

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Kompetence projektového manažera

Bc. Dominika Kosová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dominika Kosová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Kompetence projektového manažera

Název anglicky

The Competences of a project manager

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit důležitost vybraných kompetencí projektového manažera ve vztahu k řízení projektu v konkrétních společnostech. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníkové šetření základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Management, projektový manažer, manažerské fce, efektivní řízení, pracovní motivace, vedení lidí, osobní rozvoj, organizační chování

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd., Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 26.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady, které mi velice pomohly k sepsání této diplomové práce. Dále děkuji celému týmu projektové kanceláře České spořitelny, a.s. za poskytnutí informací použitých v praktické části diplomové práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla po celou dobu mého studia velkou oporou.

Kompetence projektového manažera

Abstrakt

Každá profese vyžaduje znalost určitých dovedností a v případě profese manažerů toto platí několikanásobně. U projektových manažerů ovšem problematika manažerských dovedností zůstává otázkou, jelikož projektové metodiky se této oblasti věnují pouze obecně (v případě PMBOK) či prakticky vůbec (v případě PRINCE2).

Tato diplomová práce řeší manažerské dovednosti projektových manažerů. Cílem diplomové práce bylo identifikovat, jaké dovednosti jsou klíčové pro úspěšné vykonávání profese projektového manažera v rámci bankovní společnosti Česká spořitelna, a.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří zpracovaná literární rešerše, která se zabývá především oblastmi jako management, manažerské funkce, manažerské dovednosti a problematika projektů či projektového řízení. Na základě vlastního výzkumu obsahující pozorování, polostandardizované strukturované rozhovory s vybranými projektovými manažery a dotazník s 54 respondenty bylo zjištěno, že mezi ty klíčové dovednosti patří především strategická činnost zahrnující ovládnutí procesu realistického plánování a umění time managementu, komunikační dovednosti reprezentující především prezentační dovednosti a schopnost jasně se vyjadřovat. Mezi další klíčové dovednosti byla identifikována týmová spolupráce a schopnost manažera pracovat pod tlakem.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerské kompetence, projekt, projektové řízení, projektové fáze, trojimperativ, Česká spořitelna

The competencies of project manager

Abstract

The skills are the basis for career success and especially in the case of managerial jobs. For project managers, however, managerial skills are questionable, as project methodologies only define this area very generally (in the case of PMBOK) or whatsoever (in the case of PRINCE2).

The aim of this thesis is to identify key competencies which are crucial for successful performance in the position of the project manager. The thesis is focused especially on banking corporation Česká spořitelna, a.s.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is a literature research, the main areas of interest are management, managerial functions, managerial competencies, definition of project and project management. The analytical part of the thesis consist of contemplation, structured interviews with five pre-selected project managers and a survey with 54 respondents. Based on this research, the key skills to perform successfully in the project manager position are strategic activities consist of managing the process of realistic planning and time management, communication skills representing by presentation skills and the ability to express themselves clearly. Other key skills were identified by team cooperation and the manager's ability to work under pressure.

Keywords: management, manager, managerial functions, managerial competencies, project, project management, project phases, triple constraint, Česká spořitelna

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Management.....	17
3.1.1 Historie managementu	18
3.1.1.1 Klasická období managementu.....	18
3.1.1.2 Postklasická období managementu.....	20
3.1.2 Pojetí moderního managementu	22
3.1.2.1 Management jako specifická aktivita	23
3.1.2.2 Management jako vědní disciplína	24
3.1.2.3 Management jako skupina řídicích pracovníků.....	24
3.2 Manažer.....	25
3.2.1 Identifikace manažerských funkcí dle jednotlivých autorů	27
3.2.2 Manažerské funkce	33
3.2.2.1 Plánování	33
3.2.2.2 Organizování	35
3.2.2.3 Personální zajištění.....	39
3.2.2.4 Vedení lidí	40
3.2.2.5 Kontrola.....	42
3.2.3 Manažerské kompetence.....	44
3.3 Projektové řízení	50
3.3.1 Historie projektového řízení	50
3.3.2 Projekt.....	52
3.3.2.1 Organizační struktura projektu	54
3.3.3 Životní cyklus a jednotlivé fáze projektu	60
3.3.3.1 Předprojektová fáze	61
3.3.3.2 Projektová fáze	61
3.3.3.3 Poprojektová fáze	64
4 Vlastní práce	65

4.1	Charakteristika zkoumané společnosti	65
4.1.1	Česká spořitelna, a.s.	65
4.2	První část výzkumu - vlastní pozorování	71
4.3	Druhá část výzkumu - polostandardizovaný strukturovaný rozhovor.....	72
4.3.1	Představení respondentů	73
4.3.2	Popis výzkumných otázek pro polostandardizovaný strukturovaný rozhovor 74	
4.3.3	Výsledky získané z provedených rozhovorů	76
4.4	Třetí část výzkumu - dotazníkové šetření.....	81
4.4.1	Identifikační otázky.....	82
4.4.2	Základní očekávané dovednosti projektového manažera.....	83
4.4.3	Osobnostní charakteristiky související s každodenní prací PM.....	86
4.4.4	Specifika dané společnosti, znalost vnitřní kultury.....	87
4.4.5	Celkové hodnocení výsledků dotazníku	89
5	Výsledky a diskuze	93
6	Závěr.....	96
7	Seznam použitých zdrojů.....	99
8	Přílohy	105

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	21
Obrázek 2 - Úrovně managementu	25
Obrázek 3 - Shrnutí přístupů k manažerským funkcím	31
Obrázek 4 - Shrnutí přístupů k manažerským úkolům, rolím, dovednostem	32
Obrázek 5 - Srovnání pojetí SMART a KARAT	35
Obrázek 6 - Funkcionální organizační struktura	37
Obrázek 7 - Divizionální organizační struktura	38
Obrázek 8 - Maticová organizační struktura	39
Obrázek 9 - Úrovně kontroly	43
Obrázek 10 - Rozdělení času manažerů dle úrovně řízení.....	44
Obrázek 11 - Složky kompetence	45
Obrázek 12 - Hierarchický model struktury kompetence	46
Obrázek 13 - Model ledovce	47
Obrázek 14 - Oko kompetencí	49

Obrázek 15 - Ganttův diagram.....	51
Obrázek 16 - model Projektové organizace vlivem.....	55
Obrázek 17 - model Ryzí projektové organizace na zelené louce.....	57
Obrázek 18 - model Ryzí projektové organizace začleněné do organizační struktury zadavatele.....	58
Obrázek 19 - model maticové projektové organizace	59
Obrázek 20 - Fáze projektu z pohledu různých autorů a pro různá odvětví.....	60
Obrázek 21 - Projektové fáze dle míry aktivity a interakcí procesů.....	62
Obrázek 22 - Trojimperativ projektu	63
Obrázek 23 - Erste Group	66
Obrázek 24 - Vývoj loga České spořitelny, a.s.....	68
Obrázek 25 - Hlavní ukazatele ČS.....	69
Obrázek 26 - schematické znázornění projektové kanceláře.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výsledky první části.....	85
Tabulka 2 - Výsledky druhé části	86
Tabulka 3 - Výsledky třetí části.....	88
Tabulka 4 - Manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí	90
Tabulka 5 - Manažerské činnosti s potřebou dobře rozvinutých kompetencí	91
Tabulka 6 - Manažerské činnosti s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí	92

Seznam grafů

Graf 1 - Zastoupení žen a mužů.....	82
Graf 2 - Věk respondentů.....	82
Graf 3 - Délka praxe	83

1 Úvod

Projektové řízení je neustále se vyvíjející obor, který s postupujícím časem stále více nabývá na významu. Jako každý z rozličné škály oborů má svá specifika, která jsou popsána v rámci projektové metodologie. Tyto dokumenty určují jakési bariéry a poskytují v uvozovkách návod k řízení projektů. Čeho se ovšem metodiky dotýkají velmi obecně a v některých případech vůbec jsou kompetence projektových manažerů. Jaké dovednosti musí mít manažer perfektně rozvinuté, aby dokázal efektivně vykonávat činnosti související s řízením projektu, s čímž souvisí i úspěšné dodání dodávky projektů.

Nároky na projektové manažery stejně jako na každé jiné zaměstnance neustále rostou, a proto musí neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti. Tento fakt podporuje i předpoklad toho, že pokud bude projektový manažer znát klíčové kompetence a dovednosti pro výkon jeho profese, může se tak nejlépe soustředit na jejich rozvoj.

Cílem této diplomové práce je identifikovat kompetence a dovednosti klíčové pro výkon profese projektového manažera, stejně tak i definice dovedností, které by měli juniori manažeři rozvíjet tak, aby byli schopni vést co nejlépe svěřené projekty. Závěry této diplomové práce by mohly dopomoci k definici klíčových kompetencí a dovedností, které stojí za úspěšnou prací projektových manažerů a zvýšit tak procento úspěšně dodaných projektů. Téma této diplomové práce bylo zvoleno na základě vlastní několikaleté zkušenosti s prací v projektové kanceláři v rámci České spořitelny.

Práce se v teoretické části nejprve věnuje celkovému pohledu na management, osobnost manažera a manažerské funkce, kde je cíleno především na identifikaci těch, které by mohly být potřebné a nezbytné v každodenním pracovním životě manažerů. Základní identifikace manažerských dovedností byla získána nejenom ze studia literatury, ale i na základě vlastní zkušenosti a provedeného pozorování.

Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána společnost Česká spořitelna, a.s. Konkrétní výzkum byl zaměřen především na útvar Portfolio strategických projektů

z divize Provoz. Hlavním cílem bylo identifikovat klíčové kompetence a zmapovat možnosti jejich rozvoje.

Na konci práce mimo identifikaci klíčových kompetencí projektových manažerů vyplynou také případné návrhy přímo pro projektovou kancelář a pro použití získaných výsledků k dalšímu výzkumu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit důležitost vybraných kompetencí projektového manažera ve vztahu k řízení projektu v konkrétních společnostech. Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a části praktické. V rámci teoretické části je cílem shrnout poznatky z odborné literatury týkající se problematiky manažerských dovedností a obecně z oblasti projektového řízení. Praktickou část tvoří výzkum zaměřený na zjištění a zhodnocení klíčových dovedností projektových manažerů v rámci společnosti Česká spořitelna, a.s. Cílem je za pomoci výzkumných metod pozorování, polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření identifikovat a zhodnotit důležitost jednotlivých dovedností pro vykonávání profese projektového manažera, další možnosti jejich rozvoje a formulace vlastních závěrů.

2.2 Metodika

Teoretická část práce byla vytvořena po zpracování literární rešerše za použití literárních a jiných zdrojů. Tyto zdroje byly nejprve nastudovány a následně vybrány ty nejvhodnější pro oblast zaměření této diplomové práce.

Praktická část diplomové práce zahrnuje metody analytické i syntetické. Analytická metoda zahrnuje využití pozorování, polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti Česká spořitelna. Výsledkem syntetické metody je vyhodnocení informací, které vzejdou z výše zmíněných výzkumných metod. Závěry diplomové práce mohou být využity v rámci zkoumané společnosti a v budoucnu vyvolat diskuzi nad daným tématem a přispět tak jako podklad pro rozsáhlejší výzkum.

Pozorování probíhalo na základě čtyřleté zkušenosti s prací v projektové kanceláři na pozici juniorního projektového manažera, kde bylo získáno povědomí o práci projektového manažera, o jeho každodenních činnostech a o dovednostech, které jsou pro jeho práci klíčové.

Polostandardizovaný strukturovaný rozhovor byl proveden s pěti vybranými projektovými manažery na téma dovednosti projektových manažerů, další možnosti rozvoje těchto kompetencí a znalostní management. Bylo připraveno 9 otevřených otázek a v případě potřeby byly ještě pokládány otázky doplňující.

Dotazníkové šetření probíhalo října do prosince roku 2017. Cílovým respondentům byl zaslán e-mail s žádostí o účast na dotazníkovém šetření společně s odkazem na jeho vyplnění. Osloveno bylo zhruba 150 potenciálních respondentů ze společnosti Česká spořitelna, a.s., z nichž bylo získáno 54 responsí.

Dotazník se skládal ze tří částí zaměřených na dovednosti projektových manažerů a identifikační otázky. První z částí se zabývala dovednostmi identifikovanými v rámci pozorování a zpracované literární rešerše, a to především na dovednosti dle manažerských funkcí. Tyto dovednosti byly respondenty seřazeny od nejdůležitějších po ty nejméně důležité.

Druhá část obsahovala dovednosti, které byly identifikovány na základě pozorování a zpracované literární rešerše a projektový manažer je musí vykonávat v rámci své každodenní agendy. Tato část obsahovala 8 dovedností, kterým oslovení udělovali bodové hodnocení 1-5 dle důležitosti pro práci PM, kdy hodnocení 1 znamenalo potřebu výborně rozvinutých kompetencí v dané oblasti, 2 potřeba dobře rozvinutých kompetencí, 3 potřeba průměrně rozvinutých kompetencí, 4 příslušná kompetence téměř není potřeba a hodnocení 5 znamenalo, že kompetence není vůbec potřeba.

Třetí část dotazníku obsahovala dovednosti, které se týkají specifík společnosti, kde projektoví manažeři vedou projekty. I v této části bylo udělováno bodové hodnocení 1-5 dle stejné důležitosti jako v předchozí části. Stejně tak jako v dvou předchozích částech zde byli osloveni respondenti ze společnosti Česká spořitelna, a.s.

Výsledky byly vyhodnoceny dle zvolených statistických metod, a to aritmetického průměru, směrodatné odchylky a modu z jednotlivých odpovědí respondentů, které zobrazují, jak jsou výsledné hodnoty rozptýleny v souboru kolem střední hodnoty

(průměru), jak moc se liší odpovědi jednotlivých respondentů v souboru středních hodnot (směrodatná odchylka), a která z hodnot byla v rámci jednotlivé dovednosti nejčetnější (modus).

Ve finálním zhodnocení bylo stanoveno, jakých hodnot musí daná dovednost dosáhnout, aby mohla být zařazena do jedné ze tří kategorií – činnosti s nutností výborně rozvinutých kompetencí, činnosti s nutností dobře rozvinutých kompetencí a činnosti s nutností průměrně rozvinutých kompetencí. Na základě tohoto rozřazení byly následně činnosti s nutností výborně rozvinutých kompetencí a činnosti s nutností dobře rozvinutých kompetencí znovu porovnávány s odpověďmi projektových manažerů v rámci rozhovorů, což dopomohlo k získání co nejobjektivnějších výsledků.

Získaná data byla zpracována v systému MS Excel. V tomto programu byly vytvořeny tabulky obsažené v této práci.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management jako takový pochází z anglického slova to manage a v doslovném překladu znamená něco spravovat, řídit nebo ovládat. Řízení je velice starým procesem, jehož počátky sahají do starověku a středověku, kde byly také položeny jeho základy. V této době hrála důležitost řízení velkou roli při řízení armád, církve či státu, a právě v těchto oblastech docházelo k největšímu rozvoji řízení, což zobrazili ve svých dílech např. Sun Tzu (dílo Umění války) či Niccoló Machiavelli (kniha Vladař). Management je multidisciplinárním oborem a využívá znalostí z oblastí psychologie, ekonomie, matematiky, sociologie či statistiky.

Samotné označení management se stalo všeobecně uznávaným termínem s mezinárodní platností. V mnoha světových jazycích se tento pojem nepřekládá, v české literatuře je však zcela běžný slovní ekvivalent „řízení“ (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Dle Armstronga (2007) je úkolem managementu rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.

V této definici Armstrong neuvažuje o managementu jako účelové činnosti, kdy se musí něco udělat. Velice důležité je dle jeho slov zahrnout do definice i dostatečnou charakteristiku stanoveného cíle i jeho dosažení a počítá zde i se zodpovědným využíváním svých zdrojů i zdrojů zaměstnanců, jakožto nejdůležitější zdroj, kteří mají manažeři k dispozici.

Velmi zjednodušeně lze pojmout management definicí od Vebera a kol. (2009), který jej definuje jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zajištěn chod organizace.

Management neposkytuje manažerovi návod, jak řídit organizaci, spíš přináší soubor poznatků, které manažerovi slouží jako východiska pro jeho práci. Touto myšlenkou

se zabýval i zakladatel moderního managementu Peter Drucker, jehož myšlenky jsou považovány za revoluční a v současné době velice často používány.

Management se zabývá spíše lidmi než technikami a závaznými postupy. Jejich zapojení je tím, na čem záleží (Drucker, 1955).

Existuje další množství definic zabývajících se pojmem management. Jejich odlišnost je možné zpozorovat především v předmětu a účelu zkoumání jednotlivých autorů.

3.1.1 Historie managementu

Management od svého počátku prošel velkým vývojem, kde teorie i praxe byla každodenně prověřována reálným životem ekonomiky. Pro vývoj moderního pojetí managementu je nutné studovat historii i vývoj managementu, jelikož myšlenkové trendy používané v minulosti se cyklicky stávají trendy i v pojetí moderního managementu. Tento stav může být označen jako vývoj postupující po spirále. Myšlenkové trendy z dob minulých se ovšem nestávají opět trendy v nezměněné podobě, ale procházejí určitým procesem modernizace, kdy dostávají současnější formu a dochází k vylepšování starých metod.

Historie managementu je rozdělena na dvě období, a to období Klasické a Postklasické. Každé z období s sebou přineslo množství teoretických myšlenek i praktických přístupů, jejichž krátké shrnutí je popsáno níže.

3.1.1.1 Klasická období managementu

Tato teorie managementu vznikala na začátku dvacátého století, v období rozmachu průmyslu způsobeném průmyslovou revolucí. Jako hlavní cíl bylo vytyčeno zvýšení výroby a velice často docházelo k používání tvrdých opatření a metod pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců jako například normovaná práce či pásová výroba.

Pro klasickou teorii managementu jsou charakteristické čtyři školy řízení

- škola vědeckého řízení,
- škola lidských vztahů,
- škola správního řízení,
- škola byrokratického řízení (Armstrong, 2007).

Škola vědeckého řízení

Škola vědeckého řízení se především snaží o aplikaci vědeckých metod na organizaci a racionalizaci práce. Snaží se zjistit, jak co nejvíce zvýšit výkonnost dělníků za pomoci vědeckých metod. V tomto období je hlavní měrnou jednotkou čas, počítá se zde i s počtem pohybů na jednoho pracovníka. Na počty pohybů navazuje metoda rozvržení pracovišť, aby docházelo ke zvýšení efektivity práce dělníka a dělník prováděl co nejmenší počet pohybů k vykonání dané činnosti. Přestože i v této škole hraje hlavní roli zvyšování produktivity práce, zavádějí se nově i přestávky, a to v poměru čím náročnější práce, tím více přestávek. Nejvýznamnějšími představiteli této školy byli Frederick Winslow Taylor, Frank Bunker Gilbreth a Henry Ford jakožto zástupci amerického proudu klasického managementu. Mezi představitele evropského proudu klasického managementu patří například Tomáš Baťa.

Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů zažila největší rozmach v období 20. – 30. let 20. století. Představitelem této školy je Elton Mayo, který klade velký důraz na sociální vztahy. Snažil se o změnu chování manažerů orientovaných pouze na výkon a produkci k vytváření sociálních vazeb. V tomto období došlo k vytvoření pracovních skupin a zkoumání tzv. Hawthorského efektu. Tento efekt popisuje hrdost na svoji pracovní skupinu, tudíž při zařazení pracovníka do jedné pracovní skupiny, předpokládá zvýšení pracovního výkonu, a to za nezměněných podmínek.

Škola správního řízení

Zakladatelem této školy byl Henri Fayol. Na rozdíl do výše uvedených škol zaměřených pouze na řízení výkonu práce dělníků bere tato škola v potaz řízení organizace jako celku, což zapříčiňuje vyšší orientaci na vedoucí pracovníky.

Tato škola rozlišuje šest základních druhů činností:

- činnosti technické,
- činnosti obchodní,
- činnosti finanční,
- činnosti ochranné,
- činnosti účetní,
- činnosti správní (Machát, 1966).

V této době se také začaly rozvíjet koncepce organizačních struktur podniků. Mezi největší pozitiva školy správního řízení bylo komplexní, provázané a vyvážené řízení podniku, negativem ovšem je přílišná snaha zobecňováním schémat.

Škola byrokratického řízení

Představitelem této školy byl Max Weber, který kladl obrovský důraz na jasnou a jednoznačnou strukturu pořádku a moci. Každý z pracovníků měl přesně vymezený úkol, který vykonával a jasně danou odpovědnost. V této době dochází k vyššímu využívání specialistů ke zvyšování produktivity. Největším přínosem školy byrokratického řízení bylo položení základů pro sestavování organizačních řádů a norem používaných v současnosti. V této škole ovšem dochází k přeceňování formální stránky organizace, což vede k podceňování její neformální stránky.

3.1.1.2 Postklasická období managementu

Mezi tyto teorie se řadí veškeré teorie, které vznikly a stále vznikají po školách řízení v klasickém managementu. V současnosti je těchto teorií tak velké množství, že je již velmi obtížné zařadit jednotlivé přístupy do jednotlivých škol.

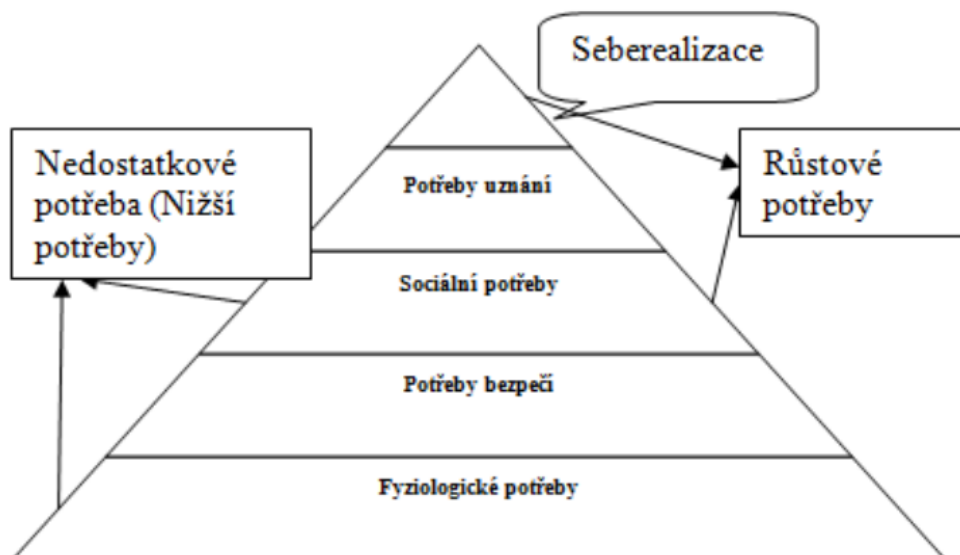
Pro krátké shrnutí postklasického období managementu byly vybrány následující přístupy:

- psychologicko – sociální přístup,
- kvantitativní přístup (Duchoň a Šafránková, 2008).

Psychologicko-sociální přístup

Psychologicko – sociální přístup vychází ze školy lidských vztahů a navazuje tak na práci psychologů a sociologů, kteří se zabývali zkoumáním lidského jednání, potřeb a motivací. Lidské potřeby zkoumal jeden z představitelů psychologicko – sociálního přístupu Abraham Maslow, který jejich hierarchii při uspokojování zobrazil jako pyramidu, kdy jedinec uspokojuje nejdříve níže postavené potřeby a postupně dochází k uspokojování potřeb zobrazených výše.

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Donnelly, 2004

Dalšími představiteli tohoto přístupu jsou Douglas McGregor, Rensis Likert, Robert Blake a Jane Mounonová.

Kvantitativní přístup

Kvantitativní přístup také navazuje na klasické období managementu, zde konkrétně na školu vědeckého řízení. Zabývá se měřením pracovní činnosti a jejího plánování na základě matematických výpočtů. Opírá se proto především o matematiku, logiku a nově aplikuje i ekonometrii. Impuls pro rozvoj tohoto přístupu poskytl rozvoj přístupů pro vojenské rozhodování. Soubor metod pro manažerské rozhodování se označoval jako

operační výzkum. Další vývoj směřoval spíše k nesrozumitelnosti, modely se stávaly stále složitějšími, přestože měly zjednodušovat realitu.

3.1.2 Pojetí moderního managementu

Management jako takový je velice složité obsáhnout pouze v jedné definici, a i samotní autoři jej velice často vnímají odlišně a nemohou nalézt společnou shodu. Jedním z důvodů takových rozporů může také být rozličné vnímání managementu a různé pohledy na management, které autoři mají.

Současný management reflektuje nově se formující celosvětovou ekonomiku charakteristickou moderními technologiemi, potřebou rychlého rozhodování a nutností dynamicky se přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Slovní spojení „moderní management“ je označením pro dnešní metody managementu, aplikované v hospodářsky vyspělých zemích na prahu 21. století (Pitra, 2008).

Veber (2009) uvedl v knize Management: základy, prosperita, globalizace několik pohledů, jak je možné na management nahlížet:

1. proces: posloupnost vzájemně souvisejících funkcí,
2. aktivitu: vše co manažer vykonává,
3. skupinu: soubor lidí vykonávajících manažerské činnosti,
4. vědní disciplínu: studuje obecné příčiny a vysvětluje praktické důsledky,
5. umění: aplikace znalostí a dovedností za účelem dosahování výsledků, mezi aspekty umění patří například znalosti, dovednosti, kreativita,
6. Profesi: v průběhu vývoje dosáhl formálního ukotvení jako profesionálního povolání.

Dále Veber (2009) navrhl pro management vnímání v trojím významu a to jako:

- specifickou aktivitu
- vědní disciplínu,
- skupinu řídicích pracovníků.

3.1.2.1 Management jako specifická aktivita

První z uvedených možností je nahlížení na management jako na jednotlivé specifické aktivity (složky manažerské činnosti), které manažeři vykonávají. Veber v knize Management přikládá velký důraz na tyto specifické činnosti a argumentuje tím, že i sebelépe technicky vybavená organizace, která disponuje vysoce kvalifikovanými lidmi, nemůže dosáhnout vytyčených cílů, je-li špatně řízena.

Tyto aktivity managementu Veber rozdělil do tří skupin:

- **První skupina** zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese jakožto soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace. Některé z definic uvádí i výčet manažerských funkcí jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, motivování, komunikace apod. Na základě této teorie by mělo řízení být propojeno vertikálně (ve směru nadřízenosti a podřízenosti) tzn. na různých stupních řízení a i horizontálně (tj. na stejném stupni řízení). Kniha uvádí, že v praxi lze tohoto dosáhnout pouze za předpokladu efektivní komunikace (Veber, 2009).
- **Druhá skupina** definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. způsob dosažení vytyčeného cíle. Uvádí, že management je činností mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu. Tím pádem je možné nahlížet na management jako na organizovanou a systematickou snahu ovlivnit předmět svého zájmu žádoucím způsobem (Veber, 2009).
- **Třetí skupina** zdůrazňuje klíčové faktory, které charakterizují soudobé manažerské činnosti, které jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem je realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů či hodnot. Management je v tomto případě vnímán jako mobilizování a aktivizování všech zdrojů instituce a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci (Veber, 2009).

3.1.2.2 Management jako vědní disciplína

Další způsob nahlížení na management je představit si jej jako vědní disciplínu. Veber (2009) v tomto případě uvádí, že představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů či jako ustálené principy. Poznátky z oblasti vědních disciplín ekonomiky, matematiky, psychologie ad. jsou aplikovány a rozvíjeny v praxi v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i určité prvky kreativity související s individuálními schopnostmi manažerů. Tyto schopnosti prokazují schopnosti manažerů úspěšně jednat s lidmi nebo umění se kvalifikovaně rozhodnout. Kromě využívání rozličných technik, nástrojů či principů je i neméně důležitá intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Bez těchto prvků se dle Vebera úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže. Toto tvrzení potvrzuje i Drucker, který nenazývá management vědou v pravém slova smyslu, ale spíše jako praktickou činnost. Používá přirovnání k medicíně, kdy pro stanovení diagnózy je důležité spíše zvážit řadu různých okolností než použití standardního postupu. Za úspěšného lékaře považuje toho, kdo dokáže vyléčit svého pacienta vyléčit, za úspěšného manažera toho, kdo dokáže vést podnik k prosperitě (Drucker, 2002).

3.1.2.3 Management jako skupina řídicích pracovníků

Třetí způsob vnímání managementu souvisí s označením managementu nejenom jako činnost řízení, ale také i skupinou řídicích pracovníků. V tomto případě se pojem management vztahuje na řízení celé jednotky, ale také na řízení určité dílčí činnosti. Z tohoto důvodu se rozlišuje např. management finanční, personální, informační, kvality atd.

Tyto řídicí pracovníky rozděluje Šafránková (2008) do tří úrovní:

Nejnižší úroveň (Manažeri první linie)

Spadají sem především mistři nebo vedoucí dílen, kteří jsou svým postavením pouze jeden stupeň nad ostatními zaměstnanci, se kterými spolupracují v bezprostředním styku.

Střední úroveň (Manažeři druhé linie)

Do této úrovně se obecně zahrnují např. manažeři závodů či vedoucí útvarů. Mezi jejich nejčastější náplň práce patří poskytování a získávání informací.

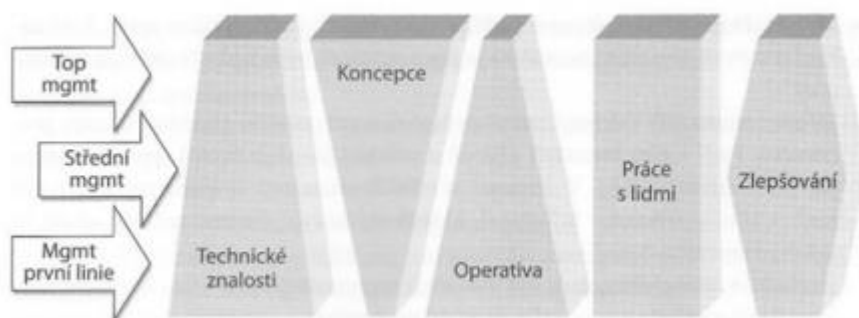
Vrcholová úroveň (Top manažeři)

Tito manažeři svou činností přebírají odpovědnost za vlastníky. Mezi jejich hlavní pracovní náplň patří usměrňování a koordinace veškerých činností a závisí na nich konečné výsledky konkrétní organizace.

Počet úrovní daného podniku se nedá pro jednotlivé firmy obecně jednoznačně určit, svojí roli zde hraje organizační struktura podniku nebo míra centralizace či decentralizace.

Manažer zde hraje roli člověka, který vede tým spolupracovníků. Nelze v tomto případě nahlížet na vedení pouze z formálního hlediska, ale je nutné poukázat i na stránku přijetí role vedoucího jeho spolupracovníky, kde kromě silné osobnosti jsou neméně důležité jeho znalosti a schopnosti. Čím výše manažer postupuje v hierarchii organizace, tím více se zabývá především koncepčními otázkami firmy, kam můžeme zařadit například otázky týkající se strategie, marketingu, plánování a zbývá mu méně času na vlastní odborný růst.

Obrázek 2 - Úrovně managementu



Zdroj: Veber, 2009

3.2 Manažer

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích, kde označoval všechny osoby, které zodpovídali za chod organizace nebo služby, což v sobě zahrnovalo

například veřejnou správu či společenskou a neziskovou organizaci. Současné definice se zaměřují více na podnikatelskou sféru. V českém jazyce se velice často používá také termín vedoucí či vedoucí pracovník. V odborné literatuře lze nalézt nepřehledné množství definic, tohoto pojmu, ale základní charakteristikou, která spojuje prakticky veškeré z nich je podmínka dosahovat určitých vytyčených cílů za využití kolektivu svých spolupracovníků/podřízených. Nejjednodušší vysvětlení zní, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle (Khelerová, 2010). Zmíněná definice odkazuje na takzvanou formální autoritu, která udává právě postavení manažera v dané organizaci, jeho odpovědnost a jaké pravomoci mu byly přiděleny. Naproti formální autoritě stojí autorita neformální, pro kterou je charakteristická odborná kvalifikace, chování manažera jako takové či jednání s podřízenými. Praxe uvádí, že úspěšný manažer nepotřebuje opírat své postavení o formální aspekty, ale více využívá aspekty neformální, což znamená, že by měl mnohem více užívat své dovednosti, charisma či odborný vliv než právě jeho formální postavení v dané organizaci.

Peter Drucker jakožto jeden z nejvýznamnějších odborníků managementu definuje manažera jako někoho, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu (Drucker, 2002). Ekonomická fakulta Harvardovy univerzity dle Templara (2012) k této definici navíc dodává, že manažer kromě odpovědnosti za výše uvedené činnosti navíc dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí. Škálu vykonávaných činností rozšířil The Leadership Network (Templar a Ros, 2006), kdy označuje manažera jako zaměstnance, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeri jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace.

V současnosti se manažerské trendy ubírají k zaměření se manažera na zaměstnance, kdy přizpůsobuje způsob vedení na základě pozorování vlastních nadřízených či kolegů. Přístup se může zdát efektivní, ale dosahuje pozitivních výsledků pouze při krátkodobém plnění cílů. Není účinný z dlouhodobého hlediska, jelikož nepracuje s potenciálem zaměstnanců a otázkou, jak tento zaměstnanecký potenciál využít.

V rámci organizace je manažer zodpovědný za dosahování svěřených mu cílů organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Drucker, 1955).

Na základě výše uvedených definicí jasně vyplývá, že manažer potřebuje k vlastnímu dosahování cílů skupinu podřízených. Stejná praxe platí i u projektových manažerů, zde by mohl být ovšem kladen na tým ještě větší důraz než u manažerů jako takových. Projektový manažer sám o sobě nemá tak hluboký vhled do problematiky, jako právě specialisté, se kterými na projektu spolupracuje. Platí zde, že on sám má pouze o dané problematice či cíli pouze povrchovou znalost, aby dokázal dostatečně efektivně řešit vzniklé situace či problémy. Sám o sobě by ovšem nedokázal dojít k vytyčeným cílům daného projektu. Na druhou stranu je také nutné si uvědomit, že výše uvedení specialisté plní veškerou charakteristiku pro termín podřízený (plnění úkolů, motivace, přijímání stanovisek manažera), proto je o nich takto většinou mluveno, ale v rámci organizační struktury dané společnosti, jsou většinou součástí jiného týmu s jiným vedoucím pracovníkem. V rámci organizační struktury má projektový manažer k sobě přiřazené externí pracovníky spolupracující na projektu, kteří v rámci organizace, v rámci které se projekt vykonává, nemají jiného manažera, takže pouze a jen daný projektový manažer jim přiděluje úkoly.

3.2.1 Identifikace manažerských funkcí dle jednotlivých autorů

V rámci minulé kapitoly při definování pojmu manažer byl krátce zmíněn přístup Petera Druckera, který při definování využil jistý vzorový výčet manažerských funkcí, které musí manažer zabezpečit, aby dokázal efektivně plnit jeho manažerské poslání. Těmito výčty manažerských funkcí se nezabýval pouze Peter Drucker, ale jejich vymezením se zabývali autoři klasického i postklasického období managementu.

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Manažer kromě vykonávání těchto manažerských funkcí musí mít také na paměti, že mezi těmito jednotlivými funkcemi musí být zachována rovnováha a soulad. Zaměření se na jednu funkci na úkor jiné se obecně považuje za zásadní chybu.

Zakladatelem koncepce manažerských dovedností byl Henri Fayol, jeden z představitelů klasického období managementu. Ten ve svém díle *Administration Industrielle et Generale* definoval pět manažerských kompetencí, které v tomto díle označuje jako funkce správy.

Patří sem:

- plánování / předvídání (planning),
- organizace (organizing),
- příkazování (directing),
- koordinace (coordinating),
- kontrola (controlling) (Fayol, 1999).

Přímo na toto základní členění navazuje Luther Gulick, který v roce 1937 vydal dílo s názvem *Notes on the Theory of Organization* v němž navázal na Fayolovy funkce správy, které shrnul do akronymu POSDCoRB jehož význame v sobě zahrnuje plánování (planning), organizaci (organizing), personální zajištění (staffing), příkazování (directing), koordinaci (coordinating), evidenci a výkaznictví (reporting) a rozpočtování (budgeting) (Gulick, 1937).

Další autoři na rozdíl od Gulicka již neshrnutí základní členění, ale přidávají k němu další činnosti. Příkladem může být Lyndall Urwick, který v díle *The elements of Business Administration* přidal k základnímu členění Henriho Fayola přidává ještě navíc činnosti jako: Zkoumání / rozbor (investigating) a komunikace (communicating) (Urwick, 1943).

Upravené základní členění Luthera Gulicka modifikovali Harold Koontz a Heinz Weihrich. Došlo zde k přeorientování manažera z kompletně direktivního způsobu vedení, které Gulick popisuje jako příkazování na obecnější termín vedení, kde může být užito i liberálnějších metod.

Autoři definují koncepci manažerských funkcí v této podobě:

- plánování (planning),
- organizace (organizing),
- personalistika (staffing),
- vedení (leading),
- kontrola (controlling),

+ průřezová koordinace (Weihrich a Koontz, 1988).

Následující autoři se spíše než o rozšíření snažili o zjednodušení členění manažerských funkcí kvůli snadnějšímu dosáhnutí rovnováhy a souladu manažerských funkcí a tím pádem i zabránění zvýšenému používání jedné funkce na úkor druhé. Jedná se například o autory James Donelly, James Gibson a John Ivanchevic (1997), jež zjednodušili členění pouze na: Plánování (planning), Organizaci (organizing), Vedení (leading) a Kontrolu (controlling). Velmi podobným směrem se ubírali i autoři jako Stephen Robbins a Mary Coulter.

Výše uvedené autory spojuje definování pojmu manažer pomocí výčtu funkcí či procesů, které musí vykonávat, aby byli dostatečně efektivní. Další představitelé v tomto případě již spíš postmoderního období managementu od výčtu funkcí upouští a vytváří si vlastní kategorie. Jedním z nich je Günther Wöhe, který v díle Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (úvod do podnikového hospodářství) popsal činnosti, které by měl manažer vykonávat a nazval je, jako úkoly dispozičního faktoru, kam zařadil stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizování a kontrolování (Wöhe, 2005). Podobně postupoval i Henry Mintzberg, jehož přínos tkví ve vyčlenění tzv. manažerských rolí v díle The Nature of Managerial Work, které definuje jako:

1. Intrapersonální
 - reprezentant (figurehead),
 - vůdce / leader (leader),
 - spojovací článek (liaison).
2. Informační
 - sběrač podnětů (monitor),
 - šířitel podnětů (desseminator),

- mluvčí (spokeperson).

3. Rozhodovací

- podnikatel / tvůrce změn (entrepreneurial),
- řešitel poruch (disturbance – handler),
- přidělovatel zdrojů (resource – allocator),
- vyjednávač (negotiator) (Mintzberg, 1973).

Na rozdělení Henryho Mintzeberga navázal o 14 let později Kae Chung, který k němu přidal ještě jedno dělení navíc, a to konkrétně manažerskou roli:

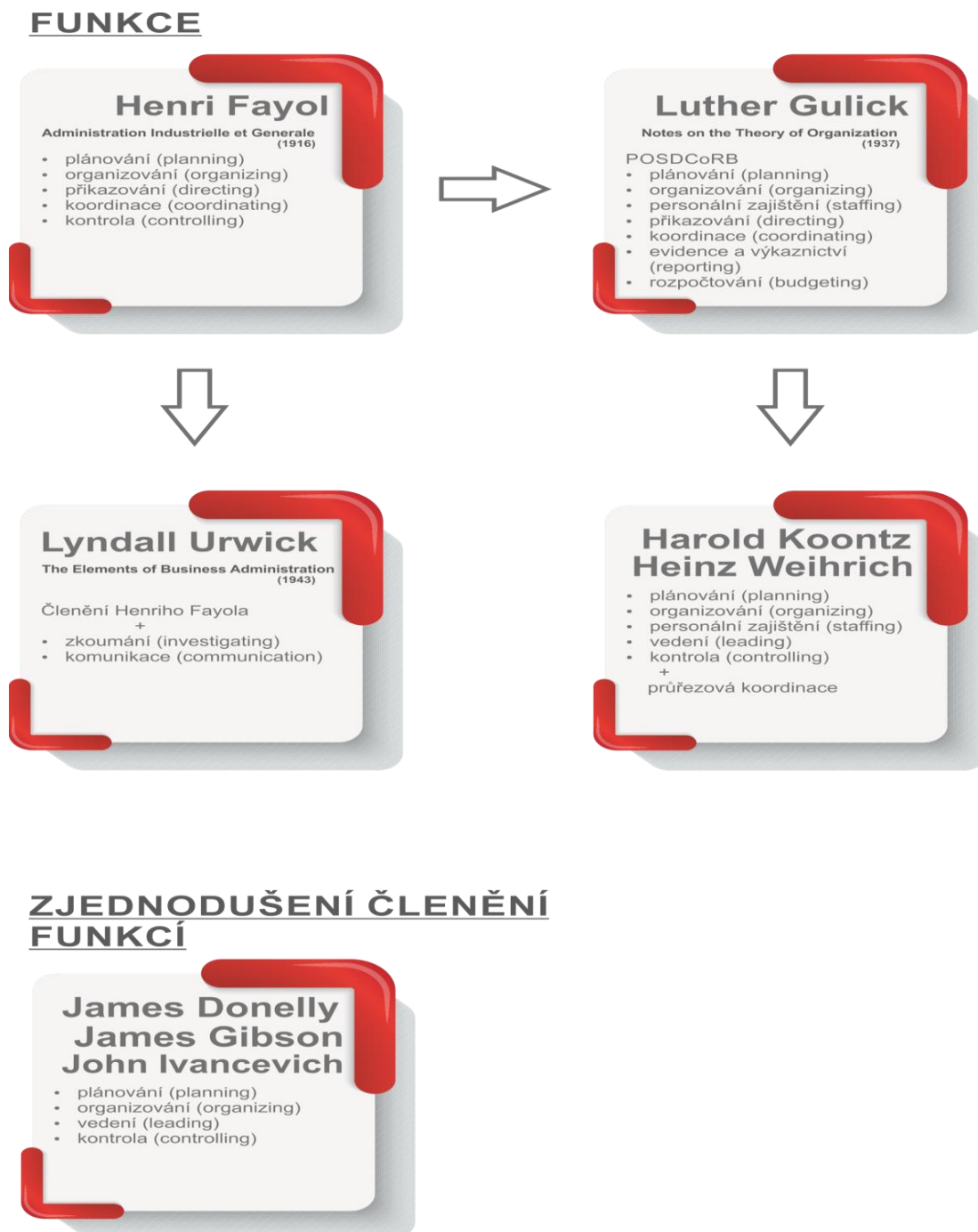
4. Administrativní

- administrátor (processor of paperwork),
- dohlížitel politik (monitor of policies),
- správce rozpočtů (administrator of budgets) (Chung, 1986).

Robert Katz naproti tomu vyčlenil manažerské dovednosti, které spojuje s určitou úrovní managementu. Rozeznává manažerské dovednosti:

- technické – charakteristické pro nižší management,
- lidské - charakteristické pro všechny úrovně managementu,
- koncepční – charakteristické pro vrcholový management (Šajdlerová a Konečný, 2007).

Obrázek 3 - Shrnutí přístupů k manažerským funkcím



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 - Shrnutí přístupů k manažerským úkolům, rolím, dovednostem

ÚKOLY DISP. FAKTORU

Günther Wöhe
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
(1960)

Úkoly dispozičního faktoru

- stanovení cílů (unternehmensziele)
- plánování (planung)
- rozhodování (entscheidung)
- realizování (realisierung)
- kontrola (kontrolle)



ROLE

Henry Mintzberg
The nature of managerial work
(1973)

Rozdělení manažerských rolí

- intrapersonální (interpersonal)
- informační (informational)
- rozhodovací (decisional)



Kae Chung
Management, Critical Success Factors
(1987)

Členění Henryho Mintzberga
+

- administrativní (administrational)

DOVEDNOSTI

Robert Katz
Skills of an effective administrator
(1974)

Rozdělení manažerských dovedností

- technické (technical)
- lidské (human)
- koncepční (conceptual)

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Manažerské funkce

Jak bylo výše dokázáno, mnozí autoři se liší jednotlivými výčty manažerských funkcí. Nejčastěji ale bývají uváděny tyto manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

3.2.2.1 Plánování

Plánování je v podstatě stanovením cílů a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase (Štěpaník, 2010).

I ten nejjednodušší projekt nebo cíl se neobejde bez určitého plánu. Plán vyžaduje jakákoli cílevědomá lidská činnost. Velký význam se přikládá právě v rámci vysokého managementu, kdy přichází na řadu tvorba dlouhodobých vizí a prognostických odhadů pro další strategické fungování firmy. Bez plánování se ovšem nejde obejít ani na pozicích nižších, kdy se využívá především u plánování a alokaci kapacit, plánování dalšího vzdělávání a růstu odborné kvalifikace pracovníků.

Obecný postup při stanovení plánů se skládá z následujících kroků:

- 1) konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- 2) zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánů,
- 3) vypracování návrhu plánu,
- 4) seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- 5) stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- 6) úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- 7) schválení a vydání definitivní podoby plánu (Veber, 2009).

Dle časového rozpětí se plánování dělí na:

- **dlouhodobé (strategické)** - časová dimenze zpravidla tří a více let,
- **střednědobé (manažerské, taktické)** - časový horizont do dvou let,
- **krátkodobé (operativní)** - časové období šesti měsíců až jednoho roku (Štěpaník, 2010).

Obecně může být řečeno, že čím větší firma, s tím delším časovým horizontem bude v rámci plánování operováno. Je to způsobeno delší časovou odezvou, kterou firma potřebuje na seznámení se s budoucím plánem či změnou. Pokud se operuje ve větší firmě s krátkodobými plány, tak musí být velice konkrétně a diferencovaně popsány. V případě dlouhodobých plánů se zde pracuje s detailními plány, které jsou postupem času ještě specifikovány a upřesňovány.

V rámci manažerské praxe rozlišujeme ještě dělení plánů z věcného hlediska, kdy je nutné zajistit dostatečnou provázanost obchodních plánů, plánů výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních a jiných. Z hlediska organizačních úrovní hovoříme o kaskádě plánů od celopodnikových až po plány jednotlivých útvarů. (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Při plánování je velice důležité zachovat jasnou definovatelnost cílů, kdy může být užito množství metod např. metoda SMART. V případě této metody tvoří jednotlivá písmena počáteční písmena slov, které musí daný cíl splňovat. Cíle v této metodě tedy musí být Specifické, Měřitelné, Adekvátní, Realistické a Termínované. Na tento přístup navazuje metoda SMARTER, která kromě hlavních výše uvedených pojmů doplňuje ještě ostatní pojmy a přidává ještě dvě charakteristiky cílů navíc. V rámci praxe je také užívána metoda KARAT, která je metodě SMART velice podobná, avšak zdůrazňuje potřebu ambicióznosti cíle.

Obrázek 5 - Srovnání pojetí SMART a KARAT

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: Hroník, 2006

Manažerská funkce plánování se prolíná s další funkcí, a to rozhodováním. Od manažera se očekává reálný dlouhodobý pohled do budoucna a také odhad vývoje v delším časovém horizontu, prozíravost, a právě z těchto podmínek vychází samotné rozhodování.

3.2.2.2 Organizování

Proces organizování lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. Klíčovým slovem v této definici je „systém“. Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky (Armstrong, 2007).

Nejobecnější vysvětlení logiky procesu poskytuje tzv. systém OSCAR. Jedná se o zkratku tvořenou z prvním písmen řetězce základních požadavků, které musí být při procesu organizování zajištěny.

- **Objectives (cíle)** – vyjadřuje nutnost zajištění cíle organizace i cílů jednotlivých dílčích strukturálních činností.
- **Specialization (specializace)** - úkolem je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Na jedné straně zvyšuje specializace obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně zvyšuje nároky na koordinaci.
- **Coordination (koordinace)** – Smyslem je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako jsou proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace, optimální průběh atd. Nejobvyklejším způsobem

zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolu.

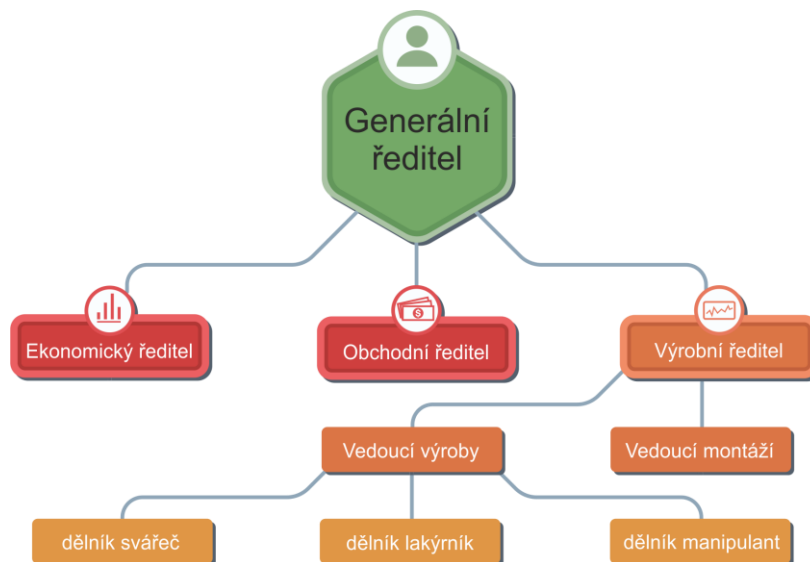
- **Authority (pravomoc)** - právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí).
- **Responsibility (zodpovědnost)** - nejobecněji ji lze vyjádřit jako povinnost za něco ručit, v případě manažerů za plnění úloh příslušejících do náplně činnosti jimi řízených útvarů, stanovených cílů apod. Může být doplněna o hmotnou odpovědnost (Hron, 2002).

V rámci organizací se nejčastěji rozlišují tři typy organizačních struktur, a to struktura funkcionální, divizionální a maticová. Zvolení vhodné struktury probíhá na základě analýzy procesů. Opačný postup se krajně nedoporučuje, jelikož při něm dochází ke snižování efektivity dané organizace např. existence pracovních míst, jejichž výstupy nikdo nepotřebuje, vykonávání duplicitních činností, a naopak nevykonávání potřebných činností (Pilařová, 2016).

Funkcionální struktura

Pracovníci jsou sdruženy do funkčních jednotek na základě podobnosti úkolů. V rámci této struktury jsou jasně dané rozhodovací pravomoci, rozhodovací proces probíhá po linii nadřízený – podřízený. Výhodou je především její jednoduchost a přehlednost, která je vykoupena absolutní nepružností struktury způsobená centralizovaností rozhodnutí. Jednotlivé funkční jednotky jsou od sebe určitým způsobem izolovány, kdy se může projevit nízká ochota spolupráce mezi útvary a tím vznikat i konflikty.

Obrázek 6 - Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

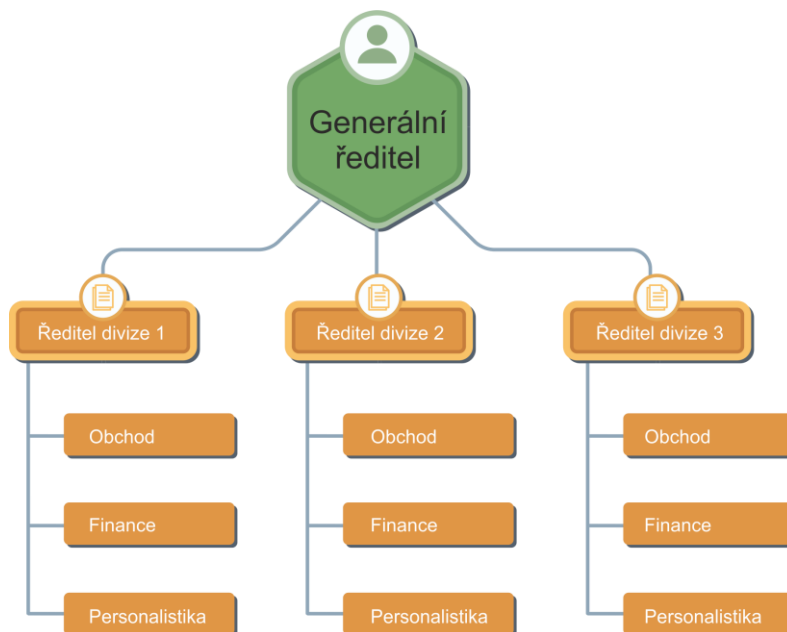
Divizionální struktura

Organizace s divizionální formou struktury jsou strukturovány do jednotlivých divizí. Velice často se zde užívá podpůrných útvarů jako je IT útvar či útvar personální, které jsou centralizovány a jednotlivé divize využívají jejich služeb.

Divize mohou být členěny dle několika charakteristik jako například dle produktů (prodej potravin, prodej nábytku), dle geografického umístění (Severní Amerika, Jižní Amerika, Asie, Evropa) nebo podle typu zákazníka (služby pro PO, služby pro FO).

Na rozdíl od funkcionální struktury je divizionální struktura pružná, ale i zde přetrvává otázka problematické spolupráce mezi divizemi/útvary. Navíc zde ještě vzniká další náklad ve formě podpůrných útvarů.

Obrázek 7 - Divizionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Maticová struktura

Tato struktura v sobě spojuje charakteristiky výše zmíněné funkcionální organizační struktury a projektového řízení.

Zaměstnanci jsou zde vystaveni dvojí podřízenosti. Jedním z nadřízených je jejich odborný vedoucí, druhým je vedoucí projektového týmu (projektový manažer). V tomto případě je odbourán problém s komunikací napříč firmou, avšak probíhá zde boj o kapacity zaměstnanců firmy mezi projektovým a odborným vedoucím.

Velice často se může stát, že budou nedostatečně vymezeny pravomoci a odpovědnosti jednotlivých obou výše zmíněných manažerů, což způsobuje problémy se zajištěním zdrojů pro plnění úkolů.

Obrázek 8 - Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2.3 Personální zajištění

Personální zajištění lze nejlépe charakterizovat jako umění získat, udržet a využívat schopných pracovníků. Na základě výše uvedených základních personálních činností rozlišujeme i další činnosti úzce související jako například získávání a výběr pracovníků, uzavírání pracovního poměru, alokace, péče o pracovníky a jejich hodnocení.

Podnik potřebuje získat nové pracovníky buď jako náhradu za pracovníky odcházející nebo při zvyšování počtu zaměstnanců. Noví pracovníky se získávají na trhu práce několika způsoby, z nichž každý má své teoretické výhody i nevýhody. Mezi tyto způsoby řadíme výchovu učňů, podání inzerátu, podání poptávky po pracovní síle na úřadu práce či využitím služeb zprostředkovatelských firem.

Každý zájemce o dané pracovní místo prochází výběrovým řízením, kde organizace získává informace o pracovníkovi, a naopak zájemce získává informace o pracovním místě a firemní kultuře. V rámci výběrového řízení se ověřují schopnosti a dovednosti pracovníka a na základě výsledků nejlepší ze všech zájemců získá možnost uzavření pracovního poměru. Zákon č. 262/2006 Sb. pracovní poměr definuje jako pracovní právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve kterém se zaměstnanec zavazuje, že pro zaměstnavatele bude konat práci a zaměstnavatel se zavazuje, že zaměstnanci dá

práci a že mu za ní bude platit. Pracovní poměr vzniká jmenováním, volbou nebo výše zmíněným uzavřením písemné pracovní smlouvy.

Přijaté pracovníky podnik alokuje dle svých potřeb a na základě jejich schopností. Při rozmisťování pracovníků musí organizace přihlížet nejen ke svým aktuálním potřebám, ale i k potřebám budoucím. Zvláště u důležitých funkcí si musí vytvářet potřebné kapacitní rezervy.

Pracovníci jsou hodnoceni podle svého pracovního výkonu, délky praxe a přístupu k práci a tím poskytuje organizaci představu o jednání a pracovních schopnostech jednotlivce. Manažer ve spolupráci s dalšími útvary musí vytvořit kvalitní hodnotící systém, který se stane v mnoha případech i účinným motivačním nástrojem.

3.2.2.4 Vedení lidí

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Procesy změn se zrychlují a roste podíl pracovníků na řízení firem. Procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní nabývají na významu. Osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru zodpovědnosti za uvedené procesy, je manažer. Aby manažer mohl tuto svoji odpovědnost za úspěšnost organizace převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti (Lojda, 2011).

Vedením lidí rozumíme schopnost manažera zaměstnance vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat. Manažer se v rámci vedení lidí snaží také o vyvolání zájmu o práci a tvorbu tvůrčího prostředí. Každý manažer by si měl nalézt vlastní způsob, jak vést a dostatečně motivovat své podřízené, což vychází hlavně z jeho zkušeností, osobnosti, filozofií a zkušeností. Ve většině manažerské literatury je možné nalézt čtyři základní typy stylů řízení. Patří sem styl demokratický, direktivní, liberální a participativní.

Nejčastěji jsou v literatuře rozlišovány tyto druhy vedení lidí:

- **demokratický styl vedení lidí** – manažer podněcuje zaměstnance k spolupráci, předběžně s nimi konzultuje svá rozhodnutí,
- **direktivní styl vedení lidí** – manažer v tomto případě dává příkazy a očekává jejich splnění, činí samostatná rozhodnutí,
- **liberální styl vedení lidí** – manažer prakticky přenechává zodpovědnost na svých podřízených, vyhýbá se jakýmkoli nepopulárním zásahům (kritika, sankce či riziko), i důležitá rozhodnutí přenechává svým podřízeným,
- **participační styl vedení lidí** – v případě tohoto stylu se manažer drží spíše v ústraní a aktivně se neprojevuje, dává prostor zaměstnancům k projevení jejich připomínek a snaží se je vést hlavně k osobnímu rozvoji. (Dvořáková, 2000).

Z kvalifikační úrovně pracovníků, z rozdílnosti vztahů mezi pracovníky a rozdílnosti podmínek je nutné vycházet také v případě volby technik vedení lidí. Bělohlávek uvádí tyto techniky:

- management by Objectives (MBO),
- management by Exception (MbE),
- management by Delegation (MbD),
- management by Motivation (MbM) (Bělohlávek, 2001).

Management by Objectives

Princip techniky tkví v utvoření provázané soustavy cílů tak, aby realizace každého cíle podporovala dosažení těch nejvyšších cílů v organizaci. Detailní plánování a provedení opatření zajišťující dosažení cílů jsou plně v agendě spolupracovníků. Hlavní úkol manažera je zajištění sjednocení a vzájemné podpory dílčích cílů včetně kontroly jejich plnění.

Management by Exception

V tomto případě je hlavním principem techniky rozdělení problémů na běžné a výjimečné, kdy běžné problémy řeší kompletně a samostatně spolupracovníci a výjimečné jsou v kompetenci manažera. V souvislosti s definicí běžných činností se stanoví rozsah odlišností pomocí tzv. limitu odchylek. Princip pomáhá zbavit manažera rutinní práce.

Management by Delegation

Hlavním cílem techniky je delegace především rozhodovacích pravomocí a odpovědností shora dolů s myšlenkou, že co může být vyřízeno na nižším stupni, nemá být předkládáno stupni vyššímu. Vedoucí pracovníci získávají větší prostor pro jiné manažerské funkce, což využívají především pro kontrolu. Realizace výkonných činností je zcela delegována na spolupracovníky, řídicí činnosti ovšem zůstávají plně v kompetenci manažera.

Management by Motivation

V případě této techniky je principem řízení motivací. Tato technika předpokládá sledování vývoje motivačních faktorů u podřízených zaměstnanců a jejich následnou aplikaci. První činností manažera v tomto případě tvoří poznání motivačních faktorů spolupracovníků. V rámci této techniky rozlišujeme motivaci jakožto aktivaci spolupracovníků na základě vnitřního podnětu (přání, tužby) a stimulaci, kterou tvoří aktivace na základě vnějšího podnětu působícího na motivační faktory (peníze).

Umění vedoucího pracovníka je určeno tím, jak dobře dokáže jednotlivé role integrovat, tak, aby byly navzájem propojené a tvořily jeden harmonický celek (Vodáček a Vodáčková, 2013).

3.2.2.5 Kontrola

Pod slovem kontrola rozumíme proces zjišťování, jak a zdali jsou cíle skutečně dosahovány a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi závěrem a jeho realizací.

Kontrolu jako takovou obvykle členíme na:

- vnitřní (interní) kontrolu, která je iniciována vnitřními strukturami organizace a prováděna zpravidla řídicími pracovníky,
- vnější (externí) kontrolu.

Nejčastěji členíme kontrolní procesy dle:

- **obsahové náplně** – jedná se o kontrolní proces, který se zaměřuje na zhodnocení kvality různých prováděných činností organizace. Zaměřuje se na správnost, účelnost, shodnost s plánem,
- **úrovně řízení** – rozdělení na kontrolu činností vrcholové úrovně řízení (strategická kontrola) nebo na nižší úrovni řízení (manažerská a operativní kontrola) (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Obrázek 9 - Úrovně kontroly



Zdroj: Bělohlávek, 2001

Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány jako:

- pravidelné a nepravidelné,
- přímé a nepřímé,
- preventivní,
- průběžné,
- následné (Prukner a Novák, 2014).

Základním požadavkem efektivní kontroly je jasné zaměření do budoucnosti, tj. mít jasně vymezený cíl kontroly, záměr i postup. Každý z kontrolních procesů plní určité typické funkce, a proto je jejich průběh podobný.

Hron doporučuje rozdělit kontrolní proces do jednotlivých fází, kterými jsou:

- získání a výběr informací,
- ověření jejich správnosti,
- hodnocení sledovaných procesů,
- návrhy na opatření,
- zpětná vazba (Hron, 2002).

Obrázek 10 - Rozdělení času manažerů dle úrovně řízení

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování

Zdroj: Bělohlávek, 2001

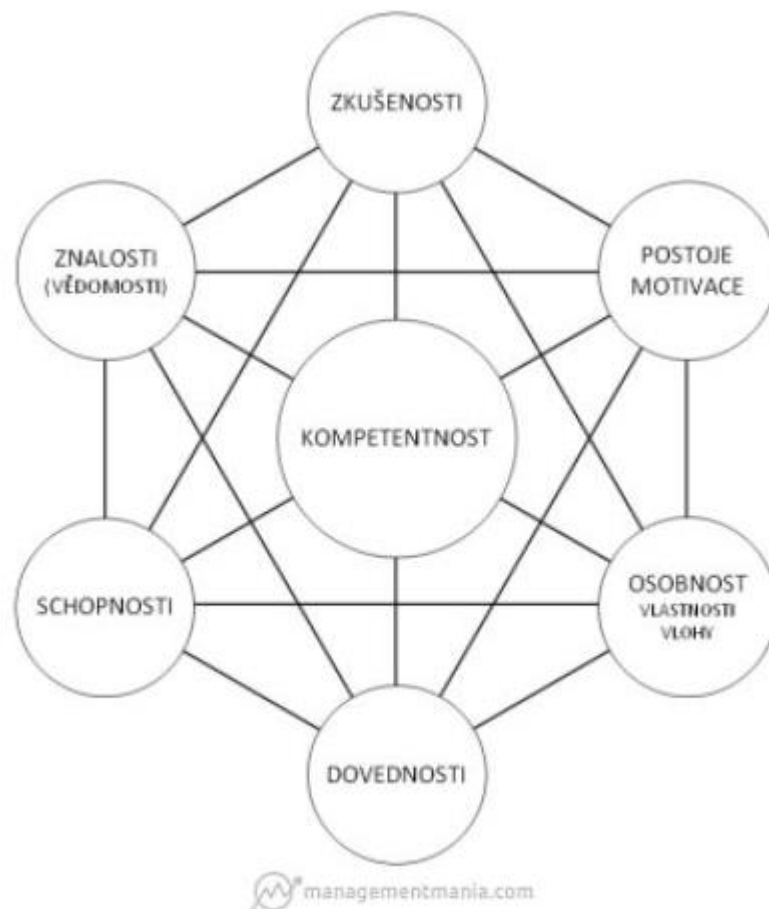
3.2.3 Manažerské kompetence

V dnešní době se staré manažerské systémy jeví jako nepružné, zastaralé a nedemokratické. Více a více lídrů projektů a týmů přebírá manažerské kompetence a potřebuje rozumět manažerským funkcím a komunikaci (Mikulaščík, 2010).

Mikulaščík ve výše zmíněné citaci přikládá velký důraz jak úspěšnému zvládnutí manažerských funkcí, ale důležitost vidí i v přebírání manažerských kompetencí.

Jedna z nejstarších definic pojmu kompetence pochází od zakladatele kompetenčního přístupu R. Boyatzise (1982), který definuje kompetenci jako základní charakteristiku jednotlivce, která mu umožňuje podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo organizaci.

Obrázek 11 - Složky kompetence



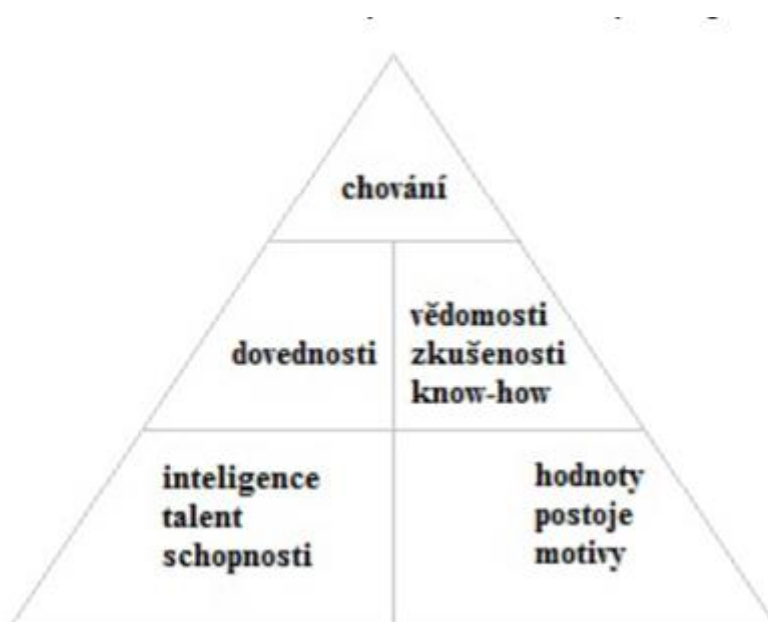
Zdroj: internet (www.managementmania.com)

Přestože se pohledy různých autorů na pojem kompetence značně liší, lze obecně říci, že velké množství autorů bere v potaz kromě výčtu kvalifikace i další aspekty jakožto rozsah zkušeností, znalostí, dovedností, postojů či osobnostních charakteristik. Jednotliví autoři se především liší v tom, co do představy definice zahrnout a co ne. Tyto jednotlivé výše zmíněné aspekty nazýváme složky kompetence.

Kovács (2009) uvedl, že je možné některé složky kompetence považovat za univerzální, protože se objevují ve všech známých modelech kompetencí, díky tomu, že zásadním způsobem ovlivňují výkon a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Příkladem tohoto tvrzení mohou být znalosti a zkušenosti.

V roce 1999 vytvořili A. D. Lucia a R. Lepsinger koncepci popisu kompetence v hierarchickém modelu struktury kompetence, kterou znázorňují tvarem pyramidy.

Obrázek 12 - Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Lucia a Lepsinger, 1999

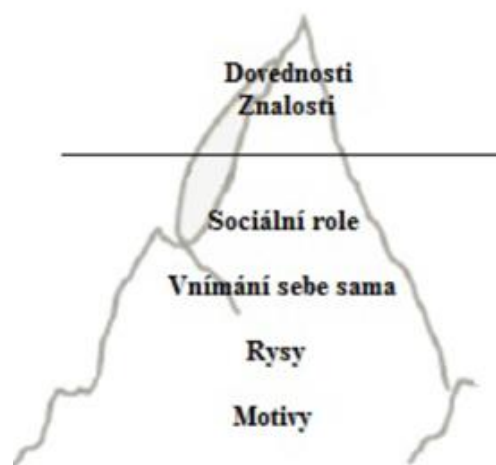
Základ pyramidy tvoří nejvíce stabilní složky osobnosti, které významově korespondují se základními stavebními kameny. Další patro se skládá z osobnostních charakteristik, které člověk získává v průběhu života, stále je mění v kontextu rozvoje a prohlubování znalostí. Na vrcholku pyramidy je chování, ve kterém je možné nižší segmenty pozorovat, jakožto jediný pozorovatelný projev člověka.

Model zdůrazňuje především následující složky:

- schopnost – je nevrozeným předpokladem, díky kterému si dokáže jedinec snadněji, kvalitněji a v rychlejším čase osvojit si dovednosti a vědomosti
- talent - svému nositeli umožňuje v daném oboru dosáhnout vynikajících výsledků,
- inteligence - rozumová schopnost řešit nově vzniklé nebo obtížné situace, učit se ze zkušeností či se přizpůsobit novým okolnostem,
- zkušenosti –osvědčené postupy činností, které odpovídají vlastnostem člověka a také druhu řešených problémů vytvářející se v průběhu života,
- know – how – znalosti k úspěšnému splnění daného úkolu,
- postoj – tendence reagovat na podnět určitým způsobem, řadíme je mezi dispozice specifické a získané.
- hodnoty – představují dílčí momenty nebo cíle, k nimž se vztahují potřeby člověka na základě které se každý člověk samostatně rozhoduje o svých preferencích.

Jiný model popisující kompetence byl vytvořený společností Hay Group Inc. a je nazývaný také jako model ledovce. Tento model je charakteristický především rozdělením elementů kompetence na ty, které lze snadno identifikovat a měřit a na ty, které není tak snadné odhalit, a přesto jsou velmi podstatné.

Obrázek 13 - Model ledovce



Zdroj: Motschnig a Nykl, 2009

Model zdůrazňuje především následující složky:

- znalost – představuje všechny poznatky o konkrétní oblasti, která souvisí s prací vykonávanou pro danou pozici,
- dovednost – předpoklady pro vykonávání určité činnosti, jsou to získané dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou (Hartl a Hartlová, 2015),
- sociální role – určitý způsob chování člověka, který je objektivně i subjektivně dán sociální pozicí a dělí se na role připsané a získané,
- vnímání sebe sama – představuje víru ve vlastní schopnosti a ukazuje, jak na sebe člověk pohlíží,
- rysy – příznačné a relativně stálé vlastnosti, které jsou pro každého člověka příznačné, jež umožňují stabilní reakce na informace a situace vnějšího prostředí,
- motivy – vnitřní pohnutky, které vzbuzují a zároveň také udržují určitou aktivitu v různých situacích.

Horní vrstvy ledovce představují pozorovatelné dovednosti a znalosti vztahující se k úkolu a práci, které mohou být naučeny. Druhou vrstvu ledovce reprezentují dovednosti, které nemají přímý vztah k práci a jsou využívány v různých situacích. Třetí vrstva obsahuje osobní hodnoty a morálku, která je očekávána společností či organizací. V poslední vrstvě nalezneme osobní charakteristiky, motivaci ad.

Druhy kompetencí

V současné době je v manažersky řízených oborech velmi využíváno následující dělení dovedností:

- **měkké** - jejich úroveň nelze jednoznačně a objektivně změřit. Týkají se zejména umění jednat s lidmi, řídit lidi, organizovat je a komunikovat s nimi. Patří sem i kolektivní sporty (házená, hokej),
- **tvrdé** - jejich úroveň lze jednoznačně změřit, definovat jejich části, množství, počet chyb. Jedná se například o práci s nástrojem a obsluhu strojů (řezání, šití, práce na soustruhu, práce s počítačovým programem).

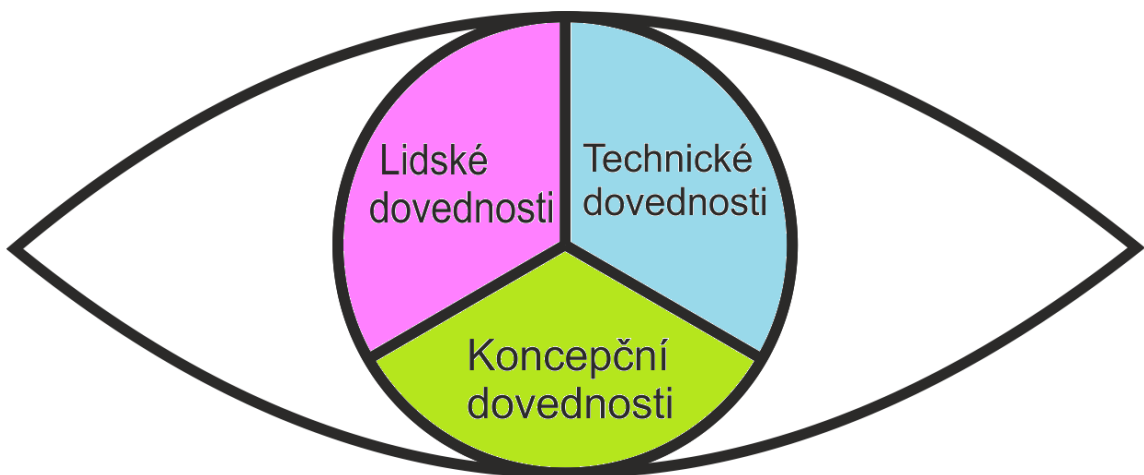
Druhy kompetencí jsou charakterizovány různými autory odlišně na základě různých teoretických přístupů a východisek. Sociální psycholog Robert L. Katz se v roce 1974 v článku „Skills of an Effective Administrator“ v Harvard Business Review zamyslel nad vztahem manažerských dovedností (kompetencí) a určitou hierarchickou úrovní managementu.

Výsledkem bylo stanovení tří okruhů manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň jsou charakteristické:

- **technické dovednosti** – kompetence důležité zejména pro nižší management,
- **lidské dovednosti** – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu,
- **koncepční dovednosti** – kompetence, které mají zásadní význam zejména top management.

Podobný způsob stanovení manažerských dovedností je definován v podobě tzv. oka kompetencí ICB (IPMA Competence Baseline) ve standardu kompetencí projektového řízení.

Obrázek 14 - Oko kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování dle IPMA Competence Baseline, 2012

Standard kompetencí projektového řízení ICB rozděluje a následně podrobně popisuje tři základní okruhy kompetencí v rámci takzvaného oka kompetencí (ICB competence eye), a to kompetence technické, behaviorální a kontextové.

3.3 Projektové řízení

Projektové řízení je velice často používaným pojmem a lze jej označit za fenomén současnosti. Definice pojmu se ovšem dle rozličných českých i zahraničních autorů různí a jsou velice složitě interpretovatelné.

Publikace PMBoK – Project Management Body of Knowledge (2013) uvádí, že se jedná se o aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech tak, aby byly naplněny či překročeny očekávání a potřeby zainteresovaných stran projektu.

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů (Kerzner, 1984). Svozilová dvě výše uvedené definice shrnuje s tím, že projekt je krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů (Svozilová, 2011).

3.3.1 Historie projektového řízení

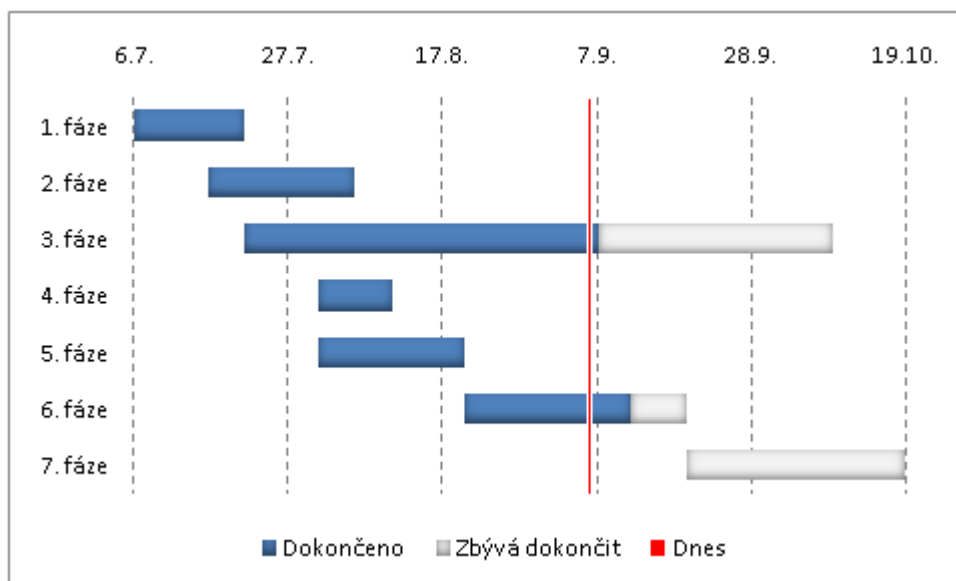
První náznaky projektového řízení je překvapivě možné datovat již v období 2000 př. n. l. při stavbě egyptských pyramid či velké čínské zdi, kdy jej bylo využíváno ve spojitosti s koordinací obrovského množství pracovních sil ovšem bez známek znalosti technik řízení. Jelikož musel mít stavitel jasný plán o výsledné podobě staveb, o získání a dopravě materiálu na místo určení a potřebné množství lidských zdrojů, jsou zde vidět jisté základy projektového plánování.

Z minulosti je možné objevit i příklady projektového řízení i na našem území, kdy se opět jednalo o projekty zahrnující výstavbu významných staveb, především v dobách vlády Karla IV., který koncipoval projekt Nového města a jehož řízením byl pověřen Matyáš z Arrasu.

Počátky moderního pojetí řízení projektů je možné datovat již od roku 1900. Toto datum je spojeno s používáním tzv. Ganttových diagramů především při plánování a realizaci sestrojování lodí. Tento diagram byl vytvořen H. Ganttem a je základním nástrojem

v oblastech řízení projektů a časové analýzy projektů, užívaný k zobrazení časové náročnosti, posloupnosti jednotlivých aktivit projektu a také k určení doby trvání projektu. Ganttovy diagramy jsou užívány i v dnešní době pro oznamování plánovaných informací, ale neumožňuje hlubší časovou a zdrojovou analýzu projektu (Fiala, 2004).

Obrázek 15 - Ganttův diagram



Zdroj: Hrazdilová Bočková, 2016

Největší boom zažilo ovšem projektové řízení v 50. a 60. letech, jakožto období, ve kterém došlo ke vznikání nových revolučních metod, nástrojů a technik, spojených s vývojem inovací především pro vojenské a kosmické projekty. V tomto období došlo ke vzniku metody CPM (Critical Path Method), metody PERT (Program Evaluation and Review Technique) a metody PDM (Precedence Diagram Method).

Pro zobrazení po sobě jdoucích projektových činností byly vytvořeny dvě možnosti vyjádření projektů, a to pomocí síťových grafů konkrétně hranového a uzlového. Oba dva způsoby reprezentace se liší způsobem vyjádření doby trvání činnosti. Metoda CPM předpokládá deterministické trvání činnosti, což znamená, že doba trvání jednotlivých činností může být přesně odhadnuta. Naopak metoda PERT vykazuje u časového ohodnocení činností stochastický charakter, kdy doba trvání aktivity se může s určitou pravděpodobností měnit.

V 90. letech z důvodu rozmachu řízení aktivit pomocí projektů vznikly metody zabývající se analýzou omezených zdrojů, které se staly přínosem především pro plánování a řízení projektů, jelikož vytyčují pojmy jako životní cyklus projektu, odpovědnost funkce projektového manažera nebo organizační struktura. Jedná se např. o metodu TQM (Total Quality Management), která je velmi komplexní metodou řízení, kladoucí důraz na řízení kvality v rámci všech dimenzí života organizace.

Za v současné době nejrozšířenější metodu projektového řízení můžeme označit metodiku PRINCE2. Tato metoda byla prvně použita agenturou CCTA (centrální počítačovou a telekomunikační agenturou) ve Velké Británii. Na tvorbě této metody se podílelo více než 150 rozličných firem v rámci celé Evropy. Metodika je v dnešní době užívána jak Britskou vládou, tak i v rámci soukromého sektoru. Výkon metodik je zajišťován certifikovanými osobami. Vlastníkem této konkrétní certifikace je Britská vláda. Tuto certifikaci provádějí kromě britské společnosti AXELOS i české společnosti (Schwalbe, 2015).

3.3.2 Projekt

Termín projekt vychází z latinského slova *proiectus*, což znamená věc, která je vystupující či vyčnívající. Původně se jednalo o složení dvou slov, a to *pro* (vpřed) a *iacere* (stavět).

Projekt je jedinečnou činností sestávající se z řady koordinovaných a řízených kroků s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle omezené časem, náklady a zdroji. Projekty na rozdíl od jiných stylů řízení jsou kompletně zaměřeny na konkrétní výsledek a jsou ukončeny, jakmile je tohoto výsledku dosaženo (Newton, 2008).

Rosenau (2007) vydefinoval odlišnosti projektu od ostatních aktivit podniku následujícími čtyřmi typickými znaky:

- **trojí cíl** – projektový trojimperativ (rozsah, čas, náklady),
- **jedinečnost** – provádí se pouze jednou, má jasně vydefinovaný počátek a konec, na projektu pracuje prakticky vždy jiná skupina pracovníků,
- **zahrnuje zdroje** – projekt je realizován za pomoci lidských a materiálních zdrojů,
- **realizuje se v rámci organizace** – velké množství cílů organizace, přičemž některé nejsou v souladu s cíli projektu a s tím související zvládnání mezilidských konfliktů.

Hinde (2012) kromě výše zmíněných navíc dodává u projektů charakteristickou nejistotu, protože nikdy není jisté, jak úspěšně dopadnou určité aktivity a zda nenastanou neočekávané okolnosti. Z toho vyplývá, že projekt je charakteristický především pro jeho jedinečnost, dočasnost a již výše zmíněné nejistoty.

Určité množství nejistoty u každého projektu potvrzuje i výzkum agentury Standish Group, z jehož závěru vyplynula informace, že méně, než třetina všech projektů v USA byla úspěšně dokončena včas a za předem stanovený rozpočet. Důvody selhání projektů zkoumala University of Ottawa. U 33 % došlo k selhání kvůli nedostatečné účasti vrcholového managementu. Dalšími důvody jsou především nedostatečně vydefinovaná vazba mezi projektem a hlavními strategickými cíli organizace, neefektivní zapojení zájmových skupin do projektu či nedostatečné uplatňování dovedností projektového řízení nebo řízení rizik.

Nedostatečné uplatňování kompetencí projektového managementu může být přisouzeno nedostatečnému tréninku a certifikaci projektových manažerů. Agentura Wrike zjistila, že pouze 56 % projektových manažerů v USA je certifikováno. Z náhodného vzorku projektových manažerů 70 % nemělo žádné zvláštní školení nebo osvědčení. Firma PwC navíc zjistila, že 44 % projektových manažerů nemají znalost používání žádného projektového software.

S neúspěšnými projekty souvisí i další náklady pro firmu s tím spojené. Dle Gallup Business Review ekonomika Spojených států amerických ztrácí ročně 50 až 150 miliard dolarů kvůli neúspěšným IT projektům.

Závěrem lze tedy shrnout odlišnosti projektu od rutinních činností jako aktivity, u kterých je jasně definován počátek i konec a jsou realizovány pouze jednou (většinou bez dalšího opakování), s čímž souvisí i struktura týmu, která je tvořena pouze pro období projektu. Hodnota projektů může v ojedinělých případech přesáhnout i roční zisk podniku, což je v případě rutinních činností nemyslitelné. Odlišnosti mohou být spatřeny i ve výšce rizika, kdy v případě projektů je riziko značné a oprava neúspěšných projektů nemožná či extrémně finančně náročná. S tímto souvisí i zpoždování dodávek, které v případě rutinních činností mohou být problémové, ale určitě nedosahují takové míry kritičnosti jako v případě projektů.

3.3.2.1 Organizační struktura projektu

Kvalita určeného cíle se i přes vhodnou aplikaci metod a pravidel odvíjí od činnosti celého projektového týmu. Matice odpovědnosti sice řeší základní rozdělení zodpovědnosti v rámci projektu, projekt ovšem může mít potřeby stanovovat vztahy podrobněji v organizační struktuře. Pokud nebude organizační struktura zpracována, může docházet ke komunikačním, a především kompetenčním sporům a šumům (Doležal, Krátký a Cingl, 2013). Typy jednotlivých organizačních struktur již byly popsány v kapitole Organizování.

Společné rysy organizační struktury

- struktura projektu (rozsah problému),
- způsob zapojení účastníků projektu,
- míra institucionalizace subjektu projektového řízení,
- právní, ekonomická aj. (např. zvyky) omezení firmy,
- potenciál pracovníků zadavatelské firmy (když nemám dost lidí, nemohu projekt udělat uvnitř firmy),
- míra ochoty a schopnost spolupráce účastníků projektu,
- úroveň informačního systému účastníků projektu (Fiala, 2004).

Dobrá organizační struktura je „ušita na míru“ přímo konkrétnímu projektu

Typy organizačních struktur

Typy jednotlivých organizačních struktur již byly popsány v kapitole Organizování. V rámci této kapitoly budou představeny organizační struktury používané v rámci projektového řízení. Tyto organizační struktury se od běžně užívaných liší v následujících bodech:

Organizační struktura v rámci projektového řízení

- je **PLOCHÁ** (není nadřízenost a podřízenost),
- je **OTEVŘENÁ** (přicházejí noví lidé, nepotřební odcházejí),
- je **NEAUTORITATIVNÍ** (projektový manažer by měl mít přirozenou autoritu),
- je **DOČASNÁ** (Fiala, 2004).

V rámci projektového řízení rozlišujeme následující typy organizačních struktur:

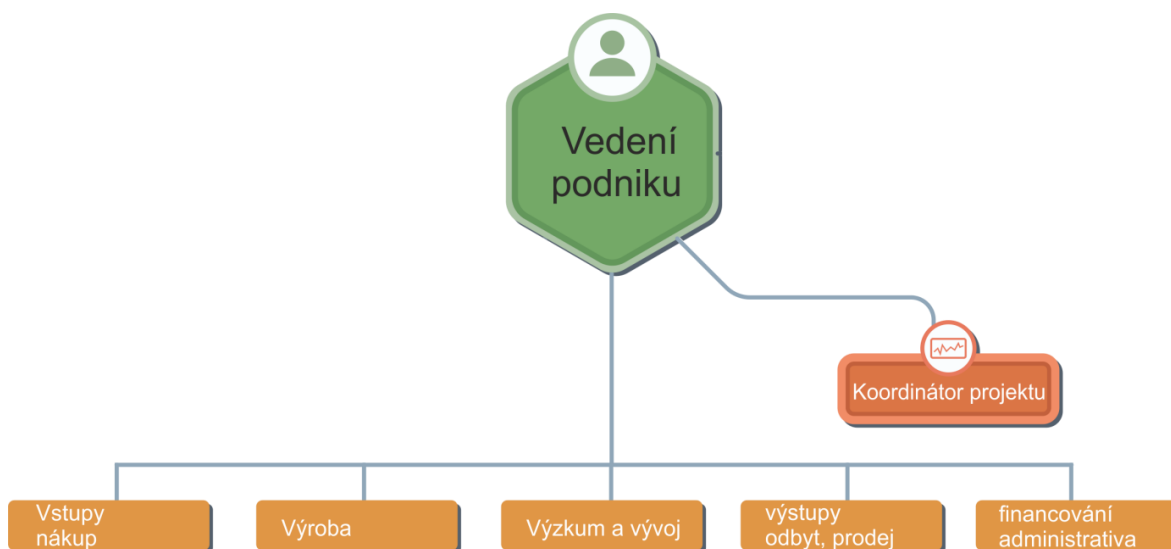
- projektová organizace vlivem,
- ryzí projektová organizace,
- maticová projektová organizace.

Literatura uvádí navíc i Integrovanou projektovou matici, ta ale není v praxi příliš využívána.

Projektová organizace vlivem

Tento typ organizační struktury je nejčastěji využíván v malých podnicích. Vyznačuje se dominancí vertikálních vazeb, kdy vertikální vazby jsou nadřazeny vazbám horizontálním. Pro malé podniky je vhodný především z důvodu nízkých frekvencí změn, a když už takové změny nastanou, tak se jedná o změny jednorázové. Organizační struktura je doplněna o koordinátora projektu, který má omezené pravomoci (monitoruje projekt, podává zprávy, konzultuje). Pracovníci projektu nejsou podřízeni koordinátorovi projektu, čímž vzniká jeho vysoká míra autonomie (koordinátor je odpovědný pouze vedoucímu podniku).

Obrázek 16 - model Projektové organizace vlivem



Zdroj: vlastní zpracování

Ryzí projektová organizace

Na rozdíl od projektové organizace vlivem je ryzí projektová organizace využívána ve velkých podnicích. Tento typ lze využít i u malých podniků za předpokladu, že odbornost projektu je mimo aktivity zadavatele a neřešení tohoto problému by mohlo ohrozit chod firmy. Tato organizační struktura se využívá u rozsáhlých a časově náročných projektů, kde se očekává vysoká míra inovací a změn. Veškeré kompetence v tomto případě má Ředitel projektu (projektový manažer) a pracovníci projektu jsou mu podřízeni jako jedna organizační jednotka. Tato organizační struktura pomáhá k maximálnímu soustředění lidí a prostředků na projektový úkol a je vytvořena pouze pro potřeby zajištění projektu.

K bezproblémovému fungování této organizační struktury nesmí existovat žádné kompetenční spory, a to ani v případě dílčích prací. Navíc musí být vytvořen integrovaný systém plánování a kontroly daného projektu.

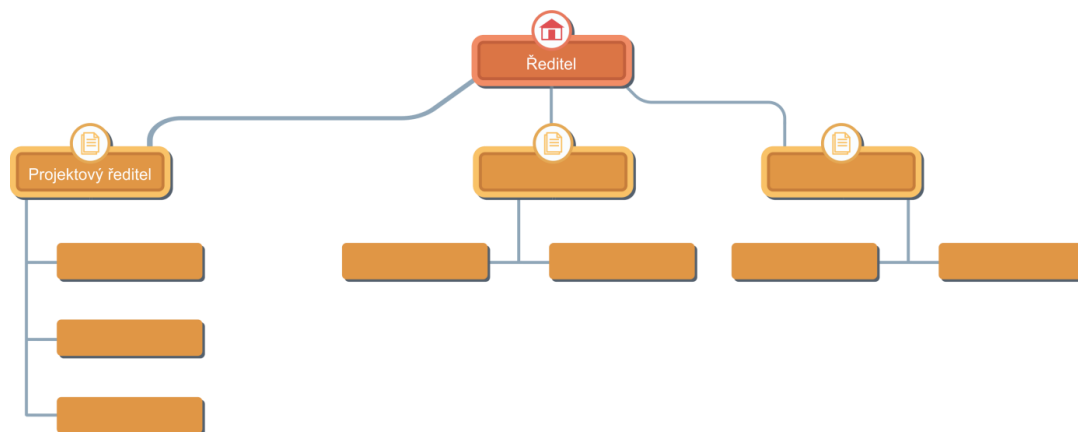
Jak již bylo výše zmíněno, za největší výhodou této organizační struktury můžeme zařadit plnou koncentraci na projekt, rychle probíhající rozhodování, což je způsobeno tím, že rozhodování náleží pouze jedné osobě, kterou je ředitel projektu a také velmi silné ztotožnění pracovníků s cíli. Avšak velice často se v rámci této struktury ředitel projektu setkává s problémy s přerazením pracovníků a jejich přetížením. Naopak sami pracovníci pociťují určitou obavu, ze ztráty pozice.

V rámci této organizační struktury existují dvě formy použití v podniku, a to:

- Ryzí projektová organizace na zelené louce,
- Ryzí projektová organizace začleněná do organizační struktury zadavatele.

Ryzí projektová organizace na zelené louce

Obrázek 17 - model Ryzí projektové organizace na zelené louce

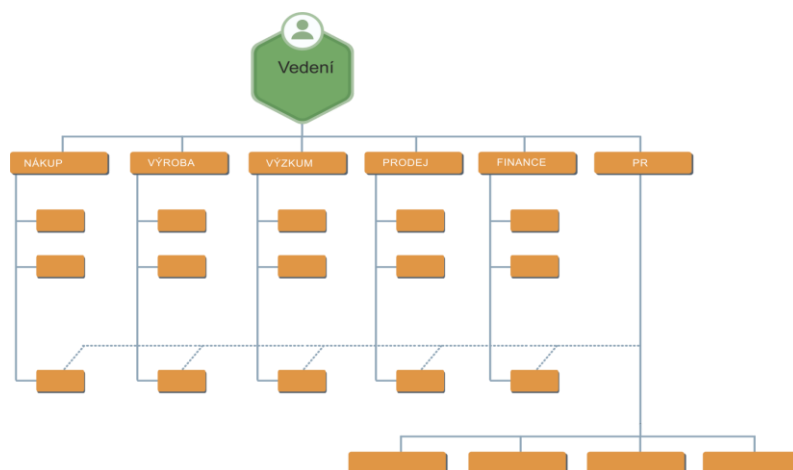


Zdroj: vlastní zpracování

Jak již název napovídá, tento druh organizační struktury je charakteristický vytvořením úplně nové, dočasné organizační struktury vyčleněné z organizační struktury podniku již existující. Původní jádro zůstává nezměněno, vytvořením nové organizační struktury se vytváří jasné kompetence, které má ve svých rukou plně ředitel projektu a pouze v případě nejasností u klíčových dodávek rozhoduje ředitel podniku.

Ryzí projektová organizace začleněná do organizační struktury zadavatele

Obrázek 18 - model Ryzí projektové organizace začleněné do organizační struktury zadavatele



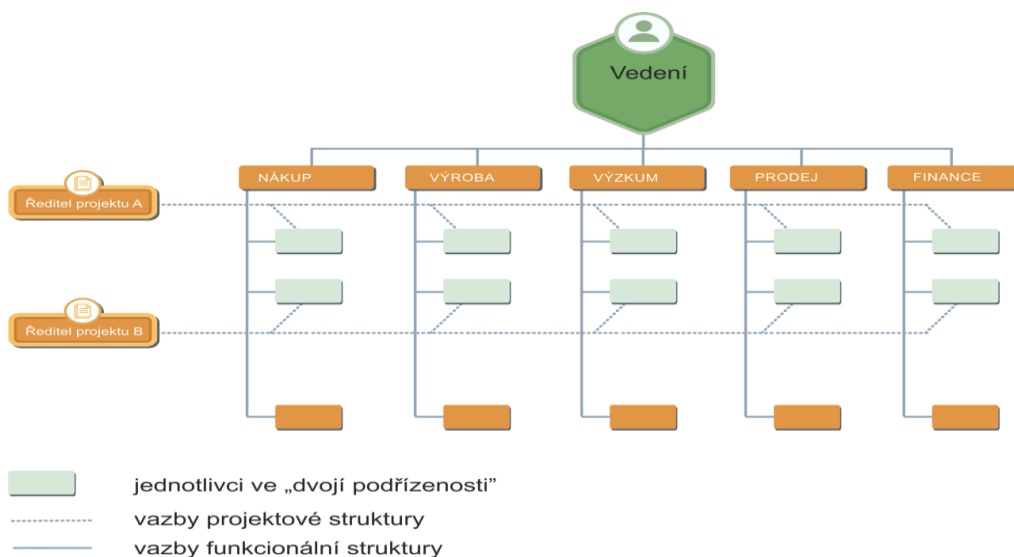
Zdroj: vlastní zpracování

Tato organizační struktura se vyznačuje přímou účastí pracovníků zadavatele na zadaném projektu a v tomto případě i většinou úplné nebo alespoň částečné uvolnění z jejich funkcí. Projektový ředitel vytváří tým z interních pracovníků nebo externích specialistů po dohodě s vedením podniku. Na rozdíl od ryzí projektové organizace na zelené louce se vyznačuje samostatným oddělením projektového řízení v organizační struktuře podniku.

Závěrem lze shrnout, že ryzí projektová organizace poskytuje podniku plné využití know-how jejich interních pracovníků, avšak velice často se projektový manažer může setkat s obavami vedení své nejschopnější pracovníky nepřetížit, s čímž nejenom souvisí jejich neochota poskytnout plnou nebo alespoň dostatečnou alokaci pracovníka na projekt.

Maticová projektová organizace

Obrázek 19 - model maticové projektové organizace



Zdroj: vlastní zpracování

V případech, kdy firma disponuje vysokou četností nových projektu nebo v případě, že se jedná o projektovou kancelář, je nejčastěji užívána Maticová projektová organizace. Tento typ organizační struktury je kombinací ryzí projektové organizace a projektové organizace vlivem. Charakteristické pro ni je vícerozměrný řídicí systém, kdy za každou projektovou dodávku a celkově životní cyklus projektu odpovídá projektový manažer. Externí specialisté jsou v tomto případě podřízeni po dobu svého působení projektovému manažerovi, avšak interní zaměstnanci jsou alokováni nejčastěji pouze částí své pracovní kapacity a velmi často jsou projektové úkoly hrazeny z liniových rozpočtů.

Za největší výhodu tohoto typu organizační struktury může být označeno velmi efektivní využití lidí, flexibilita vůči změnám a neustálá příležitost k osobnímu rozvoji. Naopak největší nevýhodou je dvojí podřízenost, s čímž souvisí i složitější komunikace včetně distribuce informací a slabá výkonná moc projektového manažera.

3.3.3 Životní cyklus a jednotlivé fáze projektu

Jak již bylo v kapitole výše zmíněno, projekt je jedinečným prvkem, který má charakter procesu. Pro procesy jako takové tudíž i pro projekt je čas jedním z klíčových parametrů, který je pro úspěšnost projektu rozhodující.

Součástí časového plánování je i rozdělení plánovaných aktivit na jednotlivé projektové fáze. Všechny projektové fáze dohromady tvoří životní cyklus projektu.

Svozilová (2011) uvádí, že počet těchto fází a názvy mohou být různé a jsou dány typem projektu, detailním členěním a potřebami jeho řízení.

Na toto tvrzení navazuje Korecký (2011), který dodává, že formy definice životního cyklu projektu se liší dle odvětví, ale i v rámci stejného odvětví bývá různá pro různé organizace a podniky například odlišné formy životního cyklu pro vojenský, farmaceutický a softwarový průmysl.

Obrázek 20 - Fáze projektu z pohledu různých autorů a pro různá odvětví

	PMBOK 2008	PMI	Kerzner	Chapman, Ward	Forsberg	Kerzner dle oborů				PMBOK 2000
	Obecně	Obecně	Obecně	Obecně	Obecně	Inženýring	Výroba	IT	Stavebnictví	Zbrojní
Zahájení (starting)		Koncepce	Koncepce	Konceptualizace	Požadavky uživatelů Koncepce Systémová specifikace Plán akvizic (nákupu)	Zahájení		Koncepce	Plánování, shromáždění dat	Vývoj konceptu a technologie
Organizace a příprava		Plánování	Proveditelnost Předběžné plánování Detailní plánování	Plánování produktu – – strategicky Plánování provedení – – strategicky Přidělení zdrojů – – takticky	Výběr zdrojů	Definice	Vytváření	Plánování Definice a návrh	Studie a základní inženýring Hlavní posouzení Detailní inženýring	Systémový vývoj a demonstrace
Provedení prací		Provedení	Provedení	Provést výrobu	Vývoj Verifikace Výroba nebo nasazení produktu	Provedení	Náběh Výroba Utlumení	Implementace	Detailní inženýring / stavba (souběžně) Stavba	Výroba a nasazení
Uzavření projektu		Ukončení	Testování a předání do provozu	Dodat produkt Posouzení procesu Podpora	Provoz a údržba nebo prodej a podpora	Ukončení	Konečný audit	Konverze	Testování a předání do provozu	Podpora

Zdroj: Korecký a Trkovský, 2011

Fáze projektu definuje v obecné formě na základě teoretické definice fází životního cyklu systému aplikované na projekt jako:

- koncepce,
- proveditelnost,
- předběžné plánování,
- detailní plánování,
- provedení,
- testování a předání do provozu. (Kerzner, 1984).

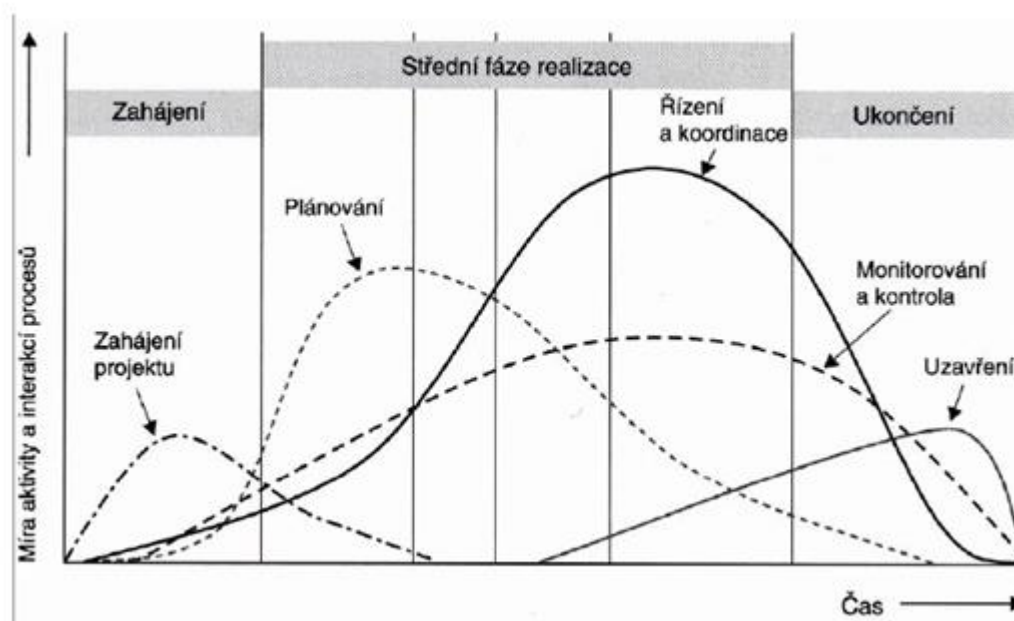
3.3.3.1 Předprojektová fáze

Do předprojektové fáze bývá zahrnován zrod myšlenky na projekt, vyhodnocení příležitosti a proveditelnosti projektu a analýza prostředí, ve kterém bude projekt realizován. Výsledkem by mělo být doporučení nebo nedoporučení projekt realizovat, a následný bližší popis projektu. Bližší popis projektu obnáší např. plánovaný termín zahájení a ukončení, plánovanou potřebu zdrojů nebo plánované náklady (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

3.3.3.2 Projektová fáze

Projektová fáze je klíčovou fází projektu, jelikož zde dochází k samotné realizaci projektu. Tato fáze může být rozdělena na fázi iniciační, plánovací, exekuční a fázi, kdy dochází k uzavření projektu.

Obrázek 21 - Projektové fáze dle míry aktivity a interakcí procesů



Zdroj: Svozilová, 2011

Iniciační fáze projektu

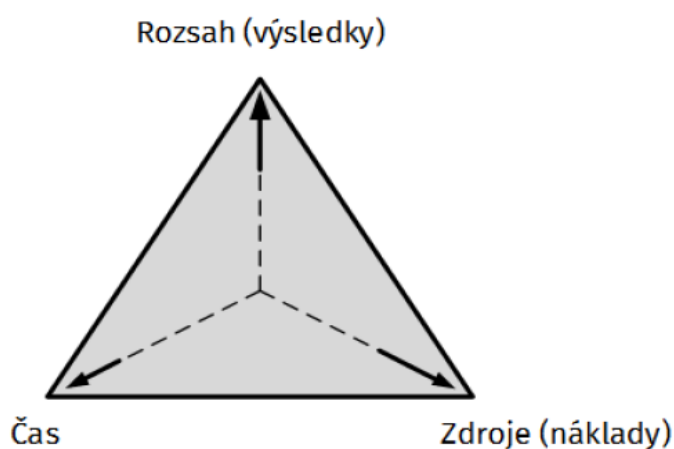
V této fázi je již rozhodnuto o realizaci projektu, dochází k dalšímu upřesňování či definování cíle projektu a určuje se přesná podoba projektových výstupů. I přes upřesňování v této fázi projekt doprovází jistá forma neurčitosti a informace nejsou zcela úplné. Cílem je neurčitost co nejvíce omezit. Zahájení u jednodušších projektů může být provedeno pouze formou kick-off meetingu, při kterém jsou všechny potřebné náležitosti stanoveny. Správně nastavené postupy řízení projektů, zanalyzované zainteresované strany a přesně vymezený obsah může být pro úspěšnost projektu klíčový. Výstupem přípravných kroků iniciační fáze je formulace základního návrhu iniciačního dokumentu projektu – zakládací listiny projektu (Project Charter) a předběžné definice předmětu projektu. Podle úrovně podrobnosti zpracování může být předběžná definice projektu součástí Zakládací listiny projektu (Svozilová, 2011).

Plánovací fáze projektu

Po zahájení projektu (vytvoření zakládací listiny projektu) musí být definován rozsah projektu. K této činnosti je nejčastěji užíván nástroj WBS (Work Balance Structure). V této fázi je důležité popsat všechny potřebné činnosti a jejich seřazení podle logických vazeb.

Vazby mezi činnostmi mohou vycházet z technologických postupů nebo ze zkušeností. Existuje více typů vazeb, ale nejčastěji se používá typ konec-začátek. Znamená to, že následující činnost může začít až po skončení předcházející činnosti (Doležal, Máchal a Lacko, 2012). Dalším důležitým krokem je vytvoření harmonogramu projektu. Při jeho vytváření je nutné brát v potaz trojimperativ projektu.

Obrázek 22 - Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal a kol., 2016

Trojimperativ projektu znázorňuje provázanost času, zdrojů a rozsahu výsledků. Graficky je znázorňován jako trojúhelník, jehož vrcholy představují jednotlivé veličiny, které se navzájem ovlivňují. Pokud dojde ke změně jedné veličiny, musí být změněna minimálně i jedna další. Pokud se rozhodne, že projekt musí čerpat méně prostředků (nákladů), nebude to možné, pokud projekt nezíská více času nebo nedojde k snížení rozsahu projektu.

Realizace projektu

Po sestavení všech výše zmíněných dokumentů projektu se může začít s realizací jako takovou. Vytvořený plán bude průběžně porovnáván s aktuálním stavem, čímž budou zjištěny odchylky od plánu, což umožní přijmout opatření, která zabrání změně veličin z projektového trojimperativu (např. prodloužení trvání projektu). Při závažných změnách v projektu oproti plánu je vytvořen plán úplně nový.

Ukončení projektu

Po předání výstupů projektu sepisuje projektový tým závěrečnou zprávu a tím projekt ukončuje. V závěrečné zprávě jsou zmíněny zkušenosti z realizace tzv Lessons learned (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

3.3.3.3 Poprojektová fáze

V poprojektové fázi se tvoří souhrn poučení a doporučení pro budoucí projekty. Věnovat čas této fázi je velmi důležité pro realizaci budoucích projektů. Dochází také k vyhodnocení přínosů projektu a projektové úspěšnosti (Doležal, Máchal, a Lacko, 2012).

4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce je v první řadě zaměřena na samotnou identifikaci kompetencí projektového manažera a vyhodnocení jejich důležitosti pro úspěšné vedení přidělených projektů. Výzkum pomocí pozorování, standardizovaného rozhovoru a dotazníku byl proveden v projektové kanceláři České spořitelny, a.s.

Tato společnost je v první části popsána, a to včetně její historie. Na základě vlastního pozorování a teoretických znalostí byly stanoveny první dvě sady nutných kompetencí pro dotazníkové šetření, které byly potvrzeny a doplněny o třetí sadu pomocí polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru s pěti projektovými manažery dané společnosti.

Cílem rozhovoru bylo stanovit, jaké klíčové kompetence a dovednosti stojí na pozadí dobře odváděné práce projektového manažera. V rámci otázek byly zkoumány i možnosti rozvoje uvedených kompetencí a dovedností či úroveň podpory předávání znalostí. Shrnuté tři oblasti dovedností byly představeny jednotlivým členům projektových týmů, kteří jim na základě svých zkušeností přidělovali bodová hodnocení.

Na základě poznatků získaných z teoretické části práce a vlastního pozorování budou formulovány prvotní navrhované klíčové kompetence pro úspěšné vykonávání pozice projektového manažera z hlediska potřebných kompetencí a dovedností. Tyto kompetence budou následně doplněny o poznatky získané ze polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru, analyzovány a následně syntetizovány do celkového závěru.

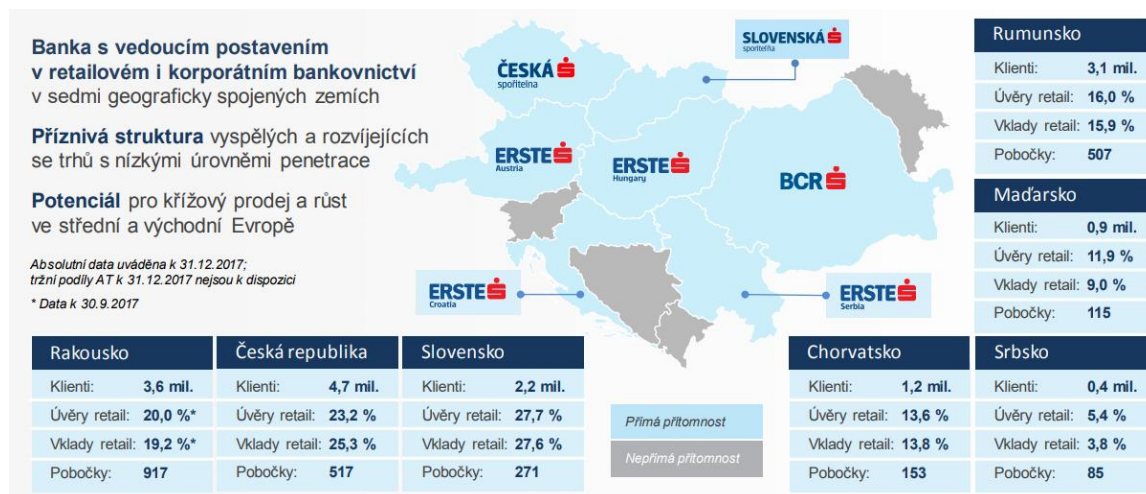
4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

4.1.1 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a. s. je největší bankovní společností dle počtu klientů v České republice. K roku 2016 byl počet klientů odhadován na téměř 5 milionů. Společnost je součástí

bankovní skupiny Erste Group operující na území střední a východní Evropy se sídlem ve Vídni.

Obrázek 23 - Erste Group



Zdroj: intranet společnosti (www.csin.cz)

První spořitelny byly otevřeny v roce 1847 v Aši, kolem roku 1852 v Brně, v Liberci a Chebu roku 1854 a v Českých Budějovicích roku 1856. Na přelomu 50. a 60. let bylo na území České republiky asi 20 těchto peněžních ústavů, které navázaly na úspěchy spořitelen na území německy hovořících států.

Výše zmíněné české spořitelny byly ovšem jazykově německé. První národnostně českou společností byla považována pobočka v Plzni, otevřena roku 1857. České pobočky zaznamenávaly stále větší expanzi na území České republiky především v první polovině šedesátých let, kdy byly otevřeny například spořitelny v Mladé Boleslavi, v Příbrami, Kutné Hoře a Jičíně. Přestože se tyto pobočky dokázaly vyrovnat těm německým do počtu, kapitálově byly ovšem výrazně slabší.

Po období konjunktury mezi 60. a 70. lety došlo k finančnímu krachu na vídeňské burze nazývaný také jako černý pátek. K této události došlo v květnu roku 1873 a znamenala hlubokou hospodářskou krizi, která určitým způsobem spořitelnám pomohla. Lidé totiž po negativních zkušenostech začínali vidět v těchto institucích určitou záruku jistoty, což vedlo k neustálému růstu poboček a zvyšování výše vkladů subjektů.

Další nárůst vkladů nastal také krátce před 1. světovou válkou, kdy probíhal hospodářský rozmach. Spořitelněm tímto může být přisouzena zásluha na hospodářském vzestupu země. Před samotnou válkou byl poměr vkladů mezi spořitelny a obchodními bankami pro české instituce 5:1 a pro německé instituce dokonce 10:1. Následné vypuknutí 1. světové války mělo za následek davovou psychózu mezi vkladateli, kteří ve snaze vybrat veškeré své vklady, což zapříčinilo moratorium na veškeré větší platby, které trvalo necelý rok do léta 1915. V této době přišly spořitelny o velkou část hotovosti.

Po ukončení 1. světové války v dobách První republiky panovalo období nejistoty a stagnace. Tato situace se ale postupem času stabilizovala a během prvních pěti let po 1. světové válce došlo k zdvojnásobení vkladů bank. Další rozvoj nastal v letech 1924 až 1929 v dobách konjunktury. I v těchto dobách byl potvrzen fakt, že v dobách nejistoty mají lidé tendence obracet se na garantované peněžní instituce.

V období druhé světové války činnost peněžních ústavů kontrolovaly protektorátní úřady, ale po jejím skončení již opět docházelo k dalšímu rozvoji sítí poboček spořitelen, které se nacházely hlavně v pohraničí.

Po Vítězném únoru v roce 1948 došlo k zestátnění veškerých peněžních ústavů, které byly nezávisle na charakteru sloučeny. Zestátněním se také změnila funkce spořitelen, a to z původního poskytování úvěrů na získávání a soustřeďování peněžních prostředků, které byly následně využity pro potřeby plánované ekonomiky. Pouze necelých 15 % peněžních prostředků mohlo být použito k poskytování půjček.

V roce 1992 změnila Česká spořitelna právní formu na akciovou společnost. Roku 2000 se stala bankovní skupina Erste Group 52 % akcionářem, za dva roky svůj podíl zvýšila na 98 %, což mělo za následek vstup České spořitelny do Erste Group.

Obrázek 24 - Vývoj loga České spořitelny, a.s.



Zdroj: intranet společnosti (www.csin.cz)

V současné době je Česká spořitelna největší bankovní společností na českém trhu. Své služby poskytuje v rámci retailových klientů, malým a středním podnikům či městům a obcím.

Do jejího portfolia je zařazeno také financování korporátních klientů a poskytuje služby v oblasti finančních trhů.

Provozuje nejširší síť bankomatů, která čítá více než 1700 bankomatů a platbomatů. V roce 2016 vydala 2,98 milionů platebních karet. Pobočková síť v současné době čítá 517 poboček, do níž aktuálně spadají specializovaná hypoteční, komerční a developerská centra.

Prostřednictvím Nadace České spořitelny podporuje širokou škálu charitativních projektů z oblasti kultury, vzdělávání, vědy a dalších. V současné době zaměstnává 10 171 zaměstnanců.

Obrázek 25 - Hlavní ukazatele ČS



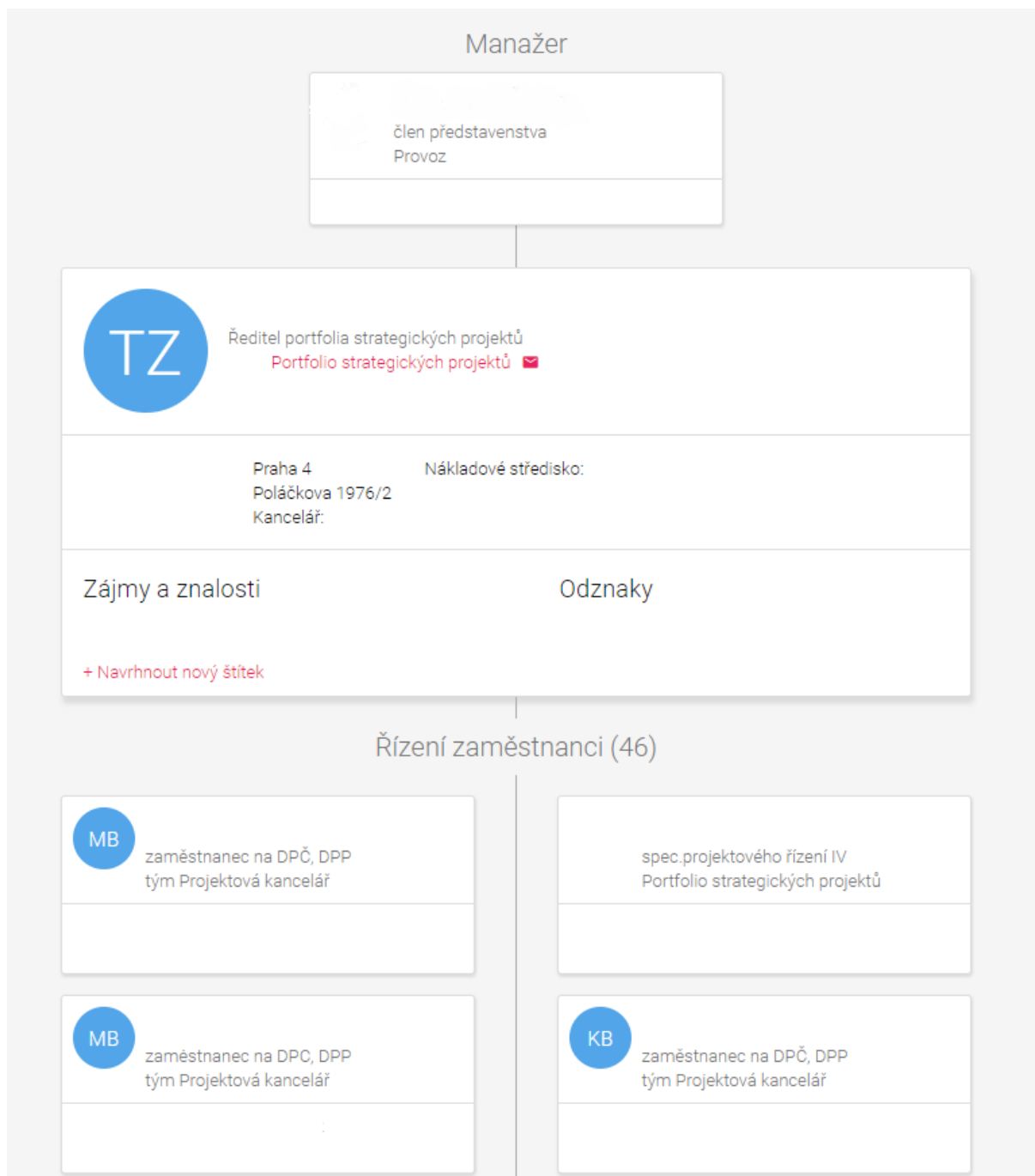
Zdroj: intranet společnosti (www.csin.cz)

Pool projektových manažerů aktuálně čítá 23 projektových manažerů, jejichž projekty jsou rozřazeny v návaznosti na projektové programy Data, Corporate nebo Retail, které vedou tři programoví manažeři.

Projektovou kancelář tvoří navíc ještě 16 juniorních projektových manažerů, kteří zastávají různé role v rámci projektu, a to od administrativní podpory až po možnosti zavládnutí části projektu. Tito zaměstnanci mají uzavřenou smlouvu pouze v rozsahu dohody o pracovní činnosti, a proto jsou v schématu označeni jako zaměstnanec na DPP/DPČ.

Jednotlivé programy koordinují 3 projektoví koordinátoři, součástí kanceláře je i projektový metodik, který má v agendě i přípravu projektových reportů za ČS do Vídně.

Obrázek 26 - schematické znázornění projektové kanceláře



Zdroj: intranet společnosti (www.csin.cz)

4.2 První část výzkumu - vlastní pozorování

Syntézou teoretických zkušeností získaných v rámci studia a vlastní čtyřleté zkušenosti s prací v rámci projektových týmů byl stanoven prvotní okruh očekávaných dovedností, které by měl projektový manažer ovládat.

Nejprve byly činnosti identifikovány na základě zpracování teoretických koncepcí jednotlivých autorů klasického a moderního managementu. Tyto činnosti byly na základě pozorování porovnávány s manažerskými činnostmi projektového manažera, které mají svá jistá specifika.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pro management a projektový management se využívá jiných organizačních struktur tudíž je obvyklým jevem, že projektový manažer bývá nadřazen pouze v rámci liniové struktury. Díky tomu manažer využívá členy týmu pouze po čas trvání projektu a manažerské dovednosti využívá pouze v rozsahu daném projektem.

Na základě této skutečnosti byly některé z manažerských dovedností rovnou z dalšího výzkumu vyřazeny. To se ovšem netýká plánování, kde přestože by se mohlo zdát, že tuto funkci bude primárně zastávat projektový manažer, opak je pravdou. Právě již při přípravě iniciační fáze projektu, kdy se pomalu formuje projektový tým a projektový manažer jej začíná využívat. V tomto případě se především jedná o přípravu základní dokumentace pro stakeholdery. V rámci tohoto dokumentu jsou nejenom rozděleny odpovědnosti, výše alokace a projektového rozpočtu, ale především dochází k identifikaci klíčových dodávek projektu, která jsou pro projektového manažera velmi důležitá a je to jedna z hlavní trojice, kterou musí řídit v rámci průběhu projektu.

Příkladem vyřazení manažerské funkce je například personální zajištění (staffing), kdy v případě vedení projektů v rámci společnosti Česká spořitelna o účasti pracovníka na daném projektu rozhoduje jeho nadřízený v organizační struktuře a manažera disponuje možnostmi pouze požádat o změnu pracovníka či zvýšení jeho alokace.

V případě funkce vedení lidí manažer slouží spíše jako určitá spojka mezi jednotlivými projektovými členy než přímo vrchní článek řetězce, který se bude snažit o neustále zvyšování výkonu a motivování k výkonnější práci.

Projektový manažer s členy týmů jedná o jejich dodávkách již při plánování projektu a zde právě členové mají velké slovo při odhadech pracnosti a peněžní náročnosti. Samozřejmě mohou být tyto odhady korigovány projektovým manažerem nebo samotnými stakeholdery, ale nejčastěji to bývá maximálně v rádech do deseti procent.

Projektový manažer musí pravidelně provádět kontrolní činnost, a to v takovém rozsahu, aby dokázal zachytit možné hrozby ke změně trojimperativu projektu. Zde se jedná především o neplánované vícepráce na požadavcích – ohrožují čas, rozpočet projektu a v určitých případech mohou rozšířit i rozsah projektu.

4.3 Druhá část výzkumu - polostandardizovaný strukturovaný rozhovor

K naplnění cíle diplomové práce byla v části následující po vlastním pozorování využita kvalitativní metoda šetření, konkrétně polostandardizovaný strukturovaný rozhovor a jeho následná obsahová analýza. Tato metoda byla následně doplněna v další části výzkumu dotazníkovým šetřením. Vzhledem k velmi širokému rozsahu zkoumané problematiky a různorodým zkušenostem respondentů je předpokládáno, že tento metodický postup byl nejvhodnější a pomůže dosáhnout objektivních výsledků.

V rámci této části výzkumu bylo pěti projektovým manažerům položeno celkem 9 otevřených otázek na téma dovedností projektových manažerů, vliv těchto dovedností na úspěšnost projektu, rozvoj dovedností v rámci projektové kanceláře a mimo ni a předávání znalostí. Respondenti z řad projektových manažerů se o dané téma velice zajímali a ochotně spolupracovali na výzkumu. Většina z nich také projevila zájem o seznámení se s výsledky výzkumu po dokončení této diplomové práce.

Rozhovory probíhaly v prostorách České spořitelny s každým projektovým manažerem samostatně cca od října 2017 do konce roku. Již před samotnou schůzkou byli manažeři seznámeni s cílem diplomové práce, a to identifikovat na základě jejich zkušeností a znalostí klíčové kompetence projektového manažera pro výkon jeho každodenní agendy a úspěšné vedení projektu.

4.3.1 Představení respondentů

Manažer 1

Vystudoval České vysoké učení technické fakultu strojírenství, kde získal magisterský titul Ing. Již více, než dvacet let se pohybuje v oblasti bankovníctví, kde více než čtrnáct let zaujímá pozici projektového manažera. V České spořitelně pracuje od roku 1994, od roku 2000 jako projektový manažer se specializací na Business Intelligence. Je zodpovědný společně s dalšími PM na úpravě projektové metodologie v projektové kanceláři. V roce 2011 absolvoval intenzivní roční koučovací kurz, díky němuž se stal interním koučem.

Manažer 2

Manažerka 2 studovala Masarykův ústav vyšších studií ČVUT obor Řízení rozvojových projektů, kde získala magisterský titul. Pracovala 3 roky jako projektový manažer junior, nyní zastává funkci projektového manažera pro projekty zabývající se především digitálním světem. Díky zkušenostem z asistentské pozice pro projektovou kancelář má výbornou znalost interních procesů.

Manažer 3

Dalším z dotazovaných byl Manažer 3, který pracuje v bankovní společnosti jako Projektový manažer pro korporátní program. Vystudoval Vysokou školu ekonomickou, a to v rámci bakalářského i magisterského studia. Má více než desetileté zkušenosti s projektovým řízením nejen pro tuto bankovní společnost, ale také pro společnosti s působením v oblasti marketingu.

Manažer 4

Manažer 4 pracuje pro projektovou kancelář České spořitelny od července roku 2016. Vystudoval Mendelovu univerzitu v Brně fakultu ekonomicko – správní konkrétně obor podniková informatika. Zkušenosti nasbíral působením v konzultačních společnostech či v rámci několikaletého vedení projektů v rámci Erste Group.

Manažer 5

Manažerka 5 v rámci svého dlouhého působení v České spořitelně pracuje v projektové kanceláři 3 roky. Vystudovala Českou zemědělskou univerzitu obor Veřejná správa a regionální rozvoj na provozně ekonomické fakultě. Mimo projektovou kancelář měla možnost pracovat v oddělení marketingu, marketingové komunikace či IT. Nyní navíc vede interní tým talentů České spořitelny, studentů se zájmem o práci v projektovém řízení.

4.3.2 Popis výzkumných otázek pro polostandardizovaný strukturovaný rozhovor

První a druhá otázka rozhovoru se globálně snaží o identifikaci podstatných znaků dobré práce projektového manažera. Otázka č. 1 se ptá na stanovení podstatných znaků přímo, druhá otázka se snaží upřesnit hledané dovednosti pomocí negativního vymezení.

1. Jistě znáte určité aspekty, dle kterých se posuzuje úspěšný / dobrý projekt. Je možné některé z těchto aspektů vztáhnout i na osobnost manažera? Co ovlivňuje Vaše hodnocení kvalitně vedeného projektu z pozice PM?

2. Často se i stává, že projekt nefunguje dle představ sponzora. Čím je dle Vašeho názoru toho způsobeno? (Zajímají mě především aspekty z oblasti manažerských dovedností neboli to, co může ovlivnit člověk)

Otázka číslo 3 se již ptá na konkrétní kompetence pro úspěšný projekt. Snaží se nalézt další možné dovednosti ke zkoumání, které nebyly v prvních dvou otázkách zmíněny, a dává prostor pro široký výčet.

3. Co považujete za klíčové kompetence, které vedou k tomu, že projekt bude úspěšný?

Otázka 4 mapuje klíčové kompetence a dovednosti pro práci projektového manažera již na konkrétním příkladu ředitele projektové kanceláře při hledání nových projektových manažerů. Projektoví manažeři se zde mohou porovnat své zkušenosti v případě jejich náboru, a zdali požadované požadavky byly smysluplné a úplné

4. Jaké předpoklady by PM musel splňovat v případě, že byste podával inzerát na nového PM jako ředitel projektové kanceláře? Uveďte prosím alespoň 3 příklady.

Pátá otázka se snaží zjištění rozdílností vedení projektů v České spořitelně, kde v rámci projektové kanceláře probíhají 3 programy – Program Data, Program Retail a Program Corporate. Každý z těchto programů obsahuje množství projektů, otázka se snaží nalézt odpovědi o rozdílnost nejenom vedení projektů v rámci programů, ale i vliv tohoto uspořádání na klíčové kompetence.

5. Liší se dle vašeho názoru klíčové dovednosti PM dle jednotlivých programů?

Otázky číslo 6 a 7 analyzují jeden z dílčích otázek diplomové práce, a to nástin rozvoje dovedností a možnosti, které jsou nabízeny jak touto bankovní společností, ale i dalšími vzdělávacími společnostmi, a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí.

6. Vzhledem k Vaším osobním zkušenostem, kterou z dovedností byste doporučil nejvíce rozvíjet Vašemu juniornějšímu kolegovi?

7. Která z dovedností se dá dle Vašeho názoru nejlépe naučit? Nabízí společnost, ve které pracujete optimální nabídku kurzů k rozvoji těchto dovedností?

Otázka číslo 8 je spíše doplňková a snaží se nalézt jistou souvislost mezi stylem řízení práce a úspěšností projektu.

8. Ovlivňuje dle Vašeho názoru styl řízení práce PM úspěšnost projektu?

Poslední otázka zkoumá úroveň předávání znalostí v rámci projektové kanceláře České spořitelny a jak toto předávání znalostí či informací probíhá v praxi.

9. Do jaké míry jste ochotný se podělit o své zkušenosti / znalosti se spolupracovníky? Proč ano, proč ne?

4.3.3 Výsledky získané z provedených rozhovorů

V rámci kvalitativní analýzy rozhovorů byl zkoumán především celkový kontext odpovědi než pouze jednotlivé odpovědi projektových manažerů, jelikož velice často docházelo k tematickému překrývání a opakování responsí.

Cílem šetření proto bylo vyjádřit ta nejdůležitější sdělení a závěry v rámci každé otázky a jejich příslušných odpovědí. Tyto odpovědi byly nadále tříděny v souvislostech s ostatními odpověďmi respondentů na dané téma.

Vyhodnocení otázky č. 1

1. Jistě znáte určité aspekty, dle kterých se posuzuje úspěšný / dobrý projekt. Je možné některé z těchto aspektů vztáhnout i na osobnost manažera? Co ovlivňuje Vaše hodnocení kvalitně vedeného projektu z pozice PM.

Všech pět respondentů se shodlo, že pro úspěšně vedený projekt z pohledu osobnosti manažera je primárně důležitá komunikace, s níž právě souvisí další navazující oblasti. Příkladem lze uvést například týmová spolupráce z pohledu komunikace, s čímž souvisí i schopnost být přesvědčivý, schopnost vyjednávání a argumentace a také schopnost řešit konflikty. Každá z výše uvedených oblastí byla zmíněna minimálně jedním manažerem vždy v souvislosti se schopností komunikace.

Většina respondentů uvedla, že pro dobře odvedenou práci projektového manažera je nutná určitá strukturovanost. To znamená, že si manažer dokáže uvědomit veškeré kroky své budoucí práce s jednotlivými souvislostmi a termíny, které je potřeba dodržet. I tato dovednost má mnohem širší pojetí, než by se mohlo na první pohled zdát. Manažeři v této souvislosti uvádí nutnost zvládnutí time managementu, sebeorganizace či plánovací činnosti.

Tři z pěti manažerů uvádějí v otázce strukturovanosti také nutnost důslednosti. V rozhovorech také byla zmíněna schopnost dokázat se včas a správně rozhodnout.

Dalším významně se opakujícím prvkem je řízení trojimperativu projektu, který představuje trojici čas, rozsah a rozpočet projektu. Těmto aspektům manažeři přikládají důležitost především kvůli vazbě na vyhodnocení projektu.

Pouze jeden manažer přikládá velkou důležitost znalosti projektové metodologie, ale staví na ní veškerou argumentaci z hlediska výše uvedených schopností.

Vyhodnocení otázky č. 2

2. Často se i stává, že projekt nefunguje dle představ sponzora. Čím je dle Vašeho názoru toho způsobeno? (Zajímají mě především aspekty z oblasti manažerských dovedností neboli to, co může ovlivnit člověk).

Manažeři v rámci této otázky především uvedli velmi podobné dovednosti jako v případě první otázky, ale nyní identifikovali i jednotlivé důsledky.

Byla zde opět zmíněna plánovací schopnost manažera, která dokáže ovlivnit i jistou prioritu projektu. Projekt naplánovaný na správný čas, který není pouze "nice to have" zadavatele nemá v praxi hrozbu získání nižší priority a tím i složitější vyjednávací pozice vedle ostatních projektů. V případě, že projekt nízkou prioritu získá, a přesto se rozhodne o posunu do exekuční fáze, velice často dochází k rozpadu projektového týmu, které již v této nemůže PM nikterak ovlivnit. Členové týmu nebudou věnovat projektu svůj alokovaný čas, ale spíše jiným aktivitám ať již ze strany jiného projektu nebo liniové aktivity.

Z provedených rozhovorů vyplynula další z oblastí komunikace, kterou musí PM zvládat, a to vedení porad. Členové projektových týmů většinou nejsou 100 % alokováni pouze na jednom projektu, ale jejich práce je roztržena mezi několik projektů a liniových aktivit. Proto se velice často stává, že berou statusové schůzky jako možnost projednání problémů,

diskutování alternativ či úkolů druhých. Takovéto nevyžádané vstupy mohou schůzky, kde má být pouze shrnut aktuální stav projektu naprosto přeorientovat a na projektovém manažerovi je, aby schůzku vrátil zpět k hlavní agendě.

Manažeři také v rámci osobnostních aspektů k nefungování projektu také uvedli nezvládnutý Task management v souvislosti právě s výše zmíněnou důsledností. Pokud je zadán úkol, jehož splnění není kontrolováno, může být považován za zbytečný.

Dalším hlediskem je samozřejmě to, že morálka týmu a jeho schopnost dodávat postupem času klesá. Jedna z manažerek zmínila také problematické nedostatečnou znalost problematiky daného projektu jako faktor, který může úspěšnost projektu velmi ohrozit.

Nad rámec předchozích identifikovaných dovedností byl dvěma manažery uveden navíc nefungující stakeholder management, který ovšem nebyl zařazen do další části výzkumu, jelikož se nejedná o věc, kterou by dokázal projektový manažer svou dovedností ovlivnit.

Vyhodnocení otázky č. 3

3. Co považujete za klíčové kompetence, které vedou k tomu, že projekt bude úspěšný?

Většina respondentů uvádí, že projektový manažer musí mít základní orientaci v dané oblasti, které se projekt týká, s čímž souvisí i znalost problematiky, kterou má projekt řešit. Být organizovaný, komunikativní, dostatečně důsledný, schopný se jasně vyjadřovat, mít selský rozum, zvládat sebeřízení a sebeorganizaci, dokázat se zaměřit na to podstatné a schopnost prioritizovat.

Vyhodnocení otázky č. 4

4. Jaké předpoklady by PM musel splňovat v případě, že byste podával inzerát na nového PM jako ředitele projektové kanceláře? Uveďte prosím alespoň 3 příklady.

Většina respondentů uváděla především dovednosti pokryté v předchozích otázkách jako znalost problematiky, komunikační dovednosti a plánovací schopnosti. V případě náboru

nového projektového manažera by většina z manažerů vyžadovala i určité zkušenosti s vedením projektů.

Velmi často také byla zmíněna charakteristika související s prací ve stresovém prostředí jako dokázat pracovat pod tlakem či odolnost vůči stresu. Za důležitou považují manažeři také schopnost networkingu a navazování vztahů s lidmi.

Vyhodnocení otázky č. 5

5. Liší se dle vašeho názoru klíčové dovednosti PM dle jednotlivých programů?

Respondenti na základě této otázky žádné rozdíly v potřebných schopnostech mezi programy v České spořitelně nevidí a poukazují spíše na rozdíly v jednotlivých projektech, kdy projekty s velkým dopadem do IT mohou požadovat větší znalost technického "backgroundu" a businessové projekty lepší soft skills a empatii.

Manažer 4 vidí hlavní nutnost v porozumění dané společnosti tedy aktuálně bance nebo konzultantské společnosti, kde dříve působil.

Vyhodnocení otázky č. 6

6. Vzhledem k Vaším osobním zkušenostem, kterou z dovedností byste doporučil nejvíce rozvíjet Vašemu juniornějšímu kolegovi?

Za velmi důležité respondenti pro začátek považují ty dovednosti, které je možné rozvíjet co nejefektivněji. Nejvíce dosažitelné jsou dle manažerů kurzy pro komunikativnost, která také dle první otázky největší měrou ovlivňuje práci PM a úspěšnost jeho projektu.

V případě, že juniorní projektový manažer ví, v jaké oblasti by chtěl dané projekty realizovat, manažeři doporučují se nadále v této oblasti vzdělávat.

Jeden z manažerů zmínil nutnost rozvoje dovedností, ve kterých je daný člověk nejslabší, v jeho případě se jednalo o důslednost.

Vyhodnocení otázky č. 7

7. Která z dovedností se dá dle Vašeho názoru nejlépe naučit? Nabízí společnost, ve které pracujete optimální nabídku kurzů k rozvoji těchto dovedností?

Česká spořitelna dle respondentů nabízí adekvátní nabídku kurzů, ať už se jedná o komunikační dovednosti či prezentování. Nabídka kurzů, jak zmínil jeden z manažerů, je dostatečná, ale pokrývají pouze základní orientaci, v případě zájmu o prohloubení znalostí jsou dle jeho názoru vhodnější specializované kurzy dostupné na trhu (PMI, PRINCE2, Agile, Scrum). Česká spořitelna účast na těchto kurzech podporuje, a i finančně projektovým manažerům na kurzy přispívá či plně hradí.

Další možnosti získávání dovedností jsou PM Advanced programy pořádané Erste Group, která se zaměřuje na seniorní projektové manažery a prohlubování jejich dovedností. Možnost vzdělávání juniorních projektových manažerů PM nezmínili.

Vyhodnocení otázky č. 8

8. Ovlivňuje dle Vašeho názoru styl řízení práce PM úspěšnost projektu?

Všichni z dotazovaných se shodují, že styl řízení určitým způsobem ovlivňuje úspěšnost projektu, liší se ovšem celkový pohled manažerů na ten "správný" styl řízení.

Jeden z respondentů doporučuje v určitých případech direktivní styl vedení, další důležitost stylu vedení nepopírá, avšak představuje i případy, kdy je projekt na stylu řízení projektového manažera nezávislý. V těchto případech se jedná především o legislativních omezeních či vlivy mimo kontrolu PM.

Vyhodnocení otázky č. 9

9. Do jaké míry jste ochotný se podělit o své zkušenosti / znalosti se spolupracovníky? Proč ano, proč ne?

Všech pět respondentů odpověděli, že jsou ochotní se dělit o své zkušenosti. V případě velmi zkušených manažerů (Manažer 1) těchto možností využívají a aktivně se zapojují do způsobů, jak se podělit o své zkušenosti. Jedná se například o vedení školení

Projektové řízení v kostce, mentoring v rámci projektové kanceláře či spolupráce se studenty univerzit na přípravě jejich závěrečných bakalářských či diplomových prací.

Dva respondenti uvedli, že sdílení zkušeností je pro ně velmi důležité, jelikož mohou pomoci někomu ušetřit práci a čas, který může dotyčný věnovat jiným pracovním aktivitám.

Jeden z manažerů uvedl i svoji zkušenost z konzultantské společnosti, kde již po prvním roce na dané pozici dostává pracovník možnost podílet se na přípravě a samotném průběhu školení nováčků.

Takováto praxe probíhá v České spořitelně pro asistentské pozice projektových manažerů, kdy je novému pracovníkovi přidělen jeho mentor v rámci projektové kanceláře, na kterého se může v případě nejasností obracet. Tento postup je obecně velmi známý a prokazatelně i efektivní, bohužel jej příliš mnoho společností v praxi nedodržuje.

4.4 Třetí část výzkumu - dotazníkové šetření

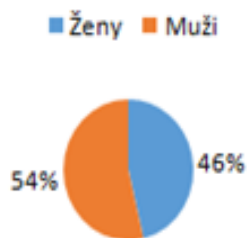
Třetí výzkumná část byla složena ze tří částí vytvořené na základě zpracované teoretické rešerše, provedeného pozorování a provedených rozhovorů. Cílem šetření je nalézt stejnou odpověď jako v případě polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru, ale s využitím jiné metodiky, a to dotazníkového šetření s cílem dosáhnout větší objektivity a prohloubení získaných poznatků. Na základě výčtu klíčových činností získaných z teoretické rešerše, pozorování a rozhovoru byl sestaven dotazník, který čítá 22 dovedností a průměrná doba vyplňování byla 8 minut. Celkem bylo vyplněno 54 dotazníků. Vzhledem k velikosti souboru bylo pro zpracování dat užito pouze základních statistických nástrojů, jako je aritmetický průměr, modus a směrodatná odchylka. Pro přehlednost jsou v níže uvedených tabulkách některé z delších názvů manažerských činností pouze ve zkrácené podobě a bez jejich stručného popisu, který byl také součástí dotazníku.

4.4.1 Identifikační otázky

Součástí dotazníku byla sada identifikačních otázek, které zohledňuje zastoupení respondentů dle pohlaví, věku a délky praxe v profesním životě.

První otázka se věnovala struktuře pohlaví, tento dotazník vyplnilo celkem 29 mužů a 26 žen.

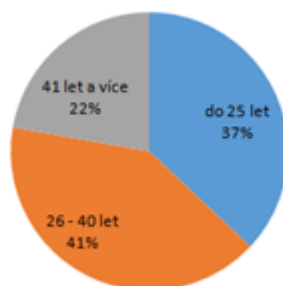
Graf 1 - Zastoupení žen a mužů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka věnovaná věku byla rozdělena do tří intervalů, a to respondenti do 25 let, respondenti ve věku 26–40 let a respondenti starší 41 let. Otázka věku v tomto případě sloužila spíše k přesnější identifikaci než jako informace s větší vypovídající hodnotou.

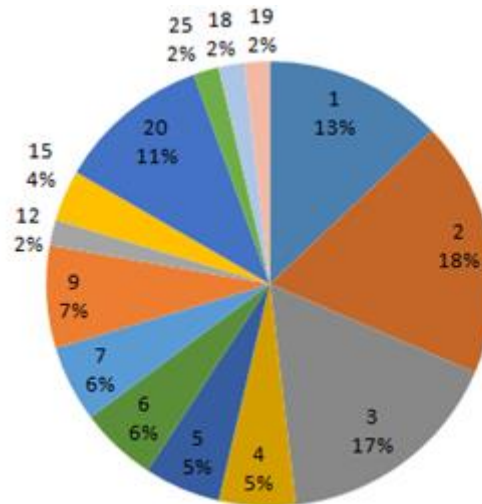
Graf 2 - Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Mnohem důležitější pro prováděný výzkum byla zjištěná délka praxe respondentů. Ta se pohybovala od jednoho roku až do 25 let. Kritériem výběru byla rozmanitost zkušeností v daném podniku.

Graf 3 - Délka praxe



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Základní očekávané dovednosti projektového manažera

Tyto dovednosti byly identifikovány na základě zpracované teoretické rešerše, kdy jednotlivým dovednostem manažera dle rozličných autorů je věnována kapitola 3.2.1.

Mezi zkoumané dovednosti byly vybrány pouze ty, které projektový manažer musí zařadit do své agendy z hlediska řízení projektu. Jelikož klíčovost těchto dovedností může být vnímána velmi podobně a bodové hodnocení by nemuselo být v tomto případě dostatečně vypovídající, byla proto pro tento úsek vybrána metoda pořadí, kdy respondenti seřazovali jednotlivé dovednosti od nejdůležitější po nejméně důležitou.

Pro zkoumání v rámci první části dotazníku byly vybrány tyto dovednosti:

- **Strategická činnost** - dokázat v rámci základní dokumentace s vhodnými lidmi správně určit cíle a určit nutné zdroje k jejich dosažení
- **Kreativní činnost** - dokázat řešit problémy nejenom jasnými alternativami, ale zapojit i ve správnou dobu alternativy méně zřejmé
- **Ekonomická činnost** - nakládat efektivně s rozpočtem, dokázat hledat možné úspory, evidovat stav čerpání rozpočtu, umět využívat informace z finančních reportů ve spolupráci s finančními manažery
- **Koordinační činnost** - řídit úspěšně trojímepřativ projektu, tj. dodat projekt ve stanoveném čase, rozsahu a za stanovené náklady
- **Rozhodovací činnost** - být schopný jasně popsat problém a dokázat se správně a rychle rozhodnout o způsobu jeho řešení, platí i v případě, kdy PM nemá k dispozici dotatečné informace
- **Task management** - kontrolovat plnění úkolů, vést jejich evidenci a v případě nesplnění jeho splnění urgovat
- **Kontrolní činnost** - provádět kontrolní činnost v takovém rozsahu a kvalitě, aby neomezovala PM v provádění prioritnějších aktivit, ale aby pomáhala k plnění projektového imperativu a PM tak dokázal odhalit hrozící či už nastalé problémy
- **Schopnost řešit konflikty** - dokázat úspěšně řešit konflikty se členy týmu s čímž souvisí také rozvinutá schopnost argumentace
- **Schopnost motivovat a vést** - dokázat nalézt motivy lidí a na základě nich je motivovat a vést

Výsledky na základě provedeného dotazníku

Tabulka 1 - Výsledky první části

	Strategická činnost	Kreativní činnost	Ekonomická činnost	Koordináční činnost	Rozhodovací činnost	Task management	Kontrolní činnost	Schopnost řešit konflikty	Schopnost motivovat a vést
Aritmetický průměr	2,37037	5	5,14815	4,07407	3,57407	6,11111	7,18519	6	5,53704
Směrodatná odchylka	2,01197	2,70801	2,34448	1,84443	2,13092	2,04275	1,45391	2,0548	2,7468
Modus	1	2	3	4	3	5	7	8	9

Zdroj: vlastní zpracování

První část dotazníkového šetření přinesla jasné výsledky o nejdůležitější činnosti v rámci této části. Respondenti se jednoznačně shodli a přiřazovali nejvyšší pořadí strategické činnosti projektu, která jako jediná získala modus 1.

Další z činnosti již tak jednoznačné výsledky nevykazovaly. Přestože u kreativní činnosti respondenti volili druhé pořadí, díky velmi vysoké variabilitě výsledků se tato činnost umístila až na pořadí pátém.

Překvapivě nejjednoznačnější výsledky přinesla důležitost činnosti kontrolní, která byla respondenty spíše upozaděna a nebyla jí prokázána žádná větší klíčovost, přestože její důležitost zmínilo hned několik manažerů v rámci rozhovorů.

Naopak velkou variabilitu výsledků prokázala také schopnost motivovat a vést zaměstnance, což je v projektovém řízení celkem pochopitelné především z důvodu dvojí podřízenosti. Někteří z projektových manažerů mohou tuto činnost považovat za bezpředmětnou, jelikož zaměstnanec je jeho podřízeným pouze v rámci liniové struktury a o tuto činnost by se měl starat jeho nadřízený v rámci struktury organizační. Důležité je také podotknout, že v rámci projektového rozpočtu není pro hmotnou motivaci

zaměstnanců příliš prostor a pokud má projektový manažer potřebu zaměstnance motivovat, není zde příliš prostor.

4.4.3 Osobnostní charakteristiky související s každodenní prací PM

V rámci pozorování a několikaletých zkušeností s prací v projektové kanceláři i mimo ní byl vytvořen základní přehled dovedností, s nimiž se projektový manažer každodenně setkává a v rámci své pracovní agendy je provádí. Přehled doplnily také rozhovory s pěti manažery, jejichž výsledky jsou popsány výše.

Pro zkoumání v rámci druhé části dotazníku byly vybrány tyto dovednosti:

- Prezentační dovednost
- Schopnost jasně se vyjadřovat
- Vedení pracovních porad
- Vyjednávání
- Týmová spolupráce
- Sebeorganizace, sebeřízení
- Ochota učit se
- Odolnost vůči stresu

Výsledky na základě provedeného dotazníku

Tabulka 2 - Výsledky druhé části

	Prezentační dovednost	Schopnost jasně se vyjadřovat	Vedení pracovních porad	Vyjednávání	Týmová spolupráce	Sebeorganizace, sebeřízení	Ochota učit se	Odolnost vůči stresu
Aritmetický průměr	1,87037	1,33333	1,92593	1,7963	1,5	2,07407	2,09259	1,38889
Směrodatná odchylka	0,81755	0,66667	0,81313	0,75473	0,73912	0,93989	0,86642	0,62113
Modus	1	1	2	1	1	2	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena především na dovednosti spojené s komunikací související s každodenní prací projektového manažera. To, že komunikace

patří mezi nejdůležitější dovednosti související s prací manažera, je všeobecně známé, ale v rámci této diplomové práce byly zkoumány jednotlivé činnosti, které manažer musí vykonávat. Jako klíčové dovednosti zde bylo identifikováno hned několik činností. Nejlepší známku získala schopnost jasně se vyjadřovat, týmová spolupráce a odolnost vůči stresu. U všech uvedených byla i velice nízká směrodatná odchylka, což znamená, že jen velmi málo z respondentů zvolilo pro tyto činnosti jinou známku než 1.

Naopak jednu z nejvyšších směrodatných odchylek měla prezentační dovednost. Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že vyšší známku než 1 udělovali především respondenti s praxí do 3 let. Jejich volba může být způsobena tím, že jim ještě nebyl svěřen některý z velkých projektů, a tudíž nereportovaly výsledky projektu například členům představenstva, což vyžaduje mnohem větší přípravu, a i pro zkušenější manažery může být stresovou situací. Další z důvodů může být i velikost projektových týmů, který je u menších projektů logicky menší, a proto nepřikládají těmto dovednostem takovou váhu. Na základě dříve provedených řízených rozhovorů bylo potvrzeno zkušenými manažery, že tuto dovednost pokládají za velmi důležitou, což bude zohledněno u celkových výsledků výzkumu.

Označení dovednosti být odolný vůči stresu za klíčovou může souviset s výše uvedenými výsledky u první části, kdy řadili respondenti kontrolní činnost a task management na poslední příčky pořadí manažerských funkcí. Samozřejmě nelze toto tvrzení paušalizovat, ale v případě, že projektový manažer nelpí na pravidelné kontrole členů týmu, ponechává proces dodání plně na nich, což v případě že mezi členy není vybudován vysoký stupeň důvěry, může být pro manažera velmi stresující.

4.4.4 Specifika dané společnosti, znalost vnitrofiremní kultury

I zde byla pro sestavení poslední části využita metoda pozorování doplněna o informace získané z rozhovorů s manažery. Česká spořitelna je organizací se specifickými procesy, projektoví manažeři jsou zde velmi administrativně svázáni. Bere se obrovský potaz na zpracovávání dokumentací, dodržování přesných procesů, termínů, výjimky se dávají, ale ne příliš často s dalším množstvím administrativní zátěže. Cílem této části bylo zjistit,

zdali projektoví manažeři vnímají zkušenosti s danou organizací, jejími procesy a hard skills obecně jako klíčové pro jejich práci.

Pro zkoumání v rámci třetí části dotazníku byly vybrány tyto dovednosti:

- Znalost projektové metodiky
- Kompetence účelně zacházet s informacemi
- Znalost podnikových procesů
- Zvládání specifické vnitrofiremní kultury
- Dovednosti pro práci s informačními technologiemi

Výsledky na základě provedeného dotazníku

Tabulka 3 - Výsledky třetí části

	Znalost projektové metodiky	Kompetence účelně zacházet s informacemi	Znalost podnikových procesů	Zvládání specifické vnitrofiremní kultury	Dovednosti pro práci s informačními technologiemi
Aritmetický průměr	1,722222	1,759259	1,796296	2,240741	2,648148
Směrodatná odchylka	0,869582	0,718414	0,868793	0,791978	0,842338
Modus	1	2	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Opět je možné pozorovat rozdílnost názorů na důležitost znalosti uvedených dovedností. U znalosti projektové metodiky respondenti nejčastěji bodovali sice známkou jedna, ale i zde lze pozorovat trend, který vykazuje horší známky v případě zkušenějších respondentů a naopak. Respondent s 25letou zkušeností v projektovém managementu dokonce ohodnotil tuto dovednost známkou 4, což znamená, že dle jeho názoru se projektový manažer dokáže bez dokonalé znalosti obejít a měl by se soustředit spíše na jiné dovednosti. Podobné výsledky je možné pozorovat i u dalších dvou dovedností, kterými byla schopnost účelně zacházet s informacemi a znalost podnikových procesů.

Nejčastější ohodnocení 3 a tudíž i nejhorší známkování z výše uvedených dovedností získala dovednost pro práci s informačními technologiemi. Tento výsledek je velice překvapivý především s přihlédnutím k faktu, že projektoví manažeři pracují s informačními technologiemi každý den a nemohou bez nich zastávat jejich denní agendu. Je možné, že manažeři právě proto přikládají této dovednosti menší váhu, jelikož se pro ně stala přirozenou součástí pracovního dne a jejich nevnímají své dovednosti jako nějak výjimečné. Pravděpodobně proto byla potřeba dovednosti pro výkon profese označena pouze jako průměrná.

4.4.5 Celková hodnocení výsledků dotazníku

Vzhledem k cíli diplomové práce a celkové přehlednosti získaných responsí byly jednotlivé dovednosti a s nimi související kompetence do třech základních kategorií:

- Manažerské činnosti s potřebou **výborně** rozvinutých kompetencí
- Manažerské činnosti s potřebou **dobře** rozvinutých kompetencí
- Manažerské činnosti s potřebou **průměrně** rozvinutých kompetencí

Do první kategorie spadají oblasti s maximální dosaženou hodnotou aritmetického průměru 1,5. V případě první otázky dotazníku, kdy respondenti přidávali pořadí 9 manažerským dovednostem, spadají do první kategorie oblasti s maximální dosaženou hodnotou aritmetického průměru 3,5. Aby byly oblasti zařazeny do první kategorie, musí splnit kromě první podmínky i podmínky modus v hodnotě 1, u metody pořadí maximálně modus 3.

Do druhé kategorie byly zařazeny oblasti s hodnotou aritmetického průměru nad 1,5 do hodnoty 2,0 s hodnotou modus 2. U první otázky s metodou pořadí nad 3,5 do hodnoty 5,5 s hodnotou modus maximálně 4.

Třetí kategorii představují všechny zbývající hodnoty aritmetického průměru nad 2,0 do hodnoty 3,0 pro bodovací metodu včetně modus v hodnotě 3. U metody pořadí jsou zařazeny do třetí kategorie všechny dovednosti s vyšším aritmetickým průměrem nad hodnotu 4,5.

Manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti projektového manažera s potřebou výborně rozvinutých kompetencí patří dle provedeného dotazníkového výzkumu především činnosti uvedené v tabulce níže.

Tabulka 4 - Manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Modus	Směrodatná odchylka
Metoda pořadí			
Strategická činnost	2,37037	1	2,01197
Bodovací metoda			
Prezentační dovednost	1,87037	1	0,81755
Schopnost jasně se vyjadřovat	1,33333	1	0,66667
Týmová spolupráce	1,5	1	0,73912
Odolnost vůči stresu	1,38889	1	0,62113

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě stanoveného cíle jsou oblasti uvedené v Tabulce 1 potenciálně nejpravděpodobnějšími kandidáty na klíčové činnosti projektových manažerů, z nichž vyplývající kompetence budou patřit právě mezi ty klíčové.

Tyto výsledky potvrdí porovnání s výsledky druhé výzkumné části, tedy polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru. Teprve celková syntéza obou výzkumných částí práce poskytne finální odpověď.

Manažerské činnosti s potřebou dobře rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti projektového manažera s potřebou dobře rozvinutých kompetencí patří dle provedeného dotazníkového výzkumu především činnosti uvedené v tabulce níže.

Tabulka 5 - Manažerské činnosti s potřebou dobře rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Modus	Směrodatná odchylka
Metoda pořadí			
Koordinační činnost	4,07407	4	1,84443
Kreativní činnost	5	2	2,70801
Ekonomická činnost	5,14815	3	2,34448
Rozhodovací činnost	3,57407	3	2,13092
Bodovací metoda			
Vedení pracovních porad	1,92593	2	0,81313
Vyjednávání	1,7963	1	0,75473
Znalost projektové metodiky	1,722222	1	0,869582
Kompetence účelně zacházet s informacemi	1,759259	2	0,718414
Znalost podnikových procesů	1,796296	1	0,868793

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené činnosti se potenciálně také mohou stát kandidáty na klíčové činnosti a z nich odvozené klíčové kompetence. Zda některé z nich mohou být označeny za klíčové, ukáže až porovnání s výsledky z první výzkumné části.

Manažerské činnosti s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti projektového manažera s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí patří dle provedeného dotazníkového výzkumu především činnosti uvedené v tabulce níže.

Tabulka 6 - Manažerské činnosti s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Modus	Směrodatná odchylka
Metoda pořadí			
Task management	6,11111	5	2,04275
Kontrolní činnost	7,18519	7	1,45391
Schopnost řešit konflikty	6	8	2,0548
Schopnost motivovat a vést	5,53704	9	2,7468
Bodovací metoda			
Sebeorganizace, sebeřízení	2,07407	2	0,93989
Ochota učit se	2,09259	2	0,86642
Zvládat specifika vnitrofiremní kultury	2,24074	2	0,791978
Dovednosti pro práci s informačními technologiemi	2,648148	3	0,842338

Zdroj: vlastní zpracování

Oblasti uvedené v Tabulce 3 vzhledem k dosaženému bodovému zisku ze strany respondentů, spíše nepravděpodobnými adepty na klíčové činnosti projektových manažerů z nich vyplývající kompetence.

5 Výsledky a diskuze

Z výsledků získaných z dotazníkového šetření vyplývá, že projektoví manažeři a členové projektových týmů uvádějí mezi manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí především strategickou činnost, dále prezentační dovednosti, schopnost jasně se vyjadřovat, dovednost týmové spolupráce a schopnost být odolný vůči stresu.

Jako méně důležité byly ohodnoceny kompetence v oblastech koordinačních, kreativních a ekonomických činností, umění vedení porad, vyjednávání, znalost projektové metodiky, znalost podnikových procesů a kompetence účelně zacházet s informacemi.

Mezi činnosti s nejvyšším dosaženým bodovým ziskem v rámci první části dotazníkového šetření patří činnost strategická. K takovýmto výsledkům směřovaly i výsledky z polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru a potvrzují tak důležitost v rámci práce projektového manažera a úspěšné vedení projektu. Taktéž nepřekvapující výsledky ukazuje i fakt, že prakticky veškeré činnosti související s dovedností komunikace se umístily na prvním nebo druhém stupni důležitosti.

Strategická činnost byla v rámci dotazníku definována jako schopnost dokázat v rámci základní dokumentace s vhodnými lidmi správně určit cíle a určit nutné zdroje. Tato činnost tedy v sobě zahrnuje nejenom schopnost realistického plánování, jak nakládat se všemi typy zdrojů, ale i dovednosti z oblasti time-managementu a prioritizace práce. Klíčovost této dovednosti potvrdilo všech pět respondentů v rámci jejich odpovědi na zadané otázky. Některé z odpovědi byly přiloženy níže:

Taková základní charakteristika, pokud chce člověk projekty vést je strukturovanost – poskládat si, co vlastně chce dělat, souvisí to s time managementem a souvisí to také se scope managementem. Ono to většinou souvisí s tím, že on má na to navázaný nějaký slušný time management. (Manažer 2)

Pokud se ptáte, jaké vlastnosti by měl mít projektový manažer, aby pomohl hladkému průběhu realizace projektu, jako klíčové vnímám sklon k organizaci a pečlivému plánování, disciplínu a schopnost dělat rychlá rozhodnutí. (Manažer 3)

Jako velmi důležitou pro činnost projektového manažera vidím především strukturovanost, komunikaci a koordinaci trojimperativu projektu. (Manažer 1)

Jde tedy o to, dokázat naplánovat veškeré fáze projektu, i když samotný projekt ještě ani nezačal. V rámci překlápění projektu do dalších fází dochází k stále většímu zpřesňování základní dokumentace, nepočítá se ovšem s radikálními změnami v rámci trojimperativu. Projektový manažer se tedy musí v rámci této činnosti stát šachovým mistrem a předvídat, jak se bude další vývoj projektu ubírat a být vždy minimálně dva kroky napřed.

V rámci komunikačních dovedností získaly nejvyšší bodové ohodnocení prezentační dovednosti a schopnost jasně se vyjadřovat. U prezentačních dovedností nejde pouze o zvládnání vystupování před určitým množstvím lidí či o umění rétoriky nebo strukturovaného projevu. V případě činnosti projektového manažera se velmi často setkává s potřebou přesvědčení druhých, aby věřili jeho názoru a přijali jeho případná doporučení. Tento předpoklad byl opět potvrzen výroky několika respondentů:

Důležitá charakteristika PM je také komunikativnost, ale být také přesvědčivý, protože je to právě on kdo potřebuje lidi přesvědčit, potřebuje nastavit to, aby požadavky byly akceptovatelné – pokud tohle PM nemá, nebo to vypustí, tak většinou nemá šanci na úspěch, protože v praxi to funguje tak, že na projektech v rámci Steering committee nebo komunikace jsou B-1, kteří mohou požadavky absolutně roznést na kopytech pokud si PM neohlídá to, že s nimi musí být vše dohodnuté dopředu a ví, jaké jsou jejich zájmy a PM je schopný to nějakým způsobem řídit. (Manažer 3)

V případě rozvoje dovedností bych se nejvíce zaměřil na komunikační dovednosti a s tím související prezentační dovednosti. (Manažer 1)

K uvedeným prezentačním dovednostem se úzce váže schopnost jasně se vyjadřovat, která jak již bylo výše zmíněno, byla vysoko hodnocena v rámci dotazníkového šetření. V provedených rozhovorech byla tato schopnost zmiňována v souvislosti s prezentováním výsledků sponzorům projektů, kteří velmi často mají pouze high-level znalost dané problematiky, o které musí rozhodovat. V tomto případě musí projektový manažer ve spolupráci se členy týmu připravit pochopitelnou definici daného problému a identifikovat možná řešení včetně jejich výhod a nevýhod.

K výše zmíněným komunikačním dovednostem se úzce váže schopnost týmové spolupráce, která byla taktéž identifikována jako činnost, která musí být výborně rozvinuta. Celková syntéza strategické činnosti, komunikačních dovedností a týmové spolupráce se promítá do přípravy konkrétních plánů, základní dokumentace či prezentací pro sponzory projektu, ale také pozitivně ovlivňuje celkový průběh projektu, a i jeho problémovost. Toto tvrzení potvrzuje Manažer 4:

Ze zkušenosti vím, že když nějakému PM nefungovaly věci, ukazoval na Steeringu, že má žlutý scope, čas i budget a v podstatě neměl k dispozici žádné návrhy řešení. Tímto dal jasnou message pro boardmembers, že má problém a neví co s tím, což započalo proces výměny PM. (Manažer 4)

Jedno z nejvyšších hodnocení v rámci dotazníkového šetření získala schopnost být odolný vůči stresu. Jedná se o obecnější kompetenci, která není vyloženě spjatá pouze s prací projektového manažera, ale s prací na pozici vyššího managementu obecně. Tato oblast sice nebyla explicitně vyjádřena v průběhu provádění rozhovorů, avšak v případě hodnocení respondentů v předloženém dotazníku získala velmi vysoké skóre, což poukazuje na její obecnou důležitost.

Výše uvedené klíčové oblasti tvoří dohromady na základě provedeného výzkumu v bankovní instituci Česká spořitelna jakési jádro kompetencí a dovedností, které jsou potřebné dle názoru oslovených manažerů pro úspěšné vedení projektu a naplnění role projektového manažera. Stručný výčet dovedností je uveden v samotném závěru práce.

6 Závěr

Manažerské kompetence jsou základem efektivního řízení v rámci každé firmy, a to ať se jedná o měkké či tvrdé dovednosti. Tyto dovednosti jsou jakýmsi stavebními kameny, na jejichž základě dokáže manažer více či méně realizovat veškeré manažerské funkce. Absence určitých dovedností, může v případě projektových manažerů přinášet mnohonásobně negativnější dopady na vedení projektu než jejich absence u řadového člena projektového týmu.

Cílem této diplomové práce je identifikovat klíčové kompetence a dovednosti pro výkon profese projektového manažera ve společnosti Česká Spořitelna. V rámci teoretické části nastíněna problematika managementu, manažerských funkcí a osobnosti manažera. Zpracovaná literární rešerše neopomenula také problematiku projektového managementu, projektového řízení či otázku úspěšnosti projektu. Teoretické poznatky získané z odborné literatury byly využity při sestavování otázek pro polostandardizovaný strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. V praktické části této diplomové práce pak bylo realizováno pozorování, řízené rozhovory s vybranými pěti projektovými manažery a dotazníkové šetření probíhající mezi dalšími zaměstnanci projektové kanceláře a členy projektových týmů v rámci České spořitelny. Na základě rozhovorů a následného dotazníkového šetření byl sestaven přehled klíčových kompetencí, dovedností a souvisejících schopností, mezi něž patří především strategická činnost, schopnost efektivní komunikace prezentovaná prezentačními dovednostmi a dovednostmi jasně se vyjadřovat. Jako klíčové byla dále identifikována týmová spolupráce a odolnost vůči stresu. Dále došlo k identifikaci činností s potřebou dobře a průměrně rozvinutých kompetencí. Na nižších stupních důležitosti byly ohodnoceny kompetence v oblastech koordinačních, kreativních a ekonomických činností, umění vedení porad, vyjednávání, znalost projektové metodiky, znalost podnikových procesů a kompetence účelně zacházet s informacemi.

Na základě provedeného šetření nelze žádnou z výše uvedených dovedností zvláště upřednostňovat, což bylo potvrzeno jak rozhovory s manažery, tak i dotazníkovým šetřením. Úspěšné naplnění profese projektového manažera závisí na všech výše

uvedených klíčových kompetencích a jejich dalším rozvoji. Nabídka kurzů pro rozvoj těchto dovedností je dle oslovených manažerů dostatečná na trhu vzdělávání, nabídka společnosti Česká spořitelna, a.s. pokrývá spíše základní znalost a pro odbornější vzdělávání je nutné vyhledat některou ze společností v České republice nebo zahraničí. Diplomová práce díky zjištěným poznatkům může dopomoci projektovým manažerům při rozhodování, které z kompetencí jsou klíčové pro úspěšné vedení projektů a je nutné je v případě jejich profese nadále rozvíjet. V současné době není sestaven žádný plán rozvoje určený pro projektové manažery, ale pouze seznam povinných školení, které ovšem musí absolvovat všichni zaměstnanci společnosti a nejsou nikterak orientovány přímo na projektové manažery. Výčet klíčových činností může být využit společností Česká spořitelna, a.s. k sestavení plánu rozvoje pro projektové manažery, na základě kterého bude docházet k rozvíjení výše uvedených klíčových dovedností jednotlivých manažerů a tím i vyšší úspěšnost při vedení strategických projektů.

Diplomová práce nastínila i problematiku znalostního managementu, kdy všichni oslovení manažeři potvrdili, že nemají problém se sdílením znalostí a zkušeností, někteří z nich tak aktivně činí, což zahrnuje například spolupráci na mentoringu nových zaměstnanců projektové kanceláře, spolupráci na bakalářských či diplomových pracích či školení projektového řízení pro širokou veřejnost. Tento proces dle výsledků z provedených rozhovorů funguje efektivně, avšak není nikterak písemně ukotven v předpisech projektové kanceláře. V tomto případě by tato změna mohla dopomoci k efektivnějšímu fungování projektové kanceláře České spořitelny, a.s.

Tato diplomová práce a její výsledky by mohly přispět k další diskusi týkající se manažerských kompetencí a dovedností projektových manažerů, jelikož jak již bylo v úvodu řečeno, v obsahu projektových metodik jsou tyto problematiky popsány buď velice obecně, nebo se jimi metodika vůbec nezabývá.

Jako přínos této práce lze v obecné rovině vnímat vymezení základních klíčových dovedností, které jsou manažery vnímány jako významné. Závěry identifikované v této diplomové práci mohou být uplatňovány jak v horizontu současném, tak s největší pravděpodobností i v horizontu budoucím. Data získaná výzkumem je možné komparovat

v rámci jiných projektových kanceláří bankovních institucí či dalších z entit bankovní skupiny Erste Group s předpokladem, že by výše identifikované klíčové dovednosti zůstaly nezměněné, ale došlo by pravděpodobně k jejich rozšíření o některé z dovedností, které byly výzkumem označeny jako činnosti s potřebou dobře rozvinutých dovedností. Konkrétně je možné spatřovat přidanou hodnotu této práce ve formulaci klíčových dovedností nutných pro úspěšnou práci projektového manažera v projektové kanceláři České spořitelny potvrzených nejenom samotnými manažery, ale i dalšími členy projektové kanceláře a členy projektových týmů.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-2177-4

BĚLOHLÁVEK, František. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 802510396X

DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5620-2

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4631-9

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Bronislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

DONNELLY, James. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. ISBN 978-80-7169-422-9

DRUCKER, Peter. The practice of management. Londýn: Butterworth-Heinemann, 1955. ISBN 978-00-6087-897-9

DRUCKER, Peter. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. 978-80-7261-294-9

DUCHOŇ, Bedřich, Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 8071798934

FAYOL, Henri. Administration Industrielle et Generale. Paříž: Dunod, 1999.

ISBN 978-21-00044-23-8

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X

GULICK, Luther. Notes on the Theory of Organization. New York: Institute of Public Administration, 1937.

HARTL, Pavel, Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2015.

ISBN 978-80-262-0873-0

HINDE, David. PRINCE2 study guide. New Jersey: Wiley, 2012. ISBN 978-1-119-97078

-1

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: učebnice. Praha: Martin Koláček, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9

HRON, Jan. Teorie řízení. Praha: Credit, 2000. ISBN 9788021306950

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5

CHUNG, Kae. Management: Critical success factors. Boston: Allyn & Bacon, 1986. ISBN 978-02-051-0323-2

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. New Jersey: Wiley, 1984. ISBN 978-1-118-02227-6

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5

KORECKÝ, Michal, Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3221-3

KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters-Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80247-3902-1

LUCIA, Antoinette, Richard LEPSINGER. The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. ISBN 978-0-787-94602-9

MACHÁT, František. Dějiny vedeckého řízení v kapitalistickém průmyslu. Praha: Svoboda, 1966. ISBN 80-85879-84-0

MIKULAŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80247-2339-6

MINTZBERG, Henry. The Nature of Managerial Work. New York: Berrett-Koehler, 1973. ISBN 978-0-060-44556-0

MOTSCHNIG, Renate, Ladislav NYKL. Komunikace zaměřená na člověka. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3612-9

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2544-4

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership a management development. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5721-6

PITRA, Zbyněk. Dovednosti a image manažera. Praha: Bankovní institut, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6

PRUKNER, Vítězslav, Jaromír NOVÁK. Základy managementu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5

ROSENAU, Milton. Řízení projektů. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

SCHWALBE, Kathy. An introduction to Project Management, Fifth Edition. Minnesota: Schwalbe Publishing, 2015. ISBN 978-1505212099

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2

ŠAJDLEROVÁ, Ivana, Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-1505212099

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2

TEMPLAR, Richard, Jay ROS. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2

URWICK, Lyndall. The elements of Business Administration. New York: Harper & brothers, 1943. ISBN 978-0273411031

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír. Management. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1

VODÁČEK, Leo, Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1

WEIHRICH, Heinz, Harold, KOONTZ. Management. New York: McGraw-Hill, 1988. ISBN 978-80-8560-545-7

WÖHE, Günther, KISLINGEROVÁ, Eva. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. K. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

Internetové zdroje:

Kompetence | ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 12.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

O nás | Česká spořitelna. [online]. Copyright © 2018 Česká spořitelna, a. s. [cit. 10.07.2017]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas>

CHAOS Report 2016: Outline - The Standish Group. The Standish Group [online]. Copyright © 2018 by The Standish Group International, Inc [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <https://www.standishgroup.com/outline>

Certificate in Complex Project and Procurement Leadership - Executive Programs - Telfer School of Management. [online]. Copyright © [cit. 09.02.2018]. Dostupné z: <http://www.telfer.uottawa.ca/executiveprograms/en/certificate-in-complex-project-and-procurement-leadership>

What is Project Management Certification? - Project Management Guide. Your online project management software - Wrike [online]. Copyright ©2006 [cit. 12.01.2018]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-project-management-certification/>

Program and Project Management. PwC: Building relationships, creating value [online].
Copyright © [cit. 12.03.2018]. Dostupné
z: <https://www.pwc.com/id/en/services/consulting/program-and-project-management.html>

The Cost of Bad Project Management . [online]. Copyright © 2018 Gallup, Inc. All rights
reserved. [cit. 03.03.2018]. Dostupné
z: <http://news.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx>

Zákony:

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zde dne 21. dubna 2006, zákoník práce (zákoník práce).
[online]. <<https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>.

8 Přílohy

Příloha č. 1 - Odpovědi jednotlivých manažerů v rámci polostandardizovaného strukturovaného rozhovoru

Z důvodu obsáhlosti souboru je součástí přílohy pouze zkrácená verze odpovědí manažerů.

Otázka 1:

Manažer 1

Jako velmi důležitou pro činnost projektového manažera vidím především strukturovanost, komunikaci a koordinaci trojimperativu projektu.

Manažer 2

Taková základní charakteristika pokud chce člověk projekty vést je strukturovanost – poskládat si, co vlastně chce dělat, souvisí to s time managementem a souvisí to také se scope managementem.

Manažer 3

Pokud se ptáte, jaké vlastnosti by měl mít projektový manažer, aby pomohl hladkému průběhu realizace projektu, jako klíčové vnímám velmi dobré komunikační a vyjednávací schopnosti, sklon k organizaci a pečlivému plánování, disciplínu a schopnost dělat rychlá rozhodnutí.

Manažer 4

Člověk by měl být v první řadě strukturovaný, znát scope projektu. Ono to většinou souvisí s tím, že on má na to navázaný nějaký slušný time management. Pokud nesplní základní cíle toho projektu, tzn. když si vezmu, že v projektu jsou takové tři hlavní aspekty scope, budget a čas a PM, aby mohl dodat ten scope v rámci budgetu, který je nadefinovaný a v čase, který je k tomu daný s tím, že PM v průběhu životního cyklu přehodnocuje.

Manažer 5

Především držet termíny projektu, důslednost a správná komunikace.

Otázka 2:

Manažer 1

Toto se stává hlavně, když je špatný stakeholder management, v rámci projektového týmu nedostatečná komunikace a také při nezvládnutém nebo špatně nastaveném change management procesu na projektu.

Manažer 2

Pokud chybí cokoli z výše zmíněného, ovlivňuje to negativně fungování projektu.

Manažer 3

Důvodů, proč projekt nefunguje (optimálně) je bohužel celá řada, a žádný projekt nemá šanci se jim vyhnout zcela. Mezi nejčastější důvody, které v praxi vidím, patří nedostatečná priorita projektu, nejasné odpovědnosti a nedůslednost

Manažer 4

To určitě může. Ten PM by měl být právě i tak trochu osobnost a nemít problém s tím postavit se před lidí a něco jim odvyprávět nebo po nich něco chtít udělat. Většinou co jsem se setkal u lidí, kteří se prali s projektovým managementem tak toto moc nezvládali. Takže ty abys dokázala správně vést projekt tak musíš i určitým způsobem vědět jak funguje ta organizace, ve které se pohybuje.

Manažer 5

Tak s tímto jsem se setkala v případech, kdy byl špatně nadimenzován harmonogram projektu nebo když PM velkou část dodávek delegoval buď na dodavatele, nebo tým. Roli u úspěšnosti projektu může sehrát také highlevel pohled na problematiku daného projektu.

Otázka 3:

Manažer 1

Hlavně komunikace, selský rozum, řízení lidí, zaměření se na podstatné věci, vyjednávací dovednosti.

Manažer 2

Jako nejdůležitější vidím základní orientaci v dané oblasti, organizovanost, komunikativnost, důslednost, rozvážnost, schopnost vysvětlovat, empatii, respekt, příslost a pracovitost.

Manažer 3

Důležitá charakteristika PM je také komunikativnost, měl by být schopný nacházet nějaký konsenzus se stakeholdery, ale být také přesvědčivý, protože je to právě on kdo potřebuje

lidi přesvědčit, potřebuje nastavit to, aby požadavky byly akceptovatelné – pokud tohle PM nemá, nebo to vypustí, tak většinou nemá šanci na úspěch, protože v praxi to funguje tak, že na projektech v rámci Steering committee nebo komunikace jsou B-1, kteří mohou požadavky absolutně roznést na kopytech pokud si PM neohlídá to, že s nimi musí být vše dohodnuté dopředu a ví, jaké jsou jejich zájmy a PM je schopný to nějakým způsobem řídit. Takže v tomto případě určitě komunikativnost.

Manažer 4

To co jsem říkal v té první odpovědi. Strukturovanost, komunikativnost.

Manažer 5

Kromě výše zmíněného je to také podpora od sponzora a top managementu, kteří rozhodují o strategii banky, pro kterou se projekty vytváří a delegace rozhodování o projektu na PM

Otázka 4:

Manažer 1

Kdybych byl ředitelem projektové kanceláře po nových PM bych požadoval především komunikativnost, selský rozum a prokazatelnou zkušenost s vedením projektů.

Manažer 2

Záleží na typu projektu. Mezi tři hlavní by patřila 1/znalost tématu, 2/dobré komunikační a 3/plánovací schopnosti

Manažer 3

Mezi mé požadavky by patřila především znalost metodologie, doložitelná zkušenost s vedením projektu, schopnost pracovat pod tlakem.

Manažer 4

Záleží, na jakou úroveň by to bylo, protože se to podle toho liší. Obecně bych požadoval zkušenost s řízením projektu, s plánováním, měl by být komunikativní, měl by zvládat networking a navazování vůbec těch vazeb s lidmi

Manažer 5

Požadovala bych zkušenosti s projektovým řízením nejlépe ve stejné či podobné oblasti, vysoké pracovní nasazení a průbojnost.

Otázka 5:

Manažer 1

Obecně ne, spíš podle jednotlivých projektů (větší technický background u projektů s velkým dopadem do IT, lepší soft skills a empatie u business projektů). Důležité je aby si sedli osobnostně a profesionálně sponzor, business vlastník a PM.

Manažer 2

Liší jen z malé části, hlavní předpoklady zůstávají pořád stejné.

Manažer 3

Ne. Právě proto je projektová metodologie univerzální.

Manažer 4

Z pohledu bankovní společnosti v tom není rozdíl – pokud bereme v potaz retail, data nebo korporátní projekty. To je o tom, co jsem již říkal. PM by měl především rozumět té společnosti, v mém případě bance. U nás v bance jsou všechny projekty poměrně hodně zaměřeny na IT a nějakých procesů banky. V případě, že rozumím, jak funguje proces banky alespoň trochu, což vyžaduje určitý vhled, rozumí trochu, jak funguje životní cyklus softwaru, tak je PM schopný fungovat v této oblasti.

Manažer 5

Většinou ne, i když každý program má jiné požadavky, tak úspěšný PM se dokáže do konkrétního programu „vcítit“, využít a rozvíjet dále své dovednosti. Základ je však podobný.

Otázka 6:

Manažer 1

V případě rozvoje dovedností bych se nejvíce zaměřil na komunikační dovednosti a s tím související prezentační dovednosti.

Manažer 2

Zaměřila bych se na trénování komunikace (prezentační dovednosti, vyjednávací dovednosti, řízení lidí), pokud se chce člověk specializovat na projekty z určité oblasti, tak zvyšovat odbornost v té oblasti

Manažer 3

Nejvíce jsou asi dosažitelné kurzy pro komunikativnost, kterých je celá řada, specializované jak na obecné verbální dovednosti, tak na zvládnutí prezentací. Jsou i nejlépe trénovatelné.

Manažer 4

To je těžké říct, protože z pohledu juniorního projektáka by se měl primárně naučit držet čas, rozpočet, scope. To se ale rovnou překlápí do toho, že on musí zlepšovat své vyjednávací schopnosti a tu komunikaci. PM by měl tedy držet takové ty základní věci týkající se projektového řízení, hlídat si, že když zahajuje projekt, tak musí mít k dispozici business zadání, které dává smysl nejenom tomu zadavateli, ale ostatním lidem, kteří jsou na tom závislí. Dané zadání musí dávat smysl i z pohledu času, rozpočtu – jsme opět zpět u komunikace, což je klíčová dovednost toho projektáka. Ze zkušenosti vím, že když nějakému PM nefungovaly věci, ukazoval na Steeringu, že má žlutý scope, čas i budget a v podstatě neměl k dispozici žádné návrhy řešení. Tímto dal jasnou message pro boardmembers, že má problém a neví co s tím, což iniciuje jasnou změnu PM. Takže určitě držet se v první řadě těch technik a postupů v rámci projektového managementu – to by byla asi moje rada tomu mému zástupci a postupně si budovat vazby na ostatní lidi.

Manažer 5

Znát prostředí, ve kterém se projekt aplikuje, dokázat odprezentovat výsledky, zvládat vedení týmu.

Otázka 7:

Manažer 1

Do určité úrovně se dá naučit cokoli, další prohlubování je věc praxe a předpokladů konkrétního člověka (osobnost, talent, zaměření) Za základní zorientování se v různých oblastech je nabídka kurzů a e-learningů v ČR dostatečná, pomáhají i rozvojové programy. Na prohloubení znalostí v určité oblasti jsou vhodnější specializované kurzy dostupné na trhu

Manažer 2

Doporučila bych kurzy, které se specializují na různé druhy metodik, používané při vedení projektu (Agile, Scrum, Prince2, KepnerTregoe, PM Book) a dále kurzy na rozvoj schopnosti motivace. Oba dva druhy jsou na trhu snadno dosažitelné.

Manažer 3

Nejvíce jsou asi dosažitelné kurzy pro komunikativnost, kterých je celá řada, specializované jak na obecné verbální dovednosti, tak na zvládnutí prezentací. Jsou i nejlépe trénovatelné.

Manažer 4

Určitě ty technické dovednosti dané PMBokem se dají velmi dobře naučit, jelikož tam jsou jasné postupy. Co se týká kurzů poskytovaných firmou, ve které pracuji určitě je to PM Advanced program, který je zaměřený na tyto dovednosti. Není to přímo aktivita bankovní společnosti, ale je to aktivita Erste Group, a co se týká kurzů tady na trhu – to určitě není problém. V ČR jsou dvě společnosti, které vyloženě poskytují kurzy pro absolvování PMI i pro PRINCE2, záleží na požadované certifikaci. Takže na základě toho člověk získá potřebné body, aby mohl získat tu certifikaci samotnou.

Manažer 5

Kurzy na projektové řízení jsou, v naší bankovní společnosti úplně ne, ale v ERSTE ano, ale vždycky je možnost obrátit se na trh, jsou tu agentury, které tyto služby nabízí a Česká spořitelna toto podporuje.

Otázka 8:

Manažer 1

Ve většině případů ano, nicméně jsou projekty, u kterých ani sebelepší PM nic nesvede jako při legislativních omezeních nebo pokud zasáhnou vlivy mimo kontrolu projektu.

Manažer 2

Ano, rozhodně.

Manažer 3

Samozřejmě to, jak je řízen projektový manažer, a to, jak on sám řídí tým, jsou jedny z velmi důležitých parametrů, které ovlivňují projekt (obdobně je to i v liniové struktuře společnosti. Pokud nemá PM dostatečnou svobodu, nebo on sám využívá nevhodný mikromanagement u týmu, bude zcela určitě projekt negativně ovlivněn.

Manažer 4

Určitě ano, ale to je právě to, ono se to posouvá od těch technických věcí, které mají určitý rozsah a postupně jak člověk získává zkušenosti, tak může půlku ze znalosti zahodit, jelikož jsou zbytečné. Tím, jak získává člověk více zkušeností, a hlavně toho nadhledu, tak se odpoutává od těch technických věcí a dělá si vlastně to, co potřebuje a co považuje za nutné – tím pádem si vytvoří svůj styl a každý má to trošku.

Manažer 5

Ano. Například v některých případech je potřeba více direktivní styl řízení projektu.

Otázka 9:

Manažer 1

Jsem ochotný a podílím se například na školení PM v kostce, provádím mentorink nebo konzultace diplomových prací. A jaký důvod je že toto dělám? Protože mě to baví.

Manažer 2

O znalosti či zkušenosti jsem absolutně ochotná se podělit, protože to vždy může jen pomoci danému člověku. Vždy to má pozitivní efekt a ušetří to dotyčnému čas s vyhledáváním informací a uvolněná kapacita může být využita na jiný úkol.

Manažer 3

Proč ne. Podle Prince2 by si měl PM vytvářet tzv. "Daily Log. Tam si má zapisovat věci, které mu příště pomohou být lepší a úspěšnější. Obecné poučky metodologie pak dokáže vylíčit barvitěji na konkrétních případech.

Manažer 4

Obecně s tím nemám problém a souhlasím s tím, že to tak funguje. V konzultačních společnostech to funguje tak, že jakmile je tam člověk déle než rok nebo dva, tak automaticky připravuje školení pro juniory. V České spořitelně toto předávání zkušeností v rámci projektové kanceláře funguje spíše na ad hoc bázi. Když si někdo přijde pro radu, tak nemám problém. Ale určitě když něco takového bude a budu vědět, že to nějak funguje, tak nemám problém se do toho zapojit a připravit nějaké vstupy.

Manažer 5

100 % ano, pokud mohu pomoci, ráda tak učiním. I já sama se s kolegy často radím a vždy tak lépe dosáhnu výsledku.

Příloha č. 2 - Podoba dotazníkového šetření

Dobrý den, cílem předkládaného dotazníku je identifikovat klíčové kompetence u projektových manažerů.

Dotazník se skládá ze tří částí, ve kterých jsou popsány jednotlivé dovednosti ať už na základě charakteristik identifikovaných v rámci manažerských funkcí, osobnostních charakteristik nebo znalostí souvisejících se znalostí podnikové kultury.

Zamyslete se, prosím, kterými kompetencemi musí takový člověk disponovat a na jaké úrovni musejí být rozvinuty, aby mohl vykonávat pozici projektového manažera a dokázat úspěšně vést jemu zadaný projekt.

Výsledky jsou anonymní a budou použity pouze pro studijní účely.

Základní očekávané dovednosti projektového manažera

Seřadte sestupně dovednosti dle důležitosti (od nejdůležitějších po ty nejméně důležité), čímž každé dovednosti přiřadíte unikátní pořadí.

1. Strategická činnost - dokázat v rámci základní dokumentace s vhodnými lidmi správně určit cíle a určit nutné zdroje k jejich dosažení
2. Kreativní činnost - dokázat řešit problémy nejenom jasnými alternativami, ale zapojit i ve správnou dobu alternativy méně zřejmé
3. Ekonomická činnost - nakládat efektivně s rozpočtem, dokázat hledat možné úspory, evidovat stav čerpání rozpočtu, umět využívat informace z finančních reportů ve spolupráci s finančními manažery
4. Koordinační činnost - řídit úspěšně trojmeprativ projektu, tj. dodat projekt ve stanoveném čase, rozsahu a za stanovené náklady
5. Rozhodovací činnost - být schopný jasně popsat problém a dokázat se správně a rychle rozhodnout o způsobu jeho řešení, platí i v případech, kdy PM nemá k dispozici dotatečné informace
6. Task management - kontrolovat plnění úkolů, vést jejich evidenci a v případě nesplnění jeho splnění urgovat
7. Kontrolní činnost - provádět kontrolní činnost v takovém rozsahu a kvalitě, aby neomezovala PM v provádění prioritnějších aktivit, ale aby pomáhala k plnění projektového imperativu a PM tak dokázal odhalit hrozící či už nastalé problémy
8. Schopnost řešit konflikty - dokázat úspěšně řešit konflikty se členy teamu s čímž souvisí také rozvinutá schopnost argumentace
9. Schopnost motivovat a vést - dokázat nalézt motivy lidí a na základě nich je motivovat a vést

Osobnostní charakteristiky související s každodenní prací PM

Zamyslete se, prosím, kterými kompetencemi musí člověk disponovat a na jaké úrovni musejí být rozvinuty, aby mohl vykonávat pozici projektového manažera a dokázat úspěšně vést jemu zadaný projekt. Hodnocení je podobné jako ve škole: 1 = potřeba výborně rozvinutých kompetencí v dané oblasti, 2 = potřeba dobře rozvinutých kompetencí, 3 = potřeba průměrně rozvinutých kompetencí, 4 = příslušná kompetence téměř není potřeba, 5 = kompetence není vůbec potřeba. Je mi jasné, že v ideálním světě by měl mít PM veškeré tyto dovednosti rozvinuté výborně. Vnímejte proto prosím jemné niance mezi tím umět něco výborně, dobře a průměrně, tak aby mohly být stanoveny ty opravdu klíčové kompetence.

	1	2	3	4	5
Prezentační dovednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost jasně se vyjadřovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení pracovních porad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebeorganizace, sebeřízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota učit se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odolnost vůči stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Specifika dané společnosti, znalost vnitropodnikové kultury

Zamyslete se, prosím, kterými kompetencemi musí člověk disponovat a na jaké úrovni musejí být rozvinuty, aby mohl vykonávat pozici projektového manažera a dokázat úspěšně vést jemu zadaný projekt. Hodnocení je podobné jako ve škole: 1 = potřeba výborně rozvinutých kompetencí v dané oblasti, 2 = potřeba dobře rozvinutých kompetencí, 3 = potřeba průměrně rozvinutých kompetencí, 4 = příslušná kompetence téměř není potřeba, 5 = kompetence není vůbec potřeba. Je mi jasné, že v ideálním světě by měl mít PM veškeré tyto dovednosti rozvinuté výborně. Vnímejte proto prosím jemné niance mezi tím umět něco výborně, dobře a průměrně, tak aby mohly být stanoveny ty opravdu klíčové kompetence.

	1	2	3	4	5
Znalost projektového metodiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetence účelně zacházet s informacemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalost podnikových procesů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládnání specifické vnitřní kultury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovednosti pro práci s informačními technologiemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pohlaví

žena

muž

Věk

pod 25 let

26 - 40 let

41 let a více

Délka praxe v profesním životě

Zbývá 20 znaků