

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Ústav projektového řízení

**Význam behaviorálních kompetencí pro práci
projektového manažera**

Diplomová práce

Autor: Bc. Vanda Schönová

Vedoucí práce: Ing. Radmila Presová, Ph.D.

Brno 2016

Čestné prohlášení

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

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona. Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Radmile Presové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof. h. c. za navrnutí tématu k mé diplomové práci a také projektovým manažerům, kteří věnovali svůj čas vyplnění mému dotazníku.

ABSTRAKT

Diplomová práce je vypracována na téma „Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera“, což je provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření na vzorku projektových manažerů. První částí práce je literární rešerše, která obsahuje informace týkající se zvolené problematiky. Mezi tyto informace patří projektový management a jeho historie, bližší specifikace pojmu projekt a s tím souvisejících pojmů. Dále je zaměřena na teoretický základ jednotlivých přístupů projektového managementu, rozlišuje standardy a certifikace v projektovém managementu a podrobně rozebírá jednotlivé elementy behaviorálních kompetencí podle IPMA. V praktické části jsou nejprve představeny nejvýznamnější organizace sdružující projektové manažery v ČR, potom následuje rozbor dotazníkového šetření, které na vzorku projektových manažerů zkoumalo úroveň jejich behaviorálních kompetencí a využití při každodenní práci s projektovým managementem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový management, projektový manažer, projekt, certifikace, behaviorální kompetence, vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, diskuze, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám, etika

ABSTRACT

This thesis is elaborated on the theme „The importance of behavioural competencies for the work of project manager“, which is done through a questionnaire survey on a sample of project managers. The first part is literature search, which includes information on selected issues. This information includes project management and its history, detailed specification of the concept of the project and related concepts. It is focused on the theoretical basis of different approaches to project management, differentiates standards and certification in project management and analyzes in detail the various elements of behavioral competences by IPMA. The practical part first introduces the most important organization for project managers in the Czech Republic, followed by analysis of the survey that a sample of project managers explored their level of behavioral competence and use in everyday project management.

KEYWORDS

Project management, project manager, project, certification, behavioural competencies, leadership, engagement and motivation, self-control, assertiveness, release, openness, creativity, result orientation, efficiency, consultation, negotiation, conflict and crisis, reliability, values appreciation, ethics

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika práce.....	9
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1	Projektový management.....	11
3.1.1	Historie projektového managementu	12
3.1.2	Projekt.....	13
3.1.2.1	PPP – projekt, program, portfolio	13
3.1.2.2	Projektové cíle.....	14
3.1.2.3	Životní cyklus projektu	15
3.1.2.4	Komplexní projekt	16
3.1.3	Zájmové subjekty projektu	16
3.1.4	Manažer projektu	17
3.2	Přístupy k projektovému managementu.....	18
3.2.1	Systémový přístup k projektovému managementu.....	18
3.2.2	Procesní přístup k projektovému managementu.....	19
3.2.3	Kompetenční přístup k projektovému managementu	21
3.2.4	Agilní přístup k projektovému managementu	24
3.3	Standardy a certifikace v projektovém managementu	26
3.3.1	Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....	27
3.3.2	IPMA certifikace.....	28
3.3.3	PMI certifikace	29
3.3.4	Metodika a certifikace PRINCE2	31
3.3.5	ISO 10006	31
3.4	Elementy behaviorálních kompetencí podle IPMA	32
3.4.1	Vůdcovství	32
3.4.2	Zainteresanost a motivace.....	33
3.4.3	Sebekontrola	35
3.4.4	Asertivita.....	36
3.4.5	Uvolnění.....	37

3.4.6	Otevřenost	38
3.4.7	Kreativita	39
3.4.8	Orientace na výsledky.....	40
3.4.9	Výkonnost.....	40
3.4.10	Diskuze	41
3.4.11	Vyjednávání	41
3.4.12	Konflikty a krize	42
3.4.13	Spolehlivost	44
3.4.14	Porozumění hodnotám	45
3.4.15	Etika.....	45
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	47
4.1	Projektový management v ČR	47
4.1.1	Společnost pro projektové řízení Česká republika	47
4.1.2	Česká komora PMI	48
4.1.3	Komora Projektových Manažerů	49
4.1.4	Projektový underground	49
4.1.5	Studentský klub projektového řízení	49
4.2	Úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů.....	50
4.2.1	Představení vzorku projektových manažerů	50
4.2.2	Zjištěné využívání behaviorálních kompetencí projektovými manažery .	53
5	DOPORUČENÍ NA POSÍLENÍ BEHAVIORÁLNÍCH KOMPETENCÍ	71
6	ZÁVĚŘ	74
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
7.1	Literatura	76
7.2	Internetové zdroje.....	78
8	PŘÍLOHY	80
8.1	Seznam obrázků	80
8.2	Seznam tabulek	80
8.3	Seznam grafů.....	80
8.4	Seznam zkratk	81
8.5	Seznam příloh.....	82

1 ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je „Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera“. Projektové řízení se vyvinulo jako samostatný obor, svůj podíl na tom jistě měla politická a ekonomická přeměna v 90. letech minulého století společně s nástupem internetu. V dnešních podnicích a různých organizacích se provádí spousta jednorázových prací, které jsou prováděny formou projektů. Lidé se občas domnívají, že jsou schopni úspěšně realizovat téměř jakýkoliv projekt, jenže tato jejich představa bývá často mylná. Skutečnost je taková, že touto schopností každý neopývá a kvalitní řízení projektů není jednoduché. Na základě toho projektový management za posledního půl století svého rozmachu zaznamenal řadu úspěšných i neúspěšných projektů, které byly zkoumány a na jejichž základě vzniklo nesčetné množství metodologií, které mají projektovým manažerům pomoci dovést projekt zdárně do konce.

S projektovým managementem jsem měla možnost dostat se do styku již několikrát. Poprvé to bylo na bakalářské praxi, kde jsem působila na pozici „asistentka projektového manažera“ ve firmě zabývající se problematikou tvorby dotací a žádostí o dotace. Podruhé to bylo na diplomové praxi, kde jsem působila na stejné pozici, ale už v jiné firmě. Součástí mé diplomové praxe byla i spolupráce na projektu s názvem „Rozvoj vzdělávacích programů pro strážníky obecních a městských policí v Jihomoravském kraji“.

Projektový management mě natolik zaujal, že jsem se rozhodla v této problematice pokračovat i v rámci mé diplomové práce. V této práci mě zajímala hlavně důležitost uplatňování behaviorálních kompetencí v profesi projektových manažerů. Je potřeba si uvědomit, že jejich uplatňování je stejně tak důležité, jako je uplatňování zbylých dvou kompetencí, které definuje publikace IPMA Competence Baseline verze 3.2 a kterými jsou kompetence technické a kontextové. Realizátory projektů jsou lidé, kteří svými lidskými charakteristikami ovlivňují výsledky jejich práce. Posílení behaviorálních kompetencí v jejich profesní činnosti by tak mohlo výrazně zvýšit profesionalitu jejich výkonů.

Předkládaná práce by měla sloužit k uvědomění si významu behaviorálních kompetencí v práci každého projektového manažera.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Diplomová práce je zpracována na téma „Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera“. Cílem práce je zjistit povědomí určitého vzorku projektových manažerů o behaviorálních kompetencích, zda a případně v jaké míře je při své práci využívají. Na základě zjištěných údajů potom vypracovat doporučení na posílení behaviorálních kompetencí projektových manažerů, což by mohlo vést k jejich zlepšení v dané oblasti.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První částí, tedy literární rešerše, obsahuje výklad základních pojmů vztahujících se k dané problematice. Popisuje a vysvětluje pojmy, jako jsou projektový management a jeho historie, blíže specifikuje pojem projekt (spolu s rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem, projektové cíle, životní cyklus projektu a komplexní projekt), zájmové subjekty projektu, manažer projektu. Dále poskytuje teoretický základ k jednotlivým přístupům projektového managementu, rozeznává jednotlivé standardy a certifikace v projektovém managementu a v poslední části podrobně rozebírá jednotlivé elementy behaviorálních kompetencí podle IPMA, jejichž výklad je stěžejní pro druhou část práce.

V druhé části práce je nejprve uvedena stručná charakteristika projektového managementu v ČR, lépe řečeno jsou zde uvedeny nejvýznamnější organizace projektového managementu, se kterými se můžeme v tuzemsku setkat. Hlavní část vlastní práce je zaměřena na rozbor dotazníkového šetření, které bylo provedeno na vzorku projektových manažerů a mělo za úkol zjistit míru využívání behaviorálních kompetencí při jejich každodenní práci v oblasti projektového managementu. Zmíněné behaviorální kompetence byly pro účely zachování mezinárodních standardů posuzujících žádoucí kompetence projektových manažerů stanoveny na základě publikace IPMA Competence Baseline verze 3.2.

Pro sběr responsí byl vytvořen dotazník, který je součástí příloh této diplomové práce. Dotazování je jedním z nejrozšířenějších postupů uplatňovaných v marketingovém výzkumu, přičemž forma dotazování byla zvolena jako písemné dotazování. Dotazník byl sestaven prostřednictvím aplikace MS Word a posléze jako textový soubor rozeslán

emaily projektovým manažerům z různých oborů. Výhodami tohoto provedení jsou bez pochyby nízké finanční náklady a odstranění vlivu tazatele na respondenta. Dotazník se skládal z úvodních pěti otázek, které se týkaly obecných informací o dotazovaných projektových manažerech, poté následovalo dvacet jedna otázek, které zjišťovaly úroveň všech patnácti behaviorálních kompetencí. Otázky umožňovaly několik variant odpovědí, přičemž u některých respondenti vybírali pouze jednu odpověď a u některých jich mohli uvést více, někde měli i možnost se písemně vyjádřit k danému dotazu. Dotazník byl tedy poměrně rozsáhlý a celkem jich bylo sesbíráno 35, což bylo pro účely této práce dostačující. Vzorek projektových manažerů tak měl dostatečnou vypovídající hodnotu, aby byla na jeho základě vypracována doporučení k posílení jejich behaviorálních kompetencí uvedená v závěru této práce.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Projektový management

Projektový management (z anglického Project management) je speciálním managementem, jakousi „filozofií řízení“. Americký ekonom H. Kerzner (1998), který se zabývá problematikou projektového managementu, jej definoval jako *souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*. Zmíněná „krátkodobost“ v souvislosti s trváním projektu závisí na průmyslovém oboru (např. ve stavebnictví lze postavit rodinný dům za pár měsíců, výstavba kliniky může trvat i dva roky).

Podle světově uznávaného profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI) lze projektový management chápat jako *aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*. (Svozilová, 2011)

Jinak řečeno, projektový management je speciálním přístupem k procesům plánování, organizování, kontroly a rozhodování o všech aspektech úlohy, která se označuje jako „projekt“.

Na následujícím schématu (obr. 1) lze zpozorovat, že význam slova „projektový management“ je obsáhlý a nezahrnuje pouze management jednotlivých projektů, ale i jejich organizaci a koordinaci.



Obr. 1: Schéma projektového managementu (zdroj: Dolanský, Měkota a Němec, 1996)

3.1.1 Historie projektového managementu

Samotný koncept projektového řízení je relativně mladý, jako manažerská disciplína se zformoval během druhé světové války. V té době bylo potřeba řešit mnoho projektů při vývoji nových zbraní, kdy hrál čas hlavní roli. Prvky projektového charakteru se však objevovaly už v dávné minulosti, například při výstavbě různých starověkých monumentů. Ovšem oproti současnosti můžeme nalézt spoustu rozdílů – doba byla mnohem pomalejší (neexistovaly emaily a mobilní telefony pro okamžitý přenos informací), zdroje byly téměř neomezené a čas nehrál roli (faraonovy paláce se budovaly celý jeho život a zdroje byly získávány pomocí válečných tažení). V současnosti je doba dynamická a vše je vzájemně provázáno, projekty jsou značně časově i finančně omezovány, organizace a podniky se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, aby přežily (Doležal, Máchal a Lacko, 2009). Důvodů, proč se o projektovém řízení jako o samostatné disciplíně hovoří až v posledních desetiletích, je několik. Společnost dospěla do stavu, kdy není možné dosáhnout dalšího zvyšování její efektivnosti pouze empiricky, ale je nutné se věnovat i teoretickým otázkám řízení. S rozvojem vědy a techniky dochází ke zrychlení frekvence změn, přičemž řízení těchto změn musí být zvládnuto v optimálním čase, při přesunu informací by mělo docházet k co nejméně omylům a řízení by mělo být co nejdokonalejší (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Rozvoj informačních technologií rovněž znamenal rozptyl využití projektového managementu i na jiné obory, než bylo stavebnictví a průmysl, v nichž se do té doby především používal. Zhruba v 60. letech 20. století vznikla potřeba se domluvit a spolupracovat v nově vzniklých mezinárodních projektech a projektových týmech. Začaly se tedy objevovat první snahy o mezinárodní standardizaci v této oblasti, vznikly profesní organizace a celosvětově platné certifikace projektových manažerů (Doležal, Máchal a Lacko, 2009). V současnosti jsou nejvýznamnějšími organizacemi sdružujícími specialisty projektového řízení Project Management Institute (PMI) se sídlem v Newtown (USA) a International Project Management Association (IPMA) se sídlem v Amsterdamu. Více se bude problematice standardizace a certifikace v projektovém managementu věnovat kapitola 3.3.

3.1.2 Projekt

3.1.2.1 PPP – projekt, program, portfolio

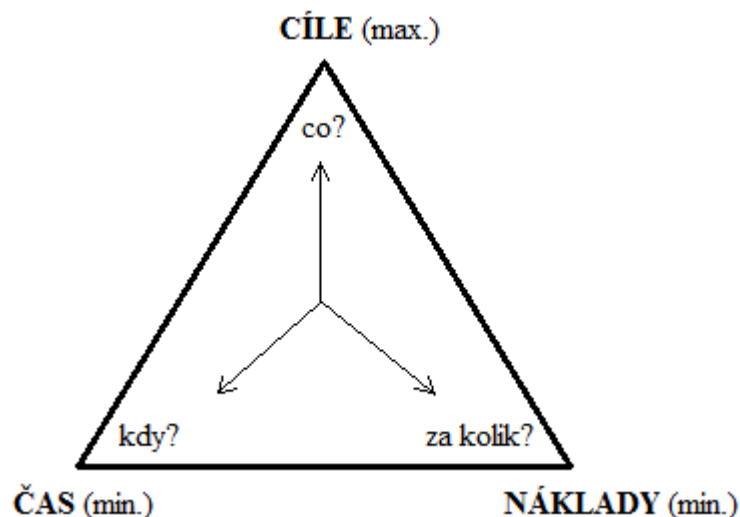
Projekt

Existuje mnoho definic, avšak obecně můžeme projekt chápat jako *jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků.* (Pitaš, 2012)

Dále můžeme projekt definovat pomocí termínů, které vyjadřují jeho typické znaky – *projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.* (Svozilová, 2006)

Všechny definice se však v podstatných znacích projektu shodují: jedná se o řízený proces se začátkem a koncem a přesnými pravidly jeho řízení a regulace. (Svozilová, 2006)

Projekt je v podstatě dán těmito pojmy: náklady, čas a cíle, přičemž pokud dojde ke změně některého z nich, změní to kladným/negativním způsobem dynamiku ostatních. Tyto pojmy dohromady tvoří projektový trojúhelník, tzv. „trojimperativ“. Cílem trojimperativu je dosažení optimální vyváženosti mezi náklady (minimální), časovým horizontem (minimální) a dosaženými cíli (maximální). Tento vztah zachycuje následující schéma (obr. 2):



Obr. 2: Trojimperativ projektu (zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, vlastní zpracování)

Program

Šviráková a Doležal (2010) definují program jako skupinu projektů, které jsou uskupeny za účelem splnění nějakého stanoveného strategického cíle.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) tvrdí, že se o programu dá hovořit jako o rozsáhlém projektu, k jehož strategickému cíli vede cesta přes několik postupných cílů.

Portfolio

Šviráková a Doležal (2010) definují portfolio jako seskupení projektů a programů za účelem koordinace a optimalizace (např. zdrojů). Portfolio nemá začátek ani konkrétní cíl, je nutné jej řídit z odpovídající úrovně managementu. Portfolio projektů má vždy svého manažera.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) potom dodávají, že projekty a programy v portfolio nemusí být spojeny na základě podobnosti cílů, ale mohou být spojeny z důvodu řízení koordinace a optimalizace portfolia jako celku.

3.1.2.2 Projektové cíle

Podle Dvořáka (2008) spadá cíl projektu v jeho logické linii na první místo a potom se od něj odvíjí ostatní části linie. Cíl je definován a formulován jednoznačně a vystihuje změnu stavu, které bude projektem dosaženo.

Cíl projektu slovně vyjadřuje, čeho má být realizací projektu dosaženo, a jeho vymezení je poměrně náročný úkon, který vyžaduje spolupráci zúčastněných stran. Čím přesněji je cíl vymezen, tím lépe lze zvolit strategii k jeho dosažení a tím méně nejistot může vzniknout.

Ke správnému definování cílů může pomoci technika SMART (Doležal, Máchal a Lacko, 2009), podle níž má být cíl:

- S (specific) – specifický a specifikovatelný;
- M (measurable) – měřitelný;
- A (agreed) – akceptovaný;
- R (realistic) – realistický;
- T (timed) - termínovaný.

Role projektových cílů je významná v průběhu celého životního cyklu projektu, obzvlášť důležitou roli však hrají při zahájení projektu, jeho plánování a při ukončení.

3.1.2.3 Životní cyklus projektu

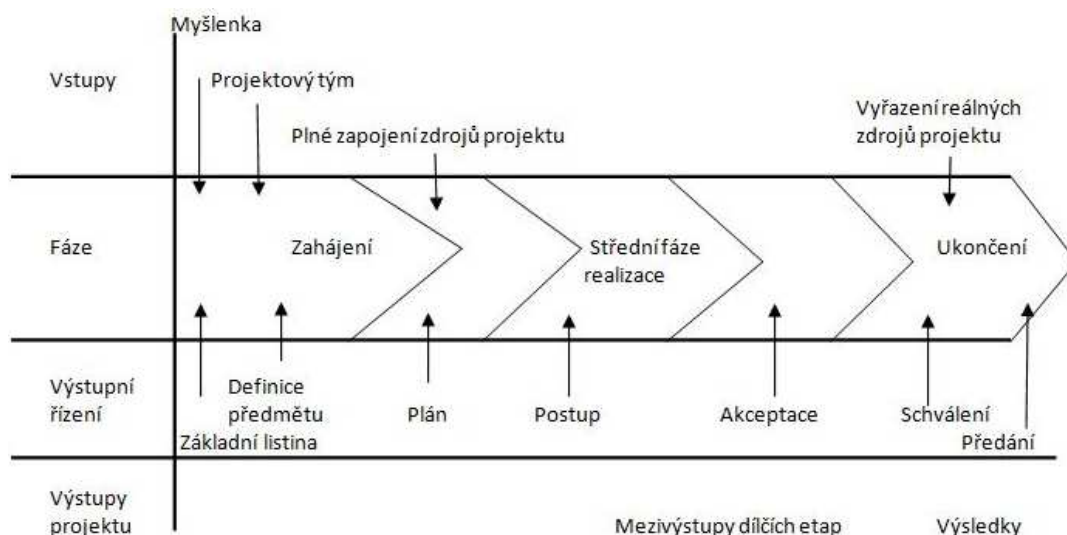
PMBOK Guide (2013) definuje životní cyklus projektu jako sérii fází, které doprovázejí projekt od jeho počátku až do konce, přičemž fáze jsou chápány jako soubor logicky souvisejících aktivit. Tyto aktivity končí při realizaci jednoho či více výstupů projektu.

Počet fází ani jejich názvy a struktura nejsou striktně dané, přizpůsobují se projektu, jeho managementu a organizaci. Některé projekty mohou mít pouze jednu fázi (typické pro menší „měkké“ projekty s malou náročností na zdroje), jiné projekty mohou být dvou nebo vícefázové (typicky větší infrastrukturní projekty s větší náročností na zdroje). Jelikož má projektový management iterativní (opakující se) povahu, znamená to, že každý proces z nějaké procesní skupiny může být znovu zařazen do kterékoliv fáze životního cyklu projektu.

Standard IPMA rozděluje životní cyklus řízení projektu na čtyři fáze:

- fáze iniciační;
- fáze plánovací;
- fáze realizační;
- fáze ukončovací.

Svozilová uvádí ve své knize Projektový management (2006) typické rozložení fází životního cyklu projektu:



Obr. 3: Typické rozložení fází životního cyklu projektu (zdroj: Svozilová, 2006)

Mezi uvedenými fázemi životního cyklu projektu jsou zřetelné skutečnosti, které je od sebe navzájem odlišují, ale zároveň je i doplňují. V podstatě jde o to, že životní cyklus

projektu postupuje od formulace idey, myšlenky, k přesvědčení se o možnosti její realizace, k rozhodnutí vypracovat projekt.

Životní cyklus projektu se uzavírá působením zpětné vazby, prostřednictvím které je uzavření cyklu zároveň podmínkou a předpokladem pro započetí nového životního cyklu nebo pro zdokonalení projektu. (Barborák, 2007)

3.1.2.4 Komplexní projekt

Jelikož se v následujícím textu tento výraz mnohokrát skloňuje, je dobré rozumět jeho významu. Pitaš (2012) popisuje komplexní projekt jako projekt, který splňuje tyto kritéria:

- je potřeba brát v potaz množství vzájemně propojených podsystémů, podprojektů a elementů zejména ve vztahu ke kontextu organizace;
- na komplexním projektu se spoluúčastní několik organizací a řada rozdílných oborů;
- v rámci jedné organizace může z projektu těžit několik různých jednotek, které na něj zároveň můžou poskytnout i zdroje;
- jeho řízení zahrnuje spoustu rozdílných a často se překrývajících fází;
- při jeho řízení je použita spousta dostupných metod, nástrojů a postupů, v praxi to znamená použití více než šedesáti procent elementů kompetencí projektového řízení.

3.1.3 Zájmové subjekty projektu

Fiala (2004) definuje zájmové subjekty jako jedince nebo organizace, kteří jsou aktivně zapojeni do projektu nebo jejichž zájmy jsou pozitivně/negativně ovlivněny realizací nebo výsledkem projektu.

Projektový tým musí pro účely zajištění úspěšnosti projektu zájmové subjekty identifikovat, určit jejich zájmy a na základě nich potom řídit celý projekt.

Mezi nejdůležitější zájmové subjekty patří:

- **projektová organizace** – zaměstnanci projektové organizace jsou přímo zapojeni do prací na projektu;
- **ředitel projektu** – na strategické úrovni je odpovědný za plánování a realizaci všech projektů v organizaci;

- **projektový manažer** – na taktické a operativní úrovni je zodpovědný za plánování a realizaci projektu;
- **členové projektového týmu** – pracovníci, kteří se podílejí na jednotlivých činnostech týkajících se projektu;
- **zákazník** – jedinec, subjekt či organizace, pro niž jsou určeny výstupy projektu (může existovat i více úrovní zákazníků);
- **investor** – osoba či skupina, která poskytuje finanční zdroje pro projekt.

3.1.4 Manažer projektu

Manažer projektu je osoba, která řídí pracovníky projektového týmu. Měl by jím být někdo, kdo má dlouholeté osobní zkušenosti z práce jako člen projektového týmu. Může být charakterizován jako: plánovač, koordinátor, organizátor, kontrolor, vyjednaváč a vůdce.

Podle Dolanského, Měkoty a Němce (1996) projektový manažer:

- je zodpovědný za výběr členů do projektového týmu;
- řídí realizace implementačních plánů (těmi jsou např. časové plány, plány zdrojů a nákladů);
- identifikuje odchylky od plánů a navrhuje nápravná opatření, včetně jejich realizace;
- poskytuje informace ohledně průběhu realizace projektu;
- formuluje a poté předkládá požadavky přesahující rámec jeho pravomocí;
- předvídá možný vznik problémů a hledá vhodné způsoby k jejich řešení;
- stará se o vyřizování pracovních problémů členů projektového týmu;
- sleduje a vyhodnocuje vynaložené náklady vzhledem k rozpočtu;
- vytváří potřebné pracovní kontakty na všech úrovních řízení.

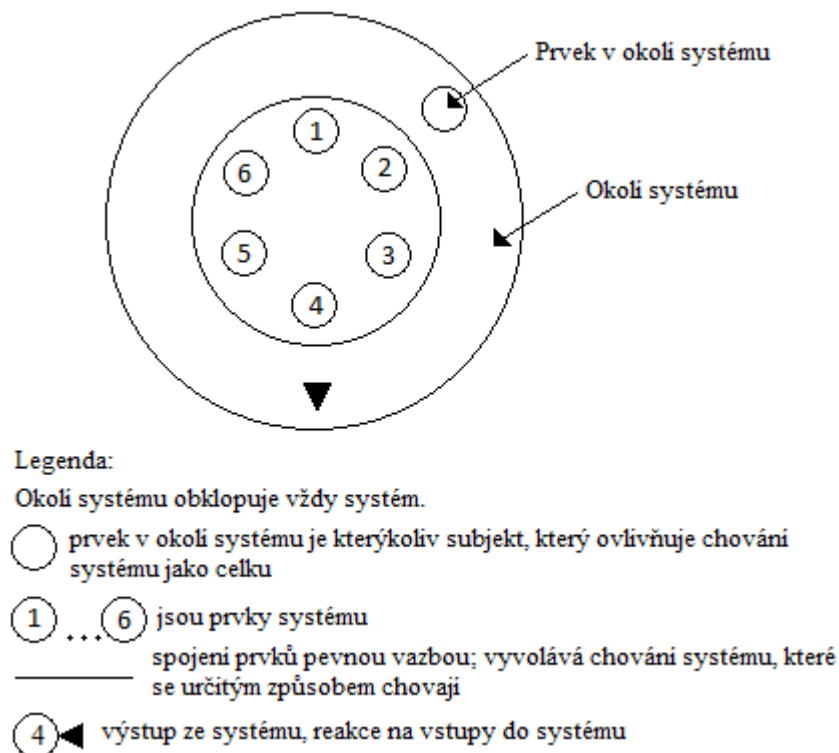
Při hledání vhodného kandidáta na projektového manažera by takovým člověkem měla být osoba, která je schopna vykonávat příslušné manažerské funkce (plánování, vedení lidí, organizování, koordinování, kontrolování a personalistiku). Platí, že je lepší ustanovit jako projektového manažera nějakého externistu, který má relativně nízké technické zkušenosti týkající se projektu, než špičkového technicky zaměřeného pracovníka z vlastní firmy. Je známo, že takoví lidé nemají dostatečné znalosti

z managementu a řízení složitých projektových záležitostí tak pro ně bývá obtížné. Výběr vhodného projektového manažera může zabránit tomu, aby se projekt dostal do takových problémů, jako jsou např. časové posuny, zbytečně vysoké náklady na realizaci projektu a celkové ohrožení efektivního dosažení projektových cílů.

3.2 Přístupy k projektovému managementu

3.2.1 Systémový přístup k projektovému managementu

Systémový přístup je využíván ke komplexnímu vyřešení složitých záležitostí a problémů, které řeší projekt. Tyto problémy řeší jako celek. Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádí, že projekt musíme chápat jako systém a používat k jeho řízení nástroje řízení systémů, tj. systémovou analýzu, která rozděluje celek na menší a lépe říditelné části (např. budova fakulty se skládá ze stavebního objektu, který se dále skládá z poslucháren a kanceláří, a okolí stavby, které se dále skládá z parkoviště a zeleně v parku). Systém je tvořen množinou jednotlivých prvků (subsystémů) a vazeb mezi nimi. Jednotlivé prvky systému jsou skutečnosti, které sledujeme a hodnotíme, a které reagují na podněty z okolí zcela odlišně, avšak díky spojení pevnými vazbami probíhají podněty z okolí všemi prvky systému (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).



Obr. 4: Schéma systému a jeho okolí (zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Vlček (1999) rozlišuje v rámci systémového přístupu tyto druhy systémů:

- **uzavřené a otevřené** – rozdělení je založeno na tom, jestli vzniká nějaký vztah mezi systémem a okolím;
- **deterministické a stochastické** – rozdělení je založeno na tom, jestli systém vykazuje chování jednoznačné nebo náhodné, statisticky zjištěné a vykázané;
- **statické a dynamické** – rozdělení vychází z toho, zda se prvky v čase vyvíjí (jsou dynamické) nebo se v čase nemění (jsou statické);
- **spojité a diskrétní** – toto rozdělení záleží na tom, jestli se hodnoty prvků mění spojitě nebo skokově;
- **tvrdé a měkké** – tvrdé systémy jsou propojeny s dobře strukturovanými problémy, měkké systémy jsou složeny z mnoha prvků (jejich struktura není jasně definovaná, údaje jsou neurčité).

3.2.2 Procesní přístup k projektovému managementu

Procesní řízení se na organizaci nedívá jako na soubor funkcí, ale jako na soubor procesů, uvádí Staněk (2003). Soustřeďuje se na to, co vytváří a jakou má přidanou hodnotu pro zákazníka. Proces můžeme chápat jako množinu všech činností a subjektů, které se podílejí na zpracování projektu, přičemž procesní řízení organizace projektu potom chápeme jako postupně navazující činnosti, které jsou vykonávány jednotlivými úseky organizace, aby bylo dosaženo požadovaného cíle sjednaného ve smlouvě. Při plánování procesů je nutné dodržet plánovitou a logickou návaznost činností, nesmí vznikat „hluchá“ místa v podobě nevyužitého času. Do procesů se zařazují i přípravné práce nutné pro zajištění plynulého zpracování projektu. Detailní propracování procesního řízení napomůže k úspoře času a hospodárnému zacházení s náklady. Při realizaci zpracování projektů se používají standardy a normy, které jsou základními parametry pro zpracování projektu, obzvláště jestli se na projektu podílejí zahraniční partneři (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

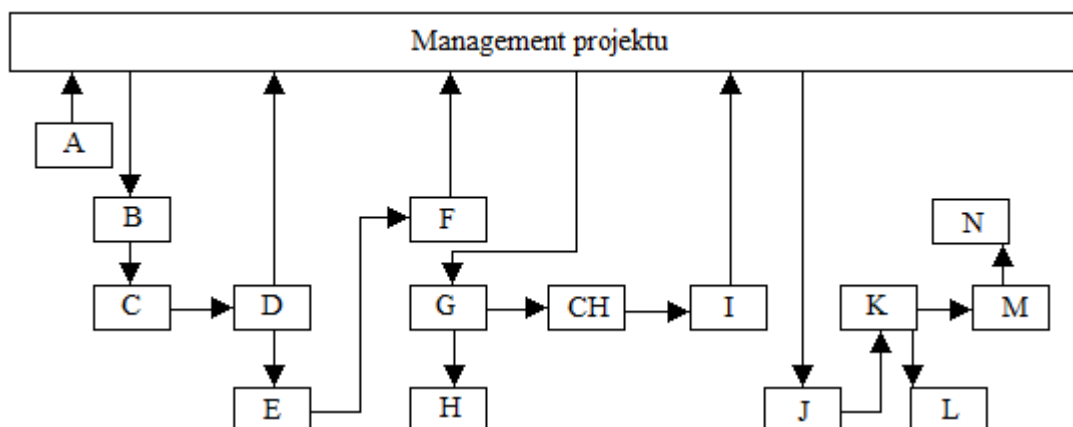
Bentley (2010) rozděluje jednotlivé procesy při zpracování projektu na tyto dílčí části:

- **Zahájení projektu** – termín zahájení je sjednán ve smlouvě a je nutné jej po celou dobu zpracování projektu dodržovat. Zahájení prací na projektu má za účel podat projektovému týmu informace o projektu, na jejichž základě se rozhodne, zda jsou vytvořeny podklady pro úspěšnou realizaci projektu.

- **Směrování projektu** – tato část je identifikační, jsou v ní vymezeny subjekty, pro které je projekt zpracováván. Musí být uvedeny všechny osoby oprávněné jednat za zadavatele projektu a předmět činnosti, za který mohou právoplatně jednat.
- **Nastavení projektu** – vstupní část projektu, ve které je nastavena komunikace mezi manažerem, projektovým týmem a manažery jiných projektů.
- **Kontrola etapy** – kontrolu provádějí specialisté projektového týmu a o zjištěných skutečnostech informují projektového manažera. Je kontrolován postup prací a čerpání finančních prostředků.
- **Řízení a dodání projektu** – předepsaný způsob předání hotového projektu nebo projektových částí zadavateli. Při předávání se sepisuje prohlášení zadavatele o splnění všech sjednaných podmínek zpracovaného projektu a toto prohlášení slouží pro případné reklamace.
- **Řízení přechodu mezi etapami** – předepsaný proces, díky němuž dochází k aktualizaci mezi projektovými útvary. Jeho účelem je dodržení parametrů sjednaných ve smlouvě.
- **Ukončení projektu** – za ukončení je považován den, kdy byl projekt předán zadavateli. Pokud si zadavatel sjednal nějaké výjimky či doplňky, dochází k ukončení projektu až dnem splnění všech jeho připomínek.

Dodržetím určitých kritérií procesního řízení (např. konkrétnost informací a vypracování jejich optimální cesty) může dojít k úspěšné realizaci projektu.

Na následujícím obr. 5 je vyobrazeno možné schéma procesního řízení organizace projektu.



Legenda:

A=oznámení o připravenosti zahájit zpracování projektu, B=pokyn k zahájení prací na projektu, C=zahájení první etapy projektu, D=průběžná zpráva o stavu prací na první etapě, E=kontrola kvality projektu, F=zpráva o ukončení první etapy projektu, G=schválení zprávy o ukončení první etapy projektu, H=předání výsledků první etapy objednateli, CH= zpracování dalších etap projektu, I=zpráva o ukončení prací na projektu, J=pokyn o svolání jednání o zpracovaném projektu, K=schválení projektu bez výhrad, L=předání projektu, M=vyfakturování ceny projektu, N=sledování inkasa vyfakturovaných výstupů

Obr. 5: Procesní řízení organizace projektu (zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

3.2.3 Kompetenční přístup k projektovému managementu

V současnosti jsou projekty, programy a portfolia řízena v rychle se měnícím prostředí, ve kterém působí spousta vnějších vlivů a vyskytuje se značné množství zainteresovaných stran. Na projektové manažery a členy projektových týmů jsou kladeny stále větší požadavky v oblasti behaviorálních kompetencí, přičemž musí být kladen zřetel i na jejich individualismus. Z těchto důvodů vznikla potřeba nějakého standardu, jež by se zabýval chováním projektových manažerů a členů projektových týmů (Pitaš, 2012).

IPMA (International Project Management Association) je sdružení, jejíž členové rozvíjejí kompetence projektového řízení a pomáhají firmám, vládním agenturám, školám a vzdělávacím organizacím budovat a rozvíjet vztahy. Základním standardem je IPMA Competence Baseline (ICB), z něj pak vychází Národní standard kompetencí projektového řízení, který je vydáván Společností pro projektové řízení Česká republika. Aktuálně je platná verze 3.2.

Standard kompetencí projektového řízení ICB rozlišuje tři rozsahy kompetencí v rámci tzv. oka kompetencí (ICB competence eye): technické, behaviorální a kontextové (viz

obr. 6). Termín kompetence (z latinského „competentia“) značí předpoklad nebo schopnost zvládat určitou činnost nebo situaci. Je to soubor znalostí, dovedností, osobních postojů a relevantních zkušeností, které jsou potřebné pro vykonávání určitých funkcí. „Oko kompetencí“ znázorňuje spojení všech součástí projektového řízení z pohledu projektového manažera při vyhodnocování určité situace.



Obr. 6: Oko kompetencí (zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2, str. 9)

- **Technické kompetence** – tato oblast se týká elementů základních kompetencí projektového managementu, které se používají ve fázi iniciační a při zahájení projektu, při řízení jeho realizace a při jeho ukončení. Standardy IPMA jsou tvořeny 20 elementy technických způsobilostí projektového manažera.
- **Behaviorální kompetence** – tato oblast se týká elementů kompetencí osobnostního charakteru, popisuje postoje a dovednosti projektových manažerů. Standardy IPMA jsou tvořeny 15 elementy behaviorálních kompetencí projektového manažera. Této problematice se bude podrobněji věnovat kapitola 3.4.
- **Kontextové kompetence** – tato oblast se týká elementů kompetencí, jež souvisí s řízením projektů. Popisuje řadu znalostí v oblasti řídicích vztahů ve firmě, základní znalosti legislativy a dále schopnosti efektivně řídit projekty, programy a portfolia v projektově zaměřené organizaci. Standardy IPMA jsou tvořeny 11 elementy kontextových způsobilostí projektového manažera (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

Dohromady jsou zmíněné kompetence tvořeny 46 elementy, které jsou zobrazeny v následující tabulce 1:

Tab. 1: Kompetence projektového manažera (zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2, str. 11)

TECHNICKÉ KOMPETENCE	TECHNICAL COMPETENCES
Úspěšnost řízení projektu	Project management success
Zainteresované strany	Interested parties
Požadavky a cíle projektu	Project requirements and objectives
Rizika a příležitosti	Risk and opportunity
Kvalita	Quality
Organizace projektu	Project organisation
Týmová práce	Teamwork
Řešení problémů	Problem resolution
Struktury v projektu	Project structures
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Scope and deliverables
Čas a fáze projektu	Time and project phases
Zdroje	Resources
Náklady a financování	Cost and finance
Obstarávání a smluvní vztahy	Procurement and contract
Změny	Changes
Kontrola, řízení a podávání zpráv	Control and report
Informace a dokumentace	Information and documentation
Komunikace	Communication
Zahájení	Start-up
Ukončení	Close-up
BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE	BEHAVIOURAL COMPETENCES
Vůdčovství	Leadership
Zainteresovanost a motivace	Engagement and motivation
Sebekontrola	Self-control
Asertivita	Assertiveness
Uvolnění	Relaxation
Otevřenost	Openness
Kreativita	Creativity
Orientace na výsledky	Result orientation
Výkonnost	Efficiency
Diskuze	Consultation
Vyjednávání	Negotiation
Konflikty a krize	Conflict and crisis
Spolehlivost	Reliability
Porozumění hodnotám	Values appreciation
Etika	Ethics

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

Všechny elementy kompetencí jsou popsány z hlediska potřebných znalostí a zkušeností. Po obecném popisu, ve kterém je uveden význam a smysl elementu kompetencí, následuje výčet možných procesních kroků, jež pomohou kandidátovi o certifikaci, ale i zkoušejícím lépe pochopit, jak mohou být jednotlivé elementy aplikovány při řízení projektu. V klíčových kompetencích jsou formou požadavku pro jednotlivou úroveň IPMA Level A, B, C, D popsány požadované znalosti a zkušenosti (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

3.2.4 Agilní přístup k projektovému managementu

Agilní (čilý) přístup může znamenat „jednání podle situace“ a představuje zcela nový trend v oblasti projektového managementu. Dříve se o něm mluvilo pouze ve spojitosti s projekty vývoje software, ale v současnosti jej autoři považují za přístup vhodný i pro ostatní výzkumné a vývojové projekty.

Tento přístup se rozšířil zejména díky stoupající komplexitě výstupů projektů, čímž také rapidně vzrostla pravděpodobnost možného odchýlení konečného výsledku projektu od původního očekávání. Vedoucí projektů tak přišli s myšlenkou minimalizace času mezi vznikem konkrétního očekávání zákazníka a produktem, který mu je dodán. Dalším faktorem rozvoje přístupu je nejistota, která nutí zadavatele k častějším kontrolám parciálních výstupů. Těmito kontrolami se posiluje důvěra, že jde projekt správným směrem, i za cenu zvýšených nákladů na projekt. V neposlední řadě přístup představuje efekt, který je srovnatelný s úsporami z rozsahu v ekonomii, sdružování podobné práce totiž představuje způsob, jak zefektivnit svoji činnost. (SYSTEMONLINE.CZ, 2013)

Přístup nachází své příznivce i díky tomu, že již od počátku vtahuje zákazníka velmi intenzivně do projektu a po malých krocích mu přizpůsobuje produkt na míru. Zákazník na začátku ještě přesně netuší, jak má výsledek vypadat, a v průběhu projektu se podílí na upřesňování a případných změnách zadání. Agilní přístup je tedy mnohem flexibilnější než klasické projektové řízení, které by nutilo zákazníka si předem vše rozmyslet a nadefinovat tak, aby bylo možné projekt dobře naplánovat.

Agilní přístup vyžaduje zavedení minimálně tří následujících požadavků v projektovém managementu:

- **Backlog idejí/požadavků** – backlog představuje sjednocený seznam veškerých požadavků týkajících se činnosti firmy či oddělení, přičemž jednotlivé požadavky jsou seřazeny podle priorit. Z pohledu podpůrných nástrojů k tomuto účelu může být použit například firemní intranet.
- **Sprint** – vychází z výše zmíněného seznamu a je typicky pevně vymezen v délce jednoho až čtyř týdnů. Během této doby dochází k realizaci požadavků ze seznamu a vznikne prototyp, který je diskutován se zadavatelem projektu. Na základě toho dochází k redefinici požadavků dle priorit, které se řadí do dalšího sprintu. Z pohledu podpůrných nástrojů se dá využít například MS Project.
- **Scrum meeting** – jsou to schůzky, jejichž prostřednictvím je řízena realizace jednotlivých sprintů. Vyskytují se v několika variantách, na začátku jako plánovací meeting, v průběhu jako krátké denní meetingy a na konci jako výstupní scrum meeting, jehož součástí je prezentace dosaženého prototypu. Nástrojem pro podporu scrum meetingů je tzv. burn-down report. Ten srovnává plánovanou a skutečnou práci, která zbývá do konce sprintu. (SYSTEMONLINE.CZ, 2014)

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádějí ještě další pojmy, které přístup Agile definují:

- **Inkrementální vývoj** – agilní přístup je unikátní v tom, jak nakládá s každým inkrementem (přírůstkem) produktu, a sice než tým začne pracovat na vývoji další části produktu, přinese jeho dosavadní verzi zákazníkovi. Čeká na jeho reakce a ty potom promítne do produktu.
- **Iterativní (opakující se) plánování** – počáteční plánování na agilním projektu předkládá jen seznam požadavků a je založen na hrubých odhadech. Tento plán na úrovni iterační úlohy se podobá plánu u tradičních projektů, rozdíl je jen v krátké

časové periodě. Z plánů na iterační úrovni vychází tým při denních týmových poradách a tvoří základ pro sledování stavu projektu.

3.3 Standardy a certifikace v projektovém managementu

S postupným rozvojem projektového řízení a postupující globalizací na trhu produktů a trhu pracovních sil vznikla potřeba na komplexitu projektů i nároků na jejich řízení. Pro účely zajištění efektivity byly vytvořeny standardy.

Standardy nemají charakter čistě teoretických postupů, obvykle jsou soupisem nejlepších zkušeností z projektové praxe. Je potřeba je vnímat spíše jako inspiraci či doporučení než jako tvrdý zákon, jelikož je jich více a většinou je jejich původem práce konkrétních profesních skupin (až na výjimky mající nestátní charakter). Ta vnáší do problematiky v závislosti na sociálně-kulturním prostředí, ze kterého standard pochází, své vlastní zkušenosti a poznatky. Jelikož je jednou ze základních vlastností projektu jeho jedinečnost, nemusí v projektu fungovat dobře to, co se jinde osvědčilo.

Mezi hlavní světově uznávané standardy patří IPMA, PMI, PRINCE2[®] a do určité míry ISO 10006. Základní filozofie zmíněných standardů je víceméně stejná, odlišují se místem vzniku, podkladem, který sloužil k jejich vzniku a způsobem zpracování. Kromě ISO 10006 všechny poskytují možnost certifikace projektových manažerů. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Pitaš (2012) uvádí, že zápis manažerů projektů, programů a portfolií a členů projektových týmů do programu certifikace slouží jako podnět pro:

- *rozšiřování a zlepšování znalostí a zkušeností;*
- *pokračování vzdělávání a školení;*
- *zvýšení kvality projektového řízení;*
- *efektivnější dosažení cílů projektu.*

Přínos certifikačních programů se liší podle jejich cílových skupin. Pro zaměstnance projektu je to zisk mezinárodně uznávaného certifikátu, jenž potvrzuje jejich kompetence pro projektové řízení. Pro dodavatele služeb projektového řízení je přínosem ukázka způsobilostí jejich zaměstnanců na profesionální úrovni. Zákazníkům

přináší certifikace větší jistotu obdržení nejmodernějších služeb ze strany projektového manažera. (Pitaš, 2012)

3.3.1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Přední celosvětový standard PMBOK vytváří a udržuje profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů PMI (Project Management Institute). Projektovým manažerům radí se základními praktikami potřebnými k dosažení organizačních výsledků a zároveň vynikajících výsledků v praxi projektového řízení. (PMBOK[®] Guide, 2013)

PMBOK vznikl v 70. letech 20. století na základě standardů americké armády (US Army), která v té době realizovala spoustu velkých projektů, hlavně v rámci NASA a amerického námořnictva (US Navy). Základní filozofie těch projektů byla snadno použitelná i pro komerční a další projekty, vznikl tedy PMBOK verze 1. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

V současné době je standard k dispozici v pátém vydání (z roku 2013) a stejně jako jeho předchozí vydání uvádí obecně uznávané osvědčené postupy a odráží neustále se vyvíjející znalosti v projektovém managementu. Oproti standardu ICB je PMBOK zaměřen převážně na standardizaci základních procesů v projektovém řízení.

Mezi pět hlavních kategorií projektových procesů PMBOK řadí:

- zahajovací procesy (stanovení cílů projektu, nákladů a způsobu jejich pořízení);
- plánování (podrobný rozpis prací, časový harmonogram, rozpočet projektu, sestavení komunikačního plánu);
- vykonávání neboli realizaci projektu (koordinace projektových aktivit s důrazem na řízení spolupráce a komunikace nejenom v rámci týmu, ale i s vnějším prostředím projektu);
- kontrolní procesy (kontrola předmětu projektu, nákladů a dodržování časového harmonogramu);
- ukončování projektu (výstupy projektu se převedou do další fáze životního cyklu, dochází k závěrečným zhodnocením). (PMBOK[®] Guide, 2013)

3.3.2 IPMA certifikace

Proces certifikace podle IPMA je definován kompetenčně, posuzuje způsobilost kandidátů řídit projekty, programy a portfolia. Způsobilost je zde možné chápat jako schopnost osvojit si znalosti a dovednosti z oblasti projektového managementu a ty poté využít v příslušném kontextu. Až na výjimku v podobě nejnižšího certifikátu je základem zkoušky komplexní posouzení uchazeče několika formami prověření a celé je to završeno certifikačním pohovorem.

Uchazeč, který projde touto certifikací, získá mezinárodně platný certifikát ve dvojjazyčném provedení (v češtině a angličtině), mající pětiletou platnost. Tyto certifikáty jsou založeny na hodnocení jejich kompetencí v aktivitách projektového řízení, se kterými se dostanou do kontaktu v každodenním pracovním životě. Je nutné podotknout, že je zde ponechán velký prostor kreativitě a vlastnímu názoru. Po uplynutí doby platnosti certifikátu může jeho držitel požádat o recertifikaci, která potom bude platit dalších pět let. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

IPMA používá čtyřstupňový systém certifikace (A, B, C, D), který Pitaš (2012) popisuje následovně:

- **Stupeň „A“:** certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A[®], *Certified Projects Director*) – pracovník na této pozici je schopen řídit významné portfolio nebo program, s odpovídajícími zdroji, metodologií a nástroji. Jsou požadovány pokročilé znalosti a zkušenosti.
- **Stupeň „B“:** certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B[®], *Certified Senior Project Manager*) – pracovník na této pozici je dostatečně zkušený, aby mohl sám řídit komplexní projekt. Ten může obsahovat i podprojekty (vedlejší projekty), takže činnost projektového manažera se často skládá spíše z řízení manažerů zmíněných podprojektů.
- **Stupeň „C“:** certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C[®], *Certified Project Manager*) – pracovník na této pozici je schopen sám řídit projekty s omezenou komplexností a/nebo řídit podprojekty komplexního projektu. Prokázal nejenom znalosti projektového řízení, ale i odpovídající úroveň zkušeností.
- **Stupeň „D“:** certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D[®], *Certified Project Management Associate*) – pracovník na této pozici je schopen pracovat

v podmínkách projektového řízení jako člen projektového týmu na jakékoliv úrovni, s ohledem na jeho dosažené vzdělání.

Dané stupně mohou sloužit například jako rámec k vývoji kariérních žebříčků. Avšak není nutné je posuzovat přísně hierarchicky, projektový specialista na stupni D může mít i další kvalifikaci v oboru řízení a může být vysoce uznávaným odborníkem ve specializované oblasti. (Pitaš, 2012)

3.3.3 PMI certifikace

Institut PMI provádí certifikaci podle knihy PMBOK (Project Management Body of Knowledge) a je asi největší organizací projektového řízení na světě. Tato metodika je nejrozšířenější ve Spojených státech amerických, avšak certifikáty jsou známy po celém světě. (KOMORAPM.CZ, 2015)

PMI nabízí certifikační program pro odborníky, který jim může pomoci při jejich kariérním růstu, přičemž hodnotí nejenom jejich úroveň znalostí a dovedností potřebných v oblasti projektového managementu, ale i jejich dosažené vzdělání a úroveň zkušeností v této oblasti.

Uchazeč, který projde touto certifikací, získá mezinárodně platný certifikát, který je v anglickém jazyce, stejně jako testy, jimiž uchazeč musel projít. Certifikát je platný tři roky, přičemž po uplynutí této doby je možné se pro účely jeho obnovení recertifikovat.

Česká komora PMI (2009) popisuje osmibodový stupeň certifikace:

- **Project Management Professional (PMP)[®]** - certifikace PMP prokazuje mistrovskou úroveň dovedností potřebných pro řízení projektu. Její držitelé objektivně dosahují lepšího platového ohodnocení než jejich necertifikovaní kolegové. Uchazeč o certifikaci PMP musí splnit požadavky, kterými jsou objektivně zhodnoceny jeho zkušenosti, vzdělání a odborné znalosti.
- **Certified Associate in Project Management (CAPM)[®]** - certifikace CAPM je navržena speciálně pro členy projektových týmů a má za cíl zlepšit celkový úspěch projektu tím, že v rámci projektového týmu zajistí dostatečnou znalost projektového řízení. Uchazeč o certifikaci CAPM nemusí prokazovat předchozí zkušenosti v oboru. Musí splnit příslušné požadavky na vzdělání a odborné znalosti, čehož se týká i zkouška znalosti standardu Project Management Body of Knowledge (PMBOK), kterou musí složit.

- **Program Management Professional (PgMP)[®]** - certifikace PgMP nabízí první osvědčení z kategorie PMI, které prokazuje dovednosti nejenom v oblasti řízení projektů, ale i v oblasti řízení programů. Uchazeč o certifikaci PgMP musí splnit podmínky v oblasti zkušeností, vzdělání a odborných znalostí a rovněž musí absolvovat přísný proces posouzení jeho žádosti a tři vyhodnocení. Pro získání této certifikace nejsou certifikace CAPM, PMP ani PMI-SP nutné.
- **Portfolio Management Professional (PfMP)[®]** - certifikace PfMP slouží jejímu držiteli k prokázání schopnosti koordinovaně řídit jedno nebo více portfolií k dosahování cílů organizace. Osoby vlastnící tuto certifikaci jsou zodpovědné za realizace Portfolio Management procesů, za komunikaci se zainteresovanými stranami napříč organizací ohledně celkového vývoje portfolia a za tvorbu doporučení k dalšímu rozvoji portfolia. Úkolem manažera portfolia je pomoci organizaci „dělat ty správné věci“. Oproti tomu úkolem projektových a programových manažerů je soustředit se na to “dělat věci správně“.
- **PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)[®]** - uchazeči o certifikaci PMI-ACP musí prokázat znalosti a zkušenosti v oblasti Agile projektového řízení. Především se jedná o oblasti postupného plánování, iterativní a inkrementální dodávky, rychlé a pružné reakce na změny a oblast otevřené komunikace mezi zúčastněnými subjekty.
- **PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)SM** – uchazeči o certifikaci PMI-PBA musí prokázat znalosti a zkušenosti v oblasti efektivní spolupráce se zainteresovanými stranami (stakeholdery). Účelem této spolupráce má být definice jejich požadavků, utváření výstupů projektů a vedení k dosažení přínosů projektů.
- **PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)[®]** - uchazeči o certifikaci PMI-RMP musí prokázat znalosti a zkušenosti v oblasti identifikování a hodnocení rizik projektů. Současně musí být schopni realizovat nápravné akce a zhodnocovat příležitosti.
- **PMI Scheduling Professional (PMI-SP)[®]** - uchazeči o certifikaci PMI-SP musí prokázat znalosti a zkušenosti v oboru oblasti plánování projektů. Certifikát poskytuje odborné znalosti využitelné zejména pro tvorbu a udržování časových harmonogramů projektu.

3.3.4 Metodika a certifikace PRINCE2

Britskou metodiku PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) vlastní OGC (Office of Government) jako součást britské vlády a jako metodiku organizace si ji zvolily významné vlády zemí Evropy, ale i OSN a NATO nebo spousta komerčních společností. V současnosti je považována za nejrozšířenější metodiku projektového managementu v Evropě. (PRINCE2-CERTIFIKACE, 2015)

PRINCE2 se zaměřuje na ověření předpokladů, znalostí a zkušeností projektových manažerů a nabízí možnost certifikace ve dvou stupních:

- **PRINCE2[®] Foundation** – jedná se o první stupeň a základní úroveň certifikace metodiky projektového řízení PRINCE2. Tato úroveň testuje základní znalosti projektového řízení, terminologii a standard PRINCE2[®]. Test probíhá ve třetí den kurzu a jeho cílem je ověřit předpoklady a schopnosti, které jsou v praxi potřeba na pozici člena projektového týmu, samostatného manažera nebo jinou osobu, která má roli v projektovém týmu. Úspěšné absolvování této úrovně je nezbytným předpokladem pro účast v kurzu PRINCE2[®] Practitioner.
- **PRINCE2[®] Practitioner** – jedná se o druhý stupeň certifikace, která na příkladech ověřuje schopnost uchazečů efektivně využívat metodiku PRINCE2[®] v praxi. Test probíhá v pátý den kurzu a je postavený na případové studii. Jak již bylo zmíněno, uchazeč o tuto úroveň certifikace musí nejdříve vlastnit certifikát PRINCE[®] Foundation a to z toho důvodu, že platnost certifikátu Foundation je neomezená, zatímco o získání certifikátu Practitioner může uchazeč usilovat kdykoliv v budoucnu.

Obě zkoušky se dají absolvovat v rámci jednoho školení nebo zvlášť. Certifikáty PRINCE2 mají neomezenou dobu platnosti a jsou vydávány v 19 jazykových provedeních, včetně jazyka českého, slovenského a anglického. V ČR jsou uchazečům k dispozici kurzy probíhající v těchto třech jazycích.

3.3.5 ISO 10006

ISO 10006 je tzv. Směrnice jakosti v managementu projektu a je součástí rodiny mezinárodně uznávaných standardů vydávané Mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Standardization). Standard ISO 10006 není metoda řízení, nýbrž standard sloužící jako referenční model pro nastavení řízení projektů

v organizaci. Je to norma určená pro všechny typy projektů a jsou v ní obsaženy obecné zásady a postupy. Má doporučující charakter, proto není zamýšlena pro účely certifikace. Je zaměřena na procesy při řízení projektů a doporučuje organizacím, jak by si měly nastavit pravidla, pokud chtějí zvyšovat kvalitu svých projektů. Standard ISO 10006 je použitelný ve všech sektorech. (MANAGEMENTMANIA.COM, 2015)

3.4 Elementy behaviorálních kompetencí podle IPMA

V této kapitole jsou popsány kompetence projektového manažera v oblasti vedení lidí a kompetence vhodné k použití při jednání v projektu. Behaviorální kompetence se dají přeložit jako „měkké“ dovednosti či personální (osobní) kompetence a jsou jimi základní vlastnosti jedince, které vnáší do svých pracovních rolí (Veteška a Tureckiová, 2008).

Pro účely zachování mezinárodních standardů posuzujících žádoucí kompetence projektových manažerů vychází seznam následujících behaviorálních kompetencí z publikace IPMA Competence Baseline verze 3.2. Tyto kompetence jsou odvozeny od řady referenčních dokumentů popisujících chování projektových manažerů v praxi při řízení reálných projektů, přičemž jsou relevantní pro využití jak projektovými manažery, tak i členy projektového týmu a dalšími zúčastněnými osobami na projektu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Důležitost využití jednotlivých elementů behaviorálních kompetencí bude různá v každé situaci, ve které se projekt nachází. Základ profesionálního jednání je brát v potaz i další dvě skupiny elementů kompetencí (technické a kontextové) a přizpůsobit podle nich váhu, kterou pak přiřadíme jednotlivým behaviorálním kompetencím (Pitaš, 2012).

3.4.1 Vůdcovství

Vůdcovství (leadership) znamená ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu. (Pitaš, 2012)

Klasická typologie stylu vedení dle K. Lewina hovoří o těchto stylech vedení: autokratický, demokratický a tzv. stylu Laissez Faire. Autorka Khelerová (2006) rozděluje styly vedení na následující:

- **Autokratický styl** – vedoucí striktně zadává úkoly, jejichž plnění kontroluje pravidelně a často. Je dosahováno vysoké kvantity produkce, ale kvalita může být

horší. S klesající frekvencí kontrol také klesá pracovní výkon zaměstnanců. Projektoví manažeři, kteří uplatňují tento styl vedení, se vyznačují tím, že k rozhodování nepustí nikoho jiného. Může to mít své výhody (manažer neztrácí čas konzultací), ale i nevýhody (nespokojenost pracovníků, jelikož se nedostanou k informacím).

- **Konzultativní styl** – projektový manažer akceptuje znalosti svých pracovníků, před přijetím rozhodnutí se jich ptá na názor a rozhoduje se až po vyslyšení jejich připomínek. Občas se ale může stát, že přijme názor jen od vybraných pracovníků, což můžou ostatní brát negativně.
- **Participativní styl** – pracovníci se mohou plně podílet na rozhodování, výsledky práce tak dosahují vysoké kvality a inovativnosti. Manažer projektu má neformální autoritu, často pořádá otevřené diskuze, při nichž má každý šanci vyjádřit svůj názor. V tomto pracovním týmu dochází k nízké fluktuaci zaměstnanců.
- **Liberální styl** – vedoucí neovlivňuje chod skupiny, pracovníky nechává jít vlastní cestou, neprovádí kontrolu, nestanovuje cíle, nerozděluje práci. To má za následek nízkou produktivitu práce a vznik konfliktů.

Projektový manažer by měl znát, jaké styly vůdcovství existují a jejich výběr by měl přizpůsobit projektu, vyspělosti pracovníků, vrcholovému vedení, zainteresovaným stranám a momentální situaci.

Speciální dovednosti uplatňované v projektovém managementu definuje Skalický, Jermář a Svoboda (2010):

- **koučování** – vytváří se při něm specifický vztah mezi koučem, který usiluje o nalezení nových účinných způsobů jednání, vede ke stavění nových cílů, a koučovaným, kterého podporuje. Důraz je kladen na osobní rozvoj koučovaného, někdy se používá i metoda skupinového koučování.
- **delegování** – při tomto způsobu vedení se vedoucí dělí s podřízenými o své povinnosti, poskytuje jim širší pravomoci k rozhodování.

3.4.2 Zainteresovanost a motivace

Zainteresovanost představuje osobní vklad projektového manažera, projektového týmu a lidí, kteří jsou s projektem nějakým způsobem spojeni. (Pitaš, 2012)

Když jsou lidé nějakým způsobem do projektu zainteresovaní a věří mu, tak se ho chtějí i účastnit, je tedy nezbytné, aby projektový manažer uměl správně lidi motivovat.

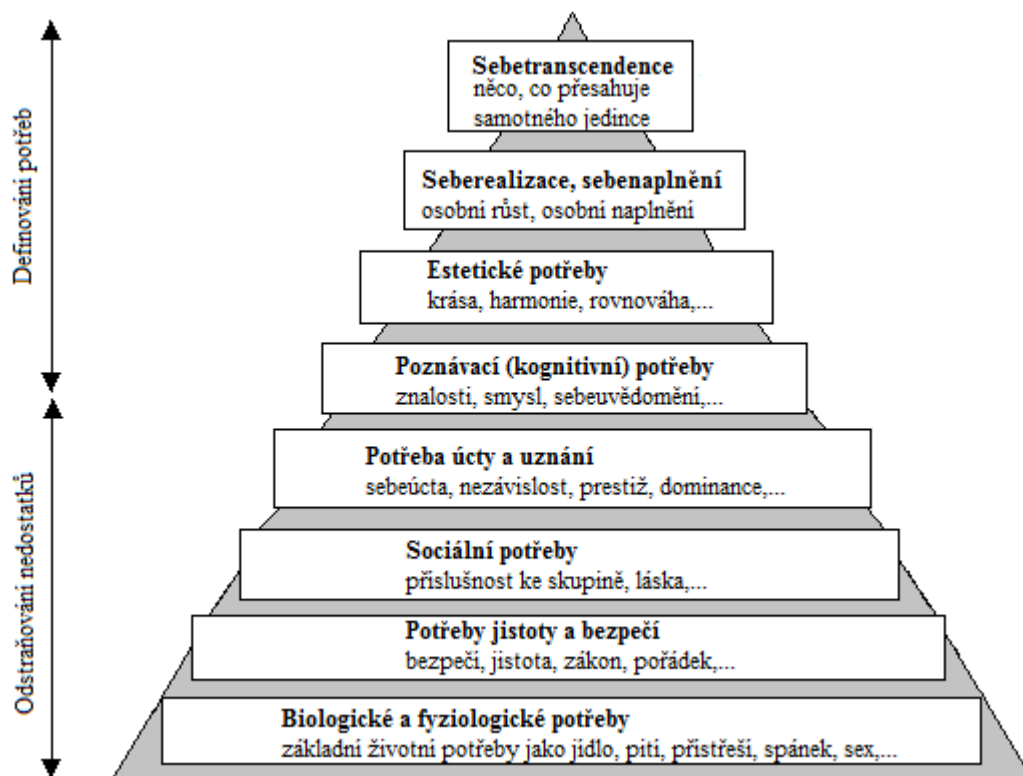
Plamínek (2002) popisuje podněty, kterými můžeme člověka inspirovat k práci na naplnění cílů organizace, jako motivy a stimuly. Je mezi nimi zásadní rozdíl: motivy působí zevnitř (jsou „naše“), stimuly přicházejí zvenčí („našimi“ se teprve stávají).

Plamínek (2002) dále uvádí rozdíly mezi motivací a stimulací:

- **Motivace** – rozhodne-li se projektový manažer pro motivaci, znamená to, že činnost, kterou bude od lidí vyžadovat, dá do souvislosti s jejich už existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit tak dlouho, dokud bude činnost, kterou od lidí vyžadujeme, v souladu s jejich aktuálními motivy.
- **Stimulace** – v tomto případě může projektový manažer o lidech vědět o dost méně, ovšem platí, že bude účinná jen do té doby, dokud do ní bude manažer investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky.

Za stimulační prostředky považuje Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) následující: hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování (neformální hodnocení), atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a organizací a externí stimulační faktory (jak je organizace vnímána v celospolečenském kontextu).

Existuje celá řada teorií motivací, nejznámější je pravděpodobně Maslowova hierarchická teorie potřeb, podle které lidi dokážou dosáhnout svého maximálního potenciálu, dokud se jim do cesty nepostaví překážky v podobě hladu, žízně, finančních problémů a čehokoliv, co by jim bránilo v jejich plném rozvoji (viz obr. 7).



Obr. 7: Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb (zdroj: Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Je nutné dodat, že příčiny svého chování si lidé většinou neuvědomují, nejčastěji jsou ovlivňováni právě těmi skutečnostmi, kterých jsou si vědomi nejméně. V této oblasti je možné se zlepšit a zdokonalit, pro projektové manažery je totiž motivace pracovníků činnost, která výrazně přispívá k finálnímu úspěchu či neúspěchu projektu. V první řadě se však musí snažit poznat lidi takové, jací jsou, co mají rádi a co je motivuje. Na základě toho jim pak pomáhat objevovat jejich vlastní schopnosti a předpoklady. Vůdčí osobností totiž není ten, kdo dokáže vychovat pouze své následovníky, ale ten, kdo vychová další vůdčí osobnosti. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

3.4.3 Sebekontrola

Sebekontrola představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací (Pitaš, 2012).

Za uplatnění této kompetence v práci u členů projektového týmu a za uvědomění si výše stresu v týmu je zodpovědný projektový manažer. Sebekontrola je totiž velmi důležitou kompetencí všech členů týmu, obzvláště pokud je pro organizaci důležitý jejich trvale udržitelný výkon.

Ke ztrátě sebekontroly u jedince může dojít z několika důvodů. Může se tak stát, pokud si neúplně stanovil své dlouhodobé cíle, pokud je nucen z nějakých vnějších nátlaků

dělat to, co nechce, nebo pokud se prostředí jedince mění příliš rychle a ten se na to nedokáže adaptovat. Všechny tyto situace napomáhají ke vzniku stresu, který s sebou nese například i nespavost a mentální a tělesnou ochablost. Obecně se dá říct, že stres má negativní dopad na výkon jedinců i celého týmu, avšak neplatí, že optimální je nulová míra stresu. Mírný stres totiž může jedince vést k lepším výkonům nebo jeho organismus připravit na lepší zvládnání stresových situací. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Proti ztrátě sebekontroly je dobré bojovat preventivně, rovněž tak žít v souladu se svými zásadami. Tyto zásady shrnul Stephen R. Covey ve své knize *7 habits of highly effective people* (1992):

1. Buďte proaktivní.
2. Začínajte s myšlenkou na konec.
3. Dejte přednost důležitým věcem.
4. Myslete způsobem výhra-výhra.
5. Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni.
6. Vytvářejte synergii.
7. Ostřete pilu (ve čtyřech oblastech svého života – v oblasti sociální, mentální, duchovní a sociálně-emocionální).

Jelikož je projektový manažer zodpovědný nejenom za vlastní sebekontrolu, ale i za sebekontrolu členů týmu, musí být schopen efektivně řídit svůj život a udržovat vhodnou míru rovnováhy mezi prací, rodinou a volným časem, čímž bude předcházet vzniku stresových situací nebo se je naučí systematicky řídit (Pitaš, 2012).

3.4.4 Asertivita

Asertivní komunikace je taková komunikace, která je otevřená a odmítá manipulaci. Je to schopnost jednat přímo, stát si sebevědomě za svými názory a ty pak prezentovat přesvědčivě a s autoritou. Tuto kompetenci potřebuje projektový manažer uplatňovat proto, aby byla zajištěna efektivní komunikace s projektovým týmem a zainteresovanými stranami. Součástí asertivity je i přesvědčivost, neboli dosažení dohody o společných cílech pomocí diskuze, kterou projektový manažer uplatňuje v případech, kdy je potřeba přimět ostatní, aby vykonali činnosti v zájmu projektu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Na základě výzkumů mezilidské komunikace bylo definováno 10 asertivních práv, které se obvykle uvádí (Novák a Capponi, 1994):

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

Cílem asertivní komunikace však není jenom vlastní sebeprosazení, ale spíše dosažení přijatelného kompromisu pro obě strany. K tomuto účelu se využívají asertivní techniky, mezi něž patří například:

- **„Obehraná (zaseklá) gramodeska“** – je dobré ji uplatnit vůči manipulující druhé straně. Spočívá v opakování požadavků až do doby, kdy se požadavek v optimálním případě prosadí.
- **Technika „otevřených dveří“** – pomocí této techniky reagujeme pozitivně na kritiku a svou vstřícností pomáháme zklidnit situaci v případě, kdy druhá strana (kritik) naopak očekává odpor a naši negativní reakci.

Asertivní jedinec respektuje práva a názory ostatních, současně se nebojí prosadit svůj názor a svoje práva. (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012)

3.4.5 Uvolnění

Uvolnění je schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích. (Pitaš, 2012)

Umět relaxovat a snížit napětí je pro projektové manažery důležitá vlastnost, pokud chtějí udržovat se zainteresovanými stranami úspěšnou spolupráci. Stresové situace se v každém projektu nevyhnutelně objeví. To je způsobeno rozdíly mezi jednotlivci,

vztahy mezi nimi a složitými úkoly, což vede k napjaté situaci v projektovém týmu, která může ohrožovat projektové výstupy. Proto by měl projektový manažer umět předvídat takto vznikající situace a snažit se minimalizovat jejich vliv. K tomu mohou pomoci například společné aktivity projektového týmu a teambuilding (budování týmu). Ke zvládnutí napětí také napomáhá nalezení vhodné rovnováhy mezi prací, rodinou a volným časem. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Doležal, Máchal a Lacko (2012) nabízejí pro zvládnutí stresu následující doporučení:

- člověk by si měl stanovit dosažitelné cíle a naučit se efektivně řídit svůj čas;
- měl by se naučit kontrolovat události ve svém životě a pozitivně je interpretovat;
- naučit se zvládat své pocity a umět s nimi pracovat;
- věnovat se svým blízkým a umožnit jim, aby nám pomohli, smát se s nimi.

Pokud již u člověka stres propukne či přetrvává, k jeho zvládnutí je dobré využít některou z relaxačních technik, což jsou techniky navozující stav psychického a tělesného uvolnění. Těmito technikami může být například autogenní trénink (navození psychické relaxace prostřednictvím svalové relaxace), jóga, meditace, psychogymnastika (psychoterapie založená na pantomimě), psychodrama (předvádění či „hraní“ svých vlastních dilemat) a muzikoterapie (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

3.4.6 Otevřenost

Otevřenost je schopnost dávat druhým najevo, že je vítáno jejich vyjádření a že projekt má prospěch z jejich přínosu, návrhů, starostí a zájmů (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Doležal, Máchal, Lacko (2012) upřesňují, že otevřenost je spíše schopnost vytvořit akceptující prostředí.

Pro projektového manažera se jedná o důležitou kompetenci, jelikož díky ní může při každodenním styku s různými odborníky získávat přínos z jejich znalostí a zkušeností. Rovněž si musí ujasnit, jakou pozici k otevřenosti zaujme, přičemž normální přístup je takový, kdy projektový manažer sdílí všechny informace až na ty, u kterých by došlo k prozrazení tajných záležitostí. Míra otevřenosti ovlivňuje dosahování výsledků v projektovém týmu a projektový manažer ji může svými postoji a chováním významně ovlivňovat. Mezi takové postoje patří například schopnost vyhýbat se diskriminaci podle věku, pohlaví, náboženství, sexuální orientace či změněné pracovní schopnosti (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

3.4.7 Kreativita

Kreativita je schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií (Pitaš, 2012). Doležal, Máchal a Lacko (2012) poukazují na fakt, pokud jsou ve skupině minimálně tři členové, pravděpodobně přijdou s lepším nápadem, než který by vymyslel jedinec. Úkolem projektového manažera je, aby takovou spolupráci v týmu stimuloval. Kreativní myšlenku často musí jedinec umět „prodat“, k čemuž mu mohou pomoci následující kreativní techniky uváděné Doležalem, Máchalem a Lackem (2012):

- **brainstorming** – kreativní technika ve skupině o třech až dvanácti členech, jejímž cílem je vygenerovat co možná nejvíce nápadů na dané téma;
- **brainwriting** – obdobná předchozí technice, ale v tomto případě se nápady zapisují během stanoveného času na papír a poté se předávají kolegům;
- **myšlenkové mapy** (mind maps) – podporuje u účastníků hledání v souvislostech pomocí grafického zpracování řešeného problému prostřednictvím grafů, které zahrnují podstatné aspekty a dimenze problému a jejich vzájemné vazby (MANAGEMENTMANIA.COM, 2015);
- **Crawford slip** – technika vhodná pro skupinu o třech až dvanácti členech, kterým moderátor položí několik otázek a jednotlivci na ně samostatně písemnou formou odpovídají, přičemž otázky jsou vlastně stejné (to se účastníci dozvídají postupně) a jejich odpověď nesmí být nikdy stejná, výstupem je pak obsáhlý seznam možných odpovědí;
- **strategie Walta Disneye** – technika je vhodná při přípravě nových projektů, rozdělí se při ní tři role (snílek, realizátor a kritik), které přicházejí jednotlivě ke slovu cyklicky ve zmíněném pořadí a to až do té doby, dokud se všichni neshodnou na nějakém řešení;
- **náhodný vstup** – patří mezi nejjednodušší kreativní techniky, ke které je potřeba mít téma a sadu objektů (v podobě slov či obrázků), z té se náhodným výběrem vybere jedno téma a potom se přemýšlí o jeho souvislosti s vybraným objektem.

Všechny výše uvedené techniky zahrnují pohled na problém z různých stran, přičemž všechny podporují kreativitu. Ta pomáhá projektovým manažerům překonávat problémy, zároveň je však na jejich posouzení, kdy je použití kreativního přístupu

vhodné. Při příležitostech výkladu smluv či norem je naopak vhodné zvolit spíše konzervativnější přístup.

3.4.8 Orientace na výsledky

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

Výsledky mají obecně „měkké“ (pocity, které mají lidi z výsledku) či „tvrdé“ aspekty (přiřazuje se jim nějaká kvantita, např. množství odvedené práce na projektu) a přestože se na jejich dosažení projektový manažer musí soustředit, musí si být zároveň vědom všech etických, právních a environmentálních skutečností působících na projekt. Skalický, Jermář a Svoboda, 2010 seskupují výsledky projektu do následujících kategorií: vlastní klíčové výsledky projektu, výsledky pro zákazníky, výsledky týkající se lidí a výsledky týkající se ostatních zainteresovaných stran.

Projektový manažer řídí dosahování zmíněných výsledků tak, aby dodal uspokojivá řešení, přičemž členy svého týmu rozmísťuje a rozvíjí s ohledem na očekávání, které od projektu mají.

3.4.9 Výkonnost

Výkonnost je schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy či dodávky, a že očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna. Dalším aspektem výkonnosti je i co možná nejefektivnější používání metod, systémů a postupů (Pitaš, 2012).

Provazník (2002) vysvětluje pojem výkon pracovníka jako výsledek jeho určité pracovní činnosti, kterého dosáhl za určitý čas a za daných podmínek.

Doležal, Máchal a Lacko (2012) definují výkonnost pracovníků jako jejich připravenost k podávání výkonů. Výkon pracovníků se může často měnit, pro projektového manažera je tedy nutné se naučit mu porozumět, stejně jako porozumět jejich pracovnímu rytmu a vlivu jejich pracovní zátěže. Zmíněná změna výkonnosti u pracovníků je ovlivněna množstvím jejich práce a namáhavostí plnění úkolů, přičemž se mění v průběhu pracovní doby, pracovního dne či měsíce či jinak rozděleného období.

Ke zvyšování výkonnosti může sloužit podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) time-management, který se prostřednictvím řady nástrojů a metod využitelných pro

plánování a organizování času snaží o zvýšení efektivnosti při využívání jak času osobního, tak i času organizačního.

3.4.10 Diskuze

Kompetence diskuze představuje schopnost logicky argumentovat, tzn. uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, ale i vyjednávat a nacházet společná řešení (Pitaš, 2012).

Diskuzí dochází ke vzájemné výměně názorů, její účastníci by se při ní měli respektovat a prostřednictvím analýzy argumentů a možných scénářů by měli dojít ke vzájemně přijatelnému rozhodnutí. Při diskuzi se dostávají na povrch odlišnosti v názorech jednotlivých členů projektového týmu, úkolem projektového manažera je vést poradny tak, aby při nich nevznikaly konflikty a brát při tom ohled na následující zásady správného vedení diskuzí (Doležal, Máchal a Lacko, 2012):

- tlumení nadměrné aktivity osob;
- otázky směřovat na ty členy týmu, kteří se chtějí vyjádřit;
- časově omezovat řečnické projevy jednotlivých členů týmu;
- požádat aktivního diskutujícího, aby věnoval pozornost i příspěvkům od ostatních diskutujících;
- zeptat se přímo na názor těch, kteří jsou při diskuzi pasivní a ostatní členy týmu pobízet k tomu, aby tyto pasivní jedince povzbudili k aktivitě (nesmí je ale uvést do rozpaků).

Pro projektovou organizaci je vhodná komunikace prostřednictvím logiky a struktury při dotazování, což může směřovat k předvídatelným a snadněji ovladatelným výsledkům. Je však třeba brát ohled na to, aby komunikace nebyla příliš nepoddajná, což by naopak mohlo řízení projektu zkomplikovat (Pitaš, 2012).

3.4.11 Vyjednávání

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

Vyjednávání má dvě základní stránky (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010): proces vyjednávání (postup a taktiky vyjednávání, okolnosti vyjednávání, kdo se jedná) a

účastní) a předmět vyjednávání (o co se jedná, jaké se nabízejí možnosti, k jakému závěru se došlo).

Podle toho, jakým způsobem jednotlivé protistrany při vyjednávání postupují a o jaký výsledek usilují, rozlišuje Khelerová (2006) následující přístupy ve vyjednávání:

- **Vyjednávání výhra-výhra:** vyjednaváči konstruktivně chápou situaci obou stran, jde jim o vzájemnou výhodnou dohodu. Proto jsou obě strany skutečně ochotny vyjednat, přičemž jsou ochotni slevit ze svých cílů a poskytnout protistraně určitou výhodu, ovšem za nějakou protihodnotu. Při tomto způsobu řešení nedochází k nátlakovým situacím, v závěru mají obě protistrany pocit vítězství.
- **Vyjednávání výhra-prohra:** k tomuto přístupu může dojít, pokud například jedna ze stran je dominantnější osobou a nutí druhou stranu k ústupu a k uzavření nevýhodné dohody, tudíž tato strana prohrává. Dominantnější strana pomyslně vyhrává, avšak je to velmi krátkozraký přístup, jelikož může ztratit možnost další spolupráce s „poraženým“, který s ním už příště odmítne jednat.
- **Vyjednávání prohra-prohra:** přístup je podobný jako přístup výhra-prohra, avšak rozdíl je v tom, že při tomto přístupu ani jedna ze stran není ochotná ustoupit. Situace se může vyhrotit až tak, že nedojde k žádné dohodě, obě strany tak prohrály, možnost budoucí spolupráce je velmi malá. K této situaci může dojít i při přístupu výhra-výhra, kdy se protistrany nezvládnou dohodnout (např. z důvodu rozdílné politiky jednotlivých firem), avšak zde je možné kdykoliv začít znova, nejedná se tudíž o prohru.

Vyjednávání v rámci projektu by měla brát ohled na přínosy pro obě strany, žádoucí je vyjednávání výhra-výhra. Je však nutné si uvědomit, že při některých vyjednáváních politického či komerčního charakteru je možné dojít ke kompromisu pouze za cenu, kdy nebudou všechny strany úplně spokojeny. (Pitaš, 2012)

3.4.12 Konflikty a krize

V každém lidském společenství se objevují konflikty a krize, projektoví manažeři se s nimi také setkávají a jejich řešení patří mezi jejich téměř každodenní pracovní náplň.

Konfliktem nazýváme srážku protikladných zájmů nebo nekompatibilních osob (Pitaš, 2012). Mohou nastat mezi dvěma nebo více stranami a ohrozit tak dosažení cílů

projektu, narušit dobré pracovní podmínky či negativním způsobem ovlivnit jednotlivce nebo společnost.

Při řešení konfliktů lze vycházet ze dvou základních strategií:

- **malevolentní** (zlomyslná, „špatná“ strategie) – bývá dost neúčinná a ztrátová, postupuje se při ní tak, že jeden vyhrává a druhý prohrává (např. strategie falešných slibů, které nejsou nikdy naplněny);
- **benevolentní** (shovívavá, „dobrá“ strategie) - účastník konfliktu je ochotný přistoupit na dohodu a postoupit tak určité ztráty, tuto strategii často volí autoritativní osobnosti, obzvláště v případech, kdy jsou vystaveny společenskému tlaku. (Paulík, 2010)

Projektový manažer, který funguje mezi konfliktními stranami jako nestranný prostředník, může prostřednictvím transparentnosti a integrity významně pomoci při nalezení rovnováhy mezi stranami a nalezení přijatelného řešení (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Konflikty vznikají často během trvání cyklu projektu, Taylor (2007) uvádí jejich možné zdroje:

- **priority** – rozhodnutí o tom, které projekty mají prioritu a zda tato priorita nezastiňuje jejich celkovou funkční práci;
- **metody a postupy** – projektový tým se nedokáže dohodnout v postupech projektu a nástrojích, které jsou jim k dispozici;
- **technické dohody** – tento problém může vzniknout při nedostatku odborných znalostí v rámci organizace nebo při nesouhlasu ohledně nejlepšího technického postupu;
- **počty pracovníků** – organizace se snaží najmout pracovníky pro specifické kontrakty a tyto kontrakty potom nemají v době zahájení projektů odpovídající počet pracovníků;
- **odhady nákladů** – podcenění projektových nákladů díky nevhodným postupům jejich odhadu nebo díky tomu, že organizace potřebovala učinit nižší nabídku pro získání určitého kontraktu;

- **časové plány** – mohou být podhodnoceny, většinou je projektový manažer a jeho tým příliš optimistický ohledně toho, že se vše bude dařit podle plánů, aniž by se vyskytly problémy;
- **psychologie** – buď se může jednat o obecný osobní konflikt, nebo o konflikt, který nastává v případě, když jeden nebo více členů týmu nechce, aby projekt skončil a tak nejsou ochotni svoji práci dokončit.

Obecně je riziko vzniku konfliktu ve skupině obzvlášť vysoké v počátečních fázích projektu. Manažer projektu může problém předat na vyšší úroveň řízení a požádat o zapojení nestranného jedince či organizace (tzv. arbitra), který by byl akceptovatelný všemi stranami a který by se pokusil o dosažení závazně přijatelného řešení mezi všemi stranami.

Krizí v projektu se rozumí období naléhavých potíží, která jsou větší než ta, co způsobují konflikty. V takových případech je nutné rychle zasáhnout, projektový manažer musí bezprostředně informovat o existenci krize vlastníka projektu. Je potřeba ji odborně posoudit, definovat scénáře jejího řešení, zajistit projekt a rozhodnout, jestli je potřeba záležitost řešit na vyšších úrovních organizace, případně jak moc vysoko je potřeba zajít.

Umění správného řízení konfliktů a krizí v organizaci spočívá v posouzení příčin a důsledků a v získávání množství informací, které budou využity při rozhodování o hledání jejich řešení (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

3.4.13 Spolehlivost

Spolehlivost znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto (Pitaš, 2012). Spolehlivostí si budujeme důvěru u svého okolí, to pak ví, že dodržíme, co slíbíme. Nelze ji získat „přes noc“, pověst spolehlivosti se získává dlouhodobě. Tato vlastnost je u zainteresovaných stran velmi ceněna. Úzce souvisí se sebekontrolou, zodpovědností, správným chováním a důkladností. Pomocí sebekontroly se lze v průběhu vyhnout překážkám nebo je lépe zvládat, což zvyšuje šanci na dosažení cílů projektu. (Pitaš, 2012)

Spolehlivost projektového manažera má dvě tváře, jednak jde o způsob jeho prezentace na veřejnosti a také jde o zvýšenou pozornost při komunikaci s druhými (např. členy projektového týmu). V této souvislosti nabízí Doležal, Máchal a Lacko (2012) několik možných doporučení:

- telefony a emaily vyřizovat nejlépe obratem;
- dodržovat pečlivě smluvené termíny, v neodkladných případech se včas omluvit;
- přijímat sami od sebe běžnou míru odpovědnosti;
- být loajální i za nepříznivých okolností;
- být iniciativní a nepodceňovat detaily.

3.4.14 Porozumění hodnotám

Porozumění hodnotám je schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. (Pitaš, 2012). Přičemž pod pojmem hodnota si můžeme představit skutečnosti, které jsou pro nás důležité a jsou hmotného či nehmotného charakteru. Základem porozumění hodnot je vzájemný respekt, který zahrnuje komunikaci s druhými lidmi a vnímavost k jejich názorům, etickým standardům a úsudkům ohledně jejich vnímání hodnot. Je potřeba si uvědomit, že hodnoty jsou sice velmi stálé, ale ne neměnné, a výrazným způsobem ovlivňují chování lidí a jejich schopnosti.

Úkolem projektového manažera je, aby komunikoval s vlastními hodnotami a demonstroval je, aby komunikoval s hodnotami ostatních a v neposlední řadě, aby u členů projektového týmu podpořil a naučil je vnímat své vlastní hodnoty a hodnoty ostatních členů, aby tak spoluvytvářeli hodnoty týmové. Projektový manažer, který chápe a respektuje různé hodnoty lidí zapojených do projektu, bude schopen řídit projekt efektivněji než ten, kdo tuto vlastnost nemá (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

3.4.15 Etika

Etické chování je základem všech sociálních systémů a zahrnuje morálně akceptovatelné chování jedince. Představuje osobní a profesionální svobodu, ale i její hranice. Musí být respektována, aby na projektech mohli lidé pracovat bez morálních konfliktů a dosáhnout tak výsledku projektu uspokojivým způsobem. Etické standardy bývají v organizacích obvykle součástí zaměstnaneckých smluv a jsou v nich uvedena profesionální pravidla chování, kterými by se měl zaměstnanec řídit. V některých společnostech mají tato pravidla právní základ (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Původem rozdílů v etice jsou i sociální a kulturní diference. Manažer projektu se může dostat do situace, kdy ho organizace bude tlačit do jednání pro něj neetického,

čímž vznikne problém s loajalitou. Mezi takové situace patří například (Rolný, 1998): nátlak nadřízených z pozice jejich moci, morální problémy s propouštěním a přijímáním zaměstnanců, problém úplatků a další. Musí se pak rozhodnout, zda se dokáže s takovými kulturními rozdíly sžít anebo je bude potřebovat jasně vyřešit.

Obecně platí, že by měl projektový manažer za všech okolností jednat podle zásad profesionálního jednání a respektovat etický kodex (žádoucí hranice chování osob). Etický kodex profesionála v oblasti projektového řízení je uveden v příloze č. 2 této práce.

4 VLASTNÍ PRÁCE

Cílem této části práce je vyhodnocení jednotlivých behaviorálních kompetencí projektových manažerů na základě dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo zjistit na vzorku projektových manažerů jejich povědomí o behaviorálních kompetencích a na kolik je při své práci využívají. Na základě zjištěných údajů je úroveň jednotlivých kompetencí rozebrána, přičemž práce je završena doporučeními na posílení behaviorálních kompetencí projektových manažerů.

V úvodní části vlastní práce je obsaženo shrnutí základních údajů o nejvýznamnějších organizacích působících v oblasti projektového managementu. Toto shrnutí je do odborné práce zahrnuto pro účely uvedení čtenáře do problematiky týkající se projektových manažerů. Poté následuje vyhodnocení dotazníkového šetření.

4.1 Projektový management v ČR

4.1.1 Společnost pro projektové řízení Česká republika

Společnost pro projektové řízení (SPŘ) je zastřešující profesní organizací odborníků na projektové řízení napříč standardy – projektových manažerů, konzultantů i liniových manažerů. Jedná se o národní organizaci IPMA (International Project Management Association), která sdružuje projektové manažery napříč všemi obory lidské činnosti. V České republice je to nejvyšší odborná, nezávislá a kompetenčně orientovaná, mezinárodně uznávaná autorita v oblasti projektového řízení.

webové stránky Společnosti pro projektové řízení ČR: <http://cspr.cz/>

Certifikační orgány SPŘ

Společnost pro projektové řízení zřídila dva samostatné certifikační orgány, kterými jsou Certifikační orgán IPMA pro ČR a Národní certifikační a akreditační orgán.

- **Certifikační orgán IPMA** – je odborně nezávislou organizační složkou Společnosti pro projektové řízení. Je přímo řízen Certifikačním a validačním orgánem IPMA® (CVMB IPMA).

Certifikační orgán IPMA zajišťuje v rámci ČR:

- Mezinárodní certifikaci projektových manažerů podle IPMA®;

- Mezinárodní certifikaci konzultantů projektového řízení podle IPMA®. (CSPR.CZ, 2014)
- **Národní certifikační a akreditační orgán (NCAO)** – je odborně nezávislou organizační složkou Společnosti pro projektové řízení. Je řízen Národní certifikační a akreditační radou.

Národní certifikační a akreditační orgán zajišťuje v rámci ČR:

- Akreditaci vzdělávacích programů pro přípravu na mezinárodní certifikaci IPMA®;
- Ověřování kvalifikace dle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání;
- Národní certifikaci studentů;
- Certifikaci projektového řízení v organizacích. (CSPR.CZ, 2014)

4.1.2 Česká komora PMI

Česká komora PMI byla založena jako neziskové občanské sdružení, jehož posláním je vědomá, aktivní a soustavná podpora projektového řízení v České republice. Sdružuje profesionály pracující s rodinou standardů kolem Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

PMI nabízí komplexní certifikační program pro odborníky s různou úrovní zkušeností, který podpoří jejich kariérní růst. V současnosti je k dispozici osm certifikací, které jsou blíže rozepsány v kapitole 3.3.3 PMI Certifikace tohoto textu.

Základními cíli tohoto sdružení jsou zejména (PMI.CZ, 2015):

- vědomá, aktivní a soustavná podpora praxe, vědy a profese projektového řízení v ČR;
- soustavný rozvoj nejvýznamnějších témat v oblasti projektového řízení;
- udržování kontaktů s celosvětovou komunitou a sledování aktuálního vývoje;
- podpora sdílení znalostí mezi odborníky projektového řízení;
- sběr informací od regionálních organizací o trendech v projektovém řízení;
- podpora zákonných zájmů místní komunity v oblasti projektového řízení na celosvětové úrovni;

- nabídka příležitostí profesionálního rozvoje;
- nabídka příležitostí k udržení akreditace PMI;
- podpora projektových manažerů při orientaci na trhu práce.

webové stránky České komory PMI: <http://www.pmi.cz/>

4.1.3 Komora Projektových Manažerů

Komora Projektových Manažerů je zájmové sdružení fyzických osob podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů v platném znění. Toto sdružení je dobrovolné, nezávislé, nepolitické a má za cíl propojovat profesionály z oboru projektového managementu v ČR nezávisle na metodice, kterou používají, a dále stav projektového řízení v ČR kultivovat a rozvíjet.

Svým členům nabízí spoustu výhod, mezi které patří účast na konferencích a jiných aktivitách komory, přístup k informacím o metodách projektového řízení a nejnovějších trendech v tomto oboru, získání informací o možnostech rozvoje a kariérním postupu projektových manažerů, a další.

Uchazeči o členství v Komoře Projektových Manažerů si o něj mohou zažádat na níže uvedených webových stránkách.

webové stránky Komory projektových manažerů: <http://www.komorapm.cz/>

4.1.4 Projektový underground

Projektový underground je diskuzní platformou projektových manažerů, která se pravidelně několikrát ročně schází a kde si její členové mohou sdílet zkušenosti o tom, co na jejich projektech funguje či nefunguje a mohou se potkat z kolegy z oboru. Cílem sdružení je také rozvíjet v rámci ČR povědomí o projektovém managementu.

webové stránky Projektového undergroundu: <http://www.mypmi.eu/>

4.1.5 Studentský klub projektového řízení

Studentský klub projektového řízení (SKPŘ) je nezisková organizace složená ze studentů a absolventů vysokých škol, kteří mají aktivním zájmem se rozvíjet v oblasti projektového managementu. Hlavním cílem tohoto sdružení, jež vzniklo v roce 2012 při Vysoké škole ekonomické (VŠE) v Praze je přispívat k rozvoji dynamicky rozvíjejícího se oboru v ČR, kterým bezpochyby projektové řízení je. Sdružení pořádá pro své členy

pravidelné schůzky, dále pak různé přednášky a workshopy pro veřejnost, kterých se obvykle účastní manažeři z praxe.

webové stránky Studentského klubu projektového řízení: <http://www.skpr.cz/>

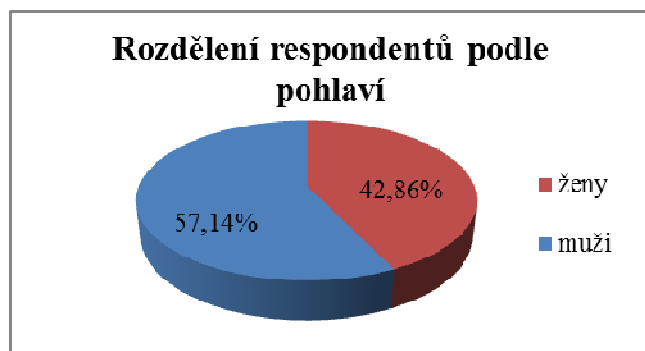
4.2 Úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů

Zjištění úrovně jednotlivých behaviorálních kompetencí projektových manažerů bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány formou emailové komunikace 50 projektovým manažerům z nejrůznějších oborů, zodpovězených a vrácených zpět jich bylo 35. Návratnost tedy byla 70%. Autorkou tohoto textu bylo stanoveno, že pokud má být vzorek reprezentativní a výzkum má mít určitou vypovídací hodnotu, je potřeba, aby se dotazníkového šetření zúčastnilo 30 až 50 projektových manažerů. Tento cíl byl naplněn, tudíž se dá říct, že výsledky dotazníkového šetření určitou vypovídající hodnotu mají.

Dotazník se skládal z úvodních pěti otázek, které se týkaly obecných informací o respondentech, tedy informací o dotazovaných projektových manažerech. Tyto obecné informace jsou shrnuty v následující kapitole 4.2.1. Poté v dotazníku následovalo dvacet jedna otázek, které zjišťovaly úroveň všech patnácti behaviorálních kompetencí. Zmíněné behaviorální kompetence byly pro účely zachování mezinárodních standardů posuzujících žádoucí kompetence projektových manažerů stanoveny na základě publikace IPMA Competence Baseline verze 3.2. Rozbor zjištěných behaviorálních kompetencí je proveden v kapitole 4.2.2 tohoto textu.

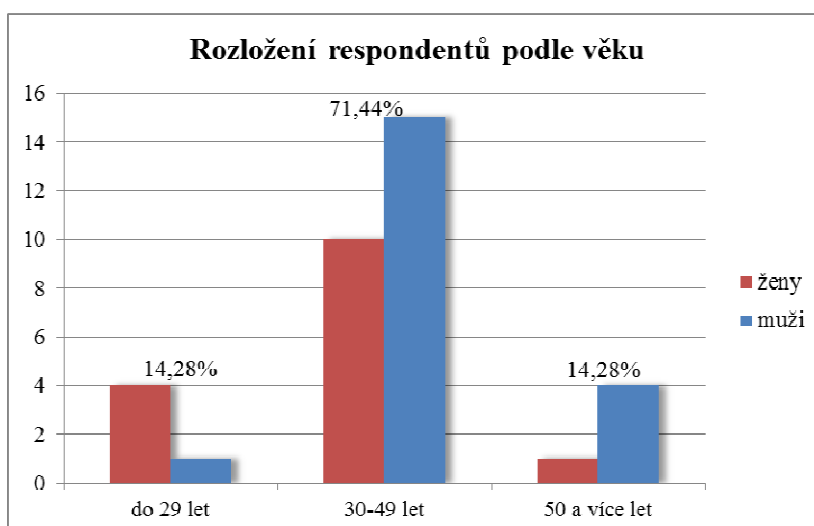
4.2.1 Představení vzorku projektových manažerů

Jak již bylo zmíněno, dotazník vyplnilo 35 projektových manažerů. V následujícím grafu č. 1 je vidět rozdělení dotazovaných projektových manažerů podle pohlaví. Soubor dotazovaných projektových manažerů se skládal z 15 žen, které tvořily 42,86 % z celkového souboru respondentů, a z 20 mužů, kteří tvořili 57,14 % z celkového souboru respondentů.



Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

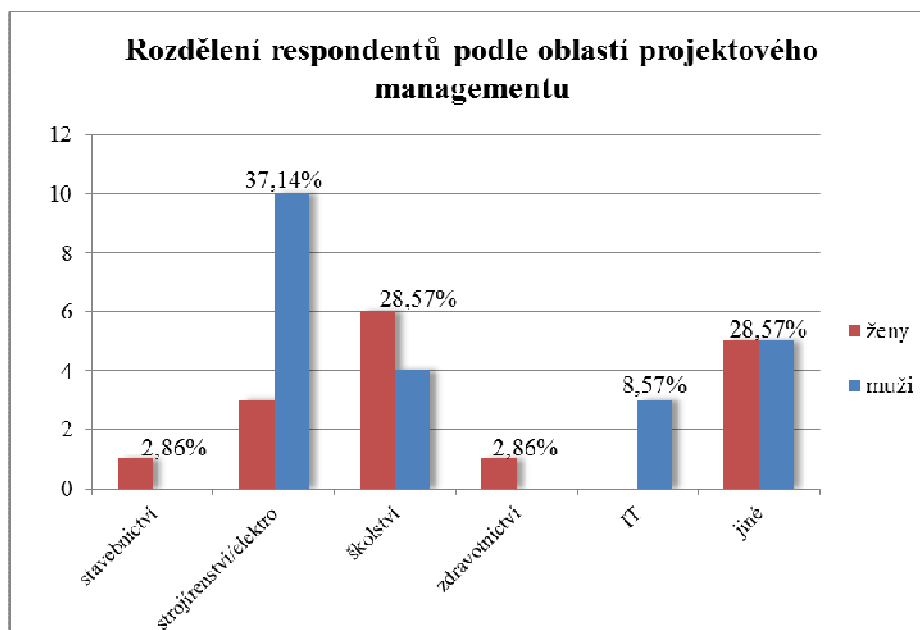
Dotazovaní respondenti byli rozděleni do třech věkových kategorií (viz graf 2). První věkovou kategorií do 29 let tvořilo celkem 5 projektových manažerů (14,28 %), z toho 4 ženy a 1 muž. Druhou kategorií tvořili projektoví manažeři ve věkovém rozmezí mezi 30 a 49 lety, kterých bylo celkem 25 (71,44 %), z toho 10 žen a 15 mužů. Třetí a poslední kategorií tvořili projektoví manažeři nad 50 let a těch bylo celkem 5 (14,28 %), z toho 1 žena a 4 muži.



Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku (zdroj: vlastní zpracování)

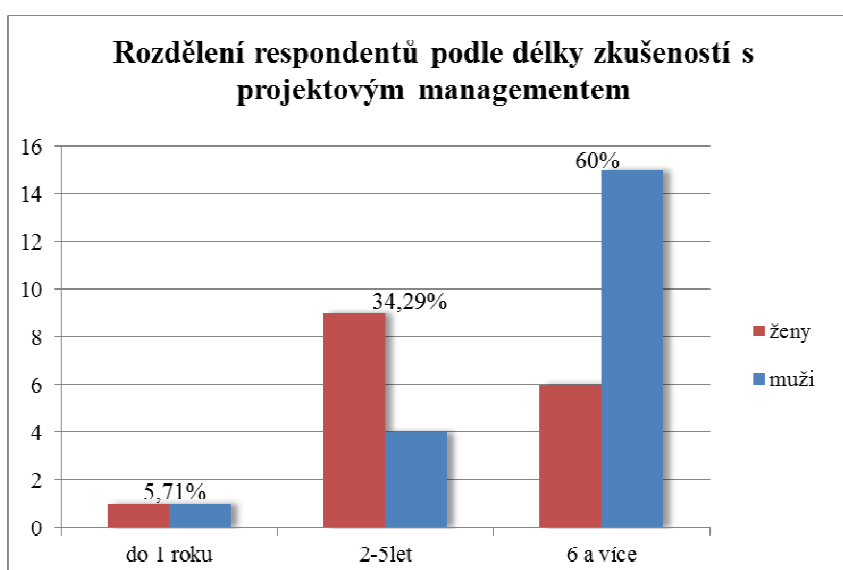
Graf 3 znázorňuje oblasti projektového managementu, ve kterých se dotazovaní projektoví manažeři pohybují. Respondenti si mohli vybrat z několika možností, přičemž někteří zaškrtnuli odpovědi více, což znamená, že se pohybují ve více oblastech projektového managementu. Naprostá většina, tedy 32 respondentů (91,43 %) uvedla, že se pohybují v jedné oblasti projektového managementu, přičemž v největším zastoupení byli projektoví manažeři z oboru strojírenství/elektro (13 osob, z toho 10 mužů a 3 ženy). Zbylých 8,57 % projektových manažerů (3 osoby) uvedli více oblastí, ve kterých se pohybují. Jinými obory, kterými se dotazovaní zabývají, jsou

obchod, vzdělávání a školicí činnost, zaměstnanost, sociální služby, zemědělství a dotační poradenství.



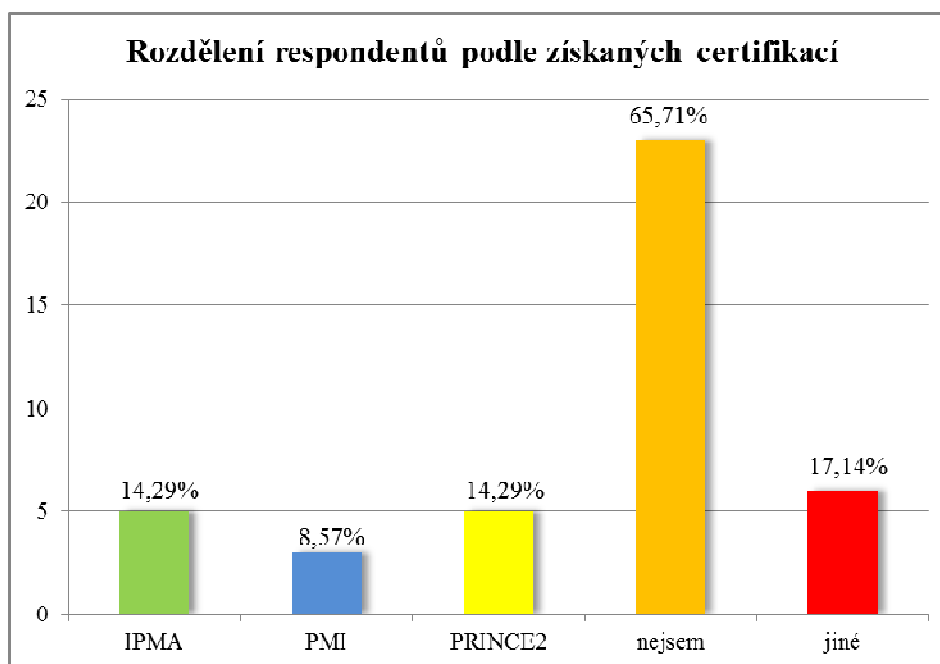
Graf 3: Rozdělení respondentů podle oblastí projektového managementu (zdroj: vlastní zpracování)

V další části obecných informací byli projektoví manažeři dotazováni na délku svých zkušeností s projektovým managementem (viz graf 4). Nejvíce dotazovaných (21 osob) byli projektoví manažeři s dlouholetými zkušenostmi v délce 6 a více let. Kategorii střednědobých zkušeností s projektovým managementem v délce 2 až 5 let tvořilo celkem 12 osob. Dotazníkového šetření se zúčastnily 2 osoby s velmi krátkými zkušenostmi s projektovým managementem v délce do 1 roku.



Graf 4: Rozdělení respondentů podle délky zkušeností s projektovým managementem (zdroj: vlastní zpracování)

V poslední části obecných informací byli projektoví manažeři dotazováni na to, zda vlastní některou z certifikací v oblasti projektového managementu, přičemž většina (23 osob) uvedla, že žádnou certifikaci nevládní. Naopak 4 osoby uvedly, že jsou vlastníky více certifikací. Do kolony „jiné“ mohli respondenti uvést název certifikace, kterou vlastní a nebyla uvedena v nabídce. V odpovědích se objevila certifikace Goldratt- Critical Chain (jedná se spíše o školení v metodě kritického řetězce, jež pomáhá v rámci projektu zefektivnit časovou koordinaci na sebe navazujících činností, obsahuje i plánování potřebných zdrojů), ověření profesní kvalifikace Manažer komplexních projektů a programů a Manažer projektu dle Národní soustavy kvalifikací (NSK), ABB Certified Project Manager a Kepner-Tregoe certifikace (zkouška ze stejnojmenné metody, která učí účastníky systematicky a racionálně řešit složité situace v praxi). Zmíněné rozdělení respondentů je znázorněno v následujícím grafu č. 5.

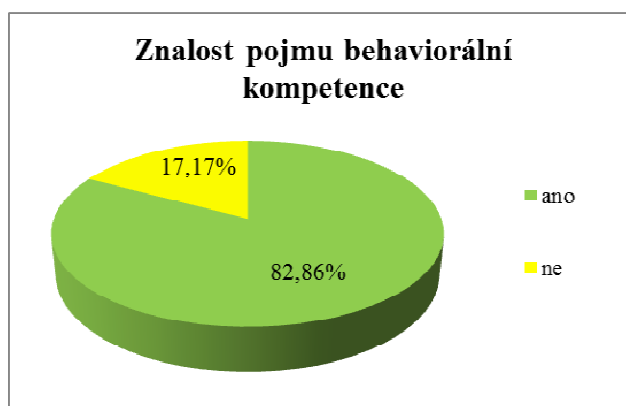


Graf 5: Rozdělení respondentů podle získaných certifikací (zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2 Zjištěné využívání behaviorálních kompetencí projektovými manažery

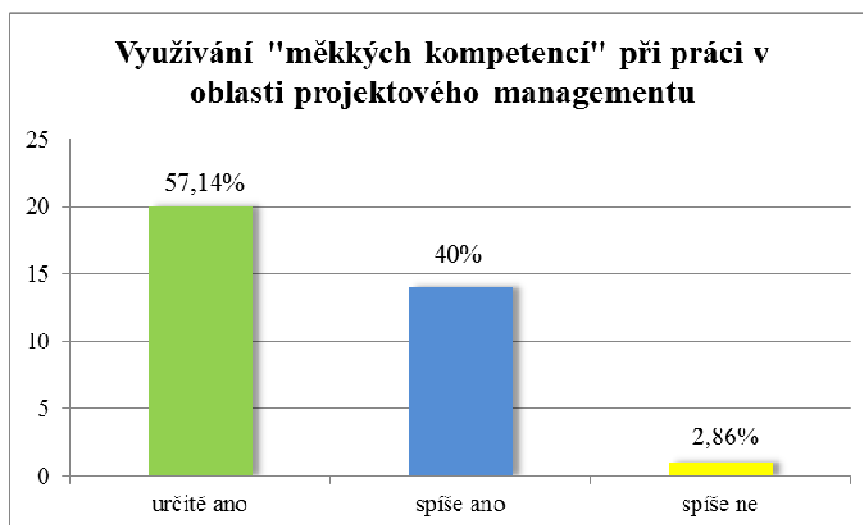
Po úvodní části dotazníku týkající se obecných informací o projektových manažerech následovalo dvacet jedna otázek zkoumajících úroveň využívání behaviorálních kompetencí projektovými manažery v praxi. Nejprve bylo nutné zjistit, zda respondenti znají pojem „behaviorální kompetence“, tato skutečnost je vyobrazena v grafu č. 6. Lze vidět, že většinových 82,86 % (26 lidí) tento pojem znají. Tento fakt může být umocněn

hlavně tím, že 60 % dotazovaných má s projektovým managementem dlouhodobé zkušenosti (více než 6 let), tudíž lze předpokládat, že se s tímto termínem za dobu své praxe setkali. Zbylých 6 osob (17,17 %) tento pojem nezná.



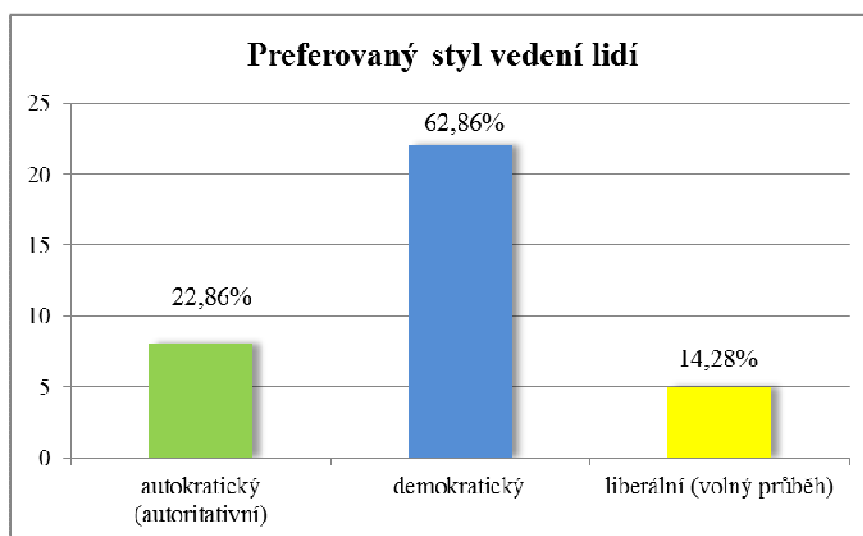
Graf 6: Znalost pojmu behaviorální kompetence (zdroj: vlastní zpracování)

Pro účely seznámení se s behaviorálními kompetencemi byl tento pojem blíže objasněn v druhé otázce dotazníku, kde byli respondenti zároveň dotázáni na jejich využívání při práci v oblasti projektového managementu. Z grafu č. 7 lze vyčíst, že více jak polovina projektových manažerů (20 osob) behaviorální kompetence při své práci určitě používá. Toto vysoké číslo může opět souviset s dlouholetými zkušenostmi s projektovým managementem. 14 osob (40 %) uvedlo, že při své práci behaviorální kompetence spíše využívá, což znamená, že jsou si jejich existence vědomi, avšak jsou si zároveň vědomi toho, že by jisté zlepšení v dané oblasti uvítali. Pouze 1 osoba uvedla, že „měkké kompetence“ při své práci nevyužívá, tzn. doporučení na zlepšení v závěru této práce pro ni budou zcela jistě platit.



Graf 7: Využívání „měkkých kompetencí“ při práci v oblasti projektového managementu (zdroj: vlastní zpracování)

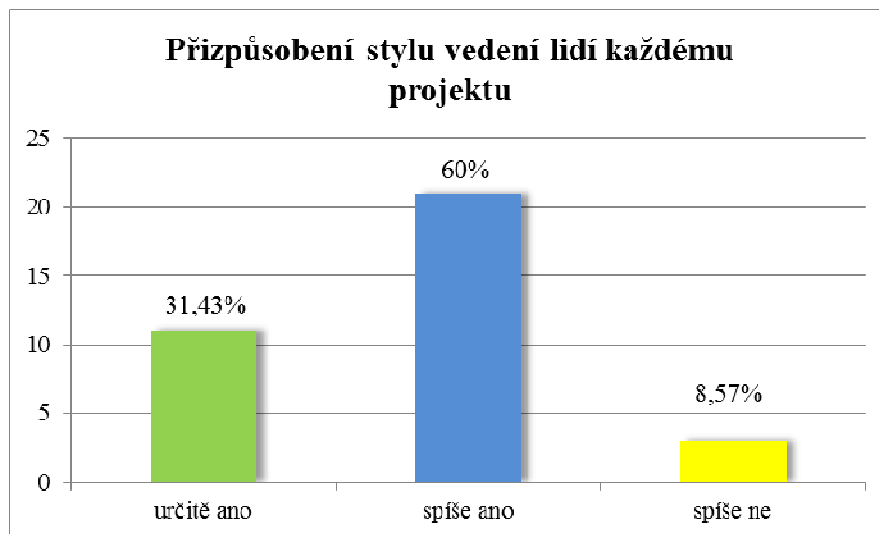
Následující otázky se týkaly první behaviorální kompetence, kterou je **vůdčovství** (viz graf 8 až 10), v projektovém managementu jeden z nutných faktorů úspěchu. V grafu č. 8 můžeme vidět rozložení respondentů podle uplatňovaného stylu vedení. 22 respondentů (62,86 %) uvedlo, že upřednostňuje demokratický styl vedení, který je obecně považován za nejvhodnější, jelikož při něm existuje určitá míra svobody členů projektového týmu, avšak hlavní slovo má pořád vedoucí týmu. Druhým nejvíce upřednostňovaným stylem vedení byl pro 8 respondentů (22,86 %) autokratický (autoritativní) styl, který už není považován za nejvhodnější, jelikož může u členů projektového týmu zvyšovat napětí či může docházet k vyšší fluktuaci zaměstnanců, kteří takovýto styl vedení neuznávají. Je však nutné dodat, že je v některých situacích obecně vhodnější, než poslední styl vedení, který jako upřednostňovaný zvolilo 5 osob (14,28 %), a tím je styl vedení Laissez Faire (volný průběh). Vést projektový tým volným průběhem může být vhodné v rodinných podnicích s velmi malým počtem zaměstnanců, za jiných okolností může mít tento styl vedení za následek nízkou produktivitu práce a vznik konfliktů mezi zaměstnanci, kteří se nedokážou na jednotlivých činnostech dohodnout a zkoordinovat se.



Graf 8: Preferovaný styl vedení lidí (zdroj: vlastní zpracování)

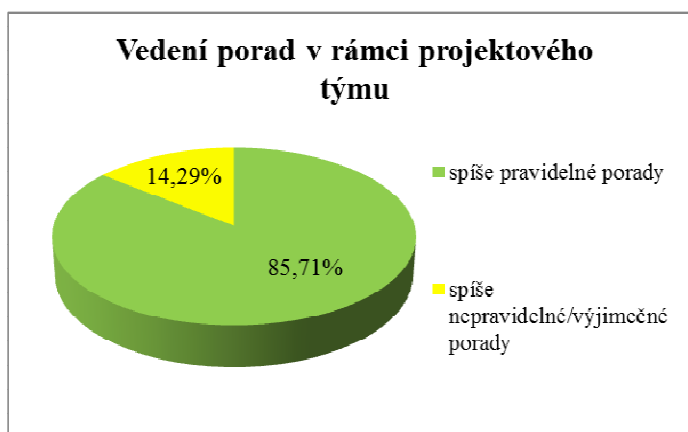
Zmíněné styly vedení je však dobré střídat a přizpůsobovat každému projektu zvlášť. Této skutečnosti jsou si zřejmě dotazovaní projektoví manažeři vědomi, jelikož 11 z nich (62,86 %) uvedlo, že styly vedení projektům určitě přizpůsobují a 21 z nich (22,86 %) uvedlo, že styly vedení projektům přizpůsobují, ale jsou si vědomi, že občas mají tendenci se přiklánět k jednomu stylu vedení, jež mají osvědčený, a jsou tak méně flexibilní vůči novým projektům. Pouze 3 osoby (8,57 %) uvedly, že styly spíše

nestřídá, což nemusí mít krátkodobě negativní efekt, avšak dlouhodobě při setkávání se s neustále novými projekty to není považováno za vhodný přístup (viz graf 9).



Graf 9: Přizpůsobení stylu vedení lidí každému projektu (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci vedení projektového týmu vedou projektoví manažeři porady, na jejich frekventovanost byli dotazováni a výsledky lze vidět v grafu 10. 85,71 % (30 osob) uvedlo, že vedou spíše pravidelné porady. U projektů jsou pravidelné porady nutné, jejich cílem je zajištění bezproblémového chodu projektu. Porady nemusí trvat dlouho, jejich program bývá pevně stanoven, sdělují se na nich informace o dosažených výsledcích a řeší se na nich další postupy projektu a další organizační záležitosti. Od členů projektového týmu se zjišťují jejich postoje a názory. Zbýlých 5 osob (14,29 %) uvedlo, že upřednostňují spíše nepravidelné porady, což není považováno za vhodný postup pro úspěšné vedení projektového týmu. Tito projektoví manažeři by si měli uvědomit, že pravidelné porady jsou při práci na projektech nutností a jejich nespornou výhodou je motivace členů projektového týmu k další práci.



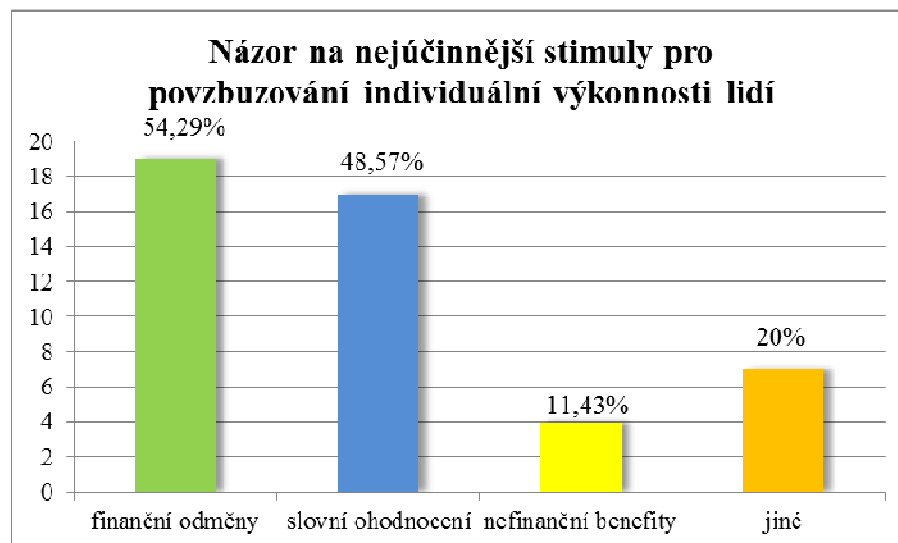
Graf 10: Vedení porad v rámci projektového týmu (zdroj: vlastní zpracování)

Druhou behaviorální kompetencí je **zainteresovanost a motivace**. Projektoví manažeři byli nejdříve dotázáni, zda si o sobě myslí, že umí členy projektového týmu správně namotivovat a povzbudit tak jejich zájem o projekt. Následující graf č. 11 ukazuje, že si všichni projektoví manažeři myslí, že správně motivovat dokážou, avšak větší polovina 18 respondentů (51,43 %) jsou toho názoru, že by se v motivování potřebovali zlepšit. Správná motivace pracovníků výrazně přispívá k finálnímu úspěchu projektu, v první řadě je ale nutné si uvědomit, že každý pracovník je motivován k dosažení určitého cíle pouze důsledkem své vlastní vnitřní potřeby.



Graf 11: Motivace k lepším pracovním výkonům, vzbuzování zájmu o projekt (zdroj: vlastní zpracování)

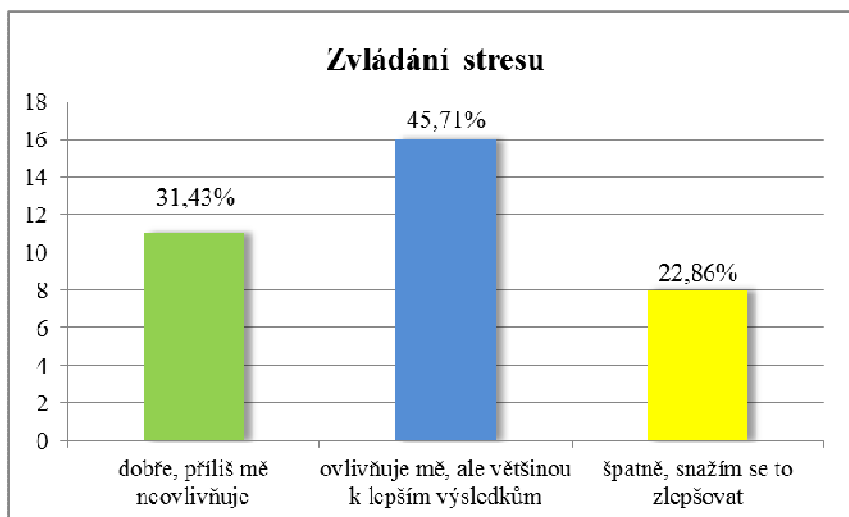
Existuje však řada stimulů, která pracovníkům pomáhá k povzbuzení jejich výkonnosti. Na otázku týkající se názoru na neúčinnější stimuly pro povzbuzování individuální výkonnosti lidí mohli respondenti zvolit jako odpověď více možností (viz graf 12).



Graf 12: Názor na neúčinnější stimuly pro povzbuzování individuální výkonnosti lidí (zdroj: vlastní zpracování)

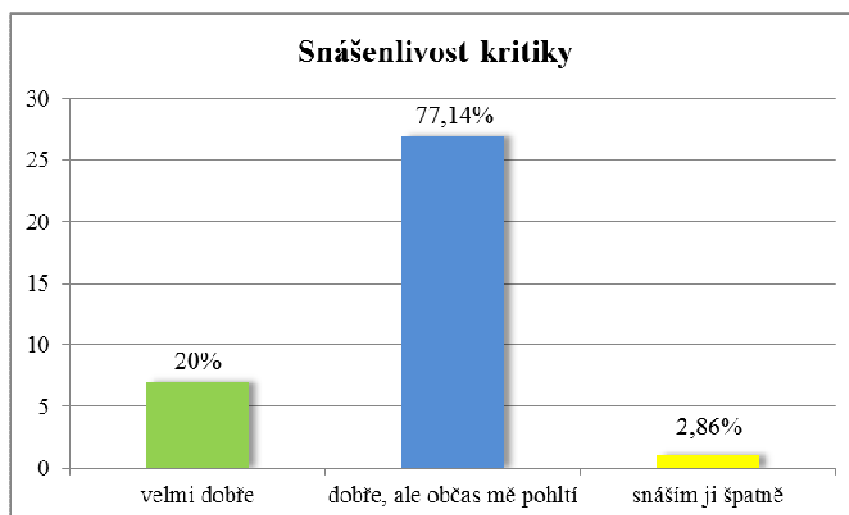
Nejčastěji respondenti preferovali finanční odměny (v 54,29 %) a slovní ohodnocení (ve 48,57 %). Nefinanční benefity (např. služební auto) je preferováno v 11,43 %. 20 % projektových manažerů uvedlo v odpovědi „jiné“ tyto možnosti stimulů: home office, dovolená navíc, pružná pracovní doba, přístup k lidem, milí kolegové, klid na práci, organizování mimo pracovních aktivit týmu, atd. Někteří zde uvedli, že se to nedá zobecnit, jelikož každému záleží na něčem jiném (na penězích, na uznání, na pocitu sounáležitosti v týmu). Tato odpověď by se dala považovat za nejvíce vhodnou, protože je na ní vidět, že projektovým manažerům opravdu záleží na individuálním přístupu ke členům projektového týmu a jsou si vědomi toho, že pokud vedení postrádá hlubší smysl (chutě, touhy a nadšení z práce na projektu), nelze hovořit o motivovaných pracovnících.

Třetí behaviorální kompetencí je **sebekontrola**, se kterou souvisí zvládání stresu (viz graf 13). 11 projektových manažerů (31,43 %) je toho názoru, že stres zvládají dobře a příliš je neovlivňuje. Na tom může mít opět podíl skutečnost, že 60 % respondentů tvořili projektoví manažeři s dlouholetými zkušenostmi v oboru, tudíž si za tu dobu pravděpodobně zvládli vybudovat jistou míru sebekontroly a na stresové situace jsou tak lépe připraveni. 16 respondentů (45,71 %) uznalo, že je stres ovlivňuje, ale většinou k lepším výkonům. Je obecně známo, že na některé lidi takto mírný stres působí, dokonce hladina mírného stresu by se dala považovat za žádoucí, jelikož pomáhá organismus připravit na lepší zvládání stresových situací v budoucnu. 8 respondentů (22,86 %) však uvedlo, že stres zvládají špatně, ale snaží se tuto situaci zlepšovat. Zde platí doporučení, že proti ztrátě sebekontroly je potřeba bojovat preventivně, tudíž se v nejlepším případě do stresových situací ani nedostávat. V krajních případech by se dalo projektovým manažerům, kteří stres zvládají opravdu obtížně, doporučit, aby přehodnotili svůj úmysl pracovat v této pozici. Když „jde do tuhého“, členové projektového týmu se obracejí k projektovému manažerovi a když u něj nenaleznou pomoc či posílení sebedůvěry, může se stát, že mu přestanou věřit. Proto je dobré zachovat klid a stresu příliš nepodléhat, protože věci se občas nepodaří, avšak pokud by všechno šlo pořád hladce, projektový manažer by vůbec nebyl potřeba. Zvládání stresu se věnuje také behaviorální kompetence uvolnění, které bude věnována pozornost později v textu.



Graf 13: Zvládání stresu (zdroj: vlastní zpracování)

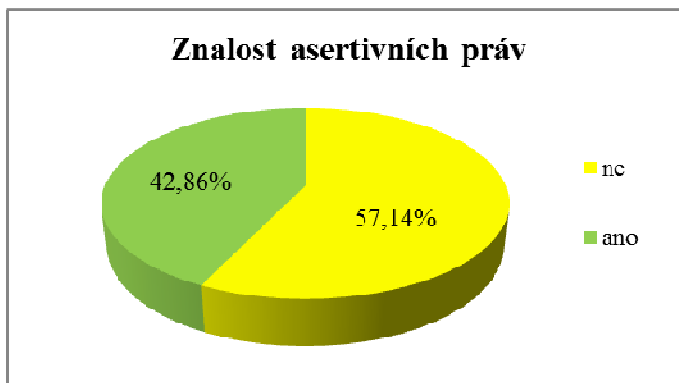
Čtvrtou behaviorální kompetencí je **asertivita**. Projektoví manažeři byli nejprve dotázáni na to, jak přijímají kritiku (viz graf 14). 7 z nich (20 %) uvedlo, že ji zvládají velmi dobře. 77,14 % (27 osob) však uvedlo, že kritiku zvládají sice dobře, ale občas je pohlítí, 1 člověk dokonce uvedl, že kritiku snáší špatně. Zvládání kritiky jde „ruku v ruce“ s asertivitou, neboli sebeprosazením a uměním „stát si za svým“. Je tedy možné, že respondenti nezvládají kritiku příliš dobře, protože nejsou dostatečně asertivní.



Graf 14: Snášenlivost kritiky (zdroj: vlastní zpracování)

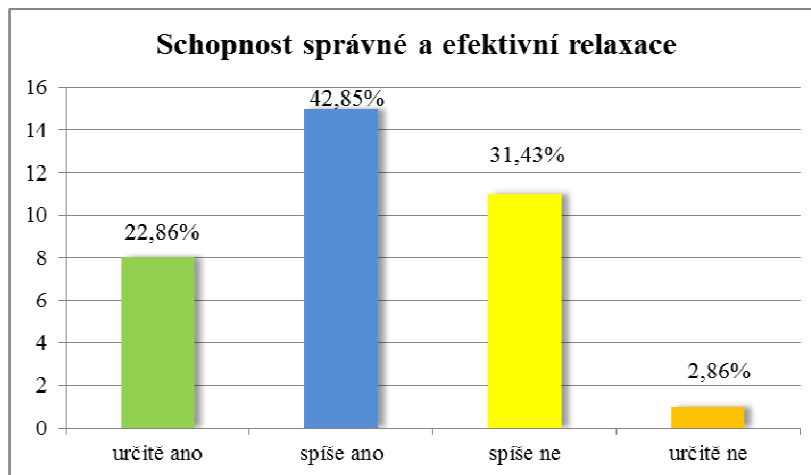
Další otázka proto směřovala na znalost asertivních práv, kde se tato domněnka potvrdila. V grafu 15 je totiž vidět, že více než polovina, konkrétně 57,14 % (20 osob), asertivní práva vůbec nezná. 15 osob (42,86 %) uvedlo, že asertivní práva znají, přičemž měli možnost některá jmenovat. Nejčastěji se objevilo „mám právo dělat chyby“, „mám právo říct: já nevím“, „mám právo říct: já ti nerozumím“, „mám právo změnit svůj názor“ a „mám právo sám posuzovat své vlastní chování“. Tuto kompetenci

by měla dotazovaná nadpoloviční většina jistě posílit, projektový manažer má asertivní chování uplatňovat proto, aby prohluboval mezilidské vztahy v týmu, dával šanci členům týmu, aby byli sami sebou, a celkově vytváří atmosféru pro spolupráci, ve které se kritika řeší konstruktivně a každý má právo se vyjádřit.



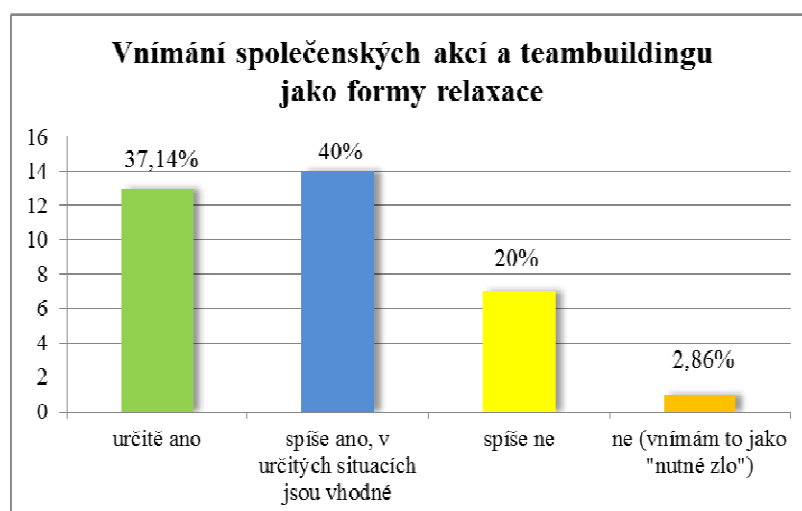
Graf 15: Znalost asertivních práv (zdroj: vlastní zpracování)

Pátou behaviorální kompetencí je **uvolnění**. K této kompetenci byli respondenti nejprve dotázáni na názor, který mají o své schopnosti relaxovat (viz graf 16). 8 projektových manažerů (22,86 %) je toho názoru, že jsou určité schopni správně a efektivně relaxovat, a dalších 15 (42,85 % respondentů) o sobě tvrdí, že také spíše dokážou relaxovat. Dohromady nadpoloviční většina respondentů (23 osob) tedy umění efektivní relaxace ovládá, což je velice uspokojivý výsledek. Tito projektoví manažeři jsou si zřejmě vědomi, že být v napětí a v neustálé křeči se projeví i na jejich pracovních výsledcích, snaží se proto pracovat na rozvoji vlastního psychického uvolnění. 11 osob (31,43 %) však uvedlo, že relaxovat spíše neumějí a 1 osoba dokonce uvedla, že schopnost relaxace zcela postrádá. Pro tyto lidi platí doporučení nalézt si vhodnou cestu k nalezení psychické a tělesné rovnováhy, mohou si například vybrat nějakou z relaxačních technik uvedených v kapitole 3.4.5 tohoto textu. V případě, že jim tyto techniky nepomohou, dalším vhodným krokem je vyhledání odborné pomoci v podobě terapeutů či lékařů.



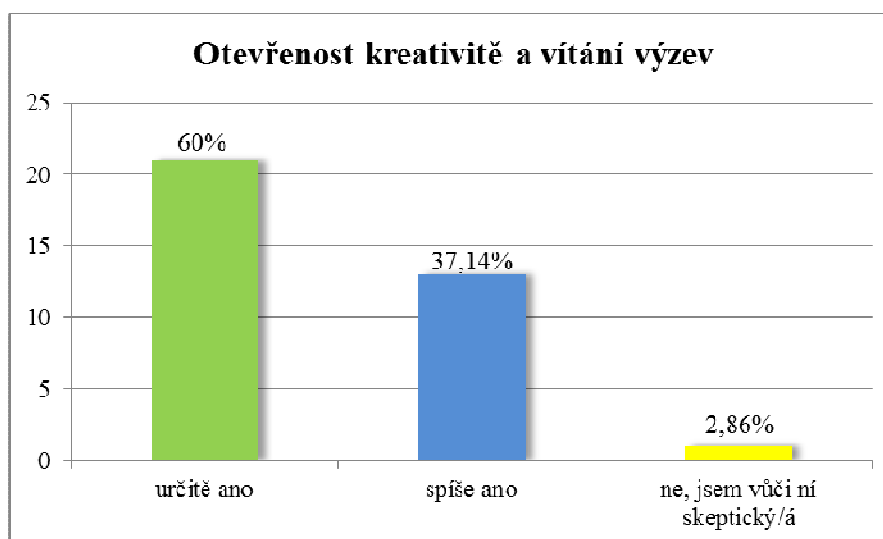
Graf 16: Schopnost správné a efektivní relaxace (zdroj: vlastní zpracování)

Možnou formou relaxace a uvolnění psychického napětí je například teambuilding. Je však pravdou, že ne všichni ho takhle vnímají, zajímavé proto bylo se zeptat projektových manažerů na jejich názor ohledně teambuildingu, přičemž výsledky jsou zachyceny v grafu 17. Dohromady 27 osob (77,14 %) vnímá teambuilding spíše pozitivně a v některých situacích ho jako formu relaxace vítají. Dalších 7 osob (20 %) na něj má názor opačný, 1 respondent jej vnímá jako „nutné zlo“. Odpovědi na tento dotaz jsou velice individuální, jelikož každý jedinec je jiný, někdo je spíše introvert a rád čerpá energii ze svého vnitřního světa pocitů a myšlenek, někdo je naopak extrovert a energii čerpá z okolního světa a ze zážitků s ostatními lidmi. Možností, jak provádět teambuilding, je nespočet (outdoorové aktivity, firemní večírky, rauty, atd.), je proto stěžejní, aby projektový manažer našel jeho vhodnou formu, která bude vyhovovat nejvíce členům projektového týmu. Ti tak budou více uvolnění a nebudou se u nich projevovat faktory jako stres, ztráta sebekontroly či nižší pracovní výkonnost.



Graf 17: Vnímání společenských akcí a teambuildingu jako formy relaxace (zdroj: vlastní zpracování)

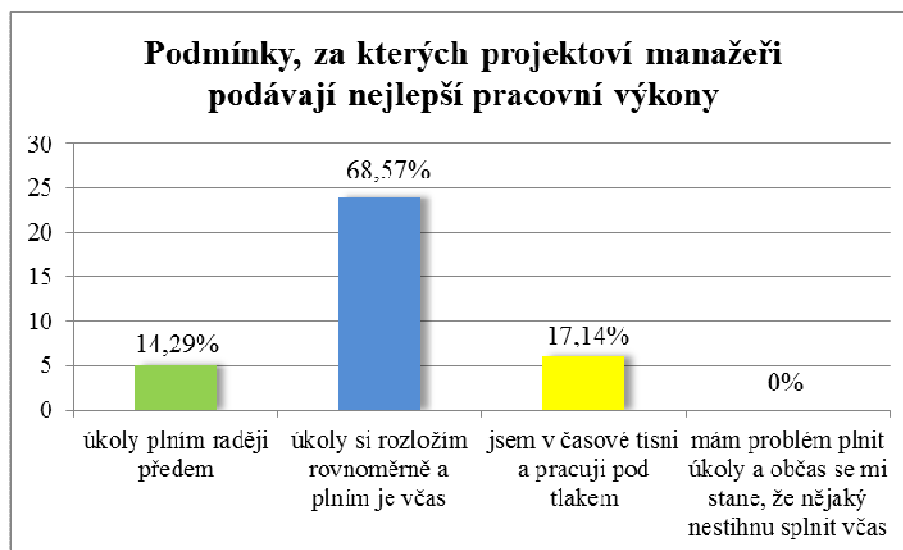
Šestou a sedmou behaviorální kompetencí jsou **otevřenost a kreativita**. K těmto kompetencím se vázala otázka na projektové manažery, zda jsou otevření kreativitě a vítají výzvy (viz graf 18). Jejich odpovědi byly velice pozitivní, téměř všichni (34 osob) uvedlo kladnou odpověď. Pouze 1 respondent uvedl, že vůči kreativitě zaujímá spíše skeptický postoj a není příliš otevřený. Na respondentech je vidět, že jsou si vědomi toho, že otevřenost je významnou složkou týmového ovzduší a její dostatečná míra ovlivňuje způsob dosahování výsledků v projektovém týmu. Úkolem projektových manažerů je stimulovat kreativní spolupráci v týmu, měli by si však uvědomit, že co se týče kreativity, někdy je vhodné být spíše skeptický, než ji přijímat za každou cenu. Rozhodnutí zda přijímat či nepřijímat kreativitu se odvíjí od aktuálního kontextu a cíle projektu, stejně jako práce s otevřeností.



Graf 18: Otevřenost kreativitě a vítání výzev (zdroj: vlastní zpracování)

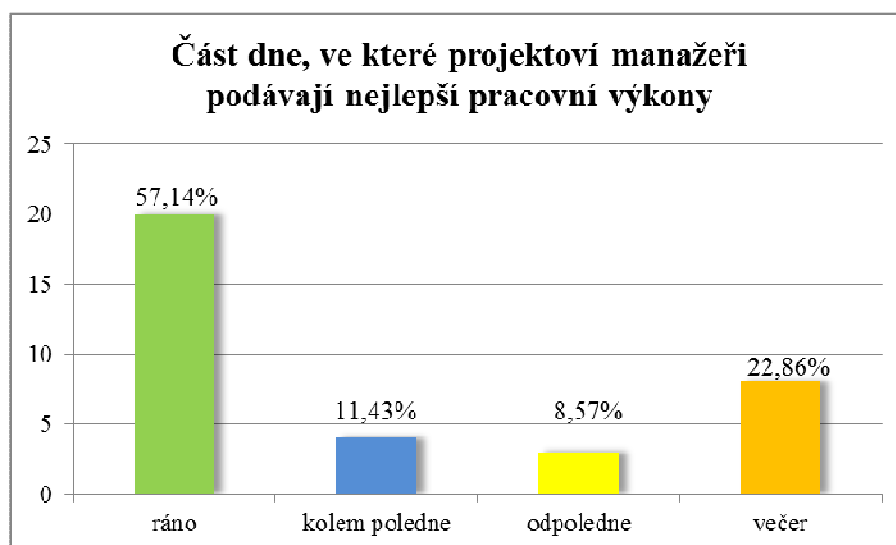
Osmou a devátou behaviorální kompetencí je **orientace na výsledky a výkonnost**. Nejprve byli projektoví manažeři dotázáni na to, za jakých okolností podávají nejlepší pracovní výkony. 5 z nich (14,29 %) odpovědělo, že raději plní úkoly předem a 24 z nich (68,57 %) uvedlo, že si úkoly nejraději rozkládá rovnoměrně a plní je včas. 6 projektových manažerů (17,14 %) však potom uvedlo, že jim vyhovuje se ocitnout v časové tísní a pracovat pod tlakem, tehdy jsou nejlépe výkonnější. Nikdo z dotazovaných neuvěděl, že by měl problém plnit své úkoly (viz graf 19). Tyto odpovědi mohou být znovu důsledkem dlouholetých zkušeností s projektovým managementem, jimiž 60 % respondentů disponuje. Projektoví manažeři se tak naučili koncentrovat se na žádoucí výsledky a stanovovat si priority. Díky tomu se jim nestává, že by úkoly nezvládli plnit. Ti z respondentů, kterým vyhovuje plnit úkoly pod hrozbou vypršení časového limitu,

spadají přesně do kategorie lidí, o které byla zmínka dříve v textu v souvislosti se stresem, na které má mírná hladina stresu pozitivní účinek a díky níž zvládají být produktivnější a udělat více věcí v kratším časovém horizontu, než kdyby si je postupně rozkládali do delšího časového horizontu a začali na činnostech pracovat mnohem dříve. Bez ohledu na to, jaké rozložení úkolů komu vyhovuje, vždy je potřeba se orientovat na cíl projektu a na to, aby jeho dosažení nebylo v důsledku neplnění si svých pracovních povinností ohroženo.



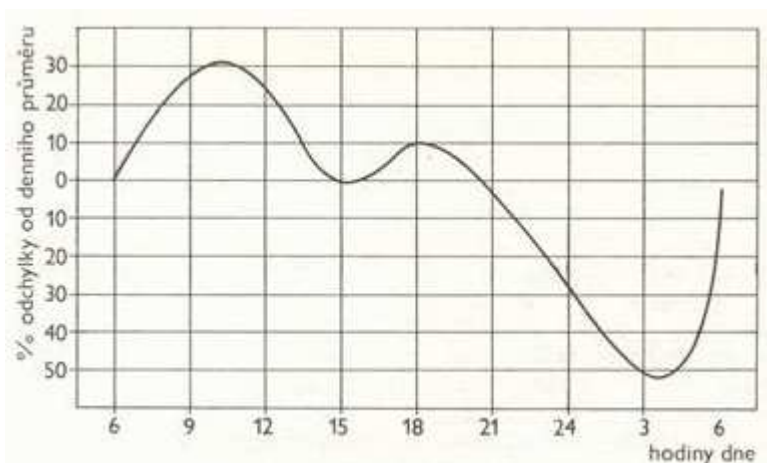
Graf 19: Podmínky, za kterých projektiví manažeři podávají nejlepší pracovní výkony (vlastní zpracování)

Dobrou pomůckou ke zvyšování výkonnosti je time-management. S tím se i váže další výzkumná otázka, ve které byli respondenti dotazováni na část dne, ve které podávají nejlepší pracovní výkony (viz graf 20).



Graf 20: Část dne, ve které projektiví manažeři podávají nejlepší výkony (vlastní zpracování)

Více než 57 % projektových manažerů (20 osob) uvedlo, že nejlepší pracovní výkony podává ráno, 8 osob (22,86 %) podává nejlepší výkony večer, 4 osoby (11,43 %) kolem poledne a zbylých 8,57 % (3 osoby) podává nejlepší výkony odpoledne. K tomuto tématu se váže i křivka denní výkonnosti, která pomáhá problematiku rozložení činností do denní doby vysvětlit (viz obr. 8).

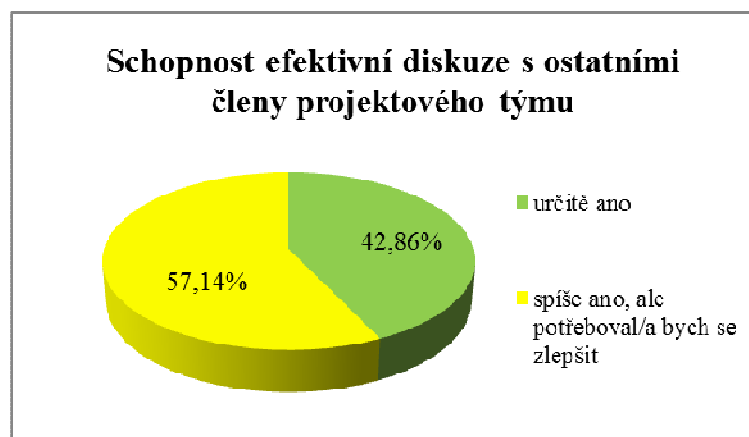


Obr. 8: Křivka denní výkonnosti (zdroj:SZU.CZ, 2002)

Jak je vidět, produktivita respondentů je v jednotlivých částech dne rozdílná, křivka denní produktivity je však pro všechny obecně stále stejná. V závislosti na délce a kvalitě spánku po ranním probuzení výkonnost člověka stoupá a nejvyšší je mezi 9. a 11. hodinou dopoledne. Potom následuje pokles výkonnosti, který je na nejnižší úrovni mezi 13. a 15. hodinou. Po této době výkonnost opět lehce stoupá, ale její odpolední vrchol mezi 16. a 18. hodinou už nedosahuje dopolední výše. Uvedená křivka v podstatě kopíruje výsledky dodané respondenty. Výjimku však tvoří ti projektivní manažeři, kteří uvedli, že nejlepší pracovní výkony podávají večer. To může mít souvislost s předchozím výsledkem dotazníkového šetření, a sice s tím, že někteří z dotazovaných podávají nejlepší výkony, když jsou v časové tísní, tudíž pravděpodobně dohánějí ve večerních hodinách to, co nevykonali přes den. Samozřejmě to mohou být i osoby, které lze charakterizovat jako „sovy“ (jsou schopni pracovat dlouho do noci, když je nikdo neruší, chodí spát velmi pozdě). Obecným doporučením je naplánovat si denní aktivity tak, aby se během dne střídaly intervaly zátěže s časem odpočinku, dobré je i střídat fyzickou a mentální činnosti.

Desátou behaviorální kompetencí je **diskuze**. K této kompetenci se vztahuje i otázka věnována vedení porad, která je blíže vysvětlena u grafu 10, který se týkal první kompetence vůdcovství. V následujícím grafu č. 21 je možné vidět, jak dotazovaní

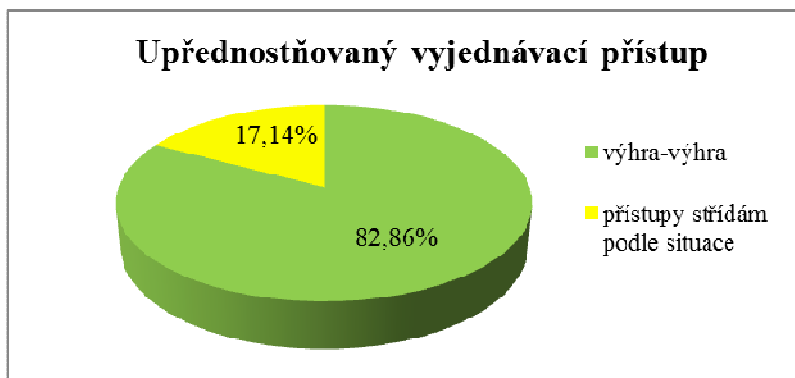
projektoví manažeři odpovídali na otázku týkající se jejich schopnosti efektivně diskutovat s ostatními členy projektového týmu. 15 z nich (42,86 %) byli toho názoru, že umění efektivní diskuze určitě ovládají, více než 57 % respondentů (20 osob) však již uvedlo, že efektivně diskutovat se členy projektového týmu sice zvládají, avšak by v této oblasti uvítali zlepšení. Nikdo z dotazovaných nebyl toho názoru, že by efektivně diskutovat neuměl. V první řadě je potřeba si uvědomit, že diskuze je založena na vzájemném respektu, i přesto, že jsou při ní zveřejňovány rozdílné názory. Díky systematickému a strukturovanému myšlení a analýze jednotlivých argumentů je možné dojít ke vzájemně přijatelným rozhodnutím. Pokud si projektoví manažeři při diskuzi nejsou jistí, mohou si utvořit nějaký strukturovaný a logicky seřazený seznam, který jim pomůže ke snadněji ovladatelným výsledkům.



Graf 21: Schopnost efektivní diskuze s ostatními členy projektového týmu (zdroj: vlastní zpracování)

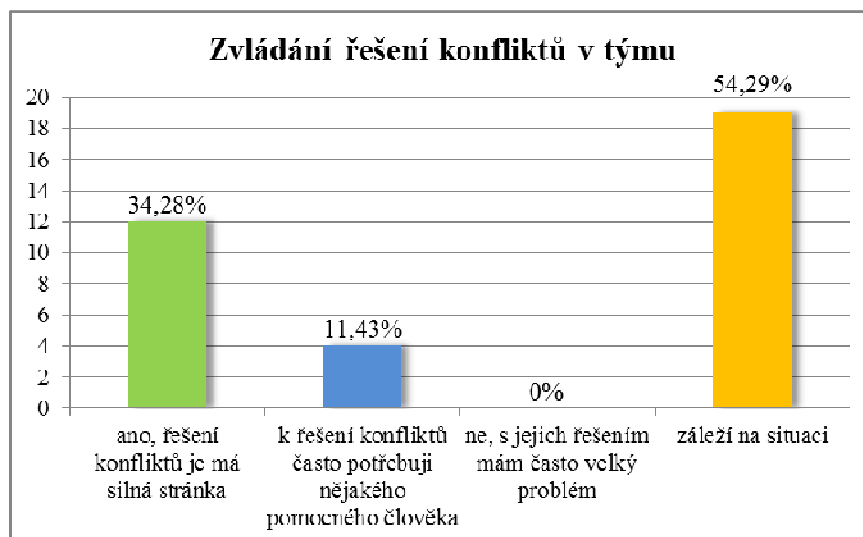
Jedenáctou behaviorální kompetencí je **vyjednávání**. Dotazovaní projektoví manažeři měli na výběr ze tří variant odpovědí, přičemž naprostá většina 29 lidí (82,86 %) uvedla, že při vyjednávání upřednostňuje vyjednávací styl typu výhra-výhra. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by uplatňoval pouze styl výhra-prohra, avšak 6 respondentů tvrdilo, že uvedené přístupy střídají podle situace (viz graf 22). Odpovědi opět odráží dlouholeté zkušenosti 60 % respondentů s projektovým managementem, přičemž za dobu jejich získávání se mnozí mohli přesvědčit, že přístup typu výhra-výhra umožňuje oběma stranám variantní řešení problému, nedochází k nátlaku z jedné strany a oběma jde o možnou budoucí spolupráci. Tento přístup se tak dá považovat za ideální. Ti, co uvedli, že přístupy střídají podle situace, tak uznali, že občas použijí i krátkozraký přístup typu výhra-prohra. Je pak na jejich zvážení, jestli taková volba byla nezbytně nutná, jelikož díky ní často dochází ke ztrátě potenciálního partnera v budoucnu. Obecným doporučením je však i přes odlišná stanoviska zainteresovaných stran

projektu se snažit o nalezení oboustranně přijatelného řešení. Vyjednávání by měla být projektovými manažery vedena tak, aby se vyhnuli konfliktům.



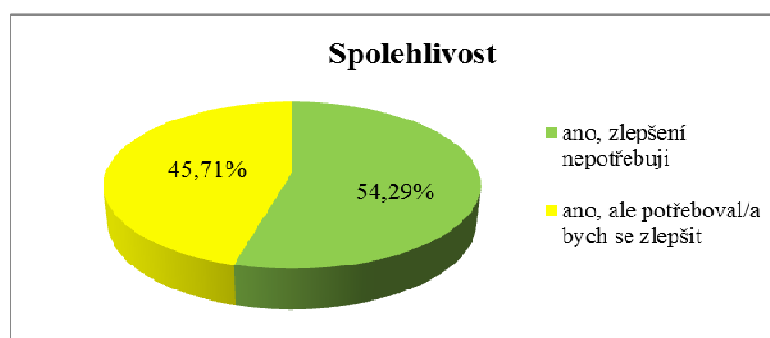
Graf 22: Upřednostňovaný vyjednávací přístup (zdroj: vlastní zpracování)

K problematice konfliktů se váže dvanáctá behaviorální kompetence, tedy kompetence zvládání **konfliktů a krizí**. V souvislosti s touto kompetencí byli projektoví manažeři dotazováni na to, zda zvládají konflikty v týmu řešit samostatně (viz graf 23), přičemž 12 z nich (34,28 %) uvedlo, že řešení konfliktů je jejich silnou stránkou. 8 osob (11,43 %) pak uvedlo, že k řešení konfliktů často potřebují nějakého pomocného člověka (arbitra). I přesto, že nikdo na tuto otázku neodpověděl, že by měl s řešením konfliktů velký problém, více než 54 % (19 osob) přiznalo, že zvládání konfliktů u nich závisí na konkrétní situaci. Je třeba si uvědomit, že s konflikty se projektoví manažeři dostávají do styku ve dvaceti až čtyřiceti procentech svého času, jejich zvládání je tak pro ně stěžejní. Ať už si tak projektový manažer přizve ke zvládnutí konfliktu nějakého nestranného jedince či organizaci (arbitra), který bude akceptovatelný všemi stranami či konflikt zvládne vyřešit sám, měl by mít na vědomí, že jediným produktivním způsobem řešení konfliktů je řešení způsobem výhra-výhra, které podporuje kreativní nalezení nové cesty, po níž mohou konfliktní strany společně jít (někdy se jí říká „třetí cesta“). Při konfliktech je také dobré si udržovat emocionální odstup a nenechat se jimi zbytečně pohltit, dotazovanému vzorku projektových manažerů by jistě pomohla i lepší znalost asertivních práv.



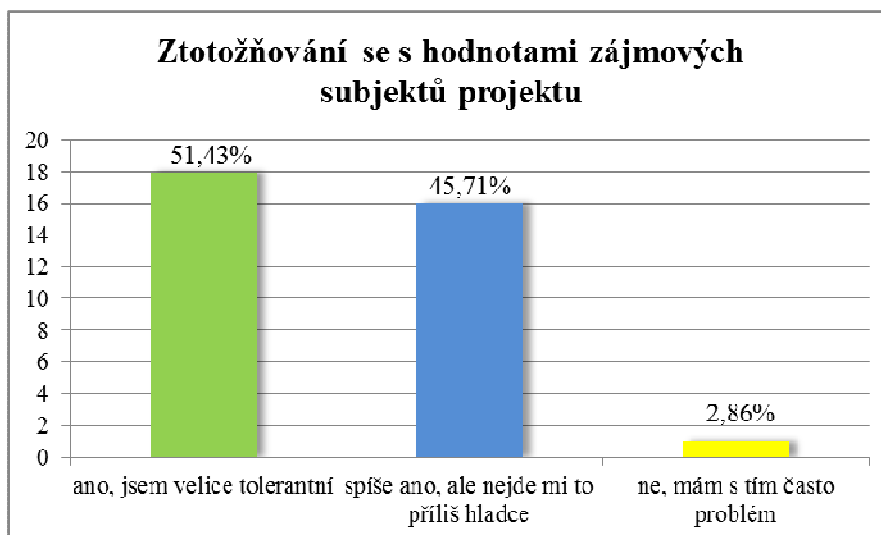
Graf 23: Zvládání řešení konfliktů v týmu (zdroj: vlastní zpracování)

Třináctou behaviorální kompetencí je **spolehlivost**. V grafu č. 24 je vidět, že dotazovaní projektoví manažeři jsou v kolektivu považováni za spolehlivé, což je charakterová vlastnost jedince, jež se odráží nejenom od vztahu k sobě samému, ale i od vztahu k ostatním lidem a práci, kterou vykonává, stejně tak odráží jeho autoritu. Avšak skoro polovina (konkrétně 45,71 %) z nich jsou si vědomi toho, že by jisté zlepšení potřebovali. Doporučení na posílení této kompetence jsou uvedena v kapitole 3.4.13. Některými z nich je například dodržování sjednaných schůzek či vyřizování telefonátů nejlépe ihned nebo v co nejbližším možném termínu. Zejména těm, kteří uvedli, že se pohybují v oboru strojírenství/elektro a kterých bylo přes 37 % z celkového počtu respondentů, by možná pomohlo chápat spolehlivost z pohledu technického. Technické vědy totiž spolehlivost vnímají jako schopnost výrobku plnit požadované funkce za současného zachování hodnot provozních ukazatelů, které byly podle technických podmínek stanoveny v daných mezích a v daném čase. Tato spolehlivost je také důležitým znakem jakosti. Je potřeba mít na vědomí, že spolehlivost se buduje dlouhodobě a stojí za ní velké úsilí, přijít o ni však můžeme velice snadno.



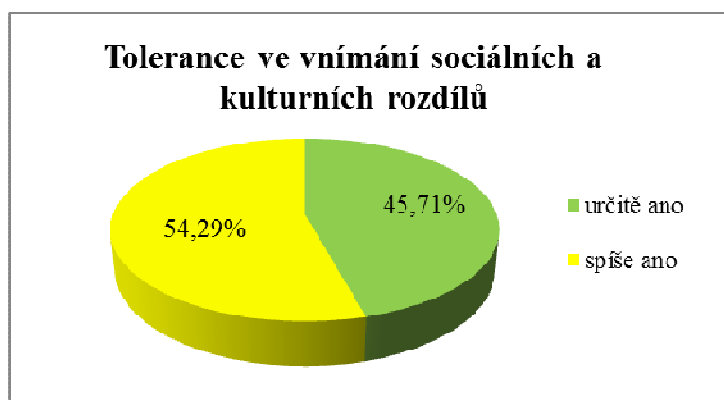
Graf 24: Spolehlivost (zdroj: vlastní zpracování)

Čtrnáctou behaviorální kompetencí je **porozumění hodnotám**. V grafu č. 25 je vyobrazen názor dotazovaných projektových manažerů na jejich vlastní schopnost se ztotožňovat s hodnotami společnosti, projektového týmu či zainteresovaných stran projektu. Jak je vidět, více než 50 % projektových manažerů (18 osob) uvedlo, že se ztotožňováním se s hodnotami problém nemá a jsou velice tolerantní. Na druhou stranu však dalších 16 osob (45,71 %) uvedlo, že jim to nejde příliš hladce, jeden člověk dokonce uvedl, že s tím má často problém. Toto není jev příliš neobvyklý, jelikož v současném světě plném globalizace a stírání rozdílů mezi odlišnými společnostmi má řada lidí problém se s natolik odlišnými hodnotami, se kterými se dostávají neustále do styku, ztotožnit. Prvotní myšlenka byla, zda na to má vliv věk dotazovaných projektových manažerů, ovšem na základě zevrubného prozkoumání vzorku bylo zjištěno, že problém ztotožňovat se s hodnotami se týká pouze 3 osob nad 50 let (z celkového počtu 5 osob v této věkové kategorii), jinak jsou to všechno osoby ve středním věkovém rozmezí 30 až 49 let, dokonce to byl případ 3 osob ve věku do 29 let (z celkového počtu 5 osob v této věkové kategorii). Na základě tohoto zjištění byl faktor věku, jakožto zdroje ovlivnění této kompetence, vyloučen. Dle mého názoru má tedy tento problém původ v době, ve které se nacházíme, která je dynamická, již není běžné, že lidé pracují na jedné pracovní pozici celý svůj život, fluktuace zaměstnanců je tedy poměrně vysoká. Stejně tak trh je otevřen mezinárodním společnostem, zaměstnanci se dostávají neustále do styku s osobami z cizích zemí, ovládání cizích jazyků a jejich každodenní používání je již zcela běžnou praxí. Díky všem těmto faktorům a mnohým dalším, které zde nezazněly, mohou mít lidé problém se s hodnotami ztotožňovat. Hodnoty jsou sice velice stálé, avšak nejsou neměnné. Jelikož výrazně ovlivňují chování lidí a jejich schopnosti, je nutné, aby jim projektoví manažeři uměli porozumět, aby uměli komunikovat nejenom s hodnotami svými, ale i s hodnotami dalších stran projektu či společnosti. Základem tohoto porozumění je však vzájemný respekt a ovládání efektivní komunikace s druhými lidmi. Tato kompetence je pro projektové manažery velmi důležitá, jelikož díky jejímu ovládnutí budou schopni řídit projekt mnohem efektivněji než ti, kteří ji neovládají.



Graf 25: Ztotožňování se s hodnotami zájmových subjektů projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Patnáctou a poslední behaviorální kompetencí je **etika**. Na rozbor této kompetence by se částečně hodily i poznatky, které byly uvedeny u předchozí kompetence porozumění hodnotám. V tomto případě však byli projektoví manažeři dotazováni na to, zda se považují za tolerantní osoby ve vztahu k vnímání sociálních a kulturních rozdílů. V grafu č. 26 je možné vidět, že výsledky jsou velice pozitivní, jelikož 16 osob (45,71 %) uvedlo, že se za tolerantní osoby určitě považují a zbylých 19 osob (54,29 %) uvedlo, že se za tolerantní spíše považují. Na této kompetenci je tedy vidět, že i když mají dotazovaní projektoví manažeři sice občas problém se ztotožňováním se s hodnotami společnosti, s etikou problémy nemají. Jsou si pravděpodobně vědomi faktu, že firmy podporující etické chování mají na trhu jednoznačnou komparativní výhodu.



Graf 26: Tolerance ve vnímání sociálních a kulturních rozdílů (zdroj: vlastní zpracování)

V projektovém řízení se etika projevuje tak, že projektoví manažeři jsou si během řízení projektu vědomi důsledků svých činů a zodpovídají za ně, k podobnému přístupu vedou

i své podřízené. V praxi však osobní etika projektových manažerů neleží na formálních stanovách firmy, ale je ovlivňována souborem faktorů, kterými jsou práce, rodina, vzdělání, náboženská víra a další. Projektoví manažeři by se tak měli řídit svým osobním „vnitřním kompasem“ při rozhodování o tom, co je správné a co špatné. Jedním takovým příkladem pro posouzení osobní etiky projektových manažerů by mohl být i dotaz na to, co by dělali, kdyby všechny jejich činnosti byly uvedeny na titulní straně místních novin, zda by se jim to líbilo a bylo jim to příjemné.

Pomocným „vodítkem“ pro projektové manažery může být i Etický kodex projektového manažera, který vydala Společnost pro projektové řízení a jeho znění je uvedeno v příloze č. 2 této práce. Ten projektovým manažerům slouží jako jasné vymezení principů a pravidel chování. Jeho existence také vytváří pozitivní obraz firmy na veřejnosti.

5 DOPORUČENÍ NA POSÍLENÍ BEHAVIORÁLNÍCH KOMPETENCÍ

Cílem diplomové práce bylo popsat jednotlivé behaviorální kompetence a zjistit na určitém vzorku projektových manažerů povědomí o těchto kompetencích. Nástrojem pro ověření, zda a v jaké míře je při své práci využívají, bylo dotazníkové šetření. Na základě něj vzešla řada doporučení shrnutých v této kapitole.

Nejprve bych ráda shrnula výsledky mého výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 35 projektových manažerů, kteří byli dotazováni na jednotlivé behaviorální kompetence. Podle úvodních dotazů většina projektových manažerů pojem behaviorální kompetence znala, avšak jejich reálné využití se u jednotlivých kompetencí značně lišilo. Nedá se stanovit, zda na tom byl dotazovaný vzorek jednoznačně špatně či dobře. Nejprve bych vyzdvihla pouze ty kompetence, ve kterých dotazovaní výrazně vynikají nebo naopak je příliš neovládají. Kompetencemi, ve kterých dotazovaní projektivní manažeři vynikali, byly otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, vyjednávání a etika. Naopak kompetencemi, ve kterých by dotazovaní projektivní manažeři jednoznačně uvítali zlepšení, jsou asertivita, konflikty a krize a porozumění hodnotám. Třetí kategorií by potom byly kompetence, ve kterých se na jednu stranu projektivní manažeři umí pohybovat, ale na druhou stranu by jistou míru zlepšení také uvítali. Jsou to tedy kompetence, jejichž výsledky byly spíše neutrální a jsou jimi vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, uvolnění, diskuze a spolehlivost. Doporučení na zlepšení konkrétních kompetencí jsou u rozboru každé z nich konkrétně uvedena, proto bych uvedla několik obecných doporučení, která by mohla být využita celkově na tuto problematiku behaviorálních kompetencí.

Jednou z možností je zvolit si některou z certifikací projektových manažerů podle délky zkušeností v této oblasti, přičemž toto téma je blíže specifikováno v kapitole 3.3 diplomové práce. Certifikace poskytuje již kvalitním projektivním manažerům zvýšení jejich hodnoty na trhu práce a funguje jim jako pevná základna pro další profesní rozvoj. Například pro tuzemské podmínky by byl ideálním řešením standard IPMA, který je zároveň v Evropě velmi rozšířený, nadstandard by potom poskytovala certifikace podle PMI (nositel titulu PMP, Project Management Professional, je považován za mimořádně kvalifikovaného odborníka). Je pravda, že částky zaplacené za tyto certifikace se mohou vyšplhat do řádů několik desítek tisíc korun. Pro osoby,

kteře by se v projektovém managementu teprve chtěly začít pohybovat či naopak zrovna na žádném projektu nepracují, nabízí často rekvalifikační kurzy pro projektové manažery Úřad práce. Setkala jsem se i s nabídkou plného hrazení kurzu Úřadem práce zakončeným certifikátem PRINCE2® Foundation.

Řadu různých školení nabízí i specializované agentury, přičemž jako jednu z nejznámějších bych uvedla SHINE Consulting s. r. o., která svým klientům poskytuje rozvoj a vzdělávání v oblasti projektového řízení a v oblasti manažerského a osobnostního rozvoje, stejně tak poradenství v těchto dvou zmíněných oblastech. Ze vzdělávacích modelů, které by byly využitelné zejména pro vzorek projektových manažerů v této diplomové práci, bych uvedla například program „Řešení konfliktů vyjednáváním a mediací“, „Excellent meetings“, „Vedení projektových týmů“, „Sebemotivace a zvládání stresu“. K dispozici je jich mnohem více, proto bych doporučila zvolit si oblast, ve které by projektový manažer uvítal zlepšení a na základě toho si zvolit vhodný kurz. Více informací o nabízených kurzech a této agentuře jsou k dispozici na webových stránkách: <http://www.shine.cz/>.

Jednou z dalších možných cest, která by mohla projektovým manažerům pomoci v rozvoji jejich behaviorálních kompetencí, by byl rozvoj emoční inteligence, při kterém by se učili pracovat se zvládáním svých emocí a uměním vcítit se do emocí druhých. Ovládnutím své emoční inteligence se mohou projektoví manažeři posílit v oblasti efektivní komunikace, rozhodování a vyjednávání, dále ve vyjadřování negativních emocí konstruktivním způsobem a v neposlední řadě ve zmapování vlastních potřeb, v pochopení jednání druhých a tím navýšení vlastní empatie. Na rozvoj této problematiky existuje opět celá řada kurzů a školení, stejně tak spousta knih a výzkumů. Záleží pak na každém, která z možností mu bude nejlépe vyhovovat.

Často jsem se při odpovědích setkávala s názory, že by projektoví manažeři uvítali v dané kompetenci zlepšení. K učení se ze svých chyb a nalezení rad pro budoucí projekty může projektovým manažerům pomoci využití sebehodnotícího testu, který může být vyplněn v rámci auditu projektu a funguje jako jejich odborný odhad ohledně míry použití kompetencí a souvisejících dovedností, jež využili při realizaci konkrétního projektu. Vzor sebehodnotícího dotazníku je uveden v příloze č. 3 této práce.

Je potřeba si uvědomit, že se lidé nerodí s vědomostmi, dovednostmi a schopnostmi být efektivními projektovými manažery. Vzdělávání a rozvoj jsou celoživotní aktivity a neexistuje při nich žádná cílová čára, kdy by si člověk mohl říct, že už vše ovládá.

Proto bych v závěru uvedla doporučení, které platí jak pro začínající projektové manažery, tak pro ty, kteří mají s projektovým managementem mnohaleté zkušenosti. Je nezbytné neustále získávat zkušenosti, učit se od ostatních a komunikovat s projektovými manažery, kteří mají kompetence, které u sebe chcete rozvinout. Možností, kde se s takovými lidmi setkat, je pravidelná účast na odborných seminářích a konferencích. Stejně tak nepodceňovat možnost účasti v profesní komunitě takového formátu, jakou je Společnost pro projektové řízení ČR. Tato komunita je velmi významná v dnešním globalizovaném světě, jelikož je napojena nejenom na projektové manažery v Evropě, ale i v dalších kontinentech.

Tato práce může být využita jako odborný článek na portálu projektových manažerů „Projectman“, kde mi bylo nabídnuto zveřejnění výsledků výzkumu. Projektoví manažeři, kteří se budou o tuto oblast kompetencí zajímat, si budou moci na webových stránkách portálu (<http://www.projectman.cz/>) úroveň svých behaviorálních kompetencí dotazníkem ověřit a zároveň získat doporučení na jejich zlepšení.

6 ZÁVĚŘ

Cílem práce bylo konkretizovat obsah behaviorálních kompetencí, kterých bylo podle publikace IPMA Competence Baseline verze 3.2 stanoveno 15. Těmito kompetencemi jsou vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, diskuze, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám a etika.

Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno na vzorku projektových manažerů, jsem došla k závěru, že nelze jednoznačně říct, že by byly behaviorální kompetence projektovými manažery využívány jenom dobře nebo jenom špatně. Výsledky se však přiklánějí k těm lepším, projektoví manažeři v řadě kompetencí vynikají, ale naopak v některých buď sami tvrdili, že by zlepšení uvítali, nebo to za ně uvedly odpovědi v jejich vyplněných dotaznících.

Dle mého názoru, který vychází ze zjištěných údajů z dotazníkového šetření, jsou výsledky ovlivněny věkovým složením respondentů a jejich délkou zkušeností s projektovým managementem. Respondenty v dotazníku jsem rozdělila do tří věkových kategorií, přičemž ve věkové kategorii do 29 let bylo 14,28 % respondentů, ve věkové kategorii mezi 30 a 49 lety bylo 71,44 % respondentů a v poslední věkové kategorii nad 50 let bylo 14,28 % respondentů. 60 % respondentů potom mělo dlouhodobé zkušenosti s projektovým managementem v délce 6 a více let, 34,29 % respondentů mělo střednědobé zkušenosti v délce 2 až 5 let a pouhých 5,71 % respondentů mělo krátkodobé zkušenosti v délce do 1 roku. Dovedla bych si představit, že kdyby výzkumný vzorek tvořili z většinové části lidé z první věkové kategorie s délkou zkušeností v projektovém managementu do 1 roku, budou mít jiné výsledky, než kdyby většinou část vzorku tvořili lidé ze třetí věkové kategorie s dlouhodobými zkušenostmi. Jedna skupina by tak mohla mít nízkou úroveň znalostí v oblasti behaviorálních kompetencí a druhá díky dlouholetým zkušenostem a například díky množství získaných certifikací a absolvováním řady školení a kurzů by tyto znalosti měla na mnohem vyšší úrovni.

Projektový management je často skloňovaným pojmem, předpokládá se, že v budoucnu bude mít pro řízení firem, ale i národního hospodářství po celém světě, velký význam. V současnosti je dobře zavedené a fungující projektové řízení ve firmě její konkurenční

výhodou, odhaduje se však, že nebude dlouho trvat a firmy, které nezvládnou dobře řízení projektů, na trhu vůbec neuspějí.

Co se týče budoucího vývoje problematiky behaviorálních kompetencí, již vznikla nová verze globálního standardu kompetencí projektového řízení IPMA Competence Baseline verze 4 (ICB 4), která byla přijata členskými zeměmi IPMA na konferenci Council of delegates konané koncem září roku 2015 v Panamě. Mezinárodní certifikaci IPMA podle nového standardu bude možné očekávat nejdříve v roce 2017. Verze ICB 4 poskytuje zevrubný seznam kompetencí, který podle názorů IPMA využijí organizace, týmy i jednotlivci jako nástroj k dosahování každodenních úspěchů. Podle dostupných informací na oficiálních webových stránkách IPMA by se v novém standardu měly behaviorální kompetence nacházet pod kompetencemi „lidé“ (people) a mělo by jich být 10 – sebereflexe a sebeřízení, osobní integrita a spolehlivost, osobní komunikace, vztahy a závazky, vůdcovství, týmová práce, konflikty a krize, vynalézavost, vyjednávání, orientace na výsledky (self-reflection and self-management, personal integrity and reliability, personal communication, relations and engagement, leadership, teamwork, conflict and crisis, resourcefulness, negotiation, results orientation).

Řízení projektů není pro každého. Někteří lidé jsou v průběhu projektu velice úspěšní, pracují tvrdě a díky efektivně řízeným projektům se nedostávají do stresu a přetížení. Na druhé straně je spousta projektových manažerů, pro které je dodávka projektu těžkou bitvou. Na rozdíl od svých úspěšnějších kolegů jim chybí jakási dávka všeobecného úsudku a odhadu. Stejně jako to je u jiných profesí, ani projektovým manažerem nemůže být každý. Typů na úspěch je mnoho, dobrý projektový manažer se však vyznačuje tím, že je těmto typům otevřený a dokáže se učit ze svých chyb. Stejně tak při své práci využívá behaviorální kompetence, které jsou neméně důležité, než kompetence technické a kontextové.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Literatura

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013, xxi, 589 pages. ISBN 9781935589679.

BARBORÁK, Oto. *Projektový manažment: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2007, 99 s. ISBN 978-80-8075-211-8.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

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

DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.

KERZNER, H. *Project management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 6. vyd. John Wiley&Sons, 1998. ISBN 0-44224-879-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Asertivně do života*. Praha: Grada, 1994, 157 s. ISBN 80-7169-082-1.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 240 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.
- PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1998, 119 s. ISBN 80-85834-53-7.
- SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. Manažer. ISBN 80-247-0456-0.
- STEPHEN R. COVEY. *The 7 habits of highly effective people*. United States: Covey Leadership Center, 1992. ISBN 1883219027.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. *Řízení projektů I*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VLČEK, Jaroslav. *Systémové inženýrství*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999, 291 s. ISBN 80-01-01905-5.

7.2 Internetové zdroje

KOMORA PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ. *Projektový management* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

ManagementMania. *ISO 10006 Systémy managementu jakosti* [online]. 1. 7. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-10006>

ManagementMania. *Mentální mapy (Mind Maps)* [online]. 24. 7. 2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-10006>

PRINCE2. AXELOS LIMITED. *Metodika a certifikace Prince2®* [online]. 2011 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.prince2-certifikace.cz/>

PMI. ČESKÁ KOMORA PMI. *Certifikace* [online]. 4. 3. 2009 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/index.php/professional-development/certification-73587>

PMI. ČESKÁ KOMORA PMI. *Kdo jsme* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/index.php/about-us>

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČESKÁ REPUBLIKA. *Etický kodex profesionála v oblasti projektového řízení* [online]. 2014 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/09/MQ8_Eticky_kodex_2014_aktual.pdf

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČESKÁ REPUBLIKA. *Certifikační orgán IPMA* [online]. 2014 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://cspr.cz/?page_id=329

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČESKÁ REPUBLIKA. *Národní certifikační a akreditační orgán* [online]. 2014 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://cspr.cz/?page_id=333

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČESKÁ REPUBLIKA. *Sebehodnotící dotazník* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/spr-sebehodnotici-test-vzor.doc>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Denní výkonnost* [online]. 2002 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www1.szu.cz/poradna/uspesnystudent/denniwykon/denwykon.htm>

SystemOnLine. *Agilní project management* [online]. 7-8/2013 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/agilni-project-management.htm>

SystemOnLine. *Bublina agilního řízení brzy splaskne! Anebo ne?* [online]. 10/2014 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/bublina-agilniho-rizeni-brzy-splaskne-anebo-ne.htm>

8 PŘÍLOHY

8.1 Seznam obrázků

- Obr. 1: Schéma projektového managementu
- Obr. 2: Trojimperativ projektu
- Obr. 3: Typické rozložení fází životního cyklu projektu
- Obr. 4: Schéma systému a jeho okolí
- Obr. 5: Procesní řízení organizace projektu
- Obr. 6: Oko kompetencí
- Obr. 7: Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb
- Obr. 8: Křivka denní výkonnosti

8.2 Seznam tabulek

- Tab. 1: Kompetence projektového manažera

8.3 Seznam grafů

- Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví
- Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku
- Graf 3: Rozdělení respondentů podle oblastí projektového managementu
- Graf 4: Rozdělení respondentů podle délky zkušeností s projektovým managementem
- Graf 5: Rozdělení respondentů podle získaných certifikací
- Graf 6: Znalost pojmu behaviorální kompetence
- Graf 7: Využívání „měkkých kompetencí“ při práci v oblasti projektového managementu
- Graf 8: Preferovaný styl vedení lidí
- Graf 9: Přizpůsobení stylu vedení lidí každému projektu
- Graf 10: Vedení porad v rámci projektového týmu
- Graf 11: Motivace k lepším pracovním výkonům, vzbuzování zájmu o projekt
- Graf 12: Názor na nejúčinnější stimuly pro povzbuzování individuální výkonnosti lidí

Graf 13: Zvládání stresu

Graf 14: Snášenlivost kritiky

Graf 15: Znalost asertivních práv

Graf 16: Schopnost správné a efektivní relaxace

Graf 17: Vnímání společenských akcí a teambuildingu jako formy relaxace

Graf 18: Otevřenost kreativitě a vítání výzev

Graf 19: Podmínky, za kterých projektoví manažeři podávají nejlepší pracovní výkony

Graf 20: Část dne, ve které projektoví manažeři podávají nejlepší výkony

Graf 21: Schopnost efektivní diskuze s ostatními členy projektového týmu

Graf 22: Upřednostňovaný vyjednávací přístup

Graf 23: Zvládání řešení konfliktů v týmu

Graf 24: Spolehlivost

Graf 25: Ztotožňování se s hodnotami zájmových subjektů projektu

Graf 26: Tolerance ve vnímání sociálních a kulturních rozdílů

8.4 Seznam zkratk

CO – Certifikační orgán

CVMB IPMA – Certifikační a validační orgán IPMA®

ČR – Česká republika

ICB – IPMA Competence Baseline

IPMA – International Project Management Association

ISO - International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci

MS Word – Microsoft Word

NCAO – Národní certifikační a akreditační orgán

NSK – Národní soustava kvalifikací

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PRINCE2 – Projects in Controlled Environment

OSN – Organizace spojených národů

NASA – Národní úřad pro letectví a kosmonautiku

NATO – Severoatlantická aliance

SKPŘ – Studentský klub projektového řízení

8.5 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Etický kodex profesionála v oblasti projektového řízení

Příloha 3: Sebehodnotící dotazník

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou Mendelovy univerzity v Brně a v rámci zpracování mé diplomové práce na téma „Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera“ bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník zkoumá úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů, zjišťuje jejich využívání v praxi a následně mi pomůže zformulovat doporučení pro jejich případné zlepšení či zvýšení jejich úrovně. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut. Předem děkuji za jeho vyplnění.

Pokyny pro vyplnění: Správné odpovědi prosím označte křížkem (písmenem X) v textových polích, která jsou u každé otázky k dispozici, případně je slovně vepište do příslušných volných polí.

Obecné informace

Pohlaví: žena muž

Věk: do 29 let 30 – 49 let 50 a více let

V jaké oblasti projektového managementu se pohybujete?

stavebnictví strojírenství/elektrotechnika školství

zdravotnictví IT

jiné (uveďte):

Zkušenosti s projektovým managementem:

do 1 roku 2 – 5 let 6 a více let

Jste držitelem/držitelkou nějaké certifikace v oblasti projektového managementu?

IPMA PMI PRINCE2 nejsem

jiné (uveďte):

Otázky týkající se behaviorálních kompetencí

1) Víte, co jsou behaviorální kompetence?

ano ne

2) Myslíte si, že při své práci v oblasti projektového managementu využíváte „měkké dovednosti“ (projevují se např. při vedení a motivaci pracovního týmu)?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

3) Jaký styl vedení lidí uplatňujete/upřednostňujete?

autokratický (autoritativní) demokratický liberální (volný průběh)

4) Přizpůsobujete svůj styl vedení lidí každému projektu/organizační kultuře nebo uplatňujete spíše pořád stejný, pro Vás osvědčený, styl vedení?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

5) Vedete v rámci projektového týmu pravidelné porady?

spíše pravidelné porady spíše nepravidelné/výjimečné porady

6) Myslíte si, že dokážete lidi správně motivovat k lepším výkonům, vzbudit jejich zájem o projekt?

ano, jsem dobrý motivátor ano, ale potřeboval/a bych se v tom zlepšit

spíše ne ne, mám pocit, že lidi spíše demotivuji

7) Jaké stimuly pro povzbuzování individuální výkonnosti lidí jsou podle Vás nejúčinnější?

finanční odměny slovní ohodnocení nefinanční benefity (služební auto)

jiné (jmenujte):

8) Jak zvládáte stres?

dobře, příliš mě neovlivňuje ovlivňuje mě, ale většinou k lepším výsledkům

špatně, snažím se to zlepšovat špatně, mám s tím velký problém

9) Jak přijímáte kritiku?

velmi dobře dobře, ale občas mě pohlí snáším ji špatně

10) Znáte nějaká asertivní práva?

ne, neznám

ano, znám (jmenujte):

11) Myslíte si o sobě, že umíte správně a efektivně relaxovat?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

12) Vnímáte společenské akce a budování týmu (teambuilding) jako formu relaxace?

určitě ano spíše ano, v určitých situacích jsou vhodné

spíše ne ne (vnímám to jako „nutné zlo“)

13) Jste otevřený/á kreativitě a vítáte výzvy?

určitě ano spíše ano ne, jsem vůči ní spíše skeptický/á

14) Nejlepší pracovní výkony podáváte když:

úkoly plním raději předem úkoly si rozložím rovnoměrně a plním je včas
 jsem v časové tísně a pracuji pod tlakem
 mám problém plnit úkoly a občas se mi stane, že nějaký nestihnu splnit včas

15) V jaké části dne zvládáte podávat nejlepší pracovní výkony?

ráno kolem poledne odpoledne večer

16) Myslíte si, že umíte efektivně diskutovat s ostatními členy projektového týmu?

určitě ano spíše ano, ale potřeboval/a bych se zlepšit spíše ne

17) Při vyjednávání upřednostňujete některý z následujících vyjednávacích přístupů?

výhra – výhra (vzájemná dohoda)
 výhra – prohra (maximální výhoda pro sebe i za cenu nevýhodnosti pro partnera)
 přístupy střídám podle situace

18) Zvládáte konflikty v týmu řešit sám/sama?

ano, řešení konfliktů je má silná stránka
 k řešení konfliktů často potřebuji nějakého pomocného člověka
 ne, s jejich řešením mám často velký problém záleží na situaci

19) Myslíte si, že jste v pracovním týmu považován/a za spolehlivého člověka?

ano, zlepšení nepotřebuji ano, ale potřeboval/a bych se zlepšit
 ne, lidé na mě příliš nespolehají ne, mám s tím velký problém

20) Zvládáte se ztotožňovat s hodnotami společnosti/projektového týmu/zainteresovaných stran projektu?

ano, jsem velice tolerantní spíše ano, ale nejde mi to příliš hladce
 ne, mám s tím často problém

21) Považujete se za tolerantního člověka, co se týče vnímání sociálních a kulturních rozdílů (obecně)?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Etický kodex profesionála v oblasti projektového řízení

Úvod a účel

Tento etický kodex předepisuje zásady profesionálního chování a etické principy, které jsou závazné pro všechny IPMA certifikované projektové manažery, IPMA certifikované konzultanty projektového řízení, všechny členy Společnosti pro projektové řízení, o. s. (SPŘ) a všechny fyzické osoby, které jsou v nějakém pracovněprávním či obchodním závazkovém vztahu k SPŘ (např. zkoušející Certifikačního orgánu, zkoušející Národního certifikačního a akreditačního orgánu, zaměstnanci SPŘ atp.) – dále jen „profesionály v oblasti projektového řízení“.

Profesionál v oblasti projektového řízení potvrzuje přistoupení k tomuto etickému kodexu svým podpisem.

Zásady profesionálního chování

Obecné zásady

Profesionál v oblasti projektového řízení bude vždy:

- dodržovat legislativní normy všech zemí, ve kterých pracuje a profesně působí;
- postupovat v souladu s dobrými mravy, bude se chovat slušně a poctivě a vyvaruje se jakéhokoli nekorektního jednání (např. takového, které by provázela korupce a klientelismus).

Profesionální přístup

Profesionál v oblasti projektového řízení bude vždy:

- vyjadřovat názor na věci z oblasti projektového řízení a procesu certifikace projektového řízení pouze na základě znalosti faktů a odborné zdatnosti s uvedením těchto faktů v argumentaci svého názoru na věc;
- kritizovat konstruktivně a kritiku přijímat pozitivně. Ke svým spolupracovníkům se bude chovat vstřícně a dodržovat dané slovo;
- čestný a skromný při objasňování své práce a zásluh a zabrání čemukoli, co by na úkor cti, integrity a důstojnosti profese směřovalo k prosazování sebe sama;

- uvádět o sobě a o své profesní praxi pravdivé a úplné informace a aktualizovat je dle skutečnosti;
- po celou dobu své kariéry dbát o svůj další profesní růst i o profesní růst svých podřízených spolupracovníků.

Vztah ke společnosti a prostředí

Profesionál v oblasti projektového řízení bude vždy:

- vystupovat objektivně a důvěryhodně, při přípravě zpráv, prohlášení a svědectví bude používat vždy všech dostupných a relevantních zdrojů;
- vyjadřovat své názory na problematiku projektového řízení pouze na základě podrobné znalosti problému;
- spolupracovat s kolegy prostřednictvím profesní organizace a povzbuzovat a podporovat další zájemce o projektové řízení;
- usilovat o šíření znalostí a dovedností v oblasti projektového řízení;
- dbát na bezpečnost a zdraví veřejnosti a zachování životního prostředí.

Vztah k zaměstnavatelům, dodavatelům a zákazníkům

Profesionál v oblasti projektového řízení:

- si je vědom, že vždy reprezentuje v první řadě svého zaměstnavatele resp. zákazníka, ať již je právní forma vztahu jakákoliv, potom sebe a je loajální ke svému zaměstnavateli resp. zákazníkovi;
- se ve vztahu k zaměstnavateli či zákazníkovi bude chovat jako důvěryhodná, jimi zmocněná osoba;
- bude všechny své vědomosti, dovednosti a profesionalitu využívat k maximálnímu prospěchu svého zaměstnavatele, zákazníka a tím i k posílení své dobré pověsti;
- v případě zjištění, že jím realizovaný projekt či jiná související aktivita je ohrožena, oznámí neprodleně tuto skutečnost zaměstnavateli či zákazníkovi;
- bude považovat za důvěrné veškeré informace, které se o zákazníkovi dozvěděl v souvislosti se svojí činností. Přísně dodržuje zásadu ochrany osobních dat, a to i po ukončení činnosti. S informacemi, které získá v rámci své práce, bude nakládat jako s důvěrnými (dodržovat obchodní tajemství), aniž by je využil k osobnímu prospěchu,

pokud by to bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele, zákazníka či veřejnosti. Informace bude předávat nezkrácené a včas;

- se zavazuje, že nepřijme za tutéž práci finanční či jinou kompenzaci od více stran, pokud by se na tom všechny zúčastněné strany nedohodly;
- připustí své vlastní chyby, aniž by pozměňoval fakta, jimiž zdůvodňuje svá rozhodnutí;
- bude svého zaměstnavatele, či zákazníky neprodleně informovat o jakýchkoliv okolnostech, které by mohly ovlivnit jeho rozhodování či kvalitu jeho práce, např. z důvodu konfliktu zájmů.

Vztah k ostatním profesním skupinám

Profesionál v oblasti projektového řízení:

- bude spolupracovníky, i potenciální, řádně a úplně informovat o podmínkách jejich pracovního zařazení. V průběhu procesu je bude informovat o jakýchkoliv změnách v jejich postavení;
- bude usilovat o zajištění dalšího profesního růstu svých podřízených spolupracovníků;
- se zavazuje, že nebude zlovolně a nepravdivě, přímo či nepřímo napadat profesní zdatnost a praktiky ostatních kolegů;
- se zavazuje, že nebude nečestnými prostředky soutěžit s jinými pracovníky v oblasti projektového řízení;
- bude budovat co nejlepší vztahy mezi kolegy i se zákazníky;
- bude dodržovat pravidla týmové práce a respektovat ostatní spolupracovníky v oblasti projektového řízení jako své partnery;
- zabrání nesprávnému užívání akademických a profesních titulů, nebude nadsazovat míru své odpovědnosti při popisu minulých zaměstnání, ani zkracovat důležitá fakta o zaměstnavatelích a členstvích v profesních organizacích.

Dopady porušení etického kodexu

Důkaz, že se profesionál v oblasti projektového řízení choval neeticky, nelegálně či nečestně bude podnětem pro šetření kompetentního orgánu v dané věci (viz níže).

Prokázání takového jednání, které bylo v rozporu s tímto etickým kodexem, může mít následující dopady:

- člen SPŘ může být na základě návrhu kompetentního orgánu v dané věci Valnou hromadou SPŘ vyloučen, pokud Valná hromada takto rozhodne. Kompetentními orgány jsou: Certifikační rada pro nositele certifikátu IPMA, NCAR pro nositele Národních certifikátů a akreditací, Výbor SPŘ pro ostatní členy SPŘ. V opodstatněných případech kompetentní orgán může přizvat k procesu rozhodování další aktivní členy SPŘ;
- žadateli o certifikaci či recertifikaci IPMA může být proces certifikace resp. Recertifikace z rozhodnutí Certifikační rady resp. NCAR předčasně ukončen;
- držitel certifikátu IPMA může být z rozhodnutí Certifikační rady vyřazen ze seznamu certifikovaných profesionálů a certifikát mu bude odejmut;
- zkoušející CO resp. zkoušející NCAO může být z rozhodnutí příslušné certifikační rady vyřazen ze seznamu zkoušejících a pak mu bude ukončena činnost zkoušejícího.

Odvolací instancí proti návrhům Výboru SPŘ je revizní komise SPŘ.

Odvolací instancí proti návrhům a rozhodnutím příslušné certifikační rady jsou odvolací komise jednotlivých certifikačních organizací.

Společnost pro projektové řízení, 2014 (zdroj: http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/09/MQ8_Etický_kodex_2014_aktual.pdf)

Příloha 3: Sebehodnotící dotazník

Sebehodnotící dotazník – behaviorální kompetence projektového manažera využité v auditovaném projektu

Pokyny pro vyplnění dotazníku

V rámci auditu projektu se jedná o odborný odhad projektového manažera ohledně míry použití kompetencí a souvisejících dovedností při realizaci konkrétního projektu. Projektový manažer vyplňuje tabulku podle následující hodnotící stupnice, následně provede vyčíslení četnosti výskytu jednotlivých hodnot hodnocení a pak provede výpočet průměru všech dosažených hodnot – tzn. sumy součinů hodnoty úrovně kompetence (0 – 10) a četnosti hodnoty ve vyplněném sloupci dané hodnoty.

Hodnoty	Použité kompetence
0	Projektový manažer není pro realizaci projektu kompetentní osobou.
1 2 nízké 3	Projektový manažer elementy kompetencí zná a dokáže představit a vysvětlit známá kritéria tohoto elementu. Do určité míry danou kompetenci využil při řízení projektu v jedné či více fázích projektu.
4 5 střední 6	Projektový manažer vykazuje slušnou úroveň znalostí a dokáže rozpoznat a použít patřičná kritéria i zkontrolovat jejich výsledky. Projektový manažer své znalosti dokázal použít úspěšně v přibližně polovině případů. Projektový manažer má zkušenosti s využitím nástrojů jednotlivých kompetencí a má o nich dobré povědomí.
7 8 vysoké 9	Projektový manažer svoji úlohu podrobně zná a je schopen relevantní kritéria hodnotit, vytvářet a integrovat. Dokáže interpretovat a hodnotit výsledky. Projektový manažer má rozsáhlé zkušenosti v jednotlivých oblastech a v průběhu realizace projektu ve většině případů kompetence a související nástroje správně používal.
10	Nejvyšší dosažitelná hodnota – projektový manažer zná a ovládá bezchybně všechny elementy kompetencí.

Úroveň kompetence využité v projektu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
vedení členů týmu (delegování, koučování, zpětná vazba, hodnocení)											
pozitivní motivování a budování zájmu členů týmu											
sebekontrola (sebeřízení a řízení času, práce ve stresu, týmová práce, vyvážení a stanovování priorit)											
asertivita (asertivita a přesvědčivost, autorita a diplomacie)											

relaxace (schopnost odhalování a snížení napětí a vyčerpání, vnímavost)																				
otevřenost (flexibilita, řízení pomocí obchůzek a otevřených dveří, otevřenost k odlišnostem, transparentnost přístupu)																				
kreativita (podporování kreativity, emoční inteligence, představitivost, intuice, vizualizace a verbalizace cílů)																				
orientace na výsledky (zlepšování, sledování SMART definovaných cílů, integrace různých požadavků, řízení rizik a změn)																				
výkonnost (neustálé zlepšování, efektivní využívání zdrojů a energie, produktivita, eliminace neproduktivních procesů)																				
diskuse (argumentace, logické uvažování, systematické a strukturované myšlení)																				
vyjednávání (řeč těla, rozhodování a vytváření situací win-win, řízení konsenzu, využití technik vyjednávání)																				
konflikty a krize (řízení konfliktů, zhodnocení příčin a důsledků, nalézání synergie, spolupráce, prevence, kompromisy)																				
spolehlivost (řízení podle cílů, plánování a organizování, zodpovědnost, rozhodnost)																				
porozumění hodnotám (udržování vztahů, vzájemný respekt, vnímavost k názorům, hodnotovým úsudkům a etickým standardům ostatních lidí)																				
etika (zásady etického chování, čestnost, spravedlnost, loajalita, respekt, důvěra)																				
Díleč součty																				
Průměrná hodnota kompetencí																				

Zpracováno podle:

„Sebehodnoticí test“ pro certifikaci dle IPMA, Společnost pro projektové řízení, o. s.
(zdroj: <http://www.ipma.cz/web/files/spr-sebehodnotici-test-vzor.doc>)