

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Sestavení metodiky pro tvorbu kompetenčních modelů
ve zvolené společnosti**

Bc. Zuzana Váchová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Váchová

Projektové řízení

Název práce

Sestavení metodiky pro tvorbu kompetenčních modelů ve zvolené společnosti

Název anglicky

Compilation of methodology for the creating a competency models in the selected company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude vytvoření metodiky pro tvorbu a využití kompetenčních modelů ve vybrané společnosti.

Mezi dílčí cíle, které zároveň povedou k dosažení hlavního cíle, patří:

- teoretické vymezení oboru projektové řízení, oblasti kompetencí a kompetenčních modelů;
- analýza kompetencí projektových manažerů dle standardu ICB, vydané asociací IPMA;
- identifikace nejvýznamnějších kompetencí projektových manažerů ve vybrané společnosti;
- vytvoření kompetenčního modelu pro konkrétní projekt.

Metodika

Metodika práce bude rozdělena do dvou částí, a to literární rešerše a praktická část. Literární rešerše bude zpracována na základě prostudování odborné literatury v oblastech: projektové řízení, projektový manažer, kompetence, kompetence projektového manažera a kompetenční modely.

Praktická část pak bude rozdělena do čtyř částí, a to: charakteristika vybrané společnosti, analýza kompetencí, metodika tvorby a využití kompetenčních modelů ve vybrané společnosti a tvorba konkrétního kompetenčního modelu.

Analýza kompetencí bude realizována prostřednictvím hodnotících škál, týkající se kompetenčních oblastí dle standardu ICB. Metodika tvorby kompetenčních modelů bude vytvořena na základě semistrukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem a sběru dat z předchozích projektů. Samotná tvorba kompetenčního modelu bude navazovat na analýzu kompetencí a vytvořenou metodiku tvorby kompetenčních modelů, ze které bude vycházet.

Všem fázím bude předcházet: prostudování odborné literatury, prostudování kompetenčních oblastí dle standardu ICB, vytvoření hodnotících škál k analýze kompetencí projektových manažerů v dané společnosti,

realizace rozhovoru s projektovým manažerem a konečně sběr a analýza interních dat společnosti, týkající se projektů.



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projekt, Projektový manažer, Kompetence, IPMA, Metodika, Kompetenční model,

Doporučené zdroje informací

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.

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.3.2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. z Katedry systémového inženýrství za odborné vedení, poskytnutá doporučení a čas, který této diplomové práci věnoval. Poděkování patří i mé rodině a blízkým, kteří mě při studiu podporovali.

Sestavení metodiky pro tvorbu kompetenčních modelů ve zvolené společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se hlavně zabývá kompetencemi projektových manažerů a kompetenčními modely ve vybrané společnosti.

V teoretické části je definováno projektové řízení, kompetence manažerů i kompetenční oblasti dle standardu ICB, vydané asociací IPMA, a konečně oblast kompetenčních modelů a jejich tvorba.

V praktické části jsou nejprve analyzovány kompetence projektových manažerů dle standardu ICB, kteří v dané společnosti pracují. Následně je vytvořena metodika, jak kompetenční modely ve společnosti využívat. Metodika zároveň slouží jako základ pro tvorbu kompetenčních modelů ve společnosti. Na sestavenou metodiku navazuje vytvořený kompetenční model pro konkrétní projekt ve společnosti.

Klíčová slova: Projektové řízení, Projekt, Kompetence, IPMA, Projektový manažer, Metodika, Kompetenční model.

Compilation of methodology for the creating a competency models in the selected company

Abstract

Diploma thesis is especially looking into competences of project managers and competency models in the selected company.

In the theoretical part, there is a definition of project management, competence of managers and competence areas according to the ICB Standard issued by the IPMA association as well as competency models and their creation.

In the practical part firstly the competencies of project managers working for the company are analysed according to the ICB Standard. Subsequently, methodology of using these competency models in the company is created. This methodology also serves as a base for creation of competence models in the company. Created a competence model for the concrete project in the company follows the compiled methodology.

Keywords: Project management, Project, Competence, IPMA, Project manager, Methodology, Competence model.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Literární rešerše	16
3.1 Projektové řízení	16
3.1.1 Projekt.....	16
3.1.1.1 Životní cyklus projektu.....	18
3.1.2 Historie projektového řízení	19
3.1.3 Pojem projektové řízení	20
3.1.4 Projektový tým.....	21
3.1.5 Projektový manažer	22
3.2 Kompetence.....	25
3.2.1 Pojem kompetence	25
3.2.2 Složky kompetencí.....	27
3.2.3 Druhy kompetencí.....	28
3.3 Standard kompetencí projektového řízení dle IPMA.....	30
3.3.1 Kompetence projektového manažera.....	30
3.3.2 Role a požadavky stupňů IPMA	35
3.4 Kompetenční modely	36
3.4.1 Teorie kompetenčních modelů.....	36
3.4.1.1 Postup při tvorbě kompetenčních modelů	37
3.4.2 Přístupy kompetenčních modelů.....	38
3.4.3 Druhy kompetenčních modelů.....	38
3.4.4 Kompetenční modely v praxi.....	39
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika společnosti	44
4.2 Analýza kompetencí projektových manažerů ve vybrané společnosti	47
4.2.1 Představení projektových manažerů	47
4.2.2 Sběr dat k analýze	48

4.2.3	Výstup analýzy	52
4.3	Metodika pro tvorbu kompetenčních modelů	53
4.3.1	Harmonogram postupu vypracované metodiky	53
4.3.2	Účel a využití kompetenčního modelu ve Společnosti	53
4.3.3	Principy a způsob práce s kompetenčním modelem	54
4.3.4	Časové lhůty ke kompetenčnímu modelu	55
4.3.5	Doporučení k používání kompetenčního modelu	55
4.3.6	Charakteristika lidí a kompetencí k práci s projekty	56
4.4	Sestavení konkrétního kompetenčního modelu	57
4.4.1	Představení projektu	57
4.4.2	Postup tvorby kompetenčního modelu	58
4.4.2.1	Cíl kompetenčního modelu.....	58
4.4.2.2	Rozsah projektu a charakteristika cílové skupiny	59
4.4.2.3	Výběr přístupu	59
4.4.2.4	Sestavení projektového týmu	60
4.4.2.5	Identifikace úrovní výkonu v dané pozici	60
4.4.2.6	Sběr dat a analýza	62
4.4.2.7	Validizace a implementace kompetenčního modelu	66
4.4.3	Zobrazení kompetenčního modelu.....	66
5	Diskuse	70
5.1	Nová verze standardu IPMA	70
5.2	Komunikace jako jedna z kompetencí	71
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	75
8	Přílohy	78
8.1	Seznam příloh.....	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze životního cyklu projektu	18
Obrázek 2: Projektové řízení a řízení (management) projektu	21
Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura	24
Obrázek 4: Schéma pojetí pojmu kompetence	26
Obrázek 5: Hierarchický model struktury kompetence	28
Obrázek 6: Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy.....	29
Obrázek 7: Druhy kompetenčních modelů	39
Obrázek 8: Kompetenční model ConocoPhillips.....	43
Obrázek 9: Organizační struktura Společnosti	46
Obrázek 10: Organizační struktura vybraného projektu.....	58

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska.....	28
Tabulka č. 2: Elementy technických kompetencí a jejich charakteristika	30
Tabulka č. 3: Elementy behaviorálních kompetencí a jejich charakteristika	32
Tabulka č. 4: Elementy kontextových kompetencí a jejich charakteristika	34
Tabulka č. 5: Kompetenční model na pozici manažera úseku.....	40
Tabulka č. 6: Kompetenční model Skanska.....	41
Tabulka č. 7: Ukázka kompetenčního modelu MotivC	42
Tabulka č. 8: Hodnotící škála technických kompetencí	49
Tabulka č. 9: Hodnotící škála behaviorálních kompetencí.....	50
Tabulka č. 10: Hodnotící škála kontextových kompetencí.....	51
Tabulka č. 11: Sady kompetencí.....	56
Tabulka č. 12: Klíčová pozice Projektového manažera.....	61
Tabulka č. 13: Seznam kompetencí pro tvorbu kompetenčního modelu.....	63
Tabulka č. 14: Seznam kompetencí k tvorbě kompetenčního modelu dle kompetenčních oblastí.....	65
Tabulka č. 15: Kompetenční model pro vybraný projekt	67
Tabulka č. 16: Kompetenční oblasti dle ICB4.....	70

Seznam grafů

Graf č. 1: Vybrané kompetence dle projektových manažerů.....	52
--	----

Seznam použitých zkratk

KM	Kompetenční model
PM	Projektový manažer
CEO	Chief executive officer
IPMA	International Project Management Association
KOL.	Kolektiv
SPOL.	Společnost

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou kompetencí projektových manažerů a tvorbou kompetenčních modelů. Práce si klade za hlavní cíl vytvořit metodiku, která bude sloužit pro tvorbu a správné využívání kompetenčních modelů ve vybrané společnosti.

Pro správné řízení projektů je zapotřebí kvalifikovaných osob, jako jsou například projektoví manažery. Každý manažer je charakterizován určitými kompetencemi. Kompetence představují souhrn znalostí, dovedností a schopností, které zvyšují výkonnost manažerů ve firmách. Některé kompetence jsou vrozené, některé lze v průběhu sebevzdělávání rozvíjet a zvyšovat tak jejich úroveň. Kompetencemi projektových manažerů se nejvíce zabývá mezinárodní standard ICB, vydaný asociací IPMA (International Project Management Association). Standard rozděluje kompetence do tří hlavních kompetenčních oblastí, a to: technická oblast, behaviorální oblast a oblast kontextová. Všechny kompetence, které jsou obsaženy v těchto kompetenčních oblastech, by měly být pro projektové manažery nezbytné a důležité.

Pokud se projekty řídí dle kompetencí projektových manažerů, nástrojem pro jejich řízení jsou kompetenční modely. Díky dobře sestavenému a funkčnímu kompetenčnímu modelu může mít organizace přehled o požadovaných kompetencích projektových manažerů, tak i o jejich vzdělanosti. Zároveň má prostor ke zlepšování jejich kompetencí. Pokud společnost s kompetencemi a kompetenčními modely doposud nepracovala, je nezbytné vytvořit metodiku, jak postupovat při tvorbě kompetenčních modelů a jak je správně využívat. Jedním z dílčích cílů diplomové práce bude právě sestavení konkrétního kompetenčního modelu pro vybraný projekt, který bude sloužit k výběru správného projektového manažera, jenž daný projekt bude řídit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření metodiky pro tvorbu a využití kompetenčních modelů ve vybrané společnosti.

Mezi dílčí cíle, které zároveň povedou k dosažení hlavního cíle, patří:

- teoretické vymezení obsahu projektového řízení, oblasti kompetencí a kompetenčních modelů;
- analýza kompetencí projektových manažerů dle standardu ICB, vydané asociací IPMA;
- identifikace nejvýznamnějších kompetencí projektových manažerů ve vybrané společnosti;
- vytvoření kompetenčního modelu pro konkrétní projekt.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí, a to literární rešerše a praktická část. Literární rešerše je zpracována na základě prostudování odborné literatury v oblastech: projektové řízení, projektový manažer, kompetence, kompetence projektového manažera a kompetenční modely.

Praktická část je rozdělena do čtyř částí, a to: charakteristika vybrané společnosti, analýza kompetencí, metodika tvorby a využití kompetenčních modelů ve vybrané společnosti a konečně tvorba konkrétního kompetenčního modelu.

Analýza kompetencí je realizována prostřednictvím hodnotících škál týkajících se kompetenčních oblastí dle standardu ICB. Metodika tvorby kompetenčních modelů je vytvořena na základě semistrukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem a sběru dat z předchozích projektů. Samotná tvorba kompetenčního modelu navazuje na analýzu kompetencí a vytvořenou metodiku tvorby kompetenčních modelů, ze které bude vycházet.

K dosažení hlavního cíle i dílčích cílů předchází:

- prostudování odborné literatury;

- prostudování kompetenčních oblastí dle standardu ICB;
- vytvoření hodnotících škál k analýze kompetencí projektových manažerů v dané společnosti;
- realizace rozhovoru s projektovým manažerem;
- sběr a analýza interních dat společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Projektové řízení

3.1.1 Projekt

Projekt nelze jednoznačně vymezit jedinou definicí. Teoretici mají na definici projektu různé pohledy, které se mohou v různých oblastech lišit, ale i naopak shodovat. V čem se ale většina shodnou je ten fakt, že je projekt brán jako sled úkolů, který je časově omezen. Má tedy svůj začátek, i konec.

Svozilová (2011) vysvětluje projekt jako řízený a jedinečný proces, který má přesně daná pravidla řízení a regulace. Z dalšího hlediska lze podle Svozilové projekt brát jako dočasné podnikatelské uskupení. Projekt označuje také jako nejdůležitější prvek projektového řízení. To, že je projekt brán jako jedinečný, má několik důvodů. Mezi nejdůležitější patří:

- specifické potřeby a cíle, které má každý projekt jiný;
- existence projektového týmu, který je vytvořen pro potřeby projektů;
- rozdílné vlastnosti a rozsah zdrojů.

S jedinečností projektu souhlasí i Vytlačil (2008), podle kterého projekt musí mít několik atributů k tomu, aby byl jedinečný. Jedná se o:

- účelnost projektu;
- souvztažnost;
- životní cyklus.

Podle Vytlačila (2008) je nejpřesnější definicí projektu to, že se projekt skládá ze série několika činností, které jsou navrženy pro jeden konkrétní cíl. K tomu, aby uspěly, musí čerpat stanovené zdroje a dodržet časové termíny i rozpočty.

Newton (2008) tvrdí, že projekt může být definován mnoha způsoby, má vždy ale společné rysy a vlastnosti. I přes tyto společné vlastnosti jsou projekty vždy jedinečné a obsahují různé činnosti a zdroje. Do projektu může být zahrnuto řízení úkolů, organizování

a kontrola lidí i způsob práce. Konec projektu je podle Newtona vždy určen tím, kdy je dosaženo nějakého výsledku, který byl na začátku projektu zadán.

S tím, že je projekt časově ohraničen, souhlasí i Fiala (2004). Dle něho může být realizován pouze jednou bez opakování různých vlastností. K nim patří například to, že úspěch projektu není na začátku zcela zřejmý. Fiala projekt definuje jako jednorázový proces a výsledek, který je založen na strategickém plánování a organizování. Účelem projektu bývá podle Fialy dosažení předem stanoveného cíle, při určených zdrojích, nákladech a kvalitě.

Podle Rosenaua (2000) je začátek i konec projektu jasně ohraničen a definován, jelikož je každý projekt pouze dočasný a netrvá věčně. Začátek je vymezen okamžikem, kdy na něm začne pracovat první člověk a končí v momentě, kdy je práce posledního člověka hotova.

Doležal a spol. (2009) se více soustředí na úspěšnost či neúspěšnost projektu než na jeho přesné vymezení. Rozlišují několik kritérií, díky kterým se může určit, zda lze projekt považovat za úspěšný, nebo naopak. Mezi kritéria úspěšnosti projektu patří převážně to, zda je funkční, jestli byly splněny všechny požadavky zákazníka nebo jestli byl výstupní produkt dán na trh v čas, v plánované ceně i kvalitě. Do kritérií neúspěšného projektu například patří nespokojený zákazník, popřípadě další strany, překročení termínů a nákladů nebo špatné vlivy na životní prostředí.

Fiala se dále shoduje s Newtonem v tom, že projekt má několik společných vlastností. Mezi ně patří:

- stanovení a dosažení cílů;
- má vždy jeden výsledek;
- zdroje potřebné pro realizaci projektu jsou limitovány;
- projekt prochází několika fázemi a etapami.

Fiala (2004) rozlišuje projekty do tří hlavních skupin. Jedná se o projekty komplexní, speciální a jednoduché. Komplexní projekty jsou dlouhodobé. Ty využívají velké množství zdrojů a prochází několika fázemi. Speciální projekty jsou střednědobé; využívají pouze

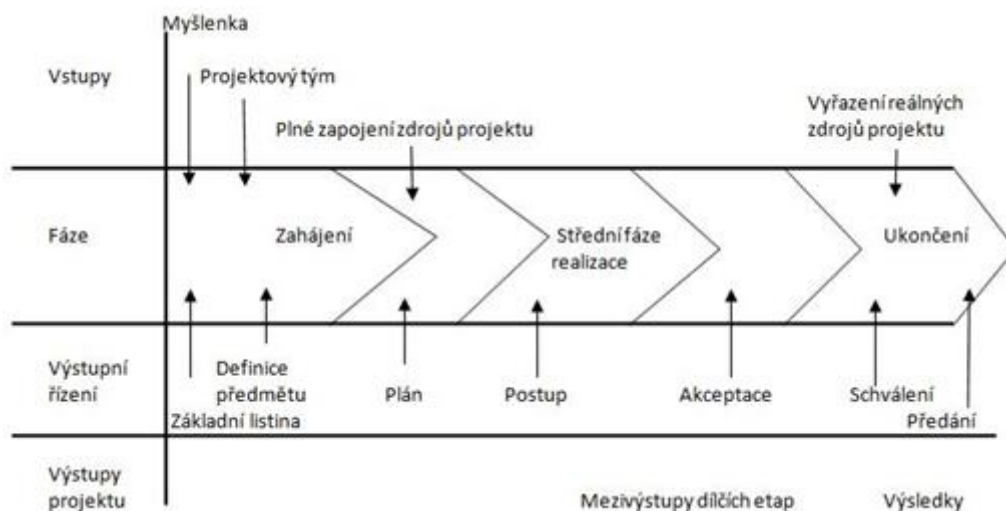
přechodné zdroje. Třetí skupinu tvoří projekty jednoduché; jsou spíše krátkodobé, mají malý počet zdrojů i malý rozsah.

3.1.1.1 Životní cyklus projektu

Životním cyklem projektu se rozumí několik fází, kterými projekt postupně prochází. Fáze životního cyklu zahrnují typy práce, které musí být splněny, a výstupy, které jsou kontrolovány a hodnoceny. Všechny fáze jsou časově ohraničeny. Každá další fáze začíná tehdy, pokud je ta předchozí dokončena.

Jak je vidět na obrázku č. 1, Svozilová (2011) rozlišuje tři základní fáze cyklu projektu: zahájení, střední fázi realizace a ukončení. Takto podobně fáze rozlišuje i Rosenau (2000). V zahajovací fázi přichází myšlenka celého projektu, určí se předmět projektu, sestaví se projektový tým. U střední fáze realizace lze pozorovat, že může být rozčleněna na několik dalších dílčích fází; v nich dochází k zapojení zdrojů, je vybrán a realizován plán. V poslední fázi, tedy fázi ukončovací, se projekt schvaluje, vyřazují se reálné zdroje a předává se hotový projekt zákazníkovi.

Obrázek 1: Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Upraveno dle Svozilová (2011)

Podobně jako Svozilová a Rosenau, tak i Doležal a spol. (2009) rozlišují životní cyklus projektu na tři fáze. Oproti jiným teoretikům, je pojmenovávají: předprojektová, projektová a po-projektová. V předprojektové fázi jsou zpracovány dva hlavní dokumenty,

a to studie příležitosti a studie proveditelnosti. Cílem studie příležitosti je zpracování informací o různých podnětech, či příležitostech. Cílem studie proveditelnosti pak bývá předložení a navržení nejvhodnější cesty k realizaci projektu s dostupnými zdroji.

U jednodušších projektů bývají obě studie zahrnuty do jedné předprojektové úvahy. V obecném slova smyslu bychom si měli v této fázi umět odpovědět na otázky typu: odkud jdeme, kam chceme jít, jakou vhodnou cestu zvolíme a jestli má smysl projekt realizovat. Projektová fáze je podle Doležala a spol. rozdělena na několik menších fází, jako jsou: start-up (zahájení), plánování, realizace projektu, předání a ukončení projektu. Při po-projektové fázi se analyzuje celkový průběh projektu a dobré i špatné věci, které během projektu nastaly, aby se ty špatné dále neopakovaly.

3.1.2 Historie projektového řízení

Obecně projektové řízení začalo vznikat jako nástroj pro realizaci různých změn ve firmách a organizacích. Dle Doležala a spol. (2009) se jednalo jak o technologie, organizační změny, tak i o dosahování nových cílů nebo vývoj nových produktů. Celkový rozvoj projektového řízení byl úzce spjat s rozvojem informačních technologií, které se dříve využívaly především v průmyslu nebo ve stavebnictví.

Začátky projektového řízení definuje Vytlačil (2008) už po druhé světové válce, a to hned z několika důvodů. Mezi ty nejdůležitější patřily například:

- *nárůst vývojových nákladů*, což bylo způsobeno především drahými technologiemi, zkracujícími se termíny dokončení vývoje nebo větší složitostí výrobků. Právě proto firmy musely velmi pečlivě zvážit svoji strategii, aby nedošlo k jejich likvidaci;
- *zvýšení konkurence* kvůli neustále se měnícím výrobkům;
- *nárůst složitosti nových technologických systémů*, které umožňovaly například vyrábět nové zbraně. Nové technologie se netýkaly pouze vojenské oblasti, ale zasahovaly také do počítačů a do vývoje velkých raket.

Také Doležal a spol. (2009) projektové řízení interpretuje až po druhé světové válce. I přesto ale lze v minulosti vidět různé akce, které měly projektový charakter, jako například stavby starověkých monumentů a další. V těchto dobách nebyl problém sehnat potřebné

zdroje a ani čas nepředstavoval velké omezení. Pokud to srovnáme s dnešní dobou, nyní jsou projekty omezeny jak časem, tak i zdroji. Od druhé pol. 20. století byla snaha také o mezinárodní standardizaci a tvorbu projektových týmů.

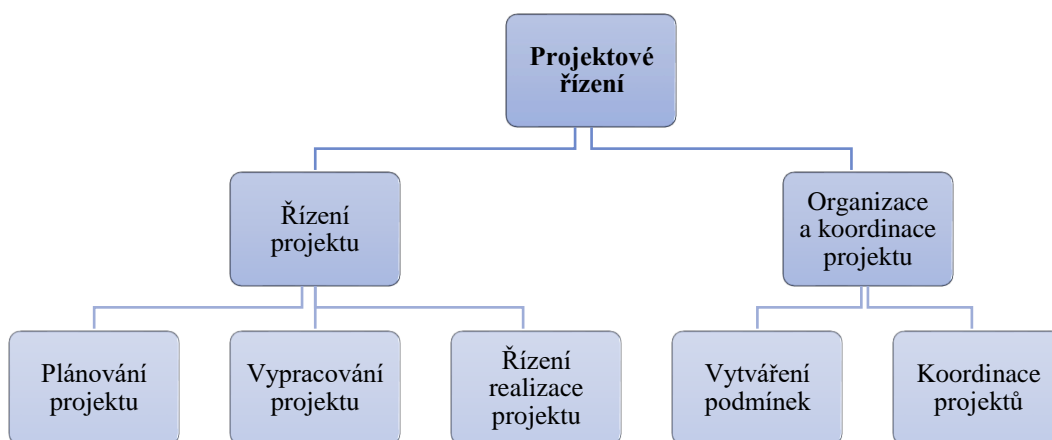
Se zaváděním projektového řízení podle Vytlačila (2008) souvisí i trendy, které se postupem času měnily. V 80. letech se trend zaměřoval na zlepšování a posun kvality systémů, a to jak navrhovaných, tak i vyráběných. Dalším trendem bylo využívání nových metod a velký rozmach využití počítačů nejenom v malých a středních firmách, ale i v domácnostech.

3.1.3 Pojem projektové řízení

Máchal a spol. (2015) definuje projektové řízení jako sadu popsanych a ověřených postupů, které řeší realizaci a řízení různých činností. Účelem projektového řízení je, aby řízení činností bylo co nejvíce efektivní a dosáhlo se tak k danému výsledku. Obecně je projektové řízení pro Máchala a spol. souhrn znalostí, činností, dovedností a nástrojů na projekt tak, aby na něj byly splněny všechny kladené požadavky a mohl tak splnit své cíle.

Pojmem projektové řízení se zabývá i Němec (2002). Ten se ale spíše soustředí na rozdíly mezi projektovým řízením a řízením projektů než jeho pouhou definicí. Jak je vidět na obrázku č. 2, podle Němce projektové řízení zahrnuje management jednotlivých projektů (řízení projektu), jejich koordinování a organizování. Až management (řízení) projektu je zaměřen na jeho plánování, tvorbu a posléze i řízení realizace.

Obrázek 2: Projektové řízení a řízení (management) projektu



Zdroj: Upraveno dle Němec (2002)

Doležal a spol. (2009) se snaží vysvětlit, že projektové řízení znamená především styl práce, způsob myšlení a určitou filosofii. Ne jako někteří teoretikové, kteří zastávají názor, že projektové řízení zahrnuje pouze některé techniky a metody, které by ovšem měl ovládat každý projektový manažer.

K projektovému řízení se vymezuje i Fiala (2004). Ten tvrdí, že se jedná o styl řízení za pomoci projektů, díky kterému lze efektivně dosáhnout specifických cílů. Do projektového řízení spadá především řízení projektů, dále jejich koordinace z hlediska zdrojů a termínů a také vytváření organizační struktury. K dosažení cílů využívá především specifické metody, nástroje, znalosti a dovednosti. Nástroje projektového řízení jsou důležité především proto, že umožňují určitou úroveň flexibility při plánování a organizování daných projektů.

3.1.4 Projektový tým

Svozilová (2011) definuje projektový tým jako skupinu osob, kteří se společně podílejí na splnění cílů projektu a jsou řízeni projektovým manažerem. Projektový tým má přesně dané zadání, které vede k požadovanému výsledku. Tato tvrzení lze brát jako jasné a přesné definování projektového týmu, které platí u různých projektů.

Takto podobně definuje projektový tým i Rosenau (2000). Týmem označuje sdružení lidí, kteří jsou organizačně podřízeni projektovému manažerovi. Manažer zadává každému členu týmu několik pracovních úkolů, aniž by se musel zodpovídat jinému manažerovi o jejich uvolnění kvůli zadanému projektu. Díky tomu mohou lidé do plnění projektu snadno přicházet i odcházet.

Doležal a spol. (2009) tvrdí, že je u projektového týmu nejdůležitější dosáhnout stejného cíle. To, jaké členové týmu hrají role, je až sekundární. Právě díky společnému cíli mohou členové týmu lépe spolupracovat a společně rozvíjet své schopnosti. Oproti skupině se týmy vyznačují sounáležitostí a pocitem identity a je nutné, aby je někdo vedl.

Dle Fialy (2004) lépe spolupracují menší týmy, které zároveň dosahují vyššího efektu i úspěchu. Ať se jedná o tým menší či větší, každý projektový tým musí splňovat několik zásad, které vedou k jeho úspěšnému fungování. Mezi ně spadá:

- každý člen projektového týmu musí rozumět cíli projektu;
- členové by měli být dostatečně informováni;
- měl by být vyslechnut názor každého člena týmu a měla by být dána možnost tento názor zrealizovat;
- práce všech členů by měla být koordinována a kontrolována;
- vztahy v projektovém týmu by měly být vysvětleny a členové by si měli důvěřovat.

S těmito zásadami souhlasí i Doležal a spol. (2009). Dále je doplňuje o vzájemnou odpovědnost, společnou akceschopnost a konstruktivní konflikty, které mohou vézt k něčemu novému.

Newton (2008) říká, že projektový tým představuje hlavní složku projektového manažera. Manažer se snaží tým povzbuzovat a motivovat k tomu, aby byl projekt zpracován tak, jaké jsou od něho požadavky.

3.1.5 Projektový manažer

Newton (2008) předpokládá, že projektový manažer je úzce spjat s projekty, jelikož za ně nese odpovědnost. V každém projektu může projektový manažer nést jinou roli, ale vždy má na starost jeho naplánování, vymezení zdrojů i vymezení práce. Právě tyto úkoly

umožňují kvalifikovat, zda je projektový manažer úspěšný. Dále lze jeho úspěšnost měřit podle toho, na kolik je daný projekt zajímavý, kreativní, obtížný či velký.

Rosenau (2000) měří úspěšnost projektového manažera z jiného hlediska. Pokud má manažer dobře zorganizované lidské zdroje tak, aby byly materiální zdroje využity co nejlépe, bude více úspěšný. Z postupného využívání zdrojů mohou vznikat například emocionální problémy, které manažer musí řešit, zároveň se snahou plnit požadavky zadavatele projektu. Právě kvůli dobré organizovanosti, kterou musí prokázat, představuje projektový manažer důležitou roli ve zpracování projektu.

Na toto tvrzení navazuje i Svozilová (2011), podle které je projektový manažer klíčovou osobou v celém projektovém managementu. Právě proto nese odpovědnost za splnění všech cílů projektu. Pod jeho vlivem se uskutečňuje celé projektové dění, od tvorby projektových plánů, přes obsazení projektového týmu, koordinaci a kontrolu úkolů a v neposlední řadě předání výstupů projektu koncovému zákazníkovi.

Základním úkolem projektového manažera je podle Newtona (2008) porozumět zákazníkovi a jeho požadavkům na daný projekt. Projektový manažer musí dopředu počítat s tím, že zákazníci mají různé požadavky a různá měřítká úspěchu. Zákazníkem může být jak plátce, sponzor, tak i koncový zákazník nebo konečný uživatel. Proto musí každý projektový manažer pracovat se zákazníkem individuálně.

Svozilová (2011) naopak tvrdí, že projektový manažer má mnohem více úkolů, než jen porozumět zájmům a potřebám zákazníka, které by měly být v souladu se zájmy společnosti. Mezi hlavní tři úkoly, který by měl každý projektový manažer splňovat patří:

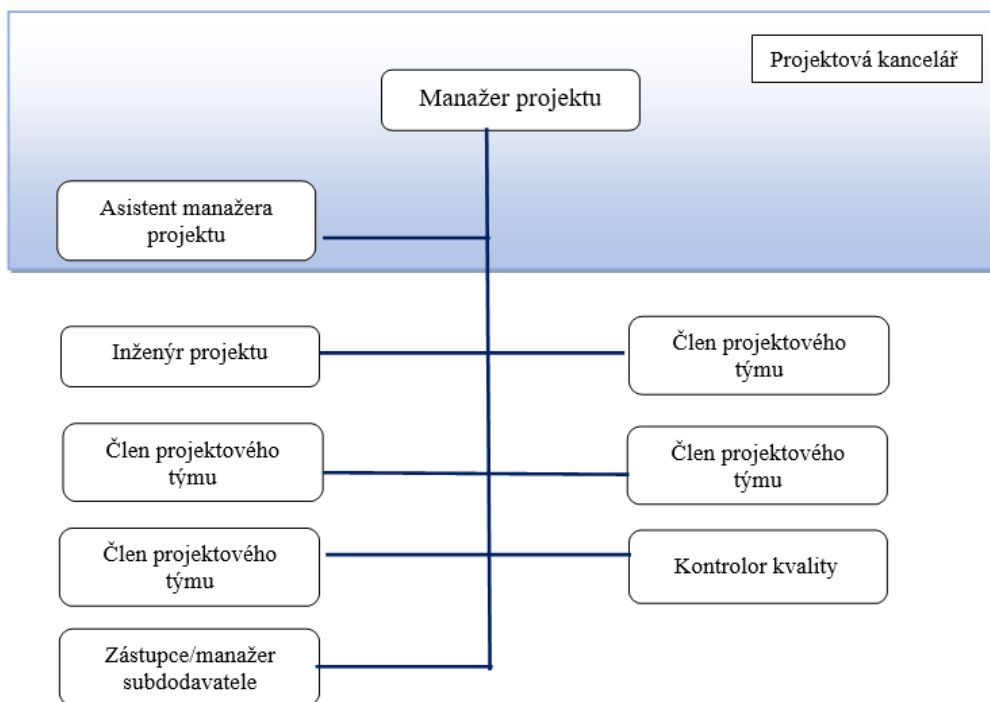
- řízení zdrojů projektu (řízení času, pracovní síly, finančních prostředků, hmotných prostředků a informačních technologií);
- plánování a kontrola postupu projektu;
- řízení ostatních subjektů a procesů (vztahy mezi projektem a jeho okolím, informační toky, které mají vazbu na projekt).

Mezi další úkoly patří například zajištění vytvoření produktu projektu (v daném čase, s danými limity a za použití dostatečných technologií), dodržení všech limitů a zároveň

dosažení plánovaného profitu projektu; k tomu patří i nutnost mít několik alternativ postupu a jejich vzájemné porovnání a posouzení.

Svozilová (2011) i Newton (2008) se shodují, že v podnicích nebo v různých odděleních se dá setkat i s hierarchií projektových manažerů. Hlavní projektový manažer, tedy manažer programu, bývá na vrcholu hierarchie a podřízení projektoví manažeři (neboli asistenti hlavního projektového manažera) mu pravidelně podávají hlášení o postupu projektu. Asistenti většinou vykonávají dílčí úkoly pod přímým vedením projektového manažera. Manažer programu bývá také označován za profesionálního projektového manažera. Jedná se o projektového manažera, který tuto práci dělá na plný pracovní úvazek a bývá zaučena zaškolen v nástrojích a procesech, které se týkají projektového managementu. Pro lepší zorientování představuje obrázek č. 3 zjednodušenou organizační strukturu.

Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Upraveno dle Svozilová (2011)

3.2 Kompetence

3.2.1 Pojem kompetence

Kompetence původně pochází z latinského slova *competentia*, což znamená schopnost zvládnout určitou situaci, funkci nebo jakoukoliv činnost. Díky změnám v řízení během několika let se také mění samotný vývoj koncepcí a jejich průběh. Šuleř (2008) zastává názor, že pro vznik kompetence je především důležitý potenciál člověka. Rozvoj potenciálu vede k naplnění požadavků na úspěšný výkon. Dále říká, že každý člověk by si měl uvědomovat vlastní úroveň kompetencí a potřeb, které by měl dále rozvíjet. Dle Kovácse (2015) je manažer kompetentní neboli způsobilý v případě, kdy má soubor předpokladů, které jsou nutné k úspěšnému vykonávání úkolů. Jinými slovy řečeno, pokud má dostatek schopností k dosažení určité míry výkonnosti.

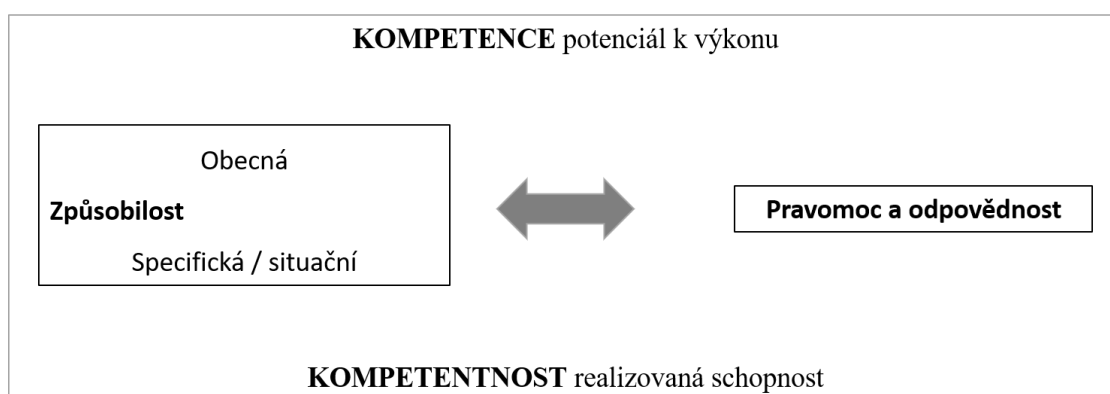
Podle Armstronga (1999) mají všechny definice kompetencí společné to, že se týkají vlastností jedinců, které ovlivňují jejich výkon v pracovních rolích. Máchal a spol. (2015) definují kompetenci jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností či osobních postojů, které jsou nezbytné pro zvládnutí jednotlivých funkcí. S touto definicí souhlasí i Fišer (2014). Pouze doplňuje, že kompetence je trvalá schopnost dosáhnout daných výsledků za pomoci lidských zdrojů a dodržování hodnot a pravidel. Tyto dvě složky musí být společně v rovnováze. Dále by definice kompetence měla zahrnovat dva prvky, díky kterým je možné kompetenci dobře vyhodnotit jak z hlediska výkonnosti, tak z hlediska potenciálu. Fišer dále rozlišuje význam kompetence podle různých oblastí. V právním pojetí představuje kompetence souhrn pravomocí a povinností, který má daný orgán. Naopak například v pedagogice kompetence značí schopnost naučených znalostí využít také v praxi.

Jsou tu ale i další názory na vymezení pojmu kompetence. Dle Armstronga (1999) někteří kompetence berou obecně jako chování, jiní zase jako chování jedinců při plnění svých funkcí, dovedností a znalostí. Právě proto se Armstrong snaží kompetence definovat co nejjednodušeji, a to jako chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu. Že se kompetence projevují v určité podobě chování, s tím souhlasí i Kubeš a spol. (2004). Odkazují se na definici Woodruffa, který tvrdí, že kompetence je množina chování pracovníka, které musí v daných situacích využít tak, aby daný úkol zvládl. Z praktického hlediska ale Kubeš a spol. říká, že se o kompetenci hovoří pouze ve smyslu ke konkrétnímu

úkolu, funkci nebo pozici. Naopak Spencer a spol. (1993) uvádí, že kompetence je individuální vlastnost, kterou lze spolehlivě měřit a díky tomu lze určit rozdíl mezi efektivním a neefektivním výkonem. Hroník (2006) přirovnává kompetenci ke způsobilosti. Kompetenci vymezuje jako soubor předpokladů, které vedou k dané činnosti. Proto je definována na základě analýzy činností. Hroník dále tvrdí, že v mnoha firmách se kompetence může blížit spíše k vlastnostem, například důslednost nebo osobní zralost.

Pojmem kompetence se zabývá i Tureckiová (2004), která tento pojem spojuje s nějakým výkonem profese nebo pracovní činností. Proto se používá pro označení pravomocí činit nějaké rozhodnutí. Tureckiová ovšem uvádí dva významy pojmu kompetence. Jedná se o: kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky, a kompetence jako vyjádření obecné schopnosti. Kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí je spojen s termíny jako autorita, moc nebo vliv. Především se jedná o kompetenci od někoho jiného, například od nadřízeného. Na druhou stranu: kompetence jako vyjádření obecné schopnosti je tzv. kompetence „od sebe“. Zahrnuje v sobě správné hodnocení situace, být připraven na danou situaci a dané situace přizpůsobit své jednání. Tento druhý význam kompetence Tureckiová nazývá jako pracovní způsobilost. Naopak kompetence jako pravomoc je vždy spjata s organizační strukturou. Jak je vidět na obrázku č. 4, oba významy kompetencí jsou v praxi provázány.

Obrázek 4: Schéma pojetí pojmu kompetence



Zdroj: Upraveno dle Tureckiová (2004)

S názorem Tureckiové souhlasí i Veteška a spol. (2008), který k pojmu kompetence přiřazuje termíny jako je autorita, vliv nebo moc. Veteška také definuje kompetenci jako

jedinečnou schopnost člověka jednat a rozvíjet svůj potenciál, a to v různých životních situacích i profesních úkolech. Dále tvrdí, že kompetence má 4 hlavní znaky:

- kontextualizovaná (měla by být zasazena do nějaké situace nebo do prostředí);
- multidimenzionální (skládá se z několika zdrojů a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji);
- definovaná standardem (je předem určena úroveň kompetence i kritérií);
- má potenciál pro akci a rozvoj.

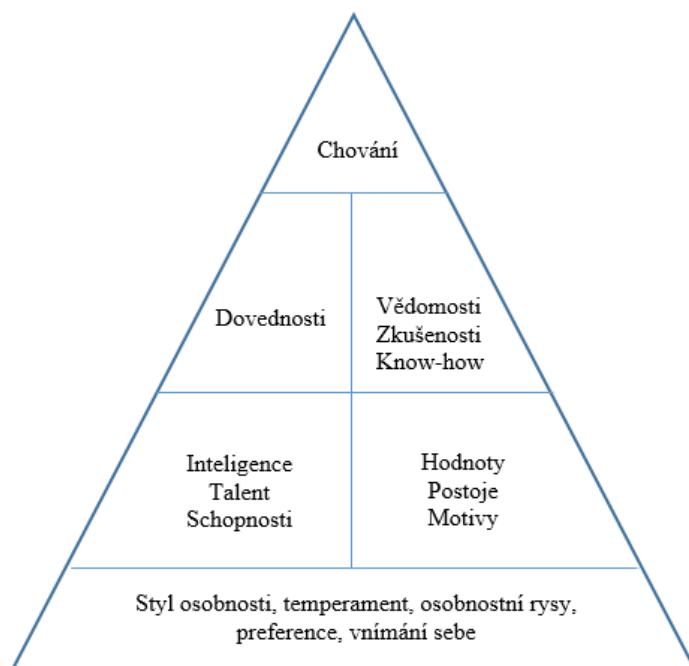
3.2.2 Složky kompetencí

Kubeš a spol. (2004) vychází ze Spencera a spol. (1993), kteří rozdělují pět základních kategorií složek, které do kompetence vstupují. Jedná se o složky osobnosti, které zároveň určují to, jak se daný člověk bude chovat, projevovat se nebo myslet. Jedná se o:

- *motivy*, což jsou vnitřní pohnutky, které vedou k aktivitě daného člověka;
- *rysy* neboli charakteristiky, které umožňují reakce na situace. Typickým rysem může být například temperament nebo nízká sebekontrola;
- *vnímání sebe samotného*, které má velký vliv na osobní přesvědčení, zda je člověk schopen vykonat úkol;
- *vědomosti*, ke kterým patří všechny poznatky, jež souvisí s prací, která je vykonávána na dané pozici;
- *dovednosti*, které zajišťují to, že jsme schopni vykonat dané činnosti, které souvisí s fyzickým nebo duševním úkolem.

Také Bartoňková (2010) se zabývá složkami neboli anatomií kompetence. Jak je vidět na obrázku č. 5, složky kompetence jsou rozčleněny do trojúhelníku. Základnou, tedy první úrovní, jsou vlastnosti osobnosti. Jedná se o části kompetence, které nemůžeme získat. Druhou úroveň představují ty vlastnosti, které můžeme dále rozvíjet. Třetí úrovní je taková oblast, kterou můžeme jak získat, tak rozvíjet. Vrcholem je chování nebo také jednání. Jedná se konkrétní projev kompetence.

Obrázek 5: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Upraveno dle Bartoňková (2010)

3.2.3 Druhy kompetencí

Hroník (2006) rozlišuje kompetence dle dvou různých hledisek, a to sociálně-psychologického hlediska a hlediska kompetenční orientace firmy. Do sociálně-psychologického hlediska zahrnuje tři skupiny chování, a to: přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem a konečně chování k sobě a projev emocí. Jak lze vidět na tabulce č. 1, ke každému chování přiřazuje skupinu kompetencí. Tyto kompetence bývají z pravidla všeobecné a vychází právě ze sociálně-psychologického úhlu pohledu. Tento pohled se zaměřuje na to, že daná firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence tvoří kompetence firmy.

Tabulka č. 1: Členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska

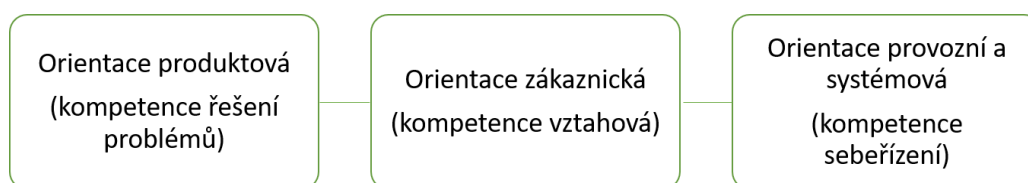
Skupiny chování	Skupiny kompetencí	Obsah
Přístup k úkolům a věcem	Kompetence řešení problému	Někdo je aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Někdo je naopak pasivní a chaotický
Vztah k druhým lidem	Vztahové kompetence	Člověk se při řešení problémů pokaždé vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje lidi řídit, někdo se raději nechává řídit

Chování k sobě a projev emocí	Kompetence sebeřízení	Pokud člověk chce zvládat úkoly a problémy, musí do určité míry zvládat i sám sebe
--------------------------------------	-----------------------	--

Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

Druhé hledisko vychází především z marketingu. Dle tohoto přístupu firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, maximálně ve dvou. Obrázek č. 6 ukazuje základní skupiny kompetencí firmy. Snaží se vysvětlit to, že každá firma má své kompetence, které nejsou rozvinuty všechny stejně. Dalším hlavním bodem tohoto hlediska je zdůraznění východiska od kompetencí firmy až k jedinci.

Obrázek 6: Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy



Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

Armstrong (1999) člení mnohem více kompetencí než Hroník, a to: behaviorálně – personální nebo na založené na práci, druhové, základní nebo specifické a prahové či výkonové kompetence. Behaviorální nebo personální kompetence představují základní schopnosti, které si s sebou jedinci přináší do pracovních rolí. Zahrnují vlastnosti, jako je vedení, orientace na úspěch nebo analytické myšlení. Naopak kompetence, které jsou založené na práci, se týkají spíše výsledků než úsilí. Obě tato pojetí se zaměřují na výsledky chování. Druhové, základní a specifické kompetence jsou takové, které mají všichni lidé v určitém povolání. Mohou být také definovány pro hierarchii pracovních míst nebo pro konkrétní pracovní oblasti. Specifické kompetence jsou definovány především pro jednotlivé role.

Spencer a spol. (1993) rozlišují stejně jako Armstrong prahové kompetence a odlišující (výkonové) kompetence. Prahové kompetence představují primární charakteristiky, tedy znalosti, dovednosti, schopnost číst apod.; jedná se o základní nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by pracovník nemohl zastávat danou pozici. Odlišující kompetence naopak už vymezují, kdo jsou pracovníci, kteří jsou průměrní, nebo nadprůměrní.

Podobné členění má i Schroder (1989), který kompetence dělí na základní a kompetence vysokého výkonu. Základní kompetence se více vztahují ke konkrétním úkolům. Naopak ale kompetence vysokého výkonu umožňují pracovníkům efektivně vést. Stále častěji je důležité, aby pracovníci používali jak základní kompetence, tak i kompetence vysokého výkonu. To je ale možné pouze tehdy, pokud je pracovníci ovládají.

3.3 Standard kompetencí projektového řízení dle IPMA

Máchal a spol. (2015) definují IPMA (International Project Management Association) jako sdružení projektových manažerů. Členové se snaží rozvíjet kompetence projektového řízení i jejich působení, budují a rozvíjejí vztahy s firmami, univerzitami nebo konzultačními společnostmi.

3.3.1 Kompetence projektového manažera

Doležal a spol. (2009) říká, že k tomu, aby se lidé mohli rozvíjet, hodnotit a aby ostatní mohli lépe posuzovat jejich vlastnosti, jsou kompetence rozděleny na kompetenční oblasti. Součástí každé oblasti jsou tzv. elementy, které vystihují dané vlastnosti a aspekty. Rozlišují se celkem tři kompetenční oblasti: oblast technická, behaviorální a kontextová. Každá oblast popisuje jiné elementy kompetencí projektového řízení.

Technické kompetence a jejich elementy se využívají při zahájení projektu, řízení i jeho realizaci, a nakonec i při jeho ukončení. Jejich užívání závisí na velikosti a komplexnosti projektu. Porozumění právě těmto elementům je základ pro hodnocení profesní způsobilosti daného kandidáta. Jak je vidět v tabulce č. 2, technické kompetence v sobě zahrnují nejvíce elementů, a to dvacet (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

Tabulka č. 2: Elementy technických kompetencí a jejich charakteristika

Technické kompetence	Charakteristika
<i>Úspěšnost řízení projektu</i>	Je dáno oceněním výsledků projektu. Pro úspěch řízení projektu je životně důležitá integrace, která spočívá v kombinaci požadavků, aktivit a výsledků projektu s úmyslem dosáhnout cíle.
<i>Zainteresované strany</i>	Představují různé skupiny lidí nebo jednotlivce, kteří mají jakýkoliv zájem na projektu. Buď mají zájem

	o výkon či úspěch projektu, nebo jsou projektem omezeni či ovlivněni.
<i>Požadavky a cíle projektu</i>	Požadavky vychází ze strany zákazníka. Cílem projektu je dát právě zainteresovaným stranám určitou přidanou hodnotu.
<i>Rizika a příležitosti</i>	Rizika se mohou objevit v každé fázi životního cyklu projektu. Také se může jednat zároveň o příležitost, kdy rizika mohou napomoci lépe zvládnout budoucí projekty.
<i>Kvalita</i>	Na řízení kvality se účastní všichni členové projektového týmu. Ti musí vědět, že kvalita projektu je základ. Zodpovědnost za kvalitu projektu nese management projektu.
<i>Organizace projektu</i>	Jedná se o spojení skupiny lidí s potřebnou infrastrukturou. Tato jedinečná organizace se neustále přizpůsobuje fázím životního cyklu projektu.
<i>Týmová práce</i>	Zahrnuje v sobě vedení a řízení, při kterém týmy vznikají, skupinovou dynamiku a fungování v týmech. Sestavení projektového týmu začíná zahajovacími workshopy, semináři nebo projektovými schůzemi.
<i>Řešení problémů</i>	Většina problémů se týká vymezení času, nákladů, rizik nebo dodávek projektu. Tyto problémy lze řešit snížením rozsahu výstupů, zajištěním více zdrojů nebo prodloužením časového rámce.
<i>Struktury v projektu</i>	Struktury v projektu mají za úkol vnést do projektu určitý řád a hierarchii. Jedná se o klíčový mechanismus, který kontroluje, zda není v projektu nic opomenuto.
<i>Rozsah a dodávané výstupy projektu</i>	Rozsah projektu lze definovat jako jeho hranici. Dle zainteresovaných stran, rozsah a výstupy projektu zahrnují technické a funkční charakteristiky a charakteristiky uživatelského rozhraní.
<i>Čas a fáze projektu</i>	V praxi se fáze projektu mohou v čase překrývat. Pojem „čas“ v sobě zahrnuje trvání, odhady, strukturalizaci a časové rozvržení činností. Fází projektu se míní oddělený časový úsek v posloupnosti činnosti projektu.
<i>Zdroje</i>	Zdroje zahrnují pracovníky, zařízení a infrastrukturu. Při realizaci projektu je potřeba dbát na identifikaci zdrojů, jejich plánování a přidělování.
<i>Náklady a financování</i>	Finanční řízení a řízení nákladů v sobě zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí s plánováním, kontrolou nákladů a financováním v průběhu celého životního cyklu projektu.
<i>Obstarávání a smluvní vztahy</i>	Obstarávání zboží a služeb má vždy na starost zásobovací nebo nákupní tým. Tyto týmy bývají součástí trvalé organizace, někdy i přímo součástí projektu či programu. Management smluvních vztahů má za úkol kontrolovat a řídit procesy formalizace kontraktu.
<i>Změny</i>	Změny musí být v celém průběhu projektu porovnávány s původními cíli a záměry projektu. Aby mohl být v rámci projektu využíván proces řízení změn, musí být odsouhlasen celým projektovým týmem a všemi zainteresovanými stranami.

<i>Kontrola, řízení a podávání zpráv</i>	Řízení a kontrola vychází z plánů projektu, jeho cílů a smluv. Dále porovnává projekt se směrným plánem a hodnotí jeho efektivitu. Podávání zpráv v sobě zahrnuje nejenom poskytování informací o stavu projektu, ale i jeho přezkoumání a finanční audity.
<i>Informace a dokumentace</i>	Management informací se zabývá získáváním, výběrem, vyhledáváním a ukládáním dat o projektu. Je velmi důležité, kdo dané informace obdrží. Každý by měl dostávat pouze ty informace, které ke svému úkolu potřebuje. Systém dokumentace identifikuje veškeré dokumenty, týkající se projektu nebo programu. Každý dokument by měl být šitý na míru právě svému účelu.
<i>Komunikace</i>	Právě efektivní komunikace je klíčovým bodem pro úspěch projektu. Komunikační plán připravuje vždy management projektu. S komunikací souvisí i správné informace. Vždy se totiž musí zvažovat důvěrnost daných informací.
<i>Zahájení</i>	Zahájení představuje základ pro úspěšný projekt nebo program. Vždy se ale musí počítat s určitou úrovní nejistoty, neúplných a nedostupných informací. Proto je dobré zrealizovat zahajovací workshop a nábor lidí do projektového týmu.
<i>Ukončení</i>	Každá fáze životního cyklu projektu musí být vždy dokončena. Proto se kontroluje, jestli bylo dosaženo zadaných cílů nebo jestli jsou splněna očekávání zákazníků.

Zdroj: Upraveno dle Doležal a spol. (2009)

Behaviorální kompetence zahrnují elementy osobního přístupu. Tato oblast rozlišuje celkem patnáct kompetencí, které jsou ve vztahu k projektovému řízení a projektu. Vždy záleží na dané situaci, jak moc jsou právě behaviorální kompetence důležité. Proto se musí brát v úvahu spíše technické a kontextové kompetence. Tabulka č. 3 udává celý seznam všech behaviorálních kompetencí včetně jejich stručné charakteristiky (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

Tabulka č. 3: Elementy behaviorálních kompetencí a jejich charakteristika

Behaviorální kompetence	Charakteristika
<i>Vůdčovství</i>	Jedná se o nezbytnou vlastnost v projektu, pokud nastane nějaký problém. Je důležité právě tehdy, kdy se musí uplatnit všechny kompetence projektového manažera. Vůdčovství lze definovat jako motivování a ovlivňování ostatních lidí k dosažení zadaného cíle.
<i>Zainteresovanost a motivace</i>	Zainteresovanost i motivace musí být v každém projektu upřímná. K tomu, aby manažeři motivovali ostatní pracovníky, musí vždy vědět jejich dovednosti, postoje i zkušenosti.

<i>Sebekontrola</i>	Sebekontrolu lze definovat jako přístup člověka, který je ukázněný a systematický. Tento přístup by měl pracovník zvládat jak v každodenních úkolech, tak i ve stresových situacích.
<i>Asertivita</i>	Asertivita je kompetence, kterou potřebuje každý manažer projektu, aby zajistil efektivní fungování komunikace v projektovém týmu. Pokud je manažer asertivní, znamená to, že dokáže vyjádřit a prezentovat své názory s autoritou.
<i>Uvolnění</i>	Uvolnění je důležité v krizových situacích, kdy je potřeba udržet spolupráci mezi všemi zainteresovanými stranami. Díky uvolnění lze snížit napětí nebo dodat energii ostatním pracovníkům.
<i>Otevřenost</i>	Jde o prostředek, jak získat přínos od jiných lidí ze znalosti nebo zkušenosti. Manažer projektu by měl být otevřený, pokud pracuje s různými odborníky. Tím se zároveň zlepšuje i důvěra, respekt a spolehlivost.
<i>Kreativita</i>	Kreativita představuje originální myšlení a využívání fantazie, které je u plánování či realizace projektu vítané. Na druhou stranu musí být vždy používána uvážlivě.
<i>Orientace na výsledky</i>	Pro orientaci na výsledky je důležité, aby byl cílem optimální výsledek jak pro všechny členy projektového týmu, tak pro všechny zainteresované strany. Tento element je úzce spjat s úspěchem řízení projektu.
<i>Výkonnost</i>	Výkonnost lze definovat jako využití zdrojů a času tak, že náklady jsou vynaloženy co nejvíce účelně a dosahují tak vhodné výstupy. Pokud při projektu nastanou nějaké problémy, výkonnost patří k nejdůležitějším kompetencím při řízení projektů.
<i>Diskuze</i>	Diskuze je v projektovém týmu velmi prospěšná. Jedná se o schopnost argumentace, naslouchání názorů jiných pracovníků, vyjednávání a konečně nalezení společného výsledku.
<i>Vyjednávání</i>	Vyjednávání musí být vždy někým (většinou manažerem projektu) vedeno tak, aby bylo co nejvíce objektivní. Pro všechny zainteresované strany je žádoucím výsledkem: „vítěz-vítěz“, tedy že každý je s výsledkem spokojen.
<i>Konflikty a krize</i>	Konflikty a krize vznikají nebo mohou vzniknout v každém projektu nebo programu. Konflikt se dá vyřešit kompromisem, spoluprací, prevencí nebo za použití síly.
<i>Spolehlivost</i>	Spolehlivost představuje kompetenci nebo vlastnost, která je v realizaci projektu velmi ceněna. Zahrnuje v sobě rozhodnost, zodpovědnost, sebedůvěru a korektní chování. Díky tomu právě spolehlivost zvyšuje šanci, jak dosáhnout cíle.
<i>Porozumění hodnotám</i>	Porozumění hodnotám se netýká pouze manažera projektu ale celého projektového týmu a všech zainteresovaných stran. Jedná se o skutečné vnímání kvality druhých lidí, schopnost komunikace a vnímání etických standardů.
<i>Etika</i>	Etiku lze definovat jako přijatelné chování každého jedince. Musí být respektována, zároveň dovoluje provádět projekty s dobrým výsledkem.

Zdroj: Upraveno dle Národní standard kompetencí projektového řízení (2012)

Kontextové kompetence definují koncepcce programu, projektu a portfolia. Tyto kompetence jsou velmi důležité při určitých specifických situacích na projektu, které jsou založeny na hodnocení kandidátů v procesu certifikace. Tabulka č. 4 ukazuje všechny elementy kontextových kompetencí a jejich charakteristiku. Prvních pět elementů popisují podporu managementu projektu portfolia a program v dané organizaci. Zbylé elementy udávají, co musí o projektech vědět jiné podpůrné funkce v ostatních částech organizace.

Tabulka č. 4: Elementy kontextových kompetencí a jejich charakteristika

Kontextové kompetence	Charakteristika
<i>Orientace na projekt</i>	Pokud je firma orientovaná na projekt, znamená to, že se zaměřuje na rozvoj kompetencí v oblasti projektového řízení a na řízení pomocí projektů.
<i>Orientace na program</i>	Zahrnuje v sobě jak definici programu, tak jeho atributy a řízení. Program představuje sled vzájemně propojených akcí, které vedou k dosažení cíle.
<i>Orientace na portfolio</i>	Portfolio projektů představuje souhrn projektů a programů, které dohromady fungují za účelem kontroly, řízení a koordinace.
<i>Realizace projektu, programu a portfolia</i>	Jedná se nejenom o realizaci, ale také o zlepšování řízení projektů, programů a portfolií dané firmy.
<i>Trvalá organizace</i>	Má dlouhodobý smysl a účel. Jedná se o element, který se zabývá vztahy mezi organizacemi projektů, které jsou časově omezeny. Součástí trvalé organizace bývá většinou i projektová kancelář.
<i>Byznys</i>	Představuje komerční nebo průmyslové akce, které se týkají zajišťování, poskytování nebo opatřování zboží a služeb. Zahrnuje v sobě dopad byznys věcí na řízení projektů, portfolií a programů.
<i>Systémy, produkty, technologie</i>	Tento element představuje vztahy a vazby mezi trvalou organizací a projektem či programem, které se týkají systémů produktů nebo technologií.
<i>Personální management</i>	Rozvoj pracovníků představuje klíčový aspekt v každé organizaci. Personální management se zabývá lidskými zdroji, které mají vazbu k projektům nebo programům. Zahrnuje náborů a výběry nových pracovníků, jejich školení, hodnocení i motivaci.
<i>Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí</i>	Jedná se o veškeré aktivity, související s těmito pojmy, a to jak v průběhu plánování projektu, tak jeho realizaci, životního cyklu výsledných produktů a jejich vyřazování. Problémy, které se týkají toho elementu kompetencí, jsou definovány standardy a směrnicemi.
<i>Finance</i>	Finanční řízení má za úkol získat finanční zdroje pro realizaci projektu. Každý projekt se financuje jiným způsobem. Manažer projektu by měl být také schopný interpretovat údaje z účetního systému.
<i>Právo</i>	Každý manažer projektu musí jednat tak, aby to, co dělal, bylo v souladu se zákonem. Pro řízení některých

projektů je nezbytná znalost právních oblastí, např. obchodního zákoníku nebo zkušenost se psaním smluv.
--

Zdroj: Upraveno dle Národní standard kompetencí projektového řízení (2012)

3.3.2 Role a požadavky stupňů IPMA

Certifikáty, které lidé dostávají, hodnotí jejich kompetence v oblasti projektového řízení. IPMA definuje čtyři diferencované úrovně certifikací dle stupně složitosti projektu, ve kterém daný odborník pracuje a dokazuje své kompetence. Posouzení složitosti se zvyšuje daným certifikačním levellem a fází procesu (ScienceDirect: Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company,2014).

- IPMA Level A: Certifikovaný ředitel projektů

Pracovník musí mít minimálně pět let zkušeností v oblasti management portfolio projektů nebo management více projektů. Z toho minimálně tři roky jako vedoucí ve funkci management portfolio. Jeho klíčovou kompetencí je schopnost řídit portfolia projektů nebo programy (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

- IPMA Level B: Certifikovaný projektový senior manažer

Jedná se o pracovníka, který je schopen řídit komplexní projekty. Měl by mít minimálně pět let zkušeností v projektovém řízení. Klíčovou kompetencí je schopnost řídit komplexní projekty (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

- IPMA Level C: Certifikovaný projektový manažer

Pracovník má minimálně tři roky zkušeností v oblasti projektového řízení. Jeho kompetencí je schopnost řídit projekty s omezenou komplexností nebo řídit podprojekt komplexního projektu (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

- IPMA Level D: Certifikovaný projektový praktikant

V tomto stupni člověk nemusí mít nutné zkušenosti s elementy kompetencí projektového řízení. Pokud je ale má, jsou výhodou. Jako hlavní kompetence je ovšem znalost všech elementů kompetencí. Většinou se jedná o člena projektového týmu (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

3.4 Kompetenční modely

3.4.1 Teorie kompetenčních modelů

Definice kompetenčních modelů jsou dle teoretiků velmi podobné a v podstatě se v širším pojetí shodují. Hroník (2006) v nejjednodušším pojetí vidí kompetenční model jako uspořádané kompetence. Jedná se tak o jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení lidí. Dle Fišera (2014) se kompetenční modely omezují pouze na měkké kompetence, jako je: spolupráce, loajalita, iniciativy nebo zákaznický přístup. Obecně jsou měkké kompetence ty, které působí na vytváření firemní kultury. Fišer definuje kompetenční model jako firemní zásobník kompetencí. Na druhou stranu Kubeš a spol. (2004) popisuje kompetenční model jako konkrétní kombinaci dovedností, vědomostí a jiných osobnostních charakteristik.

Lucia a Lepsinger (1999) tvrdí, že kompetenční model vnáší do lidského chování velký prvek měřitelnosti. Dále říkají, že kompetenční modely mohou sjednotit pohled na to, co je potřeba, jaké chování by se mělo podporovat, odměňovat nebo rozvíjet. Dále tito teoretici vytvořili konkrétní sérii otázek, které určí, zda daný kompetenční model může pomoci v podnikání nebo naopak. Jedná se například o otázky typu:

- jsou pracovníci odměňováni za konkrétní chování, které napomáhá k dosažení podnikatelských cílů;
- přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které bude potřebovat zejména v budoucnosti;
- pokud ve firmě probíhá změna strategie nebo kultury, vědí lidé, co konkrétně mají dělat, aby ji podpořili.

Obecnými výhodami kompetenčního modelu jsou podle Hroníka (2006):

- jednotná kritéria pro výběr pracovníků;
- základ pro systém hodnocení;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy;
- sjednocení „jazyka“ jak pro personalisty, tak pro manažery.

Tématem kompetenčních modelů se zabývá i Kovács (2009). Kovács se shoduje s ostatními teoretiky v tom, že kompetenční modely detailně popisují kombinace znalostí,

dovedností a jiných charakteristik osobnosti, které manažeři využívají k plnění úkolů. Vždy závisí na jednotlivé firmě, jaký kompetenční model s jednotlivými kompetencemi vznikne.

V obecném měřítku je pro firmy kompetenční model velmi důležitý. Podle Kováce (2009) se jedná především o oblast rozvoje lidských zdrojů, právě proto, že napomáhá k výběru nových manažerů. Dále se využívá při návrhu rozvojových či tréninkových programů nebo k hodnocení pracovního výkonu. Kompetenční modely také napomáhají sjednotit pohledy různých lidí na to, co je v budoucnu potřeba, co by daná firma měla podporovat, odměňovat či rozvíjet.

Hroník (2006) ukazuje na příkladu, jak by měl vypadat efektivní kompetenční model. Měl by vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, měl by mít maximálně dvanáct kompetencí, platí pro všechny, je sdílený a v neposlední řadě vytváří propojení mezi popisem práce a firemními hodnotami. Pokud kompetenční model obsahuje například dvacet kompetencí, někdy i více, jeho největší nevýhodou je, že modelu rozumí pouze několik málo lidí.

3.4.1.1 *Postup při tvorbě kompetenčních modelů*

Jak by se mělo postupovat a jakých kroků využít při tvorbě kompetenčního modelu se převážně zabývá Kubeš a spol. (2004). Rozlišuje celkem osm kroků, jak kompetenční model vytvořit. Nejprve se vyjasní cíl, který tvorbu kompetenčního modelu bude sledovat. Poté následuje určení rozsahu projektu a cílová skupina. Pokud se určí cíl, je zřejmé, kterých skupin pracovníků by se měl daný model týkat. Dalším krokem je výběr přístupu. Poté následuje sestavení projektového týmu, kde musí být schopní lidé, kteří budou odpovídat za implementaci a používání modelu. Pátým krokem je identifikace úrovně výkonu v dané pozici, protože kompetenční model vypovídá o tom, co konkrétně dělají úspěšní manažeři, kterých se to týká. Dále na to navazuje sběr dat a analýza – to už představuje tvorbu samotného modelu. Výsledkem této fáze je předběžný kompetenční model. Předposledním krokem je validizace kompetenčního modelu. V praxi se jedná o ověření, zda model opravdu popisuje takové chování, díky kterému mají manažeři nadprůměrné výsledky. A konečně posledním krokem je příprava kompetenčního modelu k užívání, tedy jeho implementace.

3.4.2 Přístupy kompetenčních modelů

K tomu, aby byly vytvořeny a aplikovány kompetenční modely, využívají firmy společně s externími konzultanty tzv. přístupy kompetenčních modelů. Ty se vybírají podle záměru, cíle nebo stupně rozvoje firmy. Rothwell a spol. (2012) rozlišují celkem tři přístupy a to: preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru.

Preskriptivní model znamená, že daná organizace nevytváří nové kompetenční modely, ale „vypůjčuje si“ už hotové modely. Díky tomu je pro organizace nejvíce přístupný, a to jak z časových, tak finančních důvodů. Takové vypůjčení s sebou nese i několik nevýhod. Model nemusí být v souladu se specifickými podmínkami organizace nebo nemusí být zvolen vhodný „jazyk“ kompetencí (Rothwell a spol., 2012).

Kombinovaný přístup se snaží přizpůsobit již vytvořený model specifikům jednotlivých organizací. Znamená to tedy, že modeluje dané kompetence pro každou organizaci individuálně. Kombinovaný přístup se využívá pro dvě situace. Buď chce organizace vybrat z většího množství kompetence ty, které jsou kritické, nebo chce upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z vypůjčeného modelu tak, aby odpovídaly dané pracovní pozici (Rothwell a spol., 2012).

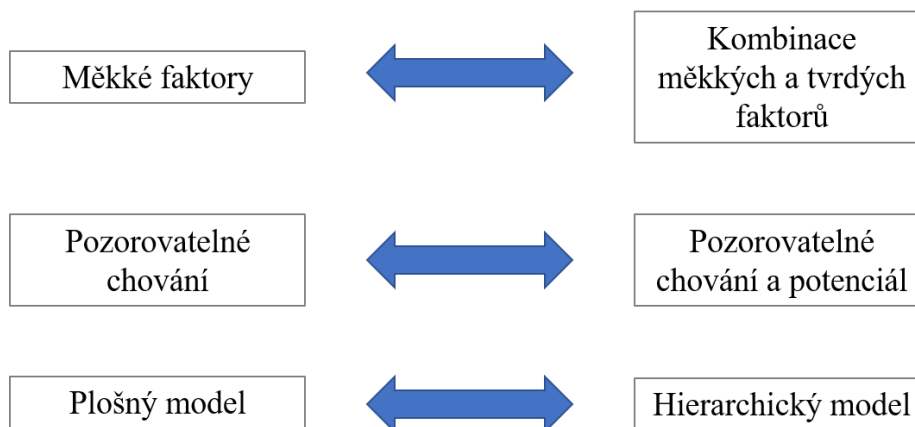
Jak už z názvu napovídá, přístup šitý na míru nejprve mapuje organizační terén a nepracuje s předem danými modely či kompetencemi. Proto bývá mnohem časově, finančně i metodologicky náročnější než předešlé přístupy. Hlavním úkolem tohoto přístupu je identifikace chování, které zajišťují nadstandartní výkon. Díky tomu, že je tento přístup nejnáročnější, je potřeba důkladně znát celou organizaci, vnější podmínky a danou pracovní pozici. Na druhé straně jako jediný vytváří spolehlivý základ pro důležitá personální rozhodnutí (Rothwell a spol., 2012).

3.4.3 Druhy kompetenčních modelů

Jak již bylo zmíněno, Hroník (2006) definuje kompetenční model jako soubor uspořádaných kompetencí. Díky tomu lze v praxi rozlišit několik typů kompetenčních modelů. Například kompetenční model PMI je zaměřen pouze na měkké faktory. Naopak kompetenční modely firem jako je Skanska, Lesy SR nebo ConocoPhillips v sobě zahrnují

a kombinují měkké i tvrdé faktory. Obrázek č. 7 ukazuje, že kompetenční model lze rozlišit do tří charakteristik, podle kterých existuje maximálně osm druhů kompetenčních modelů.

Obrázek 7: Druhy kompetenčních modelů



Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

Kubeš a spol. (2004) na rozdíl od Hroníka rozlišuje dva typy kompetenčních modelů, a to model ústředních kompetencí a generické kompetenční modely. Model ústředních kompetencí je zaměřen na souhrn kompetencí, které jsou ve firmě společné a nevyhnutelné pro všechny lidi bez ohledu na jejich roli, pozici nebo hierarchii. Oproti tomu generické modely nabízí seznamy kompetencí na konkrétní pracovní pozici. Díky tomu tyto druhy modelů dobře ukazují to důležité - proč je například manažer ve firmě úspěšný.

3.4.4 Kompetenční modely v praxi

Pro ukázkou je níže vybráno několik typů, jak kompetenční model může vypadat a co může obsahovat. Všechny kompetenční modely byly vybrány náhodně z odborné literatury.

Tabulka č. 5 ukazuje identifikovaný model kompetencí, který je vymezen dle Kubeše a spol. (2004). Kompetenční model byl sestaven pro klíčové manažerské pozice v provozech v České republice a na Slovensku. Důvodem pro sestavení modelu bylo transformovat celou organizaci a změnit strukturu pracovních pozic. Dále firma potřebovala vědět, jaké klíčové dovednosti mají manažeři, kteří by byli prospěšní pro realizaci celé této změny.

Tabulka č. 5: Kompetenční model na pozici manažera úseku

Kompetence	Stručná charakteristika/přínos pro organizaci
<i>Orientace na výkon</i>	Kompetence umožňuje organizaci budovat klima, ve kterém lidé analyzují svůj výkon. Úspěchy a neúspěchy s cílem zaměřit se na to, co změnit, „aby se věci dělaly lépe“.
<i>Orientace na rozvoj</i>	Uplatňování této kompetence umožňuje přesouvat odpovědnost, zplnomocňovat lidi směrem dolů a vytvářet tak plošší a flexibilnější organizační strukturu.
<i>Analytické a koncepční myšlení</i>	Získávání bohatých a relevantních informací o zákaznících, trhu, konkurenci umožňuje organizaci lépe využít nabízející se příležitosti a lépe se připravit na neočekávané situace.
<i>Orientace na zákazníka</i>	Umožňuje organizaci vytvářet a udržovat kvalitní zákaznické vztahy, které vedou k loajalitě zákazníků. I díky bohatému sběru informací o potřebách zákazníků může organizace rychle korigovat postupy a rozhodnutí, které snižují její efektivnost.
<i>Interpersonální kapacita</i>	Přispívá ke zvýšení motivace pracovníků, umožňuje v organizaci vytvářet a uplatňovat přístupy a procesy participativního přijímání rozhodnutí. Efektivní používání této kompetence buduje příznivou atmosféru ve skupině, v níž se členové cítí jako součást společnosti.
<i>Orientace na cíl</i>	Kompetence umožňuje manažerům udržovat zaměření pracovníků, stejně jako celé organizace, na dosažení cílů, na splnění úkolů.
<i>Flexibilita v procesu změn</i>	Umožňuje průběžnou a dlouhodobou adaptaci organizace vzhledem k měnícím se podmínkám prostředí a situace.

Zdroj: Upraveno dle Kubeš a spol. (2004)

Další kompetenční model definuje ve své knize Hroník (2006). Jak ukazuje tabulka č. 6, jedná se o model společnosti Skanska. Model obsahuje celkem šest kompetencí. Díky tomuto menšímu počtu je snazší i pružnější jejich používání – to právě společnost Skanska ve svém oboru podnikání potřebuje. Díky pružnějšímu využívání lze tento kompetenční model využít jak pro vedoucí pracovníky, tak další pracovní pozice. Na výběru kompetencí je zřejmé, že se rozdělují do tří hlavních skupin, a to: kompetence řešení problému, kompetence sebeřízení a interpersonální kompetence.

Tabulka č. 6: Kompetenční model Skanska

Kompetence	Obsah kompetence
<i>Zaměření na zákazníka</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zná požadavky a očekávání zákazníků • Účinně formuje zákaznicko očekávání • Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů • Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky • Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit
<i>Zaměření na výsledky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovuje/přijímá smělé cíle • Plní stanovené cíle • Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření
<i>Strategické myšlení</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uvědomuje si širší kontext a příslušně tomu jedná • Svým jednáním dává najevo celopodnikový přístup • Projevuje podnikatelského ducha
<i>Vedení lidí</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dává najevo aktivní iniciativu a energičnost • Buduje vysoce výkonné týmy • Aktivně rozvíjí schopnost lidí prostřednictvím náročných úkolů, cílů, zpětné vazby a mentoringu • Účinně se podílí na získávání nových pracovníků • Energicky přistupuje k nevýkonným zaměstnancům i k osobám s největším potenciálem
<i>Osobnostní kvality</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat • Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku • Hledá příležitosti k osobnímu rozvoji • Prokazuje osobní bezúhonnost
<i>Odborné/obchodní znalosti a dovednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vykazuje znalost obchodních souvislostí • Efektivně řídí riziko • Je zběhlý ve finančních záležitostech • Má dobré vyjednávací schopnosti • Projevuje systémové myšlení

Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

Hroník (2006) se také zabývá kompetenčním modelem MotivC. Tento model byl vytvořen ze zkušeností s vlastními kompetenčními modely a s užíváním modelu PMI a McBer. Model MotivC je využíván při Assessment Centre nebo Development Centre v organizacích, které nemají vlastní modely. Tabulka č. 7 představuje, jak model MotivC vypadá. Opět se tu objevují tři hlavní skupiny kompetencí, pod které spadá několik dalších dílčích kompetencí. Model je nastaven tak, aby poskytl rychlejší a snadnější převod získaných hodnot do nového kompetenčního modelu.

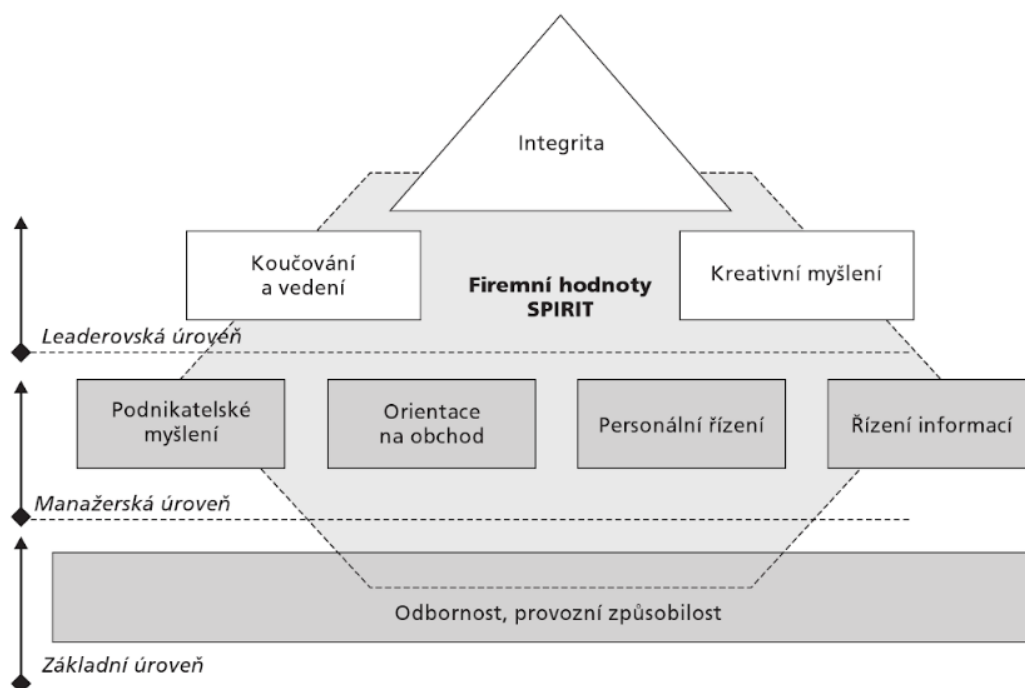
Tabulka č. 7: Ukázka kompetenčního modelu MotivC

Skupina kompetencí	Dílčí kompetence	Ukázky možných programů rozvoje
Kompetence sebeřízení	Integrita	Time management, Stress management, Change management, Programy osobní efektivity, Skupiny osobního růstu, Conflict management
	Otevřenost změně	
	Centralita práce (zaujetí)	
	Odolnost vůči stresu	
Kompetence řešení problému	Zaměřenost na výsledky	Nácvik strukturovaného řešení problému, Program rozvoje tvořivosti, Kaskádování cílů, Scénáře budoucnosti, Brainstorming, Nácvik rozhodování
	Analytické myšlení	
	Kreativní myšlení	
	Vize a strategie	
Interpersonální kompetence	Interpersonální citlivost	Asertivita, Vyjednávání, Koučování, Styly vedení, Role manažera, Komunikace v organizační struktuře, Interní zákazník, Týmová práce
	Týmová práce	
	Organizační chování, vedení a vliv	
	Zákaznická orientace	

Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

Hroník (2006) uvádí i kompetenční modely, které na pohled vypadají odlišně než ty předchozí. Je tomu tak vidět u obrázku č. 8, který představuje kompetenční model společnosti ConocoPhillips. Jedná se o model hierarchický, který integruje měkké a tvrdé kompetence. Základní úroveň modelu se skládá z odbornosti a provozní způsobilosti. Jedná se tedy o složku profesionality, která je velmi důležitá pro ostatní úrovně modelu. Další úroveň je manažerská, která zahrnuje čtyři kompetence. A konečně na vrcholu je leaderovská úroveň, kam spadají tři kompetence. Mezi těmito kompetencemi jsou firemní hodnoty a SPIRIT (safety, people, integrity, responsibility, innovation a teamwork). Právě firemní hodnoty a SPIRIT představují složky modelu, které pojí všechny kompetence.

Obrázek 8: Kompetenční model ConocoPhillips



Zdroj: Upraveno dle Hroník (2006)

4 Vlastní práce

Praktická část je strukturována do čtyř hlavních sekcí. Nejprve bude představena vybraná společnost – stručný popis její historie, na co se zaměřuje a jak je zpracovaná její organizační struktura. Druhá část se bude věnovat analýze kompetencí všech projektových manažerů, kteří v této společnosti pracují. Veškeré kompetence, které budou analyzovány, vychází ze standardu ICB, vydaný asociací IPMA. Třetí část bude zaměřena na obecnou metodiku toho, jak by v dané společnosti měli vytvářet kompetenční modely. A konečně poslední část se zaměří na konkrétní projekt, na kterém se bude v budoucnu ve společnosti pracovat, pro který se kompetenční model sestaví.

4.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost si nepřeje být v diplomové práci jmenována. Proto bude přání respektováno a dále bude užíváno označení Společnost.

Společnost byla založena v roce 1994 v Praze, s cílem poskytovat průzkumy trhu svým klientům. V roce 1997 dokončila vývoj služeb (kvalitativní a kvantitativní průzkumy trhu). V roce 2006 Společnost expandovala se svými projekty do více než 20 zemí po celém světě. Díky tomu mohla Společnost rozšiřovat svou metodologii. V roce 2013 zahájila Společnost vývoj automatizované platformy. Nyní má dvě pobočky, v Praze a v Dallasu. Hlavní misí Společnosti je využívat vyspělé technologie k demokratizaci průzkumu trhu.

Výzkumné projekty má na starost tým pracovníků, kteří pracují se zadáním od klienta a snaží se mu poskytnout výsledky, jež splňují vědecké standardy. Díky automatizaci je Společnost schopna klientovi dodat hotový projekt 3x rychleji a 3x levněji než konkurence. Mezi klienty Společnosti patří: Google, MasterCard, HomeCredit a další.

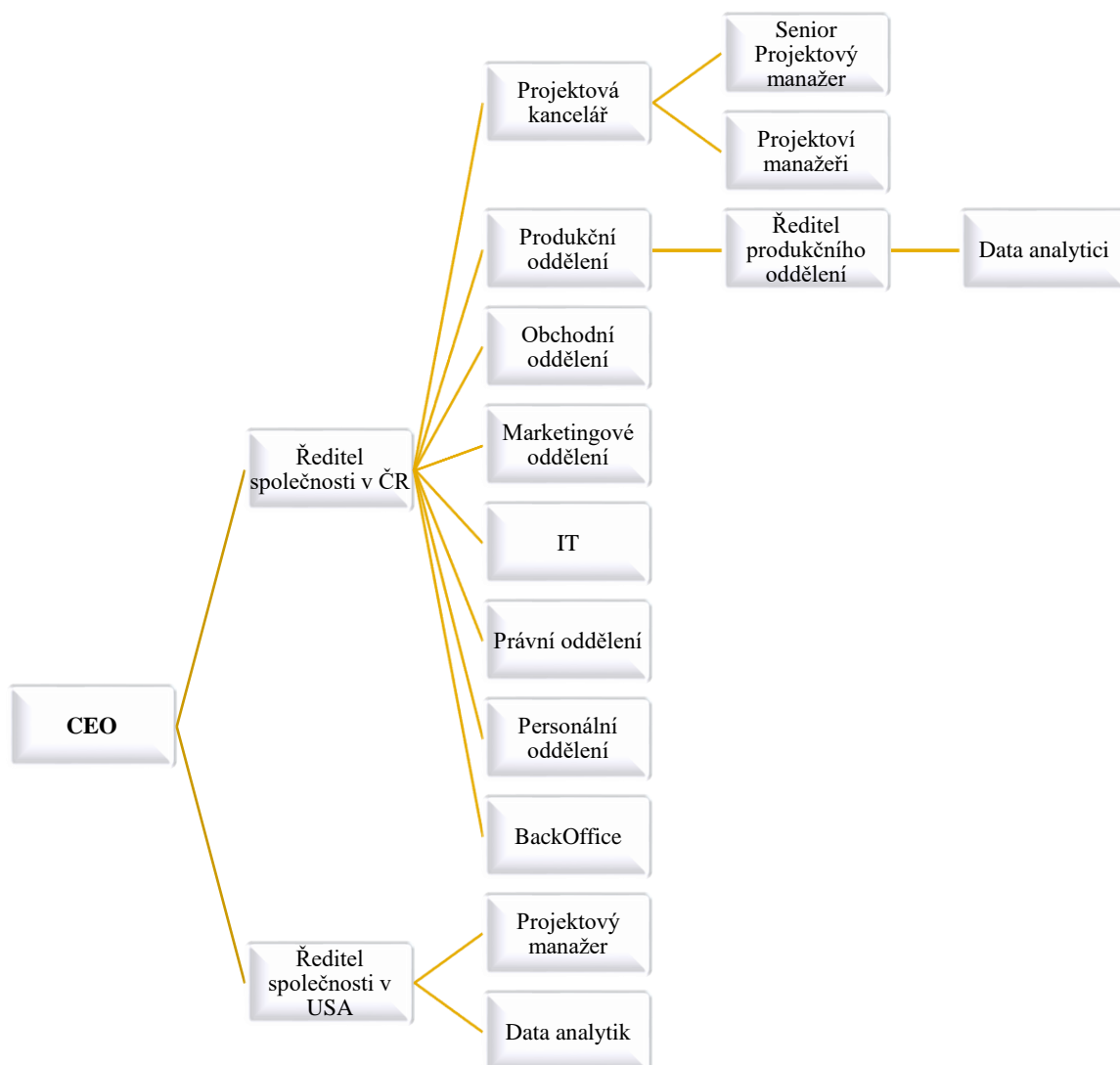
Společnost se specializuje na šest typů projektů. Jedná se o:

- testování návrhů reklam a produktů (otestování a vylepšení nové reklamy, výrobků, materiálů nebo jiného konceptu);
- analýzu tržní pozice a značky (silné a slabé stránky Společnosti, měření trendů, pozice oproti konkurenci);

- měření účinnosti reklamních kampaní (úspěšnost reklamy, její dosah, dopad a efektivita);
- spokojenost a věrnost zákazníků (loajalita zákazníků, zlepšení kvality výrobků a služeb);
- cenovou citlivost a optimalizaci cen (znalost trhu a cenové citlivosti);
- analýzu trhu a spotřebitelů (co spotřebitele motivuje a řídí jejich chování, určení velikosti a potenciálu trhu).

Na obrázku č. 9 je popsána hierarchická organizační struktura Společnosti. Jak je vidět, pod CEO (generální ředitel), který sídlí v Praze, jsou ředitelé obou poboček. Co se týká pobočky v USA, ta není momentálně tak rozvinuta jako ta v České republice. V současné době zde pracují pouze tři lidé, a to ředitel Společnosti, projektový manažer a data analytik. Díky tomu, že tato pobočka zatím není tolik zavedená a není zde tolik projektů, tato struktura prozatím stačí. Na pobočce v České republice sídlí včetně CEO i personální oddělení, IT oddělení a jiné, které zároveň úzce spolupracují s americkou pobočkou. Projektová kancelář se skládá z jednoho Senior projektového manažera a pěti projektových manažerů.

Obrázek 9: Organizační struktura Společnosti



Zdroj: interní materiál Společnosti

4.2 Analýza kompetencí projektových manažerů ve vybrané společnosti

Jedním z dílčích cílů diplomové práce je analýza kompetencí projektových manažerů v dané Společnosti. Výstupem této analýzy by vybraná Společnost měla získat přehled kompetencí dle standardu ICB, jež jsou pro projektové manažery, kteří v této Společnosti pracují, nejdůležitější a prioritní.

4.2.1 Představení projektových manažerů

Nejprve byl s projektovými manažery proveden krátký rozhovor, který měl za cíl představit dané manažery, jaké jsou jejich zkušenosti, jejich oblast působení apod. Otázky k rozhovorům lze vidět k nahlédnutí v příloze A. Dle jejich přání nebude nikde v diplomové práci uvedeno jejich jméno, proto budou nazýváni jako PM 1 – PM 6. Výstupem rozhovorů jsou stručné informace a jejich charakteristika:

- PM 1

Jedná se o Senior projektového manažera, který má pod sebou Junior projektového manažera a řídí dlouhodobé projekty pro české i zahraniční klienty. Má více než dvacet let zkušeností s výzkumnými projekty. Vlastní několik sebevzdělávacích certifikací, včetně certifikace PMI.

- PM 2

Pracuje na pozici Projektový manažer na výzkumných projektech, a to dva roky. Ve Společnosti má na starost menší projekty a zároveň zpracovává podklady a dokumentaci pro Senior projektového manažera. Tato pozice je její první zkušenost s projektovým řízením. Certifikaci v současné době nevládní, a do budoucna o ní ani nepřemýšlí.

- PM 3

Na pozici projektového manažera pracuje tři roky. Má zkušenost pouze s výzkumnými projekty. Co se týče teoretických znalostí, má vysokoškolské vzdělání v oboru projektové řízení. Má na starost krátkodobější projekty pro české klienty. Vlastní nejnižší stupeň certifikace PRINCE2 Foundation.

- PM 4

Projektovému řízení se věnuje deset let. Nejprve pracoval jako Junior projektový manažer v oblasti bankovníctví, nyní pracuje jako projektový manažer na významných výzkumných projektech pro dlouhodobé klienty. Vlastní certifikaci PRINCE2.

- PM 5

Stejně jako PM 4 se nejprve věnoval projektovému řízení v bankovníctví. Nyní má na starost výzkumné projekty jak u nás v ČR, tak v druhé pobočce v Dallasu. Projektovému řízení se věnuje přes 20 let a vlastní certifikaci PRINCE2.

- PM 6

Pracuje na pozici Junior projektový manažer. Jedná se o první zkušenost v praxi projektového řízení, momentálně ale projektové řízení studuje. Na projektech pracuje převážně se Senior projektovým manažerem, který je jeho přímý nadřízený. Certifikaci zatím nemá, ale po dosažení zkušeností si plánuje udělat certifikaci IPMA na úroveň C.

4.2.2 Sběr dat k analýze

K analýze byly vytvořeny tři hodnotící škály kompetencí (viz příloha B) dle standardu ICB. Jedná se o oblast technickou, behaviorální a kontextovou. Každý projektový manažer, který ve Společnosti pracuje, byl požádán o vyplnění těchto hodnotících škál. Všichni manažeři byli vstřícní a hodnotící škály vyplnili.

Hodnocení kompetencí bylo provedeno na škále 1-10, kde 1 představuje nejnižší hodnotu, tedy je pro manažera nejméně důležitá. Naopak hodnota 10 je pro manažera nejvíce důležitá a zároveň prioritní. Následující body byly rozděleny do pěti kategorií:

- 10 – 9: *absolutně důležité* (10 – horní hrana, 9 – spodní hrana)
- 8 – 7: *velmi důležité* (8 – horní hrana, 7 – horní hrana)
- 6 – 5: *spíše důležité* (6 – horní hrana, 5 – spodní hrana)
- 4 – 3: *málo důležité* (4 – horní hrana, 3 – spodní hrana)
- 2 – 1: *absolutně nedůležité* (2 – horní hrana, 1 – spodní hrana)

Po sběru dat byla vytvořena bodovací hranice pro výběr prioritních kompetencí. Díky tomu, že je ve Společnosti celkem šest projektových manažerů, mohla každá kompetence získat maximálně 60 bodů. Bodovací hranice vypadá takto:

- 100 % - 85 % = 60 – 51 bodů
- 84 % - 75 % = 50 – 45 bodů
- 74 % - 50 % = 44 – 30 bodů
- 49 % - 25 % = 29 – 15 bodů
- 24 % - 0 % = 14 – 0 bodů

Pro analýzu kompetencí, tedy výběr těch nejdůležitějších kompetencí pro danou Společnost, budou vybrány ty kompetence, které dosáhly 51 bodů a výše, tedy 85 %-100 %.

Jak je vidět v tabulce 8., 9. a 10, pro projektové manažery jsou kompetence různorodé a pro každého mají jinou důležitost. I přesto se v některých hodnotách shodovali. Největší shodu dosáhla v kontextové oblasti kompetence orientace na projekt. Tato kompetence je skutečně pro každého projektového manažera velmi podstatná. Naopak nejmenší shodu měla orientace na portfolio, kdy opravdu každý projektový manažer přidělil jiný počet bodů. To může mít za následek dostatek či nedostatek zkušeností s řízením portfolia.

Z tabulky č. 8, která se zabývá technickými kompetencemi, dosáhly celkem čtyři kompetence více než 85 %. Jedná se o kompetence: *požadavky a cíle projektu, kvalita, týmová práce a komunikace*. Pod hranici 50 %, tedy 30 bodů, se nedostala žádná kompetence. I přesto nejméně dostaly kompetence *zahájení a obstarávání a smluvní vztahy* s 34 body. Lze spatřit, že technické kompetence jsou pro manažery velmi různorodé.

Tabulka č. 8: Hodnotící škála technických kompetencí

Technické kompetence	PM 1	PM 2	PM 3	PM 4	PM 5	PM 6	Součet
<i>Úspěšnost řízení projektu</i>	8	7	9	9	7	9	49
<i>Zainterесované strany</i>	7	6	8	10	9	8	48
<i>Požadavky a cíle projektu</i>	9	8	9	10	10	9	55
<i>Rizika a příležitosti</i>	6	6	8	9	10	9	48
<i>Kvalita</i>	7	8	10	9	8	10	52
<i>Organizace projektu</i>	5	8	9	9	9	9	49

<i>Týmová práce</i>	7	7	10	9	9	10	52
<i>Řešení problémů</i>	7	9	8	9	8	8	49
<i>Struktury v projektu</i>	4	8	8	8	6	8	42
<i>Rozsah a dodávané výstupy projektu</i>	8	7	9	7	7	8	46
<i>Čas a fáze projektu</i>	7	8	9	5	10	7	46
<i>Zdroje</i>	5	8	8	8	9	9	47
<i>Náklady a financování</i>	3	7	9	8	10	9	46
<i>Obstarávání a smluvní vztahy</i>	2	7	8	5	6	6	34
<i>Změny</i>	5	8	7	3	10	5	38
<i>Kontrola, řízení a podávání zpráv</i>	3	7	9	3	10	6	38
<i>Informace a dokumentace</i>	3	9	8	4	10	9	43
<i>Komunikace</i>	7	8	10	7	10	10	52
<i>Zahájení</i>	5	7	6	3	7	6	34
<i>Ukončení</i>	8	8	10	3	10	8	47

Zdroj: vlastní zpracování

Dále se hodnotily behaviorální kompetence, které se nachází v tabulce č. 9. V této oblasti se dostala nad hranici 85 % pouze jediná kompetence a to *spolehlivost*. Jedná se o jedinou kompetenci, která je zřejmě pro manažery důležitá, jelikož ji pět z šesti manažerů ohodnotilo plným počtem bodů. Kompetence *diskuze* získala 50 bodů, což je těsně pod hranicí. Všechny ostatní kompetence obdržely mezi 40 a 48 body. Lze z toho vyvodit, že behaviorální kompetence jsou obecně pro manažery na velmi podobné úrovni, ale i přesto pro ně nejsou nezbytné.

Tabulka č. 9: Hodnotící škála behaviorálních kompetencí

Behaviorální kompetence	PM 1	PM 2	PM 3	PM 4	PM 5	PM 6	Součet
<i>Vůdčovství</i>	6	7	10	8	8	9	48
<i>Zainteresanost a motivace</i>	5	8	9	8	10	8	48
<i>Sebekontrola</i>	5	7	10	5	9	10	46
<i>Asertivita</i>	5	8	9	7	9	10	48
<i>Uvolnění</i>	5	8	8	4	7	9	41

<i>Otevřenost</i>	9	8	10	2	8	10	47
<i>Kreativita</i>	8	7	9	4	6	6	40
<i>Orientace na výsledky</i>	7	7	10	8	6	9	47
<i>Výkonnost</i>	7	7	8	6	10	7	45
<i>Diskuze</i>	7	9	9	10	7	8	50
<i>Vyjednávání</i>	8	8	10	3	9	5	43
<i>Konflikty a krize</i>	6	6	8	7	9	6	42
<i>Spolehlivost</i>	8	10	10	10	10	10	58
<i>Porozumění hodnotám</i>	7	7	9	3	9	8	43
<i>Etika</i>	4	8	10	7	8	6	43

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední oblastí jsou kontextové kompetence, které jsou hodnoceny v tabulce č. 10. Více než 51 bodů získaly dvě kompetence, a to: *orientace na projekt a orientace na program*. Opět zde dominuje jedna kompetence, která dostala od projektových manažerů podobný počet bodů a zároveň nejvyšší. Jedná se právě o orientaci na projekt. 84 %, tedy 50 bodů, dostala kompetence *personální management*, což je také těsně pod hranici. Opět zde není žádá kompetence, která by dosáhla méně než 30 bodů.

Tabulka č. 10: Hodnotící škála kontextových kompetencí

Kontextové kompetence	PM 1	PM 2	PM 3	PM 4	PM 5	PM 6	Součet
<i>Orientace na projekt</i>	10	9	9	10	10	10	58
<i>Orientace na program</i>	6	8	10	9	10	9	52
<i>Orientace na portfolio</i>	5	4	6	8	10	9	42
<i>Realizace projektu, programu a portfolia</i>	8	7	9	6	10	8	48
<i>Trvalá organizace</i>	6	7	8	8	8	8	45
<i>Byznys</i>	8	6	9	8	8	7	46
<i>Systémy, produkty, technologie</i>	7	6	8	9	7	8	45
<i>Personální management</i>	5	8	9	10	9	9	50
<i>Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí</i>	2	7	8	5	10	9	41
<i>Finance</i>	7	6	9	7	10	8	47

Právo	3	5	9	5	10	10	42
-------	---	---	---	---	----	----	----

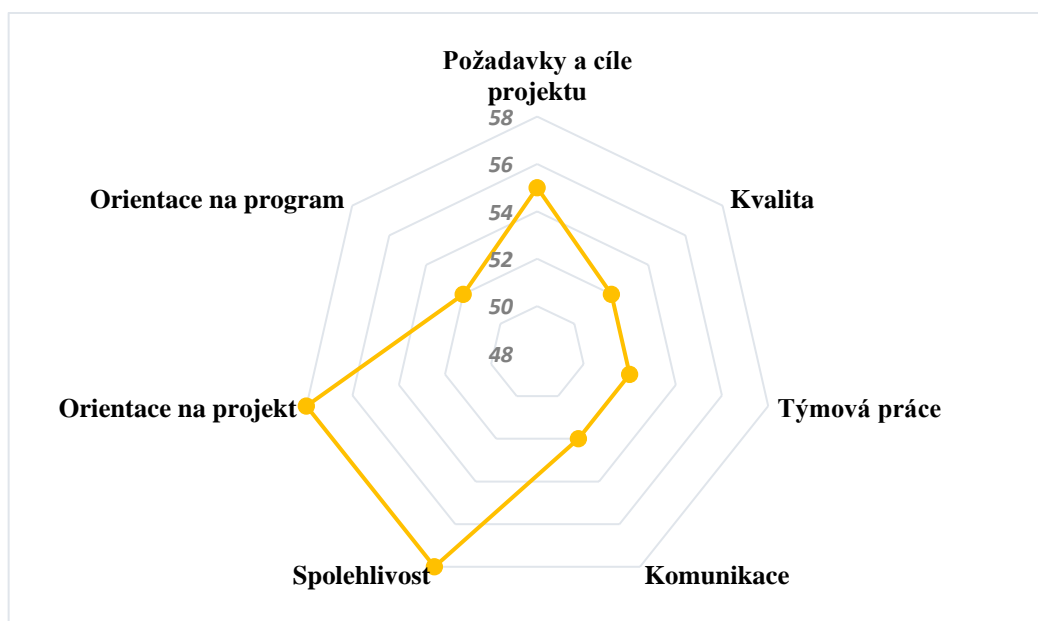
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Výstup analýzy

Díky sběru dat a následnému vyhodnocení všech kompetencí bylo zjištěno, že kritéria na důležitost a prioritu projektových manažerů ve vybrané Společnosti splnilo celkem sedm kompetencí. Graf č. 1 ukazuje právě vybrané kompetence, společně s dosaženými body.

Za naprosto zásadní pro svou práci považují projektoví manažeři orientaci na projekt a spolehlivost. Mezi další důležité kompetence se řadí: požadavky a cíle projektu, kvalita, týmová práce, komunikace a orientace na program. Z grafu lze odvodit, že pro projektové manažery ze Společnosti je prioritní především technická oblast kompetencí.

Graf č. 1: Vybrané kompetence dle projektových manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož jsou tyto kompetence pro manažery nejdůležitější, je potřeba, aby na nich společným úsilím co nejvíce pracovali a rozvíjeli je. Jak je z grafu patrné, některé kompetence se týkají osobních vlastností, tedy týmovosti, komunikace a spolehlivosti.

Pokud manažeři s ostatními členy týmu nebo i mezi sebou dobře komunikují, mohou se na sebe spolehnout a jsou týmoví, jedná se tak o dobrý základ pro úspěšně zvládnutý projekt.

4.3 Metodika pro tvorbu kompetenčních modelů

Tato kapitola se zaměří na obecnou metodiku toho, jak by vybraná Společnost měla vytvářet kompetenční modely pro jednotlivé projekty. Metodika obsahuje popis určitých kompetencí a dovedností se zaměřením na výzkumné projekty. Tři projektoví manažeři pracují v této Společnosti několik let. Právě proto byla provedena analýza jejich kompetencí (viz kapitola 4.2), jelikož s těmito projekty mají bohaté zkušenosti a zároveň se jedná o projekty s podobným charakterem.

4.3.1 Harmonogram postupu vypracované metodiky

Metodika bude zahrnovat několik bodů a postupů, jak kompetenční modely ve Společnosti užívat. Nejprve je potřeba mít jasně definovaný účel kompetenčních modelů, tedy k čemu obecně Společnosti budou sloužit. Zároveň by metodika měla zahrnout i jejich využití. To znamená, k čemu kompetenční modely povedou, jakým způsobem se s nimi bude pracovat, jak se budou využívat a pro koho budou převážně určeny. Dalším bodem metodiky bude vymezení časových lhůt pro kompetenční modely, tedy jak dobře by kompetenční modely měly být známy před zahájením projektu, jak dopředu začít lidi připravovat na projekt a jaký by měl být časový rámec pro zlepšování kompetencí projektových manažerů. Poslední částí metodiky bude vypracování typologie lidí, kteří na projektech budou pracovat a vymezení potřebných sad kompetencí k úspěšnému dokončení projektů.

4.3.2 Účel a využití kompetenčního modelu ve Společnosti

Kompetenční modely by dané Společnosti měly sloužit k lepšímu řízení všech projektů. Tím, že si jsou jednotlivé projekty ve Společnosti velmi podobné, je potřeba sestavit pouze několik málo kompetenčních modelů, které budou neustále zasazovány do jiných, budoucích projektů. Ve Společnosti existuje přibližně šest typů výzkumných projektů, které se poté od sebe liší klientem nebo lehce pozměněným zadáním.

Sestavený kompetenční model bude mít za účel co nejvíce posloužit všem projektovým manažerům ve Společnosti. I přesto, že kompetenční modely budou tvořeny pro celé projekty, nemohou sloužit všem členům týmu, kteří se na projektu podílí. Kompetenční modely se proto budou vztahovat pouze na kompetence a dovednosti projektových manažerů, jelikož na projektech pracují zároveň i specialisté, kteří nepotřebují ke své práci stejné kompetence jako ostatní členové týmu. Zároveň budou kompetenční modely sloužit k přiřazení vhodného projektového manažera k novým projektům.

V momentě, kdy se kompetenční model sestaví, má Společnost dvě varianty, jak na model navázat. Buď Společnost zjistí, že musí nabrat jiné lidi, kteří budou mít dostatek kompetencí, jež jsou potřeba ke zvládnutí projektu, nebo ty stávající bude potřeba zaškolit. Co se týče vybrané Společnosti, tak kvůli nižším nákladům na zdroje a udržení si počtu zaměstnanců je lepší stávající lidi zapracovat do takové úrovně, aby dosáhli požadovaných kompetencí a znalostí.

4.3.3 Principy a způsob práce s kompetenčním modelem

- kompetenční model slouží jako nástroj k lepšímu řízení výzkumných projektů ve Společnosti;
- kompetenční model podporuje projektové manažery;
- kompetenční model napomáhá ke zlepšení kompetencí a dovedností projektových manažerů;
- kompetenční model obsahuje seznam kompetencí a dovedností projektových Manažerů, bez ohledu na jejich dosavadní zkušenosti s projekty;
- kompetenční model je zaměřen na kompetence a dovednosti týkající se výzkumných projektů;
- kompetenční model nerozlišuje projektové manažery na základě jejich zkušeností či předchozího vzdělání;
- kompetenční model nehodnotí kvalitativní úroveň projektových manažerů.

4.3.4 Časové lhůty ke kompetenčnímu modelu

K tomu, aby kompetenční modely pomohly lépe řídit projekty ve Společnosti, je důležité, aby byly známy ve vhodnou dobu před zahájením projektu. Doporučená doba je dle expertního odhadu 1 – 2 měsíce před začátkem projektu, aby se s kompetenčním modelem mohli všichni podrobně seznámit a pochopit veškeré informace, které kompetenční model přináší.

Zlepšování kompetencí a zaškolování projektových manažerů musí být v souladu se zněním kompetenčního modelu a také by na něj mělo navazovat. Pokud je potřeba zaškolit projektové manažery, dle odhadu personálního oddělení se doporučuje časová lhůta minimálně 1 měsíc, a to v rámci odborných kompetencí. V rámci zaškolení projektových manažerů by jejich kompetence měly být efektivně měřeny a sledovány. Možnost sledovat a hodnotit kompetence přispívá k jejich vylepšení a zlepšení.

4.3.5 Doporučení k používání kompetenčního modelu

- s kompetenčním modelem by měl být nejprve obeznámen vedoucí projektu (poté body viz níže);
- porozumění kompetenčního modelu – detailní nastudování všech informací, které kompetenční model přináší;
- pokud projektový manažer nerozumí některý bodům či oblastem kompetenčního modelu, nevykazuje tím nic špatného. V tomto případě je důležitá diskuze a spolupráce s ostatními projektovými manažery, popřípadě nastudování si daných oblastí v literatuře nebo jiných dostupných zdrojích;
- zavedení si dokumentu o naplňování všech kompetencí a dovedností, které kompetenční model udává jako podstatné;
- naplánování si pravidelných schůzek se všemi projektovými manažery ve Společnosti, týkajících se průběhu využívání kompetenčních modelů a získání více informací ohledně zapracování v praxi;
- využívání kompetenčních modelů v situacích, kdy si projektový manažer není jistý svými kompetencemi či dovednostmi.

4.3.6 Charakteristika lidí a kompetencí k práci s projekty

Projekty, které jsou ve Společnosti řízeny, mají výzkumný charakter. To znamená, že je velmi důležité, aby projektoví manažeři, pracující na těchto projektech, měli s výzkumem a výzkumnými projekty zkušenosti. Dle zjištění v dané Společnosti se jedná o pracovníka s alespoň tříletou praxí ve výzkumu nebo s odborným vzděláním v oblasti projektového řízení.

Kompetence těchto projektových manažerů by měly odrážet chování, které je v souladu s kulturou a hodnotami Společnosti. Proto by měly reflektovat způsob, jakým Společnost funguje, aby byla ve svém oboru úspěšná.

Kompetence, které jsou typické pro projekty v této Společnosti, byly rozděleny do tří základních sad, a to: odborné kompetence, osobnostní kompetence a sociální kompetence. Některé kompetence vychází z výstupu analýzy kompetencí (viz kapitola 4.2). Další jsou vyvozeny z rozhovoru se Senior projektovým manažerem (viz příloha C). Sady kompetencí jsou rozvrženy v tabulce č. 11 takto:

Tabulka č. 11: Sady kompetencí

Odborné kompetence	Osobnostní kompetence	Sociální kompetence
Oborová orientace	Důvěryhodnost	Týmová práce
Prioritizace projektů	Spolehlivost	Komunikace
Organizace času	Emoční inteligence	Vztahová interakce s kolegy na pracovišti
Požadavky a cíle projektu	Samostatnost	
Orientace na projekt	Myšlení v kontextu	
Orientace na program		
Kvalita		

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Sestavení konkrétního kompetenčního modelu

Následující kapitola bude představovat sestavení kompetenčního modelu pro vybraný projekt. Důvodem, proč je kompetenční model vůbec sestavován, je fakt, že ve Společnosti prozatím kompetence nejsou identifikovány a Společnost doposud s kompetenčními modely nepracovala. Po domluvě se Senior projektovým manažerem byl vybrán projekt, který bude ve Společnosti probíhat. Právě na tento projekt bude vytvořen kompetenční model tak, aby byl vhodně vybrán projektový manažer, který projekt bude řídit s požadovanými kompetencemi, jež na něj budou kladeny.

4.4.1 Představení projektu

K diplomové práci byl vybrán konkrétní projekt, kterému bude vytvořen kompetenční model. Tento projekt bude probíhat od června 2019. Právě z tohoto důvodu byl vybrán, jelikož na něj lze implementovat kompetenční model, který bude v rámci této kapitoly diplomové práce vytvořen. Vytvořený kompetenční model se implementuje pouze na projektového manažera, který na projektu bude pracovat.

Cílem projektu je vytvořit pro klienta Marks and Spencer segmentaci trhu. To znamená:

- najít a definovat zajímavé skupiny lidí, které jsou od sebe odlišné;
- říct, které 2-3 skupiny segmentu jsou pro klienta atraktivní – tzn. lidé, kteří znají tuto značku, mají vyšší příjem domácnosti a chtějí utrácet za kvalitní jídlo;
- poradit, jak k těmto skupinám lidí (zákazníkům) přistupovat;
- jaké spouštět reklamní kampaně;
- zjistit, kde kampaně sledují.

Od začátku projektu, tedy zadání klienta po odeslání finálního reportu, se počítá přibližně 4-5 měsíců, s rozpočtem 500 000,- Kč. Na projektu by mělo pracovat celkem pět lidí, kteří jsou vidět na obrázku č. 10. Celý projekt bude řídit jeden projektový manažer, který zadává úkoly všem analytikům. Zároveň spolupracuje a řídí externího specialistu.

Obrázek 10: Organizační struktura vybraného projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Projektový manažer bude mít za projekt plnou zodpovědnost, po celou dobu jeho realizace ho bude kontrolovat a zároveň ovšem bude komunikovat s klientem. V poslední fázi má na starost finální report, což je zároveň výstup celého projektu. Analytici budou mít za úkol naprogramovat dotazník, zajistit sběr dat, následně data očistit, exportovat tabulky a vytvořit grafy pro projektové manažery. Externí specialista bude pomáhat zjistit segmentační algoritmus.

4.4.2 Postup tvorby kompetenčního modelu

Kompetenčních modelů existuje celá řada. Proto je jejich tvorba vázána na několik faktorů. Pro tvorbu tohoto konkrétního kompetenčního modelu byl vybrán postup od Kubeše a kol., který je detailněji popsán v kapitole 3.4.1.1.

4.4.2.1 Cíl kompetenčního modelu

Základem pro tvorbu jakéhokoliv kompetenčního modelu je vytyčení cíle, k čemu kompetenční model bude sloužit. Cílů může být samozřejmě více.

Hlavním cílem pro tvorbu toho kompetenčního modelu je zvýšení kvalifikace a úrovně kompetencí projektových manažerů tak, aby dokázali lépe řídit projekty. Lepší a efektivnější řízení projektů ve Společnosti přináší i několik výhod právě pro danou Společnost. Jedná se například o zvýšení zisku či získání konkurenční výhody na trhu, kdy se projektům věnují opravdu kvalifikovaní manažeři, apod.

Mezi další cíle, k jejichž dosažení by měl vytvořený kompetenční model dospět, patří:

- udržení si stávajících a klíčových zaměstnanců;
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců;
- obecná identifikace projektových manažerů, která může posloužit personálnímu oddělení při nabírání nových zaměstnanců;
- lepší orientace pracovníků;
- správné přiřazení projektových manažerů k danému projektu.

4.4.2.2 *Rozsah projektu a charakteristika cílové skupiny*

Pokud je definovaný cíl tvorby kompetenčního modelu, je potřeba si vymezit cílovou skupinu. Tedy pracovníky, kterých se kompetenční model bude týkat. Dále je potřeba určení rozsahu. V tomto případě by měl kompetenční model obsahovat veškeré a konkrétní projevy chování cílové skupiny.

Jako cílová skupina pro tvorbu tohoto kompetenčního modelu byli vybráni všichni projektoví manažeři napříč celou Společností. Projektoví manažeři byli vybráni z toho důvodu, že se jedná o klíčové pracovníky ve Společnosti. Právě proto, že je vybrána jedna cílová skupina, tedy jedna pracovní pozice ve Společnosti (pozice projektového manažera), tak kompetenční model přispívá k tréninku a řízení právě této pozice.

Pokud by se kompetenční model vytvářel pro všechny pracovníky, musel by být definovaný jiný cíl tvorby kompetenčního modelu (který se například týká změny firemní kultury). Takový kompetenční model by byl velmi rozsáhlý a časově náročný na realizaci.

4.4.2.3 *Výběr přístupu*

Výběr přístupu, jak tvořit kompetenční model, je velice důležitý. Odvíjí se od toho další kroky a postupy. Lze vybírat celkem ze tří přístupů, jak kompetenční model vytvořit, a to: preskriptivní přístup, kombinovaný přístup a přístup šitý na míru.

Co se týče vybrané Společnosti, nebyly doposud identifikované kompetence ani využívány kompetenční modely. Nelze tedy z žádného předchozího kompetenčního modelu

vycházet, popřípadě nějaký modifikovat. Právě proto připadá v úvahu pouze jediný přístup, a to přístup šitý na míru.

Díky tomuto přístupu se vytvoří zcela nový kompetenční model pro vybranou cílovou skupinu, která byla definována výše. Právě proto, že nelze z ničeho vycházet, tento přístup bývá nejvíce náročný na zpracování. Navíc je zde potřeba velmi dobrá znalost celé Společnosti, včetně pozice projektového manažera. Tato znalost je naplněna díky tomu, že autorka diplomové práce ve Společnosti pracuje. Výhodou tohoto přístupu je ale to, že přináší detailní podklad pro dobrou informovanost personálního oddělení.

4.4.2.4 *Sestavení projektového týmu*

Tvorba kompetenčního modelu může být velmi náročná. Proto se doporučuje sestavit konkrétní projektový tým, který jeho tvorbu bude mít na starost. Projektový tým jako celek má zároveň odpovědnost za ověření kompetenčního modelu, jeho implementaci a využívání.

Ve vybrané Společnosti by měl být projektový tým sestaven z projektového vedoucího, zástupce personálního oddělení a všech klíčových manažerů, kterých se má kompetenční model dotknout. V tomto případě se jedná o projektové manažery. Projektový vedoucí by měl vést celý projektový tým. Dále by měl být schopen obhajovat postupy tvorby kompetenčního modelu a zároveň získat podporu napříč celé Společnosti.

Projektový tým má za úkol určit parametry výstupů a detailní způsob implementace kompetenčního modelu. Jako hlavní cíl projektového týmu je vytvoření souladu hodnot a záměrů Společnosti se záměry kompetenčního modelu pro projektové manažery v celé Společnosti, aby mohlo začít školení a rozvojové programy na základě posouzení jejich úrovně kompetencí.

4.4.2.5 *Identifikace úrovně výkonu v dané pozici*

Ve spolupráci s personálním oddělením a interními materiály Společnosti byla vytvořena detailní identifikace klíčové pracovní pozice, tedy pozice projektového manažera. Jak je vidět v tabulce č. 12, do identifikace byly zařazeny hlavní oblasti zájmu, hlavní úkoly projektového manažera a klíčové dovednosti.

Tabulka č. 12: Klíčová pozice Projektového manažera

Klíčová pozice - Projektový manažer		
Hlavní oblasti zájmu	Oblasti	<ul style="list-style-type: none"> • Zapojení a řízení výkonných zainteresovaných subjektů v oblasti marketingu a výzkumu • Zajištění, aby byly výsledky jasně stanoveny s přidělenou odpovědností a jasným termínem dokončení • Řízení projektů, aby byly dokončené v dohodnutých lhůtách a na dohodnutou kvalitu • Dosažení takových přínosů a výsledků, aby byly v souladu s očekáváním
Hlavní úkoly	Úkoly	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění, aby řízení fungovalo tak, aby bylo v souladu se zásadami Společnosti a aby splňovalo všechny zákonné a regulační požadavky • Jasně definování rozsahu projektu a výstupu, který dosahuje strategických výsledků • Plánování - vypracování a správa jasných projektových plánů, která umožňují úspěšné doručení projektů • Průběh - řízení aktivity, aby bylo zjištěno, že jsou pokroky přesně sledovány a monitorovány • Informování zúčastněných stran, aby byly dostatečně informovány o průběhu projektu • Řízení problémů - řízení a kontrola problémů, vznikajících v průběhu projektů • Správa závislostí - identifikace a správa závislostí projektů • Reporting - poskytnutí pravidelného monitorování, kontroly a podávání zpráv o pokroku projektu klíčovým zainteresovaným stranám • Záznam - zajištění, aby veškeré projektová dokumentace byla udržována na přijatelném standardu • Zaměření na klienta • Podpora klientů při přípravě projektových plánů • Pomoc při testování systému • Podpora / řízení ostatních členů týmu

Klíčové dovednosti	Znalost	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingové / výzkumnické prostředí – zkušenosti s výzkumnými projekty • Zkušenosti / znalosti projektového řízení • Úspěšná schopnost rozvíjet vztahy s klienty • Schopnost řídit a zapojit se do několika komplexních projektů současně • Schopnost řídit a vést změny • Schopnost pracovat na všech úrovních organizace • Schopnost pracovat v týmovém prostředí, které vyžaduje rozhodnost a kvalitní výstup
	Technické dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Excel dovednosti – alespoň středně pokročilá • Zkušenosti s používáním počítačových aplikací • Pevná znalost všech produktů MS Office
	Analytické dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Velká pozornost věnována detailům • Schopnost analyzovat data a kontrolovat jejich přesnost • Schopnost posoudit změnu dopadu mezi týmy a identifikovat možná rizika
	Komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Angličtina B2 • Vynikající dovednosti v ústní i písemné komunikace

Zdroj: interní materiály Společnosti + vlastní zpracování

4.4.2.6 *Sběr dat a analýza*

Sběr dat pro tvorbu kompetenčního modelu byl rozdělen do čtyř fází, a to:

- analýza kompetencí projektových manažerů dle IPMA;
- rozhovor se Senior projektovým manažerem;
- analýza klíčové pozice projektového manažera;
- přímé pozorování.

V první fázi se zanalyzovaly kompetence projektových manažerů, kteří pracují ve vybrané Společnosti, a to dle standardu ICB, vydané asociací IPMA. Tato analýza je detailně provedena v kapitole 4.2. Výstupem analýzy bylo vybráno sedm kompetencí, které vychází z kompetenčních oblastí, vydané asociací IPMA. Tyto kompetence jsou pro projektové manažery ze Společnosti nejvíce důležité.

Ve druhé fázi byl proveden rozhovor se Senior projektovým manažerem. Cílem rozhovoru bylo zjistit, které kompetence daný projektový manažer opravdu vnímá jako ty, jež nejvíce využívá při řízení projektů, které jsou jeho silné a naopak slabé kompetence a které kompetence hledá u svých spolupracovníků. Díky tomu, že při rozhovoru bylo zodpovězeno vše, co bylo potřeba, nebylo nutné realizovat další rozhovory s ostatními projektovými manažery. Také pracovník na pozici Senior projektový manažer má významné zkušenosti s výzkumnými projekty, kterým se věnuje několik let, a má na starost především větší a rozsáhlé projekty ve Společnosti. Právě proto byl k rozhovoru vybrán právě on. Otázky pro Senior projektového manažera jsou k nahlédnutí v příloze C.

Třetí fází sběru dat pro tvorbu kompetenčního modelu je identifikace kompetencí dle klíčové pozice projektového manažera. Popis pozice byl proveden v kapitole 4.4.2.5.

Poslední fází sběru dat je přímé pozorování. To bylo provedeno autorkou diplomové práce, která měla za cíl ve Společnosti vypořádat chování zaměstnanců (především projektových manažerů), celkovou situaci a atmosféru při řízení projektů. Tato metoda sběru dat byla vybrána z toho důvodu, že autorka ve Společnosti přímo pracuje, tudíž zná její celkové prostředí. Všichni zaměstnanci byli o sběru dat informováni a souhlasili s ním. Z celého pozorování vyšlo autorce několik kompetencí, které spatřila u projektových manažerů.

Celkový sběr kompetencí je vidět v tabulce č. 13. Jedná se o souhrnný seznam kompetencí, které byly identifikovány pro tvorbu kompetenčního modelu.

Tabulka č. 13: Seznam kompetencí pro tvorbu kompetenčního modelu

Analýza dle IPMA	Rozhovor s PM	Analýza klíčové pozice	Přímé pozorování
Orientace na projekt	Oborová orientace	Orientace v marketingovém prostředí	Vůdčovství
Spolehlivost	Prioritizace projektů	Orientace v projektovém řízení	Organizování
Požadavky a cíle projektu	Organizace času	Řízení času na práci s projekty	Týmuvost

Orientace na program	Důvěryhodnost	Samostatnost	Jazyková vybavenost – anglický jazyk
Kvalita	Emoční inteligence	Týmová práce	Samostatnost
Týmová práce	Samostatnost	Flexibilita	Organizace času
Komunikace	Myšlení v kontextu	Řízení problémů	Organizace projektů
	Vztahová interakce s kolegy	Technické znalosti v oblasti Microsoft Office	Orientace v marketingu /výzkumu
		Analytické myšlení	
		Komunikace	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 je patrné, že některé kompetence jsou stejné, popřípadě mají podobnou charakteristiku. Pro lepší orientaci a tvorbu kompetenčního modelu budou některé kompetence sloučeny.

Pod kompetencí *Oborová orientace*, která vychází z rozhovoru s projektovým manažerem, budou sloučeny kompetence:

- orientace v marketingovém prostředí (analýza klíčové pozice);
- orientace v projektovém řízení (analýza klíčové pozice);
- orientace v marketingu / výzkumu (přímé pozorování).

Kompetence *Organizace času*, která opět vychází z rozhovoru s projektovým manažerem, zahrnuje tyto kompetence:

- řízení času na práci s projekty (analýza klíčové pozice);
- organizace času (přímé pozorování);
- organizování (přímé pozorování).

Další kompetence pochází z analýzy kompetencí dle IPMA a jedná se o *Týmovou práci*. Pod tuto kompetenci spadá:

- vztahová interakce s kolegy (rozhovor s projektovým manažerem);

- týmová práce (analýza klíčové pozice);
- týmovost (přímé pozorování).

Z analýzy kompetencí dle IPMA vychází i kompetence *Komunikace*, která je sloučena s:

- jazyková vybavenost – anglický jazyk (přímé pozorování);
- komunikace (analýza klíčové pozice).

Dále byly sloučeny kompetence orientace na projekt a orientace na program na kompetenci *Orientace na projekt a program*. Poslední dvě kompetence, které byly sjednoceny, byly kompetence prioritizace projektů a organizace projektů na kompetenci *Prioritizace projektů*.

Z těchto sloučených kompetencí tedy celkově vyšlo šest kompetencí. Ostatní kompetence sjednoceny nebyly a zůstaly samostatně. V tabulce č. 14 lze spatřit, že pro tvorbu kompetenčního modelu se tedy pracuje s celkem osmnácti kompetencemi. Pro jejich lepší charakteristiku byly tyto kompetence rozděleny do tří oblastí, a to: oblast odborná, osobnostní a sociální. Jedná se o rozdělení oblastí dle metodiky v kapitole 4.3.6.1.

Tabulka č. 14: Seznam kompetencí k tvorbě kompetenčního modelu dle kompetenčních oblastí

Odborné kompetence	Osobnostní kompetence	Sociální kompetence
Oborová orientace	Vůdcovství	Týmová práce
Orientace na projekt a program	Spolehlivost	Komunikace
Požadavky a cíle projektu	Samostatnost	Flexibilita
Organizace času	Důvěryhodnost	
Prioritizace projektů	Emoční inteligence	
Kvalita	Myšlení v kontextu	

Technické znalosti v oblasti Microsoft Office	Analytické myšlení	
Řízení problémů		

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.7 Validizace a implementace kompetenčního modelu

Validizace, tedy ověření a samotná implementace kompetenčního modelu, nebyly cílem diplomové práce. Z časového hlediska nelze proto tyto kroky a výstupy v diplomové práci více popsat.

4.4.3 Zobrazení kompetenčního modelu

V této poslední části je přímo vytvořen kompetenční model. Ten je sestaven pro projekt, který Společnost bude řídit. Model bude sloužit projektovému manažeru, který by měl daný projekt řídit.

Jak je patrné z tabulky č. 15, celkový kompetenční model obsahuje informaci, pro jakou pracovní pozici je sestaven. Hlavní částí, která v kompetenčním modelu převažuje, jsou vytyčené kompetence projektového manažera, které by měl mít, aby daný projekt zvládl řídit. Bylo identifikováno celkem osmnáct kompetencí, které byly rozděleny do tří oblastí. Kompetence již byly popsány a vychází ze sběru dat, tedy z kapitoly 4.4.2.6. Levá strana kompetenčního modelu představuje názvy kompetencí. Pravá strana modelu reprezentuje charakteristiku jednání jednotlivých kompetencí. To znamená, jak by se daný projektový manažer měl chovat a jednat, pokud tyto kompetence vlastní.

Tabulka č. 15: Kompetenční model pro vybraný projekt

KOMPETENČNÍ MODEL	
Pozice: Projektový manažer	
ODBORNÉ KOMPETENCE	
Název kompetence	Charakteristika jednání
Oborová orientace	<ul style="list-style-type: none"> ○ Má výborné znalosti marketingu ○ Orientuje se v marketingových výzkumech ○ Má zkušenost s výzkumnými projekty, které řídil ○ Má dobré znalosti projektového řízení – teoreticky i prakticky
Orientace na projekt a program	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správně řídí projekty, které vedou k úspěšnosti Společnosti ○ Podílí se na rozvoji kompetencí ○ Je schopen řídit více projektů najednou
Požadavky a cíle projektu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rozumí hlavnímu cíli projektu ○ Snaží se naplnit požadavky na projekt, které mu klient předloží ○ Je schopen předat informace ohledně požadavků a cílů projektu ostatním členům týmu ○ Klientovi předloží souhrnnou dokumentaci ohledně projektu před jeho zahájením
Organizace času	<ul style="list-style-type: none"> ○ Účinně řídí čas a prostředky, které zajišťují efektivní dokončení práce ○ Je schopen identifikovat kritické a nekritické činnosti ○ Správně odhaduje zdroje a prostředky k práci ○ Pracuje systematicky a zároveň systematicky řídí svůj tým ○ Svolává pravidelné meetingy ○ Správně plánuje přidělování zdrojů, aby nedošlo ke konfliktům
Prioritizace projektů	<ul style="list-style-type: none"> ○ Určí prioritní úroveň, podle kterých se projekt zařadí ○ Upravuje priority projektů dle jejich kritických či nekritických činností ○ Projekty s vysokou prioritou plní v rámci požadovaných časových horizontů ○ Projekt s požadovanou prioritou demonstruje všem členům týmu
Kvalita	<ul style="list-style-type: none"> ○ Projekt dokončuje s požadovanou kvalitou a požadavky, které na projekt byly kladeny ○ Nese zodpovědnost za kvalitu projektu ○ V průběhu projektu přináší klientovi informace o postupu tak, aby byl klient spokojený
Technické znalosti v oblasti Microsoft Office	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ovládá MS Word na velmi dobré úrovni (psaní nabídek pro klienty) ○ Ovládá MS Excel na dostačující úrovni (kontrola dat) ○ Ovládá MS PowerPoint na velmi dobré úrovni (psaní výstupu – reportu projektu)

Řízení problémů	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zjišťuje a chápe podstatu problémů, které nastaly při řízení projektu ○ Snaží se zjistit příčiny a důvody problémů tak, aby příště nenastaly ○ Je schopen problémy sám řídit, popřípadě i v týmu ○ Samostatně se podílí na tvorbě standardů, které se zabývají řízením problémů
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	
Název kompetence	Charakteristika jednání
Vůdcovství	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efektivně vede svůj tým ○ Má odpovědnost za svůj tým ○ Má pozitivní přístup ke všem okolo sebe ○ Přiděluje úkoly svým podřízeným ○ Vede pravidelné meetingy ○ Podporuje své podřízené ○ Motivuje podřízené k lepšímu výkonu ○ Přináší zpětnou vazbu
Spolehlivost	<ul style="list-style-type: none"> ○ Přesně vymezuje práci a úkoly svých podřízených ○ Vytváří pracovní postupy, které sám dodržuje ○ Splňuje své závazky vůči kolegům, podřízeným i Společnosti ○ Dodržuje termíny pro úspěšné ukončení projektu
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> ○ K práci přistupuje soustředěně ○ Hledá možné alternativy a cesty k řešení ○ Je schopen sebeřízení ○ Dokáže vyjádřit svůj názor ○ Rozhoduje se převážně na základě vlastních zkušeností ○ Rozhoduje se rychle ○ Dlouhodobě se koncentruje na svou práci ○ Správně odhaduje a rozkládá svou sílu na práci
Důvěryhodnost	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ve svých požadavcích je důsledný ○ Chrání svůj tým ○ Hodnotí své podřízené ○ Nabízí podporu všem svým kolegům ○ Otevřeně komunikuje s ostatními pracovníky
Emoční inteligence	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rozumí vlastním emocím, které ho mohou ovlivnit ve výkonu práce ○ Dokáže se vcítit do ostatních lidí, aby pochopil, co se od něj očekává ○ Má pozitivní vliv na ostatní ○ Vlastní schopnost pomoci a vyřešit emocionální či napjaté situace na pracovišti
Myšlení v kontextu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dokáže být pohotový při naléhavých situacích ○ Dovede shromáždit veškeré potřebné informace ○ Umí pracovat s rozdílnými daty a informacemi, které následně upraví do finálního výstupu
Analytické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientuje se ve velkém objemu dat ○ Orientuje se v daném tématu ○ Je schopen vymyslet výzkumné otázky, potřebné ke sběru dat

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vyhodnocuje správná data a informace, které ovlivní jeho rozhodování
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	
Název kompetence	Charakteristika jednání
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buduje vztahy s podřízenými i kolegy ○ Poslouchá názory ostatních a bere je v potaz ○ Má dobré vztahy s kolegy i podřízenými ○ Podporuje týmovou práci ○ Zvyšuje efektivitu celého týmu ○ Zapojuje všechny členy týmu do daného projektu ○ Zajišťuje pro své podřízené poradenství
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dokáže ústně i písemně formulovat své myšlenky a předat je svým kolegům či podřízeným ○ Písanou i ústní komunikaci v anglickém jazyce má na pokročilé úrovni (psaní e-mailů, reportů a následná prezentace reportu před klientem) ○ Zajišťuje průběžnou komunikaci s klientem o stavu projektu ○ Má prezentační dovednosti – prezentuje report a výstup projektu před klientem ○ Rozumí všem potřebným sdělením ○ Překonává bariéry v komunikaci a své komunikační dovednosti si neustále vylepšuje
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jako iniciátor přichází s novými myšlenkami a metodami ○ Vidí příležitosti ve změnách ○ Je schopen improvizace, pokud to daná situace vyžaduje

Zdroj: vlastní zpracování

5 Diskuse

5.1 Nová verze standardu IPMA

Na začátku roku 2018 vyšla nová verze standardu IPMA s názvem ICB4. Tato verze navazuje na předešlou verzi a zároveň se snaží předložit nový pohled na kompetence projektového manažera. Obměna oproti předešlé verzi je především ta, že nedefinuje pouze kompetence pro řízení projektů, ale zároveň pro řízení programů a portfolií. Nově se i ICB4 opírá o klíčové indikátory kompetencí. Ty poskytují konečné ukazatele úspěšného projektu (IPMA, 2018).

Zároveň byl zcela značně zredukován počet všech kompetencí ze tří hlavních oblastí z 46 kompetencí na 28 kompetencí. V tabulce č. 16 je vidět, jak struktura technických, behaviorálních a kontextových kompetencí vypadá v rámci ICB4:

Tabulka č. 16: Kompetenční oblasti dle ICB4

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
T1 Návrh projektu	B1 Sebereflexe a sebeřízení	K1 Strategie
T2 Požadavky a cíle	B2 Osobní integrita a spolehlivost	K2 Systém řízení, struktura a procesy
T3 Scope	B3 Komunikační dovednost	K3 Soulad se standardy a předpisy
T4 Čas	B4 Zainteresovanost a vztahy	K4 Vliv a zájmy
T5 Organizace projektu a práce s informacemi	B5 Vůdcovství	K5 Kultura a hodnota
T6 Kvalita	B6 Týmová práce	
T7 Finance	B7 Konflikty a krize	
T8 Zdroje	B8 Kreativita, vynalézavost a důvtip	
T9 Obstarávání	B9 Vyjednávání	
T10 Plánování a operativní řízení projektu	B10 Orientace na výsledky	
T11 Rizika a příležitosti		
T12 Zainteresované strany		
T13 Transformace a organizační změny		

Zdroj: Upraveno dle PM Consulting (2018)

Pro účely diplomové práce byla předchozí verze standardu ICB 3.2 lepší a zajímavější, jelikož kompetence ve všech oblastech byly více strukturované. Právě díky tomu se podařilo podrobněji zjistit, které kompetence jsou pro Společnost důležité, a zároveň byl lépe sestaven i kompetenční model. Tyto důvody vedly k tomu, proč se autorka rozhodla pracovat s předchozí verzí standardu ICB.

5.2 Komunikace jako jedna z kompetencí

V kapitole 4.2.3. je zobrazen graf č.1, který udává všechny kompetence, které jsou pro danou Společnost nejdůležitější. To, že orientace na projekt a spolehlivost jsou mezi těmito kompetencemi prioritní, je nesporné. Avšak je zajímavé, jak vyšla komunikace jako jedna z kompetencí. Celkově dosáhla 52 bodů, což není tolik, pokud se vezme v úvahu globální trend, který udává, že právě komunikace je nejenom při řízení projektů, ale zároveň i ve fungování firem naprosto zásadní.

Dle názoru autorky diplomové práce lze takto nízkou hodnotu komunikace definovat tím, že tito projektoví manažeři jsou ve svých oblastech zkušení a pracují na velmi podobných projektech, na kterých spolupracují s jasně danými zdroji. Proto nedochází mezi těmito projektovými manažery ke konfliktu o zdroje. Dalším důvodem může být fakt, že projektoví manažeři spolupracují na různých projektech se stejnými lidmi. Vědí tedy, jak tito členové týmu pracují a co od nich očekávat. Proto spolu spolupracují spíše na bázi spolehlivosti než udržování komunikace.

To, že taková úroveň komunikace vyšla u těchto projektových manažerů, ale neznamená skutečnost, že napříč jinými organizacemi a oblastmi, by vyšla na stejné úrovni.

6 Závěr

Diplomová práce měla za cíl sestavit metodiku, která bude napomáhat při tvorbě kompetenčních modelů ve zvolené společnosti.

Nejprve proběhlo sestavení rešerše v oblasti projektového řízení. Byla zpracována témata týkající se historie projektového řízení, projektu a jeho životního cyklu, projektového týmu a nakonec projektového manažera. Na projektové řízení navazuje oblast kompetencí. Nejprve bylo definováno, co kompetence je a jaké existují složky a druhy kompetencí. Na závěr byla zpracována problematika standardu ICB, vydaného asociací IPMA. Tento standard se přímo soustředí na kompetence projektových manažerů, které jsou v teoretické části též zmíněny, včetně rozlišení rolí a stupňů IPMA. Poslední oblastí, která je v teoretické části uvedena, je oblast kompetenčních modelů, která velmi úzce souvisí se samotnými kompetencemi. Zde bylo definováno, co kompetenční model je, jak se sestavuje a jaké existují přístupy a druhy kompetenčních modelů. Nakonec bylo demonstrováno několik vytvořených modelů z praxe.

Vlastní práce byla rozdělena do tří hlavních částí. Nejprve byly analyzovány kompetence projektových manažerů ve vybrané Společnosti. K tomu sloužily hodnotící škály vytvořené autorkou, které obsahovaly kompetence definované standardem ICB. Projektoví manažeři hodnotili kompetence na škále 1-10, přičemž nejvíce důležité kompetence byly ty, které v analýze dosáhly více než 51 bodů. Tuto úroveň splnilo celkem sedm kompetencí, a to: orientace na projekt, orientace na program, spolehlivost, požadavky a cíle projektu, kvalita, týmová práce a komunikace. Právě analýza kompetencí a zjištění, které jsou ty nejdůležitější, představovaly dílčí cíle této diplomové práce.

Druhá část byla zaměřena na sestavení metodiky, která slouží jako základ pro tvorbu a využívání kompetenčních modelů. Zároveň sestavená metodika představuje hlavní cíl této diplomové práce. V metodice bylo stanoveno, že kompetenční modely slouží pro lepší řízení projektů, ke zlepšování kompetencí a dovedností projektových manažerů a zároveň k přiřazení vhodného projektového manažera k novým projektům. Zároveň s vytvořenými kompetenčními modely může pracovat personální oddělení, které je může využít při výběru nových zaměstnanců. I přesto, že jsou kompetenční modely sestavovány pro celé projekty,

jsou navrženy pouze pro projektové manažery, jelikož projektoví manažeři mají jiné kompetence než ostatní členové týmu. Doporučená časová lhůta pro sestavení kompetenčního modelu je jeden až dva měsíce před začátkem projektu, aby se s ním mohli všichni podrobně seznámit a pochopit důležité informace. Případné zaškolení projektových manažerů bylo stanoveno na min. jeden měsíc před zahájením projektu. V rámci rozhovoru se Senior projektovým manažerem byly zanalyzovány další kompetence, které jsou nezbytné pro řízení projektů. Jedná se o kompetence: oborová orientace, prioritizace projektů, organizace času, důvěryhodnost, emoční inteligence, samostatnost, myšlení v kontextu a vztahová interakce s kolegy na pracovišti. Společně s kompetencemi, které byly analyzovány v první části vlastní práce, se vytvořila sada kompetencí, které tvoří základní kámen pro řízení projektů ve vybrané Společnosti. Tyto kompetence byly rozděleny do tří oblastí: odborné kompetence, osobnostní kompetence a sociální kompetence.

Na závěr byl ve vlastní práci sestaven kompetenční model pro konkrétní projekt. Cílem daného projektu bylo vytvořit segmentaci trhu pro klienta Marks and Spencer. Daný kompetenční model byl sestaven dle teoretického postupu Kubeše a kol. K tvorbě tohoto modelu byl vybrán přístup šitý na míru, jelikož ve Společnosti nelze z kompetenčních modelů vycházet či některé modifikovat. Ke sběru dat, který vede k tvorbě kompetenčního modelu, byla využita: analýza kompetencí projektových manažerů, rozhovor se Senior projektovým manažerem, analýza klíčové pozice projektového manažera a přímé pozorování. Z analýzy kompetencí projektových manažerů a rozhovoru se Senior projektovým manažerem jsou již některé kompetence známy. Analýza klíčové pozice projektového manažera byla identifikována spoluprací s personálním oddělením a prostudováním interních materiálů Společnosti. Z této analýzy vyšly jako hlavní kompetence: orientace v marketingovém prostředí, orientace v projektovém řízení, řízení času na práci s projekty, samostatnost, týmová práce, flexibilita, řízení problémů, technické znalosti v oblasti Microsoft Office, analytické myšlení a komunikace. Přímé pozorování mělo za cíl zjistit a vypořádat chování projektových manažerů při řízení projektů. Autorkou této diplomové práce byly díky pozorování zjištěny tyto kompetence: vůdcovství, organizování, týmovost, jazyková vybavenost – anglický jazyk, samostatnost, organizace času, organizace projektů a orientace v marketingu / výzkumu. Po sběru dat bylo celkem identifikováno třicet tři kompetencí. Některé z nich byly stejné, popřípadě měly podobný charakter. Proto byly některé sloučeny do jedné kompetence. Celkem tedy bylo určeno

osmnáct kompetencí, které byly rozděleny do již zmíněných tří oblastí. Kompetenční model pro vybraný projekt tedy obsahuje osmnáct kompetencí, kde osm z nich spadá do odborných kompetencí, sedm z nich do osobnostních kompetencí a tři z nich do sociálních kompetencí. Každá jednotlivá kompetence je zároveň definována charakteristikou jednání.

I přesto, že validizace a implementace kompetenčního modelu nebylo možné z časových důvodů zařadit do diplomové práce, Společnost trvá na implementování modelu v budoucnu, před zahájením vybraného projektu. Pokud se kompetenční model osvědčí jako funkční nástroj pro řízení projektů a zvýšení úrovně kompetencí projektových manažerů, Společnost v budoucnu bude vytvořenou metodiku vyžívat i pro jiné kompetenční modely.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3700-0.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- LUCIA, Anntoinette D. a Richard LEPSINGER. *The art and science of competency models: pin pointing critical success factors in organizations*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass/Pfeiffer, c1999. ISBN 978-0787946029.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: ComputerPress, 2000. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-218-1.
- ROTHWELL, William J., Robert K. PRESCOTT, Jed. LINDHOLM, Karen K. YARRISH, Aileen G. ZABALLERO a George M. BENSCOTER. *The encyclopedia of human resource management*. San Francisco: Pfeiffer, c2012. ISBN 978-0-470-25772-2.
- SCHRODER, Harold M. *Managerial competence: the key to excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/HuntPub. Co., c1989. ISBN 978-0840355409.
- SPENCER, Lyle M. a Signe M. SPENCER. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, c1993. ISBN 978-0471548096.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: ComputerPress, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Internetové zdroje

- *Národní standard kompetencí projektového řízení; verze 3.2* [online]. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012 [cit. 2018-06-06]. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-řízení_32.pdf
- ScienceDirect: *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*. International Journal of Project Management [online].2014,[cit. 2018-06-18]. Dostupné z: https://ac.els-cdn.com/S0263786314001707/1-s2.0-S0263786314001707-main.pdf?_tid=345f968b-69c8-41d1-b6e5-

c9248be827a4&acdnat=1530013967_ed108ccb4a61cf7f9500af5be23c704e

- Nová verze standardu IPMA je zde. IPMA [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/nova-verze-standardu-ipma-je-zde/>
- ICB – IPMA® Competence Baseline. PM Consulting [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/icb-ipma-competence-baseline/>

8 Přílohy

8.1 Seznam příloh

Příloha A: Otázky pro seznámení se s projektovými manažery	I
Příloha B: Hodnotící škály kompetencí dle standardu ICB	II
Příloha C: Otázky pro rozhovor se Senior projektovým manažerem	V

Příloha A: Otázky pro seznámení se s projektovými manažery

1. V jaké oblasti jako projektový manažer pracujete?
2. Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením ve své pracovní působnosti? (Jak dlouho se projektovému řízení věnujete, kde jste jako projektový manažer působil(a))
3. Vlastníte certifikaci projektového manažera?
 - a. Pokud ano
 - i. Jakou certifikaci?*
 - ii. Jak dlouho ji vlastníte?*
 - iii. Potřebujete danou certifikaci ve svém zaměstnání?*
 - b. Pokud ne
 - i. Plánujete si některou certifikaci udělat v nejbližší době?*

Příloha B: Hodnotící škály kompetencí dle standardu ICB

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE											
Název kompetence	Charakteristika kompetence	Škála 1–10									
<i>Orientace na projekt</i>	Pokud je firma orientovaná na projekt, znamená to, že se zaměřuje na rozvoj kompetencí v oblasti projektového řízení a na řízení pomocí projektů.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Orientace na program</i>	Zahrnuje v sobě jak definici programu, tak jeho atributy a řízení. Program představuje sled vzájemně propojených akcí, které vedou k dosažení cíle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Orientace na portfolio</i>	Portfolio projektů představuje souhrn projektů a programů, které dohromady fungují za účelem kontroly, řízení a koordinace.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Realizace projektu, programu a portfolio</i>	Jedná se nejenom o realizaci, ale také o zlepšování řízení projektů, programů a portfolio dané firmy.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Trvalá organizace</i>	Jedná se o element, který se zabývá vztahy mezi organizacemi projektů, které jsou časově omezeny. Součástí trvalé organizace bývá většinou i projektová kancelář.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Byznys</i>	Představuje komerční nebo průmyslové akce, které se týkají zajišťování, poskytování nebo opatřování zboží a služeb.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Systémy, produkty, technologie</i>	Tento element představuje vztahy a vazby mezi trvalou organizací a projektem či programem, které se týkají systémů produktů nebo technologií.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Personální management</i>	Rozvoj pracovníků představuje klíčový aspekt v každé organizaci. Personální management se zabývá lidskými zdroji, které mají vazbu k projektům nebo programům.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí</i>	Jedná se o veškeré aktivity, související s těmito pojmy, a to jak v průběhu plánování projektu, tak jeho realizaci, životního cyklu výsledných produktů a jejich vyřazování.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Finance</i>	Finanční řízení má za úkol získat finanční zdroje pro realizaci projektu. Každý projekt se financuje jiným způsobem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Právo</i>	Každý manažer projektu musí jednat tak, aby to, co dělal, bylo v souladu se zákonem. Pro řízení některých projektů je nezbytná znalost právních oblastí.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

TECHNICKÉ KOMPETENCE											
Název kompetence	Charakteristika kompetence	Škála 1–10									
<i>Úspěšnost řízení projektu</i>	Je dáno oceněním výsledků projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Zainteresované strany</i>	Představují různé skupiny lidí nebo jednotlivce, kteří mají jakýkoliv zájem na projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Požadavky a cíle projektu</i>	Požadavky vychází ze strany zákazníka.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Rizika a příležitosti</i>	Rizika se objevují v každé fázi životního cyklu projektu. Zároveň se může jednat o příležitost, kdy mohou napomoci lépe zvládnout budoucí projekty.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Kvalita</i>	Na řízení kvality se účastní všichni členové projektového týmu. Zodpovědnost za kvalitu projektu nese management projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Organizace projektu</i>	Jedná se o spojení skupiny lidí s potřebnou infrastrukturou. Tato jedinečná organizace se neustále přizpůsobuje fázím životního cyklu projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Týmová práce</i>	Zahrnuje v sobě vedení a řízení, při kterém týmy vznikají, skupinovou dynamiku a fungování v týmech.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Řešení problémů</i>	Většina problémů se týká vymezení času, nákladů, rizik nebo dodávek projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Struktury v projektu</i>	Struktury v projektu mají za úkol vnést do projektu určitý řád a hierarchii. Jedná se o mechanismus, který kontroluje, zda není v projektu nic opomenuto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Rozsah a dodávané výstupy projektu</i>	Rozsah projektu lze definovat jako jeho hranici.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Čas a fáze projektu</i>	V praxi se fáze projektu mohou v čase překrývat. Pojem „čas“ v sobě zahrnuje trvání, odhady, strukturalizaci a časové rozvržení činností.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Zdroje</i>	Zdroje zahrnují pracovníky, zařízení a infrastrukturu. Při realizaci projektu je potřeba dbát na identifikaci zdrojů, jejich plánování a přidělování.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Náklady a financování</i>	Finanční řízení a řízení nákladů v sobě zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí s plánováním a kontrolou nákladů.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Obstarávání a smluvní vztahy</i>	Obstarávání zboží a služeb má vždy na starost zásobovací nebo nákupní tým.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Změny</i>	Změny musí být v celém průběhu projektu porovnávány s původními cíli a záměry projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Kontrola, řízení a podávání zpráv</i>	Řízení a kontrola vychází z plánů projektu, jeho cílů a smluv. Podávání zpráv v sobě zahrnuje informace o stavu projektu, jeho přezkoumání a finanční audity.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Informace a dokumentace</i>	Management informací se zabývá získáváním, výběrem, vyhledáváním a ukládáním dat o projektu. Systém dokumentace identifikuje dokumenty, týkající se projektu nebo programu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Komunikace</i>	Právě efektivní komunikace je klíčovým bodem pro úspěch projektu. Komunikační plán připravuje vždy management projektu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Zahájení</i>	Zahájení představuje základ pro úspěšný projekt nebo program. Vždy se ale musí počítat s určitou úrovní nejistoty, neúplných a nedostupných informací.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ukončení</i>	Každá fáze životního cyklu projektu musí být vždy dokončena. Proto se kontroluje, jestli bylo dosaženo zadaných cílů nebo jestli jsou splněna očekávání zákazníků.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE											
Název kompetence	Charakteristika kompetence	Škála 1–10									
<i>Vůdcovství</i>	Vůdcovství lze definovat jako motivování a ovlivňování ostatních lidí k dosažení zadaného cíle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Zainteresanost a motivace</i>	Zainteresanost i motivace musí být v každém projektu upřímná. K tomu, aby manažeři motivovali ostatní pracovníky, musí vždy vědět jejich dovednosti, postoje i zkušenosti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Sebekontrola</i>	Sebekontrolu lze definovat jako přístup člověka, který je ukázněný a systematický. Tento přístup by měl pracovník zvládat jak v každodenních úkolech, tak i ve stresových situacích.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Asertivita</i>	Pokud je manažer asertivní, znamená to, že dokáže vyjádřit a prezentovat své názory s autoritou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Uvolnění</i>	Uvolnění je důležité v krizových situacích, kdy je potřeba udržet spolupráci mezi všemi zainteresovanými stranami.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Otevřenost</i>	Jde o prostředek, jak získat přínos od jiných lidí ze znalosti nebo zkušenosti. Manažer projektu by měl být otevřený, pokud pracuje s různými odborníky.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Kreativita</i>	Kreativita představuje originální myšlení a využívání fantazie, které je u plánování či realizace projektu vítané.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Orientace na výsledky</i>	Pro orientaci na výsledky je důležité, aby byl cílem optimální výsledek jak pro všechny členy projektového týmu, tak pro všechny zainteresované strany.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Výkonnost</i>	Výkonnost lze definovat jako využití zdrojů a času tak, že náklady jsou vynaloženy co nejvíce účelně a dosahují tak vhodné výstupy.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diskuze</i>	Jedná se o schopnost argumentace, naslouchání názorů jiných pracovníků, vyjednávání a konečně nalezení společného výsledku.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vyjednávání</i>	Vyjednávání musí být vždy někým (většinou manažerem projektu) vedeno tak, aby bylo co nejvíce objektivní. Pro všechny zainteresované strany je žádoucím výsledkem: „vítěz-vítěz“, tedy že každý je s výsledkem spokojen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Konflikty a krize</i>	Konflikty a krize vznikají nebo mohou vzniknout v každém projektu nebo programu. Konflikt se dá vyřešit kompromisem, spoluprací, prevencí nebo za použití síly.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Spolehlivost</i>	Zahrnuje v sobě rozhodnost, zodpovědnost, sebedůvěru a korektní chování. Díky tomu právě spolehlivost zvyšuje šanci, jak dosáhnout cíle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Porozumění hodnotám</i>	Jedná se o skutečné vnímání kvality druhých lidí, schopnost komunikace a vnímání etických standardů.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Etika</i>	Etiku lze definovat jako přijatelné chování každého jedince. Musí být respektována, zároveň dovoluje provádět projekty s dobrým výsledkem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Příloha C: Otázky pro rozhovor se Senior projektovým manažerem

1. Jaké by podle Vás měl mít projektový manažer kompetence?
2. Jaké si myslíte, že máte Vy kompetence?
 - a. Dobré kompetence
 - b. Špatné kompetence
3. Pracujete vždy v nějakém týmu lidí. Jaké očekáváte kompetence od ostatních spolupracovníků, aby se Vám s nimi dobře pracovalo?
4. Myslíte si, že by měl mít projektový manažer stejné kompetence, jako jeho spolupracovníci?
 - a. Pokud ano
 - i. *Proč?*
 - b. Pokud ne
 - i. *Proč?*
5. Kolik jste ve své pracovní působnosti odřídil projektů?
6. Jakého charakteru dané projekty byly?
7. Myslíte si, že jste na všechny tyto projekty potřeboval stejné kompetence či dovednosti?
 - a. Pokud ne, které kompetence by podle Vás byly odlišné?