

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

VSTUPNÍ VZDĚLÁNÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

**Autor:** Rostislav Čech

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Vstupní vzdělání projektového manažera*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 20. března 2024

*Rostislav Čech*

Rád bych poděkoval doc. Mgr. Miroslavovi Dopitovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, rady a cenné připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Rostislav Čech</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Vstupní vzdělání projektového manažera
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tématem diplomové práce je vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů. Cílem práce je identifikace bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, studijních programů se specializací, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice v období 2018-2023. Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice? Metodou kvantitativního výzkumu je zvolena obsahová analýza.</p> <p>V teoretické části práce je prostřednictvím literárních rešerší a analýzy dostupných zdrojů pro koncept společnosti znalostí, s důrazem na charakteristiku povolání a profesí, realizováno vyvození teoretických východisek a popis současného stavu poznání k tématu práce. Empirická část práce je věnována vlastnímu výzkumu, představuje metodu a výstupy výzkumu.</p> <p>Jako vhodný studijní program a specializace v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice je navazující magisterský studijní program, se specializací Ekonomika Informatika a bakalářský studijní program, se specializací Management Regionálního rozvoje.</p>

<b>Klíčová slova:</b>	projektové řízení, projektový manažer, řízení dotací, dotační management
<b>Title of Thesis:</b>	Initial education of a project manager
<b>Annotation:</b>	The topic of the diploma thesis is the initial formal university education of a project manager of subsidy projects. The aim of the thesis is to identify bachelor's and subsequent master's study programs, study programs with specialization, for the profession of project manager of subsidized projects in the Czech Republic in the period 2018-2023. To fulfill the aim of the work, the following research question was set: Based on the analysis of the profile of the graduate, learning outcomes and the offer of employment of the graduates of the study program, what is the suitable university study program, specialization of the study program, for the profession of project manager of subsidized projects in the Czech Republic? Content analysis is chosen as the quantitative research method. In the theoretical part of the work, through literary research and analysis of available sources for the concept of the knowledge society, with an emphasis on the characteristics of occupations and professions, the derivation of theoretical starting points and a description of the current state of knowledge on the topic of the work are implemented. The empirical part of the work is devoted to the own research, it presents the method and results of the research. As a suitable study program and specialization within the framework of the entry formal university education of a project manager of subsidy projects in the Czech Republic, there is a follow-up master's study program with a specialization in Economics and Informatics and a bachelor's study program with a specialization in Regional Development Management.
<b>Keywords:</b>	project management, project manager, grant management, grant management
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Kódovací tabulka NSK Kvalifikační standard Manažer/manažerka projektu (kód: 63-007-R) NSP Karta profese Projektový manažer
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	81
<b>Rozsah práce:</b>	71 s. (124 476 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>1 SPOLEČNOST ZNALOSTÍ, POVOLÁNÍ A PROFESE .....</b>	<b>12</b>
1.1 Společnost znalostí a nové dělení společnosti.....	13
1.2 Společnost znalostí a postindustriální společnosti .....	15
1.3 Společnost znalostí a informační společnost .....	16
1.4 Společnost znalostí a současné názory .....	17
<b>2 POVOLÁNÍ A PROFESE .....</b>	<b>21</b>
2.1 Povolání .....	21
2.2 Profese .....	25
2.3 Profesiografie jako technika analýzy profese .....	29
<b>3 PROFESE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Kompetence projektového manažera .....	32
3.2 Vzdělání projektového manažera .....	33
3.3 Český trh práce a projektový manažer .....	35
<b>4 ANALÝZA STUDIJNÍCH PROGRAMŮ V RÁMCI FORMÁLNÍHO VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁNÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA DOTACÍ .....</b>	<b>38</b>
4.1 Téma výzkumu .....	38
4.2 Obsahová analýza .....	38
4.3 Operacionalizace tématu výzkumu .....	39
4.4 Organizace, plánování a proces získání dat .....	42
4.5 Analýza dat .....	43
4.6 Závěr a diskuse k provedenému výzkumu .....	53

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURA A ZDROJE .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Obsah a zaměření vstupního formálního vzdělání dotačního projektového manažera se dotýká každé organizace zabývající se realizací dotačních projektů.

Z analýzy současného stavu poznání problematiky požadavků na vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera vyplývá závěr, že u této profese, v rámci stanovení požadavků na počáteční kvalifikaci, absentuje přesnější specifikace studijních programů a specializace v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání, jako jednoho z významných předpokladů úspěšného výkonu této profese. Dále převládá obecně zúžený názor na obsah a strukturu manažerské způsobilosti. Převládajícími požadavky jsou osobnostní předpoklady a dispozice, přitom odborná způsobilost je opomíjena nebo považována za méně významnou.

Pracuji jako vedoucí pracovník projekční a poradenské společnosti zabývající se mimo jiné i celým procesem řízení a administrace dotačních projektů. Organizace realizuje již s 20letou praxí výhradně dotační projekty v odvětví zpracovatelského průmyslu pro malé a střední podniky a dotace pro obce a města. Z pohledu poskytovatelů dotací jsou realizované projekty jednak spolu financované ze strany Evropské unie a jednak zcela financované z národního rozpočtu České republiky, a to v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva životního prostředí.

Realizace dotačních projektů je značně specifická, odborná činnost, se zapojením řady specializací (ekonomické, právní, enviromentální, technické, veřejně správní a další), a která je určena jednak podmínkami a pravidly jednotlivých výzev u poskytovatelů dotací a také tím, že celý proces řízení, administrace a monitorování je realizováno prostřednictvím internetových a softwarových aplikací (typy softwarových nástrojů se liší dle druhu



poskytovatele a zdrojů financování), jejichž struktury a funkcionality odpovídají obecným zásadám řízení ve všech částech životního cyklu projektu.

Pro realizaci projektů jsou ve společnosti organizačně vytvořeny pracovní pozice projektového manažera a administrátora projektů. Na tyto pozice jsou zpracovány popisy práce, které reflektují na podmínky a specifikace jednotlivých dotačních titulů a na nástroje řízení projektů. Kvalifikační profil těchto pozic v současnosti vychází z obecných kvalifikačních požadavků stanovených v Národní soustavě povolání (NSP, 2024) a Národní soustavě kvalifikací (NSK, 2024). V souvislosti s přirozeným plánovaným odchodem zkušených pracovníků z pozice projektového manažera a s převzetím řízení společnosti mou osobou, bylo rozhodnuto o záměrném přijímání nových spolupracovníků právě na pozici projektového manažera z řad absolventů vysokých. Za účelem poměrně rychlého převzetí řízení a realizace nových nebo rozpracovaných dotačních projektů ze strany nově nastupujících pracovníků, je právě stupeň a obor vzdělání jedním z rozhodujících předpokladů úspěšného výkonu pozice projektového manažera.

Tématem práce je vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů. Cílem práce je identifikace bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, studijních programů se specializací, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice v období 2018-2023.

Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice?

V kontextu stanoveného tématu, cíle práce a výzkumné otázky je vybrán kvantitativní přístup a byly vyvozeny následující oblasti výzkumu.

První oblast je věnována zjištění dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů a specializací v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice.

Následně druhá oblast je věnována posouzení, zdali je vůbec možné stanovit vhodný studijní program a specializaci vstupní formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice. Metodou kvantitativního výzkumu je zvolena obsahová analýza. Bližší popis výzkumného designu je proveden na úvod empirické části práce.

Výzkum realizovaný v rámci diplomové práce není zaměřen na analýzu a popis osobnostní požadavků, dovedností, případně postojů projektového manažera, tedy jeho kompetencí a jejich dalšího rozvoje v rámci neformálního vzdělávání. Při řešení výzkumného tématu se záměrně nezabývám problematikou historie, vymezením, podstatou a fungováním projektového řízení, ale moje pozornost je zacílená na projektového manažera, na jednu ze součástí jeho kompetence, tedy na vstupní vzdělání, a to ve smyslu požadovaného nebo vhodného stupně a oboru formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotací, některými autory označované jako technické – odborné kompetence.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V části teoretické je prostřednictvím literárních rešerší a analýzy dostupných zdrojů pro koncept společnosti znalostí, s důrazem na charakteristiku povolání a profesí, se specifikací profese projektového manažera, realizováno vyvození teoretických východisek a popis současného stavu poznání k tématu práce. Součástí teoretické části práce jsou dílčí závěry a shrnutí ze získaných

poznatků v jednotlivých podkapitolách. Empirická část je věnována vlastnímu výzkumu, představuje metodu výzkumu, s vymezením časového období realizace výzkumu.

Závěr výzkumu je věnován odpovědi na stanovenou výzkumnou otázku, použité výzkumné metodě, způsobu analýzy a jeho součástí je popis zjištěných výsledků a diskuse. V závěru diplomové práce je provedeno shrnutí zásadních výsledků práce a vyhodnocení splnění cíle práce.

# 1. SPOLEČNOST ZNALOSTÍ, POVOLÁNÍ A PROFESE

Okruh problémů znalostní společnosti se v rámci diskuse ve společenských vědách začíná intenzivněji objevovat od 70. let 20. století, a to v návaznosti na díla Petera F. Druckera a Daniela Bella, zejména s jeho pojetím společnosti jako postindustriální, ale také i informační nebo společnosti znalostní. Zacílení pozornosti odborné veřejnosti v 60. až 90. letech 20. století na informační společnost vedlo ke snížení zájmu o kvalitativní atributy informací – proces poznávání a předávání informací, struktury, obsahu, účinku, dopadu a významu znalostí<sup>1</sup>.

Peter Burke (2007, s. 62) konstatuje ve své díle *Společnost a vědění. Od Gutenberga k Diderotovi*, že téma společnosti a znalostí není téma až tak současné. Postupným etablováním univerzit s vyvrcholením v 18. století byl nastartován trend zvyšování významu znalostí v kontextu vývoje vědění. Tento trend je charakterizován jednak vznikem nového typu vzdělávací instituce, a to akademie, jejichž studenti jsou reprezentanti nově vznikající společenské třídy průmyslníci a obchodníci a jednak ztrátou dosavadního výlučného postavení tradičních univerzit, s konzervativním programem vyššího vzdělání. Pragmatická poptávka pro realizaci zejména ekonomických, ale i politických a společenských kvalitativních změn, vedla k zakládání nových institucí, zabývajících se svobodným a systematizovaným vědeckým zkoumáním, které realizují profesionální vědci.

Dle Burkeho (2007, s. 23-30, s. 103-106) měly získané poznatky a znalosti z celospolečenského vědeckého výzkumu zásadní vliv na nový obsah, formu

---

<sup>1</sup> V kontextu cílů a zaměření diplomové práce se záměrně nevěnuji problematice vzdělanostní společnosti, která je někdy milně považována za ekvivalent znalostní společnosti. Vzdělanostní společností se blíže zabývá například Konrad Paul Liessmann (2008), z českých autorů Jan Keller a Lubor Tvrдый (2008).

a proces vyššího vzdělání, tedy na poznání a získání znalostí téměř pro všechny a bez hranic.

## 1.1 Společnost znalostí a nové dělení společnosti

Zásadní nový pohled na význam znalostí v industriální společnosti mělo dílo Fritze Machlupa (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Machlup (1962, s. 21-22) v citovaném díle identifikuje pět typů znalostí: „(1) *Praktické znalosti: užitečné při práci, rozhodování a činnosti; může být členěno podle aktivit na a) profesní znalosti; b) obchodní znalosti, c) pracovní znalosti, d) politické znalosti, e) znalost o domácnosti, f) další praktické znalosti.* (2) *Intelektuální znalosti: uspokojování lidské intelektuální zvědavosti, pokládané za součást humanitního vzdělání, humanistického a vědeckého učení, všeobecné kultury; získané zpravidla při aktivním soustředění na řešení otevřených životních problémů a kulturních hodnot.* (3) *Všední hovor a zábavné znalosti: uspokojení ne-intelektuální zvědavosti nebo touhy po lehké zábavě a emocionální stimulaci, včetně místních klepů, zprávy o zločinech a nehodách, lehké romány, příběhy, vtipy, hry atd.; získané zpravidla při pasivní relaxaci mimo „vážnou“ zábavu; vhodné k otupění senzitivity.* (4) *Duchovní znalosti: vztažené k náboženským znalostem o Bohu a způsobech, jak zachránit duši.* (5) *Nečekané znalosti: mimo naše zájmy, obvykle náhodně získané a bezcílně udržené.“*

Logickým pokračováním popisu výše definovaných znalostí, bylo rozpracování na úrovni celospolečenské, tzn. Jako společnosti znalostí, o kterých pojednává práce F. Druckera (1969). Drucker uvádí, že se znalosti staly rozhodujícím ekonomickým stimulem rozvoje hospodářství v 19. století. „*Systematické získávání znalostí je organizované formálním vzděláváním nahrazujícím zkušenost – získanou tradičně během učňovských let – jako základ pro výrobní kapacitu a výkon.*“ (Drucker 1969, s. 70; srov. Drucker 1993, s. 44)

Drucker dále pokračuje v rozvíjení svých závěrů ke změně trhu práce, kdy se zvyšuje poptávka po absolventech s vyšším stupněm vzděláním v souvislosti s novými potřebami složitější a multioborové práce. Dle Druckera (1969, s. 278) je tato zvýšená poptávka konkretizována nutností a potřebou zajištění vysoce kvalifikovaných profesí působících ve všech sférách společenského života, tedy nositeli znalostí. Drucker (1993, s. 13) v pozdějším období doplňuje své poznatky, že rozhodujícím hybatelem rozvoje výroby jsou přenesené znalosti, vědomosti a informace.

Vlivem rozvoje a uplatňováním znalostí při výkonu práce dochází nejen k zvýšení produktivity práce a dosahování vyšších stupňů inovace, ale i změně struktury společnosti. Drucker (1993, s. 13) popisuje nové dělení pracovníků na kvalifikované odborníky, vybavené úzce specializovanými znalostmi a informacemi (knowledge workers) a podpůrnými pracovníky (service workers).

Drucker (1993, s. 15) dále dělí společnost na intelektuály, pracující se slovy a představami a managery, kteří pracují s lidmi a kteří řídí a realizují vlastní pracovní proces. Avšak Drucker (1993, s. 46) nepovažuje intelektuály za tradičně vzdělané lidi, protože jsou nositelé teoretického vědění. Upřednostňuje a hodnotí jako vzdělané pracovníky-praktiky, specialisty. Praktické znalosti mají však své limity použitelnosti, což vyvrací některé Druckerovy závěry.

Závěrem této podkapitoly Drucker (1993, s. 190) považuje za vzdělaného člověka ve společnosti znalostí takového, který se orientuje v různých vědních oborech. Na otázku, jaká je výchozí úroveň a šíře vzdělání, aby došlo k získání poznatků v jednotlivých vědách, Drucker neodpovídá.

## 1.2 Společnost znalostí a postindustriální společnosti

Představitel nového pohledu na společnost, jako na společnost postindustriální, Daniel Bell (1973, s. 175), definuje znalosti na rozdíl od Druckera, jako „*sadu uspořádaných sdělených faktů nebo idejí, představující odůvodněný soud nebo výsledky experimentu, které jsou předány ostatním přes komunikační médium v systematické formě*“. Znalosti tvoří jednak nové poznatky, jako produkty výzkumu a jednak starší poznatky předkládaná v procesu vyučování a zachycené v učebnicích.

Bell (1973, s. 343-345) dále uvádí, že v této etapě vývoje společnosti dochází k zásadní změně povahy a vlastností znalostí. Klíčové pro další rozvoj společnosti je teorie, teoretické znalosti, které se významově dostávají před empirické znalosti, což je zcela odlišný přístup ke znalostem na rozdíl od Druckera.

Jako zcela nový iniciátor společenských změn se objevuje modelování, prognózování další vývoje a podoby ekonomiky, ale i procesů řízení a chování, a to pomocí softwarových, matematických algoritmů a programů. Tyto nástroje umožňují popsat a definovat možné varianty vývoje budoucnosti, a tím se nyní tyto varianty připravit, řídit je a kontrolovat. Tím se do popředí dostávají vědecká pracoviště, univerzity či jiné instituce vědění, které jsou tvůrci modelování a prognózování a majitelé a nositelé znalostí.

Tento pohled Daniela Bella (1973, s. 409) se odráží i v systému vzdělání. Nové nároky společnosti mohou plnit pouze vysokoškolsky vzdělaní a schopní lidé, kteří se řadí do vyššího společenského statusu, s odpovídajícím příjmem. Univerzity, respektují statusový systém společnosti, a tím určují budoucí rozložení společnosti (s. 410). Kritérium úspěchu je podle Bella (1973, s. 454) rozhodujícím předpokladem dalšího rozvoje společnosti, a to za předpokladu svobodné a spravedlivé (Bell 1973, s. 455).

Daniel Bell (1973, s. 215-216) zaznamenal popisným způsobem radikální zvýšení profesí s vysokoškolským vzděláním od roku 1947 s predikcí do roku 1975. Na prvním místě byli předkladatelé znalostí a vědění – pedagogové, na druhém místě představitelé technických oborů – inženýři a třetí místo zaujali vědečtí pracovníci. Proto je dle Daniela Bella (1973, s. 212) společnost postindustriální společnosti znalostí.

### **1.3 Společnost znalostí a informační společnost**

Téma informační společnosti je časově začleněna na období 70. až 90. roků 20. století. Dle Franka Webstera (2006) jsou zdroje informační společnosti prudký rozvoj informační a komunikační technologie – technologický zdroj, dále pod vlivem rozvoje informační a komunikační technologie transformace průmyslu a ekonomiky- ekonomický zdroj, s tímto spojená změna soustavy zaměstnání – zaměstnanecký zdroj, dále zmenšení nebo úplné odstranění vzdáleností – prostorový zdroj a nově podmíněné vědění, znalosti a kultura – kulturní zdroj, tedy obecně zásah technologické inovace do společnosti.

Technologický zdroj informační společnosti dle Yoneje Masudy (1980; 1990) jednoznačně určil způsob reprodukce informací prostřednictvím překotného zavádění výpočetní techniky do všech oblastí společenského života, včetně vzdělání. Jeho koncept však postrádá popis změn systému vzdělání v souvislosti s tímto způsobem přenosu znalostí.

Ekonomický zdroj informační společnosti dle Fritze Machlupa (1962) začleňuje systém vzdělání do komplexu informačního průmyslu. Neřeší však otázku, jak naložit se znalostmi a jak začlenit znalosti.

Zaměstnanecký zdroj informační společnosti vyplývá z předcházejících charakteristik postindustriální společnosti Daniela Bella (1973). Robert B. Reich (1995, s. 253) popsal v návaznosti na Daniela Bella vznik zcela nových povolání a profesí s požadavkem na vyšší stupeň vzdělání. Do popředí staví



oblast výkonu služeb, s upřesněním na služby výrobní, osobní a služby analyticko-symbolické.

Prostorový zdroj informační společnosti je již spojován s globálním, celosvětovým charakterem práce, vztahem spotřeby a produkce. Dle Manuela Castellse (2004; 2010) k redukci délky a rozměrů síťového spojení všech oblastí společnosti. Tok informací, jejich druhy a využití řídí nadnárodních korporace na úkor států. Kulturu je realizována ve virtuálního prostoru.

Pro kulturní zdroj informační společnosti je dle Jeana-Françoise Lyotarda (1993, s. 156-157) významné dostupnost, pestrost a četnost znalostí, které jsou vyjadřovány a vysvětlovány svobodnými, uměleckými projevy. Lyotard je ve shodě Masudovými koncepcemi zapojením a využitím výpočetní techniky ve vzdělání a vzdělání začíná být svým charakterem celoživotním.

Současný koncept informační společnosti je reprezentován Frankem Websterem (2006), který navazuje na koncept významu teorie a teoretických znalostí pro další rozvoj společnosti Daniela Bella (1973) a zdůrazňuje vznik nové podoby současné společnosti, a to jako společnosti znalostní.

Na závěr této podkapitoly se však nabízí otázka, a to v souvislosti s názory Manuela Castellse (2010), zdali i nadále pracovat s pojmem společnost znalostí a nepoužívat pro současnou společnost spíše termín zasíťovaná společnost. Vždyť se s určitými formami znalostí, vědění informací pracovalo v každé etapě společenského vývoje.

## **1.4 Společnost znalostí a současné názory**

Odborná komunita v současnosti pracuje s termínem společností znalostní, což můžeme zaznamenat zejména v dílech německých sociologů Nica Stehra (1994, 1999, 2001, 2007) a Helmuta Rilkeho (1998, 2000, 2007).

Nico Stehr (1994, s. 16-17) definuje společností znalostí následovně: „Společností znalostí jsou výsledkem lidské činnosti, ale ne záměrného návrhu člověka.

*Společnosti znalostí se vynořily jako přizpůsobení se trvalým, ale rozvíjejícím se potřebám a měnícím se okolnostem lidského chování.“ Dále Stehr (1994, s. 6) dodává: „vybral jsem si označení nově se objevující formy společnosti jako společnosti 'znalostí', protože mechanismus utváření nebo identita moderní společnosti je stále více poháněná 'znalostmi'.“*

Stehr (1999; 2001, s. 36) přirovnává znalosti k produktům a výtvorům lidského myšlení, které vstupují do obchodního vztahu. Jejich cena je určena novou kvalitou, upgradem dané informace, proto může být i několikrát komerčně předána. Přes tuto optiku pohledu na znalosti Nico Stehr (1994, s. 100) dělí znalosti na znalosti smyslu plné (meaningful knowledge), které vznikají zejména v oborech sociálních věd, dále na znalosti materiální či produktivní (productive knowledge), které přináležejí přírodním vědám a znalosti akční (action knowledge), které plní úlohu startéru či impulsu materiálních a sociálních procesů. Takto diferencované znalosti jednoznačně ovlivňují a utváření znalosti celé společnosti znalostí.

Obdobným způsobem pohlíží na znalosti i Helmut Willke (1998, s. 162), s tím, že o společnosti znalostí hovoříme v okamžiku, kdy informace a znalosti prostoupily celou strukturou společnosti a její další vývoj a směřování bez informací není možný. S odstupem doby Willke (2000, s. 247) svoji koncepci doplňuje o poznatek, že o společnosti znalostí hovoříme tehdy, kdy tato společnost je již v takovém stádiu, kdy další existence společnosti není možná bez reprodukce znalostí do všech subsystému společnosti (politika, ekonomie, justice, zdravotnictví).

Jedny z rozhodujících kritérií a východisek koncepcí a teorií moderní společnosti je změna světa práce, změna charakteru, kvality a intenzity dělby práce. Helmut Willke (2007, s. 36) konstatuje, že tyto změny přinášejí vznik nových znalostních profesí a povolání, a to zejména v rychle se rozvíjející oblasti služeb, s akcentem na týmový charakter práce. Zvyšující se potřeba

znalostních profesí, je dle Nico Stehra (2001, s. 89), reakce na zvyšující se poptávku po vyšší a vyšší kvalifikaci. Tento trend mění vzdělání na stále dostupnější nejenom u mladých lidí, ale i starší generace, která potřebuje nové upgrade svých znalostí k výkonu obsahově a znalostně upgradovaných zaměstnání. Tímto se prodlužuje délka vzdělání a nastupuje nutnost celoživotního vzdělání.

Při analýze a představení současných názorů na společnost znalostí nelze opominout ani české odborníky. Na rozdělení znalostí na tři typy Petera Druckera (1993, s. 164) navazuje Arnošt Veselý (2004, s. 14-19), který rozpracovává druhy znalostí na sedm typů. Dále klade důraz znalosti inovační a rozpracovává koncept management znalosti (Veselý, 2003, s. 59-64).

Podmínkami přechodu industriální společnosti ke společnosti znalostí s dopadem na organizace se zabývá Jiří Stýblo (2004). Podmínky, ve kterých se tato změna realizuje, jsou charakteristické dle Stýbla (2004, s. 30) „rozprostíráním do prostoru (*Extension of Space*) nárůstem rychlosti změn (*Speed of Change*) a diverzifikací (*Diversity*)“.

Podle Blechy (1995, s. 428) technologická revoluce probíhající od konce 50. let 20. století byla příčinou revolučních změn v hodnocení významu znalostí a vědění. Ty jsou považovány za jistý typ diskuze.

Dle Jiráska (2004, s. 66-71) jsou organizace donuceny: „rozvíjet všechny své činnosti podle vědeckých zásad s cílem, aby její pracovníci zvládali své pracovní úlohy na bázích pokročilých a narůstajících znalostí, na základě, kterých budou podávat řádově vyšší výkony“.

Kritickou analýzou konceptů a teorií společnosti znalostí se věnuje Miroslav Dopita (2010), s důrazem na analýzu probíhající změny v dělbě práce, změny v systému vzdělání, s důrazem na význam celoživotního vzdělání.

Výše prezentovaná analýza teorií a konceptů společnosti znalostí byla provedena prostřednictvím jednoho ze zásadních znaků znalostní společnosti, a to kritérium změny zaměstnanosti a následné změny trhu práce, dělby práce, s dopadem na změnu systému, charakteru a požadavků na vzdělávací systém. Výkon multioborové práce vede nutnosti zajištění dostupných vysoce kvalifikovaných profesí, nastolená změna dělby práce má za následek zánik některých tradičních profesí, vznik zcela nových povolání a profesí s požadavkem na popis a definování obsahu práce, podmínek výkonu práce a s tím spojené požadavky na obor a stupeň vzdělání, jako jednoho z předpokladů úspěšného výkonu povolání a profesí. Z tohoto důvodu je další kapitola teoretické části diplomové práce věnována charakteristice povolání a profese.

## 2. POVOLÁNÍ A PROFESE

Za účelem identifikace a popisu charakteristiky pracovní činnosti, v rámci celospolečenské dělby práce a organizace práce jsou používány pojmy povolání a profese (Nový, & Surynek, 2006), které se pojí s obsazováním pracovních pozic projektových managerů, které nabývají podob povolání nebo profesí, což je obsahem následující analýzy uvedených pojmů.

### 2.1 Povolání

Pojem povolání je z pohledu pracovního práva v podmínkách České republiky definován v Zákonu č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který v § 5, písm. f) definuje povoláním jako: „standardizovaný souhrn pracovních činností podle jejich obvyklého seskupení na trhu práce, jejichž výkon předpokládá určitou odbornou a další způsobilost.“

Na úrovni mezinárodního pracovního práva je povolání definováno Mezinárodním úřadem práce (2012, s. 11) jako: „soubor pracovních míst, jejichž hlavní úkoly a povinnosti se vyznačují vysokou podobností.“<sup>2</sup>

Podle Erdélyiho (1955, s. 112) je povolání: „suma všech možných různých faktorů, které včleňují specificky vzdělaného jedince do situace, v níž přijímá systém povinností, zodpovědností a privilegií bez ohledu na specifický charakter dané organizace.“ Erdélyiho koncept povolání klade důraz na vztah pracovník-organizace, nikoli však na vztah druh vykonávané práce-povolání.

V pojetí povolání dle Szczepańskiego (1965) lze identifikovat základní charakteristiky povolání, a to jako soustavu činností, které je možno realizovat

---

<sup>2</sup> Pracovní místo je na rozdíl od povolání přesně identifikováno v organizační struktuře dané organizace, s popisem pracovní náplně (popis předmětu práce, realizované úkoly, procesy a činnosti), se stanovením pravomocí a odpovědností, způsobem komunikace a určením kvalifikačních předpokladů. Pracovní místo je realizováno v rámci výkonu zaměstnání, tedy v rámci právního, zaměstnaneckého vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. V podmínkách výkonu státní správy hovoříme o služebním místě, dále Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě.

prostřednictvím specifických znalostí a dovedností, které vytváření ekonomickou bázi, a které určují místo v sociální struktuře pracovního kolektivu.

Dle Millersona (1974) je pro pojetí povolání zásadní popis požadovaných dovedností, získaných teoretickou přípravou. Dovednosti musí být rozvíjeny dalším vzděláním a výcvikem. Způsobilost k výkonu povolání je ověřena vykonáním zkoušky. Výkon povolání je organizovaný proces ve prospěch široké veřejnosti, založený na etickém kodexu chování.

Z analýzy výše prezentovaných konceptů pojetí povolání vyplývá poznatek, že povolání je skupina specifických činností v daném oboru práce, pro které byl pracovník předem znalostně připraven, je kvalifikován<sup>3</sup>. Výkon povolání realizuje za odměnu, která zabezpečuje pokrytí jeho materiálních potřeb a ovlivňuje je status ve společnosti.

V podmínkách České republiky jsou v současnosti základními zdroji pohledu na pojem povolání Národní soustava povolání (NSP, 2024) a Národní soustava kvalifikací (NSK, 2024). Národní soustava povolání (dále jen NSP), spravována Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, je soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce. NSP plní úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na území České republiky. Hlavními východisky při tvorbě NSP jsou aktuální požadavky světa práce deklarované zástupci zaměstnavatelů, odborníků, zákonnými normami a předpisy.

---

<sup>3</sup> Pojem kvalifikace je možno definovat jako způsobilost realizovat specifickou pracovní činnost nebo i několik pracovních činností, které člověku umožňují získat profesní uplatnění na trhu práce. V případě profesní kvalifikace je tuto možno získat zdárným vykonáním zkoušky podle stanoveného standardu dané profese.

Z pohledu stanovení požadavků na kvalifikaci k výkonu povolání v NSP jsou tyto významově ohodnoceny jako nejvhodnější nebo vhodné formální vzdělání. Z těchto požadavků vyplývá, že se jedná o značně obecné požadavky na vzdělání v oborech např. ekonomika, management, systémové inženýrství nebo informatika, v magisterských, bakalářských studijních oborech, a dokonce i je možno uznat i vyšší odborné vzdělání, které však nereflktují na současné požadavky na úspěšný výkon povolání.

Daleko větší prostor je věnován popisu pracovní činnosti daného povolání, kompetenčním požadavkům na výkon, popisu zátěží a rizik výkonu povolání a zdravotní způsobilosti.

Národní soustava kvalifikací (dále jen NSK) je informační portál o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací v České republice. Zveřejňuje informace o profesních kvalifikacích, které jsou ke stanovenému datu schválené a uplatnitelné na pracovním trhu v České republice. Informuje o všech novinkách a událostech v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání v České republice.

NSK byla vybudována za účelem pružnější reakce systému vzdělávání na poptávku pracovního trhu, s cílem definovat konkrétní profesní kvalifikace, s co největší mírou uplatnění na trhu práce České republiky. Status NSK je právně zakotven v Zákoně č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Prioritním posláním tohoto zákona je legislativně zabezpečit občanům uznání získaných znalostí, dovedností a kompetencí prostřednictvím formálního vzdělání, odborných kurzů, praxe nebo samostudiem. „Není zde podstatná vzdělávací cesta, ale osvojení požadovaných kompetencí.“ (NÚV, 2019, s. 7).

Současně zákon popisuje obsah a strukturu kvalifikace, jaká instituce či orgán schvaluje kvalifikaci a jaký je proces pro ověření a uznání dokumentů o

získané kvalifikaci. „Také stanovuje způsoby, jak lze prostřednictvím těchto kvalifikací dospět ke stupni vzdělání ve smyslu školského zákona.“ (NÚV, 2019, s. 7).

NSK umožňuje tak osobám získat státem uznané oprávnění či osvědčení i pro působnost v oboru, které formálně nevystudovaly, ale mohou deklarovat částečnou nebo úplnou kvalifikaci prostřednictvím praxe v tomto oboru. „Vývoj technologií je natolik rychlý, že počáteční vzdělávání nemůže být schopno absorbovat všechny požadavky trhu práce, především pokud v profesních kvalifikacích dochází ke značné specializaci a rozdrobení souborů kompetencí uplatnitelných na konkrétním pracovním místě.“ (Peška & Kadlec, 2018, s. 18).

NSK popisuje i povolání. Na rozdíl od NSP nejsou vůbec definovány alespoň obecně požadavky na úroveň, popř. obory vstupního formálního vzdělání. Požadovaná kvalifikace je v NSK definována formou kvalifikačního standardu, který se skládá z jednotlivých odborných způsobilostí, přičemž důležitá je definice kvalifikačního standardu dle Valenty (2013, s. 465), který konstatuje, „že se jedná o strukturovaný popis odborných způsobilostí nezbytných pro výkon pracovních činností v určitém povolání.“

Dle Havlové (1996) je pro člověka povolání normálním nástrojem pro zabezpečení své existence, dosažení určitého standardu a prostředkem pro ocenění na trhu práce. Dále prostřednictvím výkonu povolání dochází k další socializaci, k získání určitého společenského statusu, k seberealizaci, umožnění využití získaných schopností a znalostí.

Havlová (1996) dále definuje povolání prostřednictvím systému provázaných činností, které předpokládají a vyžadují vyžadujících specifické znalostí a dovedností.

Z optiky sociologie je povolání definováno jako: „označení specifického druhu činnosti nebo souboru činností vyčleněného v dělbě práce tak, jak je obecně vnímán ve společnosti. Úzce souvisí ve svém obsahu s pojmem sociální role“ (Nový, Surynek, 2006, s. 177).



Studie věnované analýzám povolání také podle Havlové (1996) popisují základní obecné znaky povolání, a to znaky technologické, jako jsou obsah, způsob a nástroje výkonu povolání, dále to jsou znaky ekonomické, tedy odměna za výkon povolání a znaky sociální, které určují postavení člověka s určitým povoláním ve společnosti. V současnosti se v mnoha případech povolání, tyto znaky navzájem významově překrývají, povolání se dělí na pod-povolání a dochází často k neodbornému a formálnímu dělení. Avšak i nadále v rámci celospolečenského vnímání povolání vystupují do popředí tradiční kritéria, a to znalosti, dovednosti, kvalifikace, obsah, charakter a odměna za práci a společenské uznání.

Povolání a profese se řadí mezi instituce sociální (Nový, & Surynek, 2006), přičemž povolání se svou definicí přibližuje k naplňování určité sociální role ve společnosti, kdežto na profesi je pohlíženo v souvislosti s vymezením ve vnitřní struktuře dané organizace.

## 2.2 Profese

Zdeněk Suda (1996, s. 852) definuje profesi jako: *„...odborností nebo odbornou přípravou podložené povolání. Pojem profese se vztahuje k pracovním rolím...“*<sup>4</sup>

Americký sociolog Talcott Parsons (2008, s. 202) chápe profesi jako: *„kategorii plynoucí z role dané příslušným povoláním, jež je založena na perfektní znalosti a odpovědnosti za každý důležitý segment kulturní tradice určité společnosti, včetně zodpovědnosti za její zachování a další vývoj. Profese může navíc nést zodpovědnost za aplikaci svého vědění v praktických situacích.“*

Další představitel funkcionalistického pojetí profese David Howe (1986) představuje profesi jako službu či servis, vyžadující a využívající systém

---

<sup>4</sup> Pracovní role představuje soubor pracovních úkolů, v rámci výkonu dané práce. Pracovní role je dále specifikována strukturou odpovědností a pravomocí, obsahem pracovní činnosti, strukturou pracovních vztahů, kvalifikací a výčtem zdrojů pro výkon práce.

specifických znalostí a informací a profesionálové jsou ti, kterým většinová společnost důvěřuje a jejich práci považuje za důležitou a velmi hodnotnou.

Andrew Abbott (1988) se ve své knize *The system of professions: an essay on the division of expert labor*, zabývá úlohou profese ve společnosti znalostí, analyzuje význam systému profesí (na rozdíl od jiných autorů, kteří analyzují jednotlivé profese) v globální dělbě práce a význam profesních znalostí a dovedností. Profese definuje jako: „*exklusivní skupiny s individuálními schopnostmi, uplatňující své znalosti v konkrétních případech*“. (Abbott, 1989, s. 318).

Sieppel (2002) za profesi považuje realizaci určitého zaměstnání stanoveného společenství lidí, se specifickým formálním vzděláním.

Havlová (1996) zabývající se problematikou profese zastává názor, že profese je vztažena ke specifické skupině povolání, s vysokou mírou autonomie. Dále uvádí, že za profese jsou považovány povolání intelektuálního charakteru, vyžadující systém dlouhodobé teoretické přípravy, jako předpoklad profesionality.

Buriánek (2008) navazuje na názory Havlové k podřízenosti profese k povolání a dále konstatuje, že volba profese předurčuje budoucí sociální pozici.

Nový a Surynek (2006) považují za profesi relativně ustálenou skupinu činností, požadující specifikované schopnosti člověka. Výkon profese je závislý na kvalitě předcházejí odborné přípravě a je podmíněn řadou významných aspektů. Je to hledisko technické (prostředky a nástroje), hledisko ekonomické (úspěch na trhu práce), dále hledisko právní (ukotvení přípravy a výkonu profese v legislativě), hledisko psychologické (zaměřené na osobnostní rozvoj jedince) a konečně hledisko sociologické (procesy sociální-volba a příprava na výkon profese a vlastní dynamika profesí – vznik, zánik a modifikace profesí).

Vývoj sociálně-ekonomického systému společnosti dopadá i na vývoj profesí.

Dle Havlové (1996) v této souvislosti mluvíme o dynamice profesí, kdy u některých profesí se zvyšuje jejich význam, některé profese ztrácejí na významu a některé jsou svým významem konzistentní. Příčinou této dynamiky profesí je změna organizace práce a její řízení, zavádění nových metod a postupů v přípravě na výkon profesí, využívání poznatků vědy a techniky.

Nový a Surynek (2006) rozšiřují koncept dynamiky profesí a vznik různých modifikací stávajících profesí, se změnou modifikaci kvalifikačních požadavků na výkon profese a novou poptávkou po obsahu práce. Pro úplný přehled pojetí profese je nutné se také zabývat problémem profesionalismu a atributy profese.

Ernest Greenwood (1957) nahlíží na profesi z pohledu profesionalismu. V rámci této koncepce určuje následující podstatné znaky profese. Je to znak systematický (znalosti profesionála jsou získané systematickým vysokoškolským vzděláním, kdy základem je osvojení a využívání teoretických poznatků a znalostí, vědeckých a inovativních metod v praxi).

Dalším znakem je to autorita profesionála (respektovaná a uznávaná pozice jinými obory a profesemi, zvláště pak neodbornou veřejností. Tím získává profesionál určitou moc rozhodovat a určovat další průběh realizace specifických potřeb a služeb. Havlová (1996, s. 28) doplňuje definici autority profesionála a konstatuje, že: *„Profesionální povolání patří k nejvyšším žebříčkům hierarchie prestiže, z jejich autority odvozuje klient pocit bezpečí, důvěry ve vhodnost a správnost zvolených opatření. Tato autorita se týká ovšem jenom (nebo především) oborů, ve kterých je profesionál specialistou.“* Autorita však dle Seippella (2002) vytváří monopol vědění a zejména závislosti zákazníka na profesionálovi.

Významným znakem profesionalismu dle Greenwooda (1957) jsou sankce (profesní sdružení a komunity vytváření systém legislativní kontroly a

regulace, které definují podmínky zahájení výkonu profese, podmínky vlastní realizace profese a pravidla dalšího vzdělávání). Charakteristiku tohoto znaku profese doplňuje Beckman (1990) o názor, že profesionalizací dochází k legitimizaci sociálních pozic profesionálů a k vytvoření nové typu relací mezi laikem a profesionálem.

Pro jisté usměrňování jednání a chování profesionála slouží další znak professionalism, a to etický kodex. Z pohledu formálního se jedná o psanou, výslovně definovanou klauzuli (např. jako součást akademického slibu v rámci ukončení studia) a z pohledu neformálního se jedná o dobrovolné dodržování určitého standardu při výkonu profese, které odpovídá významu sociální role profese ve společnosti (Fischer & Milfait, c2010).

Dle Greenwooda (1957) profesní kultura, jako poslední znak professionalism, určuje sociální roli dané profese. Havlová (1996, s. 28) definuje profesní kulturu tak, že: *„Jde o subkulturu, vzhledem ke kultuře širší společnosti, o specifické hodnoty, normy a symboly. Mezi sociální hodnoty můžeme například zařadit službu veřejnosti a individuální přístup ke klientovi. Normy pak určují vzájemné chování mezi kolegy i vůči klientům a mezi profesionální symboly patří tituly, emblémy, slang, studentské stejnokroje apod.“*

Profesní kultura je osvojována již během profesní přípravy a dále praktického výkonu profese prostřednictvím reflexe s ostatními členy profesního sdružení (Greenwood, 1957). Zde je nutné podotknout, že podoba profesní kultury určité skupiny profesionálů je zapříčiněna špatnou nebo dokonce žádnou komunikací mezi profesionály a laickou veřejností.

Siegrist (1990) označuje profesionalizaci v souvislosti s procesy utváření profesí, kdy již některá povolání získaly povahu profese akademické, podmíněné absolvováním expertního vzdělání v uceleném státě akreditovaném vzdělávacím programu. Dále Siegrist (1990) charakterizuje

procesy utváření profesí, jako procesy podmíněné dělbou práce, vzděláním a sociálně politickou mocí.

Havlová (1996) doplňuje názory Siegrista o vývojové znaky profesionalizace. Jedná se zejména o nutnost systematického, expertního, akreditovaného vzdělávací programu, do jisté míry autonomního, jehož ukončením je získání legislativně uznávaného certifikátu nebo akreditace vydané vysokou školou. Při výkonu profese je nutná určitá forma altruismu.

Havlová (1996, s. 31) definuje profesionalizaci tak, že: *„Profesionalizace<sup>5</sup> povolání znamená povýšení povolání na profesionální úroveň, včetně závazků, které z toho vyplývají pro preferenci služby veřejnosti.“*

### **2.3 Profesiografie jako technika analýzy profese**

Vronsky (2012) charakterizuje profesiografii jako statistickou analýzu, postup a metodu modelování nároků dané profese na vlastnosti pracovníka, za účelem úspěšného výkonu práce. Výsledkem realizace profesiografie je profesiogram.

Dále dle Vronského (2012) vyjadřuje profesiogram ucelený popis dané profese, který se obvykle skládá ze dvou částí, a to popis práce (co, jak, proč a jaké jsou vyžadovány dovednosti) a specifikaci nároků či náročnosti na výkon dané profese (vzdělání, zkušenosti, fyzické nároky, odpovědnost, pracovní prostředí, rizika...). Popis a náročnost práce může být doplněna o požadavky dalšího vzdělání, o systém hodnocení a odměňování...).

---

<sup>5</sup> Pojem profesionalita se liší od pojmu profesionalizace. Dle Armstronga & Taylora (2015) je možné za profesionalitu považovat proces využívání určených dovedností, a to na základě získaných, předem definovaných nároků na znalosti, v souladu s uznávanými celospolečenskými principy chování.

V současném českém odborném prostředí, zejména v personalistice, odborníci pracují se synonymy pojmu profesiogram, a to termín analýza pracovního místa nebo termín profil profese (srov. Průcha, & Veteška, 2014).

K tvorbě profesiogramů je využívána celá řada kvalitativních i kvantitativních výzkumných metod, která mohou být použity samostatně nebo v kombinaci (pozorování, dotazníkové metody, strukturované ale i polostrukturované rozhovory, časové snímky, případové studie, obsahová analýza dokumentů z pracovní činnosti, analýza hodnocení výsledku práce, analýza kritických událostí, aj. (Matoušek, & Růžička, 1984).

Klíčovou částí zpracovaného profesiogramu je stanovení vstupních požadavků a nároků na pracovníka (požadované vzdělání, jeho obor a úroveň, osobnostní a fyzické předpoklady, pracovní zkušenosti a znalosti osobnostní dispozice, fyzické dispozice, pracovní zkušenost, znalosti a dovednosti, vlastní popis práce, výčet zdrojů, aj.).

Pro současnou společnost je charakteristická změna povahy, dynamiky, kvality a intenzity dělby práce. Tyto změny jsou doprovázeny vznikem nových znalostních profesí a povolání, s akcentem na inovaci systémového řešení dynamicky se měnících podmínek fungování firem a společností.

Obvyklé formy řízení organizací a institucí postupně přestávají být účinné a stávají se spíše překážkou, než brzdou. Jako odpověď, či řešení tohoto stavu, se začal uplatňovat nový obor řízení, a to projektový management-nástroj efektivních změn a prostředek tvorby nových produktů a služeb. Za splnění záměrů projektového řízení je zodpovědná klíčová osoba, a to je projektový manažer.

Výše představená exkurze do koncepcí a názorů na obsah pojmů povolání a profese a postupem jejich analýzy, je proto zásadní v kontextu záměru diplomové práce, a to popis charakteristiky profese projektového manažera, které je věnována další kapitola teoretické části práce.

### 3. PROFESE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Projektový management nebo také projektové řízení je řízený proces změn nebo také řízení změny jednoho stavu do předem definovaného stavu druhého (Posner, & Applegarth, 2006).

Účelem projektového řízení je zabezpečit co nejefektivnější a co nejúčinnější řízení celého komplexního procesu předem definované změny, přičemž předmětem projektového řízení je projekt, tedy organizované činnosti, vedoucí k dosažení změny, jako jeho výsledek. Smyslem projektového řízení je úspěšně realizovaný projekt, a to v plánované době, s předem stanovenými náklady a zdroji a zejména v požadované kvalitě. Rozhodující odpovědnost za naplnění záměrů projektu nese projektový manažer.

*„Projektový manažer je osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu. Práce projektového manažera se v různých projektech liší, ale ve své podstatě je manažer projektu odpovědný za vymezení práce, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Mezi další odpovědnosti patří též splnění úkolů, které jsou považovány, a zabezpečení toho, že všechny problémy, které mohou způsobit zpoždění, nebo zastavení projektu, jsou řešeny.“* (Newton, 2008, s. 21).

Doležal (2016, s. 39) konstatuje, že: *„manažer projektu je nositelem a zobecněním projektu. Je zodpovědný za správné naplánování a realizaci projektu, tedy dosažení cílů a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy, za které však již nezodpovídá (!). Úkolem manažera projektu je dodat cíl v definovaných parametrech.“* Aby projektový manažer splnil zadání projektu, musí být vybaven mimo jiné i odpovídajícím a obsahově definovaným vzděláním, jako důležitou částí jeho kompetencí, či způsobilostí<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> V odborné literatuře je možné zaznamenat využívání pojmů manažerské kompetence ale i manažerské způsobilosti. Na rozdíl od charakteristiky kompetencí, jejichž analýza je

### 3.1 Kompetence projektového manažera

V odborných zdrojích je možné zaznamenat celou škálu koncepcí a definicí tohoto pojmu. I přesto, že termín kompetence je používán přes značně odlišné optiky přístupu, stává se v současnosti obecným trendem tento pojem používat.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 23) charakterizují kompetenci manažera následovně: „*Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.*“

Dle Armstronga a Taylora (2015) je na kompetenci možno pohlížet dvojím způsobem. První, obecnější pohled, se vztahuje k potřebě inovativně využívat získané znalosti a dovednosti v modifikovaných formách určitého zaměstnání s následnou reflexí do organizačního plánování a komunikace na pracovišti. Druhý pohled se vztahuje k osobnostním předpokladům pracovníka splnit zadaný úkol stanoveným způsobem.

Cartwright a kol. (1998), který se zabývá problematikou evropských manažerských standardů, charakterizuje kompetence manažera jako dispozici realizovat pracovní úkoly ve shodě s předem nastavenými standardy.

Obdobný názor zastává i Boyatzis (1982), který ve své publikaci *The Competent Manager*, popisuje kompetence jako souhrn schopností pracovníka jednat takovým, aby naplnil parametrizované nároky práce a tím dosáhl požadovaných cílů.

Eraut (2002) přistupuje ke kompetenci obdobně jako Armstronga a Taylora (2015), a to z pohledu osobnostních dispozic. Využívání znalostí a dovedností při výkonu dané práce, je ovlivněno motivy, očekáváním a hodnotovou orientací pracovníka. Jeho koncept však postrádá významný aspekt, tedy vliv a význam praktických zkušeností.

---

provedena v podkapitole: Kompetence projektového manažera, termín způsobilost dle mého názoru spíše vystihuje právní aspekt, a to delegování pravomocí a odpovědností. V kontextu zaměření diplomové práce budu pracovat s pojmem kompetence.



Bedrnová (2001) nahlíží na kompetenci přes optiku pojmu pracovní způsobilost, kdy k dosažení kompetence dochází v okamžiku dosažení souladu mezi způsobilostí pracovníka a požadavků profese, v určitém organizačním zařazení. Tento koncept zdůrazňuje význam dosaženým sociálních pozic a rolí pro získání kompetencí.

Odlišný názor na kompetenci zaujímá Petříková (2007). Její pojetí vychází spíše z celofiremního pohledu, kdy pro dosažení kompetence jsou klíčové dva faktory, a to lidské zdroje – potenciál výkonu a práce – reálný výkon. Podmínkou je, aby obě jmenované složky působily v synergické relaci.

Z výše uvedených koncepcí kompetence projektového manažera a v souvislosti se zaměřením diplomové práce, poměrně přesně vystihují podstatu pojmu kompetence manažera názory Cartwrighta a Boyatzise. Dále je významné u těchto autorů možné zaznamenat tendenci ke standardizaci kompetencí, včetně náznaků parametrizace požadavků na vzdělání, ale bez specifikace požadované nebo vhodné úrovně a struktury formálního vzdělání.

### **3.2 Vzdělání projektového manažera**

V od počátku 21. století se do projektových řízení implementují a využívají poznatky oborů jako je ekonomika, matematika, informatika, systémové inženýrství, management a dalších. Navíc celý proces řízení projektu, ve všech jeho částech životního cyklu, se realizuje prostřednictvím softwarových aplikací a programů, dochází tedy k úplné digitalizaci. Tyto faktory mají významný vliv nejenom na stanovení kompetencí, ale i na stanovení vstupního vzdělání současného projektového manažera, jako nezbytného atributu kompetencí.

Z pohledu vybraných zahraničních zdrojů, východisek a zkušeností pro oblast stanovení vstupního vzdělání projektového manažera, je možno popsat následující závěry.

Průkopník manažerských kompetencí Boyatzis (1982) je rozděluje do dvou základních skupin, a to na prahové a výkonové. Toto členění svou podstatou odpovídá členění kompetencí na osobnostní a funkční. Prahové kompetence jsou základní, minimální požadavky na schopnosti manažera pro výkon manažerské práce v daném typu organizace, a to v závislosti na hierarchické úrovni zastávané manažerské pozice. Jde o způsobilosti pro samotný výkon práce manažera.

Autor však nevěnuje v rámci vymezení prahových kompetencí problému rozpracování požadavků na vzdělání projektového manažera.

Ali Jaafari ve svém výzkumu Knowledge Based Economy and POS stanovil pořadí jednotlivých kompetencí projektového manažera následovně:

1. řídicí kompetence
2. měkké kompetence
3. technické kompetence (srov. Jaafari, 2003).

I v případě tohoto autora není specifikováno vzdělání v rámci získání technických kompetencí.

V rámci stanoveného výzkumného tématu, při studiu zahraničních zdrojů, jsem se dále soustředil na články, statě a zveřejněné výzkumy v prestižním mezinárodním časopisu International Journal of Project Management, jednalo se zejména o článek Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners (srov. Briere, Proulx, Navaro Flores, & Laporte, 2015).

Dalším významným zahraničním zdrojem jsou statě uveřejňované v rámci otevřené odborné platformy ProjectSmart, zabývající se zkoumáním trendů a vývoje projektového řízení v současnosti, a to zejména článek 10 Steps to Finding a Project Manager (srov. Nicola, 2008).

Opět byly popsány a analyzovány mimo jiné otázky spojené s řízením projektů na mezinárodní úrovni, kompetence projektových manažerů, jejich rozvoj a modelování.

V prezentovaných názorech převládá obecně zúžený názor na obsah a strukturu manažerské kompetence, bez jednoznačných stanovení požadavků na vzdělání projektového manažera. Převládajícími požadavky jsou osobnostní předpoklady a dispozice, přitom odborná kompetence je opomíjena nebo považována za méně významnou.

### **3.3 Český trh práce a projektový manažer**

Tak, jak jsem uvedl již v předchozí části, v podkapitole 2.1 Povolání, jsou v České republice základními zdroji charakteristiky a požadavků na povolání projektového manažera Národní soustava povolání (NSP, 2024) a Národní soustava kvalifikací (NSK, 2024).

Z pohledu stanovení požadavků na kvalifikaci k výkonu profese projektového manažera v NSP jsou tyto významově ohodnoceny jako nejvhodnější nebo vhodné formální vzdělání. Z těchto požadavků vyplývá, že se jedná o značně obecné požadavky na vzdělání ve specializacích ekonomika, management, systémové inženýrství nebo informatika, v magisterských, bakalářských studijních oborech, a dokonce i je možno uznat i vyšší odborné vzdělání, které však nereflektují na současné požadavky na úspěšnou realizaci projektů.

NSK popisuje i profesi projektového manažera. Na rozdíl od NSP nejsou vůbec definovány alespoň obecně požadavky na úroveň, popř. specializace vstupního formálního vzdělání. Požadovaná kvalifikace je v NSK definována formou kvalifikačního standardu, který se skládá z jednotlivých odborných způsobilostí, jako např. řízení integrace projektu, řízení zdrojů, změn a rizik projektu atd., přičemž důležitá v kontextu řešené problematiky výzkumu, a to

vstupní kvalifikace projektového manažera je definice kvalifikačního standardu.

V souvislosti s výše popsaným deficitem konkrétně stanovených požadavků na vstupní formálního vzdělání projektového manažera se nabízí otázka, zdali v podmínkách České republiky neexistuje ucelený studijní program v oblasti projektové řízení na vysokých školách, popř. vyšších odborných školách. Na tento problém reaguje Doležal a kol. (2012, s. 23), který konstatuje, že *„určitým problémem České republiky může být i fakt, že vzdělání v oblasti projektového řízení zatím příliš neproniklo na vysoké školy (až na několik výjimek), a to ani do oborů jejichž absolventi budou takřka stoprocentně členy projektových týmů-především v technických a ekonomických oborech.“*

Toto konstatování odráží i současnou nabídku studia projektového řízení na českých veřejných vysokých školách. Česká zemědělská univerzita v Praze nabízí studium projektového řízení na Provozně ekonomické fakultě, a to ve formě navazujícího magisterského studijního programu (Vysoké školy, 2024). Dále je možno uvést možnost studia projektového řízení v rámci bakalářského studijního programu na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni (Vysoké školy, 2024). Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci nabízí studium navazujícího magisterského studijního programu Management vědy, v kombinované formě studia (Vysoké školy, 2024).

Jako možný, další zdroj informací, vztahujících se ke vstupní kvalifikaci projektových manažerů v podmínkách České republiky, jsou profesní sdružení a organizace, a to zejména Společnost pro projektové řízení (IPMA, 2017). Tato vydává a aktualizuje Národní standard kompetencí projektového řízení (dále jen NSKPR), jako detailně popsaný kompetenční model. Tento je rozdělen na 3 skupiny kompetencí, a to na:

- Kontextové kompetence
- Behaviorální kompetence
- Technické kompetence (srov. Máchal a kol., 2017).

Z pohledu vymezení výzkumného tématu, tedy stupně a specializace vstupního formálního vzdělání, se touto otázkou zabývají kompetence technické (odborné). Popisují a určují však velmi obecně, bez specifikace specializace a stupně vzdělání, profesní vhodnost projektového manažera. Jako příklad technických kompetencí v NSKPŘ jsou uvedeny znalosti plánování financí a zdrojů, řízení rizik atd., což jsou znalosti vlastního procesu řízení projektu, v jeho jednotlivých etapách a částech.

V rámci analýzy možných zdrojů informací k problematice vstupního vzdělání projektových manažerů v národních podmínkách nelze opominout ani normativní standardy. V této souvislosti je nutné zmínit zejména českou technickou normu ČSN EN ISO 21500:2021. Jedná se však pouze o návod pro všechny typy organizací, jak popsat a pojmenovat realizované procesy v rámci projektového řízení (srov. *Management projektů, programů a portfolií – Kontext a koncepce*, 2021). Ve vztahu řešené problematice diplomové práce tento dokument pouze doplňuje kompetence dle NSKPŘ o přesné stanovení organizačního rozhraní v rámci týmových projektů.

Z výše popsaných skutečností a poznatků vyplývá závěr, že u profese projektového manažera, v rámci stanovení požadavků na vzdělání k výkonu této profese, absentuje přesnější specifikace specializace a stupně vstupního formálního vzdělání, jako z jednoho významného předpokladu úspěšného výkonu této profese.

Záměrem diplomové práce je zmapování dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů a specializací v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice.

## 4. ANALÝZA STUDIJNÍCH PROGRAMŮ V RÁMCI FORMÁLNÍHO VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁNÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA DOTACÍ

Tato část diplomové práce je zaměřena na vlastní výzkum. V úvodu této části je rekapitulováno téma, cíl práce a popsána metoda výzkumu. Následuje popis a zdůvodnění určení výběrového souboru, je vymezeno časové rozmezí tématu práce, specifikovaná klíčová slova. Získaná data jsou poté analyzována a interpretována a návazně je odvozen závěr a diskuse k provedenému výzkumu.

### 4.1 Téma výzkumu

Tématem práce je vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů.

Metodologickým zdrojem práce je zejména monografie: „*Metody výzkumu a evaluace*“ (Hendl, & Remr, 2017), doplněný o monografie: „*Metodologie společenských věd*“ (Lužný, 2013); „*Andragogický výzkum*“ (Průcha, 2014); „*Úspěšný návrh výzkumu*“ (Punch, 2015) a „*Úvod do pedagogického výzkumu*“ (Gavora, 2010).

Z výše popsaných skutečností a poznatků uvedených v podkapitolách 3.2 a 3.3 vyplývá závěr, že u profese projektového manažera, v rámci stanovení požadavků na vzdělání k výkonu tohoto povolání, absentuje přesnější specifikace specializace a stupně vstupního formálního vzdělání, jako z jednoho významného předpokladu úspěšného výkonu této profese.

### 4.2 Obsahová analýza

Metodou kvantitativního výzkumu je zvolena obsahová analýza. Obsahová analýza, popřípadě analýza dokumentů, je mnohdy ztotožňována

s analýzou textu. Předmětem obsahové analýzy je však obsah komunikace interpretovaný jako text či obraz (Dvořáková, 2010, s. 96). V širším pojetí lze analýzu dokumentů považovat za analýzu libovolného zdroje, který poskytuje informace odpovídající určeným cílům (Miovský, 2006, s. 98).

V porovnání s výzkumem prostřednictvím dotazování, autor výzkumu technikou obsahové analýzy obecně netvoří data nová, která podrobuje analýze a interpretaci, ale analyzuje a interpretuje již existující zdrojové data, které vznikly i za jiným účelem, a které byly vytvořeny někým jiným a následně je selektuje a třídí.

Nevýhodou je však riziko vzniku nepřesností vlivem subjektivního hodnocení a uchopení dat autorem výzkumu. V delším časovém období se z analyzovaných dokumentů „ztrácí informace o kontextu, a tím i možnost skutečně se dozvědět, co původně znamenaly pro své autory a příjemce“ (Miovský, 2006, s. 99).

V rámci obsahové analýzy se často prolíná kvantitativní i kvalitativní výzkum. Původní významu obsahové analýzy se vztahoval pouze k realizaci kvantitativní obsahové analýzy. V současnosti vývoj směřuje k prolínání kvalitativní a kvantitativní obsahové analýzy (Dvořáková, 2010, s. 95).

Pozitivem je značná adaptabilita k záměru výzkumné práce, a to prostřednictvím vysokého stupně zobecnění pomocí kvantitativních metod a současně prostřednictvím chápavosti a porozumění kvalitativních metod.

Negativem je riziko vzniku nepřesností vlivem subjektivního hodnocení a uchopení dat kvalitativním výzkumem ze strany autora výzkumu (Dvořáková, 2010, s. 95–96).

### **4.3 Operacionalizace tématu výzkumu**

V této části práce bude prezentováno zadání výzkumné práce, výzkumná otázka a oblasti výzkumu, výzkumné, kontextové, kódovací

jednotky a proměnné.

Cílem práce je identifikace bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, studijních programů se specializací, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice v období 2018-2023. Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice?

V kontextu stanoveného tématu, cíle práce a výzkumné otázky je vybrán kvalitativní přístup a byly vyvozeny následující oblasti výzkumu. První oblast je věnována zjištění dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů a specializací v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice.

Následně druhá oblast je věnována posouzení, zdali je vůbec možné stanovit vhodný studijní program a specializaci vstupní formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice.

Základním souborem jsou české veřejné vysoké školy. V kontextu záměru a cíle práce byl základní soubor v následujících krocích redukován na výběrový soubor. Pro stanovení výběrového souboru byly použity následující kritéria. Prvním kritériem je poskytování formálního vzdělání. Zvolení tohoto kritéria, na rozdíl od neformálního vzdělání, koresponduje s vymezením tématu, cíle práce a výzkumné otázky. Druhým výběrovým kritériem byly akreditované studijní programy v České republice, a to bakalářské a navazující magisterské, ve kterých se realizuje studium projektového nebo procesního řízení, popř. projektového managementu, v jazyce českém. Toto



kritérium umožňuje získání dalších dat k analýze obsahu studijních programů, ve smyslu popisu profilu absolventa, výstupu učení a nejčastějšího uplatnění. Třetím výběrovým kritériem je časové vymezení tématu práce, a to je platnost akreditací zjištěných studijních programů, tedy období 2018-2023.

Výzkumné jednotky byly vybrány ze seznamu studijních programů s platnou akreditací českých veřejných vysokých škol prostřednictvím Registru vysokých škol a uskutečňovaných studijních programů (RVŠ, 2024), který je veden Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Vyhledání bylo realizováno zadáním spojení klíčových slov: *projektové řízení, projektový manažer, řízení dotací, dotační management* do názvu studijního programu. Jako další zdroj vyhledání relevantních studijních programů s platnou akreditací českých veřejných vysokých škol byl využit portál: [www.vysokeskoly.cz](http://www.vysokeskoly.cz). (Vysoké školy, 2024), se stejným způsobem vyhledávání.

Jako výzkumné jednotky z analýzy vzešly následující české veřejné vysoké školy. Výzkumná jednotka č. 1: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 2 Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 3: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, výzkumná jednotka č. 4: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Ústav ekonomiky a managementu, výzkumná jednotka č. 5: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 6: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Přiřazená čísla výzkumných jednotek jsou evidována kódovací tabulce a výše uvedené výzkumné jednotky jsou dostupné online.

Kontextovou jednotkou byl zvolen název studijního programu, v jazyce českém, který byl vybrán pomocí spojení klíčových slov. Kódovací jednotkou je sylabus a další doplňující popis daného studijního programu, se specifikací popisu profilu absolventa, výstupů učení a nejčastějšího uplatnění absolventa.

Analytickou proměnnou je spojení klíčová slova obsažená v kódovací jednotce. Spojení klíčových slov bylo určeno tak, aby vystihovalo problematiku vstupního formální vzdělání projektového manažera dotačních projektů. Byla zvolena následující spojení klíčových slov: *projektové řízení, projektový manažer, řízení dotací, dotační management*.

#### **4.4 Organizace, plánování a proces získání dat**

Proces kódování byl realizován jedním výzkumníkem, protože se jednalo o relativně menší počet dat. Reliabilita byla provedena prostřednictvím vyhledáním kódovacích jednotek prostřednictvím spojení klíčových slov, to znamená, že každý další výzkumný pracovník, který by analýzu prováděl a opakoval obdobným způsobem, by měl zjistit stejný počet kódovacích jednotek, které byly předmět analýzy. V níže uvedené analýze nebyla zjištěna odchylka.

Všechny uvedené výzkumné jednotky jsou veřejně dostupné online, s vlastními webovými stránkami a provozují studijní informační systémy. Ve struktuře studijních informačních systémů všech výzkumných jednotek, v části: Studijní informace, jsou k dispozici Katalogy předmětů, s platnou akreditací a Studijní plány, které umožňují prohlížení sylabů vybraných studijních programů ve formátu pdf.

Na webových stránkách výzkumných jednotek je k dispozici přehled studijních programů a specializací, určený pro uchazeče o studium. Z této části webových stránek byly získány doplňující informace k daným studijním programům, se specifikací popisu profilu absolventa, výstupů učení a nejčastějšího uplatnění absolventa. Stažení doplňujících informací bylo provedeno také ve formátu pdf.

Na externím uložišti osobního počítače bylo zaznamenáno 6 složek, každá pro jednotlivou výzkumnou jednotku. Do každé konkrétní složky byly importovány kódovací jednotky ve formátu pdf.

S využitím softwaru Adobe Acrobat Pro bylo zadáváno jednotlivě každé spojení klíčového slova k vyhledání ve všech kódovacích jednotkách.

Bylo zjištěno 24 kódovacích jednotek a v nich bylo provedeno vyhledání spojení klíčových slov. Spojení klíčového slova *projektové řízení* bylo vyhledáno 19 výskytů v 10 dokumentech. Pro spojení klíčového slova *projektový manažer* bylo vyhledáno 13 výskytů v 9 dokumentech. Spojení klíčového slova *řízení dotací* byl vyhledán 1 výskytů v 1 dokumentu. Pro spojení klíčového slova *dotiční management* byl vyhledán 1 výskyt v 1 dokumentu.

Tímto byly získány kódovací jednotky s výskytem spojení klíčového slova v textu a kódovací jednotky byly zaneseny do kódovací tabulky. Kódovací jednotky byly následně podrobeny kontrolou, manuálním pročením. Výskytu spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách byl následně znázorněn do grafů a tabulek, s příslušným komentářem. Analýze takto získaných dat se věnuje následující podkapitola.

## 4.5 Analýza dat

Následně provedena analýza dat je prezentována v kontextu techniky postupu získání dat. Nejprve byl analyzován výskyt spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách. Analýza je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 1. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách.

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotiční management	
Profil absolventa	6	1	0	0	7
Výstupy učení	10	4	1	0	15
Nejčastější uplatnění	3	8	0	1	12
Celkem	19	13	1	1	34

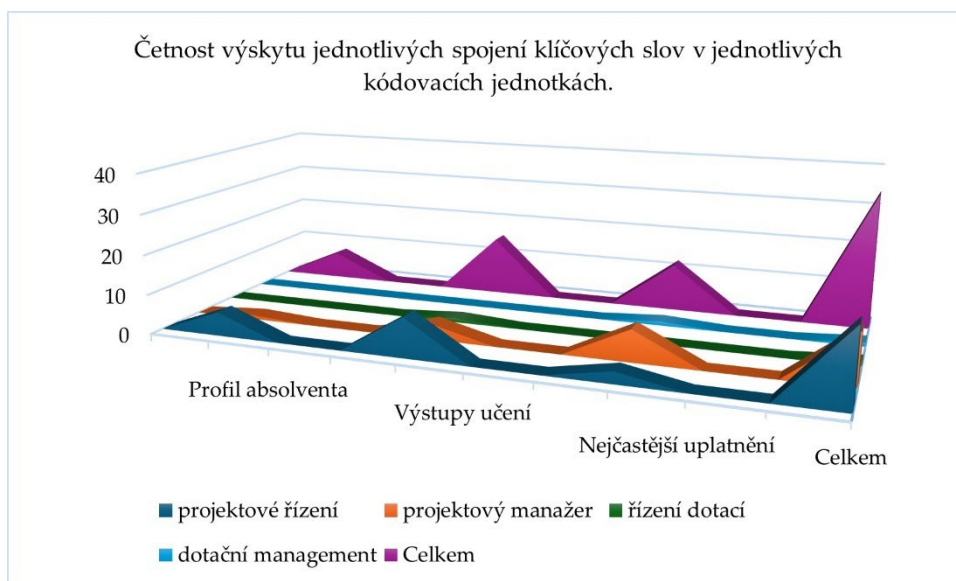
Z Tab. 1. vyplývají následující závěry k četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, a to 19, což představuje 55,88 % z celkového počtu 34. Následuje spojení klíčových slov *projektový manažer*, a to v počtu 13, což představuje 38,25 % z celkového počtu 34. U spojení klíčových slov *řízení dotací* a *dotační management* je shodný výskyt, a to 1, což znamená 2,89 %.

U kontextové jednotky Profil absolventa má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení*, v počtu 6, což znamená 85,71 % z celkové počtu 7. Dále následuje spojení klíčových slov *projektový manažer*, s počtem 1, což je 14,29 %, z celkové počtu 7. U spojení klíčových slov *řízení dotací* a *dotační management* u této kontextové jednotky je výskyt 0.

U kontextové jednotky Výstupy učení má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení*, v počtu 10, což znamená 66,67 %, z celkové počtu 15. Dále následuje spojení klíčových slov *projektový manažer*, s počtem 4, což je 26,67 %, z celkové počtu 15. Spojení klíčových slov *řízení dotací* se vyskytuje v počtu 1, což představuje 6,67 %, z celkové počtu 15. U spojení klíčových slov *dotační management* u této kontextové jednotky je výskyt 0.

U kontextové jednotky Nejčastější uplatnění má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, v počtu 8, což znamená 66,67 %, z celkové počtu 12. Dále následuje spojení klíčových slov *projektové řízení*, s počtem 3, což je 25,00 %, z celkové počtu 12. Spojení klíčových slov *dotační management* se vyskytuje v počtu 1, což představuje 8,33 %, z celkové počtu 12. U spojení klíčových slov *řízení dotací* u této kontextové jednotky je výskyt 0.

Graf. 1. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách.



Graf.1. zobrazuje výsledky analýzy četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách uvedené v Tab.1

Dále byl analyzován výskyt spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách. Analýza je provedena v následující tabulce.

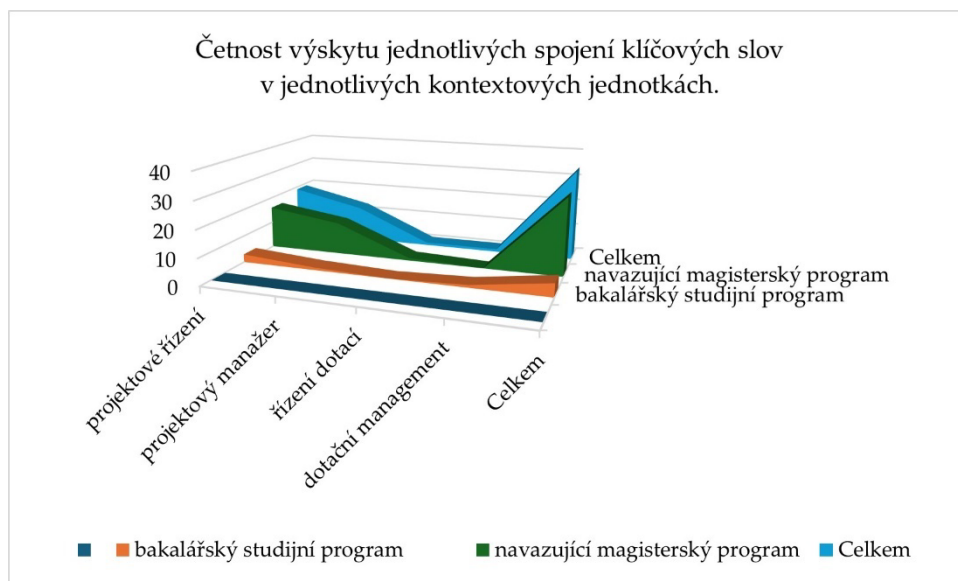
Tab. 2. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách.

Kontextová jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
bakalářský studijní program	3	1	0	1	5
navazující magisterský program	16	12	1	0	29
Celkem	19	13	1	1	34

Z Tab. 2. vyplývají následující závěry k četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, v navazujícím magisterském studijním programu, a to 16, což představuje 84,21 %, z celkového počtu 19. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení

klíčových *projektového řízení*, v počtu 3, což je 15,79 %, z celkové počtu 19. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektový manažer*, v navazujícím magisterském studijním programu, a to 12, což představuje 92,31 %, z celkového počtu 13. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení klíčových *projektový manažer*, v počtu 1, což je 7,69 %, z celkové počtu 13. Celkový počet výskytu spojení klíčových slov je u *řízení dotací*, v navazujícím magisterském studijním programu, a to 1, což představuje 100 %, z celkového počtu 1. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení klíčových *řízení dotací*, v počtu 0. Celkový počet výskytu spojení klíčových slov je u *dotační management*, v bakalářském studijním programu, a to 1, což představuje 100 %, z celkového počtu 1. V navazujícím magisterském studijním programu je výskyt spojení klíčových *dotační management*, v počtu 0.

Graf. 2. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách.



Graf.2. zobrazuje výsledky analýzy četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách uvedené v Tab.2

Následně byl analyzován výskyt spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích. Analýza je provedena v následující tabulce.

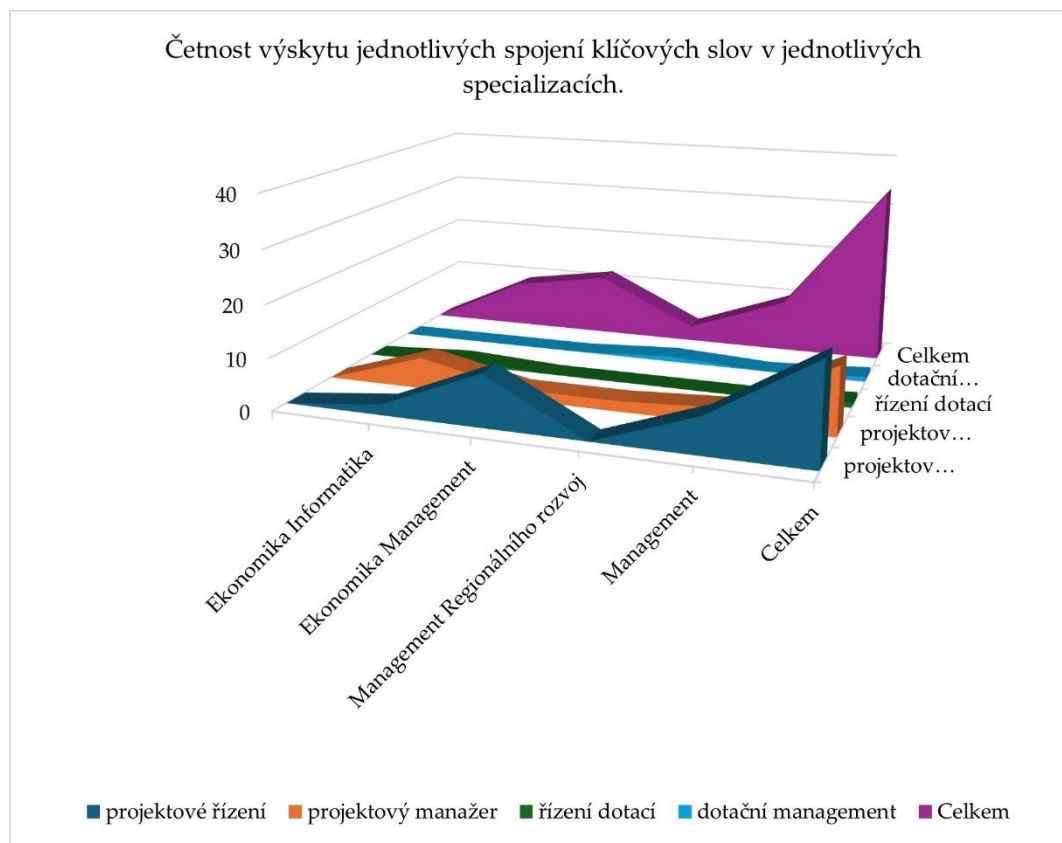
Tab. 3. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích.

Specializace	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotiční management	
Ekonomika Informatika	2	6	1	0	9
Ekonomika Management	10	2	0	0	12
Management Regionálního rozvoj	0	2	0	1	3
Management	7	3	0	0	10
Celkem	19	13	1	1	34

Z Tab. 3. vyplývají následující závěry k četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, ve specializaci Ekonomika Management, a to 10, což představuje 52,63 %, z celkového počtu 19. Ve specializaci Management je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, v počtu 7, což je 36,84 %, z celkové počtu 19. Následuje specializace Ekonomika Informatika, kde je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, v počtu 2, což je 10,53 %, z celkové počtu 19. Ve specializaci Management regionálního rozvoje je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, v počtu 0. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového manažera*, ve specializaci Ekonomika Informatika, a to 6, což představuje 46,15 %, z celkového počtu 13. Ve specializaci Management je výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, v počtu 3, což je 23,08 %, z celkové počtu 13. U specializací Ekonomika Management a Management regionálního rozvoje, je výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, v počtu 2, což je 15,38 %, z celkové počtu 13. V případě výskytu spojení klíčových slov *řízení dotací* je zaznamenám pouze 1 výskyt, a to u specializace Ekonomika Informatika, což

je 100 %. Obdobná situace je u výskytu spojení klíčových slov *dotační management*, a to u specializace Management regionálního rozvoje, kdy je pouze 1 výskyt, což je 100 %.

Graf. 3. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích.



Graf.3. zobrazuje výsledky analýzy četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích uvedené v Tab.3

V další části této podkapitoly je zobrazena analýza výskytu četnosti spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách u každé z výzkumných jednotek. Analýza je provedena v následujících tabulkách.

Tab. 4. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka  
č.1: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	0	1	0	0	1
Výstupy učení	2	2	1	0	5



Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Nejčastější uplatnění	0	3	0	0	3
Celkem	2	6	1	0	9

Tab.4. ukazuje, že jediný počet výskytu spojení klíčových slov *projektové řízení*, je u kódovací jednotky Výstupy učení, a to 2, což představuje 100 %. Z výskytu spojení klíčových slov *projektový manažer* vyplývá, že nejvyšší počet je u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, a to v počtu 3, což je 50 %. Následuje kódovací jednotka Výstupy učení, a to v počtu 2, což je 2,78 %. Spojení klíčových slov *projektový manažer* se kódovací jednotce Profil absolventa vyskytuje v počtu 1, což je 16,67 %. Jediný počet výskytu spojení klíčových slov *řízení dotací*, je u kódovací jednotky Výstupy učení, a to 1, což představuje 100 %.

Tab. 5. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.2: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta – bakalářský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	0	0	0	0	0
Výstupy učení	0	0	0	0	0
Nejčastější uplatnění	3	0	0	0	3
Celkem	3	0	0	0	3

Tab.5. ukazuje, že jediný počet výskytu spojení klíčových slov *projektové řízení*, je u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, a to 3, což představuje 100 %.

Tab. 6. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka  
 č.2: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	1	0	0	0	1
Výstupy učení	1	0	0	0	1
Nejčastější uplatnění	0	1	0	0	1
Celkem	2	1	0	0	3

Tab.6. ukazuje, že jediný počet výskytu spojení klíčových slov *projektový manažer*, je u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, a to 1, což představuje 100 %. Spojení klíčových slov *projektové řízení* se shodně vyskytuje u kódovacích jednotek Profil absolventa a Výstupy učení, a v počtu u každé kódovací jednotce, což představuje v součtu 100 %.

Tab. 7. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka  
 č.3: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	1	0	0	0	1
Výstupy učení	2	0	0	0	2
Nejčastější uplatnění	0	1	0	0	1
Celkem	3	1	0	0	4

Z Tab.7. vplývá, že největší počet výskytu spojení klíčových slov *projektové řízení*, je u kódovací jednotky Výstupy učení, a to 2, což představuje 66,67 %. Toto spojení klíčových slov se dále vyskytuje u kódovací jednotky Profil absolventa, a to v počtu 1, což je 33,33 %. Spojení klíčových slov *projektový*

manažer se vyskytuje v počtu 1 u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, což je 100 %.

Tab. 8. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.4: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Ústav ekonomiky a managementu – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	1	0	0	0	1
Výstupy učení	1	0	0	0	1
Nejčastější uplatnění	0	0	0	0	0
Celkem	2	0	0	0	2

Z Tab.8. vyplývá, že shodný počet výskytu spojení klíčových slov *projektové řízení*, je u kódovací jednotky Profil absolventa a Výstupy učení, a to každý v počtu 1, což představuje každý 50 %.

Tab.9. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:5 Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta – bakalářský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	0	0	0	0	0
Výstupy učení	0	0	0	0	0
Nejčastější uplatnění	0	1	0	1	2
Celkem	0	1	0	1	2

Z Tab.9. vyplývá, že shodný počet výskytu spojení klíčových slov *projektový manažer* a *dotační management*, je u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, a to každý v počtu 1, což představuje každý 50 %.

Tab.10. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:5 Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	0	0	0	0	0
Výstupy učení	0	0	0	0	0
Nejčastější uplatnění	0	1	0	0	1
Celkem	0	1	0	0	1

Z Tab.10 vplývá, že shodný počet výskytu spojení klíčových slov *projektový manažer* je u kódovací jednotky Nejčastější uplatnění, a to každý v počtu 1, což představuje každý 100 %.

Tab.11. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:6 Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská – navazující magisterský studijní program

Kódovací jednotka	Spojení klíčových slov				Celkem
	projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotační management	
Profil absolventa	3	0	0	0	3
Výstupy učení	4	2	0	0	6
Nejčastější uplatnění	0	1	0	0	1
Celkem	7	3	0	0	10

Z Tab.11 vplývá, že nejpočetnější výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení* je u kódovací jednotky Výstupy učení, a to v počtu 4, což je 57,14 %, následuje výskyt tohoto spojení klíčových slov u kódovací jednotky Profil absolventa, a to v počtu 3, což je 42,86 %. Spojení klíčových slov *projektový manažer* se vyskytuje v kódovací jednotce Výstupy učení v počtu 2, což je 66,67 % a v kódovací jednotce Nejčastější uplatnění, a to v počtu 1, což je 33,33 %.

V této části práce byla předložena data získaná vlastním výzkumem tak, jak je přinesla obsahová analýza. Závěrům vyplývajícím z výzkumu je věnována následující podkapitola.

#### **4.6 Závěr a diskuse k provedenému výzkumu**

Na základě provedeného výzkumu a získaných dat prezentuje tato podkapitola odpověď na výzkumnou otázku, která byla stanovena v rámci operacionalizace tématu výzkumu a prezentuje závěr k provedenému výzkumu. Metodou provedeného kvantitativního výzkumu byla zvolena obsahová analýza, která umožnila získat data o tématu práce, tedy o vstupním formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů. Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice?

Získaná data sdělují následující skutečnosti. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, což představuje 55,88 % z celkového počtu výskytu. Následuje spojení klíčových slov *projektový manažer*, což představuje 38,25 % z celkového počtu. U spojení klíčových slov *řízení dotací* a *dotační management* je shodný výskyt, což znamená 2,89 %. U kontextové jednotky Profil absolventa má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení*, což znamená 85,71 % z celkové počtu. Dále následuje spojení klíčových slov *projektový manažer*, což je 14,29 %, z celkové počtu. U spojení klíčových slov *řízení dotací* a *dotační management* u této kontextové jednotky je výskyt 0.

U kontextové jednotky Výstupy učení má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení*, což znamená 66,67 %, z celkové počtu. Dále následuje

spojení klíčových slov *projektový manažer*, což je 26,67 %, z celkové počtu. Spojení klíčových slov *řízení dotací* představuje 6,67 %, z celkové počtu. U spojení klíčových slov *dotační management* u této kontextové jednotky je výskyt 0. U kontextové jednotky Nejčastější uplatnění má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, což znamená 66,67 %, z celkové počtu. Dále následuje spojení klíčových slov *projektové řízení*, což je 25,00 %, z celkové počtu. Spojení klíčových slov *dotační management* představuje 8,33 %, z celkové počtu. U spojení klíčových slov *řízení dotací* u této kontextové jednotky je výskyt 0.

Celkově lze v této části analyzovaných dat konstatovat, že nejvyšší výskyt byl zaznamenán u spojení klíčových slov *projektové řízení*, s následováním spojení klíčových slov *projektový manažer*. Obdobný výsledek byl u kontextové jednotky Profil absolventa a Výstupy učení. U kontextové jednotky Nejčastější uplatnění má nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, následuje spojení klíčových slov *projektové řízení*.

Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých studijních programech je následující. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, a to v navazujícím magisterském studijním programu, což představuje 84,21 %, z celkového počtu. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, což je 15,79 %, z celkové počtu. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektový manažer*, v navazujícím magisterském studijním programu, a to 12, což představuje 92,31 %, z celkového počtu. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, což je 7,69 %, z celkové počtu. Celkový počet výskytu spojení klíčových slov je u *řízení dotací*, v navazujícím magisterském studijním programu, a to 1, což představuje 100 %, z celkového počtu 1. V bakalářském studijním programu je výskyt spojení klíčových slov *řízení dotací*, v počtu 0. Celkový počet výskytu spojení klíčových slov

je u *dotační management*, v bakalářském studijním programu, a to 1, což představuje 100 %, z celkového počtu 1. V navazujícím magisterském studijním programu je výskyt spojení klíčových *dotační management*, v počtu 0.

Výsledkem analýzy této části je nejvyšší výskyt spojení klíčových slov *projektové řízení* a *projektový manažer* u navazujícího magisterském studijním programu. Spojení klíčových slov *řízení dotací*, byl zaznamenán v navazujícím pouze v jednom případě, a to v navazujícím magisterském studijním programu.

Z pohledu analýzy četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích lze prezentovat následující závěry. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového řízení*, ve specializaci Ekonomika Management, což představuje 52,63 %, z celkového počtu. Ve specializaci Management je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení* je 36,84 %, z celkové počtu. Následuje specializace Ekonomika Informatika, kde je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, což je 10,53 %, z celkové počtu. Ve specializaci Management regionálního rozvoje je výskyt spojení klíčových slov *projektového řízení*, v počtu 0. Nejvyšší počet výskytu spojení klíčových slov je u *projektového manažera*, ve specializaci Ekonomika Informatika, což představuje 46,15 %, z celkového počtu. Ve specializaci Management je výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, což je 23,08 %, z celkové počtu. U specializací Ekonomika Management a Management regionálního rozvoje, je výskyt spojení klíčových slov *projektový manažer*, což je 15,38 %, z celkové počtu.

Souhrnné hodnocení četnosti výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích ukazuje, nejvyšší zastoupení klíčových slov *projektové řízení* je u specializace Ekonomika Management. Spojení klíčových slov *projektový manažer*, je nejvíce zastoupené ve specializaci Ekonomika Informatika. V případě výskytu spojení klíčových slov *řízení dotací* je

zaznamenám pouze 1 výskyt, a to u specializace Ekonomika Informatika. Obdobná situace je u výskytu spojení klíčových slov *dotační management*, a to u specializace Management regionálního rozvoje, kdy je pouze 1 výskyt.

V rámci celkového souhrnného hodnocení jednotlivých výzkumných jednotek, tedy vybraných českých veřejných vysokých škol, lze konstatovat, že slovní spojení *projektové řízení* se nejvíce vyskytovalo v rámci navazujícího magisterského studijního programu, se specializací Management, u Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Slovní spojení *projektový manažer* se nejvíce vyskytovalo v rámci navazujícího magisterského studijního programu, se specializací Ekonomika Informatika, u České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Slovní spojení *řízení dotací* se vyskytovalo pouze jedenkrát, v rámci navazujícího magisterského studijního programu, se specializací Ekonomika Informatika, u České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta. A slovní spojení *dotační management* se vyskytlo pouze jedenkrát, v rámci bakalářského studijního programu, se specializací Management Regionálního rozvoje, u Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice? Odpověď na stanovenou výzkumnou otázku je následující: Jako vhodný studijní program a specializace v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice je navazující magisterský studijní program, se specializací Ekonomika Informatika České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta a bakalářský studijní program, se



specializací Management Regionálního rozvoje Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Realizovaný výzkum se stanoveným výzkumným designem přispěl k naplnění hlavního cíle práce, a to je zjištění vysokoškolských bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, případně jejich specializací, v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice v období 2018-2023. Získána data plně korespondují s názorem, že v podmínkách České republiky neexistuje ucelený studijní program v oblast projektové řízení na vysokých školách. Na tento problém reaguje Doležal a kol. (2012, s. 23), který konstatuje, že *„určitým problémem České republiky může být i fakt, že vzdělání v oblasti projektového řízení zatím příliš neproniklo na vysoké školy (až na několik výjimek), a to ani do oborů jejichž absolventi budou takřka stoprocentně členy projektových týmů- především v technických a ekonomických oborech.“* V souvislosti s tímto zjištěním je možno konstatovat, že v rámci identifikace dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, případně jejich specializací, převládají studijní programy zaměřené na obecnou oblast projektového řízení, s uplatněním v profesi projektový manažer. Identifikace studia se zaměřením na řízení dotačních projektů, s uplatněním jako dotační manažer, byla nalezena pouze u dvou vysokých škol.

Na rozdíl od stanovených značně obecných požadavků na kvalifikaci k výkonu profese projektového manažera v NSP, odpovědí na výzkumnou otázku došlo k upřesnění požadavků na vstupní, formální, vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotací. Realizovaným výzkumem došlo k upřesnění požadavků na vstupní, formální, vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotací. Zjištění, že studium se zaměřením na řízení dotačních projektů, s uplatněním jako dotační manažer, je realizováno pouze u dvou vysokých škol, což s ohledem na lokalitu vysokých škol nedává větší

předpoklad k získání a přijetí absolventa pro možné zaměstnavatele z jiných lokalit, a to o to více v případě uplatnění jako projektového manažera dotací.

## ZÁVĚR

Tématem práce bylo vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů.

Cílem práce byla identifikace bakalářských a navazujících magisterských studijních programů, studijních programů se specializací, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice v období 2018-2023.

V části teoretické bylo prostřednictvím literárních rešerší a analýzy dostupných zdrojů pro koncept společnosti znalostí, s důrazem na charakteristiku povolání a profesí, se specifikací profese projektového manažera, realizováno vyvození teoretických východisek a popis současného stavu poznání k tématu práce. Součástí teoretické části práce jsou dílčí závěry a shrnutí ze získaných poznatků v jednotlivých podkapitolách.

Empirická část byla věnována vlastnímu výzkumu, představila metodu výzkumu, s vymezením časového období realizace výzkumu. Metodou kvantitativního výzkumu byla zvolena obsahová analýza. Základním souborem byly zvoleny české veřejné vysoké školy. V kontextu záměru a cíle práce byl základní soubor v následujících krocích redukován na výběrový soubor. Pro stanovení výběrového souboru byly použity následující kritéria. Prvním kritériem je poskytování formálního vzdělání. Zvolení tohoto kritéria, na rozdíl od neformálního vzdělání, koresponduje s vymezením tématu, cíle práce a výzkumné otázky. Druhým výběrovým kritériem byly akreditované studijní programy v České republice, a to bakalářské a navazující magisterské, ve kterých se realizuje studium projektového/procesního řízení, popř. projektového managementu, v jazyce českém. Toto kritérium umožnilo získání dalších dat k analýze obsahu studijních programů, ve smyslu popisu profilu absolventa, výstupu učení a nejčastějšího uplatnění. Třetím

výběrovým kritériem je časové vymezení tématu práce, a to je platnost akreditací zjištěných studijních programů, tedy období 2018-2023.

Jako výzkumné jednotky z analýzy vzešly následující české veřejné vysoké školy. Výzkumná jednotka č. 1: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 2: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 3: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, výzkumná jednotka č. 4: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Ústav ekonomiky a managementu, výzkumná jednotka č. 5: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, výzkumná jednotka č. 6: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Přiřazená čísla výzkumných jednotek jsou evidována kódovací tabulce a výše uvedené výzkumné jednotky jsou dostupné online.

Kontextovou jednotkou byl zvolen název studijního programu, v jazyce českém, který byl vybrán pomocí spojení klíčových slov. Kódovací jednotkou je sylabus a další doplňující popis daného studijního programu, se specifikací popisu profilu absolventa, výstupů učení a nejčastějšího uplatnění absolventa.

Analytickou proměnnou je spojení klíčová slova obsažená v kódovací jednotce. Spojení klíčových slov bylo určeno tak, aby vystihovalo problematiku vstupního formální vzdělání projektového manažera dotačních projektů. Byla zvolena následující spojení klíčových slov: *projektové řízení, projektový manažer, řízení dotací, dotační management*.

Pro splnění cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaký je na základě analýzy profilu absolventa, výsledků učení a nabídky uplatnění absolventů studijního programu vhodný vysokoškolský studijní program, specializace studijního programu, pro profesi projektového manažera dotačních projektů v České republice? Odpověď na stanovenou výzkumnou otázku je následující: Jako vhodný studijní program a specializace v rámci

vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice je navazující magisterský studijní program, se specializací Ekonomika Informatika České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta a bakalářský studijní program, se specializací Management Regionálního rozvoje Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Prostřednictvím teoretické i empirické části této práce byl splněn cíl, a to je identifikace dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů a specializací v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice. Přínosem práce je konkretizace a identifikace vhodného vstupní formální vysokoškolské vzdělání projektového manažera dotačních projektů.

Limity výzkumu lze spatřovat ve volbě analytických proměnných, tedy ve spojení klíčových slov. Volba jiného spojení klíčových slov by vedlo pravděpodobně k jinému vyhledání v rámci kódovacích. Další limity výzkum se mohou vztahovat k časovému vymezení výzkumu. Analýza dat byla provedena u vybraných vysokých škol, s platnou akreditací od roku 2018. Nové akreditace by mohly určit jiný okruh zkoumaných vysokých škol, jiné zaměření stupně vzdělání, jiné specializace.

Na závěry této práce by bylo zajímavé a přínosné navázat analýzou např. struktury studijních plánů, časové dotace jednotlivých předmětů dostupných bakalářských a navazujících magisterských studijních programů a specializací v rámci vstupního formálního vysokoškolského vzdělání projektového manažera dotačních projektů v České republice, a to v porovnání s požadavky na jednotlivé odborné části realizace dotačních projektů. Další výzkum by mohl být směřován s obdobným zadáním na soukromé vysoké školy a jejich porovnání s veřejnými vysokými školami.

## LITERATURA A ZDROJE

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Beckman, S. (1990). *Professionalizatin: Bordeline Authority and Autonomy in Work*. Sage
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2001). *Moc, vliv, autorita*. Management Press.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. Basic Books.
- Blecha, I. (1995). *Filosofický slovník*. Nakladatelství FIN.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: Model for Effective Performace*. John Wiley & Sons Inc.
- Briere, S., Proulx, D. Navaro Flores, O. & M. Laporte. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), pp. 116-125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Buriánek, J. (2008). *Sociologie: uvedení do základů sociologie pro gymnázia, vyšší odborné školy a neoborové vysokoškolské studium*. Fortuna.
- Burke, P. (2007). *Společnost a vědění*. Karolinum.
- Cartwright, R., Collins, M., Green, G., Candy, A., & Management Charter Initiative (MCI). (1998). *Managing Resources and Information: A Competence Approach to Supervisory Management (In Charge)*. Wiley-Blackwell.
- Castells, M. (2004). *The power of identity*. Blackwell Publishing.
- Castells, M. (2010). *The information age: economy, society, and culture*. Wiley-Blackwell.
- Čech, R. (2020). *Několik poznámek ke společnosti znalostí a managementu znalostí, Písemná práce*. Univerzita Palackého v Olomouci.

- Čech, R. (2020). *Několik poznámek k vybraným, realizovaným výzkumům profesních kompetencí Písemná práce*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Česko. (2004). Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 143, 8270-8316.
- Česko. (2006). Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (jen zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). *Sbírka zákonů České republiky*, částka 61,97-2113.
- Di Nicola, L. (2008). *10 Steps to finding a Project manager*. Citováno 13. prosince 2023. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/10-steps-to-finding-a-project-manager.php>
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Grada.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Dopita, M. (2010). Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti. *PEDAGOGIKA.SK*, 1(3), 197-221.
- Drucker, P. F. (1993). *Postkapitalistická společnost*. Management Press.
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Harper & Row.
- Dvořáková, I. (2010). Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*, 6(2), 95-99.
- Eraut, M. (2020). *Developing Professional Knowledge And Competence*. Routledge.
- Erdélyi, M. (1955). *Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie*. Hogrefe.
- Fischer, O., & Milfait, R. (2010). *Etika pro sociální práci*. Jabok.
- Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido.
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a Profession. *Social Work*, 2(3), 45-55. Citováno 7. prosince 2023. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23707630>

- Havlová, J. (1996). *Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání*. Karolinum.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.
- Howe, D. (1986). *Social workers and their practice in welfare bureaucracies*. Gower.
- Jaafari, A. (2003). *Knowledge Based Economy and POS*. Citováno 10. května 2021.  
Dostupné z: <http://www.pmtage.at/cd02>
- Jirásek, J. (2004). *Souboj mozků v řízení*. Alfa Publishing.
- Keller, J., & Hruška Tvrdý, L. (2008). *Vzdělanostní společnost?: chrám, výtah a pojišťovna*. Sociologické nakladatelství.
- Liessmann, K. P. (2008). *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Academia.
- Lužný, D. (2013). *Metodologie společenských věd: studijní text pro kombinované studium*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Liotard, J. -F. (1993). *O postmodernismu*. Filosofia.
- Máchal, P. & kol. (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*. IPMA Česká republika, z.s. Citováno 8. prosince 2023. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certified-project-management-associate-ipma-level-d/>
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press
- Masuda, Y. (1980). *The Information Society as Post-Industrial Society*. Institut for the Information Society.
- Masuda, Y. (1990). *Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style*. Blackwell.
- Matoušek, O., & Růžička, J. (1984). *Profesiografická schémata*. Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR.
- Millerson, G. (1974). *The qualifying associations. A study in professionalization*. Humanities Press.



- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada.
- Mezinárodní úřad práce (2012). *International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08): Structure, group definitions and correspondence tables*. Citováno 4. prosince 2023. Dostupné z [www: https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_172572/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_172572/lang--en/index.htm)
- Management projektů, programů a portfolií – Kontext a koncepce ISO 21500. (2021). Česká agentura pro standardizaci.
- Newton, R. (2008). *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Grada.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- NSP. (2024). *Projektový manažer*. Citováno 17. ledna 2024. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>
- NSK. (2024). *Manažer/manažerka projektu (kód: 63-007\_R)*. Citováno 17. ledna 2024. Dostupné z: [http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-570-Manazer\\_projektu/kvalifikacni-standard](http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-570-Manazer_projektu/kvalifikacni-standard)
- NÚV. (2019). *Metodika naplňování Národní soustavy kvalifikací*. Citováno 15. ledna 2024. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/NSK/metodika/Metodika\\_NSK\\_2019.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/NSK/metodika/Metodika_NSK_2019.pdf)
- Parsons, T. (2008). Několik problémů, jimž čelí sociologie jako profese. *Teorie vědy*, 30(3-4), s. 201-232.
- Peška, J., & Kadlec, M. (2018). Národní soustava kvalifikací v roce 2018. *Andragogika v praxi*. 18, 17.
- Petříková, R. (2007). *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Professional Publishing.
- Posner, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management*. Portál.

- Prokopenko, J., & Kubr, M. (Eds.). (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada.
- Punch, K. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Portál.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Grada.
- Reich, R. B. (1995). *Dílo národů: příprava na kapitalismus 21. století*. Prostor.
- RVŠ. (2024). *Projektové řízení*. Citováno 17. ledna 2024. Dostupné z: <https://regvssp.msmt.cz/registrvssp/csplist.aspx>
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 13(3), 253–270.
- Siegrist, H. (1990). Professionalization as a Process: Patterns, Progression and Discontinuity. In M. Burrage, R. Torstendahl. (eds.) *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions (177-202)*. Sage Publications.
- Stehr, N. (1999). *Knowledge Societies*. Paper presented at the conference “Globalitás – tudástársadalom – lokalitás” of the Third Millennium Foundation, Fot, Hungary, [28. 12. 1999]. Citováno 10. prosince 2023. Dostupné z: <http://www.inco.hu/inco3/kozpont/cikk0h.htm>
- Stehr, N. (2001). *The Fragility of Modern Societies. Knowledge and Risk in the Information Age*. Sage.
- Stehr, N. (1994). *Knowledge Societies*. Sage.
- Stehr, N. (2007). Societal Transformations, Globalisation and the Knowledge Society. In *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3), 139–153. DOI: <https://dx.doi.org/10.1504/IJKL.2007.015548>
- Szczepański, J. (1965). *Elementarne pojęcia socjologii*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stýblo, J. (2004). *Personální management jako nástroj řízení změn*. VOX.

- Suda, Z. (1996). Profese. In Maříková, H., Petrusek, M., Vodáková, A. a kol. *Velký sociologický slovník II.* (852). Praha: Karolinum.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Portál.
- Valenta, J. (2013). *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem.* Anag.
- Veselý, A. (2003). *Knowledge-Driven Development. Conceptual Framework and Its Application to the Czech Republic.* CESES FSV UK.
- Veselý, A. (2004). *Kultivace vědění v klíčový faktor produkce.* CESES FSV UK.
- Vronsky, J. (2012). *Profesiografie.* Wolters Kluwer.
- Vysoké školy. (2024). *Projektové řízení.* Citováno 22. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/v/q-Projektov%C3%A9%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD/pf-verejne-a-statni-skoly/#results>
- Webster, F. (2006). *Theories of the information society.* Routledge.
- Willke, H. (1998). Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3), 161-177. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1998-0301>
- Willke, H. (2000). Společnost vědění: Vědění je klíčem ke společnosti. In Pongs, A. *V jaké společnosti vlastně žijeme* (243-262). ISV nakladatelství.
- Willke, H. (2007). *Smart Governance. Governing the Global Knowledge Society.* The University of Chicago Press.

## **SEZNAM ZKRATEK**

NSK	Národní soustava kvalifikací
NSKPŘ	Národní standard kompetencí projektového řízení
NSP	Národní soustava povolání
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
RVŠ	Registr vysokých škol

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf. 1. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách.

Graf. 2. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách.

Graf. 3. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích.

Tab. 1. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách.

Tab. 2. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých kontextových jednotkách.

Tab. 3. Četnost výskytu jednotlivých spojení klíčových slov v jednotlivých specializacích.

Tab. 4. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.1: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Tab. 5. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.2: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta – bakalářský studijní program

Tab. 6. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.2: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Tab. 7. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.3: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií – navazující magisterský studijní program

Tab. 8. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.4: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Ústav ekonomiky a managementu – navazující magisterský studijní program

Tab.9. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:5 Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta – bakalářský studijní program

Tab.10. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:5 Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta – navazující magisterský studijní program

Tab.11. Četnost výskytu četnost spojení klíčových slov v jednotlivých kódovacích jednotkách-Výzkumná jednotka č.:6 Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská – navazující magisterský studijní program

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Kódovací tabulka

Příloha 2: NSK Kvalifikační standard Manažer/manažerka projektu

(kód: 63-007-R)

Příloha 3: NSP Karta profese Projektový manažer

## Příloha 1: Kódovací tabulka

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
1.		Projektové řízení (PRN)	Ekonomika Informatika	<p><b>Profil absolventa:</b> Jako absolventi budete schopni uplatnit své znalosti a dovednosti coby projektový manažer nebo jako členové projektových týmů (v různých rolích a specializacích), a to v prostředí od státních institucí po velké mezinárodní společnosti. Uplatnění najdete i na poli řízení IT projektů, které jsou dnes velmi rozšířené díky probíhající digitalizaci služeb i státní správy.</p> <p>Zvládnete aplikovat teoretické postupy a metody na reálné projekty od fáze počátečního nápadu, přes inicializační procesy, realizaci až po ukončení projektu.</p> <p>Budete schopni samostatně řídit menší i rozsáhlejší projekty, vést projektový tým, pracovat se softwarovou podporou, analyzovat projekt, a to včetně identifikace a řízení rizik. Budete rozumět technikám síťového modelování, matematickým metodám a časového plánování v projektech.</p>		1		



Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				<p><b>Výstupy učení:</b> Získáte přístup k základní certifikaci PMI (CAMP) a připravíte se i na další světové standardy (PRINCE 2 Foundation). Naučíte se, jak připravovat a plánovat projekty, koordinovat projektové týmy, řídit zdroje a organizovat práci v projektech, vést agilní způsob řízení jak v týmu, tak v projektu. Budete umět využívat softwarové nástroje pro řízení projektů, zejména v online podobě a v podobě cloudových řešení. Program se věnuje projektovému řízení z teoretického i praktického hlediska. V soukromé i veřejné sféře se odehrává množství menších či větších projektů, v rámci nichž je třeba koordinovat projektové týmy, řídit zdroje a rizika tak, aby byl projekt ukončen v určeném čase s dodržáním schváleného rozpočtu. To vše je ovlivňováno množstvím faktorů, které je třeba brát v úvahu, a to vyžaduje znalosti a dovednosti, které se soustředí v osobě projektového manažera. Projektové řízení je program, který vyžaduje schopnost řešit komplexní problémy, které zahrnují koordinaci jak časových možností, tak finančních a personálních zdrojů. K tomu se naučíte využívat nejen softwarovou podporu, jako je MS Project, A-</p>	2	2	1	

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotční management
				<p>dato Lynx nebo Jira, ale i množství exaktních kvantitativních nástrojů a naučíte se systémovému pohledu na věc. Studované předměty se věnují jak základům i rozšířením při řízení projektů, a to jak klasických waterfall i těch agilních. Seznámíte se rovněž se specifikami práce při přípravě projektů na bázi českých a evropských dotačních titulů. Protože jako projektový manažer budete hodně pracovat s lidmi, nahlédnete i do problematiky týmové práce z psychologického hlediska a naučíte se porozumět řízení lidských zdrojů.</p>				
				<p><b>Nejčastější uplatnění:</b>  asistent projektového manažera  projektový manažer  týmový manažer  projektový manažer v roli Scrum Master nebo Product Owner  finanční manažer projektu  projektový specialista</p>		3		
2.	Projektové řízení		Ekonomika Management	<p><b>Profil absolventa:</b>  Po tříletém studiu tohoto oboru se stanete kompetentním budoucím manažerem. Naučíte se řešit problémy týkající se problematiky spojené s plánováním, řízením, financováním a kontrolou projektů. Studium vás připraví na navazující magisterský program, ale můžete rovnou také nastoupit do praxe – neztratíte se v týmu ani v pozici, ve které se budete muset</p>				

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				spolehnout především sami na sebe.				
				<p><b>Výstupy učení:</b> Teoreticky i prakticky se zorientujete v základních otázkách tržní ekonomiky a budete schopni se aktivně podílet na řízení podnikatelských, případně hospodářských či správních subjektů se zaměřením na projektovou činnost. Základní teoretické předměty jsou dále rozvinuty řadou profilujících předmětů, jako je projektový management, finanční výkaznictví a rozpočtování projektů, podnikové informační systémy či průmyslové inženýrství. Získáte dovednosti v oblasti práce s ICT a jazykovou přípravu pro plynulou komunikaci v jednom světovém jazyce.</p>				
				<p><b>Nejčastější uplatnění:</b> Jak vypadá absolvent tohoto oboru? Je připraven pro výkon odborných ekonomických a manažerských funkcí na nižším a středním stupni řízení v podnikatelských a neziskových organizacích tak, aby byl schopen řešit především praktické problémy v ekonomické praxi spojené s plánováním a řízením projektů. Orientuje se v základních otázkách tržní ekonomiky a aktivně se podílí na</p>	3			

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				řízení podnikatelských subjektů, neziskových a dalších organizací, zejména v jejich útvarech zaměřených na projektovou činnost. Získá také pokročilé znalosti a dovednosti v oblasti projektového řízení a naučí se používat SW na podporu řízení projektů tak, že je připraven pro kompetentní činnost v plánování a řízení projektů.				
2.		Projektové a procesní řízení	Ekonomika Management	<p><b>Profil absolventa:</b> Chcete najít uplatnění ve vrcholovém manažerském prostředí ziskových organizací i veřejného sektoru, v národním i globálním prostoru? Zvolte tento navazující studijní program, pronikněte do podnikové ekonomiky a projektového, znalostního a personálního managementu více a získejte titul Ing. Připravíte se i na navazující doktorský program.</p> <p><b>Výstup učení:</b> V rámci studia se student seznámí s pokročilými technikami řízení projektů (včetně řízení programů a portfolií) a metodami zaměřenými na problematiku procesů, které mu umožní provádět jejich modelování, analýzu, optimalizaci a následné řízení. Řídící a organizační kompetence se opírají o předměty zaměřené na personální řízení, manažerské techniky a</p>	1			
					1			

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov				
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management	
				<p>podnikovou kulturu. Znalosti z oblasti strategického řízení a managementu inovací a znalostí přispějí k samostatnosti při rozhodování a připravenosti převzít osobní zodpovědnost při spoluúčasti na řízení podniku.</p> <p><b>Nejčastější uplatnění:</b> Absolvent = budoucí odborník pro samostatnou tvůrčí činnost projektového manažera. Je schopen samostatně formulovat rámce projektů, řídit programy a portfolia projektů, komunikovat s managementem podniků, zvládat technickou i obchodní problematiku projektů, řešit zadané úkoly. Absolvent má znalosti z oblasti ekonomických prognóz, strategického, taktického i operativního řízení.</p>					
3.		Projektové řízení inovací	Ekonomika Management	<p><b>Profil absolventa:</b> Projektové řízení inovací je navazující magisterský studijní program nově akreditovaný MŠMT ČR. Je určen pro absolventy bakalářských, příp. magisterských, technicky či ekonomicky orientovaných programů vysokých škol. Předpokládají se tedy základní znalosti z oblastí managementu podniku, managementu inovací, managementu výroby, podnikové ekonomiky i financování a projektového řízení. Studijní program připravuje studenti</p>	1				

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov				
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management	
				<p>pro oblast plánování a řízení inovačních procesů a projektů na úrovni podniků, regionů, či státu. Budoucí manažeři jsou vzdělávání ve formulování, řízení, monitorování a vyhodnocování těchto procesů a projektů, ale i v souvisejících činnostech správního a organizačního charakteru. Důraz je kladen na procesy inovační identifikace, implementace i komercializace v kontextu projektového managementu, a na systémové chápání a řešení jednotlivých inovačních úkolů, komunikační a prezentační dovednosti a schopnosti týmového vedení.</p> <p><b>Výstup učení:</b> Studijní obor Projektové řízení inovací vznikl jako reakce na rostoucí potřebu odborníků schopných efektivně řídit podnikové inovace projektovým přístupem s cílem optimalizace podnikové výkonnosti v kontextu trendů Industry 4.0, pandemické krize, změny legislativy, trendů globalizace i potřeby intenzivnější ochrany životního prostředí. Klade důraz na nezbytné propojení strategického a projektového inovačního řízení, a na integraci souvisejících technicko-ekonomicko-manažerských aspektů. Absolventi získají potřebné know-how nezbytné pro</p>					
					2				

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				<p>praktickou činnost v oblasti managementu inovací – osvojí si znalosti o určujících parametrech inovačních procesů i dovednosti k jejich projektovému řízení, o souvislostech mezi dílčími produktovými inovačními projekty, inovačními projekty procesního a technologického řízení, inovačními projekty v oblasti služeb a dosaženou výkonností a efektivností podniku včetně jejich ekonomických ukazatelů, a v neposlední řadě také nezbytné znalosti z oblasti projektového řízení pracovních týmů.</p> <p>Ve výuce jsou uplatňovány metodické i aplikační úlohy poskytující návod pro řešení konkrétních inovačních problémů z praxe, i pomocí počítačové modelace, které slouží jako vynikající nástroj ke zvládnutí zadaných inovačních projektů.</p>				
				<p><b>Nejčastější uplatnění:</b> Absolvent studijního oboru má možnost efektivního uplatnění na pozici manažera dílčích i komplexních inovačních projektů na různých úrovních řízení v průmyslových podnicích i na regionální i státní úrovni.</p>		1		

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
4.		Projektové řízení inovací	Ekonomika Management	<p><b>Profil absolventa:</b> Naučíte se řešit náročné rozhodovací problémy, pracovat v multidisciplinárních a mezinárodních týmech a řídit je. V rámci programu si můžete vybrat ze tří specializací – projektové řízení inovací, řízení chemického průmyslu nebo řízení udržitelnosti a regionální rozvoj – a v nich kombinovat povinně-volitelné předměty pro hlubší profilaci svého odborného zaměření.</p>	1			
				<p><b>Výstup učení:</b> Náročný a prestižní ekonomicko-manažerský studijní program určený především absolventům kvalitních bakalářských studijních programů ekonomického směru, a také absolventům studijních programů technického a přírodovědného směru k rozšíření jejich vzdělání. Na specializaci je možné se přihlásit a studovat i v kombinované formě, Ve dvou třetinách předmětů základu, společného pro všechny tři specializace, získáte pokročilé znalosti v oblastech jako jsou projektové řízení, marketingové řízení, finanční řízení, strategické řízení nebo manažerské rozhodování. Vedle nich zapíšete tři povinné specializační předměty, zaměřené na</p>	1			



Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotční management
				<p>projektování výrobních a informačních systémů a řízení inovací. Dále volíte blok odborných předmětů tematického zaměření, čímž prohlubujete své kompetence v oblasti financí, projektového či procesního řízení nebo řízení logistiky a dodavatelského řetězce. Tyto předměty zapisujete v angličtině, a rozvíjíte tak svou schopnost odborné práce v cizím jazyce, která je jednou ze stěžejních charakteristik profilu absolventa.</p>				
				<p><b>Nejčastější uplatnění:</b> Bez bližší specifikace</p>				
5.	Management regionálního rozvoje		Management Regionálního rozvoje	<p><b>Profil absolventa:</b> Naučíte se: mít přehled v oblasti ekonomie, hospodářské politiky, veřejných financí a regionálního managementu, orientovat v principech e-government a možnostech jejich implementace, navrhovat a řídit projekty, odhalit jejich nedostatky, zhodnotit návrhy změn dle dostupných faktů a platné legislativy a operativně je řešit, znát principy efektivní komunikace s veřejností i úředními orgány.</p>				

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotční management
				<p><b>Výstupy učení:</b> Cílem studijního programu je připravit absolventy pro administrativní i manažerské funkce ve státní správě, územní samosprávě a neziskových organizacích zaměřených na problematiku managementu regionálního rozvoje. U studentů jsou budovány a rozšiřovány znalosti základních teoretických a metodických předmětů, je však posilována také odborná příprava a dovednosti v rámci oboru s cílem připravit studenty pro praxi. Absolventi si osvojí znalosti a dovednosti potřebné pro kvalifikovaný výkon správních činností a profesí v oblasti regionálního rozvoje, včetně digitalizace veřejné správy. Studijní program akcentuje také celospolečenská témata, jako cirkulární ekonomika, bioekonomika a evropské souvislosti regionálního rozvoje.</p> <p><b>Nejčastější uplatnění:</b> Projektový manažer, dotační manažer, specialista metodik ve veřejné správě, manažer v regionálních a neziskových institucích.</p>				
5.		Management regionálního rozvoje	Management Regionálního rozvoje	<p><b>Profil absolventa:</b> Naučíte se: znalostem z oblasti ekonomie, environmentální ekonomie, bioekonomiky, cestovního ruchu,</p>				

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				<p>sociologických a demografických dat, orientovat v oblastech regionálního, endogenního a neendogenního rozvoje a vytvářet předpoklady pro tento rozvoj, navrhopvat a řídit rozvojové projekty, odhalovat jejich nedostatky a dopady, zhodnocovat návrhy změn dle dostupných faktů a platné legislativy a operativně je řešit, zastávat manažerské a metodické funkce na regionálních, národních a mezinárodních institucích samosprávy a státní správy.</p> <p><b>Výstup učení:</b> Prohlubuje znalosti studentů v základních teoretických předmětech a rozšiřuje znalosti v předmětech zaměřených odpovídající profilujícímu základu. Program MRR seznamuje studenty s problematikou regionu v širších souvislostech, zahrnuje proto nejen prostorové ekonomické a sociální, ale i environmentální aspekty regionálního managementu a cestovního ruchu, který je významnou aktivitou regionu. Studijní program je postaven na předmětech profilujícího základu studijního programu, které následně formují státní závěrečnou zkoušku a jejichž cílem je prohloubení již získaných oborových znalostí a dovedností potřebných pro sofistikované provádění činností,</p>				



Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
6.		Projektový management (3PR)	Management	<p><b>Profil absolventa:</b> Absolvent bude mít ucelené odborné znalosti o disciplíně projektového řízení v různých oborech a sférách ekonomiky na úrovni zahraničních poznatků, bude znát a schopen aplikovat metody, techniky a metodiky projektového řízení, rozvine své technické a behaviorální kompetence pro řízení projektů, bude mít počáteční zkušenosti se zapojením do práce projektových týmů reálných projektů v praxi. Díky tomu bude schopen se orientovat v profesním prostředí projektového managementu, využívat svých dovedností při řízení projektů, zapojit se do projektů v mezinárodním prostředí a dále rozvíjet své dosavadní praktické zkušenosti.</p>	3			
				<p><b>Výstupy učení:</b> Cílem vedlejší specializace 3PR Projektový management je předat studentům v praxi žádané znalosti, vybavit je metodami, technikami a nástroji a rozvinout jejich dovednosti, které jsou potřebné k řízení projektů v praxi, a tím přispět k jejich uplatnění na trhu práce. Studenti budou řešit příklady, případové studie, virtuální i reálné projekty, do nichž se zapojí formou projektové praxe ve</p>	4	2		

Výzkumná jednotka	Kontextová jednotka			Kódovací jednotka (krátký souhrn textu)	Spojení klíčových slov			
	bakalářský studijní program	navazující magisterský studijní program	specializace		projektové řízení	projektový manažer	řízení dotací	dotací management
				<p>vybraných organizacích. Na hodinách budou mít možnost pracovat a diskutovat s projektovými manažery a s dalšími experty z praxe a budou v úzkém kontaktu se zástupci a členy asociací projektového řízení působícími v ČR. V rámci studia vedlejší specializace se studenti postaví čelem k výzvam současné praxe – zajistit konkurenceschopnost a rozvoj organizace realizací unikátních projektů v podmínkách rychle se měnícího náročného prostředí a omezených zdrojů. Vedlejší specializace projektový management je určena studentům všech studijních oborů na VŠE. Cílem specializace je poskytnout ucelený program znalostí, rozvoje dovedností pro řízení projektů a přípravy na pozice v projektovém managementu. Studenti se seznámí s principy a specifiky řízení projektů, naučí se používat efektivní postupy a nástroje řízení projektů, budou se orientovat v sociálně psychologických aspektech projektové práce vč. interkulturního prostředí, rozvinou své kompetence ve vedení projektového týmu a budou se orientovat v aktuálních trendech v řízení projektů. Velmi přínosnou součástí vedlejší specializace je</p>				



## Příloha 2: NSK Kvalifikační standard Manažer/manažerka projektu (kód: 63-007-R)

### Manažer/manažerka projektu (kód: 63-007-R)

Autorizující orgán:

Ministerstvo pro místní rozvoj

Skupina oborů:

Ekonomika a administrativa (kód: 63)

Týká se povolání:

Projektový manažer

Kvalifikační úroveň NSK - EQF:

7

#### Odborná způsobilost

Název	Úroveň
Rízení integrace projektu	6
Rízení rozsahu projektu	6
Rízení časového rámce projektu	7
Finanční řízení projektu	7
Rízení jakosti projektu	7
Rízení rizik projektu	6
Rízení změn v projektu	7
Rízení zdrojů projektu	7
Rízení informací a dokumentace v projektu	6
Agilní řízení projektu	7



## Příloha 3: NSP Karta profese Projektový manažer

### Projektový manažer

Projektový manažer zodpovídá za plánování, organizování, řízení a kontrolu realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.

<b>Odborný směr:</b>	Management
<b>Odborný podsměr:</b>	nezařazeno do odborného podsměru
<b>Kvalifikační úroveň:</b>	Magisterský studijní program
<b>Alternativní názvy:</b>	Manažer projektu, Vedoucí projektu, Projektový vedoucí, Koordinátor projektů, Project Manager, Projektový specialista
<b>Regulovaná jednotka práce:</b>	ne

### Pracovní činnosti

- Řízení projektu ve všech jeho fázích – inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, prezentace výstupů, vyhodnocení a uzavření.
- Stanovení časového a finančního plánu realizace projektu.
- Sestavení, vedení a řízení projektového týmu.
- Řízení finančních zdrojů, nákladů, výnosů a cash flow projektu.
- Koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech.
- Řízení komunikace v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu.
- Řízení a kontrola kompletní dokumentace k projektu.
- Analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu.
- Řízení kvality projektu, včetně kontroly hygieny a bezpečnosti práce.
- Řízení všech dostupných zdrojů v projektu.
- Koordinace a spolupráce při tvorbě vstupních analýz předmětu a cílů projektu.
- Spolupráce na výběrovém řízení a smluvním zabezpečení projektu.
- Řízení změn v projektu.
- Kontrola dodržování harmonogramu prací, výstupů z projektu a jejich akceptace zúčastněnými stranami.
- Reportování stavu realizace projektu směrem dovnitř projektového týmu i směrem ven na stranu zadavatele projektu.

### CZ-ISCO

- Specialisté podpory podnikání, správci projektů
- Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací

**Hrubé měsíční mzdy podle krajů v roce 2020***Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací (CZ-ISCO 2422)*

Kraj	Mzdová sféra			Platová sféra		
	Od	Medián	Do	Od	Medián	Do
Hlavní město Praha	38 184 Kč	65 473 Kč	123 494 Kč	37 529 Kč	52 490 Kč	77 760 Kč
Středočeský kraj	34 439 Kč	59 811 Kč	102 673 Kč	28 256 Kč	41 848 Kč	64 530 Kč
Jihočeský kraj				29 125 Kč	42 639 Kč	66 247 Kč
Plzeňský kraj				30 046 Kč	41 345 Kč	64 630 Kč
Karlovarský kraj	31 203 Kč	41 660 Kč	69 623 Kč	29 928 Kč	39 892 Kč	62 020 Kč
Ústecký kraj	25 705 Kč	47 647 Kč	94 953 Kč	30 143 Kč	39 417 Kč	63 399 Kč
Liberecký kraj				30 060 Kč	39 468 Kč	65 318 Kč
Královéhradecký kraj	34 586 Kč	57 310 Kč	82 559 Kč	28 433 Kč	36 794 Kč	59 387 Kč
Pardubický kraj	37 746 Kč	56 665 Kč	94 996 Kč	28 705 Kč	40 262 Kč	62 662 Kč
Kraj Vysočina	32 016 Kč	36 258 Kč	71 405 Kč	29 262 Kč	41 167 Kč	64 989 Kč
Jihomoravský kraj	26 287 Kč	45 308 Kč	93 834 Kč	30 191 Kč	41 320 Kč	61 605 Kč
Olomoucký kraj	30 188 Kč	49 249 Kč	99 483 Kč	29 321 Kč	43 652 Kč	68 568 Kč
Zlínský kraj	20 883 Kč	43 855 Kč	79 906 Kč	27 970 Kč	37 399 Kč	61 550 Kč
Moravskoslezský kraj	35 437 Kč	49 056 Kč	74 585 Kč	30 092 Kč	40 972 Kč	62 662 Kč

## Hrubé měsíční mzdy v roce 2020 celkem

### Medián za ČR celkem

CZ-ISCO		Mzdová sféra	Platová sféra
2422	Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací	47 262 Kč	56 249 Kč
24224	Specialisté podpory podnikání, správci projektů	44 593 Kč	54 396 Kč

## ESCO

Kód podskupiny	Název podskupiny v ESCO	URL – podskupiny v ESCO
2422	Specialisté v oblasti strategie	<a href="http://data.europa.eu/esco/isco/C2422">http://data.europa.eu/esco/isco/C2422</a>

## Pracovní podmínky

Název	1	2	3	4
Duševní zátěž		x	x	
Zraková zátěž		x		
Pracovní doba, směnnost		x		
Zátěž teplem	x			
Zátěž chladem	x			
Zátěž hlukem	x			
Zátěž vibracemi	x			
Zátěž prachem	x			
Zátěž chemickými látkami	x			
Zátěž invazivními alergeny	x			
Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění	x			
Zátěž ionizujícím zářením	x			

Název	1	2	3	4
Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů	x			
Celková fyzická zátěž	x			
Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)	x			
Lokální zátěž – zátěž malých svalových skupin	x			
Lokální zátěž jemné motoriky	x			
Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru	x			
Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách	x			
Práce ve výškách	x			
Zvýšené riziko úrazu pracovníka	x			
Zvýšené riziko obecného ohrožení	x			

*Legenda:*

- 1. *Stupeň zátěže (minimální zdravotní riziko) - Faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.*
- 2. *Stupeň zátěže (únosná míra zdravotního rizika) - Ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.*
- 3. *Stupeň zátěže (významná míra zdravotního rizika) - Úroveň zátěže překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků.*
- 4. *Stupeň zátěže (vysoká míra zdravotního rizika) - Úroveň zátěže vysoce překračuje stanovené limitní hodnoty expozice, na pracovištích musí být dodržován soubor preventivních opatření, častěji dochází k poškození zdraví.*

**Kvalifikace k výkonu profese  
Školní vzdělání**

Nejvhodnější školní přípravu poskytují obory:

Typ	Název	Kód
KKOV	Magisterský studijní program v oboru ekonomika a management	6208T

Vhodnou školní přípravu poskytují také obory:

Typ	Název	Kód
KKOV	Magisterský studijní program v oboru systémové inženýrství a informatika	6209T
KKOV	Bakalářský studijní program v oboru ekonomika a management	6208R
KKOV	Vyšší odborné vzdělání v oboru management	6431N

#### Další vzdělání

*Profesní kvalifikace*

- Manažer/manažerka projektu (63-007-R)
- Manažer/manažerka programů a komplexních projektů (63-008-T)

#### Kompetenční požadavky

##### Odborné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
i51.Z.2500	Řízení plánování projektu	7	Nutné
i51.Z.2224	Finanční řízení projektu	7	Nutné
i51.Z.2501	Řízení a vedení projektového týmu	7	Nutné
i51.Z.2001	Řízení časového rámce projektu	7	Nutné
i51.Z.2004	Řízení zdrojů projektu	7	Nutné
i51.Z.2290	Řízení integrace projektu	7	Nutné
i51.Z.2244	Řízení změn v projektu	7	Nutné
i51.Z.2003	Řízení rizik projektu	7	Nutné
i51.Z.2011	Řízení informací a dokumentace v projektu	7	Nutné

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
i51.D.3222	Kontrola a hodnocení kvality a výsledků práce podřízených pracovníků	7	Nutné
i32.D.2027	Vytváření finančního plánu útvaru	7	Nutné

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c2\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manualu.pdf)

#### Odborné znalosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
i51._0024	projektový management	7	Nutné
i51._0044	management rizik	7	Nutné
i53._0001	procesní řízení	7	Nutné
i51._0022	ekonomický (finanční) management, controlling	7	Nutné
i32._0004	ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů	7	Nutné
i51._0016	time management	7	Nutné
i52._0005	metody a techniky hodnocení výkonu	7	Nutné
i41._0021	komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník	7	Nutné
i51._0021	personální management	7	Nutné
i32._0021	finanční plánování	7	Nutné
i21._0093	problematika grantů a grantové politiky	7	Výhodné
i41._0020	legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže	7	Výhodné
i54._0023	management kvality	7	Výhodné

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c2\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manualu.pdf)

## Obecné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 0-3
b01	Počítačová způsobilost	2
b02	Způsobilost k řízení osobního automobilu	3
b03	Numerická způsobilost	2
b04	Ekonomické povědomí	3
b05	Právní povědomí	2
b06	Jazyková způsobilost v češtině	3
b07	Jazyková způsobilost v angličtině	2

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf)

## Digitální kompetence

Kód	Název	Úroveň 1-4
1.1	Prohlížení, vyhledávání a filtrování dat, informací a digitálního obsahu	3
5.3	Kreativní využívání digitálních technologií	2
5.2	Identifikace potřeb a výběr vhodných technologií	2
5.1	Řešení technických problémů	2
4.4	Ochrana životního prostředí	1
4.3	Ochrana zdraví a duševní pohody	1
4.2	Ochrana osobních dat a soukromí	2
4.1	Ochrana zařízení	2
3.3	Autorská práva a licence	3
3.2	Integrace a přepracování digitálního obsahu	3
3.1	Tvorba digitálního obsahu	3
2.4	Netiketa	3
2.3	Spolupráce prostřednictvím digitálních technologií	3

Kód	Název	Úroveň 1-4
2.2	Sdílení prostřednictvím digitálních technologií	3
2.1	Interakce prostřednictvím digitálních technologií	3
1.3	Správa dat, informací a digitálního obsahu	3
1.2	Hodnocení dat, informací a digitálního obsahu	3
5.4	Identifikace nedostatků v digitálních kompetencích	2

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c15\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c15_manualu.pdf)

### Měkké kompetence

Kód	Název	Úroveň 0-5
2.1	Kompetence k efektivní komunikaci	4
2.6	Kompetence k vedení lidí	5
3.3	Kompetence k objevování a orientaci v informacích	5
1.4	Kompetence ke zvládnání stresu a zátěže	5
4.1	Kompetence k aktivnímu přístupu	5
4.2	Kompetence k plánování a organizování práce	4
4.4	Kompetence k řešení problémů	4
4.5	Kompetence k samostatnosti	4
4.6	Kompetence k výkonnosti	4
1.2	Kompetence k flexibilitě	4
1.3	Kompetence ke kreativitě	5
2.2	Kompetence ke kooperaci	3
2.4	Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních	3

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c9\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c9_manualu.pdf)



## **Zdravotní podmínky**

### **Onemocnění omezující výkon profese / specializace profese.**

- Závažná endokrinní onemocnění
- Poruchy vidění
- Duševní poruchy
- Poruchy chování
- Závažná psychosomatická onemocnění
- Epilepsie a jiná záchvatová onemocnění
- Závažná nervová onemocnění

*Přesné posouzení zdravotního stavu s následným doporučením nebo nedoporučením výkonu této pozice je možné pouze po konzultaci s lékařem.*