně vyčlenění, mají zodpovědnost jak za projektové, tak za liniové úlohy. V jedné funkční jednotce probíhá většinou více projektů (vhodná pro řadu rozsáhlejších projektů).
- **Autonomní projektové řízení:** na projekt či řadu projektů jsou pracovníci po dobu realizace projektu plně uvolněni, projekt se ve své podstatě stává samotnou organizační jednotkou.
- **Síťové projektové řízení:** vysoce flexibilní model, který vytváří vztah mezi projekty a kmenovou organizací.

- **Projektová kancelář:** v případě velkého nárůstu projektů se zavádí do organizační struktury nové oddělení, tzv. projektová kancelář (angl. *Project Management Office* – *PMO*) (Doležal a kol. 2012).

3.4.6 Byznys

„Byznys je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce/proces/operace, která se nějakým způsobem týká poskytování/opatřování/zajišťování zboží nebo služeb“ (Pitaš, 2012, str. 193).

Pojem byznys je v češtině poměrně ustáleným výrazem, ovšem často bývá mylně používán jako synonymum pro obchod. Historie tohoto slova pochází z vědecko-manažerské disciplíny Business Process Management (BPM). V češtině by se dalo svévolně přeložit jako procesní systém řízení podniku a jeho podnikání. Obecně slovo byznys můžeme definovat, jak nám napovídá citace výše, jako úsilí, které má za výsledek nějakou přidanou hodnotu, benefit a PPP jsou nezbytnými nástroji k docílení těchto benefitů (Doležal a kol. 2012).

3.4.7 Systémy, produkty a technologie

„Tento element kompetencí pokrývá vazbu mezi projektem/programem a trvalou organizací, týkající se systémů, produktů a/nebo technologií“ (Pitaš, 2012, str. 200).

Jedním z dalších úkolů projektového manažera a jeho týmu je zjištění, co bude předmětem projektu - může se jednat o **produkt, technologii** či **systém**. Na základě tohoto faktu musí přizpůsobit své projektové řízení a uvědomit si, že všechny tři výstupy mají specifické rysy. Důležitou stránkou této kompetence je schopnost systémového přístupu a systémového myšlení (Doležal a kol. 2012).

3.4.8 Personální management

Poznatkům o personálním managementu či řízení lidských zdrojů věnujeme celou jednu kapitolu. Většina postřehů, které jsme si popsali, se týká i projektového manažera. Například **nábor**: Projektový manažer může, ale nemusí být součástí výběru členů projektového týmu. Z praxe se jedná o spolupráci s liniovými manažery či manažery útvarů. Záleží na jeho zkušenostech, jestli se bude podílet na výběru pracovníků. Dalším personálním zásahem projektového manažera může být **hodnocení** pracovníků: nabízí se různé formy

hodnocení, o některých jsme již mluvili (hodnotící pohovor, hodnocení 360° atd.) (Doležal a kol. 2012).

3.4.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životní prostředí

Jedná se o kompetenci, která uvnitř organizace zajišťuje chování týkající se těchto zmíněných složek. Na každý z těchto bodů musí existovat standardní předpisy, které jsou pro každého zaměstnance známé. Projektový manažer musí zmíněné předpisy respektovat a dohlížet na jejich plnění během celého projektu (plánování, řízení, ukončení) (Doležal a kol. 2012).

3.4.10 Finance

Tato kompetence pokrývá finanční souvislost mezi projektem a organizací. Jedná se o finanční řízení, které hledá rozvážené a včasné získávání finančních zdrojů pro projekt. Úkolem projektového manažera může být získávání těchto zdrojů, pokud si to zadavatel žádá. Dále má na starosti konzultaci využívání těchto finančních zdrojů s finančním vedením společnosti. Zároveň by manažer neměl zapomínat na využívání těchto finančních zdrojů v optimálním množství, struktuře a v požadovaném čase (Doležal a kol. 2012).

3.4.11 Právo

Poslední kompetence z našeho seznamu zahrnuje vliv práva, právních předpisů či směrnic na projekt samotný. Je samozřejmé, že projekt by měl být veden v souladu s lokální legislativou. S nejčastějším právním předpisem, se kterým se můžeme setkat, je zákoník práce. Jako manažeři bychom měli vědět, co si k zaměstnancům můžeme dovolit a co nikoliv. Zákoník řeší i nepříjemnou šikanu na pracovišti, se kterou se můžeme setkat. Ta má několik forem:

- **Mobbing:** rafinovaná, opakující se šikana mezi kolegy.
- **Bossing:** šikana ze strany nadřízeného.
- **Staffing:** šikana ze strany podřízených.
- **Teror na pracovišti** či **psychoteror** (Eberhard, 2013).

Projektový manažer i jeho tým by měli mít právní povědomí a znát všechny důležité zákony.

3.5 Projektový tým

Nespočetněkrát jsme narazili na pojem projektový tým. Z předešlých kapitol můžeme říct, že projektový tým je jakousi hlavní výkonnou složkou daného projektu, v jeho čele je projektový manažer. Mezi definicemi zaměřenými na složení projektového týmu bychom mohli použít následující: „*Skládá se z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.*“ (Svozilová, 2016, str. 33)

Výsledek práce projektového týmu je závislý na týmové spolupráci. Podle Krügera (2004) je několik pozitivních a negativních faktorů, které práci v týmu ovlivňují. Mezi pozitivní faktory patří:

- společný cíl, který má pro všechny členy týmu prioritu;
- utlumení vlastních zájmů a nevraživosti;
- efektivní komunikace;
- důvěra a loajalita (Krüger, 2004).

Na druhé straně mezi negativní faktory týmové spolupráce patří:

- nejasný či dokonce chybějící společný cíl;
- nedostatečná angažovanost;
- nedostatečná motivace;
- nedostatečná otevřenost;
- prosazování vlastního zájmu nad zájmem celku (Krüger, 2004).

Výběr členů do týmu může, ale nemusí mít na starosti projektový manažer (viz kapitola 3.4.8. Personální management). Při výběru členů do týmu by se ovšem mělo dbát na to, aby byl vybrán správný člověk na správnou pozici/úkol a zároveň, aby tým nebyl homogenní. S výběrem heterogenní skupiny nám může pomoci typologie týmových rolí (Doležal a kol. 2012).

3.6 Typologie týmových rolí

Týmové role jsou jakýmsi obrazem jednotlivých členů týmu, který se utváří na základě jejich schopností, vlastností a dalších osobnostních rysů. Mimo jiné záleží i na situaci, v které se jedinec právě nachází – je pravděpodobné, že jako studenti vysokých škol budeme mít jinou

týmovou roli v porovnání s našimi budoucími já, která budou mít desetiletou praxi. Při tvorbě týmu s ohledem na týmové role je důležité si uvědomit, že role, které jsou ve vzájemném konfliktu, mohou mít za následek nevyhovující atmosféru a negativní výkon týmu (Armstrong, 2015).

Existuje mnoho osvědčených typologií a osobnostních teorií, které jsou prezentovány jak v projektové, tak i v psychologické, personální a dalších jiných praxích. Mezi nejznámější teorie můžeme řadit například MBTI (angl. *Myers-Briggs Type Indicator*), která vychází z teorie osobnosti psychologa C. G. Junga. MBTI třídí jedince do šestnácti osobnostních typů na základě čtyř dimenzí (Vajner, 2007). Další teorie, se kterými se můžeme setkat, jsou Myersova typologie, Parkerovy Styly týmových hráčů či Belbinova typologie týmových rolí. Poslední zmíněné teorii se věnujeme v následující kapitole.

3.6.1 Belbinova typologie týmových rolí

Belbinova typologie týmových rolí je velice populární metodou, která identifikuje devět různých typů chování lidí v týmu (rolí), přičemž každá role přináší kombinaci výhod a nevýhod. Belbin při svém dlouholetém průzkumu spolupráce manažerských týmů zjistil, že jedinec nemůže být ideální, ale tým ano, pokud se v něm vyskytují komplementární role. Tým využívá silných stránek každého jedince a vzájemně zastupuje slabé stránky jednotlivců (Belbin, 2012).

Zjišťování přirozených rolí v týmu je prováděno formou dotazníku, ve kterém má respondent doplnit větu o řešení situace v týmu výběrem jedné nebo několika možných projevů chování, které je mu nejbližší. Mezi tyto zvolené odpovědi rozdělí 10 bodů (Belbin, 2012).

Devět zmíněných rolí je rozděleno do tří skupin. Viz tabulka níže.

Tabulka 1: Rozdělení týmových rolí podle Belbina

Role orientované na akci	Role orientované na lidi	Role orientované na myšlení
Formovač	Koordinátor	Inovátor
Realizátor	Týmový pracovník	Vyhodnocovač
Finišer	Vyhledávač zdrojů	Specialista

Zdroj: Zpracováno dle Belbina, 2012

Formovač nebo také **tvarovač** (angl. *sharper*) je nejsoutěživější týmovou rolí. Je asertivní a umí vystoupit – rychle reaguje na výzvu. Primární funkcí je formování týmového úsilí, snaží se sjednotit ideje. Má silnou vůli a nadšení pro věc, pobízí celý tým k akci, preferuje jasné, přesné nápady. Role je vhodná pro vedoucí pozici. Na druhou stranu se může stát frustrovaným nebo netrpělivým, když se postup zdá být pomalý (Belbin, 2012).

Realizátor (angl. *company worker*) je rolí, která přetváří nápady do říditelných úkolů. Je také praktický organizátor, dokáže rozlišit, co je proveditelné a co ne – je to realista. Preferuje ustálené struktury a snaží se je vytvořit. Nemá rád komplexní teorie, radikální nápady nebo náhle změny plánu jsou mu nesympatické. Jeho největší předností je vytrvalost – nedá se jednoduše odradit. Může být soutěživý, v rámci týmu chce dosáhnout všeho (Belbin, 2012).

Finišer (angl. *completer, finisher*) je perfekcionista. Povzbuzuje skupinu, aby stále směřovala k cíli. Udržuje povědomí o naléhavosti termínů. Kontroluje detaily a neúprosně dohlíží. Může být netolerantní až kritický k méně organizovaným kolegům, obzvláště při časovému tlaku. Preferuje pořádek a strukturu ve všech aktivitách. Musí se dát pozor, aby se neutopil v detailech, své starosti může pak přenášet na celý tým (Belbin, 2012).

Koordinátor (angl. *chairman*) je role, kterou zaujímají většinou řídicí pracovníci, manažeři. Koordinátor řídí skupinové úsilí - vysvětluje skupinové cíle a zakládá agendy. Je sociálním lídrem – dokáže se ovládat a dobře vystupuje, zároveň se snaží směřovat lidi k tomu, co dokáží dělat nejlépe. Stanovuje kritéria a pravidla, přesto nevládne despoticky. V opačném směru může poškodit tým, jestliže tlačí na lidi v týmu příliš v obou směrech – potřebuje, aby pracoval na stejné úrovni jako jeho tým (Belbin, 2012).

Týmový pracovník (angl. *team worker*) je „stmelovačem“ týmu, otevřeným a citlivým člověkem, který si je vědom individuálních potřeb. Je velice dobrým posluchačem. Podporuje cizí názory a staví na nich. Vyhýbá se konfrontaci a konfliktům, nemá je rád. Je přínosným článkem týmu, když má tým sociální problémy – sduzuje lidi. Když není přítomen, je postrádán. Může být vnímán jako kompetitivní s nedostatečným důrazem na výsledek (Belbin, 2012).

Vyhledávač zdrojů (angl. *resource investigator*) je milý, dobře vystupující a přátelský člověk, který je pozitivně naladěný. Jeho výhodou pro tým je, že má mnoho vnějších kontaktů – je to diplomat i obchodník. Chrání tým před ztrátou kontaktu s okolním, vnějším světem. Přináší týmu nový rozvoj, ideje a kontakty. Mnohými může být považován za autora

nápadů, ovšem spíše pomáhá věci svou angažovaností urychlit než vymyslet. Občas potřebuje někoho, kdo by za něho věci dokončil (Belbin, 2012).

Inovátor (angl. *Plant*) je role, která v týmu zastupuje lidi s tvůrčím potenciálem. Své úkoly řeší nekonvenčním způsobem. Má kreativní myšlení, rozsévá myšlenky, které ostatní později rozvíjí dál. Může ztratit zájem, pokud není jeho myšlenkám nasloucháno či nejsou kritizovány. Může strávit příliš mnoho času s vlastní kreativitou na úkor cílů celého týmu (Belbin, 2012).

Vyhodnocovač nebo také **kontrolor** (angl. *monitor evaluator*) je analytikem týmu - zaznamenává, interpretuje a hodnotí velké objemy dat. Poskytuje odměřené až chladné analýzy pro celou týmovou práci (s velikou pravděpodobností zastaví tým, který směřuje do neorganizovaného projektu). Velice rád stojí opodál a poskytuje své závěry. Monitoruje, jak si tým počíná, a kontroluje jeho vývoj. Může být vnímán jako příliš vážný až negativně smýšlející, čímž může brzdit celou skupinu (Belbin, 2012).

Specialista (angl. *specialist*) je poslední přidanou rolí (původně bylo rolí osm). Pro specialistu je typické, že dobře vystupuje, má chytré nápady a hledá originální cesty. Více se zabývá základními prvky, veliká a komplexní témata mu dělají problém, může přehlížet detaily. Je to člověk iniciativní a oddaný své profesi, pokud má ovšem možnost se 100% věnovat své specializaci. Jeho slabinou je nedostatečné chápání celkového obrazu, přispívá pouze v úzké oblasti, která je v poli jeho vlastních zájmů (Belbin, 2012).

Jak už bylo řečeno, tým by se měl snažit být heterogenní. V praxi to znamená, že bychom se měli snažit, aby všechny zmíněné role v rámci týmu byly obsazeny – koordinátor nám pomáhá vést lidi, specialista nám dává odborný názor, inovátor nám pomáhá generovat nové nápady, týmový pracovník drží celou skupinu pohromadě atd. Samozřejmě záleží, čím se daný tým zabývá či jaký je jeho úkol. Na základě tohoto určení budou některé role důležitější. Například při vývoji nového produktu, budeme chtít, aby v týmu byli zastoupeni spíše inovátoři než kontroloři. Na druhou stranu v případě analytických úkolů přítomnost vyhodnocovače velice rádi uvítáme.

4. Projektový management v praxi

V předešlých kapitolách jsme si představili teoretické znalosti ze světa personálního a projektového managementu a taky jsme si definovali kompetence projektového manažera a jednotlivé role v týmu. V této kapitole některé z těchto zmíněných poznatků promítneme v praxi, a to na konkrétním projektu, který se nachází v určité fázi. Cílem kapitoly je představit společnost a firemní prostředí, ve kterém projekt realizujeme, představit projekt samotný a také projektový tým včetně týmových rolí a jeho zodpovědností. Dalším cílem je vytvořit a popsat nástroje projektového řízení, které jsme si uvedli v předchozích kapitolách. Jedná se konkrétně o časový plán projektu.

4.1 Popis společnosti – ŠKODA AUTO a.s.

V České republice všemi dobře známá společnost ŠKODA AUTO a.s. je mezinárodní společností, jež je od roku 1991 součástí jednoho z nejvíce úspěšných automobilových koncernů, Volkswagen Group.

Historie společnost sahá do roku 1895, kdy knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin společně založili firmu na výrobu kol pod značkou Slavia jakožto odpověď na nedostačující zákaznický servis u konkurenčních značek především pro české obyvatelstvo. Václav Klement byl pohoršen, když reklamoval svůj bicykl a jediné odpovědi, které se mu dostalo, bylo, že reklamace nebude přijata, pokud nebude sepsána ve správném jazyce (myšleno německém). Pánové ovšem nezůstali pouze u bicyklů a svoje portfolio rozšířili zároveň na motocykly a později i na automobily. Jejich první model nese název Voiturette A. V roce 1925 se společnost, v této době nesoucí název Laurin & Klement, spojila s plzeňskou strojírenskou firmou ŠKODA Plzeň, která v průběhu celého 20. století vybudovala desítky teď již historických modelů. Poslední důležitý milník pro firmu byl již zmíněný přechod do vlastnictví skupiny Volkswagen, který pomohl značce ŠKODA získat jméno světového charakteru (ŠKODA AUTO a.s. 2018).

V tuzemsku dosahuje firma dlouhodobě každým rokem již několik prvenství, a to jako největší exportér, nejziskovější společnost a také nejlepší zaměstnavatel. V současné době se firma zaměřuje na aktuální trendy a soustředí velké úsilí na vývoj elektrických aut, digitálních služeb v autech a prosazuje zákaznický orientovaný servis.

4.2 Popis stávajícího projektu – WoW momenty

Projekt, o kterém tu mluvíme, nese pracovní název **WoW momenty**. Jde o drobné momenty, se kterými se zákazník může setkat během své zákaznické cesty. Tyto momenty mají za úkol zákazníka pozitivně překvapit a podpořit tzv. Word of Mouth efekt – pozitivní zkušenost zákazníků se službami, o které zákazníci mluví, a tím podporují šíření dobrého jména společnosti na další zákazníky, kteří tuto informaci přijímají jako doporučení.

Krásným příkladem těchto momentů z jiného odvětví mohou být užitečné billboardy od firmy IBM, kde firma vzala obyčejný billboard a udělala z něj něco zajímavého, nestandardního, co zákazník opravdu ocení – střechu jako ochranu před deštěm, lavičku pro odpočinek atd. viz Obrázek 15.



Obrázek 15: Billboard od IBM

Zdroj: Creative Guerrilla Marketing, 2016

Pojďme se ale na tento projekt podívat z pohledu projektového manažera. V prvním bodě je pro nás důležité zadání. Úkol, který byl zadán TOP managementem firmy, je najít WoW momenty, které budeme po řádném pilotním ověření implementovat celosvětově a zvýšíme tak zákaznickou spokojenost. Termínem odevzdání je prezentace těchto momentů na mezinárodní konferenci určené pro importéry, která se koná v listopadu. Rozpočet na celý projekt je dedikován z rozpočtu odborného útvaru, který se alokuje na rok dopředu – z důvodů citlivých dat nejsou konkrétní částky představeny, účely práce to však neovlivní.

Jak víme, základem každého projektu jsou náklady, čas a kvalita (viz **kapitola 2.1. Projekt**, trojimperativ). Časový rámeček a náklady jsou pevně dány, takže co můžeme

ovlivnit, je kvalita projektu. Rozhodli jsme se proto využít některé z technik a nástrojů popsanych v teoretické části.

4.3 Sestavení projektového týmu

Prvním krokem, který jsme udělali, bylo sestavení projektového týmu a určení týmových rolí. V rámci organizační struktury se nacházíme v týmu, který se skládá celkem z 8 lidí, ze kterých můžeme vybírat projektový tým. Z důvodů rozšíření našich všeobecných znalostí a pro účely tohoto projektu jsme se rozhodli se souhlasem všech o absolvování testu týmových rolí. Pro test jsme využili Belbinovu typologii týmových rolí (viz kapitola 3.6.1). Způsob dotazování byl formou dotazníků o sedmi položených otázkách, na které odpověděl každý zvlášť. Respondenti na každou otázku měli rozložit deset bodů nabízeným odpovědím. Každý respondent rozložil body podle toho, jak mu byly odpovědi sympatické (v krajních případech může dojít k tomu, že se rozloží deset bodů rovnoměrně na všechny odpovědi nebo naopak celých deset bodů na jednu možnou odpověď). Podle dané matice se vyhodnotí výsledky a role s největším počtem bodů je u daného člověka klíčová (z pravidla se zvolí 2-3 role s největším počtem bodů). Matice a dotazník jsou součástí příloh. Výsledky testů jsou zobrazeny na tabulce číslo 2.¹

Tabulka 2: Výsledek testu týmových rolí

Jméno	Formovač	Realizátor	Finišer	Koord.	Tým. Prac.	Vyhledávač	Inovátor	Kontrolor
Matěj		26 b.					10 b.	
Pavla	21 b.	26 b.						
Veronika		11 b.				16 b.		
Jana			11 b.		12 b.			
Dana	16 b.							13 b.
Tomáš			20 b.	15 b.				
Ondřej		11 b.			16 b.			

Zdroj: Vlastní zpracování

¹ Z důvodů omezených zdrojů jde o původní test s 8 rolemi – role specialisty chybí.

Na základě tabulky vidíme, že se jedná o tým se vzájemně se doplňujícími rolemi - což, jak jsme si zdůraznili v teorii, je velice vítáno. Na projekt jsou kapacitně dedikováni tři lidi s částečně kapacitním úvazkem (členové týmu se musí věnovat zároveň i svým režijním úkolům, popřípadě jiným projektům). Úkol byl delegován na Matěje, jakožto člověka zodpovědného za celý projekt. Výhodou této delegace pro projekt je, že Matěj má jako druhou největší klíčovou roli inovátora. Jelikož hledáme nové nápady, jsou inovátoři v týmu velice vítání. Matěj měl tu možnost, že si do týmu mohl zvolit další dva členy týmu, pravou ruku a člověka určeného na administrativní úkoly. V týmu bude chybět někdo s vedoucí rolí, ale předpokládá se, že bude realizována externí společností, která bude pro spolupráci na projektu vybrána.

Členové, kteří byli Matějem po dohodě s přímým vedoucím zvoleni, jsou Ondřej a Veronika. Ondřej je v týmu nováček a pro budoucnost týmu potřebujeme, aby se zaučil v řízení projektů. Navíc jeho role perfektně vyhovují úkolům pro něj určeným – půjde spíše o úkoly režijního, administrativního rázu. Veronika je sice v týmu také nová, ale má zkušenosti z jiných firem, kterou určitě pro projekt využijeme. Její role realizátora a vyhledávače poslouží pro organizační účely a vyhledávání externích zdrojů – bude potřeba externí pomoci pro kreativní část projektu.

4.4 Časový plán

Dalším, velice důležitým nástrojem, který jsme pro projekt udělali, byl časový plán. Náš časový plán vychází z Ganttova diagramu (viz **kapitola 2.6. Plánování projektu**). Z důvodů omezených zdrojů jsme nemohli pracovat se softwarem určeným pro řízení projektů včetně jeho plánování (např. Microsoft Project, Slack ...), proto jsme se rozhodli pro vytvoření jednoduchého plánu v programu Microsoft Excel. Tento plán obsahuje všechny klíčové úkoly spolu s časovou osou. Zahájení projektu bylo naplánováno na dvanáctý kalendářní týden (19. - 25. březen) a projekt byl zahájen tzv. Kick-off meetingem, na kterém se sešli všichni tři členové týmu. Poradu vedl Matěj a na základě získaných informací od vedení představil cíle projektu, rozdělení prací a projektový plán zbytku týmu.

Náš časový plán by se dal rozdělit celkem na čtyři části:

- nákupní proces;
- kreativní workshopy (schůzky);

- marketingový výzkum;
- pilotní fáze.

Tyto čtyři části jsou ohraničeny časovým rámcem - start projektové fáze začíná již zmíněným kick-off meetingem a konec projektu prezentací WoW momentů na konferenci importérům (kontaktní partneři/firmy v zahraničí zastupující značku, jsou zodpovědní za řízení značky ve svých trzích). Konference je naplánována na kalendářní týden 47 (19. - 25. listopadu).

4.4.1 Nákupní proces

První zmíněnou fází je nákupní proces. V rámci projektu jsme se rozhodli, že poptáme externí firmy jakožto outsorsovanou službu na kreativní generování nápadů, facilitaci workshopů a vedení marketingového výzkumu. S oslovením agentur je potřeba vypracovat zadávací dokumentaci (nezávaznou poptávku) a v případě potřeby, naplánovat osobní schůzky s těmito potenciálními dodavateli.

Dále je potřeba v korporátním prostředí, jako je ve ŠKODA AUTO, ctít nákupní proces. Tento proces má přísná pravidla, která jsou založena na zákonech a interních směrnicích. Předtím, než je dodavatel vybrán, je potřeba udělat výběrové řízení. Toto výběrové řízení je založeno na spolupráci odborného útvaru (v tomto případě náš projektový tým) spolu s oddělením controllingu a nákupním oddělením (v našem případě se jedná konkrétně o oddělení všeobecného nákupu).

V rámci této spolupráce je potřeba připravit několik dokumentů jako je vysvětlení, proč službu objednáme, vyhodnocení nabídek dodavatelů, cenové zrcadlo aj. Zároveň je potřeba nabídky dodavatelů vyhodnotit.

Tabulka 3: Časový plán – nákupní proces

Aktivity	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kick - off meeting (Představení projektu, ujasnění cílů, rozdělení úkolů)									
Nákupní proces									
Vypracování zadávací dokumentace									
Informace na nákup (oslovení firem)									
Naplánování schůzek s dodavateli (prezentace nabídek)									
Prezentace firem									
Vypracovat nákupní košík									
Urgence schvalovatelů									
Jasný dodavatel - výherce tendru									

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3 vidíme konkrétní časové rozložení plánu, kde je pro nás prvním milníkem (označen žlutě) ukončení výběrového řízení, při kterém je znám dodavatel, který vyhrál tendr. Časový odhad byl založen na základě předchozích zkušeností s tendry v rámci tohoto firemního prostředí.

4.4.2 Kreativní Workshopy

Další pomyslnou fází v našem plánu jsou kreativní workshopy. Touto fází je myšleno především generování nápadů se všemi stakeholdry včetně agentury, která v rámci workshopů funguje zároveň jako facilitátor (viz **kapitola 3.3.10. Diskuse**). Před uskutečněním workshopů je v plánu se sejit s agenturou a nastavit si budoucí spolupráci.

V dalších krocích jsou v plánu celkem tři kreativní workshopy, pokaždé s jinou skupinou. První skupina je projektový tým a kreativci ze strany dodavatele. Druhou skupinou jsou stakeholdři. Jedná se o zainteresované strany, kterých se projekt WoW momentů nějakým způsobem týká (vybráním stakeholdrů je věnována následující **kapitola 4.5. Matice vlivu a zájmů**). Poslední workshop je naplánován s importéry - mají větší přehled o reálném dění na trzích.

Tabulka 4: Časový plán – Kreativní workshopy

Aktivity	21	22	23	24	25	26
Schůzka s dodavatelem, nastavení budoucí spolupráce						
Oslovení StakeHoldrů - najít vhodný termín na workshopy						
1. kreativní workshop (dodavatel a projektový tým)						
2. kreativní workshop (Stakeholdři)						
3. kreativní workshop (Projektový tým a importéři)						
Vypracování výstupů z workshopů						

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4 vidíme druhý milník projektu, kterým pro nás je zpracování výstupů z těchto workshopů. Bez dosažení tohoto milníku nejsme schopni pokračovat v dalších krocích.

4.4.3 Marketingový výzkum

Předposlední fáze projektu nese pracovní název marketingový výzkum. Jedná se o část, do které mimo kreativní odborníky zapojujeme i spotřebitele. Je v plánu udělat výzkum ve dvou formách, první formou jsou skupinové diskuze (angl. *Focus Group Discussion*) a druhou formou je online dotazování.

Vedení celého výzkumu má rovněž na starosti externí dodavatel, který osloví námi nadefinovaný vzorek spotřebitelů z vlastního seznamu kontaktů. Před samotným výzkumem je potřeba připravit moderační scénář, který je tvořen ve vzájemné spolupráci dodavatele a projektového týmu. Po marketingovém výzkumu je naplánován workshop, který bude zaměřen na vyhodnocení všech vygenerovaných nápadů. Workshopu se zúčastní projektový tým a stejná skupina stakeholderů jako u prvního kreativního workshopu.

Finálním výstupem by měl být kompletní seznam všech WoW nápadů včetně těch nejvíce preferovaných. Milníkem v této fázi je pro nás začátek pilotní fáze, přesně tak je vyobrazeno v tabulce číslo 5.

Tabulka 5: Časový plán – Marketingový výzkum

Aktivity	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Marketingový výzkum											
Příprava moderačního scénáře											
Marketingový výzkum											
Vyhodnocení výzkum											
Workshop - Vyhodnocení nejlepších nápadů											
Finální soupis všech WoW momentů											
Pilotní fáze											

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Pilotní Fáze

Pilotní fáze je poslední fází našeho projektového plánu, která je ohraničena třetím milníkem a nejzazší časovou hranicí (angl. *deadline*), což je představení WoW momentů na konferenci – v tabulce 6 zvýrazněno červeně. Termín na konferenci je pevně dán, takže neexistuje možnost nesplnění tohoto termínu. Páteří této fáze je testování preferovaných momentů v každodenní praxi našich prodejních partnerů, a to celkem ve třech zemích: Česká

republika, Finsko a Španělsko. Výběr těchto zemí byl dán na základě předešlé pozitivní spolupráce a snahy mít rozmanitý vzorek trhů.

Tabulka 6: Časový plán – Pilotní fáze

Aktivity	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
Pilotní fáze											
Dohodnutí spolupráce s importéry											
Pilot: Finsko											
Pilot: Česká republika											
Pilot: Španělsko											
Zpracování výstupů z pilotů											
Představení momentů na konf.											
Začátek implementace											

Zdroj: Vlastní zpracování

Po představení momentů na konferenci přijde na řadu implementace. Implementaci produktů můžeme brát jako druhou fázi celého projektu, která přijde na řadu až v následujícím roce – v rámci vývoje máme spoustu nejasných proměnných, které se vyjasní až v průběhu (např. akceptace momentů importéry, potažmo prodejními partnery). Z tohoto důvodu nám dává smysl vytvořit plán implementace, až budeme mít tyto informace. V současné době se předpokládá, že výstupem celého projektu bude seznam všech momentů spolu s veškerými návody a grafickými podklady, které budou pro importéry volně k dostání.

4.5 Matice vlivu a zájmů

Matici vlivu a zájmu jsme si představili v teoretické rešerši (viz **kapitola 2.3 Zainteresané strany, obrázek 8**). Tento nástroj jsme se rozhodli využít i pro účely našeho projektu, v němž stakeholdry v tomto případě myslíme interními zaměstnanci společnosti. Důvody pro realizaci nástroje jsou v tomto případě celkem tři. Prvním je podpora implementace. Uvědomujeme si, že pro správnou implementaci je nutná podpora celé firmy - importéři bývají někdy skeptičtí v implementaci nových věcí, a proto je potřeba podpořit implementaci z více stran. Druhým důvodem je podpora kvality. Ve firmě se nachází spousta kreativních a schopných lidí, kteří se svými zkušenostmi mohou přispět s novými nápady. Třetím a posledním důvodem je utužování kolegiálních vztahů. V tak velkém korporátním prostředí je potřeba udržovat vztahy na dobré úrovni, protože nikdy nevíte, v rámci jakého úkolu a s kým budete spolupracovat.

Matice je zpracována do tabulky, v níž podle teorie máme rozdělení stakeholderů do čtyř skupin: Dav, tvůrci, osoby, klíčoví hráči. Za klíčové hráče budeme považovat stakeholdry, kteří se účastní našich kreativních workshopů a zároveň mohou v budoucnosti ovlivnit implementaci momentů, jsou pro účely projektu proto velice důležití. Osoby jsou v tomto případě pro nás oddělení, která se nezúčastní workshopů, ale do budoucna mohou podpořit celý projekt. Tvůrci jsou naopak oproti osobám útvary, které nemají kontakty s importéry, ale mají bohaté zkušenosti s vývojem, takže pro nás představují potenciální kreativce – má smysl je pozvat na workshopy. Poslední skupinou je dav. Jedná se o skupinu zainteresovaných, na které nedává smysl směřovat komunikaci - nemají pro projekt přidanou hodnotu.

Tabulka číslo 7 je ukázkou celkové matice, která je součástí příloh. Do výběru jsme vybrali útvary, které spadají do struktury firmy prodej a marketing (přibližně 30 oddělení). Pro účely práce jsme do tabulky vybrali náhodné stakeholdry. Rozhodnutí o rozdělení do skupin proběhlo na úrovni projektového týmu.

Tabulka 7: Ukázka seznamu Stakeholderů

Stakeholdři	Dav	Tvůrci	Osoby	Klíčoví hráči
Rozvoj prodejní sítě				
Mezinárodní prodejní trénink				
Zákaznická zkušenost				
Komunikační strategie				
Výrobkový marketing				

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Možná budoucí opatření

V rámci konkrétního projektu jsme si v předešlých kapitolách představili určité nástroje projektového managementu a jejich použití v praxi. Pozorný čtenář si ovšem určitě všimne, že některé nástroje zmíněné v teoretické části jsme opomenuli. Z tohoto důvodu je poslední kapitola věnována možným budoucím opatřením, která by se ve firemním prostředí ŠKODA AUTO dala využít jako budoucí standard pro projektové řízení. Nejedná se však

o konkrétní návrhy, ale o doporučení námi popsaných poznatků, které mohou zlepšit budoucí chod firmy.

Pokud se podíváme na náš konkrétní příklad WoW momentů a vezmeme to z pohledu chronologického řízení, tak nám podle teorie chybí zapojení kompetencí pro projektového manažera (viz **kapitola 3.2 Kompetence projektového manažera**). Na daná pracovní místa byl náš pracovní tým samozřejmě vybrán na základě pohovorů, které vedl managementem oddělení a HR specialista. Členové daného týmu se samozřejmě během těchto pohovorů ukázali jako schopní pro danou pozici a byli vybráni jako nejlepší z uchazečů. Během pohovorů ovšem nebyla začleněna složka kompetencí. Navrhovaným řešením pro budoucí přijímací pohovory by mohlo být vytvoření kompetenčního modelu (viz **kapitola 1.6 Plánování personálu a kompetence**), který by vycházel z nadefinovaných kompetencí pro projektového manažera – není potřeba vybírat všechny zmíněné kompetence, ale určit klíčové kompetence, které budou kritériem pro zvolení nového člena týmu jakožto budoucího projektového manažera. Tyto kompetence lze potom testovat například během assessmentových center (viz **kapitola 1.7.2 Nábor a adaptace**).

Další možná opatření, která bychom mohli zahrnout do budoucího projektového řízení, jsou studie v předprojektové fázi a projektový plán. Studie proveditelnosti a studie příležitosti (viz **kapitola 2.4 Životní cyklus projektu**) jsou nedílnou součástí našeho firemního prostředí, ovšem nikoliv u každého projektu. Do budoucna by se mohl vytvořit vzor pro projekty přesahující určitou finanční částku, jakožto pomyslnou hranici pro povinné vytvoření těchto studií.

Následným možným opatřením by měl být i detailní projektový plán. My jsme v praktické části v rámci plánování zahrnuli časový plán, ovšem to je pouhá část celého projektového plánu. Projektový plán by měl zahrnovat mimo jiné i cíle, zdroje, metody řešení atd. (viz **kapitola 2.6 Plánování projektu**). Pro tvorbu takové plánu by bylo vhodné využít software pro řízení projektů. Licence pro každého může být ovšem nákladnou investicí, proto dává smysl se zaměřit na týmy, které s projekty pracují na denní bázi.

Seznam těchto opatření může být i delší a daleko detailnější, ovšem to není předmětem této práce. Nejedná se samozřejmě ani o kritiku řízení projektů ve ŠKODA AUTO, ale spíše o doporučení, která mohou být prvními kroky jak zdokonalit řízení projektů ve firmě.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo představení teoretických znalostí opřených o literární zdroje z projektového a personálního managementu a poukázání na vzájemnou spojitost těchto dvou oborů skrze roli projektového manažera a projektového týmu. Zároveň je součástí práce implementace některých nástrojů projektového řízení na konkrétním projektu z firemního prostředí.

První část práce je věnována řízení lidských zdrojů. V této kapitole definujeme základní pojmy personálního managementu spolu se světoznámým modelem od Davida Olson Ulricha a životním cyklem zaměstnance. Skrze tento cyklus popisujeme základní personální aktivity, které se zaměstnanec přímo dotýká.

V druhé části představujeme skrze odbornou literaturu projektový management opět spolu se základními pojmy. V těchto pojmech mimo jiné zmiňujeme trojimperativ a zainteresované strany. Dále představujeme životní cyklus projektu, v němž definujeme všechny jeho fáze. Většina těchto poznatků je potom podkladem pro praktickou část.

Třetí část je o roli personálního manažera a projektového týmu. U projektového manažera jsme zmapovali všechny jeho kompetence, které dělíme na behaviorální a kontextové. V rámci projektového týmu jsme zmínili rozdělení rolí podle Belbinovy typologie, kterou rovněž prezentujeme v praktické části.

Posledním oddílem je již několikrát zmíněna praktická část, která se opírá o námi popsané teoretické poznatky v předchozích kapitolách. Jedná se především o detailní představení projektového časového plánu specifického projektu, popsání typologií v týmu a rozdělení stakeholderů.

Hlavním přínosem práce je pochopení důležitosti role projektového manažera v rámci celého řízení projektů a seznámení se základními pojmy projektového a personálního managementu. Předpokladem je, že v budoucnosti tyto poznatky pomohou při organizaci dalších projektů nejenom autorovi této práce.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*, 2015. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Assessment Systems Czech Republic: Assessment Centrum [online]. [cit. 2018-01-20].
Dostupné z: <https://cz.asystems.as/sluzby/assessment-centrum>
- Creative Guerrilla Marketing: IBM: Smart Ideas for Smarter Cities Useful Billboards [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/ibm-smart-ideas-for-smarter-cities-useful-billboards/>
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5
- BELBIN, Raymond, Meredith. 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- EBERHARD G. FEHLAU, 2013. *Gesundheit am Arbeitsplatz So prüfen Sie, ob Ihr Arbeitsplatz krank macht*. München: C.H.Beck. ISBN 9783406617720.
- FISCHER-EPE, Maren, 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-140-9
- FEHLAU, Eberhard G, 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

- Hudson Global: Employee Lifecycle [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://es.hudson.com/en-us/employee-lifecycle>
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KERZNER, Harold, 2006. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley,. ISBN 0-471-74187-6.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.
- KOPECKÝ, Kamil, 2006. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-50-9.
- KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004 *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
- NEWTON, Paul, 2015. *Managing a Project Team* [online]. Dostupné z: www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-team.pdf ISBN 978-87-403-1272-0
- Orion Partners: Ulrich comes of age: what have 18 years of the Ulrich model done for HR? [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/Orion_UlrichSurveyDocument_FINAL_AMENDv2.pdf
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Centrální databáze kompetencí. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

- PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.
- Psychoanalýza: Maslowova pyramida [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://psychoanalýza.com/maslowova-pyramida/>
- SANGHI, Seema, 2007. *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Sage. ISBN 978-0-7619-3598-8.
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA: Historie ŠKODA [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum Personalistika 4*. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR (Aspi). 978-80-7357-627-1
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYTLAČIL, Dalibor, 2008 *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, ISBN 978-80-010-4001-0.

Seznam příloh

Příloha A Dotazník Belbinovy typologie	79
Příloha B Kompletní Časový plán pro projekt s názvem WoW momenty.....	82
Příloha C Seznam zainteresovaných stran	83

Příloha A Dotazník Belbinovy typologie

Zadání:

Vaším úkolem je v každém očíslovaném odstavci rozdělit mezi 8 vět vždy celkem 10 bodů tak, že vyberete věty, které podle Vás nejlépe vystihují Váš charakter. Body můžete rozdělit mezi několik vět. V extrémních případech můžete rozdělit 10 bodů mezi všechny věty nebo deseti body ohodnotit pouze jednu větu. Pak počet bodů vyplňte do přiložené tabulky.

1. ČÍM MOHU PROSPĚT TÝMU:

- a) Myslím, že se umím rychle zorientovat v nových příležitostech a využít jich.
- b) Dokážu dobře pracovat s mnoha různými lidmi.
- c) Mou přirozenou výhodou je přicházet s novými myšlenkami.
- d) Ve chvíli, kdy zjistím, že někteří pracovníci týmu mají čím přispět ke splnění společných cílů, dokážu je přimět k reakci.
- e) Moje schopnost dokončit úkol vychází z mé přirozené osobní iniciativy.
- f) Nevadí mi, když jsem dočasně neoblíbený, pokud to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- g) V situaci, kterou znám, dokážu rychle odhadnout, co zde bude fungovat.
- h) Mohu nabídnout rozumný argument pro alternativní postupy bez jakéhokoli ovlivňování nebo předsudků.

2. POKUD MÁM NĚJAKÉ NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, PAK PROTO, ŽE:

- a) Nejsem v klidu, pokud schůzky s týmem nejsou dobře připraveny a nejsou obecně správně vedeny.
- b) Bývám příliš nakloněn těm členům týmu, kteří mají rozumný názor a přitom mu není věnována dostatečná pozornost.
- c) Mám sklon hodně mluvit, když tým začne diskutovat o nových nápadech.
- d) Můj věcný přístup mi brání připojit se nadšeně a bez váhání ke kolegům.
- e) Mě občas považují za příliš autoritativního a prosazujícího se, pokud je zapotřebí něco udělat.
- f) Jsem nerad v čele - asi se cítím příliš zodpovědný za vývoj ve skupině.
- g) Jsem náchylný příliš se zahloubat do myšlenek, takže ztrácím souvislost s tím, co se děje.
- h) Moji kolegové si myslí, že se zbytečně zabývám detaily a příliš se obávám toho, že věci se budou špatně vyvíjet.

3. PRACUJI-LI NA PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

- a) Jsem schopen bez nátlaku ovlivnit ostatní.

- b) Jsem pozorný, a tak nedělám zbytečné chyby.
- c) Jsem odhodlán zasadit se o to, abychom jednáním neztráceli čas nebo se neodklonili od hlavního tématu.
- d) Spoléhají na mě, že přijdu s něčím originálním.
- e) Jsem vždy připraven podpořit dobré nápady.
- f) Velmi rád hledám nové nápady a originální postupy řešení.
- g) Myslím, že si ostatní cení mé schopnosti klidně a věcně uvažovat.
- h) Je na mě spolehnout, že vše podstatné dokážu dobře zorganizovat.

4. MŮJ PŘÍSTUP K TÝMOVÉ PRÁCI JE:

- a) Mám zájem lépe poznat své kolegy.
- b) Nebojím se odporovat, abych vyprovokoval k názorům ostatní, nebo zastávat názor menšiny.
- c) Obvykle najdu argument či vysvětlení k vyvrácení mylného tvrzení.
- d) Myslím si, že jsem dobrý v realizaci věcí okamžitě po tom, co byl přijat plán.
- e) Mám sklony vyhýbat se běžným věcem a přicházet s něčím neočekávaným.
- f) Do každé týmové práce přináším nádech perfekcionismu.
- g) Jsem připraven využít styky mimo samotnou skupinu.
- h) Zajímají mě všechny názory, ale neváhám s vytvořením si vlastního stanoviska, když je třeba rozhodnout.
- i)

5. PRÁCE MĚ USPOKOJUJE, PROTOŽE:

- a) Mě baví rozebírat situace a zvažovat všechna možná řešení.
- b) Rád hledám praktická řešení problémů.
- c) Se cítím dobře, mohu-li přispět k dobrým pracovním vztahům.
- d) Mohu mít výrazný vliv na rozhodování.
- e) Se setkávám s lidmi, kteří mohou něco nového nabídnout.
- f) Mohu přesvědčit lidi, aby souhlasili s určitým postupem .
- g) „Jsem ve svém živlu“ tam, kde se mohu plně soustředit na úkol.
- h) Rád nacházím oblasti, kde mohu rozvinout svou představivost.

6. POKUD BUDU NÁHLE POSTAVEN PŘED OBTÍŽNÝ ÚKOL, KTERÝ MUSÍ BÝT VYŘEŠEN VČAS A S NEZNÁMÝMI LIDMI:

- a) Asi nejrady předtím, než vytvořím postup, zalezu někam do kouta a najdu cestu ze slepé uličky.
- b) Budu zřejmě pracovat s osobou, která má nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko se s ní vychází.
- c) Budu hledal způsob, jak snížit objem úkolů, a to podle toho, jak jsou ostatní lidé schopni přispět k řešení.
- d) Asi díky přirozenému smyslu pro to, co je naléhavé, zajistím splnění termínů.
- e) Věřím, že zůstanu klidný a zachovám si svou schopnost jednat pragmaticky.
- f) I přes nátlak zachovám klid a budu se držet cíle.
- g) Převezmu vedení v týmu, pokud poznám, že tým není schopen postoupit dál.
- h) Budu diskutovat o problému s ostatními, aby vznikly nové nápady a pohnuli jsme se o něco dopředu.

7. POKUD SE BĚHEM PRÁCE V TÝMU VYSKYTNOU PROBLÉMY:

- a) Dávám najevo netrpělivost vůči těm, kteří zdržují.
- b) Možná mě druzí budou kritizovat kvůli tomu, že jsem příliš analytický a nemám intuici.
- c) Důvodem zdržení může být moje snaha dosáhnout toho, aby vše bylo uděláno dobře.
- d) Spolehnu se na jednoho či dva členy týmu, kteří jsou schopni mě vyburcovat k činnosti, protože práce v týmu mě často nudí.
- e) Je pro mě těžké něco začít, dokud nejsou jasně stanovené cíle.
- f) Někdy špatně dokáži vysvětlit a objasnit své složité myšlenkové pochody.
- g) Uvědomuji si, že od druhých vyžaduji to, co sám neumím.
- h) Váhám vyslovit svůj názor, pokud se střetnu se skutečnou opozicí.

Příloha C Seznam zainteresovaných stran

Stakeholdři	Dav	Tvůrci	Osoby	Klíčovní hráči
Business Development - Prodej				
Péče o zákazníka				
Zákaznická zkušenost				
Prodejní region 1				
Prodejní region 2				
Prodejní region 3				
Korporátní identita				
Komunikační strategie				
Poprodejní region 1				
Poprodejní region 2				
Poprodejní Region 3				
Výrobkový marketing				
Business Development - Poprodej				
Rozvoj prodejní sítě				
Mezinárodní trénink				
Mezinárodní školení				
Mezinárodní prodejní trénink				
Nové formáty				