

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Komparace standardů IPMA verze ICB 3 a ICB 4**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Autor:

Bc. Pavlína Mikulicová

Brno 2016



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem práci na téma *Komparace standardů IPMA verze ICB 3 a ICB 4* vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c. za jeho odborné vedení, ochotný přístup, cenné rady a připomínky.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou certifikace projektových manažerů dle standardu ICB, který se orientuje na kompetence projektového manažera. V teoretické části je představen historický vývoj a přístupy k řízení projektů, základní pojmy a nejrozšířenější standardy a certifikace z oblasti projektového managementu. Praktická část práce se věnuje podrobné deskripci verze 3 a 4 standardu ICB. Následně je provedena komparace obou verzí dle zvolených kritérií a na základě tohoto srovnání jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky jednotlivých verzí. V závěru práce je formulován přínos ICB 4 pro praxi řízení projektů a je navržena možná podoba struktury standardu.

## **Klíčová slova**

IPMA, ICB, projekt, program, portfolio, projektové řízení, certifikace, kompetence

## **Abstract**

This thesis deals with certification of project managers according to the ICB standard, which focuses on the competence of the project manager. The theoretical part introduces the historical development and approaches to project management, basic concepts in project management and widespread standards and certification in project management. The practical part is devoted to detailed description of the version 3 and 4 of the ICB standard. Subsequently comparison of both versions according to selected criteria and on the basis of this comparison are evaluated strengths and weaknesses of each version. The conclusion is formulated to benefit ICB 4 for the practice of project management and is designed to possibly form the structure of the standard.

## **Keywords**

IPMA ICB, project, program, portfolio, project management, certification, competency

## Obsah

1	ÚVOD .....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	9
3	ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	11
3.1	Historický vývoj projektového managementu.....	11
4	PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU MANAGEMENTU.....	13
4.1	Systemový přístup.....	14
4.2	Procesní a znalostní přístup.....	16
4.3	Kompetenční přístup .....	18
4.4	Agilní přístup .....	19
5	ZÁKLADNÍ POJMY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	20
5.1	Projekt.....	20
5.2	Program .....	23
5.3	Portfolio.....	24
5.4	Životní cyklus projektu.....	24
6	CERTIFIKACE A STANDARDY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	27
6.1	PMI .....	28
6.2	PRINCE2 .....	29
6.3	IPMA .....	31
7	IPMA COMPETENCE BASELINE 3 .....	37
7.1	Zaměření.....	37
7.2	Základní rámec .....	38
7.3	Oko kompetencí .....	38
7.4	Struktura .....	38
7.4.1	Technické kompetence .....	39
7.4.2	Behaviorální kompetence.....	42
7.4.3	Kontextové kompetence.....	45
8	INDIVIDUAL COMPETENCE BASELINE 4.....	46
8.1	Zaměření.....	47
8.2	Základní rámec .....	47
8.3	Oko kompetencí .....	48
8.4	Struktura .....	49
8.4.1	Perspektivní kompetence .....	49
8.4.2	Lidské kompetence .....	51

8.4.3	Praktické kompetence .....	54
9	KOMPARACE STANDARDŮ ICB VERZE 3 A 4 .....	57
9.1	Zaměření.....	57
9.2	Základní rámec .....	58
9.3	Oko kompetencí .....	59
9.4	Struktura .....	60
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ KOMPARACE .....	63
10.1	Přínos ICB 4 pro praxi řízení projektů.....	65
11	DISKUZE A NÁVRHY .....	66
12	ZÁVĚR .....	69
13	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
14	SEZNAM ZKRATEK .....	75
15	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	76

# 1 ÚVOD

Pojem „*projekt*“ existuje v lidské společnosti již řadu let, avšak do širšího povědomí se dostává až v posledních několika desetiletích. Nelze si nevšimnout, že v dnešní moderní společnosti je za projekt postupně označována téměř každá lidská činnost, od produkce speciálních potravinářských výrobků, přes konání vzdělávacích kurzů až k realizaci výstavby budov či stavbě silnic. Začala se formovat nová odnož managementu, a to projektový management. Ten představuje jistou filosofii řízení, která v sobě zahrnuje dodržování určitých zásad. Kdo ale tyto pravidla stanovuje a jakým způsobem?

V závislosti na rozvoji disciplíny projektového řízení vyvstala na povrch potřeba tuto oblast zajistit z institucionálního hlediska. Již v 60. letech tak začaly vznikat instituce zaměřující se oblast řízení projektů a provádění certifikací projektových manažerů. Tyto společnosti daly základní platformu podobě řízení projektů a začaly stanovovat hlavní procesy, které by měly být pro dosažení úspěšného projektu dodrženy. Společností, která vydala první ucelenou metodiku o řízení projektů, kde jsou všechny činnosti převedeny do projektových procesů, byla Project Management Institute (PMI) sídlící v USA. Tato metodika se stala vzorem pro další odvozené standardy.

V Evropě převzala první místo v oblasti certifikací projektových manažerů společnost International Project Management Association (IPMA). Zvyšoval se počet firem, které ve své činnosti začaly aplikovat řízení podle projektů, a to si vyžádalo disponovat kompetentními osobami. Řešení přináší právě společnost IPMA, která se ve svém certifikačním procesu zaměřuje na kompetence projektových manažerů. Na rozdíl od metodiky PMI, která definovala procesy, se IPMA ve svých standardech orientuje na potřebné znalosti a schopnosti, kterými by měli jednotliví projektoví manažeři disponovat.

Stěžejním dokumentem, podle kterého IPMA certifikaci provádí je IPMA Competence Baseline (ICB). Ten definuje různé oblasti kompetencí a přibližuje uchazeči o certifikaci, jak by měla být daná kompetence správně aplikována v praxi. Pro standard ICB byl ve svém historickém vývoji milníkem rok 2015, kdy došlo k rozsáhlému přepracování dosavadní podoby tohoto dokumentu. Jak moc se podoba ICB změnila a bude překážkou či spíše usnadněním pro uchazeče o certifikaci?



## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je provést komparaci verze 3 standardu ICB a jeho nejnovější obměny – verze 4. Tato komparace bude podpořena podrobnou analýzou jednotlivých verzí ICB a následně provedena dle vybraných srovnávacích kritérií. Kritéria byla zvolena tak, aby co nejlépe odrážela hlavní strukturu a smysl standardu. Dílčím cílem je zhodnotit výsledky komparace a vytyčit silné a slabé stránky jednotlivých verzí standardu. Účelem diplomové práce je rovněž formulace přínosu ICB verze 4 pro praxi řízení projektů a navrhnout doporučující podobu struktury standardu, která by odrážela zjištěné nedostatky ICB 4.

Teoretická část práce je zaměřena na přiblížení tematiky projektového řízení a uvedení základní terminologie, jenž se opírá o zpracování informací z odborné literatury českých i zahraničních autorů a dále z internetových zdrojů. Práce představuje historický vývoj a základní přístupy k projektovému managementu, dále životní cyklus projektu a zejména charakteristiky pojmů, jako je projekt, program, portfolio, které jsou stěžejními termíny pro srovnávaný standard ICB. Následně je uveden přehled hlavních standardů a certifikací v oblasti projektového řízení. Diplomová práce rovněž využívá poznatků získaných z dokumentů IPMA Competence Baseline 3, Individual Competence Baseline 4, Organisational Competence Baseline a Project Excellence Baseline, které jsou díly společnosti IPMA. Jako doplňující zdroj je také využit Národní standard kompetencí projektového řízení 3.2, publikovaný Společností pro projektové řízení ČR a interní dokumentace společnosti IPMA, která není veřejně k dispozici.

Komparace spočívá v deskripci jednotlivých verzí standardu ICB se zaměřením na účel a strukturu dokumentu a zejména na představení dílčích kompetencí. Následným krokem je provedení komparace dle vybraných srovnávacích kritérií:

- **Zaměření** - uvádí základní tematické oblasti, na které je daná verze orientována
- **Základní rámec** - stanovuje konkrétní stěžejní aspekty, o které se daná verze opírá při definici svých kompetencí
- **Oko kompetencí** - jedná se o grafickou vizualizaci celého standardu a zaměřuje se na design, v jakém jsou jednotlivé kompetence dané verze znázorněny
- **Struktura** - stanovuje základní konstrukční skladbu dané verze, dělení jednotlivých kompetencí a jejich dílčích charakteristik

Uvedená kritéria byla zvolena na základě předešlého důkladného prostudování jednotlivých verzí ICB tak, aby co nejobjektivněji odrážela základní účel, složení a orientaci, pro kterou byl standard vytvořen.

Na základě porovnání rozdílů jednotlivých verzí ICB podle zvolených kritérií byly vytyčeny silné a slabé stránky srovnávaných verzí. V následujícím kroku bylo možné provést zhodnocení výsledků komparace a na základě těchto výsledných údajů formulovat přínos nové verze ICB pro praxi projektového managementu. V závěru práce je navržena struktura dokumentu ICB 4, která odráží zjištěné nedostatky stávající struktury standardu. Navrhovaná struktura je doplněna hrubými výpočty zredukovaného počtu stran opakujících se kapitol. Toto vyčíslení bylo stanoveno na základě podrobného zkoumání a srovnávání jednotlivých kompetencí a jejich dílčích klíčových indikátorů v oblasti projektového, programového a portfolio managementu. V těchto jednotlivých doménách managementu byly brány v úvahu indikátory bez jejich opakujícího uvádění a na základě propočtů jejich rozsahu bylo sestaveno hrubé vyčíslení výsledného počtu stran.

### **3 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU**

Projektový management je chápán jako speciální management - filosofie řízení. Jak uvádí Skalický, Jermář a Svoboda (2010), projektový management se řadí mezi vědecké disciplíny, které nesou souhrnný název management socioekonomických systémů (tj. podnikový management, management veřejné správy, neziskových organizací, strategický management, ale i projektový management). Základem projektového managementu je řízení, které jako subsystém systémového inženýrství, je produktem lidské činnosti a souvisí s prohlubující se organizovanou dělbou práce (Pácalt, 2014). Projektové řízení je chápáno jako odnož projektového managementu a své místo ve společnosti si začíná budovat až po druhé světové válce, a to zejména ve stavebnictví. V této době lze vysledovat snahy o mezinárodní standardizaci v oblasti projektového řízení. Po roce 1989 se zavádí projektové řízení i do oblasti informatiky (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012).

#### **3.1 Historický vývoj projektového managementu**

Prvky projektového managementu lze spatřovat i v dobách historických. Uskutečňovaly se akce, kterým lze bez pochyby přiřadit přívlastek projektové. Budovaly se výjimečné stavby, které vyžadovaly shromáždění zdrojů a koordinaci jejich působnosti. Na přelomu 19. a 20. století se s rozvojem průmyslové výroby realizovalo mnoho velkých projektů. Příkladem může být stavba Eiffelovy věže (1889), výstavba Panamského průplavu (1914) nebo třeba stavba zaoceánské lodi Titanic (1912), (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Ovšem jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012), oproti současnosti zde bylo několik zásadních rozdílů. Předně se jedná o rychlost přenosu informací. Dříve byl k šíření zpráv nutný jejich fyzický transfer, v dnešní době s moderními technologiemi je zpráva mezi dvěma místy předána za několik vteřin. Dalším zásadním rozdílem autoři označují dostupnost zdrojů a časové omezení. Chiu (2010) vyzdvihuje dobu starověku, kdy se již využívaly konstrukční techniky pro stavbu pyramid, které existují dodnes. Bylo běžné, že jedna pyramida se budovala několik desítek let. Autor rovněž uvádí příklad i katedrály v Pise, která se stavěla více než jedno století. Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012) poukazují dále na dostatek pracovní síly v dřívějších dobách, respektive otroků. Při případném nedostatku pracovních zajatců či zlata a dalších nezbytností posloužilo jako prostředek k získání těchto chybějících složek válečné tažení.

Protikladem dnešní moderní doby a dnešní podoby projektového řízení však je, že potřebné zdroje k uskutečnění projektů nejsou tak jednoduše k dispozici. Zároveň není možné jednotlivé projekty realizovat v řádech desítek let, jejich doba životnosti je mnohem kratší. Rychle se měnící poptávka si vyžaduje stále rychlejší obměnu nabízených produktů.

Projektová praxe se formovala zejména během druhé světové války. Realizovalo se mnoho projektů při vývoji nových zbraní hromadného ničení, resp. se jednalo o rozvoj celého zbrojního průmyslu. Tyto rozsáhlé projekty vyžadovaly tisíce dodavatelů a projektový management tak sílil ve svém využití (Kerzner, 2014). Projektový management se jako pojem poprvé objevil v 50. letech 20. století v USA v oblasti obranného leteckého průmyslu. V tomto období rovněž vznikaly první techniky projektového managementu, např. PERT (Program Evaluation and Review Technique) jako hodnotící a kontrolní nástroj nebo metoda kritické cesty (Critical Path Method), která se stala stěžejním symbolem disciplíny projektového managementu (Morris, Pinto, Söderlund, 2012).

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádí hned několik důvodů, proč se o projektovém řízení jako o samostatné disciplíně hovoří až v posledních desetiletích. Jako první zmiňují rozvoj obecné teorie řízení ve 20. století. Lidská společnost dospěla do stavu, kdy dalšího zvyšování efektivnosti její existence není možno dosáhnout pouze empiricky metodou zkoušky a omylu, ale je třeba věnovat pozornost i teoretickým otázkám řízení. Dále autoři upozorňují na rozvoj vědy a techniky, který urychluje frekvenci změn, a na povrch vyvstávají otázky řízení těchto změn, které musí být zvládnuty v optimálním čase. V neposlední řadě je zmíněn rozvoj komunikační techniky. Ta podporuje rychlý přesun informací na místa určení. Díky rozvoji výpočetní techniky se projektové řízení rozvinulo jako teoretická disciplína a zároveň se rozšířilo jeho využívání v praxi. Příkladem může být rozvoj personálních počítačů, který umožnil široké používání podpůrných plánovacích programů v praxi.

V dnešní moderní době se silnou konkurencí a vysokými nároky otevřeného evropského trhu se podniky musí umět přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Tento fakt upevnila i hospodářská krize ve třicátých letech 20. století. Oblast projektového řízení tak začala sloužit jako nástroj k realizaci potřebných změn (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012). V současnosti se projekty v rámci organizací vyskytují téměř všude.

Jsou součástí strategického řízení společnosti, slouží k řešení interních potřeb firmy nebo je provádí podniky vzájemně mezi sebou na základě smluv. Změna chápání projektového managementu v novém tisíciletí je reprezentována normou ISO 10 006 „Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti“ (Štefánek, 2011).

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) poukazují na dnešní podobu projektového managementu, která byla dána americkou společností projektových manažerů Project Management Institute (PMI) zhruba v roce 1995. Tato společnost vydala první ucelenou metodiku projektového řízení, kde jsou všechny činnosti projektového managementu převedeny do procesů a ty jsou zařazeny do devíti znalostních oblastí projektového řízení, tzv. PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Procesy podle metodiky PMI se staly ve Spojených státech standardy a jsou základem pro další odvozené metodiky, např. PRINCE 2. V evropských zemích působí Mezinárodní asociace projektového managementu (IPMA - International Project Management Association). PMI i IPMA se rovněž zabývají vzděláváním projektových manažerů. Jsou organizátory certifikačních procesů projektových manažerů, které ověřují znalosti a způsobilosti v řízení projektů. V České republice působí Společnost pro projektové řízení (SPŘ), která je členem organizace IPMA. V roce 2006 IPMA vydala publikaci ICB - IPMA Competence Baseline verze 3, která se zaměřuje na potřebné schopnosti a způsobilosti projektového manažera. Na základě této publikace byl v ČR v roce 2008 vydán Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3, v roce 2010 verze 3.1 a v roce 2012 verze 3.2. V září roku 2015 byla oficiálně schválena členskými zeměmi IPMA další verze standardu ICB, a to 4 (ipma.cz, 2014).

## **4 PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU MANAGEMENTU**

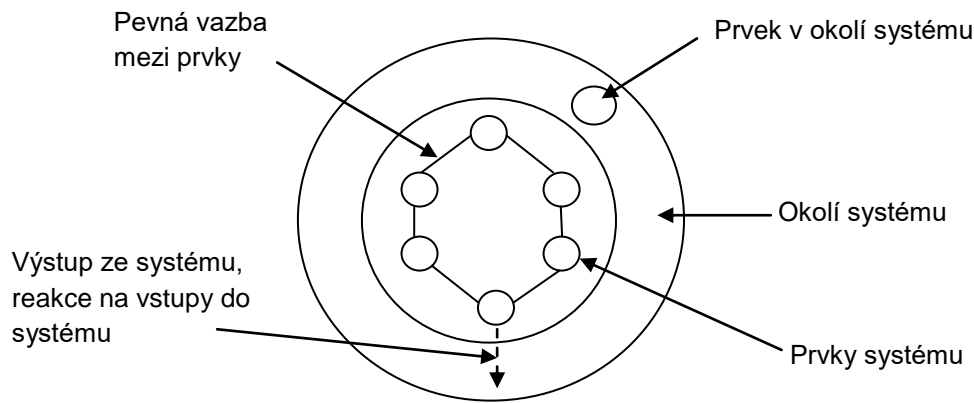
Projektový management je metodikou, kterou se řídí celý projekt - od prvotní ideje, přes procesy plánování až po skutečnou realizaci a zavedení do užívání. Tento způsob řízení, resp. daná metodika je modifikována zvolenou koncepcí řízení neboli přístupem. Doposud byly aplikovány čtyři různé přístupy k projektovému managementu - systémový, procesní a znalostní, kompetenční a agilní (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Autoři rovněž poznamenávají přístupy tradiční, jako intuitivní a empirický, které mají své místo ještě i v dnešní novodobé podobě projektového řízení, nicméně jsou vhodné spíše u projektů osobního rázu s nízkými riziky.

Obecně se za dva základní přístupy k projektovému managementu považují *tradiční* a *agilní*. Existují mezi nimi značné rozdíly. Tradiční přístup je založen na důkladném plánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Využívá se u projektů, které mají předem jasně definovaný cíl, výstupy, plán projektu a následně je nutno řídit všechny aktivity dle stanového plánu. Kdežto agilní přístup je založen na průběžném upřesňování cíle. Děje se tak na základě interakce s uživateli výstupu projektu. Definujícím prvkem je rovněž průběžné rozvrhování práce v průběhu projektu. Agilní přístup je vhodný pro projekty, kde dochází k vývoji produktu, např. software, tedy tehdy kdy nelze přesně vše naplánovat dopředu (Cobb, 2011). Blíže o agilním přístupu viz Kapitola 4.4.

#### **4.1 Systémový přístup**

Zrod systémového přístupu je datován do období padesátých let 20. století, kde se za zakladatele Obecné teorie systémů považuje rakouský biolog a filozof Ludwig von Bertalanffy (Janíček a Marek, 2013). Autoři Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012) poukazují na důležitost chápání systémového myšlení při řízení projektů. Systémové myšlení charakterizují jako způsob nahlížení na projekt jako celek, ne jen na jeho jednotlivé části, zároveň bez opomenutí všech významných souvislostí a vazeb mezi danými elementy projektu. Pelánek (2011) rovněž spojuje se systémovým myšlením pojem holismus. Za jeho základ považuje přesvědčení, že celek je víc než součet částí, tzn., abychom byli schopni porozumět systému, nemůžeme studovat pouze jeho části, ale musíme klást důraz i na vztahy mezi nimi. Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012) tuto tematiku doplňují poznámkou, že systémové myšlení v rámci praxe projektového řízení musí obsahovat jak analytické myšlení (rozpoznání důležitých detailů projektu), tak syntetické myšlení (schopnost z detailů složit smysluplný projekt).

Každý systém je tvořen z několika částí (viz Obr. 1), které je možno označit jako subsystemy. Jednotlivé systémy i subsystemy mají svoje vnitřní složení - strukturu, která integruje s vnějším okolím. V rámci struktury lze pozorovat její dílčí prvky, které jsou spojeny v jeden celek. Tyto prvky jsou determinovány skutečnostmi, které se následně sledují a hodnotí. Každý prvek systému reaguje na okolní vlivy určitým způsobem, a jelikož jsou jednotlivé prvky vzájemně propojeny, tak jakýkoliv podnět z vnějšího prostředí ovlivní právě každý další jeden prvek systému. Tento jev následně zapříčiní odpovídající chování celého systému (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).



**Obr. 1:** Schéma systému a jeho okolí  
(zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Autoři Janíček a Marek (2013) za základní prvky systému označují entity, které jsou vzájemně propojené kauzálními vztahy. Entitou se rozumí cokoliv, o čem lze samostatně uvažovat, např. objekty, subjekty, činnosti, služby, hmotné i nehmotné výtvořiny apod. (tedy subsystemy systému). Každá entita má své okolí, se kterým má určité vazby, hranice, které jsou tvořeny hraničními prvky entity a hraničními prvky okolí, a strukturu, tj. množina prvků a jejich vazeb.

Úspěch, ať už v prostředí podnikatelském či při řízení projektů, je významně založen na systémovém přístupu. Při případných problémech lze nalézt několik alternativ řešení a rovněž lze zvolit jednu vyhovující variantu řešení. Svozilová (2011) vyčleňuje fáze systémového přístupu k hledání řešení:

1. představení problému - ujasnění výchozí situace, určení cílů a kritérií
2. analýza - snaha nalézt příčiny problémů a návrh alternativních řešení
3. posouzení podle kritérií - volba varianty řešení dle stanovených cílů a kritérií
4. syntéza - nalezení optimálního řešení dle výsledků z předchozích fází, resp. sestavit algoritmus řešení

Autorka rovněž poznamenává, že jednotlivé analýzy by měly odrážet preference zákazníka a při posuzování variant řešení je nutno vycházet ze všech dílčích elementů systému.

Aplikační rovina systémového přístupu je samozřejmě založena na základních aspektech a principech fungování takového způsobu myšlení.

Autoři Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012), (dále např. Pelánek, 2011 nebo Ježková, 2013) uvádí charakteristické rysy systémového přístupu, a to:

- **souhrnný, nadřazený pohled** - nutno nahlížet na okolnosti z komplexního hlediska, nikoliv se soustředit na detaily
- **dynamika procesů** - zřetel na integraci všech aktivit do jednoho celku, ne na statické vnímání jevů
- **zpětná vazba** - jednotlivé subsystémy disponují vzájemnými vazbami
- hledání **optimálního řešení** struktury systému a způsobu jeho chování
- **modelování reality** - prostřednictvím zjednodušených úloh k lepšímu pochopení systému a případné optimalizaci
- **abstrakce** - odhlíží se od nepodstatných jevů, pozornost na podstatné vlastnosti systému

## 4.2 Procesní a znalostní přístup

Proces představuje činnost, která transformuje vstupy do procesu na výstupy prostřednictvím předepsaného postupu (nástroje, techniky, potřebné způsobilosti a znalosti), (Řepa, 2012). K efektivnímu fungování organizace musí být identifikováno a řízeno mnoho vzájemně souvisejících procesů. Výstup jednoho procesu bývá často vstupem do dalšího procesu (Ježková, 2013). Práce lidí v podniku je vyjádřena jejich činnostmi, které se řetězí do procesů. Proces je tedy sled činností, které na sebe vzájemně navazují a tvoří hodnotu. Procesní přístup se zaměřuje na činnosti jdoucí napříč organizací, je tedy orientován horizontálně (Fišer, 2014).

Éra procesního přístupu započala v 90. letech 20. století a jejím vyvrcholením byl vznik reengineeringu, který se již dnes považuje za radikální procesní přístup. Procesní přístup se stal v podnikovém managementu standardem, považovaným za nový podnikový fenomén (Janíček a Marek, 2013). Procesní řízení se uplatňuje především pro opakovatelné procesy a každý proces má svého zákazníka, kterému poskytuje přidanou hodnotu. Každý proces je měřitelný, např. kvalita výstupů a má svého vlastníka, odpovědnou osobu (Spejchalová, 2012). Oproti tomu projektový přístup je způsob řízení, který se uplatňuje na unikátní, jedinečné, neopakovatelné procesy (projekty). Mohlo by se zdát, že procesní a projektový přístup jsou protiklady. Nicméně oblast projektového řízení spadá pod oblast procesního řízení. Projekt je chápán jako



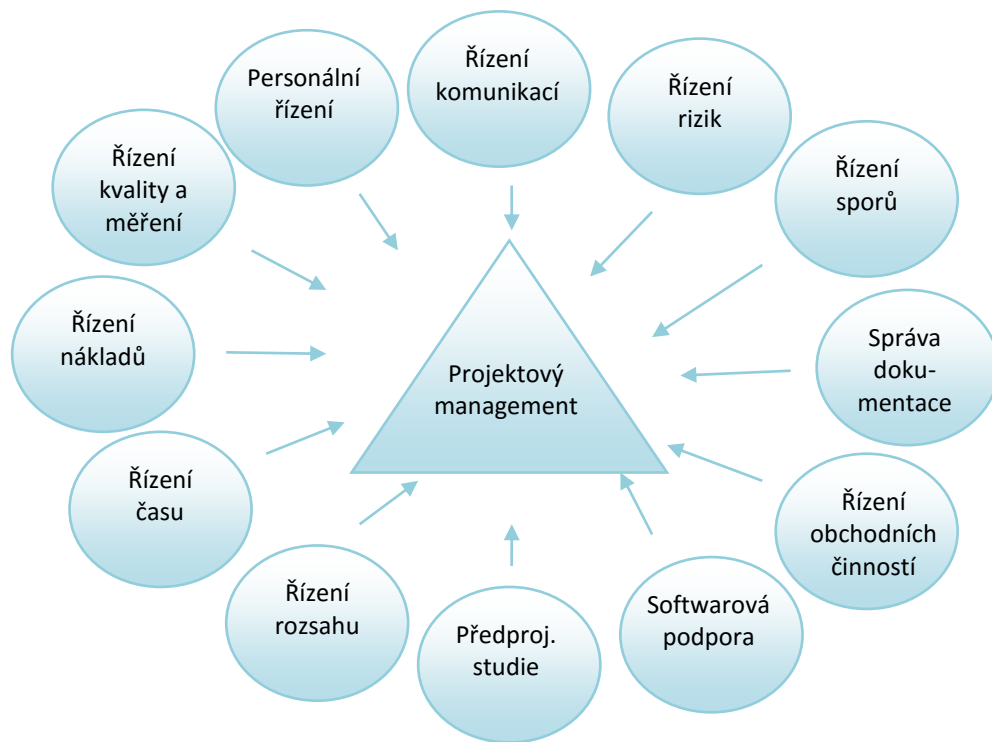
zvláštní druh procesu a je nutné tedy na něj aplikovat zásady procesního přístupu (Ježková, 2013).

Autoři Janíček a Marek (2013) uvádí několik charakteristik procesního přístupu:

- je řízen specifickým managementem - procesním managementem
- v podnicích s procesním přístupem (tzv. procesní podnik) se snadno zavádí informační technologie do podnikových informačních systémů (informatika i procesní přístup vychází ze systémového myšlení, proto je možné jejich spojení)
- procesy probíhají napříč organizační strukturou podniku
- zdroje musí být řízeny jako proces, aby bylo efektivněji dosaženo požadovaného výsledku (jedná se o vstupy, výstupy, činnosti, jejich monitorování, měření a zlepšování)
- procesní přístup je obsažen i v normě managementu kvality ISO 9000
- procesní přístup by měl respektovat všechny aspekty systémového přístupu
- je souborem výrobních a obchodních procesů, napříč jednotlivými odděleními a vytváří produkt pro zákazníka
- není však jedinou filosofií řízení - nesmí se opomínat úroveň konstrukčních návrhů, analýz k odhalení rizik atd.

Rozlišujeme procesy hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavní jsou orientovány na zákazníka a vytváří výrobek nebo službu. Procesy podpůrné (interní) slouží k zajištění fungování hlavních procesů a řídicí procesy zastřešují činnosti z oblasti koordinace, řízení, organizování a plánování (Řepa, 2012). Vstupem do procesů orientovaných na zákazníka jsou jeho potřeby, výstupem pak jsou schopnosti organizace splnit tyto potřeby. Příkladem hlavního procesu může být analýza trhu, objednávka, výroba produktu, dodání produktu, platba, garance/servis, zpětná vazba od zákazníka. Za podpůrné procesy lze uvést např. uchovávání záznamů, údržba, administrace, měření spokojenosti zákazníků, interní audit. Řídicím procesem je např. podnikatelské plánování (komora-khk.cz, 2015).

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, k transformaci vstupů na výstupy procesu jsou potřeba i způsobilosti a znalosti. Institut projektového řízení (PMI) zavedl tzv. znalostní okruhy - znalosti o určité oblasti projektového řízení (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Znalostní okruhy zobrazuje Obr. 2.



**Obr. 2:** Znalostní okruhy projektového managementu  
(zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

### 4.3 Kompetenční přístup

Klíčovou složkou je zde člověk, resp. projektový manažer, který by měl disponovat určitými kompetencemi, způsobilostmi k výkonu své funkce. Mezinárodní asociace projektového managementu (IPMA) rozlišuje tzv. elementy způsobilosti a popisuje tři oblasti, ve kterých jsou seskupeny technické způsobilosti, behaviorální a kontextové (dané projektem a jeho okolím), (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Národní standard kompetencí (2012) pod pojmem kompetence rozumí schopnost použít znalosti a dovednosti a v určitých případech i prokázat patřičné osobní vlastnosti.

Okruh technických kompetencí pojednává o základních tématech projektového managementu, se kterými manažeři pracují. Spadá sem např. definice cílů projektu, jeho organizace, řešení problémů, stanovení harmonogramu, zdrojů a nákladů, komunikace mezi členy týmu a zainteresovanými stranami atd. Behaviorální elementy se zaměřují na osobní vztahy mezi jednotlivci a skupinami. Věnují se problematice vůdcovství, asertivitě, kreativitě, etice apod. Třetí okruh, kontextové způsobilosti, se zabývá interakcemi projektového týmu ve vazbě na projekt a na liniovou organizační strukturu mateřské organizace. V této části jsou rozebírány pojmy jako orientace na projekt,

program, portfolio, personální management, právo atd. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010; Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012).

#### **4.4 Agilní přístup**

Agilní projektové řízení je v obecné rovině prakticky novou odnoží projektového managementu a v praxi se aplikuje zejména v oblasti vývoje software. Jedná se o interaktivní způsob řízení projektů, při kterém dochází k průběžnému vytváření prototypů, jež jsou upřesňovány a schvalovány zákazníkem (Zikmund, 2010). Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012) doplňují, že se jedná o projekty s vysokou mírou neurčitosti, resp. nejsou k dispozici dostatečné informace pro spolehlivé odhady, kontext projektu a existuje velké množství změn, které projekt ovlivňují. Je tedy obtížné sestavit přesný plán projektu. Jako řešení se nabízí agilní projektové řízení.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010), dále např. Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2012), uvádí základní aspekty agilního projektového řízení:

- rozdělení projektu na krátké intervaly
- interakce se zákazníkem - kontakt se zákazníkem je klíčový pro výslednou podobu produktu, nutno sledovat a reagovat na měnící se požadavky zákazníka
- učení a adaptace - jelikož v počátečních fázích není plán projektu přesně definován, je nutné se umět přizpůsobit průběžným změnám a přehodnotit situaci na základě nových znalostí a vytyčit novou cestu k cíli (rychlejší učení a efektivnější adaptaci zaručuje transparentnost sdílených informací mezi projektovým týmem a managementem a dalšími účastníky projektu)
- malé projektové týmy a neformální přístup - týmy tvoří max. 12 osob a jsou nezávisle řízeny
- štíhlé principy - nutno zavádět principy štíhlé výroby, a to eliminovat odpady, zesílit učení, rozhodovat tak pozdě, jak je možné, dodávat tak rychle, jak je možné, posilovat tým, budovat vnitřní integritu a vidět celek
- progresivní vypracování požadavků - postupuje se po krocích a reflektují se přání zákazníka (na základě představ zákazníka o produktu se vypracuje hrubý odhad trvání a zdrojů pro jednotlivé body projektu a další zpřesnění se uskutečňují až při samotné vývojové práci)

## 5 ZÁKLADNÍ POJMY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Projektové řízení je velmi rozsáhlá disciplína, počínaje od struktury fungování projektů přes administrativní stránku až k aplikačním metodám a technikám. Pro pochopení zcela základních principů definují následující kapitoly význam a podstatné prvky projektu a jeho životní cyklus.

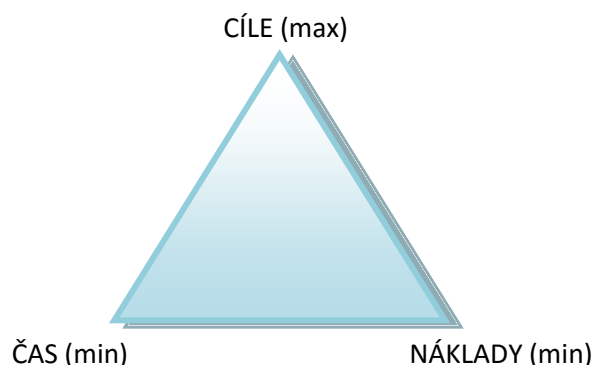
### 5.1 Projekt

Dle Národního standardu kompetencí projektového řízení (2012, str. 15) je projekt definován jako *„jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“* Camilleri (2012) poukazuje na projekt jako na specifický neopakovatelný proces, který probíhá mimo normální, liniovou organizační strukturu podniku, resp. je založen na koexistenci liniové a projektové organizační struktury.

Projekt je vymezen několika základními atributy. Štefánek (2011) uvádí tyto:

- jedinečnost
- vymezenost časem, rozpočtem a zdroji
- složitost a komplexnost projektu
- řízení projektovým týmem
- rizikovitost

Gido a Clements (2015) tyto základní charakteristiky doplňují o přesně stanovený cíl projektu, kterým rozumí hmatatelný výsledný produkt, jež musí být vytvořen a doručen projektovým týmem. Tato charakteristika - cíl, neboli výstupy projektu společně s dalšími základními parametry jako jsou náklady a čas tvoří tzv. **trojimperativ projektu**, který se pro lepší představu znázorňuje jako trojúhelník (viz Obr. 3). Jednotlivé prvky jsou vzájemně provázány a změna jednoho parametru ovlivní minimálně jeden další.



**Obr. 3:** Trojimperativ projektu  
(zdroj: Šviráková a Doležal, 2010)

Optimálním stavem je vyváženost těchto tří parametrů, což je v praxi ale velmi obtížné. Složitost předvídatelnosti je zkrátka vlastností projektu, ovšem existují základní kroky, které definují na co se zaměřit při řízení projektu tak, aby byl úspěšný. Jejich výčet a přehled jednotlivých dílčích částí zobrazuje Tab. 1.

**Tab. 1:** Klíčové kroky úspěšného projektu

Fáze projektu	Klíčová otázka	Dílčí úkony
<b>Identifikace</b>	Čeho chceme vlastně dosáhnout?	Projektový záměr Logický rámec Identifikační listina projektu
<b>Zadání/Definice</b>	Co vše bude projekt obnášet?	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí WBS
<b>Plánování</b>	Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?	Plán řízení projektu Matice odpovědnosti Organizační struktura, role a odpovědnost Komunikační plán Rozpočet a finanční plán Registr rizik Harmonogram
<b>Realizace</b>	Jak projekt uřídit?	Zápis z porady Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení Změnový požadavek Seznam poučení
<b>Ukončení</b>	Jak projekt správně zakončit?	Předávací protokol Akceptační protokol Vyhodnocení projektu Poučení z projektu

*zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Krátký a Cingl (2013)*

Podrobněji se jednotlivými dokumenty zabývají Doležal, Krátký a Cingl (2013) s ukázkou šablon klíčových dokumentů.

Pinto (2013) a autoři Larson a Gray (2014) se zamýšlí nad důvody, proč mohou být projekty rozhodující pro organizaci při dosahování jejích strategických cílů a co je současnou hybnou silou projektového managementu:

1. **Zkrácení životního cyklu výrobku** - v současnosti se měří v řádech měsíců či dokonce týdnů. V dnešní době technologického rozvoje se životního cyklus produktu pohybuje kolem intervalu od 6 měsíců do 3 let. V době zhruba před 30 lety nebylo nic neobvyklého, že se výrobek udržel na trhu 10 až 15 let. Potřeba hbitých reakcí nabídky a modernizace nabírá stále rychlejší tempo.
2. **Důraz na znalosti** - růst nových poznatků zvýšil složitost projektů, protože projekty zahrnují nejnovější postupy. Např. výstavbu silnice se dalo před 30 lety považovat za jednoduchý proces, dnes každá oblast nabyta na složitosti, včetně materiálu, specifikací, vybavení a požadovaných specialistů, nelze nalézt produkt, který by neobsahoval alespoň jeden mikročip. Výrobky stále více v sobě integrují rozdílné technologie a právě projektový management je možnou disciplínou jak dosáhnout tohoto úkolu.
3. **Vznik globálních trhů** - rozvoj globalizované ekonomiky vytvořil novou sadu výzev pro podniky. Techniky projektového managementu umožňují společností propojení s více obchodních partnerů a rychle reagovat na poptávku a dodavatelské potřeby. Aplikací projektového managementu se organizace rychle naučí využívat šance z globálního podnikatelského prostředí.
4. **Trojí zodpovědnost (životní prostředí, ekonomická prosperita, společenský kapitál)** - hrozba globálního oteplování uvádí do popředí udržitelné obchodní praktiky, podniky se nemohou bezmezně zaměřovat na maximalizaci zisku bez ohledu na životní prostředí a společnost. Právě efektivní projektový management přináší snahy o redukci množství uhlíku a využívání obnovitelných zdrojů. Činy směřující k udržitelnosti lze spatřit na změnách cílů a technik, které se využívají při realizaci projektů.
5. **Zmenšování korporací** - v posledním desetiletí lze pozorovat výrazné restrukturalizace organizačního složení. Zmenšování a udržení klíčových kompetencí se stává nezbytné pro udržení existence mnoha firem. V dnešních „štíhlých“ podnicích nahrazuje projektový management tzv. střední management

k zajištění efektivního chodu firmy. Rovněž se stává velmi oblíbeným outsourcing služeb - projektový manažeri tak tedy řídí nejen své vlastní podřízené, ale i ostatní pracovníky z jiných organizací.

6. **Zvýšená orientace na zákazníka** - zákazníci se již nespokojí s obecným, jednotvárným produktem, požadují výrobky vytvořené na míru jejich potřebám. K zajištění této skutečnosti je nutná úzká spolupráce a komunikace mezi poskytovateli výrobku či služby a jejich příjemci. Předpokládá se, že role projektového manažera jako komunikátora se stranou poptávky dokáže zajistit splnění jedinečných potřeb a požadavků klientů.
7. **Malé projekty přináší velké problémy** - rychlé změny vyžadují udržení konkurenceschopnosti podniků, čímž se vytváří organizační klima, ve kterém mohou být zároveň realizovány stovky projektů. Malé projekty nesou minimálně stejné nebo i větší riziko než projekty rozsáhlejší. Mohou být vnímány tak, že přináší malý dopad, jelikož nevyžadují velké množství zdrojů a financí. Právě proto bývá realizováno mnoho malých projektů současně a vnímání neefektivnosti je téměř nulové. V souhrnu ale větší počet malých projektů znamená vysokou finanční sumu. Malé projekty navíc mohou představovat skryté náklady, které se v účetnictví neprojeví. Vytvoření multiprojektového prostředí vyžaduje rozvoj portfolia malých projektů, které bude podporovat misi organizace.

## 5.2 Program

Program je definován jako soubor projektů, které jsou na sobě vzájemně závislé a směřují k dosažení společného cíle (Fotr a Souček, 2015). Od tohoto základu je odvozena oblast programového managementu, která se chápe jako koordinace skupiny podobných projektů k zajištění nejlepšího využití zdrojů při realizaci projektů, jenž jsou determinovány časem, náklady a kritérii kvality (Lester, 2014). Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádí jako příklad program americké kosmické agentury NASA s názvem Apollo, jehož cílem bylo zprostředkovat transport člověka na Měsíc a zpět na Zemi. Tento program tvořila řada projektů, které měly své dílčí konkrétní cíle (např. projekt Apollo 9 byl zkušební let s kosmickou kabinou a s přistávacím modulem okolo Země, cílem projektu Apollo 10 byl oblet kosmické lodi okolo Měsíce, oddělení přistávacího modulu a jeho oblet s kosmonautem okolo Měsíce). Až v pořadí jedenáctý projekt (Apollo 11) v roce 1969 měl za cíl přistát s lidskou posádkou na Měsíci.

### 5.3 Portfolio

Portfolio se nachází na vrcholu hierarchické linie projekt - program - portfolio. Portfolio je složeno z více programů a tedy celkově z navzájem nezávislých projektů směřujících k různým cílům. Příkladem značně rozsáhlého portfolia může být příprava olympijských her s programy, jako je vybudování olympijského stadionu, vybudování plaveckého areálu, vytvoření dopravní infrastruktury apod. V tomto případě se samozřejmě jedná o komplikovanější strukturu portfolia, jehož složkami jsou i subportfolia a subprogramy (Fotr a Souček, 2015). Portfolio management tedy sestává z projektů, které nejsou na sobě nutně závislé, ovšem stále je zachována snaha o dosažení strategických cílů společnosti (Lester, 2014). Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. Portfolio nemá začátek, konec, ani konkrétní cíl a je nutné jej řídit z odpovídající úrovně managementu - role portfolio manažera (Šviráková a Doležal, 2010).

### 5.4 Životní cyklus projektu

Projekt z hlediska jeho rozčlenění na klíčové aktivity realizované v různě dlouhých časových obdobích lze rozdělit na fáze, které ve svém souhrnu tvoří životní cyklus projektu. Životní cyklus se může projekt od projektu lišit v závislosti na odvětví, ve kterém se projekt realizuje. Přesto však lze vytyčit základní fáze, kterými prochází každý projekt bez rozdílu specializace.

Ježková (2013) uvádí tyto obecné fáze projektu:

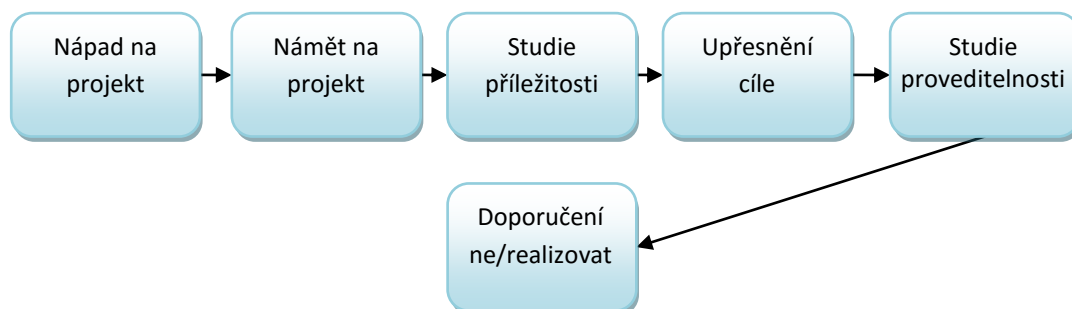
- **Předprojektová fáze** - příprava
- **Projektová fáze** - zahájení, plánování, realizace, ukončení
- **Poprojektová** - hodnocení, provoz (udržení výstupů projektu)

#### 5.4.1 Předprojektová fáze

Před zahájením projektu je nutno disponovat základní ideou a tu zformovat. Je důležité zhodnotit, zda přínosy z potenciálního projektu převýší náklady na jeho realizaci (Pácalt, 2014). V této fázi je rovněž klíčové provést předběžnou analýzu rizik a vyhodnotit časovou náročnost, potřebné finanční prostředky a požadavky na lidské a materiální zdroje (Kerzner, 2009). Rovněž nelze opomenout stanovení prvotní definice cíle, vymezení všech zúčastněných stran a technické zhodnocení projektu (Pinto, 2013). Pokud se strany nedokážou usnést na jednotné definici projektu, řešením



může být použit jednoduchého nástroje, díky kterému se zhodnotí jednotlivé varianty (např. vícekritériální analýza), (Štefánek, 2011). V předprojektové fázi se prakticky sepisují různé studie a analýzy, které obsahují veškeré výše uvedené informace o projektu a jsou východiskem pro rozhodnutí, zda je projekt realizovatelný či nikoliv, viz Obr. 4, (Panneerselvam a Senthilkumar, 2009).



**Obr. 4:** Postup v předprojektové fázi  
(zdroj: Ježková, 2013)

Podrobněji se jednotlivými dokumenty a studii zabývají např. autoři Ježková (2013), Pácalt (2014) nebo Panneerselvam a Senthilkumar (2009).

#### 5.4.2 Projektová fáze

V části zahájení je klíčovým milníkem zakládací listina projektu, která reflektuje všechny významné atributy projektu. Dále je potřeba oficiálně vyhlásit projekt a zahájit práce na něm, k tomu se svolává tzv. kick-off meeting, což je informativní schůzka pro všechny účastníky projektu. Rovněž se dle zakládací listiny stanoví členové projektového týmu a projektový manažer (Ježková, 2013).

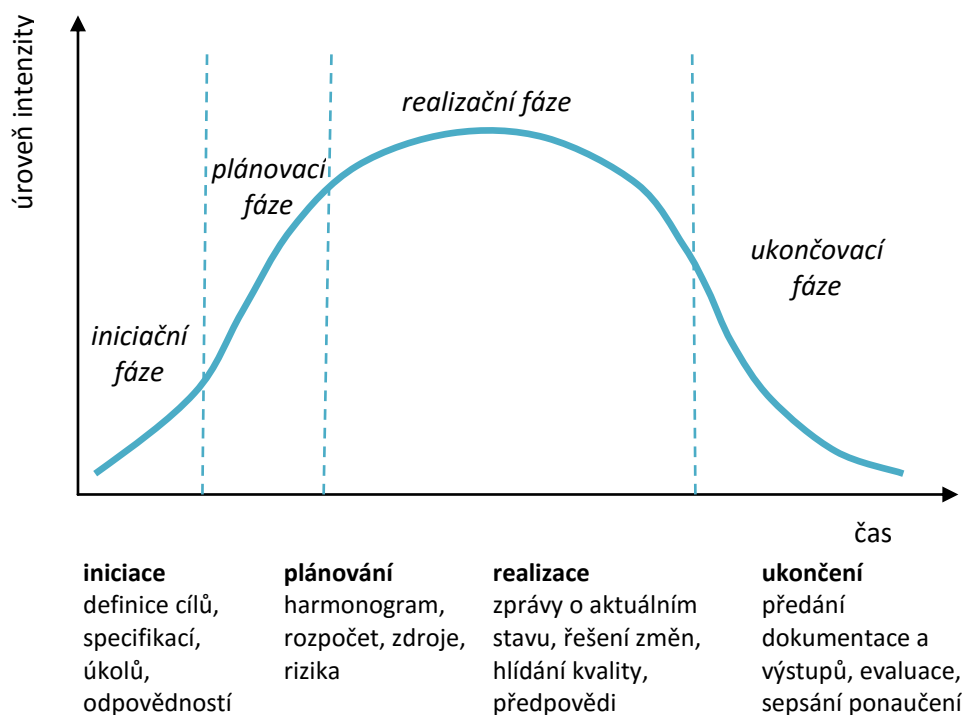
Ve fázi plánování je klíčové, pro koho bude projekt přínosem, jaká musí být dodržena úroveň kvality a jaký bude rozpočet projektu (Pinto, 2014). Jak uvádí Hýl (2014), stěžejními by měly být odpovědi na otázky CO, JAK, KDO, ZA JAK DLOUHO a ZA KOLIK. Gido a Clements (2015) doplňují ještě jeden důležitý aspekt, a to stanovit jaká jsou možná rizika. Stěžejním v této fázi je tedy stanovit strukturu projektu - dílčí aktivity (prostřednictvím Work breakdown structure - WBS) a jejich odpovědné osoby, využít grafické techniky pro vizuální zobrazení časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu (např. Ganttův diagram) a v neposlední řadě sestavit finanční plán projektu a plán řízení rizik (Lester, 2014).

Realizační fáze znamená fyzické zahájení prací na projektu. Práce je vykonávána dle plánu a průběžně s plánem porovnávána, přičemž se případné odchylky bezodkladně řeší a navrhují se opatření na jejich nápravu. Důležitým aspektem je neustálá komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami a předávání informací (Kanda, 2010). Jak uvádí Kerzner (2009), výstupem projektové fáze je vytvořený produkt a jeho předání zákazníkovi a vyhotovení závěrečné dokumentace o projektu, která je podkladem pro následné vyhodnocení.

### **5.4.3 Poprojektová fáze**

V této fázi je stěžejní částí hodnocení projektu a následně jeho implementace do praxe, zajištění provozu. Hodnotí se výsledné náklady na projekt, časová náročnost, práce realizačního týmu a následně tyto informace slouží jako podklad pro budoucí projekty, poskytují základ pro vstup do dalšího projektového cyklu (Hýl, 2014). Konec projektu tedy nenastává pouze předáním výstupu zákazníkovi, nýbrž je nutné uzavřít účetnictví, realizuje se zpětná vazba od zainteresovaných stran a veškeré dokumenty se archivují (Panneerselvam a Senthilkumar, 2009). Ježková (2013) vyhodnocení projektu dělí do dvou částí, a to analýza projektu a zpracování návrhu pro zlepšení dalších projektů, na které navazuje udržovací fáze výsledků projektu. Pro výslednou evaluaci je tedy zapotřebí provést rozbor odchylek od plánu, vyhodnotit práci projektového týmu, plán komunikace, dosažené ekonomické ukazatele apod. Na základě rozboru těchto závěrů vznikají návrhy pro zlepšení projektů. Posledním krokem bývá zajištění udržitelnosti projektu - sledování efektivního využívání výsledků projektu a jejich přínosů. K tomuto účelu je potřebné naplánovat klíčové aktivity kontroly, jejich odpovědnou osobu a vyřešit způsob financování těchto činností.

V každé fázi existují určité podstatné náležitosti, které musí být splněny, aby projekt mohl být postoupen do fáze další (viz Obr. 5). Definice základních cílů, klíčových aktivit, potřebných finančních zdrojů, následný průběžný monitoring aktuálního stavu a závěrečná evaluace projektu lze považovat za stěžejní aspekty, které se budou vyskytovat u každého projektu, a to bez ohledu na jeho zaměření či délku trvání.



**Obr. 5:** Životní cyklus projektu  
(zdroj: vlastní zpracování dle Larson a Gray, 2014)

## 6 CERTIFIKACE A STANDARDY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Každý vědní obor, disciplína je definována základními soubory znalostí, nástrojů či metod, které tuto oblast činí korektní a vyhovující ve svém rozsahu. Stává se standardní. Rovněž tedy i projektové řízení se může označovat za profesionální disciplínu, pokud jsou formulovány základní standardy určující linii pracovních postupů a povinností. Dodržování těchto standardů napomáhá k úspěšnému řízení projektů a zároveň umožňuje získat doklad potvrzující znalosti v této oblasti - certifikát. Tato osvědčení jsou udělována renomovanými světovými organizacemi v oblasti projektového řízení. Mezi hlavní instituce, které zastrešují certifikaci v projektovém řízení a vytváří standardy pro jeho náležitou aplikaci, se řadí *PMI (Project Management Institute)*, *PRINCE2 (Projects In Controlled Environment)* a *IPMA (International Project Management Association)*.

## 6.1 PMI

PMI je neziskovou organizací s celosvětovou působností a sdružuje osoby z oblastí projektové, programové a portfoliové profese. Byla založena v roce 1969 v USA a sdružuje téměř tři miliony profesionálů z různých zemí světa. PMI prostřednictvím standardů, certifikací, publikací, vzdělávacích kurzů a networkingu pomáhá rozvoji kariéry, zlepšení podnikového úspěchu a vývoji profesí z oblasti projektového managementu (pmi.org, 2016). Do nedávna nemělo PMI v České republice své zastoupení, od roku 2012 však funguje Česká komora PMI se sídlem v Praze, jehož posláním je aktivní podpora projektového řízení v ČR a rovněž i nabídka příležitostí k udržení akreditace PMI (pmi.cz, 2016).

Stěžejním standardem je PMBOK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge), který definuje základní principy projektového řízení. Tento standard využívá procesního přístupu k projektovému managementu a vychází z manažerské praxe, orientuje se na osvědčené postupy (best practices), (Máchal, Kopečková, Presová, 2015). Standard definuje pět hlavních skupin procesů, následně devět oblastí znalostí a jednotlivé procesy a jejich vazby. Řeháček (2013), rovněž i Máchal, Kopečková, Presová (2015) uvádí základních pět skupin procesů dle PMBOK, a to:

1. **Zahajovací procesy (iniciace)** - vymezení zahájení projektu, definice projektu
2. **Plánovací procesy** - rozsah projektu, stanovení cílů a aktivit
3. **Prováděcí procesy (realizace)** - koordinace zdrojů, vykonávání práce dle plánu
4. **Procesy operativního řízení (monitoring a kontrola)** - monitorování a měření postupu s případnými nápravnými opatřeními
5. **Uzavírací procesy (ukončení)** - formální ukončení projektu a předání produktu zákazníkovi

Řeháček (2013) rovněž dále uvádí devět oblastí znalostí dle PMBOK, které se následně člení již na konkrétní procesní postupy. Jedná se o oblasti: *řízení integrace v rámci projektu, řízení rozsahu prací, řízení času, řízení nákladů, řízení kvality, řízení lidských zdrojů, řízení komunikace, řízení rizik a řízení obstarávání.*

### 6.1.1 Certifikační proces podle PMI

Uchazeč při certifikačním procesu dle PMI musí prokázat nejen znalosti a dovednosti pro řízení projektů, ale i praktické zkušenosti a dosažené vzdělání v oblasti projektového řízení. PMI v současnosti nabízí osm certifikačních programů (pmi.cz, 2016):

1. **Project Management Professional (PMP)** - mistrovská úroveň dovedností, držitelé dosahují vyššího platového ohodnocení, nutno mít zkušenosti v oboru, odpovídající vzdělání a odborné znalosti
2. **Certified Associate in Project Management (CAPM)** - pro členy projektových týmů, nutno disponovat patřičným vzděláním a odbornými znalostmi (není nutná praxe v oboru)
3. **Program Management Professional (PgMP)** - prokazuje dovednosti v řízení projektů i programů, nutno mít zkušenosti, vzdělání, odborné znalosti a absolvovat proces posouzení žádosti
4. **Portfolio Management Professional (PfMP)** - prokazuje schopnosti v řízení jednoho či více portfolií
5. **PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)** - nutno prokázat zkušenosti a znalosti z oblasti agilního projektového řízení (postupné plánování, rychlé reakce na změny, otevřená komunikace apod.)
6. **PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)** - nutno prokázat znalosti a zkušenosti z oblasti efektivní práce se stakeholdery za účelem definice jejich požadavků, tvorby výstupů atd.
7. **PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)** - nutno prokázat znalosti a zkušenosti z oblasti identifikace a hodnocení rizik a plánování nápravných akcí a zhodnocování příležitostí
8. **PMI Scheduling Professional (PMI-SP)** - nutno prokázat znalosti, dovednosti a zkušenosti z oboru plánování projektů

## 6.2 PRINCE2

Metodika PRINCE2 vznikla v roce 1995 ve Velké Británii. Její původní verze byla orientována hlavně na řízení projektů v oblasti IT. Tato metodika vychází čistě z evropské kultury, je celosvětově nejrozšířenější a je doporučována Evropskou komisí a vládami členských států EU na řízení projektů financovaných z veřejných prostředků (prince-2.cz, 2016). PRINCE2 je procesně orientovanou metodou a zaměřuje se hlavně

na stanovení procesů, rolí, odpovědností atd. Obecně jde o rámec, který je orientován na životní cyklus projektu (Štefánek, 2011). Tato metodika není zaměřená na tzv. soft skills a jejími hlavními charakteristikami je zejména důraz na obchodní opodstatnění projektu, organizační strukturu projektového týmu, produktově orientovaný přístup, rozdělení projektu do fází a flexibilita použití pro různé velikosti projektů (komorapm.cz, 2016).

Struktura metodiky PRINCE2 je definována podobou projektového managementu, který je tvořen třemi základními elementy - principy, tématy a procesy. Dle PRINCE2 je definováno celkem sedm principů projektového managementu (Máchal, Kopečková, Presová, 2015):

1. **Nepřetržitá opodstatněnost investice** - projekt musí být založen na životaschopné investici, existence investice musí být potvrzena před zahájením realizace projektu a musí být kontrolována během realizace projektu
2. **Jasně definované role a odpovědnost** - nutná jasná struktura projektového týmu, člen musí znát nejen své pravomoci a odpovědnosti, ale i pravomoci a odpovědnosti ostatních
3. **Zaměření se na produkty** - stěžejním je orientace na výsledný produkt, ne na aktivity k němu vedoucí
4. **Řízení po etapách** - definování klíčových bodů kontrol při vývoji projektu
5. **Řízení na základě výjimky** - stanovení míry tolerance při odchýlení se od plánu
6. **Učit se ze zkušeností** - při realizaci projektů využívat získané poznatky a vzory již realizovaných projektů, získané zkušenosti by se měly dokumentovat pro využití při podobných projektech v budoucnu
7. **Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu** - řízení projektu musí odpovídat jeho rozsahu, prostředí, riziku apod.

Druhým elementem řízení jsou témata, která s sebou přinášejí otázky, které by měly být kladeny během realizace projektu (prince-2.cz, 2016): *Obchodní případ - Proč?; Organizace - Kdo?; Kvalita - Co?; Plány - Jak? Kolik? Kde?; Rizika - Co když?; Změna - Jaký je dopad?; Progres - Kde se nacházíme, kam směřujeme?* Procesy popisují časový sled aktivit, jak se reálně realizují v projektu. PRINCE2 dále definuje sedm procesů (Máchal, Kopečková, Presová, 2015): *zahájení projektu, nastavení projektu, směřování projektu, kontrola etapy, řízení dodávky produktu, řízení přechodu mezi etapami a ukončení projektu.*

### 6.2.1 Certifikační proces podle PRINCE2

PRINCE2 nabízí možnost certifikace ve dvou úrovních, a to Foundation a Practitioner. Obě zkoušky lze absolvovat v rámci jednoho školení, ale také zvlášť (Hinde, 2012):

1. **PRINCE2 Foundation** - zkouška se skládá z písemného testu na ověření znalostí projektového řízení, terminologie a standardu PRINCE2. Při psaní testu nelze používat knihu. Úspěšné absolvování je nutné pro případnou účast v kurzu PRINCE2 Practitioner.
2. **PRINCE2 Practitioner** - zkoušku tvoří písemný test založený na případových studiích, což má za úkol prověřit schopnost efektivně využívat metodiku PRINCE2 v praxi. Při psaní testu je možnost využívat knihu.

### 6.3 IPMA

V roce 1965 byla ve Švýcarsku založena společnost IMSA (International Management Systems Association). O dva roky později se ve Vídni konal první mezinárodní evropský kongres, kde došlo k přejmenování této asociace na INTERNET. Roku 1996 došlo na 13. světovém kongresu, konaném v Paříži, k poslednímu přejmenování organizace, a to na IPMA - International Project Management Association, které je užíváno dodnes (ipma.world, 2015). IPMA je sdružení s více než 55 členy na pěti kontinentech. IPMA je oproti předešlým dvěma standardům orientována kompetenčně - ověřuje znalosti a zkušenosti projektových manažerů v různých stupních certifikace (Máchal, Kopečková a Presová, 2015). V České republice zastupuje společnost IPMA Společnost pro projektové řízení (SPŘ), která realizuje certifikaci projektových manažerů. Společnost byla založena v roce 2001 a poskytuje certifikaci projektovým manažerům, která je platná na pět let. SPŘ usiluje o celoevropskou akreditaci činností v oblasti projektového managementu mezinárodní výměnou zkušeností a nabízí certifikaci projektovým manažerům řídicích projekty, členům projektových týmů, manažerům řídicích programy či portfolia a pomáhá jim rozšiřovat své znalosti a zkušenosti (ipma.cz, 2014).

Stěžejním standardem je IPMA Competence Baseline 3 (ICB 3), ze kterého vychází Národní standard kompetencí projektového řízení, vydávaný Společností pro projektové řízení ČR. Vždy existuje jen jeden ICB standard, který má obecnou platnost a je dále určen k rozpracování jednotlivými národními organizacemi - členy IPMA. Tak vznikají

Národní standardy kompetencí (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012). V současnosti existuje již 4. verze ICB standardu, která byla schválena v roce 2015 členskými zeměmi IPMA, ovšem certifikaci dle tohoto nového standardu lze očekávat nejdříve v roce 2017, až po implementaci nového certifikačního rámce jednotlivými národními organizacemi IPMA (ipma.cz, 2014). ICB 3 je strukturován do tří základních kompetenčních oblastí<sup>1</sup>, kterými by měl každý projektový manažer disponovat (Hermarij, 2013):

- **technické kompetence** - týká se úkolů, na kterých manažer pracuje - jedná se o metody, techniky, nástroje
- **behaviorální kompetence** - jedná se o soft skills a týkají se vztahů mezi jednotlivci a skupinami v rámci projektu
- **kontextové kompetence** - týkají se interakce projektového týmu s prostředím projektu a s organizací, v rámci které je projekt řízen - integrační a systémové znalosti a dovednosti

Manažerské kompetence stanovil již v roce 1974 v článku „Skills of an Effective Administrator“ v Harvard Business Review sociální psycholog Robert L. Katz. Ten rozlišoval kompetence manažera na dovednosti technické, lidské a koncepční a přisuzoval je určité úrovni managementu. Technické kompetence stanovil jako důležité zejména pro nižší management, lidské pro všechny úrovně managementu a koncepční pro top management (Katz, 2008). Lze zde pozorovat podobnost s členěním kompetencí, které využívá ICB.

Kompetenční oblasti se v ICB dále člení na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, doporučují procesní kroky, definují požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazby na ostatní elementy (Hermarij, 2013).

Kompetenční pojetí standardů IPMA je založeno na respektování národních a kulturních odlišností. Prakticky to znamená, že každý člen IPMA má možnost upravovat elementy kompetencí či přidávat nové, které odrážejí právě tyto kulturní rozdíly. Vzhledem k tomu, že je zaručena celosvětová platnost IPMA certifikátů je vyžadován pevný základ pro harmonizaci národních certifikačních systémů (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

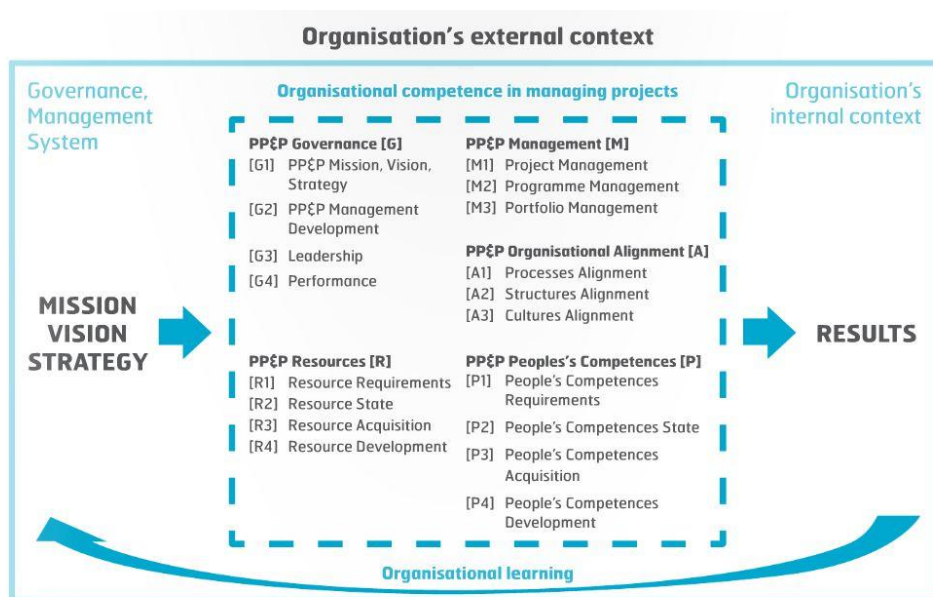
---

<sup>1</sup> Nová verze ICB 4 je rovněž členěna do 3 kompetenčních oblastí, jejich pojmenování je rozdílné avšak podstata zůstává zachována (viz Kapitola 8.4).



Společnost IPMA vydává také standardy, které fungují jako podpůrné a doplňující k základnímu dokumentu ICB. K takovým standardům se řadí *Organisational Competence Baseline (OCB)* a *Project Excellence Baseline (PEB)*.

OCB definuje organizační kompetence jako schopnost organizace spojit lidi, zdroje, procesy, struktury a kultury v projektech, programech a portfoliích. Organizační kompetence musí být ve shodě s misí, vizí a strategií organizace, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. OCB definuje „CO“ se má udělat, ne „JAK“. OCB popisuje pět skupin organizačních kompetencí, které by při řízení měly být dodrženy (OCB, 2016). Jejich přehled a dílčí elementy uvádí Obr. 6.



**Obr. 6:** Přehled organizačních kompetencí  
(zdroj: OCB, 2016)

PEB je založen na mnohaletých praktických zkušenostech z posuzování kvality projektů pro každoroční ocenění *International Project Excellence*. K hodnocení projektů využívá společnost IPMA tzv. *Project Excellence Model (PEM)*, který je založen na standardizované metodologii a procesech. Hlavním účelem PEB je popsat koncept úspěšnosti v řízení projektů a jak se může zasadit o excelentní projekt s respektováním mise, vize a strategie. Nedílnou součástí standardu PEB je rovněž detailní představení hodnotícího modelu PEM (PEB, 2016).

Pro více informací je možné navštívit webové stránky společnosti IPMA, kde jsou oba uvedené doplňující standardy veřejně k dispozici: <http://products.ipma.world/>.

### **6.3.1 Certifikační proces podle IPMA**

SPŘ jako národní asociace provádí certifikaci prostřednictvím certifikačních programů založených na principu certifikačního programu IPMA. Certifikační program IPMA rozeznává 4 certifikační stupně (4-L-C), které určují čtyři kategorie osob dle daných kompetencí, zkušeností a znalostí, jimiž disponují (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010; ipma.cz, 2014):

#### **1. Stupeň „A“ - Certifikovaný ředitel projektů**

- certifikovaný umí komplexně řídit portfolio či program s vazbou na strategii dané organizace, s odpovídajícími zdroji, metodologií a nástroji, dále vyvíjí a realizuje požadavky, procesy, metody, postupy, nástroje, návody a směrnice pro projektové řízení
- kandidát musí prokázat úspěšné používání elementů kompetencí při koordinaci programů a portfolio, vést projektové manažery, účastnit se zavádění elementů kompetencí, postupů nebo nástrojů, publikovat články či realizovat přednášky o svých zkušenostech nebo nových konceptech
- pracovník na této pozici má min. pět let zkušenosti v managementu portfolio, programu nebo více projektů, z toho min. tři roky v zodpovědné vedoucí funkci portfolio společnosti nebo managementu programů

#### **2. Stupeň „B“ - Certifikovaný projektový senior manažer**

- manažer je schopen řídit komplexní projekty, rozložené na subprojekty, je schopen úspěšně používat elementy kompetencí ve složitých situacích a s vysokou komplexitou řízení, je schopen vést manažery subprojektů
- uchazeč musí prokázat, že umí úspěšně používat elementy kompetencí ve složitých situacích
- manažer má min. pět let zkušenosti v projektovém řízení, z toho min. tři roky v zodpovědné vedoucí funkci u komplexních projektů

#### **3. Stupeň „C“ - Certifikovaný projektový manažer**

- je schopen řídit projekty s omezenou komplexitou a umí úspěšně používat elementy kompetencí v situacích s omezenou komplexitou řízení
- pracovník na této pozici má min. tři roky zkušenosti v projektovém řízení

#### 4. Stupeň „D“ - Certifikovaný projektový praktikant

- je schopen pracovat v týmu s cílem splnit úkol a umí používat všechny elementy kompetencí, má možnost účastnit se praxe jakéhokoliv elementu kompetencí a může pracovat jako odborník na určitou oblast
- u uchazeče se hodnotí pouze znalosti všech elementů u všech třech typů a jejich použití
- zkušenosti s elementy kompetencí nejsou povinné, jsou ale výhodou

Společnost IPMA tedy nabízí 4 stupně certifikace (A, B, C, D), které definují určité kategorie osob podle jejich dosažených znalostí a zkušeností. Vzhledem k tomu, že ICB 3 se zaměřuje jen na řízení projektů, jsou pro projektové manažery při certifikaci k dispozici všechny tyto zmíněné čtyři úrovně. S novou verzí ICB, v návaznosti na její zaměření na projekty, programy a portfolia, přichází v certifikačním systému změna. Na základě interních pravidel společnosti IPMA, která nejsou veřejně přístupná, je možnost certifikace pro oblast řízení programů a portfolií jen na úrovních A a B.

V současné době není pojem *certifikace* nijak výstřední. Znamená záruku, že certifikovaná osoba disponuje znalostmi, které se shodují s určitou normou či normativním dokumentem. Certifikace je konkurenční výhodou, neboť rozšiřuje znalosti a zkušenosti uchazeče a rovněž přináší benefit ve formě mezinárodního uznání získaných poznatků. Všechny certifikace dle výše uvedených standardů nastiňují pro zákazníka jistotu, že projektový manažer ovládá ty nejmodernější služby. Důležitost standardů v projektovém řízení celosvětově roste a jejich certifikační programy nabývají na významu. Máchal, Kopečková a Presová (2015) analyzovali možné silné a slabé stránky těchto tří standardů, jejich přehled uvádí Tab. 2.

**Tab. 2:** Analýza silných a slabých stránek standardů projektového řízení

Standardizace	Silné stránky	Slabé stránky
<b>IPMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vhodné pro jakýkoliv sektor.</li> <li>• Přesné a jasné vymezení znalostí a dovedností projektového manažera.</li> <li>• Definuje různé úrovně projektového manažera od nejzkušenějších po nejméně zkušené.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Používá jen základní terminologii projektového řízení.</li> <li>• Nerozpracovává, často jen vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení.</li> <li>• Chybí detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení.</li> </ul>
<b>PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vhodné pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě.</li> <li>• Je zaměřen na procesy projektového řízení.</li> <li>• Obecně pojatý, tzn. aplikovatelnost na jakýkoliv projekt.</li> <li>• Využíván jako světová příručka, ze které vychází i další pojetí projektového managementu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncept řízení projektů - není jasným návodem, jak projekty řídit.</li> <li>• Neřeší konkrétní praktické příklady využívání nástrojů a technik projektového řízení.</li> </ul>
<b>PRINCE2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu.</li> <li>• Detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů.</li> <li>• Kombinovatelný i s jinými modely řízení projektů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky.</li> <li>• Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera.</li> <li>• Z nastavení metodiky PRINCE2 je patrná značná administrativní zátěž.</li> </ul>

*zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015*

Obecně lze konstatovat, že v Evropě je rozšířenější standard IPMA, který představuje optimální řešení pro české podmínky. Na území ČR sice neprobíhá certifikace stupně „A“, ale certifikace stupně „B“ zajišťuje plnou kvalifikovanost projektového manažera při řízení i velmi složitých a komplexních projektů (Vaverka, 2016). Minulý rok byl pro standardizaci IPMA jedním z milníků v jejím vývoji - v září 2015 na tzv. Council of delegates byla v Panamě členskými zeměmi IPMA přijata nová verze globálního

standardu kompetencí, a to IPMA Individual Competence Baseline 4 (ipma.cz, 2014). Následující kapitoly se proto zaměří na podrobnou deskripci nové a starší verze standardu ICB, z čehož bude možné následně vyvodit rozdíly v metodice a zpracování jednotlivých verzí dokumentu a vytyčit přínosy nové verze ICB pro projektovou praxi.

## **7 IPMA COMPETENCE BASELINE 3<sup>2</sup>**

ICB 3 vydala v roce 2006 společnost IPMA jako rámcový dokument pro všechny asociace, které jsou členy IPMA a certifikační orgány. ICB 3 by měl být nejužitečnější pro jednotlivce (uchazeče o certifikaci) či pro hodnotitele, může však být použit i jako vodítko pro přípravu vzdělávacích materiálů, pro výzkumné účely a jako obecný referenční dokument pro lidi hledající informace o projektovém managementu. ICB není učebnice, nesnaží se oddělit jednotlivce od jeho samostatného myšlení či vlastních názorů, uvedené kompetence jsou spíše nápomocné, ne omezující. ICB 3 lze rozdělit na čtyři části - první a druhá se zabývá projektem, jeho úspěšností a kompetencemi, ve třetí části podrobně řeší certifikační systém IPMA a čtvrtá část objasňuje obsah jednotlivých kompetencí. ICB 3 zároveň klade důraz na potřebu vzdělávání a školení projektových manažerů před absolvováním certifikačního procesu.

### **7.1 Zaměření**

ICB 3 se primárně zaměřuje na oblast řízení projektů a veškeré kompetenční prvky definuje v rámci této domény. Z velké části se však věnuje problematice projektové terminologie - uvádí základní vztahy a definice pojmů projektového řízení, jako je např. kompetence, program, portfolio, projektová kancelář, úspěšnost projektu. Velký důraz rovněž klade na certifikační systém společnosti IPMA. Ten podrobně rozebírá z hlediska certifikačních stupňů (viz předešlá Kapitola 6.3.1), kde ke každému uvádí požadavky na jednotlivce a klíčové kompetence. Dále představuje certifikační proces a jeho dílčí kroky - od podání přihlášky se seznamem projektů během projektové praxe a sebehodnotícím listem, přes písemnou zkoušku, workshop, tzv. 360 stupňové hodnocení, až k interview založeném na předešlých výsledcích a závěrečnému rozhodnutí o udělení certifikace.

---

<sup>2</sup> Veškeré informace uvedené v této kapitole vychází z dokumentu IPMA Competence Baseline 3, 2006.

## 7.2 Základní rámec

Stěžejní tematikou ICB 3 jsou kompetence projektového manažera, které dělí do třech **kompetenčních oblastí** - technické, behaviorální a kontextové. I když je standard orientován kompetenčně, u každého elementu jednotlivých kompetenčních oblastí uvádí tzv. **možné procesní kroky**, které udávají směr pro jednání v rámci daného kompetenčního prvku. Jedná se o jakousi nápovědu, jak mohou kandidáti použít a zavést kompetenci. Kromě kompetencí pro projektové řízení se ICB 3 významně zabývá certifikačním procesem. V této souvislosti propojuje jednotlivé elementy kompetencí s certifikačními stupni, a to tak, že u každého elementu uvádí **klíčové kompetence pro jednotlivé stupně**, které stanovují míru, do jaké musí kandidát prokázat své schopnosti.

## 7.3 Oko kompetencí

Oko kompetencí (Obr. 7) představuje integraci všech elementů projektového řízení z pohledu projektového manažera při hodnocení určité situace. Oko je zde symbolem schopnosti tvorby vizí a jasného myšlení. Týká se člověka, který je nejdůležitější součástí při každém hodnocení kompetencí v oblasti řízení projektů.



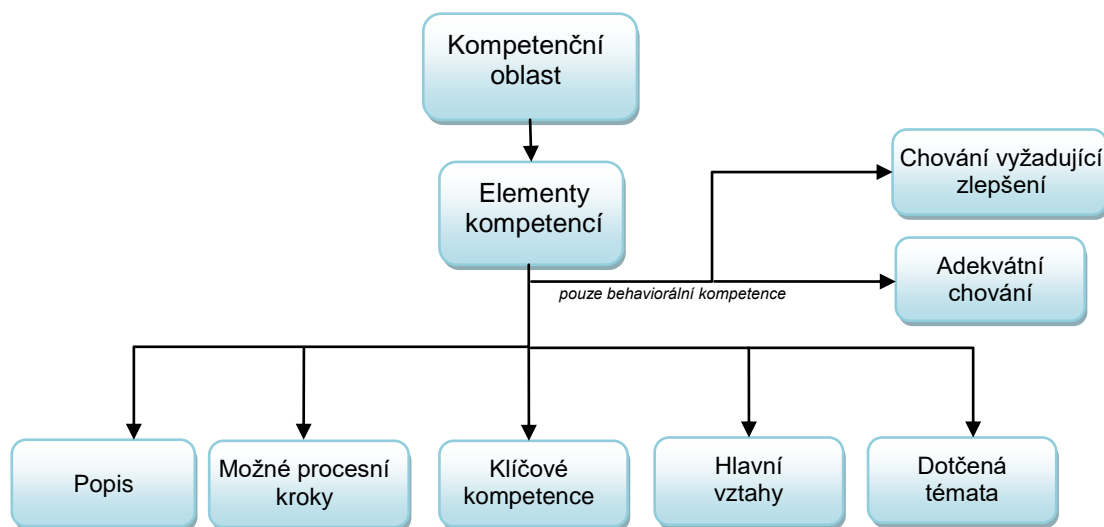
**Obr. 7:** Oko kompetencí - ICB 3  
(zdroj: ICB 3, 2006)

## 7.4 Struktura

Standard ICB 3 člení kompetence do třech oblastí - technická, behaviorální, kontextová. Každá z těchto oblastí je tvořena určitým počtem dílčích elementů:

- **technické kompetence** (20 elementů)
- **behaviorální kompetence** (15 elementů)
- **kontextové kompetence** (11 elementů)

Každý element kompetencí všech tří oblastí je obecně *popsán*, včetně jeho významu a důležitosti. Dále je kompetence charakterizována *možnými procesními kroky*, které udávají, jak lze element využít v projektu. *Dotčená témata* doplňují element o informace pro následující čtení a vyhledávání v internetové síti. V části *klíčové kompetence pro jednotlivé stupně* jsou popsány znalosti a zkušenosti potřebné pro jednotlivé stupně IPMA. Související elementy kompetencí jsou uvedeny v části *hlavní vztahy*. U behaviorálních kompetencí jsou navíc uvedena dvě tvrzení - *adekvátní chování* a *chování vyžadující zlepšení*. Strukturu ICB 3 znázorňuje Obr. 8.



**Obr. 8:** Struktura ICB 3  
(zdroj: vlastní zpracování dle ICB 3, 2006)

#### 7.4.1 Technické kompetence

Do této oblasti spadají elementy, které se využívají během celého životního cyklu projektu. Pořadí jejich využití se může lišit dle druhu či komplexnosti projektu a rovněž míra jejich důležitosti je vázána na specifické situaci v daném projektu. Elementy technických kompetencí jsou základem pro hodnocení profesní způsobilosti kandidáta na certifikaci. ICB 3 definuje celkem 20 elementů technických kompetencí:

- Úspěšnost řízení projektu
- Čas a fáze projektu
- Zainteresané strany
- Zdroje
- Požadavky a cíle projektu
- Náklady a financování
- Rizika a příležitosti
- Obstarávání a smluvní vztahy
- Kvalita
- Změny
- Organizace projektu
- Kontrola, řízení, podávání zpráv

- Týmová práce
- Řešení problémů
- Struktury v projektu
- Rozsah a dodávané výstupy
- Informace a dokumentace
- Komunikace
- Zahájení
- Ukončení

### ***Úspěšnost řízení projektu***

Úspěšný projekt je dán dosažením svých cílů a oceněním výsledků zainteresovanými stranami. Velmi důležitá je zde integrace (kombinace požadavků, aktivit a výsledků projektu) a plán řízení projektu (řízení kvality, komunikace, uzavírání smluv apod.)

### ***Zainteresované strany***

Manažer musí identifikovat zájmy a požadavky všech zúčastněných stran a rovněž je i řídit. Vhodná je tvorba vnitřních a vnějších sítí, komunikační strategie a plánu řízení.

### ***Požadavky a cíle projektu***

Zde je nutné definovat potřeby zákazníků a dle toho tvořit strategii projektu, která má vést s dosažení cílů projektu, čímž se rozumí poskytnutí přidané hodnoty. Nezbytná je tvorba zakládající listiny, stanovení priorit, řízení požadavků či benchmarking.

### ***Rizika a příležitosti***

Rizika v projektu je nutné sledovat a hodnotit. Vhodné je užívat nástroje k odhadu rizik, vytvářet plány odezvy a nouzové plány či tvořit časové i nákladové rezervy. Manažer musí udržovat proaktivní přístup k procesu řízení rizik či zajišťovat odborné konzultace.

### ***Kvalita***

Kvalita se určuje mírou, do které vlastnosti projektu splňují původní požadavky projektu. Potřebné je vytvářet plán kvality, prototypy, aplikovat metody na odstraňování případných nedostatků a zajistit efektivitu celého managementu kvality.

### ***Organizace projektu***

Pro projekt se vytváří dočasná organizační struktura osob s přidělenými pravomocemi a odpovědnostmi. Důležitá je tvorba matice odpovědnosti, modelů rozhodování, časového plánu porad či řízení komunikačního rozhraní.

### ***Týmová práce***

Týmová práce je stěžejní pro dosažení cíle projektu. Manažer zahajuje schůze na výběr členů do projektového týmu, musí projektový tým neustále formovat, motivovat, kontrolovat jeho práci, umožňovat osobní rozvoj a koučování.



### ***Řešení problémů***

Problémy v projektu se týkají nejčastěji časového rámce, nákladů, rizik či výstupů projektu. K řešení je vhodné identifikovat alternativní možnosti, aplikovat systémové myšlení, analyzovat celkové přínosy projektu či přenést rozhodnutí na příslušnou zainteresovanou stranu.

### ***Struktury v projektu***

Struktury přináší řád do projektu - projekt se dělí na fáze, práce na jednotlivé úkoly, organizace na manažery a členy týmu apod. S tímto souvisí tvorba WBS, systémy kódování, databáze, ukládání dat a získávání informací.

### ***Rozsah a dodávané výstupy***

Projekt musí mít definován své hranice - rozsah, veškeré funkční a technické charakteristiky. Projekt musí dodat ve svých výstupech vše, co je popsáno v rozsahu. Nutné je řízení změn, řízení konfigurace, kontrola a dokumentace výsledků.

### ***Čas a fáze projektu***

Projekt se neobejde bez časového harmonogramu s trváním jednotlivých činností a jejich potřebnými zdroji. Vhodná je rovněž tvorba kritické cesty, stanovení zásadních milníků či optimalizace zdrojů.

### ***Zdroje***

V rámci projektu je nutné identifikovat zdroje - lidské a zařízení a infrastrukturu. Musí se ověřit jejich potřebné schopnosti a disponibilita a dle toho je patřičně přidělit. S tímto souvisí znalost metod řízení a odhadování zdrojů a vedení zdrojové databáze.

### ***Náklady a financování***

S projektem souvisí plánování, monitoring a kontrola nákladů. Řízení nákladů a financí znamená tvorbu rozpočtu projektu, užití metod řízení, kontroly a odhadu nákladů, metody řízení dosažené hodnoty projektu, znalost finančních zdrojů, modelů financování a problematiky inflace cen.

### ***Obstarávání a smluvní vztahy***

Pro projekt by měl být stanoven nákupní a zásobovací tým a management smluvních vztahů. S tímto souvisí tvorba poptávkového dokumentu, vypisování výběrových řízení na dodavatele, vyjednávání, řízení procesů formalizace kontraktu a uzavření smlouvy.

### **Změny**

Změny jsou nevyhnutelnou součástí projektu, musí se řídit, sledovat, porovnávat s původními záměry a cíli - se směrným plánem projektu. Je potřeba analyzovat dopad změn na projekt a při jejich akceptaci přizpůsobit plán projektu.

### **Kontrola, řízení a podávání zpráv**

Během projektu je nutné měřit skutečný postup, porovnávat projekt se směrným plánem a činit případná nápravná opatření. Dále poskytovat informace o stavu prací na projektu a předpovídat budoucí vývoj. Spadají sem i finanční audity a různé přezkumy projektu.

### **Informace a dokumentace**

Smyslem managementu informací je získávání dat souvisejících s projektem a jejich transfer příslušným zainteresovaným stranám. Dokumentační tým specifikuje dokumenty potřebné pro projekt a všechny údaje shromažďuje v patřičné formě.

### **Komunikace**

Efektivní výměna relevantních informací je klíčová pro úspěch projektu. Stanovuje se komunikační plán projektu - kdo, kdy, jaké informace má obdržet. Vhodné je rovněž konání porad, sepisování reportů z nich a zvažování důvěrnosti informací.

### **Zahájení**

Pro projekt je zásadní zakládací listina s definovanými cíli, vizí a posláním projektu. Vhodné je uskutečnit zahajovací workshop k přípravě plánu řízení projektu, vymezení týmových rolí a kritické cesty projektu a zabezpečit zdroje, vybavení a zařízení.

### **Ukončení**

Po dodání výsledků projektu se musí vyhodnotit a zdokumentovat ukončení projektu, zkontrolovat dosažení cílů a splnění očekávání zákazníků. Nutná je rovněž zpětná vazba a akceptace výstupů, tvorba předávací dokumentace a dokončení finančních transakcí.

## **7.4.2 Behaviorální kompetence**

Tyto kompetence jsou založeny na chování a osobním přístupu mezi jednotlivci i skupinami řízenými v rámci projektů. Základem profesionálního chování je určitá situace na projektu, je potřeba vzít v úvahu patřičné technické a kontextové kompetence a dle nich odvozovat váhu, kterou je třeba dát jednotlivým behaviorálním kompetencím. ICB 3 popisuje dílčí elementy způsobem, který je relevantní pro profesi řízení projektů.

Celkem je definováno 15 elementů behaviorálních kompetencí:

- Vůdčovství
- Zainteresovanost a motivace
- Sebekontrola
- Asertivita
- Uvolnění
- Otevřenost
- Kreativita
- Orientace na výsledky
- Výkonnost
- Diskuze
- Vyjednávání
- Konflikty a krize
- Spolehlivost
- Porozumění hodnotám
- Etika

### ***Vůdčovství***

Projektový manažer musí umět zvolit vhodný styl vedení a dle něj aplikovat vzory chování, metody komunikace, přístup ke konfliktům, způsoby řízení chování členů týmu, procesy rozhodování a druh delegování.

### ***Zainteresovanost a motivace***

Jedná se o osobní vklad projektového manažera a všech dalších zúčastněných stran na projektu. Nutná je motivace týmu ke spolupráci a uvědomění si požadavků všech stran.

### ***Sebekontrola***

Manažer si musí neustále uvědomovat výši stresu v týmu a činit nápravná opatření, aby se situace nevymkla kontrole. Zároveň sám musí zachovat sebekontrolu, chovat se vhodným způsobem a komunikovat s lidmi otevřeně, aby se hladina stresu snížila.

### ***Asertivita***

Manažer musí vlastní názory prezentovat přesvědčivě a s autoritou a nesmí se nechat zmanipulovat ostatními k rozhodnutím, která nejsou v zájmu projektu.

### ***Uvolnění***

Manažer i projektový tým musí udržovat rovnováhu mezi prací, rodinou a volným časem, musí relaxovat. Vhodný ke snížení napětí je rovněž teambuilding.

### ***Otevřenost***

Manažer musí dát najevo ostatním, že jejich vyjádření je vítáno, neboť jde o přínos ze znalostí a zkušeností druhých. Sám manažer musí být také otevřený záležitostem, jako je zamezení diskriminace, ať už dle věku, pohlaví, handicapů či sexuální orientace.

### ***Kreativita***

Manažer využívá kreativitu jednotlivců i celého týmu. Musí hodnotit každý kreativní nápad, tým je motivován ke společnému přetváření kreativních nápadů do fungujících řešení. K tomu je vhodné zvolit adekvátní metodu, např. brainstorming.

### ***Orientace na výsledky***

Manažer musí zajistit, aby výsledky projektu uspokojily všechny zúčastněné strany. Musí řídit osobní rozvoj členů týmu, směřovat jeho pozornost na klíčové cíle, poskytovat informace o aktuálním stavu, což přispívá k neustálému zlepšování.

### ***Výkonnost***

Čas a zdroje musí být využity tak, aby náklady byly vynaloženy účelně a přinášely dohodnuté výstupy. Je potřeba detailně naplánovat všechny činnosti - jejich časové vymezení, pracnost a náklady. Efektivitu lze zlepšit pomocí tréninků a koučování.

### ***Diskuze***

Jedná se o výměnu názorů, což vede k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím. Důležité je naslouchat argumentům ostatních, logicky uvažovat a umět vyjednávat.

### ***Vyjednávání***

Pomáhá k udržování dobrých vztahů mezi zúčastněnými stranami. Pokud má manažer dobře vyvinutou tuto schopnost, může se vyhnout skutečným konfliktům.

### ***Konflikty a krize***

Nutné je analyzovat rizika - jejich příčiny, důsledky a plánovat scénáře. K nalezení řešení pomáhá role manažera jako nezúčastněného prostředníka či jmenování arbitra. Kooperativní řízení konfliktu vyžaduje od všech stran ochotu ke kompromisům.

### ***Spolehlivost***

Musí být dodáno to, co bylo slíbeno, a to v čase a kvalitě, jak bylo dohodnuto. Spolehlivost motivuje všechny pracovníky a zvyšuje šanci na dosažení cílů projektu.

### ***Porozumění hodnotám***

Manažer má své vnitřní hodnoty, které ve svém jednání vyjadřuje a zároveň respektuje hodnoty dalších lidí. Takový manažer dokáže projekt mnohem efektivněji řídit. Porozumění hodnotám lidí či organizací je nezbytné pro akceptaci plánu projektu.

### ***Etika***

Manažer musí dohlížet na dodržování etických norem. Při případném vzniku neetických situací se problém projedná s příslušnými zainteresovanými stranami. Snahou je řešit záležitost přátelsky, případně na vyšší úrovni managementu či s pomocí mediátora.

### 7.4.3 Kontextové kompetence

Tyto kompetence se týkají interakce mezi projektovým týmem, kontextem projektu a trvalé organizace. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniiovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. Elementy kontextových kompetencí popisují koncepce projektu a jejich propojení s organizací či organizacemi, které se projektu účastní. Pro kandidáta v procesu certifikace je klíčové pochopit tyto koncepce ve specifických situacích na projektu. Celkem je definováno 11 elementů kontextových kompetencí - prvních pět popisuje podporu managementu projektu, zbylých šest popisuje, co musí vědět o projektech různé podpůrné funkce v ostatních částech trvalé organizace, a co potřebují projektové týmy vědět o těchto podpůrných funkcích:

- Orientace na projekt
- Orientace na program
- Orientace na portfolio
- Realizace projektu, programu a portfolia
- Trvalá organizace
- Byznys
- Systémy, produkty, technologie
- Personální management
- Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
- Finance
- Právo

#### ***Orientace na projekt***

Organizace se orientuje na řízení pomocí projektů a na rozvoj kompetencí v této oblasti. Musí změnit svoji kulturu a procesy a využívat techniky řízení projektů. Organizace tak účinně zacílí svou pozornost a dosáhne vyšší konkurenceschopnosti.

#### ***Orientace na program***

Jedná se o aplikaci řízení pomocí programů - skupiny projektů, dle kterého organizace zavádí svůj strategický plán. Cíle jsou dosahovány pomocí programů a projektů.

#### ***Orientace na portfolio***

Jde o stanovení priorit projektům a programům a o optimalizaci jejich přínosů jako celku ke strategii organizace. Portfolio je nutné vyhodnocovat a případně odstraňovat projekty či programy, které již nejsou důležité a nahradit je jinými.

#### ***Implementace projektu, programu a portfolia (dále PPP)***

Neustálé zlepšování řízení PPP je vhodné pomocí benchmarkingu. Je potřeba definovat ty nejlepší procesy a metody, změnit postoje a aplikovat organizační změny, vytyčit program implementace PPP a realizovat jednotlivé implementační kroky.

### **Trvalá organizace**

Organizace musí přijmout řízení projektů a poskytovat jim zdroje a vybavení. V rámci projektu je nutné respektovat zásady a politiky trvalé organizace a poskytovat výsledky.

### **Byznys**

Byznys trvalé organizace je silně svázán s řídicími procesy projektů. Na strategické úrovni se řeší přidělování zdrojů či reporting PPP; na taktické očekávání od projektů a požadavky od útvarů organizace; na operační byznys požadavky na výstupy projektu.

### **Systémy, produkty, technologie (dále SPT)**

Jedná se o aplikaci, dodání a implementaci SPT mezi projektem a trvalou organizací. Projekt vytváří tyto prvky a organizace je implementuje či prodává dál v rámci svého byznysu. Po implementaci SPT je rovněž důležitá návratnost investic do projektu.

### **Personální management**

V rámci projektu se musí stanovit požadavky na lidské zdroje, konat nábor pracovníků, vybrat vhodné kandidáty, ty dále školit a trénovat, řídit a hodnotit jejich výkonnost.

### **Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí**

Manažer musí zajistit dodržování standardů a směrnic, které minimalizují riziko v uvedených oblastech na přijatelnou úroveň a zajišťují tak organizaci správné chování.

### **Finance**

Manažer poskytuje informace o finančních požadavcích projektu, spolupracuje na přístupu k finančním zdrojům, kontroluje platby a využívání financí, případně shání investory.

### **Právo**

Důležité je stanovit právní normy, kterými se bude organizace i projekt řídit. Manažer musí dbát na jednání dle zákona a nezbytně znát obchodní zákoník. Při právních problémech konzultuje s právním poradcem tak, aby to nenarušovalo projektové práce.

## **8 INDIVIDUAL COMPETENCE BASELINE 4<sup>3</sup>**

ICB 4 vydala společnost IPMA v roce 2015 jako globální standard, který definuje kompetence požadované na úrovni řízení projektů, programů a portfolií. Popisuje jednotlivce, kteří pracují v těchto oblastech, přičemž se vyhýbá terminologii konkrétní role, protože navzdory změn v názvech rolí, základní koncepce zůstává platná. ICB 4

---

<sup>3</sup> Veškeré informace uvedené v této kapitole vychází z dokumentu Individual Competence Baseline 4, 2015.

navazuje na předchozí vydání ICB a představuje nové poznatky a směry. Rovněž je určen pro širší využití, slouží pro pedagogy, lektory, praktiky, HR specialisty či zkoušející, jelikož v rámci certifikačního systému IPMA tvoří základ pro hodnocení. ICB 4 rovněž více klade důraz na individualitu a rozvoj individuálních kompetencí, které chápe jako aplikaci znalostí, dovedností a schopností. Zároveň uvádí možnosti přístupů k rozvoji individuálních kompetencí, a to samovzdělávání (čtení knih, studium, experimenty apod.), učení od druhých (zpětná vazba), vzdělávání a odborné přípravy (školení, workshopy), koučování a mentoring a simulační hry (deskové či na počítači, odráží vzájemné působení a chování jednotlivců v určitém prostředí, což podporuje jak osobní vývoj, tak učení se od ostatních).

## **8.1 Zaměření**

ICB 4 se zaměřuje na oblast projektového managementu, avšak nově se orientuje i na programový a portfolio management. V rámci každé této domény definuje patřičné znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné řízení v dané oblasti. Řízení se prostřednictvím procesů a integrace různých fází životního cyklu zabývá aplikací metod, nástrojů, technik a kompetencí pro dosažení projektových cílů. Během řízení však dochází ke změnám a je potřeba na ně reagovat. Může nastat např. vstup nového výrobku na trh, zásadní organizační změna či úplná transformace dočasného stavu. Jako projekt může být řešen první příklad, kde se jedná o víceméně plánovanou situaci, ovšem další případy, kdy dochází k rozsáhlejší přeměně určitého stavu, vyžadují řízení podle programů. Programy jsou k řešení nejistoty a neurčitosti vhodnější než projekty. Jsou však více složité z hlediska vzájemné provázanosti dílčích prvků (projektů, cílů, rizik, změn atd.). Pokud ovšem v organizaci existuje více projektů a programů, které spolu nutně nijak nesouvisí, hovoří se již o portfoliu. Cílem řízení portfolia je sladit projekty se strategií organizace, udržovat rovnováhu různých typů projektů a zajistit harmonizaci se zdrojovou základnou organizace. ICB 4 tedy uvažuje o všech třech úrovních řízení a definuje, právě jaké metody a techniky by měl dotyčný jedinec ovládat a zároveň jakými osobnostními dovednostmi by měl disponovat.

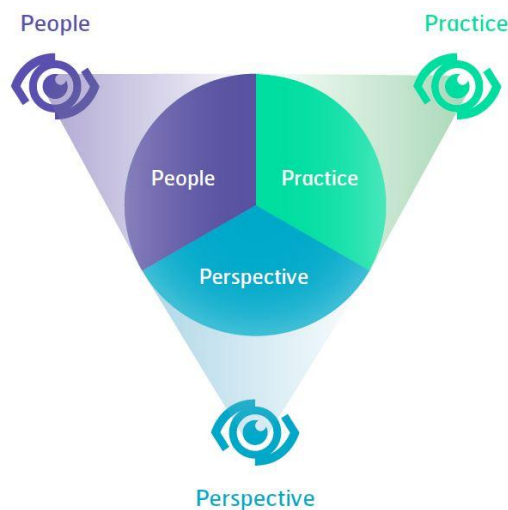
## **8.2 Základní rámeček**

Standard ICB 4 se snaží sjednotit možnosti chápání pojmu *kompetence* a staví tak na několika klíčových konceptech. Předně apeluje na rozdílné chápání rolí a jejich názvů zejména v různých jazycích a odvětvích. Proto se ICB 4 zaměřuje na kompetence důležité jak pro projektový management, tak pro programový a portfolio management.

Každá tato **doména** managementu potom obsahuje přesně stanovené role, které do dané oblasti spadají. ICB 4 má rovněž dále vytyčeny tři **kompetenční oblasti**, které tvoří tzv. Oko kompetencí (viz Obr. 9) Tyto oblasti platí pro všechny tři domény (projekt, program, portfolio). Zmíněnými kompetenčními oblastmi jsou lidské kompetence, praktické a perspektivní. Dalším prvkem, o který se nová verze standardu ICB opírá, jsou tzv. **klíčové indikátory kompetencí**. Ty se vztahují k jednotlivým kompetenčním elementům v rámci každé kompetenční oblasti a poskytují konečné ukazatele úspěšného projektu. ICB 4 své kompetence také více detailizuje na základě uvedených potřebných **znalostí** a **dovedností**. ICB 4 rovněž zpřesňuje definice pojmů **projekt, program, portfolio** a přináší i jejich zasituování do celkového kontextu managementu.

### 8.3 Oko kompetencí

Na rozdíl od ICB 3 je zde tzv. oko kompetencí zobrazeno jako propojení kompetencí ze tří úhlů pohledu - projektového, programového a portfolio managementu (viz Obr. 9). Daný manažer má disponovat perspektivními kompetencemi zabývajícími se okolními souvislostmi, lidskými kompetencemi, které řeší osobní a společenská témata a praktickými kompetencemi týkající se specifických postupů pro řízení - vše v rámci třech domén managementu.



**Obr. 9:** Oko kompetencí - ICB 4  
(zdroj: ICB 4, 2015)

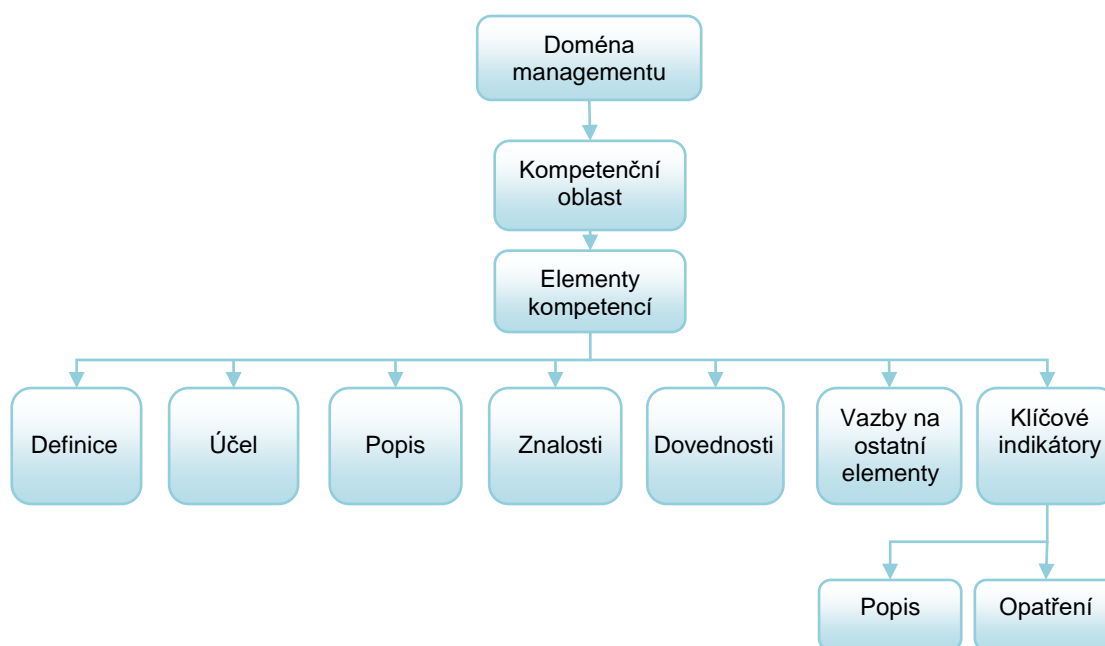


## 8.4 Struktura

Standard je rozdělen na tři domény managementu, a to na projektový management, programový a management portfolia. Každá tato doména je tvořena třemi základními kompetenčními oblastmi, z nichž každá disponuje svými dílčími elementy kompetencí:

- **perspektivní kompetence** (5 elementů)
- **lidské kompetence** (10 elementů)
- **praktické kompetence** (14 elementů)

Ke každému z těchto 29 elementů je přiřazeno několik klíčových indikátorů, u kterých je uveden přesný popis a možná opatření. Jednotlivé elementy jsou charakterizovány jejich definicí, účelem, popisem, potřebnými znalostmi a dovednostmi a vazbami na ostatní elementy kompetencí. Strukturu standardu ICB verze 4 znázorňuje schéma na Obr. 10.



**Obr. 10:** Struktura ICB 4

(zdroj: vlastní zpracování dle ICB 4, 2015)

### 8.4.1 Perspektivní kompetence

Každý projekt či program nebo portfolio je ovlivňován externími aspekty plynoucími z organizačního, společenského či politického kontextu. Hnací síla projektu může záviset na formálních a explicitních cílech, potřebách organizace či společnosti nebo na neformálních a implicitních motivech a zájmech.

Na základě těchto faktorů bylo stanoveno základních 5 elementů perspektivních kompetencí:

- Strategie
- Správa, struktury a procesy
- Povolení, standardy a regulace
- Moc a zájem
- Kultura a hodnoty

### ***Strategie***

Podstatou je korespondence projektu s vizí, misí a strategií organizace. Klíčové pro tuto kompetenci je znalost kritických faktorů úspěchu, klíčových indikátorů výkonnosti, strategického managementu, kontrolního systému apod. Rovněž je potřebné disponovat strategickým a udržitelným myšlením a být orientován na výsledky. Mezi klíčové indikátory pro tento element patří soulad s misí a vizí organizace, identifikace a využití možností k ovlivnění strategie, rozvíjení a zajišťování platnosti justifikace, zaměření na kritické faktory úspěchu a klíčové indikátory výkonnosti.

### ***Správa, struktury a procesy***

Kompetence apeluje na sladění stálé a projektové struktury a procesů v organizaci. Projektově orientovaná společnost má tvořit podporující struktury a procesy, např. zřízení projektové kanceláře. V této oblasti jsou důležité např. znalosti principů projektového řízení a vztahů všech domén managementu. Je potřebné být vedoucí typ a orientovat se v oblasti monitoringu a kontroly. Klíčovými indikátory jsou znalosti principů všech domén managementu, jejich sladění s rozhodovacími procesy, požadavky na kvalitu, s oblastí human resources a s finančními a kontrolními procesy.

### ***Povolení, standardy a regulace***

Dle standardů a předpisů jsou projekty organizovány a řízeny a mělo by být na ně nahlíženo jako na možná rizika či příležitosti. Stěžejním je znalost profesionálních předpisů a norem (IPMA, ISO), teorie benchmarkingu či znalostního managementu. Manažer by měl disponovat kritickým myšlením a přizpůsobit normu konkrétní organizaci. Mezi klíčové indikátory patří zajištění souladu projektu s příslušnou legislativou, s kodexy chování, principy udržitelnosti a zlepšování organizačních kompetencí.

### ***Moc a zájem***

Schopnost ovlivňovat druhé vychází z neformální síly. Individuální přístupy a zájmy vstupují do projektových procesů a výstupů, což může projektu pomoci či jej zmařit. Hlavním aspektem v této oblasti je znalost formálních a neformálních struktur, orientace v psychologických procesech a odhalování zájmů stakeholderů. Klíčovými indikátory je posouzení dopadu ambic a neformálního vlivu druhých a využití pracovních stylů ostatních ve prospěch projektu.

### ***Kultura a hodnoty***

Každá společnost má své kulturní prostředí s hodnotami, dle kterých se pracovníci chovají a které rovněž ovlivňují přístup k projektům. Zde by měl manažer dbát na relevantní přípustné chování, etiku, společenskou odpovědnost či šetrné metody k životnímu prostředí. Nutný je respekt a schopnost práce v jiném kulturním prostředí. Za klíčové ukazatele se považuje posouzení dopadu určitých hodnot na projekt a soulad projektu s formálními hodnotami firmy.

## **8.4.2 Lidské kompetence**

Tyto kompetence popisují osobní a sociální kompetence, kterými jednatel musí disponovat při práci s projekty, programy či portfolii pro zajištění úspěchu. Všechny osobní kompetence začínají se schopností sebereflexe a následně se individuální kompetence projevuje úspěšným uskutečněným dohodnutých úkolů, tedy spokojeností zúčastněných stran. Mezi těmito dvěma stavy je definováno 10 elementů:

- Sebereflexe a sebeřízení
- Osobní integrita a spolehlivost
- Osobní komunikace
- Vztahy a zainteresovanost
- Vedení
- Týmová práce
- Konflikty a krize
- Vynalézavost
- Vyjednávání
- Orientace na výsledky

### ***Sebereflexe a sebeřízení***

Účelem této kompetence je umožnit jednotlivci kontrolovat a řídit své chování, což umožňuje účinnou a efektivní práci a vede k pozitivní pracovní energii. Nezbytná je např. znalost metod sebereflexe, relaxace, zvládnání stresu a technik zpětné vazby. Potřebnými dovednostmi jsou delegace úkolů, řešení problémů, sebemotivace a provádění pravidelných kontrol. Klíčovými indikátory je identifikace způsobu, jak

vlastní hodnoty/motivy ovlivňují práci/cíle, budování sebevědomí, organizace vlastní práce a zodpovědnost za vlastní rozvoj.

### ***Osobní integrita a spolehlivost***

Tato kompetence klade důraz na důslednost - „říkám, co dělám, dělám, co říkám“. Apeluje na etické standardy a morální principy jako na základ pro veškeré jednání. Jedinec by měl mít znalost etických kodexů, sociální spravedlnosti a principů udržitelnosti. Základními dovednostmi je vývoj důvěry a budování vztahů a korigování vlastního chování. Mezi klíčové indikátory se řadí aplikace etických hodnot, podpora udržitelnosti, převzetí odpovědnosti, jednání důsledným způsobem a důkladné plnění úkolů pro budování důvěry.

### ***Osobní komunikace***

Zde je podstatné, aby jedinec uměl efektivně komunikovat v různých situacích, k rozdílnému publiku a napříč odlišnými kulturami. Stěžejním je ovládat metody komunikace a techniky dotazování, pravidla zpětné vazby a řeč těla. Neměly by chybět dovednosti jako aktivní naslouchání či užití různých stylů komunikace. Mezi klíčové indikátory se řadí poskytnutí jasných informací a ověření jejich porozumění, podpora otevřené komunikace, volba vhodného komunikačního stylu, komunikace s virtuálními týmy a vhodně zvolený humor.

### ***Vztahy a zainteresovanost***

Účelem tohoto elementu je umožnit jednotlivci budovat lidské vztahy a pochopit, že schopnost jednat s ostatními je předpokladem pro spolupráci, závazky a i pro výkon. Důležitá je znalost motivační teorie či hodnot a zvyků odlišných kultur. Neméně důležité je vhodné užívání humoru, respekt vůči ostatním kulturám a důvěřovat vlastní intuici. Mezi klíčové indikátory spadá rozvoj osobních a profesních vztahů, podpora sociálních sítí, empatický přístup a podpora sdílení všech názorů.

### ***Vedení***

Každý manažer by měl umět vést svůj tým pracovníků, udávat směr a motivovat ostatní, aby se zvýšil výkon jak individuální, tak celého týmu. Jedinec by měl disponovat znalostmi ohledně modelů vedení, koučování a rozhodování. Měl by umět naslouchat, být emočně silný, vytvářet týmového ducha či řešit chyby a selhání. Klíčovými indikátory je iniciace a aktivní nabídka pomoci, odpovědnost za své závazky, koučink ke zlepšení práce jednotlivců i týmů, vyvinutí odpovídající moci nad ostatními k dosažení cílů, činit a hodnotit rozhodnutí.

### ***Týmová práce***

Manažer by měl umět vybrat ty správné členy do týmu, podporovat orientaci týmu a efektivně tým řídit. Základními znalostmi je orientace v organizaci projektu, týmových rolí a znalost modelů životního cyklu týmu. Jedinec by měl disponovat dovednostmi z oblasti recruitmentu, budování a udržování vztahů a technik rozhovorů. Klíčovými indikátory je výběr a tvorba týmu, podpora spolupráce mezi členy týmu, přezkoumávat vývoj týmu a jeho členů, delegace úkolů a povinností na tým a rozpoznání chyb a poučení se z nich.

### ***Konflikty a krize***

Zde je cílem, aby manažer uměl přijímat účinná opatření, když dochází ke krizi nebo střetu protichůdných zájmů. Nezbytná je znalost krizového plánu, scénářů pro nejhorší případy, modelů konfliktů a např. kreativních technik. Potřebné jsou diplomatické dovednosti, vyjednávací a analytické, přesvědčivost a stresová odolnost. Mezi klíčové indikátory se řadí předvídatost konfliktů, analýza a urovnání jejich příčin a důsledků, poučit se z chyb pro zlepšení budoucí praxe.

### ***Vynalézavost***

Jedinec by měl zvládat stavy nejistoty, problémy, změny, omezení a stresové situace za pomoci neustálého a systematického hledání nových, lepších a více efektivních přístupů a řešení. Důležitá je znalost např. metod strategického a systémového myšlení, SWOT a PESTLE analýz či inovačních procesů. Nezbytnými dovednostmi jsou např. analytické schopnosti, přemýšlení nad novými způsoby, jak věci dělat a být pružný. Klíčové indikátory jsou podpora tvůrčího prostředí, aplikace koncepčního myšlení a analytických technik a prosazování holistického pohledu.

### ***Vyjednávání***

Manažer by měl umět dosahovat uspokojivých dohod pomocí technik vyjednávání. Nezbytná je znalost vyjednávacích technik, typů smluv a s nimi souvisejících právních předpisů. Nutné je rovněž ovládat dovednosti jako identifikace výsledků, asertivita, přesvědčování a udržení pozitivních pracovních vztahů. Klíčovými indikátory jsou zapojení zájmů všech stran do vyjednávání, volba alternativ a vyjednávací strategie, která vyhovuje potřebám všech stran a dosažení dohody.

### ***Orientace na výsledky***

Cílem je, aby se manažer zaměřoval na dohodnuté výsledky a jeho řízení směřovalo k úspěchu. Nutná je znalost organizační teorie a tzv. principů 3E. Rovněž je potřeba umět delegovat úkoly, posuzovat alternativní možnosti a analyzovat náklady a přínosy.

Klíčovými indikátory jsou vyhodnocení dopadu všech rozhodnutí, rovnováha potřeb a prostředků k optimalizaci výsledků, udržování produktivního pracovního prostředí, akceptace a propagace výsledků.

### **8.4.3 Praktické kompetence**

Tyto kompetence se zaměřují na všechny kontextuální vlivy a požadavky, které se vytváří při zahájení nového projektu, programu nebo portfolia. Jednotliví pracovníci tak musí brát v úvahu všechny tyto vlivy a požadavky. Spadá sem celkem 14 prvků:

- Návrh
- Požadavky a cíle
- Rozsah
- Čas
- Organizace a informace
- Kvalita
- Finance
- Zdroje
- Obstarávání
- Plánování a kontrola
- Rizika a příležitosti
- Zainteresované strany
- Změny a transformace
- Výběr a vyváženost

#### ***Návrh***

Manažer by měl úspěšně integrovat všechny kontextové a sociální aspekty a aplikovat nejvýhodnější přístup. Potřebná je např. znalost strategie, kritických faktorů úspěchu či řízení výkonnosti. Základem je ovládat systémové myšlení a být orientován na výsledek. Klíčovými indikátory jsou prioritizace kritérií úspěchu, ponaučení z jiných projektů, zvolit přístup k řízení a navrhnout projektovou architekturu.

#### ***Požadavky a cíle***

Základem je stanovení vztahů mezi tím, co stakeholderi chtějí a tím, čeho má projekt dosáhnout. Důležité je formulovat správně cíle (dle SMART metody) a stanovení priorit. Klíčovými indikátory jsou rozvoj hierarchie cílů projektu, identifikace potřeb zúčastněných stran, rozhodování o kritériích přijatelnosti.

#### ***Rozsah***

Manažer by měl mít přehled, jaké jsou hranice projektu (jeho obsah, zaměření) a měl by zvládat tento rozsah řídit. Důležitým aspektem je Work/Product breakdown structure a agilní vývoj. Klíčové indikátory jsou např. definice výstupů a udržování konfigurace.

### **Čas**

Důraz je kladen na definici pořadí, optimalizaci, monitoring a kontrolu všech komponentů potřebných k výstupům. Nutná je znalost např. metody kritické cesty a definice závislostí. Klíčové indikátory jsou určení činností, jejich trvání, pracovní úsilí a monitoring aktuálního stavu.

### **Organizace a informace**

Podstatou je vytvořit dočasnou organizaci, která zahrnuje pevné vazby mezi organizační strukturou a komunikačními procesy. Spadá sem znalost Document management systému, organizačních modelů a personální organizace. Klíčovými indikátory jsou definice struktury, rolí a odpovědností, zřízení systémů toku informací a udržovat organizaci projektu.

### **Kvalita**

Podstatou je, aby manažer uměl jak řídit kvalitu daných výstupů, tak poskytovat procesy, kterými má být kvalita řízena. Nezbytná je znalost managementu kvality a rozvoj a implementace plánů a standardů kvality. Klíčovými indikátory jsou implementace plánů managementu kvality a dle něj kontrola aktuálního stavu cílů kvality.

### **Finance**

Manažer má zajistit dostatek finančních prostředků, splnění finančních cílů a monitoring finanční situace. Zásadní je znalost základů finančního účetnictví a metod pro řízení výdajů. Klíčovými indikátory jsou odhad nákladů, stanovení rozpočtu, bezpečné financování, udržovat systém finančního řízení a monitoring financí.

### **Zdroje**

Cílem je zajistit, aby byly k dispozici požadované zdroje a přiděleny dle potřeb. Nutná je znalost metod alokace zdrojů, klasifikace různých způsobů práce apod. Klíčovými indikátory jsou strategický plán zdrojů, definice kvality a množství zdrojů, jejich přidělení dle potřeb a vyhodnotit využití zdrojů.

### **Obstarávání**

Zde je smyslem získat nejlepší hodnoty od vybraných dodavatelů a partnerů, a tím dodávat nejlepší hodnotu zákazníkům. Nutná je znalost managementu pohledávek a řízení dodavatelského řetězce. Klíčovými indikátory jsou dohody o potřebách nákupu, vyhodnocovat výběr dodavatelů, přispívat k uzavírání dohod a dohlížet na plnění smluv.

### ***Plánování a kontrola***

Smyslem tohoto elementu je udržovat rovnováhu, soudržnost a výkon, aby bylo dosaženo dohodnutých výsledků. Základem je znalost Demingova cyklu (plan-do-check-act), managementu změn a reportingu. Klíčové indikátory jsou plány řízení a dle nich kontrola aktuálního výkonu, posuzování změn a provádění reportingu a evaluací.

### ***Rizika a příležitosti***

Rizika a příležitosti je nutno identifikovat, vyhodnotit, plánovat reakce a provádět jejich řízení. Důležitá je znalost nástrojů a technik posuzování rizik či rozvoj plánů reakcí. Klíčovými indikátory jsou zavedení rámce pro řízení rizik, identifikace, posouzení pravděpodobnosti a dopadu, výběr strategií a realizace plánů reakcí, hodnocení a monitoring.

### ***Zainteresované strany***

Manažer má řídit zájmy zainteresovaných stran, jejich vliv a očekávání. Nezbytná je znalost zájmů stakeholderů či komunikační plán. Klíčové indikátory jsou analýza zájmů zúčastněných stran, rozvoj strategie a komunikačního plánu, vyjednávání a udržování spojení.

### ***Změny a transformace***

Jedná se o schopnost pomoci organizacím se změnit či transformovat a tím dosáhnout výhod a cílů. Důležitá je znalost teorií managementu změn či motivační teorie a být odolný vůči změnám. Klíčovými indikátory jsou posouzení přizpůsobivosti změnám, identifikace požadavků na změny, rozvoj a implementace transformační strategie.

### ***Výběr a vyváženost***

Tato kompetence spadá jen do domén programového a portfolio managementu. Jedná se o stanovení priorit, výběr a posouzení všech dílčích komponentů dle daných kritérií a optimalizaci výkonu. Nutná je znalost analytických metod, rozhodovacích strategií nebo analýz kapacit. Klíčovými indikátory jsou analýza komponentů, jejich prioritizace, predikce budoucího vývoje a příprava a usnadňování rozhodovacího procesu.



## 9 KOMPARACE STANDARDŮ ICB VERZE 3 A 4

Na základě předešlé deskripce jednotlivých verzí standardu ICB budou v této kapitole tyto verze vzájemně porovnány dle zvolených kritérií, v rámci kterých již byly popisovány a které vystihují jejich podstatu a hlavní myšlenku. Přehled zásadních rozdílů zobrazuje Tab. 3.

**Tab. 3:** Komparace verze 3 a 4 standardu ICB podle vybraných kritérií

Kritérium	ICB 3	ICB 4
<b>Zaměření</b>	Řízení projektů Základní terminologie Certifikační proces	Řízení projektů Řízení programů Řízení portfolií
<b>Základní rámec</b>	Kompetenční oblasti - technické, behaviorální, kontextové Možné procesní kroky Certifikační proces Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně certifikace	Projektový, programový a portfolio management Kompetenční oblasti - lidské, praktické, perspektivní Klíčové indikátory kompetencí
<b>Oko kompetencí</b>	Propojení kompetenčních oblastí z hlediska řízení projektů	Propojení kompetenčních oblastí z hlediska řízení projektů, programů, portfolií
<b>Struktura</b>	Technické kompetence Behaviorální kompetence Kontextové kompetence 46 kompetencí	Praktické kompetence Lidské kompetence Perspektivní kompetence 29 kompetencí

*zdroj: vlastní zpracování dle ICB 3 a ICB 4*

### 9.1 Zaměření

Obě verze srovnávaného standardu se zaměřují na řízení projektů, respektive popisují kompetence, kterými by měli disponovat jednotlivci, aby v řízení projektů uspěli. ICB 4 byl vydán po bezmála deseti letech od vytvoření 3. verze a jeho progres odrážející dynamiku měnící se praxe projektového řízení je znatelný. ICB 4 reaguje na situaci rozvoje disciplíny projektového managementu, který je přímo spjatý s řízením změn či rizik, které stále přibývají v dnešním turbulentním prostředí. Na základě toho se 4. verze zaměřuje nejen na oblast projektovou, ale i na další disciplíny projektového managementu, a to programovou a portfoliovou. V této návaznosti přizpůsobuje jednotlivé kompetence každé doméně projektového managementu. V tomto tkví zásadní rozdíl oproti ICB verzi 3. Ta, i když se také zabývala kompetencemi projektového

manažera, neposkytovala však explicitní zaměření z pohledu jednotlivých oblastí projektového managementu. ICB 3 se rovněž zabývá terminologií z oblasti řízení projektů, což ICB 4 do takové míry neřeší. Obě verze však uvádí základní vymezení pojmů projekt, program, portfolio - jejich definice a nové formulace podle ICB 4 uvádí Tab. 4.

**Tab. 4:** Definice pojmů projekt, program, portfolio

Pojem	Definice podle ICB 3	Definice podle ICB 4
<b>Projekt</b>	<i>„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“</i>	<i>„Projekt je jedinečné, dočasné, multidisciplinární a organizované úsilí vynaložené na realizaci dohodnutých výstupů v rámci předem definovaných požadavků a omezení.“</i>
<b>Program</b>	<i>„Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu.“</i>	<i>„Program je dočasná organizace provázaných programových komponent řízených koordinovaným způsobem s cílem umožnit provádění změn a realizaci výhod.“</i>
<b>Portfolio</b>	<i>„Portfolio je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace.“</i>	<i>„Portfolio je soubor projektů, případně programů, které spolu nemusí nějak souviset, a společně poskytují optimální využití zdrojů a dosažení strategických cílů organizace při minimalizaci rizik.“</i>

*zdroj: ICB 3, 2006, str. 13; ICB 4, 2015, str. 29*

Nutno rovněž podotknout, že ICB verze 3 se věnuje z velké části tematické certifikace. Této problematice věnuje samostatnou kapitolu, kde podrobně rozebírá nejen certifikační stupně, ale čtenáře seznamuje i s celým průběhem a systémem certifikace. 4. verze ICB od této tematiky opouští a v celém svém rozsahu se jí vůbec nezabývá.

## 9.2 Základní rámeček

Jak bylo již výše zmíněno - stěžejním rozdílem mezi oběma verzemi je jejich zaměření na doménu projektového managementu, ICB 4 bere v úvahu i programový a portfolio management. Zaměřuje se na jednotlivce a jeho potřebné kompetence na každé této úrovni. Základní smysl ICB je však v obou verzích shodný. Obě verze sdružují jednotlivé kompetence do třech základních oblastí, a to do oblastí zaměřené na odborné schopnosti, měkké dovednosti a vnější a vnitřní souvislosti. V obou verzích je tedy orientace jednotlivých kompetenčních oblastí prakticky shodná, liší se jen jejich názvy. Technické kompetence v ICB 3 jsou ve 4. verzi nazývány jako praktické kompetence,

behaviorální kompetence 4. verze přejmenovává na lidské a kontextové kompetence z 3. verze jsou nově označovány jako perspektivní. Mírné odlišnosti se nachází až v jednotlivých popisech dílčích kompetenčních prvků. I přesto, že standard ICB je zaměřen kompetenčně, 3. verze udává postup tzv. *Možných procesních kroků* v rámci každého elementu kompetencí. Nejedná se o diktování procesů, ale o doporučení určitých procesních opatření, které je vhodné aplikovat do konkrétní projektové situace. Základním smyslem je pak právě schopnost vhodného použití konkrétními osobnostmi. Je tedy ponechán velký prostor pro kreativitu a vlastní názory. Dále vzhledem k tomu, že ICB 3 se toliko zaměřuje i na certifikační proces, uvádí u jednotlivých elementů kompetencí požadované zkušenosti potřebné pro jednotlivé stupně IPMA. Oproti tomu ICB 4 využívá zcela jinou deskripci dílčích kompetenčních prvků. Stěžejním aspektem, o který se nová verze opírá, jsou tzv. *Klíčové indikátory kompetencí*. Ty stanovuje ke každému elementu a přizpůsobuje je jednotlivým doménám projektového managementu. U *Klíčových indikátorů* lze spatřovat jistou paralelu s *Možnými procesními kroky* z ICB 3. Dalo by se konstatovat, že fungují na podobné bázi. Tyto indikátory definují žádoucí stavy, které zajišťují úspěšnou aplikaci daného kompetenčního elementu. Nová verze standardu ICB klade rovněž větší důraz na individualitu, na roli jednotlivce. Tento fakt si lze odvodit už jen ze samotného názvu standardu. Zatímco ICB 3 je celým názvem IPMA Competence Baseline, 4. verze nese titul Individual Competence Baseline. Na základě toho ICB 4 rozpracovává jednotlivé elementy kompetencí více do hloubky. Definiuje jednotlivé kompetence až na úroveň potřebných znalostí a schopností k praktickému užití.

### **9.3 Oko kompetencí**

Standard ICB je reprezentován grafickou vizualizací kompetenčních oblastí v podobě tzv. oka kompetencí. Jeho forma je však v jednotlivých verzích ICB znázorněn zcela odlišně. Jelikož se ICB 3 zaměřuje na kompetence projektového manažera čistě z hlediska řízení projektů, je středobodem oka integrace všech kompetencí vhodných pro aplikaci na konkrétní případ - projekt. ICB 4 ovšem nabízí pohled na kompetenční oblasti z různých hledisek, a to jak z projektového, tak z programového a portfoliového. Právě tento jev je zachycen v designu oka kompetencí ve 4. verzi ICB. Základním parametrem oka je propojení jednotlivých kompetenčních oblastí, na které lze nahlížet právě ze tří úhlů pohledu.

Obě verze oka kompetencí mají společné jedno, a to propojení jednotlivých oblastí kompetencí. V ICB 3 je toto jádro celého schématu vnitřně rozčleněno na jednotlivé kompetenční oblasti dle počtu jejich dílčích elementů. Nejčetnější jsou technické kompetence a tak tedy zaujímají v tomto pomyslném koláči největší díl. Velikostně následují behaviorální a poté kontextové kompetence. V tomto případě je u verze oka v ICB 4 rozdíl. Jednotlivé oblasti kompetencí jsou taktéž znázorněny v kruhové podobě, nicméně jejich prostorový rozsah je ve stejném poměru. ICB 4 tak klade důraz na to, že všechny kompetence jsou stejně důležité a mají stejný význam pro projektovou praxi.

## 9.4 Struktura

Jednotlivé verze ICB jsou strukturovány dle jejich výše uvedeného zaměření a základního rámce. V obou případech je jádrem věci rozčlenění na tři kompetenční oblasti. V případě ICB 4 se tato skladba dostává ještě na vyšší úroveň, a to na úroveň řízení projektů, programů a portfolií. Následně tedy v rámci každé této domény jsou vyčleněny jednotlivé kompetenční oblasti se svými elementy. ICB 3 žádné úrovně managementu nerozlišuje, a tak uvádí přímo kapitoly pro technické, behaviorální a kontextové kompetence. Velkým rozdílem mezi jednotlivými verzemi standardu je rovněž jejich rozsah. Zatímco ICB 3 rozpracovává jednotlivé kompetence zhruba na 116 stranách, ICB 4 čistě jejich charakteristice věnuje 436 stran. Je to způsobeno právě tím, že ICB 4 je konstrukčně rozděleno na tři domény managementu a každá z nich obsahuje všechny kompetenční oblasti se všemi dílčími elementy. Nutné je ovšem rovněž podotknout, že jednotlivé kompetenční elementy jsou v každé ze tří domén managementu popisovány prakticky shodně. V každé doméně je tak kompetenční prvek opakovaně stejným způsobem představován a popisován. Tímto způsobem se zde zvyšuje počet stran poskytujících identické informace. S jistou nadsázkou a odlehčením lze tedy konstatovat, že standard ICB 4 „nešetří lesy.“ Případné přizpůsobení elementů jednotlivým oblastem managementu lze nejvíce spatřovat v klíčových indikátorech.

Jak již bylo ale řečeno - základní podstata standardu, a to vytyčení třech hlavních kompetenčních oblastí, zůstává v obou verzích zachována. Kompetence zaměřené na odborné aspekty, které se vyskytují během celého životního cyklu projektu, nazývá standard ICB 3 technickými, nová verze je označuje jako praktické. Kompetence, které jsou založeny na vzájemných vztazích mezi zainteresovanými stranami, jsou v 3. verzi označeny jako behaviorální, ve 4. jako lidské kompetence. A kompetence, které jsou

spojené s okolím projektu a externími vlivy ICB 3 pojmenovává jako kontextové, ICB 4 jako perspektivní. Obě verze, navzdory rozdílné terminologii, tedy zachovávají hlavní myšlenku jednotlivých kompetenčních oblastí. Významný rozdíl však spočívá v počtu dílčích elementů kompetencí. Zde došlo k výrazné redukci. Zatímco ICB 3 definuje celkem 46 elementů kompetencí, ICB 4 snížil jejich počet na 29 elementů. Tato změna je jedna z nejzásadnějších obměn mezi jednotlivými verzemi ICB. 3. verze uvádí 11 kontextových kompetencí, 4. verze jejich počet ponížila na 5 perspektivních kompetencí. 15 behaviorální elementů v ICB 3 bylo zredukováno na 10 lidských elementů v ICB 4. A technické kompetence byly z počtu 20 elementů sníženy na 14 prvků praktických kompetencí. Nutné je rovněž uvést, že i přes výrazné snížení počtu kompetencí, zůstávají kompetence z ICB 3 tematicky obsaženy v ICB 4. Z velké části díky klíčovým indikátorům kompetencí.

Pro představu je vhodnější uvést příklad: ICB 3 uvádí mezi svými technickými kompetencemi elementy jako je *Zahájení* a *Ukončení*. Tyto prvky již však 4. verze neuvádí a ani nezmiňuje elementy, které by jim byly tematicky příbuzné. Kompetence *Zahájení* a *Ukončení* jsou však v rámci ICB 4 začleněny u kompetence *Plánování a kontrola*, respektive u jejich klíčových indikátorů. *Zahájení* je tematicky obsaženo v indikátoru *Zahájení projektu a rozvoj plánu řízení* a v *Řízení přechodu na novou projektovou fázi*. *Ukončení* je ve 4. verzi zahrnuto v indikátoru *Uzavření a evaluace*. Tímto způsobem se snažila IPMA v ICB 4 transformovat všechny elementy z ICB verze 3 a sjednotit je tak do jednotnější a přehlednější formy.

Snížení počtu kompetencí není jedinou změnou, kterou ICB 4 v tomto směru provádí. Jednotlivým elementům se věnuje jinak z hlediska jejich charakteristiky. ICB 3 představuje kompetence relativně obecným popisem a dále následují poněkud již konkrétnější *Možné procesní kroky*. Ty nastiňují doporučený postup jak kompetenci aplikovat v praxi a zároveň čitateli přibližují, jak má danou kompetenci chápat. Tyto procesní kroky jsou dále doprovázeny *Dotčenými tématy*, která slouží jako pomůcka pro doplňující studium k dané kompetenci. A jelikož celé ICB 3 klade důraz na certifikační proces, u jednotlivých kompetencí uvádí i *Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně certifikace*. Ty kandidátovi umožňují rychle zhodnotit, zda disponuje na určitý stupeň certifikace potřebnými znalostmi a dovednostmi. U behaviorálních kompetencí v ICB 3 lze rovněž pozitivně hodnotit jejich charakteristiku z hlediska popisu *Adekvátního chování* a *Chování vyžadujícího zlepšení*. ICB 3 v těchto částech uvádí osobnostní rysy,

které by měl daný manažer mít, aby byla kompetence aplikována úspěšně a vedla tak k pozitivním výsledkům v rámci celého projektu. ICB 4 takové členění u lidských kompetencí nemá. Na rozdíl od ICB 3 však provádí podrobnější deskripci jednotlivých elementů kompetencí a zaměřuje se více na konkrétní osobu manažera. Každou kompetenci představuje krátkou obecnou *Definicí* a následně jejím *Účelem*, který je již zaměřen na roli jednotlivce a udává, čeho by měl pomocí dané kompetence dosáhnout. V části *Popis* je každá kompetence podrobněji popsána z hlediska různých následků, prostředků její aplikace, zasituování do životního cyklu projektu, programu či portfolia apod. Vzhledem k tomu, že je ICB 4 orientován na jednotlivce, věnuje se jednotlivým kompetencím i z pohledu potřebných *Znalostí* a *Dovedností*. Definuje tak oblasti, které by měl jednatlivec znát a ovládat, aby mohl danou kompetenci úspěšně užívat. Stěžejním prvkem v ICB 4 jsou však *Klíčové indikátory kompetencí*. Jedná se o jakési ukazatele, které uvádí potřebná opatření pro dosažení úspěšného řízení projektu, programu či portfolia. Indikátory jsou vždy patřičně popsány, naznačují, jak má být situace nastavena a uvádí jaké povinnosti má daný jednatlivec a co musí zajistit. V rámci indikátorů jsou také stanovena *Opatření*, která definují potřebné kroky k tomu, aby byl celý ukazatel úspěšně realizován a následně daná kompetence správně aplikována.

## 10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ KOMPARACE

Na základě provedené komparace standardu ICB verze 3 a 4 podle vybraných kritérií byl získán přehled o stěžejních rozdílech mezi jednotlivými verzemi. V následujícím kroku je tedy možné analyzovat silné a slabé stránky starší a nové verze standardu a formulovat přínos 4. verze ICB pro praxi řízení projektů. Přehled silných a slabých stránek jednotlivých verzí zobrazuje Tab. 5.

**Tab. 5:** Silné a slabé stránky ICB 3 a ICB 4

Standard	Silné stránky	Slabé stránky
<b>ICB 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možné procesní kroky</li> <li>• Představení certifikačního procesu</li> <li>• Klíčové kompetence pro certifikační stupně</li> <li>• U behaviorálních kompetencí uvedeno adekvátní chování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spíše obecnější charakteristika kompetencí</li> <li>• Zaměření jen na řízení projektů</li> <li>• Neklade důraz na roli jednotlivce</li> <li>• Příliš mnoho se zabývá definicemi odborné terminologie</li> <li>• Velký počet kompetencí</li> </ul>
<b>ICB 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření na řízení projektů, programů a portfolií</li> <li>• Důraz na roli jednotlivce</li> <li>• Jde k meritu věci - řeší hlavně kompetence</li> <li>• U kompetencí uvádí potřebné znalosti a dovednosti</li> <li>• Klíčové indikátory kompetencí</li> <li>• Snížení počtu kompetencí - zjednodušení, přehlednost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velký rozsah</li> <li>• Horší orientace pro uchazeče</li> <li>• Opakování definic kompetencí u každé domény managementu</li> </ul>

*zdroj: vlastní zpracování dle ICB 3 a ICB 4*

Důležitým aspektem, který se nesmí opomenout je, že si standard ICB i ve své 4. verzi zachovává kompetenční přístup. Zaměřuje se přímo na roli jednotlivců - manažerů a představuje jim zjednodušeně řečeno, jací by měli být a co by měli umět. ICB 3 tento kompetenční přístup podpořilo uvedením tzv. *Možných procesních kroků*, které definují doporučující postupy, jsou jakýmsi přídatkem k definovaným kompetencím a pomáhají manažerovi pochopit, jak lze danou kompetenci aplikovat. Je ovšem možné upozorovat, že podobný systém si nastavil i ICB 4. Zde jsou kompetence podrobněji rozváděni pomocí tzv. *Klíčových indikátorů*. Dalo by se říci, že plní stejný účel jako Možné procesní kroky v ICB 3. Rovněž definují požadované kroky, které by se měly aplikovat,

aby byla kompetence správně užívána. ICB 4 ovšem tyto stěžejní postupy rozvádí více do hloubky, uvádí jejich smysl pro řízení projektů, programů a portfolií a zároveň představuje možná opatření vedoucí k dosažení požadovaného stavu. Tyto doporučené postupy lze jednoznačně považovat za silnou stránku ve standardu ICB.

ICB 3 se v relativně velké míře zabývá certifikačním procesem společnosti IPMA a uchazeče poměrně podrobně seznamuje s jednotlivými fázemi a dílčími kroky 4 stupňového certifikačního systému. Následně tedy i jednotlivé kompetence doplňuje o požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé úrovně certifikace. V této oblasti je možné ICB 3 pozitivně hodnotit, neboť uchazeč má veškeré potřebné informace v jednom dokumentu a snáze tak získá představu o tom, jak celý proces probíhá. ICB 4 tuto problematiku nijak neřeší a zabývá se přímo kompetencemi. Nutno ovšem podotknout, že jednotlivé elementy kompetencí představuje podrobněji a věnuje se jim do větší hloubky než ICB 3. 3. verze totiž popisuje kompetence relativně z obecnějšího hlediska a v malé míře se zaměřuje na osobu jednotlivce, na jeho potřebné kvality. Tato záležitost byla právě zpřesněna v ICB 4. To definuje a konkrétněji popisuje význam kompetencí v řízení jak projektů, tak programů a portfolií a rovněž se zabývá osobou manažera a seznamuje ho s oblastmi, které by měl znát a ovládat. V ICB 3 lze případný důraz na individualitu spatřovat u behaviorálních kompetencí. V této oblasti 3. verze uvádí konkrétní příklady, jak by se měl manažer chovat a naopak jaké vystupování je pro danou kompetenci nežádoucí.

ICB 3 se v teoretické části nevěnuje jen certifikačnímu systému, uvádí rovněž i další definice základních pojmů, které s řízením projektů souvisí. Dalo by se polemizovat nad tím, zda se definicím odborného názvosloví nevěnuje až příliš, a zda to není jaksí nadbytečné. ICB 4 uvádí de facto definice jen základních pojmů jako je projekt, program, portfolio, neboť jsou pro jeho účely stěžejním tématem a ostatními termíny se nezabývá. Řeší primárně to, pro jaký účel byl vytvořen - kompetence. Kompetence jsou stěžejní problematikou obou verzí standardu ICB. 4. verze jejich počet výrazně zredukovala a sjednotila. ICB 3 nabízelo velké množství kompetencí, přičemž by se mohlo zdát, že některé si jsou tematicky blízko a řeší prakticky to samé, např. komunikace, diskuze, vyjednávání či řešení problémů a konflikty a krize. ICB 4 tuto „překážku“ vyřešilo a sjednocením kompetencí došlo nejen k snížení jejich celkového počtu, ale jednotlivé kompetence se začaly tematicky spíše doplňovat, než překrývat.



ICB 4 tak z hlediska kompetencí přináší zjednodušení, sjednocení a přehlednost. Rozlišuje pozice manažerů projektů, programů a portfolií a na ně má speciální požadavky. Tímto rozšířením dává zcela novou platformu pro praxi řízení projektů. Nutno si ovšem uvědomit i značnou rozsáhlost tohoto dokumentu. Velkým vývojovým milníkem je orientace na domény managementu, jako je projekt, program, portfolio. ICB 4 tak všechny své kompetence prolíná do těchto třech oblastí a tak nastává problém s přebytečností stran. Všechny 29 kompetencí je tedy třikrát opakovaně představováno stejným způsobem, v oblasti programového managementu je pojem „projekt“ pouze zaměněn za výraz „program“ a u domény portfolia za termín „portfolio“. Tento fakt může čtenář považovat přímo za zbytečný a zpochybňovat tak účelné rozdělení kompetencí do třech oblastí managementu. Zároveň se tímto může ICB 4 celkově jevit jako obchodně méně přehledné pro zákazníka.

### **10.1 Přínos ICB 4 pro praxi řízení projektů**

Vzhledem k tomu, že 4. verze standardu ICB byla zpracována téměř po deseti letech od jeho poslední podoby, je potřeba počítat s možností, že i tato nová verze neopustí oblast certifikace projektových manažerů dříve než za několik dalších let. Proto je tolik důležité, aby nová verze predikovala budoucí vývoj disciplíny řízení projektů a reagovala na něj. Stěžejním přínosem ICB 4 je proto jeho orientace na oblast projektů, programů i portfolií. Tato problematika nabývá v dnešním světě na významu a je potřeba mít definované metodiky, které tento vývoj odráží. ICB 4 tak detailizuje kompetence jak pro projektové manažery, tak pro manažery a ředitele programů a portfolií. Každý jednotlivec se zaměří na doménu managementu, ve které působí a zejména díky klíčovým indikátorům u jednotlivých kompetencí zjistí, jaké požadavky jsou na něj kladeny. Neméně významným je samotná podoba kompetencí. Oproti ICB 3 poskytuje 4. verze velmi přehlednou a jednotnou strukturu. Zásadním pokrokem je rovněž snížení počtu kompetencí, které spolu vzájemně více integrují a jsou více individuálně zaměřené. I přes svůj značný rozsah lze ICB 4 hodnotit jako pokrokový dokument, který bere v úvahu rozvoj branže projektového managementu a zároveň primárně řeší to, pro co byl vytvořen.

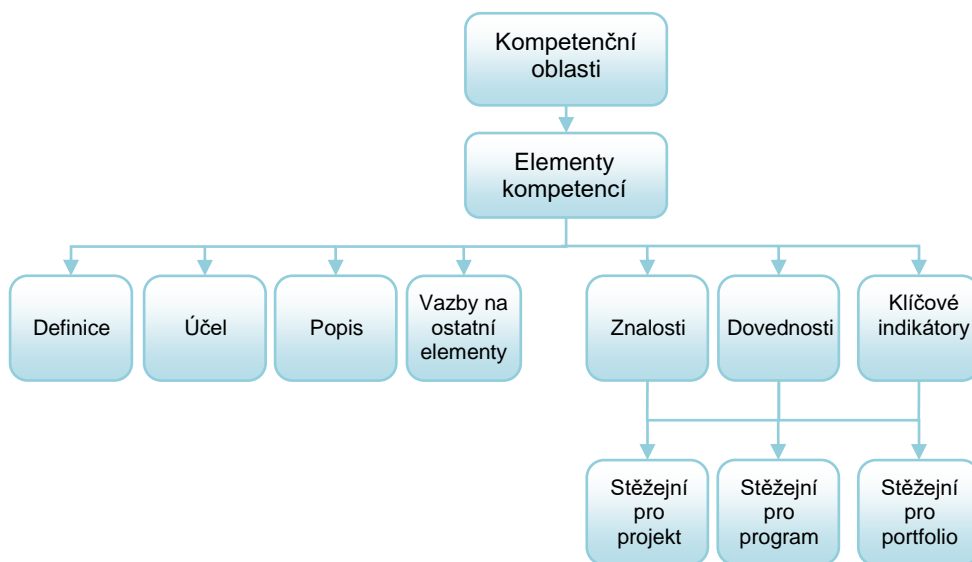
## 11 DISKUZE A NÁVRHY

Kromě toho, že ICB 4 přináší zásadní změnu ve svém zaměření, a to na programy a portfolia, přizpůsobuje IPMA tomuto členění i systém fungování certifikačního procesu. Zatímco byl ICB 3 orientován hlavně na řízení projektů, uchazeči o certifikaci mohli skládat zkoušky na kterékoliv úrovni ze čtyř stupňů certifikačního systému. ICB 4 však pro ředitele a manažery programů a portfolií dává k dispozici jen dva stupně certifikace, a to „A“ a „B“. Tento fakt se může jevit jako jistá komplikace nabídky zákazníkovi, neboť bývalo možné provést certifikaci na jakémkoliv stupni. To ovšem stále platí pro oblast řízení projektů, pouze programoví a portfolioví manažeři musí pro získání certifikátu prokázat schopnosti až na těchto dvou nejvyšších certifikačních stupních. Na druhou stranu je z toho možné vyvozovat logický postup, neboť řízení programů a portfolií je zcela na jiné úrovni složitosti než řízení jednoho projektu, sebevíc komplikovaného. Manažer na úrovni řízení programů či portfolií, by měl tak zcela jistě disponovat zkušenostmi z vedoucí pozice při řízení projektů.

IPMA se ovšem snaží odrážet vývoj disciplíny projektového řízení a tvorba nové verze ICB je toho značným důkazem. Opouští již od definic a popisu certifikačního procesu a směřuje k jádru věci. ICB 3 byla v tomto směru poměrně jinak zaměřena a certifikační systém představovala poměrně detailně. Dalo by se polemizovat nad tím, jestli zde nebyla tato tematika rozebírána zbytečně, neboť veškeré potřebné informace k certifikaci nabízí pro zájemce jednak přímo společnost IPMA či Společnost pro projektové řízení nebo další doprovodné materiály. Tuto myšlenku ale již potvrdila podoba nové verze ICB, kde certifikační systém není rozebírán vůbec.

Ze struktury ICB 4 a jeho tematického zpracování lze zpozorovat, na co je skutečně při certifikaci kladen důraz - na kompetence, znalost potřebných technik a metod a dispozici osobnostních dovedností. Všechny tyto aspekty ICB 4 uvádí a přizpůsobuje je projektovému, programovému a portfolio managementu. V tomto směru lze inovaci standardu ICB považovat za zdařilou. Jistým negativem se může jevit již zmiňované rozsáhlé zpracování a zejména opakování definic a popisů jednotlivých kompetencí a rovněž i klíčových indikátorů. Je potřeba si uvědomit, že struktura ICB 4, tak jak je znázorněna na Obr. 10, je vlastně v samotném standardu aplikována třikrát - pro tři domény managementu. ICB 4 nabízí sice zjednodušení kompetencí, ale jistou pochybnost vytváří zkopírovaný text na několika desítkách stran, což může působit nedůvěryhodně z hlediska kvality zpracování. Komplexně lze ale konstatovat, že ICB 4

je zpracován přehledně, jasně a řeší podstatu věci. Nicméně menší změna ve struktuře by mohla vést k většímu uznání z kvalitativního hlediska. Bylo by vhodné jednotlivé kompetence představit a popsat pouze jednou a u nich uvést dílčí kapitoly pro oblast projektu, programu a portfolia, čili aplikovat opačný systém struktury, který byl zaveden. Možný návrh struktury uvádí Obr. 11.



**Obr. 11:** Návrh struktury ICB 4  
(zdroj: vlastní zpracování)

Navrhovaná struktura odráží fakt, že v ICB 4 jsou několikrát opakovány stejné informace. Odvíjí se tedy od základu, kdy je standard primárně rozdělen na tři kompetenční oblasti s dílčími elementy. Ty jsou přehledně a jasně představeny včetně *znalostí, dovedností a klíčových indikátorů*. Jelikož stávající podoba struktury ICB 4 ve většině případů opakuje u kompetencí i klíčové indikátory, které by měly nejlépe vystihovat rozdílnost v třech doménách managementu, navrhovaná struktura tyto indikátory sjednocuje. Účelem je uvést zvlášť indikátory, které jsou stejné pro všechny oblasti managementu a pro specifické indikátory pro jednotlivé domény vytvořit samostatné podkapitoly. Tento systém by mohl zajistit lepší přehlednost dokumentu a díky zamezení opakování by bylo výrazněji zřejmé, které informace jsou stěžejní pro oblast projektového, programového a portfolio managementu.

Jelikož je navrhovaná struktura založena na redukci opakujících se informací, její aplikací by se výrazně snížil počet stran standardu. Ve stávající verzi jsou kompetence popisovány zhruba na 180 stranách a klíčové indikátory k nim zabírají 256 stran. Po eliminaci stejných informací by tak kompetence mohly být představeny jednou,

celkem na 60 stranách. Kdyby se rovněž zamezilo opakovanému uvádění totožných indikátorů, stačilo by pro jejich vymezení cca 110 stran. Celkový počet stran standardu ICB 4 (včetně jeho příloh a úvodních kapitol) by se tak snížil zhruba až o 300 stran. Výsledný počet stran by tak byl srovnatelný s rozsahem ICB 3, který má 212 stran. Uvedené údaje zobrazuje Tab. 6. Zjištěný rozdíl je relativně markantní a pravděpodobně by s ním souvisela i odlišná výše potřebných finančních zdrojů na vyhotovení tohoto standardu včetně počtu potřebných autorů. Na ICB 3 totiž pracoval šestičlenný autorský tým, na ICB 4 se však podílelo již dvanáct osob.

**Tab. 6:** Rozdíly mezi stávající a navrhovanou strukturou ICB 4 (počet stran)

	<b>Stávající verze</b> <i>(opakující se informace)</i>	<b>Návrh nové verze</b> <i>(bez opakujících se informací)</i>
<b>Představení kompetencí</b>	180	60
<b>Klíčové indikátory</b>	256	110
<b>Celkový rozsah (včetně příloh a úvodních kapitol)</b>	519	229
<b>Snížení o 290 stran</b>		

*zdroj: vlastní zpracování dle ICB 3 a ICB 4*

Konkrétní vyčíslení nákladů na vyhotovení dokumentu podle obou verzí struktur by bylo předmětem hlubšího zkoumání a možným tématem pro další práci. Údaje uvedené v této diplomové práci by tak mohly posloužit jako argumentační materiál.

## 12 ZÁVĚR

Problematika projektového managementu roste v současném světě na významu a počet společností, které ve svém provozu využívají řízení činností podle projektů, se zvyšuje. Na základě toho je potřeba v organizacích určit zodpovědné osoby, které nad realizovanými projekty přebírají dohled. A právě na tyto osoby je standard ICB zaměřen. Definiuje potřebné kompetence, tedy znalosti, dovednosti a schopnosti, kterými by měli vedoucí pracovníci při řízení projektů disponovat.

V posledních téměř deseti letech byl v platnosti standard ICB verze 3. Roku 2015 se ovšem dočkal inovace, která přináší poněkud rozsáhlé přepracování jeho dosavadní podoby. Stěžejním rozdílem je nové zaměření na oblast řízení programů a portfolií. Nová verze ICB definuje oblasti kompetencí pod odlišným pojmenováním, avšak jejich podstata koresponduje se starší verzí. ICB 4 přináší řadu obměn v charakteristikách jednotlivých kompetencí, ovšem stěžejním poznatkem je, že kompetence představuje detailněji se zaměřením na osobu manažera/ředitele. Podstatnou změnou rovněž je výrazné snížení počtu kompetencí oproti předešlé verzi. Jednotlivé kompetence se tak vhodně doplňují a jsou přehlednější. Za jistý nedostatek nové verze ICB lze ovšem označit jeho rozsáhlé zpracování. Dosahuje více než dvounásobného počtu stran než předcházející ICB 3, což lze označit za relativně nevhodný přístup.

I přes jisté identifikované nedostatky nové verze ICB, lze však její zpracování považovat za přínosné. Reflektuje budoucí vývoj disciplíny projektového managementu, a to díky orientaci na řízení jak projektů, tak programů a portfolií. Zabývá se primárně účelem, pro jaký byla vytvořena, a to kompetencemi, tedy potřebnými znalostmi a dovednostmi. Tyto kompetence rovněž podává v přehledném a sjednoceném stylu.

Diplomová práce je svým způsobem ojedinělá, jelikož se zaměřuje na problematiku nové verze standardu ICB, kterou se doposud na trhu nezabývá žádná jiná literatura. Její výsledky mohou být přínosné pro další vědecké práce zabývající se zejména certifikacemi v projektovém řízení. Rovněž může být využita jako podkladový materiál k příkladům dobré praxe.

## 13 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### LITERATURA

CAMILLERI, Emanuel. Project success: critical factors and behaviours. Burlington, VT: Gower Pub., c2011. ISBN 0566092298.

COBB, Charles G. Making sense of agile project management: balancing control and agility. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

FÍŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

GIDO, Jack a James P CLEMENTS. Successful project management. 6th ed. Australia: Cengage Learning, c2015, xxix, 516 s. ISBN 978-1-285-06837-4.

HERMARIJ, John. The better practices of Project Management: based on IPMA competences. 3th rev. ed. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2013. ISBN 9789087537173.

HINDE, David. Prince2 study guide. Hoboken, NJ: Wiley Pub., Inc., 2012.

HÝL, Pavel. Projektové řízení. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-382-1.

CHIU, Y.C. An introduction to the history of project management. From the earliest times to A.D.1900. Delft: Uitgeverij Eburon, 2010. ISBN 9789059724372.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

KANDA, Arun. Project management: a life cycle approach. Eastern economy ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2011. ISBN 9788120341739.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 9781422147894.

KERZNER, Harold. Project management best practices: achieving global excellence. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2014, xvi, 775 s. ISBN 978-1-118-65701-0.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009, xxiv, 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.

LARSON, Erik W a Clifford F GRAY. Project management: the managerial process. 6th ed. New York: McGraw-Hill Education, c2014, xviii, 686 s. ISBN 978-0-07-716822-3.

LESTER, Albert. Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards. Sixth Edition. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2014. ISBN 0080983243.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MORRIS, Peter W, Jeffrey K PINTO a Jonas SÖDERLUND. THE OXFORD HANDBOOK OF PROJECT MANAGEMENT. Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2012. ISBN 0199655820.

Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.

PÁCALT, František. Projektové řízení. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta životního prostředí, 2014, 130 s. ISBN 978-80-7414-889-7.

PINTO, Jeffrey K. Project management: achieving competitive advantage. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, c2013, 528 s. ISBN 978-0-273-76742-8.

R. PANNEERSELVAM, P. SENTHILKUMAR., R. Panneerselvam, P. Senthilkumar. Project management. Eastern economy ed. New Delhi: PHI Learning, 2010. ISBN 9788120338173.

ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

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

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

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

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

Česká komora PMI [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/>

ICB: IPMA competence baseline, version 3.0 [online]. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association, 2006, s. 212 [cit. 2016-05-16]. ISBN 09-553-2130-1. Dostupné z: <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>



Individual Competence Baseline: 4th Version [online]. 2015, s. 519 [cit. 2016-02-23]. ISBN 978-94-92338-01-3. Dostupné z: <http://products.ipma.ch/product/icb/>

IPMA: International Project Management Association [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.ipma.world/>

IPMA: Organisational Competence Baseline [online]. Version 1.1. Amsterdam: IPMA, International Project Management Association, 2016 [cit. 2016-05-16]. ISBN 978 94 92338 06 8. Dostupné z: <http://products.ipma.world/ipma-product/ocb/read-ocb/>

IPMA: Project Excellence Baseline [online]. Version 1.0. Amsterdam: IPMA, International Project Management Association, 2016 [cit. 2016-05-16]. ISBN 978 94 92338 05 1. Dostupné z: <http://products.ipma.world/ipma-product/peb/read-peb/>

PELÁNEK, Radek. Modelování a simulace komplexních systémů: Uvažování o systémech. [online]. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity, 2011, s. 10 [cit. 2016-02-23]. ISBN 978-80-210-5318-2. Dostupné z: <http://www.radekpelanek.cz/dokumenty/ms-kap3.pdf>

PMI: Project Management Institute [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/>

PRINCE-2.cz [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://prince-2.cz>

Procesní management. In: Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje [online]. 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/06-procesni-model-systemu-managementu-jakosti/06-procesni-management.pdf>

Projektový management. Komora projektových manažerů [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

SPŘ: Certifikační orgán [online]. 2014 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>

VAVERKA, Miroslav. Porovnání a význam nejrozšířenějších certifikací v projektovém managementu. In: IPP project: Intenzivní příprava projektů [online]. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.ippproject.com/porovcert.pdf>

ZIKMUND, Martin. Agilní projektové řízení: Novinka stará přes 20 let. BusinessVize [online]. 2010, [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/agilni-projektove-rizeni>

## **OSTATNÍ**

Interní dokumentace společnosti IPMA (veřejně nepřístupná)

## 14 SEZNAM ZKRATEK

4-L-C	Four - Level - Certification
ICB 3	IPMA Competence Baseline 3
ICB 4	Individual Competence Baseline 4
IMSA	International Management Systems Association
IPMA	International Project Management Association
OCB	Organisational Competence Baseline
PEB	Project Excellence Baseline
PEM	Project Excellence Model
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PESTLE	Political - Economic - Social - Technological - Legal - Environmental
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PPP	Projekt, Program, Portfolio
PRINCE2	Projects In Controlled Environment
SMART	Specific - Measurable - Attainable - Realistic - Timed
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
SPT	Systémy, Produkty, Technologie
SWOT	Strenght - Weakness - Opportunity - Threat
WBS	Work Breakdown Structure

## 15 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

<b>Obr. 1:</b> Schéma systému a jeho okolí.....	15
<b>Obr. 2:</b> Znalostní okruhy projektového managementu.....	18
<b>Obr. 3:</b> Trojimperativ projektu.....	21
<b>Obr. 4:</b> Postup v předprojektové fázi .....	25
<b>Obr. 5:</b> Životní cyklus projektu.....	27
<b>Obr. 6:</b> Přehled organizačních kompetencí .....	33
<b>Obr. 7:</b> Oko kompetencí - ICB 3 .....	38
<b>Obr. 8:</b> Struktura ICB 3 .....	39
<b>Obr. 9:</b> Oko kompetencí - ICB 4 .....	48
<b>Obr. 10:</b> Struktura ICB 4.....	49
<b>Obr. 11:</b> Návrh struktury ICB 4 .....	67
<b>Tab. 1:</b> Klíčové kroky úspěšného projektu.....	21
<b>Tab. 2:</b> Analýza silných a slabých stránek standardů projektového řízení .....	36
<b>Tab. 3:</b> Komparace verze 3 a 4 standardu ICB podle vybraných kritérií .....	57
<b>Tab. 4:</b> Definice pojmů projekt, program, portfolio .....	58
<b>Tab. 5:</b> Silné a slabé stránky ICB 3 a ICB 4.....	63
<b>Tab. 6:</b> Rozdíly mezi stávající a navrhovanou strukturou ICB 4 (počet stran) .....	68