

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Behaviorální kompetence v projektovém managementu

Diplomová práce

Autor: Bc. Jan Jurásek

Vedoucí práce: Ing. Eva Hvizdová, PhD.

Brno 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci „*Behaviorální kompetence v projektovém managementu*“ vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny 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, v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, 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 o tom, 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 17. května 2017

Jan Jurásek

Poděkování

Rád bych poděkoval zejména vedoucí mé diplomové práce, Ing. Evě Hvizdové, PhD., za cenné rady a konzultace při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval své přítelkyni, rodině a přátelům za trpělivost a dlouhodobou podporu.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá výzkumem úrovně behaviorálních kompetencí na vybraném vzorku projektových manažerů z různých oblastí projektového managementu. Práce byla rozdělena do dvou částí. První část práce tvoří literární rešerše, která obsahuje vybrané teoretické informace z oblasti projektového managementu. V úvodu této teoretické části je možné nalézt základní pojmy a jejich definice. Dále se tato část zabývá převážně historií behaviorálních kompetencí, jejich popisem, rozdělením a souvisejícími tématy, mezi něž patří například metodiky a standardy projektového managementu či elementy behaviorálních kompetencí dle IPMA. Druhou část práce tvoří vlastní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření na vybraném vzorku projektových manažerů. Výzkum je zaměřen na zjištění úrovně behaviorálních kompetencí v praxi.

Klíčová slova

Projekt, projektový management, projektový manažer, projektový tým, kompetence, schopnosti, behaviorální kompetence, metodiky a standardy, certifikace, zainteresované strany.

Abstract

This diploma thesis investigates the level of behavioral competencies upon selected sample of project managers from various fields of project management. The thesis was divided into two parts. The first part consists of literature research that contains selected theoretical information from the field of project management. In the opening of the first part, basic concepts and their definitions are mentioned. Furthermore, this part focuses mainly on behavioral competences history, their description, division, and related topics among which are for example methodology and standards of project management and elements of behavioral competencies according to IMPA. The second part of the thesis comprises of original research that was carried out using questionnaires upon selected sample of project managers. The research is focused on determining the level of behavioral competencies in practice.

Keywords

Project, project management, project manager, project team, competencies, skills, behavioral competencies, methodologies and standards, certification, involved parties.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
3	I. Teoretická část práce	3
3.1	Projekt	3
3.1.1	Cíle projektu	3
3.1.2	Fáze projektu.....	4
3.1.3	Typy projektů.....	5
3.2	Program	6
3.3	Portfolio.....	6
3.4	Role v PPP (projekt, program portfolio)	8
3.4.1	Projektový manažer	8
3.4.2	Garant výstupu.....	10
3.4.3	Projektový tým.....	11
4	Behaviorální kompetence v projektovém managementu	13
4.1	Projektový management.....	13
4.2	Pojetí projektového managementu	14
4.2.1	Kompetenční přístup.....	15
4.3	Element lidských kompetencí dle Individual Competence Baseline v4.0	17
4.3.1	Sebereflexe a sebeřízení.....	17
4.3.2	Osobní integrita a spolehlivost	18
4.3.3	Osobní komunikace	18
4.3.4	Osobní vztahy	19
4.3.5	Vedení.....	19
4.3.6	Týmová práce	20
4.3.7	Konflikty	20

4.3.8	Vynalézavost.....	21
4.3.9	Jednání	22
4.3.10	Orientace na výsledek.....	22
4.4	Metodiky a standardy v projektovém managementu	23
4.4.1	Project Management Body of Knowledge - PMBoK®	23
4.4.2	Projects in Controlled Environments – PRINCE2®.....	23
4.4.3	ISO 10006	24
4.4.4	IPMA® Competence Baseline – ICB	24
4.5	Certifikace v projektovém managementu	25
4.5.1	Certifikace PMI ®.....	25
4.5.2	Certifikace IPMA®.....	26
4.6	Behaviorální dovednosti projektového manažera	27
4.6.1	Manažer vs. lídr	27
4.6.2	Řízení situace.....	27
4.6.3	Řešení konfliktů.....	29
4.6.4	Kritéria výběru projektového manažera	31
4.6.5	Proaktivní vs. reaktivní management.....	32
4.7	Behaviorální kompetence ve vztahu k řízení lidských zdrojů	32
4.7.1	Škola vlastností	33
4.7.2	Behaviorální škola	33
4.7.3	Kontingenční škola	33
4.7.4	Visionářská a charismatická škola.....	34
4.7.5	Emocionálně inteligentní škola	34
4.7.6	Kompetenční škola	35
5	II. Praktická část práce	36
5.1	Zjištění úrovně behaviorálních kompetencí projektových manažerů v praxi ..	36

5.2	Cíle výzkumu	36
5.3	Předmět a objekt výzkumu	36
5.4	Výzkumné otázky	36
5.5	Výzkumné nástroje	36
5.6	Soubor respondentů	38
5.7	Časový průběh výzkumu a analýza dat	38
6	Vlastní výzkum	38
6.1	Popis vzorku respondentů	39
6.1.1	Pohlaví respondentů	39
6.1.2	Věk respondentů	39
6.1.3	Oblast projektového managementu	40
6.1.4	Délka praxe	41
6.2	Aplikace behaviorálních kompetencí v praxi	42
6.2.1	Vůdčovství	43
6.2.2	Zainteresanost a motivace	45
6.2.3	Sebekontrola	47
6.2.4	Asertivita	49
6.2.5	Uvolnění	50
6.2.6	Otevřenost	52
6.2.7	Kreativita	54
6.2.8	Orientace na výsledky	56
6.2.9	Výkonnost	58
6.2.10	Diskuze	59
6.2.11	Vyjednávání	61
6.2.12	Konflikty a krize	62
6.2.13	Spolehlivost	64

6.2.14	Porozumění hodnotám	65
6.2.15	Etika	67
7	Diskuze	70
8	Závěr	73
9	Seznam použitých zdrojů	74
10	Přílohy	77
11	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	83

1 Úvod

O projektech a projektovém managementu poslední dobou slyšíme stále častěji. Projektové řízení je jako obor poměrně mladá disciplína, ale jeho počátky sahají hluboko do historie. Změna způsobu života a nástup moderních technologií s sebou přinesla také potřebu nových přístupů k řízení činností a lidských zdrojů, což vedlo i ke vzniku nové role projektového manažera.

Kdo to vlastě projektový manažer je? Někdo by se mohl domnívat, že po odvedení několika projektů se člověk automaticky stává projektovým manažerem, ale ve skutečnosti se jedná o mnohem složitější a sofistikovanější proces. Jedinec ucházející se o pozici projektového manažera musí kromě vzdělání také disponovat určitými osobnostními předpoklady, které jsou pro úspěch v této funkci nezbytné. Dle odborných publikací i vlastních zkušeností, společnosti kromě technických znalostí vyžadují od svých zaměstnanců také určitou úroveň behaviorálních dovedností. Opomíjení těchto tzv. měkkých dovedností bývá v praxi jednou z hlavních příčin, které vedou při vedení projektů k jejich selhání. Projektový manažer by měl být schopen jednotlivé elementy těchto behaviorálních kompetencí identifikovat a měl by je umět také prokazatelně využívat v praxi. Ať už se jedná o schopnost efektivní komunikace, vyjednávání, sebekontrolu či řešení konfliktů a krizí, absence těchto osobnostních kvalit projektového manažera bude při prvním problému v projektu odhalena.

Tato práce se snaží poukázat na rostoucí význam těchto měkkých dovedností a čtenář se v ní seznámí také s jednotlivými elementy behaviorálních kompetencí podle Mezinárodní asociace projektových manažerů. Jedním z hlavních cílů práce, je zmapovat situaci v praxi a zjistit, do jaké míry věnují projektoví manažeři této problematice pozornost. Práce bude dále hledat odpovědi na otázky, které dovednosti jsou pro projektové manažery klíčové a jaké úrovně jednotlivých kompetencí respondenti dosahují. Získané výsledky budou sloužit k návrhu možných opatření k posílení úrovně behaviorálních kompetencí a dalšímu osobnímu rozvoji v této oblasti, což by mělo vést ke zvýšení výkonnosti a zlepšení profesionálního vystupování projektových manažerů.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda mají projektiví manažeři povědomí o problematice behaviorálních kompetencí a jaké úrovně jednotlivých kompetencí dosahují. Práce je rozdělena do dvou částí. První část práce tvoří literární rešerše, která má za úkol seznámit čtenáře se základními pojmy z oboru projektového řízení a uvést ho do problematiky kompetenčních elementů dle IPMA Competence Baseline nové verze 4.0. Co se týče použité literatury, jedná se o přední tuzemské i světové autory. Druhá, tedy praktická část práce, se zabývá výzkumem úrovně jednotlivých kompetencí dle IPMA Competence Baseline 3.1 pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zpracován v programu MS Word a poté byl převeden do aplikace Google Forms, prostřednictvím které byl doručen vybraným projektovým manažerům společně s doplňujícími otázkami. Dotazník se skládal ze statistické sekce, sekce vybraných otázek a sekce, kde projektiví manažeři hodnotili úroveň svých kompetencí na stupnici od 0 (nejnižší úroveň kompetencí) do 6 (nejvyšší úroveň kompetencí). Získaná data byla tabulkově i graficky zpracována a výsledky okomentovány společně s definicí jednotlivých kompetencí. Na základě těchto výsledků byly vybrány nejhůře hodnocené behaviorální kompetence, pro které bylo navrženo několik návrhů, jak jejich úroveň mohou projektiví manažeři zvýšit společně s obecným návrhem na zlepšení i ostatních kompetencí.

3 I. Teoretická část práce

3.1 Projekt

Tématem projektového řízení se zabývá značné množství autorů, proto existuje mnoho definic samotného termínu projekt. Mohou obsahovat různé pohledy na tuto problematiku a lišit se svým obsahem, ale mají jeden společný cíl a tím je dovést projekt úspěšně do konce. Project Management Institute (PMI), nejuznávanější asociace projektových manažerů na světě, definuje projekt jako dočasné úsilí, které je vynaložené za účelem vytvoření produktu, služby, či dosažení určitého výsledku. Dle projektového managementu podle IPMA je projekt definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem dodržení požadovaných výstupů. Projekt může být také chápán jako proces změny z počátečního stavu do stavu cílového. Pro projekt je velmi důležité dodržení tzv. troj-imperativu. Což znamená dosažení výstupů projektu ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů. Ovšem i důkladné dodržení teoretických postupů nemusí v praxi nutně znamenat úspěch, protože existuje celá řada faktorů, které mohou projekt ovlivnit. Každý projekt je jedinečný. Dle Svozilové (2006), je projekt přesně ohraničená úsečka úkolů z bodu A do bodu B, která má přesné řešení a regulace. Nedodržení této trajektorie by mohlo znamenat jen nahodilý počet úkolů, jejichž výsledek by se nemusel ve svém konci setkat s původním očekáváním, a výsledné výstupy by se mohly lišit od těch naplánovaných.

3.1.1 Cíle projektu

Stanovení hlavního cíle projektu je pro jeho úspěšnost klíčovým krokem. Cíl v projektu nemusí být jenom jeden. Je možné stanovit několik dalších dílčích cílů. Rozklad na více menších cílů pomáhá udržet přehlednost projektu a podrobněji je specifikovat a tím lépe vyhovět potřebám zadavatele. Dle projektového managementu podle IPMA je vhodným nástrojem pro stanovení cílů projektu metoda SMART. Cíl by podle této metody měl být:

S – specifický a specifikovaný

M – měřitelný

A – akceptovaný

R – realistický

T – termínovaný

V praxi se někdy využívá ještě písmeno I – integrovaný do organizační strategie. Každý z projektových cílů by měl být stanoven pomocí metody SMART (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

3.1.2 Fáze projektu

Projekt během svého trvání prochází několika fázemi, které jako celek tvoří životní cyklus projektu v čase, jehož sledování je jednou z nejdůležitějších činností v projektovém managementu. Životní cyklus projektu je v tomto případě manažerský pohled na řízení projektu, zejména na sled činností a tvorby potřebné dokumentace (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Jednotlivé fáze je dle Projektového managementu podle IPMA možné charakterizovat jako:

- **Předprojektová fáze** – v této fázi dochází ke vzniku projektu a k prozkoumání a posouzení daného záměru. Za tuto fázi je někdy považován vznik samotné myšlenky či motivace k vzniku projektu. V této fázi obvykle dochází ke vzniku studie příležitosti a studie proveditelnosti.
- **Zahájení projektu** – v případě, že dojde k rozhodnutí projekt realizovat, je třeba určit jeho cíl. Proces je v této fázi přesně vymezen podle předešlých událostí a je vytvořen logický rámec a zakládací listina projektu, která se stává základním dokumentem a definuje základní technologicko-organizační parametry projektu.
- **Příprava projektu** – jedná se o plánovací část projektu, kdy je jmenován projektový tým a dochází k podrobnému definování obsahu projektu a vytvoření plánu projektu. Je definován a schválen hlavní harmonogram projektu.
- **Realizace projektu** – vlastní zahájení projektu, kdy dojde k setkání důležitých osob a zainteresovaných stran. Dochází k fyzické realizaci projektu. V této fázi je velmi důležité projekt monitorovat a komparovat s plánem projektu a provádět kvalitní reporting.
- **Ukončení projektu** – v této fázi dochází k předání výstupu projektu a podepsání akceptačních protokolů. Projektový tým projekt vyhodnotí a následně je možné ho uzavřít a ukončit všechny jeho procesy.

- **Po-projektová fáze** – nastává až po úplném ukončení projektu. Někteří členové projektového týmu obměnění o nové členy provedou kontrolu projektu a potřebné analýzy, které mohou napomoci i v dalších projektech.

3.1.3 Typy projektů

Typickým znakem projektu je jeho originalita. Každý projekt je krok do neznáma plný rizik a nejistoty. Žádné dva projekty nejsou přesně shodné. I v případě opakování stejného projektu se bude nový projekt od svého předchůdce lišit jedním nebo více komerčními, administrativními či fyzickými aspekty (Lock, 2007). Podle Locka lze projekty rozdělit do skupin dle předmětu projektu:

1. **Typ projektů 1** – do této skupiny projektů patří stavební inženýrství, konstrukce, petrochemický průmysl, hornictví a těžba nerostných surovin. Tyto projekty jsou spojeny se specifickými riziky a problémy v organizaci. Často vyžadují masivní kapitálové investice a důsledné řízení pokroku, financí a kvality. Činnosti v projektu jsou často více nebezpečné a vyžadují dodržení speciálních zdravotních a bezpečnostních opatření.
2. **Typ projektů 2** – do této kategorie se řadí projekty zejména z oblasti výrobního průmyslu. Jedná se o mechanické či elektronické vybavení, stroje, lodě, letectví, automobilový průmysl a některý další hardware. Tyto projekty nejčastěji probíhají v laboratořích, továrnách nebo v domácím prostředí firem, které by měly být schopny provádět odpovídající on-the-spot management.
3. **Typ projektů 3** – jedná se o projekty z oblasti IT a o projekty spojené s managementem změny. Tyto projekty jsou typicky spojené s vývojem a implementací nových počítačových systémů, dále jde o spouštění marketingových kampaní, přípravu na obchodní exhibici, provedení studie proveditelnosti a jiných reportů a celkově projekty ze všech oblastí, které zahrnují řízení a koordinaci aktivit, které nejsou na první pohled tak dobře identifikovatelné a měřitelné jako je například hardware nebo konstrukce.
4. **Typ projektů 4** – do této kategorie se řadí pouze projekty čistého vědeckého výzkumu. Projekty v tomto odvětví vyžadují speciální metody řízení, které často nemohou být aplikovány v průmyslu či ve výrobě vzhledem k jejich složitosti. Charakteristickým rysem takových projektů jsou často enormní finanční nároky a

vysoká časová náročnost v řádu let. Dle Vokála můžeme projekty dále rozdělit podle:

- úrovně zapojení zadavatele projektu
- úrovně zapojení organizačních jednotek
- délky trvání projektu

3.2 Program

Dle standardu PM BOK v5 lze program definovat jako skupinu souvisejících projektů, programů a programových aktivit, které jsou společně koordinovány, aby získaly přínosy, které by individuálním řízením nebylo možné získat. Programy jsou schopny obsahovat významné pracovní prvky, které jsou mimo rozsah individuálních projektů. Programy vždy obsahují projekty, ale projekty nemusí být vždy součástí programu. Management programů se tedy nesnaží konkrétně specifikovat výstupy jednotlivých projektů, ale zabývá se vazbami mezi nimi a je zaměřen na dosažení strategických cílů (PM BOK, 2004). Hlavní rozdíl mezi programem a projektem činí faktor nejistoty. Projekty jsou mnohem více určité v oblasti termínu, rozpočtu a výstupu. V projektu je jasně specifikováno, jaké jsou očekávané výstupy, a je zde jasně stanoveno rozdělení práce. Program doručuje benefity a obsahuje komponenty, které k nim přispívají. Program tedy není komplexní projekt, ale jedná se o kvalitativně odlišnou problematiku (Doležal, 2016). U programu je obvyklé, že se dost radikálně mění, což u projektů není zcela možné, ani vhodné. Dalším důležitým rozdílem je jiné zaměření. Projekt se orientuje na dodávku produktu, služby či konkrétního stavu, zatímco program je zaměřen na soulad se strategií a realizací přínosů v nich obsažených (Doležal, 2016).

3.3 Portfolio

Dle ICB v3 je portfolio soubor projektů, programů či jejich kombinace, které mezi sebou nemusí mít nutně vazby, ale jsou svedeny dohromady v zájmu společného řízení koordinace a optimalizace portfolia ve svém celku. V čele portfolia stojí portfolio manažer, který podává přímé hlášení senior manažerovi organizace, společně s návrhy řešení. To jim umožňuje společně rozhodovat o tom, jaké změny je na základě těchto faktických informací nutné provést. V organizaci může existovat několik portfolií souběžně pod vedením portfolio manažerů nebo přímo samotného senior manažera.

Portfolio manažer je v managementu organizace pouze dočasná funkce. Tato pozice může být obsazována pouze jedinci, kteří prokáží vysoké kompetence v projektovém managementu. Programy v portfoliu mají omezenou dobu trvání, ale samotné portfolio i po skončení programů zůstává aktivní (ICB v3.1, 2006). Hlavní rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem lze vidět v tabulce 1 níže.

Tabulka 1 - Projekt, program a portfolio

	Projekt	Program	Portfolio
Zaměření	Dosahování jasně definovaných cílů a výstupů.	Zajištění definovaných strategických přínosů pro organizaci.	Realizace strategie jako celku nebo její významné části.
Klíčový princip řízení	Každodenní řízení prací projektu pro dosažení cíle. Řízen je projektový tým.	Sledování postupu komponent programu pro ubezpečení se, že souhrnné cíle, harmonogramy, rozpočty apod. budou naplněny. Sladování budoucího rozsahu programu s požadovanými přínosy a strategií organizace. Řízen je tým programu a manažeri projektů (komponent).	Prioritizace prvků portfolia dle byznys přínosu, dostupnosti a distribuce zdrojů apod. Řízen je tým řízení portfolia, programoví a projektoví manažeri relevantní pro dané portfolio.
Primárně je plánováno	Cíl, konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet atp., detailně v průběhu životního cyklu projektu.	Hrubý plán na vysoké úrovni detailu (jízdní řád), určený jako vstup pro podrobné plánování jednotlivých komponent. Pravidla pro řízení změn a konfigurace napříč komponentami programu.	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia/i, prioritizace jednotlivých akcí, řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy.
Koordinace	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a s okolím programu.	Mezi komponentami portfolia a s jeho okolím.
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.
Změny	Projektový manažer změny očekává a implementuje procesy pro jejich řízení a udržení pod kontrolou.	Programový manažer očekává změny z programu i mimo něj a je připraven je řešit.	Portfolio manažer průběžně monitoruje změny v širším vnějším i vnitřním prostředí.
Hodnocení úspěšnosti	Úspěch je hodnocen dle kvality produktu a procesu řízení projektu, dodržením trojimperativu a mírou spokojenosti zákazníka.	Úspěch je hodnocen podle stupně naplnění potřeb a přínosů, kvůli kterým byl spuštěn.	Úspěšnost je poměřována podle agregované investiční výkonnosti a realizace přínosů daného portfolia.

Zdroj: DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, 2016

3.4 Role v PPP (projekt, program portfolio)

Každý účastník pohybující se v systému PPP je nazýván tzv. zainteresovanou stranou. Jsou to osoby či organizace, které nějakým způsobem spolupracují na požadovaném výstupu projektu. Jedná se také o osoby či organizace, jejíž zájmy mohou být realizací projektu nebo jeho výsledkem pozitivně či negativně ovlivněny. Zainteresované strany mohou často také samy ovlivnit průběh projektu. Může se jednat o jednotlivce nebo organizaci, ale i v případě organizace existuje osoba, která nese jistou odpovědnost, což vnáší do této problematiky jistou úroveň individuality (Doležal, 2016). Podle Doležala se ze zástupců níže uvedených stran sestavuje řídicí výbor, který disponuje kompetencemi řešit veškeré otázky projektu:

- **zadavatel projektu** – v jeho zájmu je projekt realizovat a docílit požadovaného přínosu
- **uživatelé projektu** – osoby, které budou pracovat s výstupy projektu v provozní fázi
- **vlastník projektu (sponzor projektu)** – osoba s dostatečnou pravomocí a autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu, je zodpovědný za přínos projektu

Lidské zdroje jsou základní jednotkou projektu. Jejich složení a uspořádání je dáno dle dočasné organizační struktury, která je závislá na povaze projektu. Základní složkou projektu je řídicí tým, který se skládá z manažera projektu, asistentů manažera, garantů jednotlivých vstupů, specialistů a případných dalších specializovaných pracovníků. Hlavním úkolem řídicího týmu je vést a koordinovat projekt (Doležal, 2016)

3.4.1 Projektový manažer

Jedno z pravidel projektového managementu říká, že lidé, kteří mají odvést kvalitní práci, by se měli podílet na jejím plánování (Lewis, 2007). Hlavními úkoly projektového manažera je dosažení výsledků, které uspokojí sponzora, zákazníka či další zainteresované strany projektu v požadovaném čase, bez využití více peněžních prostředků a jiných zdrojů než těch, které byly předem stanoveny (Lock, 2007). Jeho hlavní náplní práce je podporovat projektový tým a vyvíjet potřebnou činnost k úspěšnému dokončení projektu (Lewis, 2007). Dle Taylora je vedení velkého,

komplexního projektu stejně náročné, jako řízení malé společnosti. Projektový manažer musí mít široké zkušenosti ze všech organizačních aspektů. Organizace, které přijaly koncept projektového managementu k řízení svých podniků, kladou velký důraz na to, aby jejich současní i budoucí projektoví manažeři prošli důkladným tréninkem. Velké společnosti jako AT&T, IBM, Bell South a Citibank podrobují své projektové manažery náročným kurzům, kde se připravují na proces budoucí certifikace, například Project Management Professional (PMP®)(Taylor, 2006). Téma metod certifikace a standardů bude v práci řešeno v samostatné kapitole.

Dle Doležala je manažer projektu standardně zodpovědný za:

- dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a dodržení rozpočtu
- postup projektu v čase
- včasnou reakci na nepříznivý vývoj projektu
- informování vlastníka projektu o podstatných skutečnostech

Funkce projektového manažera s sebou nese jistou zodpovědnost, zejména v oblastech plánování, organizování a kontroly. Co se týče plánování, hlavní úlohou projektového manažera je jasné stanovení cíle v souladu s požadavky zákazníka. Po té je nutné tento cíl správně interpretovat projektovému týmu a vytvořit vizi toho, co znamená úspěšné naplnění tohoto cíle (Gido a Clements, 2012). V případě organizace se jedná o zabezpečení vhodných zdrojů k provedení prací. Projektový manažer se musí nejprve rozhodnout, které úkony bude vykonávat vlastní personál a které úkony budou zadány externím firmám a konzultantům. Pro činnosti vykonávané interně manažer stanoví přesné rozdělení práce. Pro činnosti vykonávané externě manažer jasné stanoví rozsah výstupů a vyjedná smlouvy s jednotlivými sub kontraktory. Co se týče kontroly, manažer projektu implementuje kontrolní systém, ve kterém zaznamenává aktuální postup projektu a porovnává ho s plánem. Členové projektového týmu monitorují své přidělené aktivity a předávají manažerovi informace o aktuálním pokroku v projektu, nákladech, plánu a dosažené hodnotě vykonaných prací. Pokud dosažené hodnoty nekorespondují s plánem (překročení rozpočtu či naplánovaného času na projekt) projektový manažer musí okamžitě podniknout kroky, které povedou k nápravě situace (Gido a Clements, 2012).

3.4.2 Garant výstupu

Garant výstupu je osoba zodpovědná za vytvořený výstup, který musí být správný, hotový včas a dle stanoveného rozpočtu. U komplexních projektů není výjimkou, že tuto činnost zastává manažer příslušného sub-projektu. Garant výstupu deleguje zodpovědnost v případě potřeby na přidělené členy týmu v podobě pracovních balíků (Doležal, 2016). Dle Doležala je garant projektu zodpovědný za:

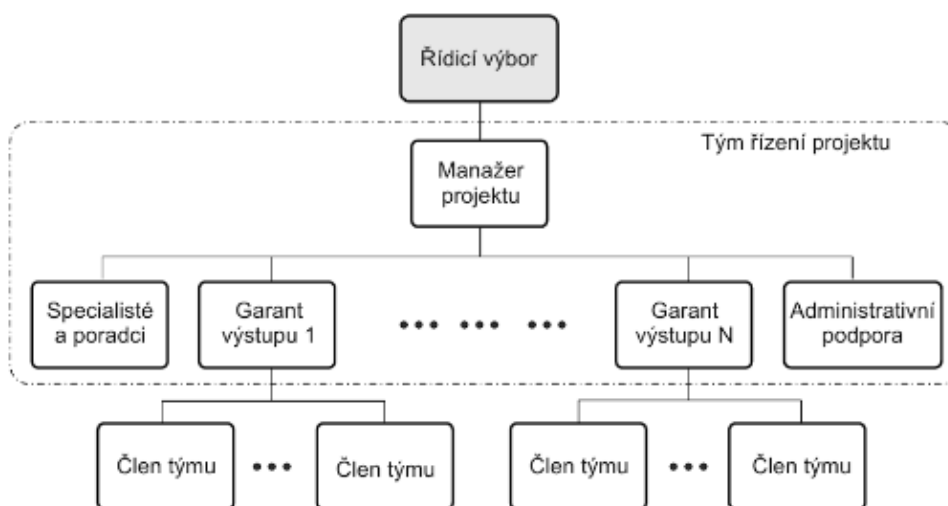
- věcnou a odbornou kvalitu výstupu, splnění rozpočtu a termínu
- formulaci zadání pro přidělené členy týmu
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje a včasné informování manažera projektu o všem podstatném.

Dle Doležala garant výstupu nezodpovídá za:

- stav projektu (zodpovídá manažer projektu)

V návaznosti na výše uvedené informace je vhodné projekty organizovat dle schématu v tabulce 2 níže.

Obrázek 1 - Organizační struktura projektu



Zdroj: DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, 2016

3.4.3 Projektový tým

Projektový tým je skupina jednotlivců pracujících ve vzájemné vazbě. Jejich úkolem je společně dosáhnout cíle projektu. Společné úsilí jedinců vynaložené k dosažení společného cíle se nazývá týmová práce. Míra efektivity projektového týmu může znamenat zásadní rozdíl v úspěšnosti projektu nebo jeho selhání. Sestavení plánu projektu a využití technik projektového managementu je v praxi nezbytné, ale klíčovým faktorem jsou lidé, zejména projektový tým a projektový manažer. Úspěch projektu tedy závisí na projektovém týmu (Gido a Clements, 2012). Poté, co je projekt iniciován sponzory, je jednou z nejdůležitějších aktivit volba projektového manažera, který má za úkol sestavit projektový tým. Pro tento úkol je důležité, aby měl projektový manažer potřebný cit a zkušenosti a sestavil tým co nejlépe odpovídající potřebám projektu. Nejedná se jenom o výběr správných členů týmu, ale je nutné také odhadnout jejich počet a vědět, kdy a koho bude potřeba. Ve většině projektů je tým sestavován nejenom podle kvalifikace členů, ale také podle jejich časových možností a dostupnosti, protože je běžné, že ve větších organizacích probíhá několik projektů současně a členové projektových týmů mohou být současně aktivní ve více projektech (Gido a Clements, 2012). Mezi členy projektového týmu vznikají v průběhu projektu vztahy, které je potřeba udržovat a rozvíjet. Díky společně strávenému času se členové týmu a projektový manažer mezi sebou více poznávají a začínou si všimnout vzájemných odlišností, různých přístupů a hodnot, což může vést k neshodám, ale také k rozvinutí vztahu mezi členy a vzniku přátelství. Tým během svého vývoje prochází několika fázemi vývoje. Dle Tuckmana lze rozdělit proces formování do čtyř fází:

- **První fáze – Forming**

Tato fáze je charakteristická vysokou závislostí na lídrovi, na jeho vedení a usměrňování. Jednotlivé role a odpovědnosti jsou zatím nejasné. Lídr musí být připraven na zodpovězení velkého množství otázek ohledně fungování týmu, hlavních cílů a vnějších vztahů. Procesy jsou v této fázi často ignorovány. Členové testují toleranci systému a vedení.

- **Druhá fáze – Storming**

V rámci skupiny není v této fázi lehké dojít k rozhodnutí. Členové týmu mají tendence soupeřit o pozice ve vztahu k ostatním členům a k vedení. Účelnost týmu

začíná být jasnější, ale stále panuje nejistota. V boji o moc se členové také často mohou dělit do menších frakcí, což by mohlo vést k potížím. Pro tým je v této fázi nejdůležitější soustředit se na dosažení svých cílů a nenechávat se unést emocionálními vztahy. Je nutné dělat kompromisy.

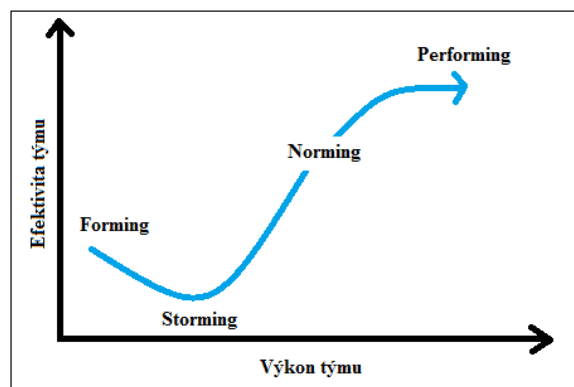
- **Třetí fáze – Norming**

V této fázi již dochází ke konsenzu, tým lépe komunikuje s lídrem a je schopen lépe se dohodnout. Rozdělení rolí a odpovědnosti je jasné a akceptované všemi členy. Velké rozhodnutí jsou přijímána na základě dohody celé skupiny, malé rozhodnutí mohou být delegována na jednotlivce či malé skupinky v rámci týmu. Jednota týmu a odhodlání členů sílí. Tým je schopen se bavit a zapojuje se do společenských aktivit. V týmu probíhají diskuze, zlepšuje se styl práce a panuje všeobecná úcta mezi členy a lídrem, který se snaží usnadňovat a vylepšovat procesy.

- **Čtvrtá fáze – Performing**

V této fázi má tým již plně strategické vědomí a společnou vizi. Ví jasně, co dělá, jak to dělá a proč to dělá. Členové týmu jsou schopni samostatně pracovat i bez účasti vedení. Tým má vysoký stupeň autonomie. K neshodám stále dochází, ale jsou řešeny pozitivně v rámci týmu. Členové týmu se starají navzájem sami o sebe a pomáhají si. Lídr v této fázi deleguje a pomáhá s osobním i mezilidským rozvojem.

Obrázek 2 - Tuckmanův model formování týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Behaviorální kompetence v projektovém managementu

4.1 Projektový management

Project management institut definuje projektový management (v českém jazyce projektové řízení) jako soubor znalostí, schopností a nástrojů, které slouží k dosažení požadavků projektu. Dle Locka je hlavním úkolem projektového managementu snaha o predikci maximálního počtu možných nebezpečí a problémů, které by mohly ohrozit projekt. Dále se jedná o plánovací, organizační a kontrolní aktivity, které vedou k úspěšnému dokončení projektu navzdory všem rizikům. Tento proces by měl nastat dříve, než je do činnosti angažován jakýkoliv zdroj a měl by skončit až po dokončení veškerých prací. Všechny projekty sdílí jednu společnou charakteristiku a to projekci nových nápadů a aktivit do nových úsilí za přítomnosti stálého rizika, které není možno nikdy naprosto přesně předpovědět (Lock, 2007). K porozumění a ovládnutí umění projektového managementu nestačí pouze čtení knih a jiné odborné literatury, je nutné učit se přímo v praxi a být vystaven reálné odpovědnosti v reálných projektech (Newell, 2005). Dle Komory Projektových Manažerů České republiky je projektového řízení: *„Profesní disciplína, která se primárně zabývá plánováním, organizováním, řízením a zajištěním zdrojů potřebným k dosažení stanovených cílů. Pro dosažení projektových cílů je třeba vycházet z daných podmínek a omezení. Typickými omezujícími faktory jsou omezení v nákladech a zdrojích. Projektového řízení využívají při realizaci projektů jak firmy, tak i jednotlivci“*. Zahrnuje také organizování, plánování, sledování všech aspektů projektu v neustálém procesu s hlavním cílem dosažení cílů projektu (Vokál a Štork, 2013). Dle Vokála a Štorka je hlavním přínosem zavedení projektového managementu:

- Rozsah změny – výstupy, náklady na realizaci změny a doba realizace jsou předem známy.
- Projekt je definován jako dočasný organizační útvar, což umožňuje přímé soustředění na realizaci změn.
- Vyčlenění projektového týmu ze standardní liniové struktury umožňuje odstranění liniových bariér.

- Propojení vybraných lidských zdrojů jednotlivých liniových útvarů organizace přináší během, ale hlavně i po ukončení projektu zkvalitnění týmové spolupráce jednotlivých liniových útvarů a obecně komunikace v organizaci.
- Zapojení zaměstnanců do projektu přináší možnosti kariérního růstu v rámci organizace.

4.2 Pojetí projektového managementu

Existuje několik možných způsobů, jak přistupovat k řízení projektů. Prvním z možných přístupů se nazývá **systemový**. Jedná se o způsob řešení problémů v jeho celku. To znamená, že problém je zkoumán jako celek, tedy systém. Systém se skládá z jednotlivých částí, tzv. subsystémů, které mají svoji strukturu spojenou s vnějším okolím a uvnitř systému mezi sebou tvoří vazby. Struktura a okolí jsou v pro tento přístup zásadní pojmy a jsou základem pro pochopení podstaty tohoto způsobu a jeho aplikaci v praxi (Máchal, Kopečková a Presová, 2015). Dalším možným způsobem pojetí projektového řízení je tzv. **procesní přístup**, který nezkoumá problém jako celek, ale soubor procesů. Pod pojmem procesy rozumíme činnosti a subjekty, které se na zpracování projektu podílejí. V procesním přístupu hraje zásadní roli návaznost procesů. To znamená, že činnosti na sebe musí plánovitě a logicky navazovat a nesmí vzniknout tzv. hluchá místa, což znamená nesprávné hospodaření s časem, které má pak za následek duplicitu, která vede k neoptimálnímu využití logistickým procesů. Tento princip se projevuje hlavně v optimální době přípravy projektu, dále v racionalizaci přepravních cest a efektivním využívání přepravních nákladů (Máchal, Kopečková a Presová, 2015). Dalším přístupem je tzv. **agilní přístup**. Tento přístup nabízí některé základní metody projektového managementu. Jedná se o koncept, který je třeba upravit na míru podle unikátních podmínek v daném prostředí a dané situaci. Agilní přístup se soustředí na otázky co dělat a jak to dělat v úzké spolupráci se zákazníkem. Pojem agilní přístup byl odvozen od počítačového softwaru (Chin, 2004). Dalším velmi významným přístupem pro tuto práci je přístup **kompetenční**, který bude podrobněji rozebrán v následující kapitole.

4.2.1 Kompetenční přístup

Dle ICB v3.1 je slovo kompetence odvozeno z latiny od slova “competentia“, což znamená “oprávněn posoudit“ nebo také “má právo mluvit“. V souvislosti s projektovým řízením se jedná o kompetence projektových manažerů k organizaci projektových činností, které značně ovlivnily řízení lidských zdrojů v mnoha organizacích. Kompetence jsou soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a relevantních zkušeností potřebných k specifickým funkcím, které pomáhají kandidátům měřit a rozvíjet sami sebe. Na druhou stranu pomáhá také hodnotitelům posuzovat kompetence kandidátů. Třetí verze ICB dělí kompetence na tři základní oblasti:

- 1) **Technické kompetence** – slouží k popisu fundamentálních elementů projektového manažera souvisejících se zahájením projektu, řízením projektu, realizací projektu a ukončením projektu. ICB obsahuje 20 technicky kompetenčních elementů.
- 2) **Behaviorální kompetence** – slouží k popisu osobnostních kompetencí projektového manažera. Jedná se o postoje a schopnosti projektového manažera. ICB obsahuje 15 behaviorálně kompetenčních elementů.
- 3) **Kontextuální kompetence** – slouží k popisu kompetencí projektového manažera, které vycházejí z kontextu projektu. Jedná se o rozsah kompetencí projektového manažera v oblasti řízení vztahů v liniovém managementu organizace a schopnost fungovat v projektově orientovaných organizacích. ICB obsahuje 11 kontextuálních kompetencí.

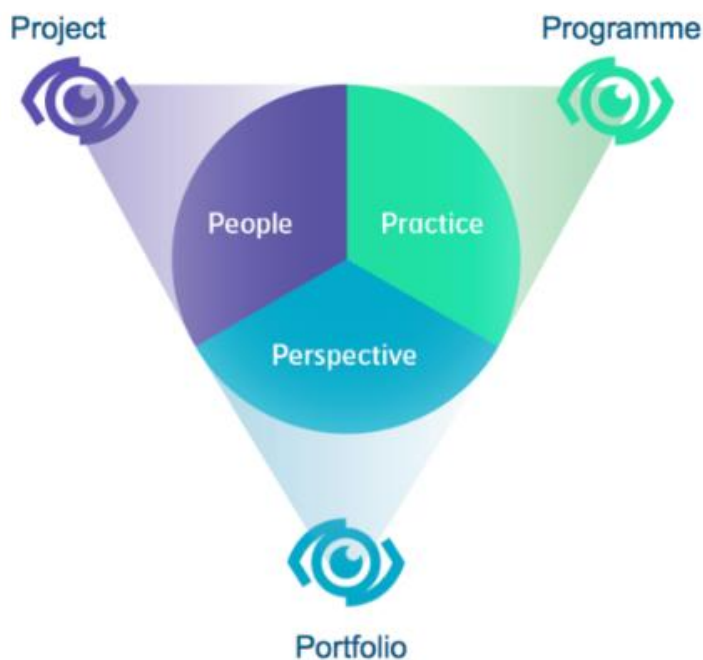
Obrázek 3 - Oko kompetencí ICB v3.1



Zdroj: *International Competence Baseline v3.1, IPMA*

Elementy kompetencí přesahují z jedné oblasti do druhé. Vzhledem k pokrytí určité oblasti kompetencí je tento přesah nutností (ICB v3.1, 2006). Kompetenční oblasti jsou dle ICB v 3.1 reprezentovány v tzv. kompetenčním oku, znázorněném na obrázku 3 výše. Oko bylo zvoleno jako symbol jasného myšlení. V roce 2015 Mezinárodní asociace projektového managementu vydala nový standard ICB v4. Oko kompetencí bylo upraveno a rozšířeno o další domény manažerských kompetencí. Jedná se o management projektu, programu a portfolia. Na základě obecného modelu by měl mít každý jedinec kompetence, které korespondují s kontextem jeho projektu, programu nebo portfolia. Jak můžeme vidět na obrázku 4. níže, jedná se o kategorie People (lidé) obsahující 10 kompetenčních elementů, Practice (praxe) obsahující 14 kompetenčních elementů a Perspective (perspektiva) obsahující 5 kompetenčních elementů. Lidské kompetence znázorňují oblast personálních a interpersonálních kompetencí a sociálních témat. Perspektivní kompetence se vztahují k obecnému modelu potřebných kompetencí k danému typu projektu a nástrojů, prostřednictvím kterých jedinec reaguje na prostředí. V případě praktických kompetencí se jedná o specifické metody, nástroje a dovednosti potřebné k řízení projektu, programu či portfolia (ICB v4, 2015).

Obrázek 4 - Oko kompetencí dle ICB v 4.0



Zdroj: Individual Competence Baseline v4.0, IPMA

4.3 Element lidských kompetencí dle Individual Competence Baseline v4.0

Tato kompetenční oblast popisuje osobnostní a sociální vlastnosti, kterými by měl jedinec disponovat při práci na projektu, programu či portfoliu. Všechny tyto osobnostní kompetence se odvíjejí od schopnosti sebereflexe. V konečném důsledku je úroveň kompetencí jednotlivce prokázána úspěšným zvládnutím zadaných úkolů a uspokojením požadavků zákazníka. Mezi těmito extrémy je definováno deset dalších kompetencí. Základní personální atributy jsou diskutovány v oblasti 1. *Sebe-reflexe a sebeřízení* a v oblasti 2. *Osobní integrita a spolehlivost*. Komunikací s ostatními se zabývá oblast 3. *Osobní komunikace* a budování vztahů je řešeno v oblasti 4. *Vztahy a střetnutí*. Projekty, programy a portfolia stále více závisí na oblasti 5. *Vedení*. V oblasti řízení existují další aspekty, kterými se zabývá oblast 6. *Týmová práce* a oblast 7. *Konflikty a krize*. Oblast 8. *Vynalézavost* popisuje způsoby myšlení a soubory technik, které napomáhají tvorbě kreativního prostředí. Oblast 9. *Vyjednávání* popisuje jak dosáhnout výsledků, které by uspokojilo všechny zainteresované strany projektu. Poslední oblastí je 10. *Orientace na výsledky*, která popisuje jak způsoby stimulace jedinců k dosažení optimálních výsledků (ICB v4.0, 2015).

4.3.1 Sebereflexe a sebeřízení

Sebereflexe je schopnost identifikovat vlastní emoce, chování, preference a hodnoty a porozumění jejich vlivu na sebe sama i ostatní. Sebeřízení je schopnost stanovit si osobní cíle, řídit jejich pokrok a zvládnout každodenní systematickou práci. Dále sebereflexe zahrnuje schopnost adaptovat se na změny a úspěšně zvládat stres (ICB v4.0, 2015). Hlavním smyslem této kompetence je umožnit jedinci kontrolovat a řídit své emoce, preference a hodnoty, to umožňuje jednotlivci lépe pracovat se zdroji, což vede k pozitivní pracovní energii a rovnováze mezi vnějšími a vnitřními procesy. Vnitřní sada emocí, preferencí a hodnot provází všechny akce a rozhodnutí, které jedinec dělá. Uvědomění této skutečnosti nabízí jedinci možnost lépe ovládat a řídit sama sebe. Schopnost kontroly základních lidských reakcí podporuje konzistentní chování, schopnost rozhodování, komunikace a vedení lidí. Zvýšení pracovní efektivity tedy nemusí nutně znamenat pracovat tvrději, protože lepších výsledků lze dosáhnout i prostřednictvím zvýšení úrovně motivovanosti a spokojenosti pracovníka. Klíčovými faktory této kompetence dle ICB v4.0 jsou:

- Identifikace a reflexe hodnot, které ovlivňují práci jedince.
- Vybudování sebevědomí na základě silných a slabých stránek jedince.
- Identifikace a reflexe osobní motivace jedince.
- Organizace osobního stylu práce založeného na situaci a zdrojích jedince.
- Přijetí odpovědnosti za osobní rozvoj a učení.

4.3.2 Osobní integrita a spolehlivost

Dosažení požadovaných benefitů z projektu zahrnuje celou řadu osobních závazků. Jednotlivci musí prokázat osobní integritu a spolehlivost, protože nedostatek těchto kvalit může vést k selhání a nenaplnění požadovaných výstupů projektu. Personální integritou se rozumí chování jedince v souladu s jeho morálními a etickými hodnotami a principy. Spolehlivost znamená dodržení očekávání a předem domluveného chování. Hlavním účelem této kompetence je schopnost jednotlivce dělat konzistentní rozhodnutí, provádět konzistentní akce a celkově se chovat při práci na projektu konzistentně. Zachování osobní integrity podporuje pracovní prostředí a pomáhá se ostatním cítit bezpečně a sebevědomě. Osobní integrita a spolehlivost jsou založeny na schopnosti jedince říkat, co právě dělá a zároveň dělat to, co říká (ICB v4.0, 2015). Klíčovými faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Uvědomění a aplikace etických hodnot a promítnutí těchto hodnot do všech rozhodnutí a akcí, které jedinec vykoná.
- Podpora udržitelnosti výstupů a výsledků.
- Přijetí odpovědnosti za vlastní akce a rozhodnutí.
- Konzistentní chování, rozhodování a komunikace.
- Důkladné plnění zadaných úkolů vedoucí k posílení důvěry ostatních.

4.3.3 Osobní komunikace

Osobní komunikace zahrnuje výměnu kvalitních informací, které jsou přesně a konzistentně doručovány všem relevantním stranám. Hlavním účelem této kompetence je schopnost jedince efektivně komunikovat v rozmanitých situacích s různými posluchači napříč odlišnými kulturami. Kompetence osobní komunikace zahrnuje zejména základní aspekty komunikace. Jedná se jak o aspekty obsahu informace, tak i o aspekty způsobu

komunikace, například tón hlasu. Jedinec by měl být také schopen prokázat, že dokáže přijímat zprávy pomocí aktivního vnímání a reagovat vhodnou zpětnou vazbou. Jedinec by měl ovládat adekvátní a vhodné způsoby komunikace, například prezentace, meetingy, komunikace písemnou formou atd. (ICB v4.0, 2015). Klíčovými faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Poskytnutí jasných a strukturovaných informací ostatním a ověření jejich porozumění.
- Zapojení smyslu pro humor ve vhodných případech.
- Usnadnění a podpora otevřené komunikace.
- Výběr vhodných stylů a komunikačních kanálů.
- Efektivní komunikace s virtuálními týmy.

4.3.4 Osobní vztahy

Osobní vztahy jsou základem pro budování produktivní spolupráce. Tato oblast zahrnuje jak vztahy jednotlivců mezi sebou, tak i tvorbu celé sítě vztahů. Pro vznik robustních a odolných vztahů mezi jednotlivci je zapotřebí hlavně vzájemná pozornost a společně strávený čas. Schopnost vybudování kvalitního vztahu je primárně řízena sociálními kompetencemi, jako je empatie, důvěryhodnost či komunikační dovednosti. Sdílení společné vize a společných cílů posiluje v ostatních chuť zapojit se do práce na společném úkolu a dosažení společného cíle (ICB v4.0, 2015). Klíčovými faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0 :

- Inicivace a rozvoj osobních a profesních vztahů.
- Budování, usnadňování a přispívání ke vzniku sociálních sítí.
- Vyjadřování empatie skrze vnímání, porozumění a podporu.
- Vzbuzování důvěry v ostatních zájmem o jejich názory a obavy.
- Sdílení své vize a cílů za účelem zvýšení angažovanosti ostatních.

4.3.5 Vedení

Vedení lze charakterizovat jako určování směru a řízení jednotlivců a skupin. Jedná se o schopnost aplikace vhodné formy managementu pro danou situaci. Kromě řízení uvnitř svého týmu by měl být vedoucí jednatel také schopen prezentovat projekt svým

nadřazeným a ostatním zainteresovaným stranám. Hlavním účelem této kompetence je zajištění vedení, udávání směru, motivace jednotlivců a posilování funkce týmu jako celku. Vedení je důležité po celou dobu trvání projektu a je zejména velmi důležité v případě potřeby provedení změn, kdy často v týmu panuje nejvyšší míra nejistoty (ICB v4.0, 2015). Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Iniciování akce a proaktivní nabízení pomoci a rad.
- Přijetí vlastnictví a demonstrace odhodlání.
- Udávání směru, koučování, mentorování a zvyšování kvality práce jednotlivců i týmu.
- Vhodné projevení síly a vlivu vedoucí k dosažení požadovaných cílů.
- Tvorba, vynucování a posuzování rozhodnutí.

4.3.6 Týmová práce

Úkolem týmové práce je spojit lidi v rámci realizování společného úkolu. Projektové týmy jsou skupiny specialistů z různých oborů, kteří pracují společně na dosažení společného komplexního výsledku. Hlavním účelem této kompetence je umožnit jednotlivci výběr vhodných členů týmu a jeho efektivní řízení. Týmová práce pokrývá kompletní životní cyklus týmu (ICB v4.0, 2015). Problematika tvorby týmu a jeho fází je samostatně řešena v kapitole 3.4.3. Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Výběr a tvorba týmu.
- Kooperace a tvorba sítí mezi členy týmu.
- Podpora a usnadňování práce členů týmu.
- Posilování funkce týmu delegováním úkolů a odpovědnosti.
- Uznání chyb vedoucí k poučení se z nich.

4.3.7 Konflikty

Element konflikty a krize zahrnuje moderování a řešení konfliktů a krizí, které vznikají mezi jednotlivci i skupinami. Konflikty velmi často narušují dobré pracovní prostředí a mohou mít negativní vliv na zúčastněné strany. Krize mohou vzniknout z konfliktů nebo mohou být důsledkem náhlé změny situace, která by mohla ohrozit realizaci projektu. V takových případech je důležitá aplikace zkušených odhadů, které zhodnotí krizi a

definují její další možný průběh. Schopnost řešení konfliktů a krizí vyžaduje porozumění základním mechanismům. Jedinec může na potenciální konflikt reagovat různými způsoby. Například může zvolit možnost spolupráce, kompromisu, prevence, přesvědčení, eskalace konfliktu či využití síly. Veškerá opatření při řešení vzniklého konfliktu by měla vést k dosažení rovnováhy mezi všemi jeho stranami (ICB v4.0, 2015). Řešení konfliktů a krizí bude dále podrobněji rozebráno v samostatné kapitole 4.6.3. Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Předvídání a prevence vzniku možných konfliktů.
- Analýza příčin a důsledků konfliktů.
- Zprostředkování řešení konfliktů, krizí a jejich důsledků.
- Identifikace společného poučení z konfliktu.

4.3.8 Vynalézavost

Vynalézavost lze definovat jako schopnost optimálního využití zdrojů, se kterými pracujeme. Nejedná se pouze o tvorbu nových řešení a nápadů, jedná se také o vylepšení již existujících procesů tak, aby fungovaly rychleji či levněji. Vynalézavost je jednou z klíčových kompetencí mající velký vliv na úspěšnost projektu, protože pomáhá překonat problémy prostřednictvím motivace členů týmu k nalezení společného řešení vzniklé situace. Velkou roli zde hraje kreativita. Její využití je důležité správně odhadnout, protože někdy přemíra kreativity vede k odklonu od naplánovaných cílů. Jedná se také o využití konceptuálních a analytických technik, které jsou nesmírně důležité v případě přemíry informací, kterému jednotlivci i organizace často čelí. Schopnost filtrace informací a výběru podstatných faktů je dalším z kritických faktorů úspěšnosti projektu (ICB v4.0, 2015). Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Stimulace a podpora otevřeného kreativního prostředí.
- Aplikace konceptuálního myšlení a definování strategie.
- Aplikace analytických technik k identifikaci finančních a organizačních trendů.
- Podpora a aplikace kreativních technik k nalezení alternativních řešení.
- Podpora holistického pohledu na projekt.

4.3.9 **Jednání**

Jednání či vyjednávání je proces, kterého se účastní dvě či více stran za účelem získání rovnováhy mezi zájmy, potřebami a očekáváními zúčastněných stran tak, aby bylo dosaženo shody ve společném pracovním prostředí. Vyjednávání zahrnuje formální i neformální stránku procesů v oblastech jako jsou například nákupy, najímání či tvorba rozpočtů v projektu. Hlavním účelem této kompetence je umožnit jednotlivci dohodu s ostatními za využití vyjednávacích technik. Vyjednávání mohou být politická či komerční. V jejich výsledku často dochází ke kompromisům a jedna ze stran bývá obvykle méně spokojená než druhá. Při vyjednávání často dochází k zapojení emocí a pocitů, což někdy vede ke zkreslení a vyhocení situace. Při vyjednávání záleží na úrovni vyjednávacích schopností, ale také na postavení jednotlivých subjektů a jejich pravomocech (ICB v4.0, 2015). Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Identifikace klíčových zájmů všech zúčastněných stran.
- Rozvoj a evaluace možných alternativ k uspokojení potřeb všech stran.
- Definování vyjednávací strategie.
- Dosažení shody se zúčastněnými stranami v rámci zachování společného cíle.

4.3.10 **Orientace na výsledek**

Jedinec se v tomto případě kriticky soustředí na výsledek projektu. Výsledek projektu je v případě diskuze kontinuálně upřednostňován a veškerá motivace týmu je soustředěována tímto směrem. Hlavním účelem této kompetence je schopnost jednotlivce soustředit se na dohodnutý výstup projektu a směřování veškeré aktivity k tomuto stavu. Orientace na výsledek tedy znamená soustředění jednotlivce i týmu na klíčové aktivity, které povedou k dosažení optimálního výstupu pro všechny zúčastněné strany. Jednotlivec se musí ujistit, že dosažením naplánovaného výstupu dojde k uspokojení zákazníka (ICB v4.0, 2015). Klíčové faktory této kompetence jsou dle ICB v4.0:

- Hodnocení všech rozhodnutí a akcí a jejich vlivu na výsledek projektu.
- Vyrovnávání potřeb za účelem optimalizace výstupů.
- Tvorba a udržování zdravého, bezpečného a produktivního pracovního prostředí.
- Podpora a prodej projektu a všech jeho procesů a výstupů.
- Doručení výsledků a získání souhlasu zákazníka.

4.4 Metodiky a standardy v projektovém managementu

Metodik používaných v projektovém managementu je poměrně mnoho. Tato práce se bude zabývat těmi nejvýznamnějšími z pohledu projektových manažerů a projektového řízení. Standardy v projektovém řízení jsou obtížně měřitelné, protože jim nelze přiřadit přesné parametry. Některé z nich jsou velmi obecné a dají se chápat jako doporučení, jakou zvolit filozofii či metody (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Mezi hlavní světové standardy patří PMI, IPMA, PRINCE2® a do jisté míry i ISO 10006. Liší se různými způsoby zpracování, místem vzniku a různými podkladovými materiály (Doležal a kol., 2012).

4.4.1 Project Management Body of Knowledge - PMBoK®

Tento standard je vytvářen a udržován Project Management Institutem (PMI), což je přední profesní sdružení společností a individuálních projektových manažerů ze 170 zemí světa. Toto sdružení bylo založeno v roce 1969 a má nyní přibližně 350 000 členů. Jeho součástí jsou také online komunity, kde mohou jejich členové spolupracovat na specifických tématech ve společném zájmu (Gido a Clements, 2012). PMBoK vznikl v sedmdesátých letech dvacátého století jako nástroj používaný americkou armádou, která v té době realizovala mnoho velkých projektů, především se jednalo o projekty NASA. Tyto projekty byly jednoduše koncipovány, proto bylo možné tento standard použít i v komerčním prostředí (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Dle Doležala je standard PMBoK v prostřední České republice využíván zejména v oblasti IT, ale je použitelný i obecně. Je v něm definováno pět hlavních skupin procesů, devět oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby.

4.4.2 Projects in Controlled Environments – PRINCE2®

Jedná se o standard, který vznikl ve Velké Británii. Je spravován společností APM Group Ltd. Podobně jako u výše uvedeného standardu PMBoK byl podnět ke vzniku tohoto standardu dán vládou, konkrétně britským ministerstvem průmyslu a obchodu. V jisté době vláda řešila mnoho projektů najednou, zejména z oblasti IT. Tyto projekty se velmi lišily svou kvalitou. U některých projektů nebyly řádně dodržovány harmonogramy, některé měly problémy s rozpočty a celkové plnění požadovaných cílů projektů se příliš nedařilo (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Na základě těchto skutečností vyvinula OGC –

Office of Government Commerce novou univerzální metodiku. Každá společnost, která pak měla zájem o státní zakázku, musela podle této metodiky postupovat a manažeři těchto firem museli být certifikováni, proto došlo k poměrně rychlému rozšíření tohoto standardu a britské firmy se ho naučily používat. Dříve se jednalo pouze o oblast IT, ale dnes je standard upravený do obecné podoby, použitelné v dalších oblastech. V České republice je PRINCE2 využíván zejména dceřinými firmami britských společností, ale vlastní zastoupení zde není. Nejbližší kancelář APM Group Ltd. se nachází v Nizozemí (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

4.4.3 ISO 10006

Hlavním rozdílem v porovnání s předchozími dvěma standardy je, že ISO 10006 není přímo standard ani samostatná norma, ale jedná se o tzv. Směrnici jakosti v projektovém managementu. ISO zatím svůj standard nemá, ale v současné době se pracuje na jeho vzniku. Je vhodné ISO 10006 zmínit, protože jeho součástí je návod jak by měl být popsán subsystém manažerského systému na bázi platformy ISO 9000:2000, zabývající se tematikou řízení projektů. Směrnice je svým obsahem velmi podobná standardu PMBoK od společnosti PMI, ale s tím rozdílem, že není certifikovatelná. Jedná se pouze o součást systému na bázi ISO 9000:2000 (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

4.4.4 IPMA® Competence Baseline – ICB

Jedná se o nejstarší standard, který vznikl v šedesátých letech, spravován organizací IPMA, která je zároveň také nejstarší organizací svého druhu. Tento standard se nezaměřuje na konkrétní procesy a jejich aplikace jako předchozí uvedené standardy, ale je zaměřen na schopnosti a dovednosti, tedy kompetence projektových, produktových a portfolio manažerů a členů týmů (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Tento fakt je dán skutečností, že standard vznikl na základě národních norem několika evropských států, což vedlo k různým způsobům jeho pojetí. Standard neformuluje přesně jednotlivé kroky, ale snaží se spíše doporučit správné procesy a je tedy ponechán prostor pro kreativitu, vlastní názor a schopnosti konkrétních osob (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Oblast projektového řízení je dle ICB v3 rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí. Jedná se o technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). ICB standard má podobu dokumentu, jež je dán obecně

k rozpracování každé ze 45 národních organizací, členů IPMA nacházejících se na pěti kontinentech. Vnikají tzv. National Competences Baselines – NCB. V České republice je IPMA (v ČR někdy nazývaná jako CzCB – Czech Competence Baseline) zastoupena Společností pro projektové řízení, o. s., neziskovou profesní organizací (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Standard IPMA bude pro tuto práci jedním ze zásadních teoretických podkladů, týkajících se behaviorálních kompetencí v projektovém managementu.

4.5 Certifikace v projektovém managementu

Mnoho profesních organizací působících na poli projektového managementu nabízí certifikační programy, založené na kompetenční bázi. Certifikace od výše zmíněných organizací demonstrují, že kandidát získal specifické znalosti a dovednosti v oblasti projektového managementu (Project Management, 1999). Jedná se o certifikace jednotlivců, tedy konkrétních osob na rozdíl od certifikace ISO 9000, která je svázána s trvalou organizací jako celkem. Výjimku tvoří také PRINCE2, kde je nabízena i akreditace trvalé organizace. PMI a PRINCE2 provádí zkušební testy zaměřené na příslušný standard, zatímco v případě IPMA je zkoušení zaměřeno spíše na osobnostní předpoklady kandidáta (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

4.5.1 Certifikace PMI ®

Dle Project Management Institutu jsou certifikace vyvíjeny přímo odborníky z praxe pro odborníky v praxi, což je jedním z hesel této organizace. Jejich certifikace jsou založeny na přísných normách a probíhajícím výzkumu tak, aby splňovaly reálné potřeby existujících organizací. S certifikací PMI může kandidát pracovat prakticky v jakémkoliv odvětví, kdekoliv na světě a v jakékoliv metodologii projektového managementu (PMI, 2017). Společnost PMI nyní nabízí osm různých certifikací:

- **PMP®** - Project Management Professional
- **PgMP®** - Program Management Professional
- **PfMP®** - Portfolio Management Professional
- **CAPM®** - Certified Associate in Project Management
- **PMI - PBA®** - PMI Professional in Business Analysis
- **PMI - ACP®** - PMI Agile Certified Practitioner

- **PMI - RMP®** - PMI Risk Management Professional
- **PMI - SP®** - PMI Scheduling Professional

Historicky prvním a pravděpodobně neznámějším certifikát od společnosti PMI je PMP. Další certifikáty vznikaly později, pravděpodobně i v reakci na systém IPMA. Většina těchto certifikátů je založena na vstupních předpokladech, mezi které patří například: požadovaná délka praxe či počet hodin vzdělávání v projektovém managementu. Další podmínkou je úspěšné vykonání testu, který je zaměřen na znalosti konkrétního standardu, popsání procesů, metod apod. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Důležitou informací může být také cena programu, která se pohybuje v rozmezí mezi 405 USD pro členy PMI a 555 USD pro nečleny (PMI, 2017).

4.5.2 Certifikace IPMA®

Přístup IPMA k certifikaci je založen spíše na posuzování kompetencí jednotlivých uchazečů, protože se nejedná o konkrétní znalosti procesů či standardů, zaškrťovací písemný test v tomto případě není možné aplikovat. Základem zkoušky je tedy prověření uchazeče několika formami zkoušení, po kterém následuje certifikační pohovor (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Certifikační systém IPMA tvoří čtyři stupně odlišného zaměření:

- **IPMA Level A** - Certified Projects Director (certifikovaný ředitel projektu) je certifikace zaměřená především na schopnosti řídit portfolio nebo program za použití adekvátních metod a nástrojů. Nejedná se o řízení jednotlivých projektů.
- **IPMA Level B** – Certified Senior Project Manager (certifikovaný projektový senior manažer). Předmětem této certifikace je schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty. Hlavní činností je často vedení manažerů jednotlivých projektů.
- **IPMA Level C** – Certified Project Manager (certifikovaný projekt manažer). Předmětem tohoto stupně certifikace je schopnost řídit méně komplikované projekty, ke kterým jsou potřeba jisté znalosti, ale i zkušenosti.
- **IPMA Level D** – Certified Project Manager Associate (certifikovaný projektový praktikant). Tento stupeň certifikace je určen zejména pro

členy projektových týmů, kteří se jako specialisté na svůj primární obor účastní projektů, případně jako doklad teoretických znalostí pro studenty.

4.6 Behaviorální dovednosti projektového manažera

Nadnárodní společnosti a významné firmy, které jsou profesionály v projektovém managementu, silně zdůrazňují důležitost tréningu v oblasti behaviorálních dovedností. V minulosti byla vina za selhání projektů připisována hlavně špatnému plánování, nepřesnému odhadování a nedostatečné kontrole nákladů. V dnešní době tyto nejúspěšnější společnosti přišly na to, že selhání projektů stále více pramení z behaviorálních nedostatků (Kerzner, 2014). Jedná se hlavně o chabou morálku zaměstnanců, negativní mezilidské vztahy a nízkou produktivitu.

4.6.1 Manažer vs. lídr

Manažeři by měli být lídři, ale lídři nejsou v každém případě zároveň také manažery. Řízení znamená efektivní využívání, získávání, přerozdělování a kontrolování potřebných zdrojů, zatímco vedení neboli leadership se zaměřuje konkrétně na jeden nejdůležitější zdroj, kterým jsou lidé. Jedná se o proces tvorby a sdělování vize budoucnosti, motivaci, a získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong a Stephens, 2008). Bennis a Nanus již v roce 1985 definovali diference mezi těmito dvěma pojmy. Řízení podle nich znamená dosáhnout něčeho a mít zodpovědnost za určitou věc. Vést znamená něco ovlivňovat, udávat směr a kurz, vyvolávat akci a názory. Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci. Tento rozdíl se zdá být nepatrný, ale je přitom zásadní (Bennis a Nanus, 1985). Kombinace vedoucích a manažerských kompetencí je pro udržitelný úspěch v manažerské pozici nezbytná. (Müller a Turner, 2010).

4.6.2 Řízení situace

Dle Kerznera se v poslední době v projektovém managementu začala přesouvat pozornost z technických kompetencí na oblast behaviorálních kompetencí a problematika tzv. řízení situace přitahuje stále více pozornosti. Proces integrace a interpersonálních vztahů nabral ještě více na důležitosti, v souvislosti s růstem velikosti projektových týmů. Projektoví manažeři teď potřebují být schopni komunikovat s větším počtem různých

funkcí a oddělení. V oblasti projektového managementu panuje soudobé přísloví, které praví: “Když výzkumný pracovník mluví s výzkumným pracovníkem, tak si rozumí na sto procent, ale když výzkumný pracovník mluví s výrobou, tak si mezi sebou rozumí na padesát procent, když pak výzkumný pracovník mluví s obchodním oddělením, tak si nerozumí vůbec, ale projektový manažer mluví s každým z nich“ (Kerzner, 2014). Mnohé společnosti se pustily do aplikace principů projektového řízení bez dostatečného pochopení základních behaviorálních rozdílů mezi projektovými manažery a liniiovými manažery. Za předpokladu, že liniiový manažer není zároveň ve funkci projektového manažera, lze dle Kerznera mezi nimi pozorovat tyto hlavní rozdíly:

- Projektový manažer musí reportovat v několika úrovních vztahů, ale liniiový manažer reportuje pouze jednomu vedení.
- Projektový manažer má často velmi malou reálnou autoritu, zatímco liniiový manažer má vysoký stupeň autority na základě ctnosti jejich titulů.
- Projektoví manažeré se často nepodílí na hodnocení výkonu zaměstnanců, naopak liniiový manažer provádí hodnocení výkonu pracovníků přímo ve svých reportech.
- Projektoví manažeré se často nenachází na žebříčku odměn. Liniioví manažeré se tam nachází vždy.
- Pozice projektového manažera může být dočasná, ale pozice liniiového manažera bývá permanentní.
- Projektový manažer může být někdy platově ohodnocen hůře než některý z členů projektového týmu. Liniiový manažer je ohodnocen vždy lépe než jeho podřízení.

Projektoví manažeré, kteří disponují silnými behaviorálními kompetencemi, mnohem častěji zahrnují členy svého týmu do rozhodovacího procesu. Sdílené rozhodování je typicky charakteristickým znakem úspěšného projektového řízení. V dnešní době jsou projektoví manažeré spíše manažery lidských zdrojů, než manažery technologií (Kerzner, 2014). Některé organizace, například MCI také spíše preferují projektové manažeré se silnými behaviorálními dovednostmi mající ve svém týmu technické pracovníky, kteří jim poskytují potřebné expertízy. V některých organizacích to funguje zase opačně, jedná se například o General Motors Powertrain (Kerzner, 2014).

4.6.3 Řešení konfliktů

Oponenti projektového řízení tvrdí, že hlavním důvodem proč nemají zájem o zavedení projektového řízení do jejich společností, je obava z konfliktů, které by mohly nastávající způsobit změny způsobit. Konflikty jsou ve společnostech fungujících na principech kultury projektového řízení na denním pořádku. Konflikty v organizaci mohou nastat na jakékoliv organizační úrovni a jsou obvykle výsledkem střetů zájmu. Projektový manažer je vlastně také konflikt manažer, protože v mnoha organizacích je to právě on, kdo řeší konflikty mezi odděleními a problematické mezilidské vztahy. Někdy jsou projektoví manažeři tak zaneprázdněni řešením konfliktů, že musí delegovat některé své povinnosti na členy projektových týmů. Ačkoli to není příliš efektivní, je to někdy nezbytné, zejména pokud došlo v organizaci k restrukturalizaci nebo naopak k náboru nových pracovníků, potřebných pro nový projekt (Kerzner, 2014). Přestože jsou konflikty nevyhnutelné, mohou být predikovány. Například konflikty vznikají velmi často v týmech, kde jejich členové přesně nerozumí svým rolím a odpovědnostem. Pokud pak projektový manažer role dobře rozdělí, vymezí odpovědnosti a provede jasné grafické znázornění pro snadnější pochopení, dojde zpravidla k vyřešení stávajícího konfliktu a další podobné budoucí konflikty budou odvráceny. Řešení znamená spolupráci a spolupráce znamená, že se lidé mohou spolehnout jeden na druhého (Kerzner, 2014). Dle Kerznera jsou nejčastějšími důvody pro vznik konfliktu problémy týkající se:

- Pracovní síly
- Vybavení a zařízení
- Kapitálových výdajů
- Nákladů
- Technických možností
- Priorit
- Administrativních procedur
- Rozvrhů
- Odpovědností
- Osobních střetů

Konflikt může mít někdy význam, pokud je jeho výsledek přínosný. Takovýto konflikt může klidně pokračovat dále, pokud nějakým způsobem negativně neovlivňuje projekt a

opravdu přináší prokazatelně přínosný výsledek. Příkladem takového konfliktu může být hádka dvou technických pracovníků o to, kdo navrhuje lepší řešení problému. Příznivým efektem takového konfliktu je pak snaha obou techniků o nalezení co největšího množství relevantní informací k podpoření jeho nebo její hypotézy. Některé konflikty jsou nevyhnutelné a opakují se stále dokola. Například typický konflikt mezi finančním oddělením a výrobou. Výroba by ráda měla co největší možné množství materiálu na skladě, aby nemohlo dojít k nečekané redukci výroby, ale účetní oddělení se zase snaží o minimální množství zásob a dobré cash-flow (Kerzner, 2014). Dle Kerznera je možné k řešení konfliktů využívat následujících pět metod:

- Konfrontace
- Kompromis
- Usnadnění
- Nucení
- Ústup

Pravděpodobně nejvyužívanější metodou projektových manažerů k vyřešení konfliktu je konfrontace. V rámci této metody projektový manažer čelí konfliktu přímo. Za účasti projektového manažera se strany konfliktu snaží mezi sebou přesvědčit v nesouhlasné hádce, že právě jejich řešení je to správné. Když konfrontace nedopadne dobře, je obvykle dalším krokem projektového manažera pokus o kompromis. V případě kompromisu je každá ze stran konfliktu ochotna udělat jistý ústupek, se kterým se dokáže smířit. Kompromis často vede k uspokojení všech stran konfliktu a zdá se být nejvhodnějším řešením. Třetím možným způsobem je tzv. usnadnění. V tomto případě nedojde přímo k vyřešení konfliktu, ale manažer spíše uklidní emocionální vypětí, které vede k neschopnosti jednotného rozhodnutí. Další možností je tzv. nucení. Tento způsob se vyznačuje přímým vstupem projektového manažera do konfliktu, který většinou končí tím, že je zde vítěz a poražený. Posledním typem je tzv. ústup. Ten vypadá tak, že manažer konflikt jednoduše opustí a zanechá ho nevyřešený. K jeho řešení je pak možné přistoupit později (Kerzner, 2014).

4.6.4 Kritéria výběru projektového manažera

Výběr projektových manažerů je vždy rozhodování na exekutivní úrovni. V těch nejlepších společnostech neprobíhá jen tak nahodile, ale jedná se o selektivní proces, který dle Kerznera zahrnuje následující:

- Projektoví manažeři jsou bráni na palubu již v raných fázích projektu, aby mohli asistovat při plánování, nastavování cílů a někdy i pro podporu marketingového a obchodního oddělení. Role projektového manažera ve vztahu se zákazníky stále roste.
- Vedení jmenuje projektového manažera na období od začátku projektu do jeho konce. Sponzoři se během projektu mohou měnit, ale projekt manažer nikoliv.
- Projektový manažer dostane svůj vlastní kariérní žebříček
- Jednou z rolí projektového manažera v oblasti zákaznických vztahů, je také pomoc s prodejem budoucích služeb projektového managementu již s dlouhým předstihem před koncem projektu.
- Vedení si uvědomuje, že rozsah projektu se může měnit. Na manažera projektu je tak pohlíženo také jako na manažera změny.

Společnosti, které si vedou v oblasti projektového řízení velmi dobře, jsou připraveny na krize. Projektoví manažeři i liniovní manažeři očekávají, že problémy se dostaví a jsou připraveni je vynést na povrch a rychle je řešit. Změna projektového manažera v průběhu projektu v případě výskytu problémů již dávno není považována za vhodný krok. Projektový manažer může být ale vyměněn v případě, že se problémy snaží skrývat a pohřbívat je (Kerzner, 2014).

Projekt má menší šance na úspěch, pokud se mu nedostane patřičného uznání a podpory vrcholového managementu, který musí být ochoten vynaložit potřebné zdroje a poskytnout nezbytnou administrativní podporu tak, že se projekt stane denní rutinou. Mateřská organizace musí vyvinout pozitivní atmosféru podporující práci, zahrnující dobré pracovní vztahy mezi projektovým manažerem, mateřskou organizací a organizací klienta.

4.6.5 Proaktivní vs. reaktivní management

Mnoho manažerů se domnívá, že náplní jejich práce je řešení problémů, které vzniknou. Toto tvrzení je pravdivé, ale jedná se jen o menší část jejich práce, protože mnohem více důležitou částí jejich práce je snaha problémům předcházet. Reaktivní management řeší problémy až ve chvíli, kdy se objeví, ale proaktivní management se je snaží predikovat a předcházet jim, což je hlavním rozdílem mezi těmito dvěma způsoby řízení. Čím dříve si manažer zvykne využívat proaktivní management, tím více umožní svým zdrojům pracovat správně, tam kde jejich třeba, namísto jejich užití k řešení problémů. Manažer tak bude mít ještě více času přemýšlet nad tím, jak se dalším problémům vyhnout. Dle Kerznera lze definovat proaktivitu jako způsob chování manažera v přítomnosti, které mu pomůže v budoucím vývoji projektu řešit lépe překážky. Jinak řečeno projektový manažer má svým chováním v přítomnosti možnost ovlivnit míru neočekávaných okolností v budoucnu. Projektový manažer se schopností proaktivního managementu tak může dříve odhalit nadcházející problém, navrhnout řešení a tím ušetřit zdroje, které by bylo nutné vynaložit na nápravu situace. Proaktivní management se nesnaží nahradit reaktivní management, pouze snížit potřebu pro jeho použití. Reaktivní management řeší problémy až ve chvíli, kdy přijdou. Manažer, který se chová pouze reaktivně, má tendence být netečný. Jeho cíle spíše vyvstávají z aktuálních potřeb namísto jeho tužeb. (Larson, 1986). Reaktivní management je styl řízení, který spočívá zejména v rychlém návratu zdroje zpátky do produkce, ať se jedná o lidi nebo stroje. Reaktivní manažeři mají schopnost lépe se udržet v klidu a jsou více odolní proti stresu. Umí rychle analyzovat problém a nalézt jeho příčinu. Zabývají se spíše možným řešením než tím, co k problému vedlo. Jsou schopni řešení rychle najít či vytvořit a vhodně aplikovat (Kerzner, 2014).

4.7 Behaviorální kompetence ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Napříč historií se lidé snaží pochopit, co dělá dobrého lídra dobrým lídrem. Během několika posledních desetiletí vzniklo šest hlavních *škol teorií vedení* (Turner a Müller, 2005). Jedná se o školy:

1. Škola vlastností
2. Behaviorální škola
3. Kontingenční škola

4. Visionářská a charismatická škola
5. Emocionálně inteligentní škola
6. Kompetenční škola

4.7.1 Škola vlastností

Tento přístup byl populární od roku 1940. Hlavní myšlenka této školy spočívá v tom, že efektivní lídři sdílí společné vlastnosti. Tato škola je založena na předpokladu, že člověk se lídrem nestane, ale lídrem se narodí. Tato škola se snaží identifikovat úspěšné lídry skrze tři hlavní oblasti. Jedná se o schopnosti, osobnost a fyzický zjev. V případě schopností se jedná o tvrdé manažerské dovednosti, v osobnostní oblasti se jedná o sebevědomí a emocionální proměnné a v oblasti fyzického zjevu je důležitá stavba těla a vzhled jedince (Turner a Müller, 2005).

4.7.2 Behaviorální škola

Behaviorální škola byla populární od čtyřicátých až po šedesátá léta dvacátého století. Tato škola předpokládá, že efektivní lídr může převzít určitý styl či vzorec chování, což znamená, že efektivní lídr může být vychován, nemusí být tedy jako lídr narozen, což tvoří hlavní rozdíl mezi behaviorální školou a školou vlastností. Většina z nejnámějších teorií charakterizuje manažery či lídry pomocí jednoho či dvou parametrů, které jsou rozloženy do jednorozměrného kontinua či dvojrozměrné matice (Turner a Müller, 2005).

4.7.3 Kontingenční škola

Kontingenční škola byla populární v období mezi šedesátými a sedmdesátými léty dvacátého století. Tato škola nepovažuje za důležité hledání univerzální teorie, ale hodnotí efektivitu lídra dle specifické situace. Jednou z kontingenčních teorií, která je považována za úspěšnou, je path-goal theory, tedy teorie cesta-cíl. Dle této teorie musí lídr pomáhat svému týmu najít správnou cestu k dosažení stanovených cílů a celkově musí být v tomto procesu svému týmu nápomocen. Teorie cesta-cíl obsahuje čtyři základní vzorce chování. Jedná se o direktivní lídry, podpůrné lídry, participativní lídry a lídry orientované na úspěch (House, 1971). Fiedler definoval dva další možné přístupy k vedení. Jedná se o úkolově-orientovaný a participativní přístup. Fiedler preferoval tzv. least-preferred-coworker score (LPC), tedy skóre nejméně preferovaného

spolupracovníka. Jedná se o způsob volby lídrů na základě daných okolností a požadavků situace. Například v případě potřeby vysoké efektivity za nepříznivé situace je vhodné zvolit lídra s vysokými hodnotami LPC, protože se předpokládá, že bude vysoce efektivní skrze oblast mezilidských vztahů. Naopak v případě příznivé situace, která není tak náročná na interpersonální vztahy, je vhodné zvolit úkolově-orientovaného lídra s nízkým LPC, který bude efektivní díky direktivnímu a kontrolnímu stylu (Fiedler, 1967).

4.7.4 Visionářská a charismatická škola

Tato škola byla populární během osmdesátých a devadesátých let dvacátého století a vznikla na základě studie úspěšných lídrů z oblasti obchodu, kteří vedli své organizace v období velkých změn. Bass identifikoval dva základní typy vedení. Jedná se o transakční a transformační vedení. V transakčním typu je kladen důraz na potencionální odměny, tedy odměňování na základě dosažených cílů a na řízení dle situace. Tento typ také funguje na principu Manage by exception, což znamená, že lídr musí být schopen reagovat na neočekávané situace a přijmout opatření, v případě, že úkoly se nedaří plnit podle plánu a vznikají problémy. Transformační typ vedení upřednostňuje charisma lídra a rozvíjí vizi. Vyzdvihuje také hrdost, respekt a víru. Poskytuje inspiraci, motivuje prostřednictvím vysokých očekávání a modeluje vhodné vzorce chování. Věnuje pozornost a respekt jednotlivci. Tento typ vedení poskytuje jednotlivci také intelektuální stimulace a výzvy v podobě nových nápadů a netradičních přístupů (Turner a Müller, 2005). Jedním z nejdůležitějších a dodnes široce využívaným nástrojem této školy je Bassův Multifactor Leadership Questionare (MLQ). Jedná se o více faktorový dotazník, který je zaměřen na testování transakčního, transformačního a netransakčního Laissez-faire stylu vedení. Laissez-fair styl je charakteristický tím, že jeho zastánci nechávají věcem volný průběh (Bass, 1990).

4.7.5 Emocionálně inteligentní škola

Tato škola dosáhla své nejvyšší popularity v období konce devadesátých let dvacátého století. Dle této školy je velmi důležitým aspektem emocionální inteligence, která má velký dopad na úspěšnost lídra a výkon jeho teamu, dokonce větší než jeho intelektuální schopnosti. Byly definovány čtyři emocionální dimenze, ze kterých později vzniklo šest stylů vedení (Turner a Müller, 2005). Jedná se o tyto styly:

- Visionářství
- Koučování
- Partnerství
- Demokracie
- Určování tempa
- Rozkazování

První čtyři z těchto stylů podporují soulad a výkon týmu a za vhodných okolností vedou k lepším výsledkům. Poslední dva typy podporují spíše nesoulad a disharmonii v týmu a musí být tedy využívány s velkou opatrností (Goleman a kol., 2006). Goleman, Boyatzis a McKee, stejně jako jiní autoři prokázali jasnou korelaci mezi emoční inteligencí a styly vedení manažerů a při plnění svých organizací

4.7.6 **Kompetenční škola**

Od devadesátých let dvacátého století byl kladen důraz na identifikaci klíčových kompetencí efektivního lídra. Tento přístup je návratem zpět ke škole vlastností, protože zde stále platí předpoklad, že lídr může potřebné kompetence získat a nemusí se jako lídr narodit. Různé kombinace kompetencí tak mohou vést k různým stylům vedení. Proto při volbě transformačního či transakčního lídra vždy záleží na míře komplexity a daných okolnostech (Turner a Müller, 2005).

5 II. Praktická část práce

5.1 Zjištění úrovně behaviorálních kompetencí projektových manažerů v praxi

Praktická část této práce se bude zabývat zjištěním úrovně behaviorálních kompetencí vybraných projektových manažerů z několika oblastí projektového managementu. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven na základě elementu behaviorálních kompetencí dle ICB v3.1. Výzkum je zaměřen na vnímání behaviorálních kompetencí projektovými manažery a jejich využití v praxi. Získaná data budou analyzována a vyhodnocena. Dle získaných výsledků budou navrženy možné postupy na zvýšení úrovně vnímání a využívání behaviorálních kompetencí.

5.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu je změřit úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů a zjistit, jakým způsobem jsou tyto kompetence důležité pro úspěšné řízení projektů. Dalším cílem výzkumu je zodpovězení výzkumných otázek, které budou stanoveny.

5.3 Předmět a objekt výzkumu

Předmětem výzkumu jsou behaviorální kompetence definované dle ICB v3.1. Objektem výzkumu je soubor vybraných projektových manažerů z několika společností působících v Jihomoravském kraji.

5.4 Výzkumné otázky

1. Jaká je úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů v praxi?
2. Které behaviorální kompetence ovládají projektoví manažeři lépe a které hůře?

5.5 Výzkumné nástroje

Jako hlavní výzkumný nástroj byl zvolen dotazník s názvem *Behaviorální kompetence projektového manažera*. Jedná se o nástroj, převzatý z ICB v3.1 v kombinaci, který byl upraven tak, aby vyhověl výzkumným potřebám této práce. V rámci projektového řízení

se jedná o odborný odhad projektového manažera ohledně míry použití kompetencí a souvisejících dovedností při realizaci projektu. Dotazník je anonymní a skládá se ze tří částí, které dohromady tvoří 29 otázek. První část obsahuje 4 otázky, které slouží ke zjištění základních statistických údajů respondentů a dalších doplňujících informací. Druhá část dotazníku obsahuje 10 otázek, které jsou zaměřeny na vybrané behaviorální kompetence, kde respondent vybere pouze jednu z nabízených odpovědí. Třetí část dotazníku obsahuje 15 sebehodnotících otázek, které slouží k hodnocení úrovně jednotlivých behaviorálních kompetencí. V této sekci projektový manažer vyplňuje tabulku podle úrovně kompetence (0 – 6), kde 0 znamená velmi nízkou či žádnou úroveň kompetencí a 6 znamená nejvyšší úroveň kompetencí, viz tabulka 2 níže.

Tabulka 2 - Hodnoty využitých kompetencí

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle ICB v3.1.

Dotazník byl vzhledem k velmi vysoké časové vytíženosti projektových manažerů upraven tak, aby jeho vyplnění bylo co nejjednodušší a časově méně náročné. Dotazník byl převeden do elektronické podoby prostřednictvím nástroje Google Forms, který nabízí širokou škálu možností pro realizaci průzkumů, anket či dotazníků. Respondentům byl takto zpracovaný dotazník doručen emailem a prostřednictvím přímého odkazu, který byl distribuován přes chytrý telefon online. Výjimku tvořily bankovní instituce, kde byl

dotazník předán manažerům osobně a v tištěné podobě, protože interní počítačový systém neumožňuje jeho uživatelům otevření neznámé interaktivní přílohy kvůli vysokému stupni zabezpečení. Některá data byla tedy zaznamenána v tištěné podobě a do Google Forms byla zadána manuálně.

5.6 Soubor respondentů

Respondenti nebyli vybráni náhodně, ale jednalo se výhradně o projektové manažery, kteří se aktivně věnují projektovému managementu v oblastech školství, strojírenství, informačních technologiích, bankovníctví, překladatelství, služeb, výzkumu a potravinářství. Vzhledem k anonymitě respondentů v práci nebudou uvedeny jejich jména ani názvy společností, pro které pracují. Bylo osloveno 53 projektových manažerů a manažerek, z tohoto počtu se výzkumu zúčastnilo 39 z nich.

5.7 Časový průběh výzkumu a analýza dat

První výzkumné práce začaly koncem druhé poloviny roku 2016. Data byla sbírána od 09. 01. 2017 – 24. 03. 2017. Dále během měsíců března a dubna 2017 proběhlo třídění dat a uspořádání odpovědí do jednoho formátu. Po dokončení sběru dat byla data dle druhu rozdělena do tabulek a grafů a byla dle parametrů dotazníku vyhodnocena a okomentována. Na základě dosažených výsledků bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky, diskutovat tyto výsledky a navrhnout možná doporučení.

6 Vlastní výzkum

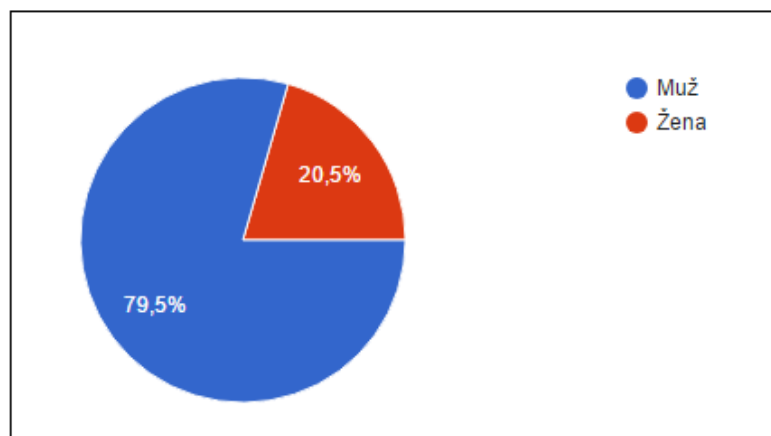
V této části práce bude následovat analýza behaviorálních kompetencí projektových manažerů dle ICB v3.1 na základě získaných výsledků z dotazníku *Behaviorální kompetence projektového manažera*. Výzkum bude rozdělen do několika částí dle jednotlivých sekcí, ze kterých se dotazník skládá.

6.1 Popis vzorku respondentů

6.1.1 Pohlaví respondentů

Osloveno bylo celkem 53 respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 39 z nich. Jednalo se o 8 žen, které tvořily 20,5 % výzkumného vzorku a 31 mužů, kteří tvořili 79,5 % výzkumného vzorku, jak je možné vypočítat z grafu č. 1 níže.

Graf 1- Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.2 Věk respondentů

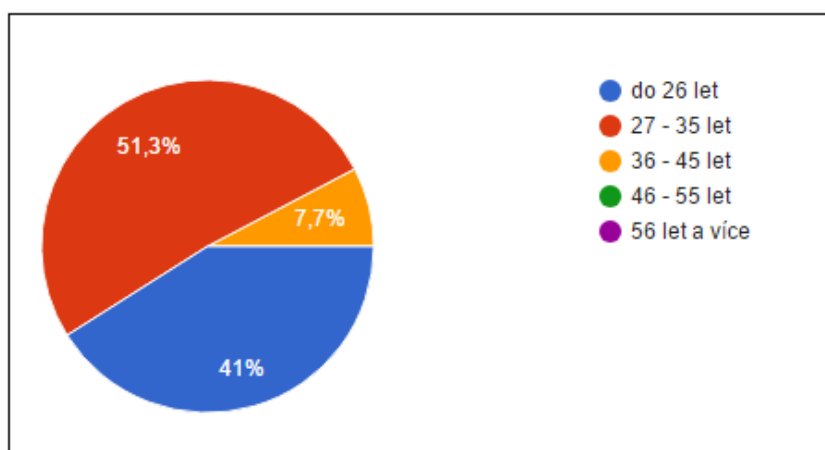
Co se týče věku respondentů, bylo stanoveno 5 věkových kategorií:

- 1) do 26 let
- 2) 27 – 35 let
- 3) 36 – 45 let
- 4) 46 – 55 let
- 5) 56 let a více

Jak je možné vidět v grafu č. 2 nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou je skupina 27 – 35 let. Do této skupiny se zařadilo 20 respondentů, tedy 51,3 %, což je více než polovina z celkového vzorku. Dá se předpokládat, že k této skutečnosti došlo díky oslovení mladší skupiny respondentů, vzhledem k dostupným kontaktům a velké vytíženosti senior manažerů, kteří spadají zpravidla do vyšších věkových kategorií. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří respondenti ve věku do 26 let. Jedná se o 16 respondentů, kteří

tvoří 41 % z celkového počtu, což znamená, že 91,3 % z celkového počtu respondentů bylo mladších 35 let. Do třetí skupiny spadají respondenti ve věku od 36 do 45 let v počtu 3 a tvoří tak 7,7 % z celkového počtu. Do zbylých dvou skupin 46 – 55 let a 56 a více let se nezařadil ani jeden respondent. Tyto věkové skupiny tedy nebyly ve výzkumu zastoupeny vůbec, což do jisté míry potvrzuje předchozí tvrzení o časové vytíženosti a nedostupnosti kontaktů z řad senior managementu.

Graf 2 - Věk respondentů



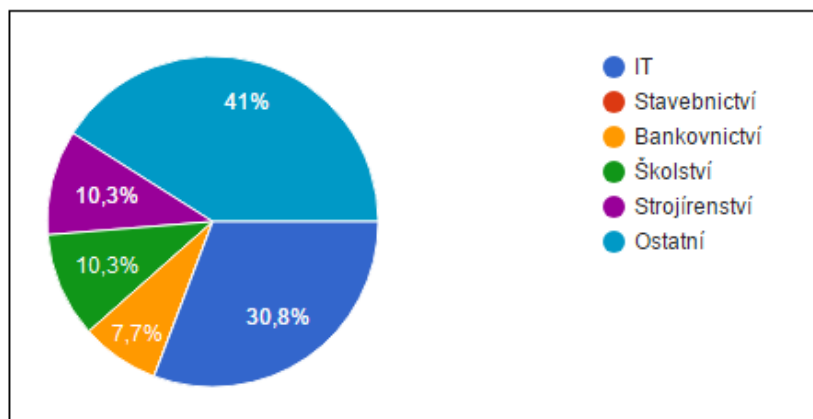
Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Oblast projektového managementu

Projektoví manažeři byli dále dotazováni na obor, ve kterém projektový management v praxi vykonávají. Bylo jim nabídnuto několik uzavřených odpovědí a jedna otevřená možnost v případě, že jejich specializace v nabídce chyběla. Jak ukazuje graf č. 3 níže, nejvíce zastoupena bude v tomto výzkumu oblast *ostatní*, kterou tvoří 16 respondentů, tedy 41 % z celkového počtu. Konkrétně se jedná o 1 projektovou manažerku z oblasti lokalizace, 2 projektové manažery z oblasti odpadového hospodářství, 2 projektové manažery z oblasti výzkumu, 4 projektové manažery z oblasti překladatelství, 1 projektového manažera z oblasti hotelnictví, 1 projektového manažera z oblasti potravinářství, 1 projektového manažera z oblasti pozemního stavitelství a 4 projektové manažery z oblasti strojírenství. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu s 12ti respondenty tvoří oblast *informační technologie (IT)* s 30,8 % z celkového počtu. Na třetím sdíleném místě se nachází projektoví manažeři z oblasti *školsví a strojírenství*. Oblasti strojírenství

i školství zastupují ve výzkumu 4 respondenti, tedy 10,3 % z celku, což dohromady tvoří 8 respondentů a 20,6 % z celkového počtu. Čtvrtou skupinu tvoří 3 respondenti z oblasti *bankovníctví*, kteří zaujímají 7,7 % z celkového počtu.

Graf 3 – Oblast projektového managementu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.4 Délka praxe

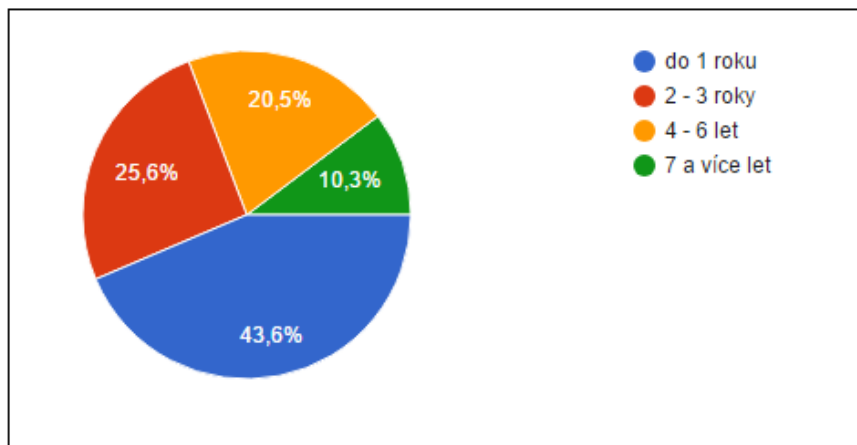
Respondenti byli dále dotázáni, jak dlouho se zabývají projektovým managementem, a jejich odpovědi byly rozřazeny do následujících čtyř intervalů délky praxe:

- 1) do 1 roku
- 2) 2 – 3 roky
- 3) 4 – 6 let
- 4) 7 a více let

Téměř polovina, tedy 17 respondentů se zabývá projektovým managementem méně než jeden rok a tvoří tak 43,6 % z celkového počtu dotazovaných. Jedná se převážně o juniorské pozice, což přidává tomuto výzkumu na významu, protože dosažené výsledky a následná zpětná vazba by mohla být manažerům nápomocná v jejich osobním rozvoji v začátcích jejich kariéry. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou projektivní manažeři s délkou praxe 2 – 3 roky. Je jich 10 a tvoří tak 25,6 % z celkového počtu. Zkušenějších respondentů s délkou praxe 4 – 6 let je 8 a tvoří tak 20,5 % z celku. V poslední skupině s největší délkou praxe 7 a více let se nachází 4 respondenti tvořící

10,3 % z celkového počtu dotazovaných. V případě délky praxe budou v tomto výzkumu tedy zastoupeny všechny stanovené skupiny, jak je možné vidět i na grafu č. 4 níže.

Graf 4 - Délka praxe

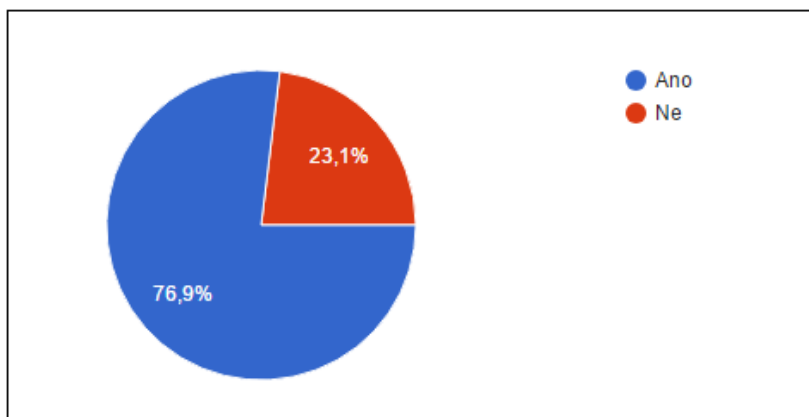


Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Aplikace behaviorálních kompetencí v praxi

V následující sekci byli respondenti dále dotázáni na jejich vlastní úroveň behaviorálních kompetencí. V této sekci dojde k propojení výsledků ze sebehodnotící stupnice s úrovní kompetencí aplikovaných v praxi za podpory teoretických informací podle IMPA Competence Baseline v 3.1. V první řadě bylo nutné zjistit, zda respondenti tuší, co se za pojmem behaviorální kompetence vůbec skrývá. Většina respondentů, přesněji 30 z nich, v procentuálním zastoupení 76,9 % se s tímto pojmem již během studia či praxe setkala. Pro 23,1 % respondentů, byl tento pojem zatím neznámý. Což znamená, že 9 projektových manažerů tedy vůbec nevědělo, co tento pojem znamená a doposud se s ním během studia ani praxe nesešlo, jak je možné vyzpozorovat z grafu č. 5. Přesto je možné předpokládat, že jedinci, kteří tento pojem zatím neslyšeli, se i přes tento fakt během své praxe či studia s těmito kompetencemi již setkali, pouze je nedokázali přesně identifikovat.

Graf 5 - Znalost pojmu behaviorální kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1 Vůdcovství

Styl vedení a jeho vhodná aplikace negarantuje jednoznačný úspěch, ale jeho absence či špatný způsob často vede v projektu k selhání. Bez dobrého vedení tedy nelze očekávat dobré a udržitelné výsledky. Pod vedením, čili vůdcovstvím budeme rozumět činnosti, které primárně ovlivňují emocionální a duchovní stránku člověka. Vedení se dotýká témat koučování, delegování, zpětná vazba, přirozená autorita, moc, uznání apod. (Doležal a kol., 2012). Respondenti byli dotázáni, jak tuto kompetenci vnímají a měli ohodnotit sama sebe na stupnici od 0 do 6, jak bylo již objasněno v kapitole 5.5 Výzkumné nástroje.

Tabulka 3 – Hodnocení kompetence vůdcovství

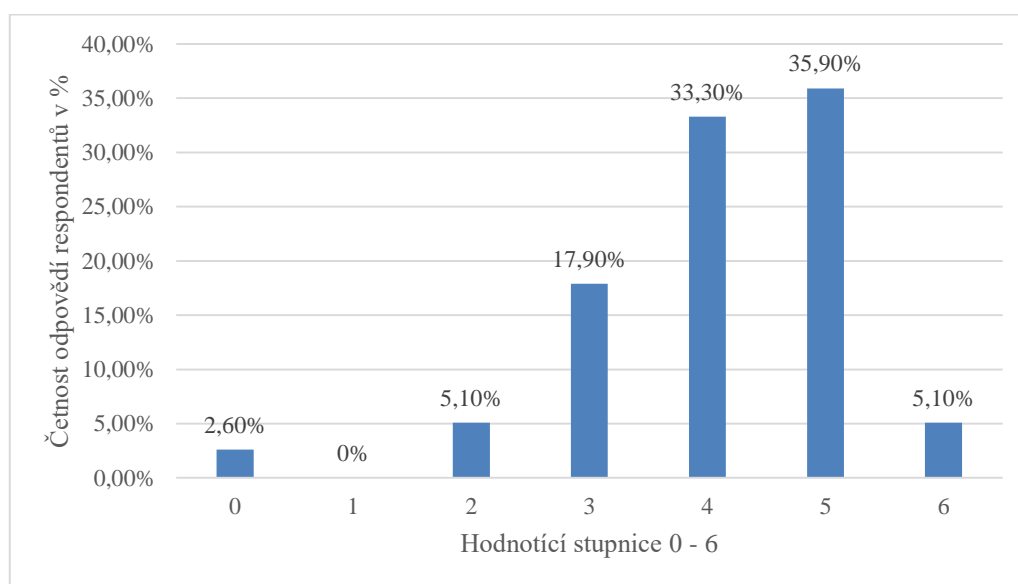
Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	1	0	2	7	13	14	2
Četnost v %	2,60%	0%	5,10%	17,90%	33,30%	35,90%	5,10%
Četnost hodnot celkem	1	2		20		16	
Četnost v % celkem	2,60%	5,10%		51,20%		41%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vyčíst z tabulky č. 3, většina respondentů v případě této kompetence dosáhla poměrně vysokých hodnot. Do kategorie s vysokým hodnocením se zařadilo 41 % z celkového počtu respondentů, což znamená, že úlohu vedení tito manažeři velmi dobře znají a jsou schopni relevantní kritéria tvořit, hodnotit a integrovat. Tito respondenti mají v oblasti vedení nemalé zkušenosti. Do střední kategorie se zařadilo 51,2 % z celkového počtu respondentů, což v tomto případě tvoří většinu. Tito respondenti vykazují střední

úroveň znalostí a jsou schopni rozpoznat v oblasti vedení patřičná kritéria. Tito projektoví manažeři mají zkušenosti s využitím této kompetence a dokážou je aplikovat. 5,1 % respondentů se zařadilo do kategorie s nízkou mírou hodnocení. Tito manažeři jsou schopni tuto kompetenci identifikovat, do určité míry je již v praxi využili pouze v jedné či několika fázích projektu. Do kategorie s nízkou úrovní hodnot se zařadil pouze 1 respondent, který je v této oblasti nekompetentní, jak lze vypožorovat i z grafu č. 6.

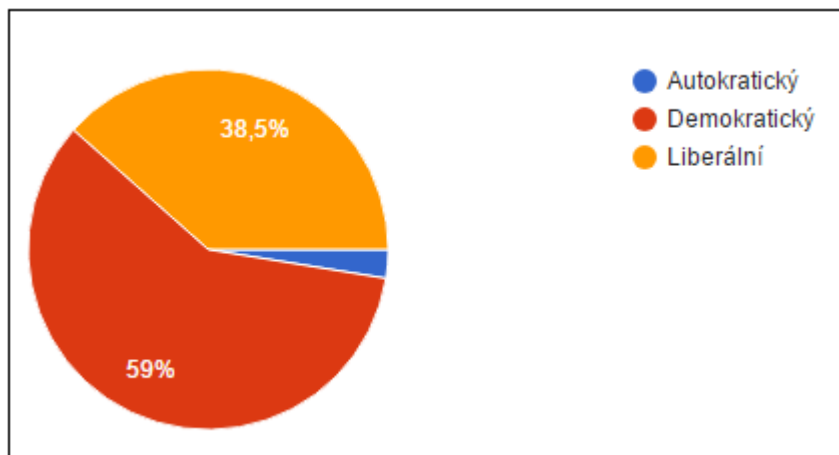
Graf 6 - Vůdcovství



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s kompetencí vedení byli respondenti dále dotazováni, jaký styl vedení preferují. Jak je patrné z grafu č. 7, pouhé 2,6 % respondentů upřednostňuje autokratický styl, který je založen na vysoké aktivitě manažera v jeho činnosti, který se soustřeďuje především na svůj názor. Liberální styl vedení preferuje 38 % respondentů. Tento styl je charakteristický tím, že manažer přenechává odpovědnost na ostatních, což znamená, že jeho tým může rozhodovat podle sebe. Většina respondentů, tedy 59 % uplatňuje demokratický styl. Tento styl se vyznačuje tím, že vedoucí osoba je ve své pozici aktivní, ale nechává si sdělit názor ostatních.

Graf 7 - Styl vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Zainteresovanost a motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje chování jedince a dává mu účel a směr. Je to jakási vnitřní síla, která žene jedince k uspokojení a naplnění jeho potřeb. Pokud chce manažer dosáhnout toho, aby se někdo nějak choval, je nutné vyvolat v něm v daném okamžiku dobrý pocit z toho, že se tak chová, a špatný z toho, kdyby se tak nechoval (Doležal a kol., 2012).

Graf 8 - Hodnocení kompetence zainteresovanost a motivace

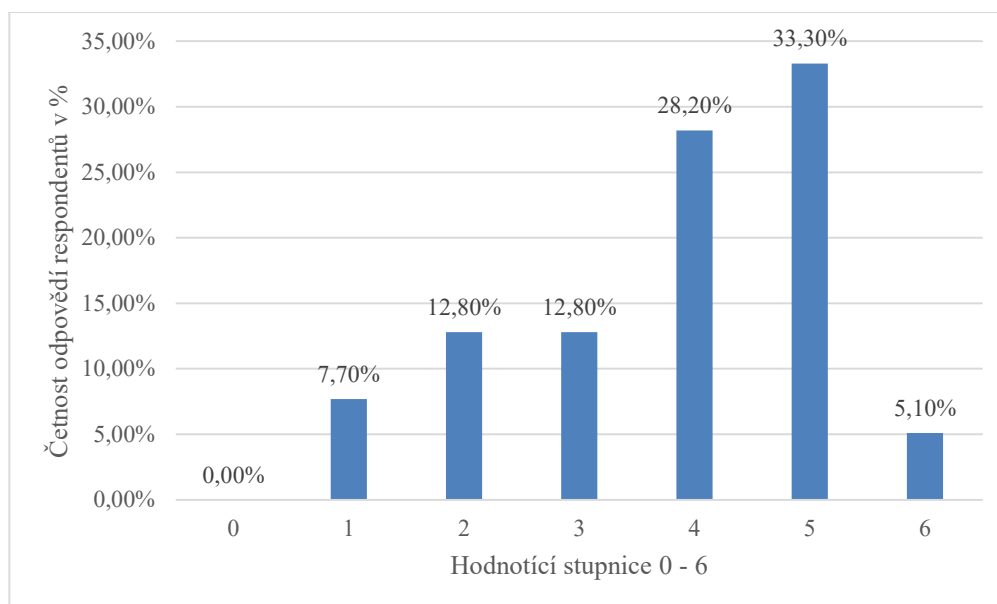
Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	3	5	5	11	13	2
Četnost v %	0,00%	7,70%	12,80%	12,80%	28,20%	33,30%	5,10%
Četnost hodnot celkem	0	8		16		15	
Četnost v % celkem	0,00%	20,50%		41,00%		38,40%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět v tabulce č. 8 výše, 38,4 % respondentů dosáhlo vysokého hodnocení. Tito manažeři jsou v oblasti motivace vysoce kompetentní. Dokážou motivovat sami sebe, ale i ostatní a tyto dovednosti si již ověřili v řadě projektů. Do střední kategorie se zařadilo 41 % respondentů. Tito manažeři také vykazují přijatelnou úroveň této kompetence, ale nejsou při její aplikaci úspěšní ve všech případech. Do kategorie s nízkými hodnotami se zařadilo 20,5 % respondentů, což není příliš uspokojivá

informace. Tito respondenti sice znají elementy této kompetence, ale nejsou schopni je správně používat. Jednotlivé procentuální zastoupení hodnocení respondentů pro každou z hodnot na hodnotící stupnici lze vidět níže v grafu č. 9.

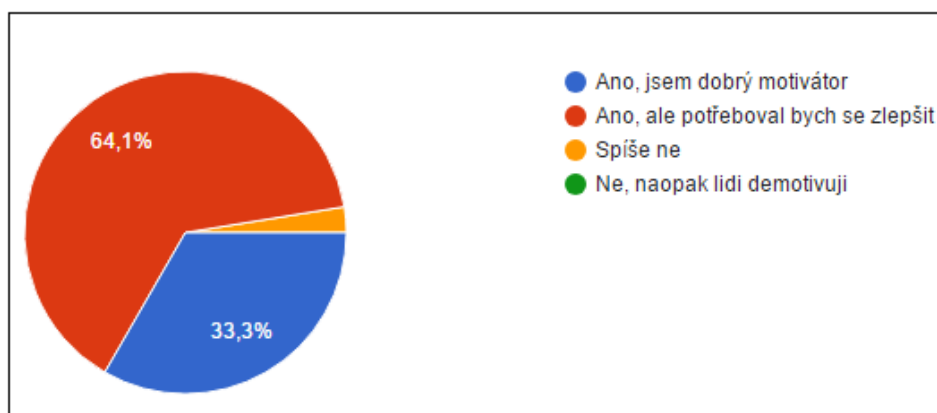
Graf 9 - Zainteresovanost a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s touto kompetencí byli respondenti dále dotázáni, zda jsou dobrými či špatnými motivátory. Jak je patrné z grafu č. 10, většina respondentů, tedy 64,1 % je přesvědčena o tom, že jsou dobrými motivátory, ale potřebují na sobě pracovat.

Graf 10 - Schopnost motivovat



Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak 2,6 % respondentů, což je v tomto případě pouze jeden respondent má s motivováním sebe i ostatních problémy. Zbylých 33,3 % se považuje za dobré motivátory, kteří zlepšování schopností v této oblasti nepotřebují.

6.2.3 Sebekontrola

Sebekontrola či řízení sebe sama představuje systematický přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresových situací. Pokud chce organizace udržet dlouhodobý, udržitelný či dokonce rostoucí vývoj, měl by na tuto kompetenci být kladen důraz nejen u projektových manažerů, ale i u všech členů týmu. Získat sebekontrolu je možné několika způsoby, například je dobré určit si osobní směr či vizi, zvyšovat úroveň své osobní odolnosti vůči vlivům z vnějšího prostředí a také zvyšovat míru adaptability vůči těmto vlivům (Doležal a kol., 2012). Při hodnocení kompetence sebekontrola dosáhli respondenti velmi dobrých výsledků, jak je možné vidět v tabulce č. 4 níže.

Tabulka 4 - Hodnocení kompetence sebekontrola

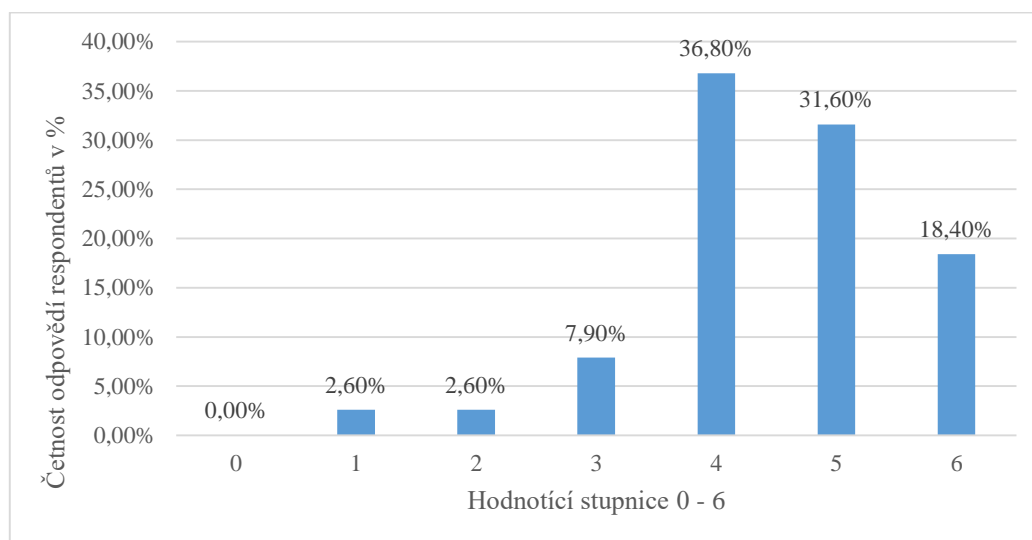
Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	1	1	3	14	12	7
Četnost v %	0,00%	2,60%	2,60%	7,90%	36,80%	31,60%	18,40%
Četnost hodnot celkem	0	2		17		19	
Četnost v % celkem	0,00%	5,20%		44,70%		50,00%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompetenci sebekontrola hodnotilo pouze 38 respondentů. Jeden respondent se k této kompetenci nevyjádřil. Polovina respondentů, tedy 50 % z celkového počtu se zařadila do kategorie s vysokou úrovní kompetence. Z čehož vyplývá, že jejich úroveň schopnosti sebeřízení, řízení času, práce ve stresu, práce v týmu a stanovení priorit jsou na vysoké úrovni. Tito respondenti mají značné zkušenosti z této oblasti a jsou schopni jednotlivé prvky této kompetence identifikovat a prakticky využívat. Bezmála celá druhá polovina z celkového počtu respondentů dosáhla také dobrých výsledků, 44,7 % respondentů se zařadilo do kategorie střední úrovně kompetencí. Tito jedinci jsou také schopní se dobře vyrovnávat s psychickým tlakem, ale pokud tento tlak trvá příliš dlouho, dostaví se u nich stres o něco dříve než v lépe hodnocené kategorii. Jejich přizpůsobivost k rychle měnícímu se prostředí bude horší. Do kategorie s nízkou úrovní této kompetence

se zařadilo pouze 5,2 % respondentů. Tito respondenti nejsou zatím schopni přesně identifikovat jednotlivé elementy této kompetence a mají značné problémy se zvládáním stresu a s nestabilním prostředím. Jednou z příčin může být dlouhodobé nedostatečné směřování vlastních cílů a strategií. Do skupiny s velmi nízkou úrovní této kompetence se nezařadil ani jeden respondent, jak je také možné vypožorovat z grafu č. 11 níže.

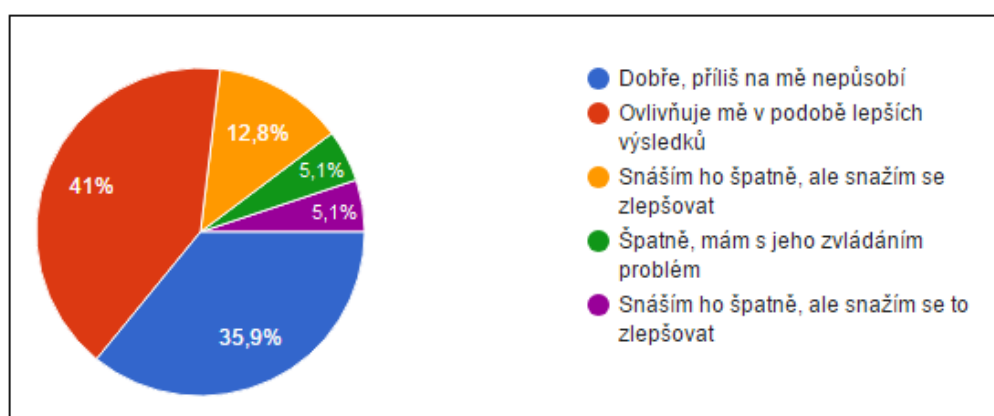
Graf 11 - Sebekontrola



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s kompetencí sebeovládání byli respondenti dále dotázáni na jeden z elementů této kompetence. Jedná se o zvládání stresu.

Graf 12 - Zvládání stresu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vypočítat z grafu č. 12 výše, až 41 % respondentů stres ovlivňuje, ale tento tlak u nich způsobuje dosahování lepších výsledků. Na 35,9 % respondentů stres příliš nepůsobí a zvládají ho dobře. Stres snáší špatně 17,1 % respondentů, ale snaží se s tímto problémem pracovat a zlepšovat se. Zbýlých 5,1 % respondentů stres snáší velmi špatně a zatím tento problém nijak neřeší.

6.2.4 Asertivita

Asertivitu lze definovat jako schopnost prezentovat své názory s přesvědčivostí a autoritou. Je to jedna ze schopností, díky které je projektový manažer schopen efektivně komunikovat se svým týmem a zainteresovanými stranami, tak aby všechna jeho rozhodnutí byla vykonána s jasným vědomím jejich důsledků. To znamená, že asertivita pomáhá projektovému manažerovi k udržení jeho názorů a rozhodnutí tak, aby nedošlo k ovlivnění či manipulaci manažera jinými stranami. Jedním z elementů této kompetence je také přesvědčivost, což je schopnost dosáhnout dohody o společných cílech prostřednictvím diskuze či za použití pádných argumentů (Doležal a kol., 2012). Respondenti v této kompetenci dosáhli uspokojivých výsledků, protože žádný z respondentů se nezařadil do oblastí s nejnižším hodnocením 0 a 1, jak je možné vidět v tabulce č. 5 níže.

Tabulka 5 - Hodnocení kompetence asertivita

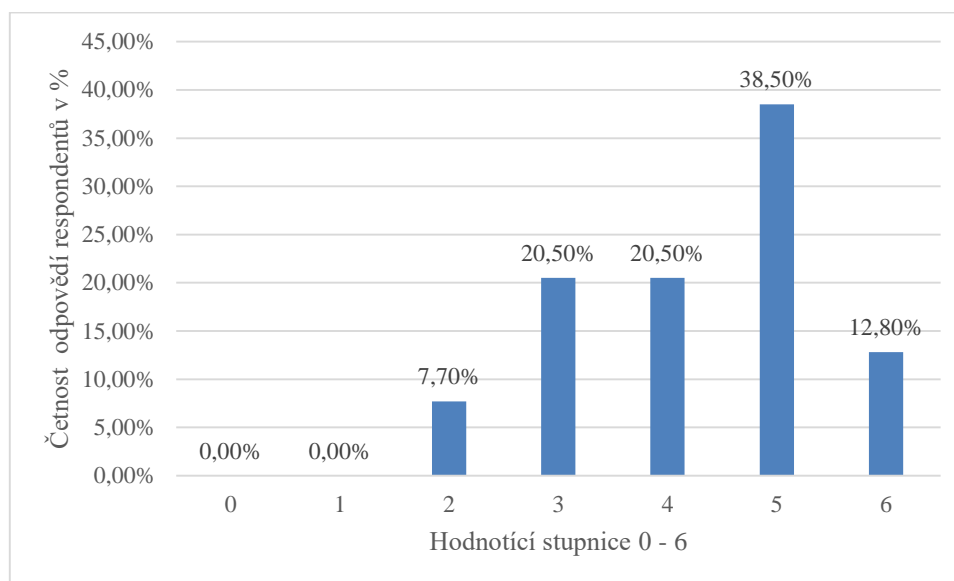
Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	3	8	8	15	5
Četnost v %	0,00%	0,00%	7,70%	20,50%	20,50%	38,50%	12,80%
Četnost hodnot celkem	0	3		16		20	
Četnost v % celkem	0,00%	7,70%		41,00%		51,30%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina, tedy 51,3 % respondentů se zařadila do kategorie s vysokou úrovní hodnot kompetence. To znamená, že tito respondenti jsou velmi přesvědčiví, autoritativní a disponují kvalitními diplomatickými dovednostmi. Tito jedinci by měli být také schopni vyjadřovat nesouhlas a říkat NE. Neměli by se bát požádat o laskavost a vznášet své oprávněné požadavky. Do skupiny se střední úrovní hodnot této kompetence se zařadilo 41% respondentů. Tito jedinci jsou také schopni využívat stěžejních schopností této kompetence, ale v některých z elementů si zatím nejsou úplně jistí. Může se jednat o

schopnost kladného či záporného vyjadřování emocí či schopnost začínat a udržovat konverzaci. Jak je možné vypožorovat i z grafu č. 13, do skupiny s nízkým hodnocením se zařadilo 7,7 % respondentů. Tito respondenti do určité míry asertivitu v projektu využili, ale nejsou si svými schopnostmi příliš jistí a jednotlivé kritéria kompetence jim také nejsou příliš známá.

Graf 13 - Asertivita



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.5 Uvolnění

Jedná se o schopnost jedince uvolnit napětí při nervovém vypětí v nesnadných situacích. Snížení napětí je důležité, pokud chceme se zainteresovanými stranami udržovat úspěšnou komunikaci a spolupráci. Dále se také jedná o schopnost čerpat energii pro sebe či dodávat energii dalším členům týmu, protože po náročném úkolu či projektu je nutné, aby uměl projektový manažer relaxovat a dohlédl na to, aby správně relaxoval i jeho tým. Významným zdrojem napětí člověka je stres. V projektu velmi často dochází ke stresovým situacím, při kterých vyjdou na povrch negativní emoce a vznikají spory. Projektový manažer musí tyto situace řešit proaktivně a při plánování se je snažit předvídat (Doležal a kol., 2012). V tabulce č. 6 níže je možné vidět, že při hodnocení kompetence uvolnění se respondenti zařadili do vyšších hodnotících skupin.

Hodnotilo pouze 38 respondentů, jeden respondent tuto kompetenci ve svém hodnocení vynechal.

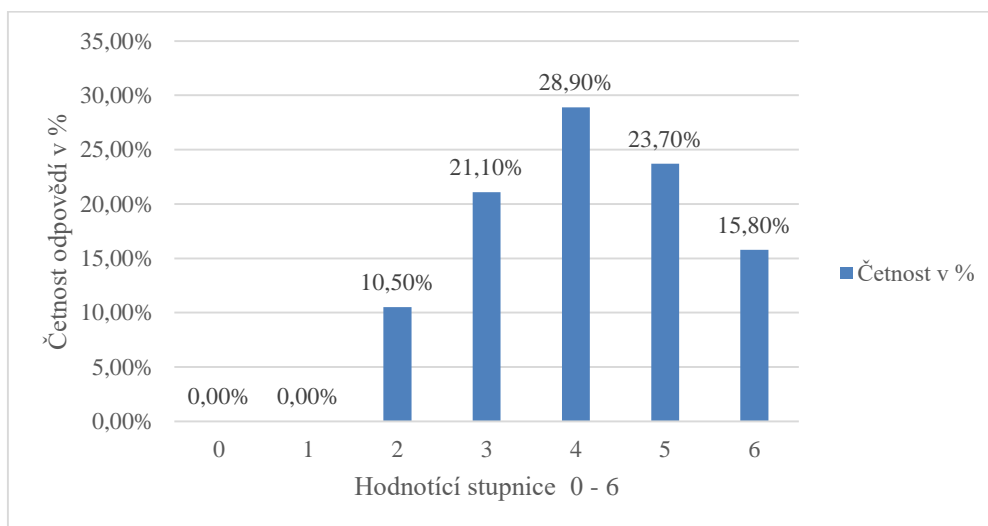
Tabulka 6 - Hodnocení kompetence uvolnění

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	4	8	11	9	6
Četnost v %	0,00%	0,00%	10,50%	21,10%	28,90%	23,70%	15,80%
Četnost hodnot celkem	0	4		19		15	
Četnost v % celkem	0,00%	10,50%		50,00%		39,50%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky č. 6, nejvíce respondentů se zařadilo do kategorie střední úrovně kompetencí. Jedná se o 50 % respondentů. Tito respondenti jsou schopní nejenom dobře relaxovat, ale dokáží také odhalit napětí či vyčerpání týmu. Jsou proaktivní, hledají příčiny vyčerpání a snaží se je odstraňovat. Respondentů spadajících do kategorie s vysokým hodnocením je 39,5 %. Tito respondenti vykazují vysoké schopnosti snížení únavy a relaxace. Jsou schopni se velmi dobře koncentrovat, udržovat pozornost a být vnímaví. Zbýlých 10,5 % respondentů se zařadilo do kategorie s nízkou úrovní schopností v této kompetenci. Jsou schopní relaxovat, ale ne dostatečně, a jejich odolnost vůči stresu je nižší než u předchozích dvou skupin, jak je možné vidět i v grafu č. 14 níže.

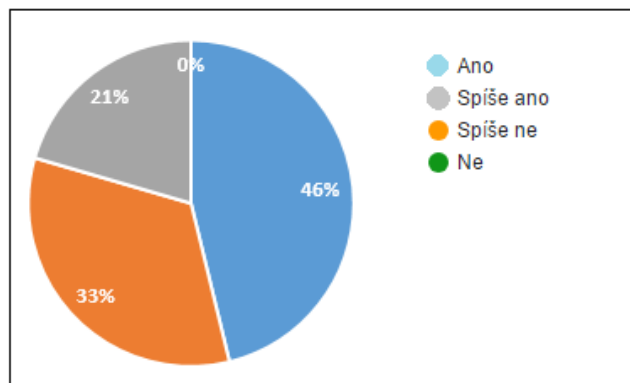
Graf 14 - Uvolnění



Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto skutečnost potvrzuje i graf č. 15 níže, kde byli respondenti dotazováni, zda jsou schopni správně relaxovat.

Graf 15 - Schopnost relaxovat



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů, tedy 46 % je přesvědčena o tom, že správně relaxovat dokáže. Respondentů, kteří relaxovat dokáží, ale nejsou úplně přesvědčeni, jestli to dělají správně, je 21 %. Problémy s uvolněním a relaxací má celých 17,9 % respondentů. Zbýlých 33 % má s odpočinkem problémy a dobře relaxovat neumí, což není příliš uspokojivá skutečnost.

6.2.6 Otevřenost

Otevřenost lze definovat jako schopnost přimět či přesvědčit ostatní o tom, že vyjádření jejich zájmů, obav a názorů k věci je vítáno. Toto jednání by mělo být projektu prospěšné. Otevřenost slouží k získání přínosu znalostí a zkušeností druhých. Projektový manažer pracuje s odborníky z různých oblastí a otevřenost je v této souvislosti nezbytná, protože tito odborníci mají v jejich specializaci rozsáhlejší znalosti, než projektový manažer, který je od nich musí správným způsobem získat a aplikovat je v projektu. Existuje několik přístupů otevřenosti, mezi kterými si manažer najde ten, který vyhovuje jemu i potřebám právě řešeného projektu. Manažer musí informace nejenom přijímat, ale i sdílet. Za normální způsob sdílení se považuje sdílení všech dostupných informací, kromě těch důvěrných a tajných. Manažer projektu musí být otevřený také ve smyslu zamezení diskriminace na základě věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, kulturních

odlišností a handicapů (Doležal a kol., 2012). Co se týče této kompetence, respondenti se zařadili spíše do skupin s vyšší úrovní hodnot, jak je možné vyčíst z tabulky č. 7 níže.

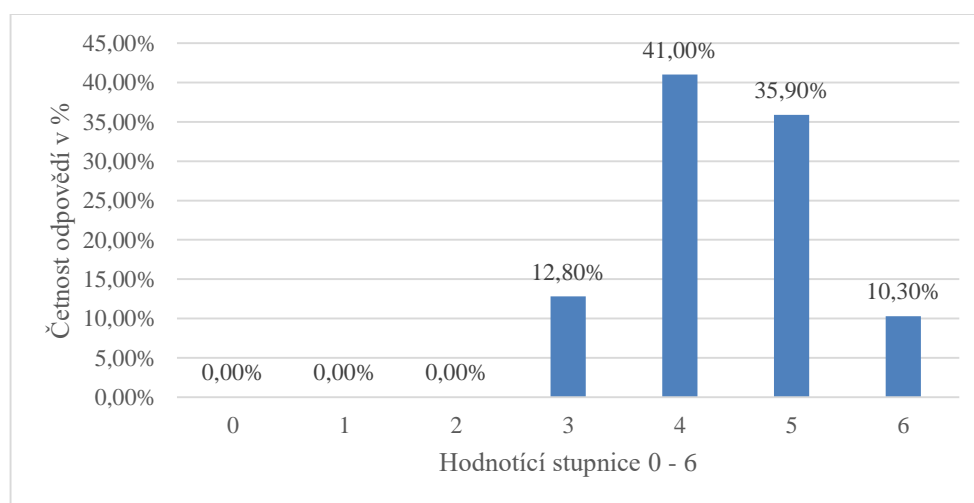
Tabulka 7 - Hodnocení kompetence otevřenost

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	0	5	16	14	4
Četnost v %	0,00%	0,00%	0,00%	12,80%	41,00%	35,90%	10,30%
Četnost hodnot celkem	0	0		21		18	
Četnost v % celkem	0,00%	0,00%		53,80%		46,20%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina respondentů, tedy 53,8 % dosáhlo na hodnotící stupnici střední úrovně hodnot kompetence. Tito jedinci jsou transparentní, dostupní a otevření diskuzi a novým faktům. Vytváří kolem sebe pozitivní prostředí a přátelskou atmosféru. Dokáží přijímat a zpracovávat nové informace a na základě nich vyjadřovat své názory k diskutovaným tématům. Do skupiny s vysokými hodnotami této kompetence se zařadilo 46,2 % respondentů, jak je možné vidět i na grafu číslo 16 níže. Tito projektoví manažeři aktivně vytvářejí příležitosti, které v týmu podporují otevřenost, šíří kolem sebe pozitivní náladu jak při práci na projektu, tak i mimo něj. Dokážou vytvořit příjemné pracovní prostředí, v němž se ostatní nebojí otevřeně diskutovat a vyjadřovat se k věci. Do skupin nižších hodnocení se nezařadil ani jeden respondent. Jak je možné vidět i na grafu č. 16 níže.

Graf 16 - Otevřenost



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s touto kompetencí byli respondenti dále dotázáni, zda jsou schopni se otevřeně vyjadřovat a komunikovat s ostatními členy týmu.

Graf 17 - Otevřenost a komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu číslo 16, většina respondentů, tedy 71,8 %, je toho názoru, že otevřeně a efektivně komunikovat pro ně není žádný problém, ale potřebovali by tento element ještě zlepšit. Pozitivní skutečností je, že 25,6 % respondentů se považuje za názorově otevřené a v komunikaci velmi zdatné. Zbýlých 2,6 % respondentů má s komunikací problémy.

6.2.7 Kreativita

Kreativita je schopnost myslet, jednat a zapojovat do těchto činností fantazii a představivost. Manažer projektu by měl disponovat jistou mírou kreativity a měl by také podněcovat kreativní prostředí a zaznamenávat nové myšlenky a nápady. Kreativita je jednou z nejdůležitějších kompetencí pro úspěch projektu, protože netradiční situace v průběhu projektu vyžadují často netradiční řešení. Míru zapojení kreativity musí ovšem projektový manažer posoudit, protože ne vždy je přemíra kreativity k užitku. Existuje celá řada metod, jak kreativitu zapojit do projektu. Jednou z nich může být například brainstorming. Při něm se setkají členové projektového týmu, kdy každý z nich vysílá nápady do prostoru bez zpětné vazby či kritiky ostatních. Kritika přichází až v závěrečné fázi společně s vyhodnocením (Doležal a kol., 2012). V oblasti kreativity byli respondenti dotazováni na úroveň jejich emoční inteligence, podpory tvůrčích schopností, intuice a představivosti.

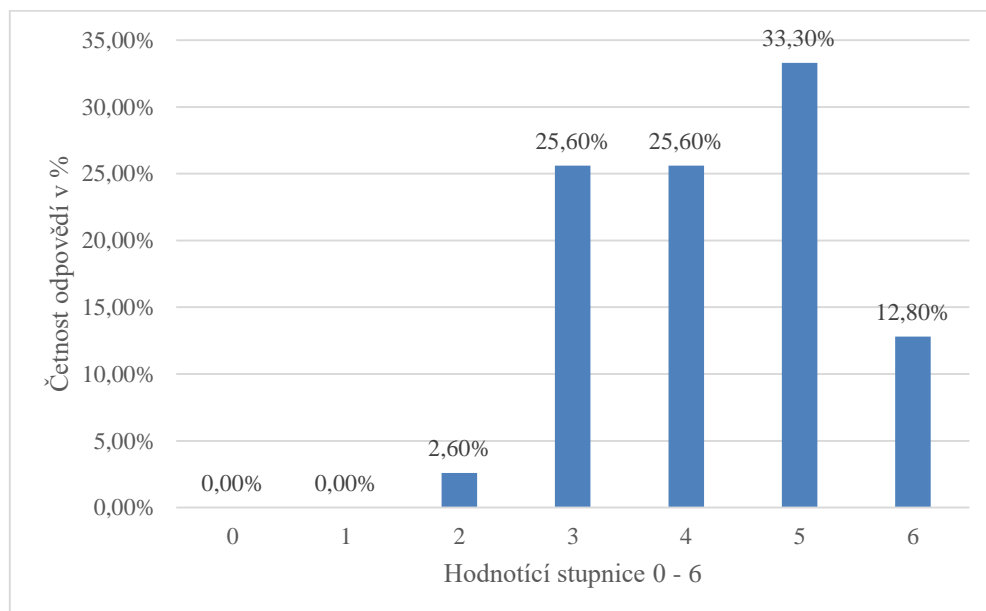
Tabulka 8 - Hodnocení kompetence kreativity

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	1	10	10	13	5
Četnost v %	0,00%	0,00%	2,60%	25,60%	25,60%	33,30%	12,80%
Četnost hodnot celkem	0	1		20		18	
Četnost v % celkem	0,00%	2,60%		51,20%		46,10%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vypočítat z tabulky číslo 8 výše, nejvíce respondentů dosáhlo střední úrovně hodnot této kompetence, jedná se o 51,2 %. Tato skupina respondentů je schopna rozpoznat situace, kde je zapotřebí využít kreativní řešení a kdy ne. Do skupiny s vysokou úrovní hodnot v této kompetenci se zařadilo 46,1 % respondentů. Tito projektivní manažeři jsou s touto kompetencí podrobně seznámeni a jsou schopni využívat ji v projektu ve všech jeho fázích. Tito jedinci jsou schopni rozpoznat ty nejslibnější nápady a zařadit je úspěšně do projektu, mají logické myšlení, které dokáže promítnout do kreativního myšlení. Do skupiny s nízkým hodnocením spadá 2,6 % respondentů, jak je patrné z grafu číslo 18 níže. Jejich tvůrčí myšlení bude na nižší úrovni a patrně nevyužívají naplno svou představivost.

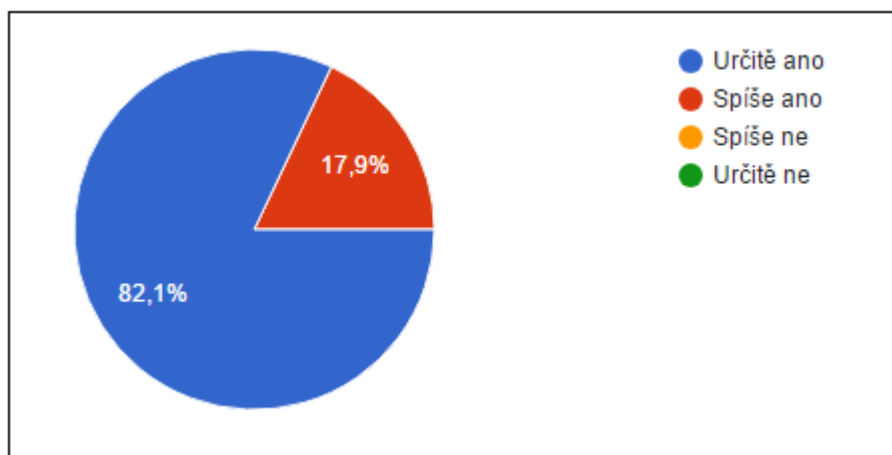
Graf 18 - Kreativita a tvůrčí schopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dále dotázáni, zda jsou otevřeni kreativitě a kreativním metodám. Jak lze vidět v grafu číslo 19 níže, otevřenost kreativitě jednoznačně dominuje. Většina respondentů, tedy 82,1% je vůči kreativitě naprosto otevřená. 17,9 % respondentů je kreativitě otevřeno taktéž, ale v některých případech mohou mít výhrady.

Graf 19 - Otevřenost vůči kreativitě



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.8 Orientace na výsledky

Orientaci na výsledek lze definovat jako schopnost zaměřit pozornost na klíčové cíle projektu tak, abychom dosáhli optimálních výsledků pro všechny zainteresované strany v souladu se všemi právními normami a etickým kodexem. Projektový manažer musí předem stanovené výsledky dodržovat. Zvýšené úsilí musí této činnosti věnovat zejména v období změn v projektu. Manažer projektu nedostává odměnu nejenom za svou tvrdou práci či úsilí svého týmu, ale zejména za dosažené výsledky a finální produkt či službu, kterou předá zákazníkovi, proto je tato behaviorální kompetence úzce spojena s jeho úspěchem (Doležal a kol., 2012). Co se týče hodnocení této kompetence, ve srovnání s předchozími kompetencemi respondenti dosáhli nepatrně horších výsledků, jak je možné vidět v tabulce číslo 9 níže. Nejvíce byla zastoupena skupina střední úrovně dovedností v této kompetenci. Do této skupiny se zařadila více než polovina respondentů, přesně se jedná o 56,4 %. Tito respondenti budou schopni jasně definovat výsledky projektu tak, jak jsou očekávány zainteresovanými stranami, a budou schopni je také rozdělit do skupin podle jednotlivých zainteresovaných stran. Tito jedinci budou také

umět jednoznačně vyjádřit svá očekávání a znají jednotlivé elementy této kompetence, jako je například stanovení cílů pomocí metody SMART, integrace požadavků, řízení změn a rizik apod.

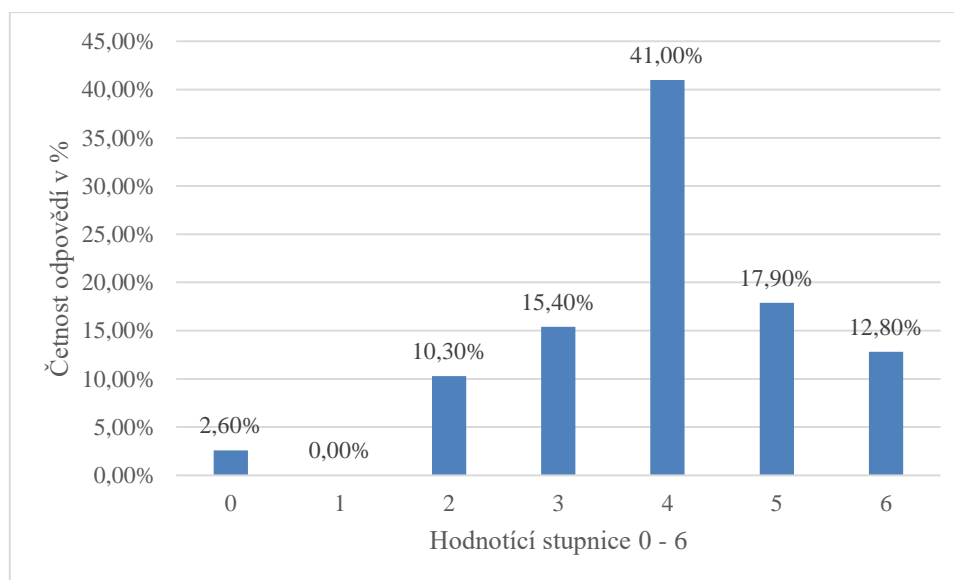
Tabulka 9 - Hodnocení kompetence orientace na výsledky

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	1	0	4	6	16	7	5
Četnost v %	2,60%	0,00%	10,30%	15,40%	41,00%	17,90%	12,80%
Četnost hodnot celkem	1	4		22		12	
Četnost v % celkem	2,60%	10,30%		56,40%		30,70%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vypočítat i z grafu č. 21 níže, druhou nejvíce zastoupenou skupinou, jsou jedinci s vysokou úrovní schopností v této kompetenci, celkem se jedná o 30,7 % respondentů, kteří se hodnotili hodnotami 5 a 6. Tito respondenti ovládají jednotlivé části této kompetence. Jsou schopni kompetenci využívat po celou dobu trvání projektu a promítnou tyto schopnosti také do práce projektového týmu.

Graf 20 - Orientace na výsledky



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentů s nízkým hodnocením úrovně znalostí této kompetence je 10,3 %. Tito respondenti znají jenom některé části této kompetence a dokáží je používat ve vybraných

fázích projektu. Hůře identifikují potřeby zainteresovaných stran a s dosahováním požadovaných cílů mají zatím potíže. Do kategorie s velmi nízkou úrovní znalostí této kompetence se zařadil pouze jeden respondent, který je v této oblasti zatím velmi nezkušený a pravděpodobně poměrně neefektivní, což souvisí s navazující kompetencí.

6.2.9 Výkonnost

Výkonnost lze definovat jako schopnost využívání nákladů a času tak, že přinášejí naplánované výstupy v souladu s očekáváním zainteresovaných stran. Výkonnost znamená také to, že dostupné nástroje a metody používané v projektu, jsou využívány tím nejefektivnějším způsobem. Výkonnost je jednou ze základních komponent v projektovém řízení, zejména v oblasti prevence a řešení problémů. Abychom dosáhli maximální efektivity při vykonávání všech činností, je nutné je předem dobře definovat a naplánovat. Aby bylo těchto naplánovaných výsledků dosaženo, měla by být výkonnost zařazena do kultury organizace a stát se tak její součástí (Doležal a kol., 2012). V otázce výkonnosti dosáhli respondenti uspokojivých výsledků. Jak je možné vypočítat z tabulky č. 10. Vysoké úrovně hodnot v této kompetenci dosáhlo 43,6 % respondentů. Tato skupina respondentů bude schopna aktivně vyhledávat nové procesy a zlepšovat ty stávající. Tito jedinci budou schopni velmi dobře plánovat činnosti a efektivně k nim přiřazovat zdroje. Budou schopni dosahovat úspory zdrojů bez výrazného vlivu na jejich kvalitu. Do střední kategorie se zařadilo 53,9 % respondentů, což je v případě této kompetence většina. Tito respondenti disponují dobrými schopnostmi v oblasti plánování, ale stále je zde prostor ke zlepšení. Jsou schopni poměrně přesně stanovit náklady a zlepšovat stávající procesy.

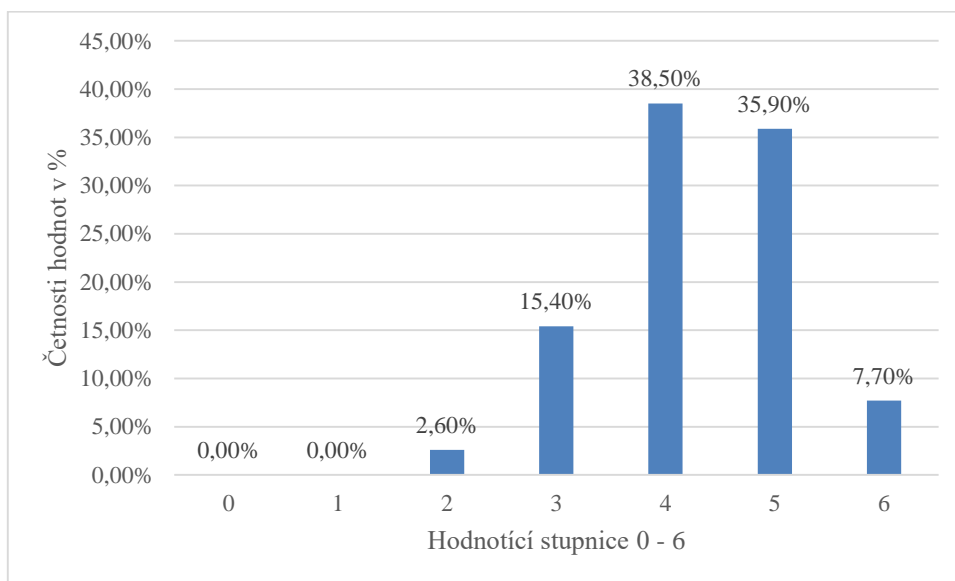
Tabulka 10 - Hodnocení kompetence výkonnost

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	1	6	15	14	3
Četnost v %	0,00%	0,00%	2,60%	15,40%	38,50%	35,90%	7,70%
Četnost hodnot celkem	0	1		21		17	
Četnost v % celkem	0,00%	2,60%		53,90%		43,60%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kategorie s nízkým hodnocením se zařadil pouze jeden respondent a do kategorie s velmi nízkým hodnocením se nezařadil nikdo.

Graf 21 - Výkonnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět i v grafu č. 21 výše, nejvíce respondentů se na stupnici zařadilo mezi hodnoty 4 a 5, což znamená, že tuto kompetenci drtivá většina respondentů ovládá, dokáže ji identifikovat a využívat v praxi její jednotlivé části, mezi které patří například efektivní využití času a zdrojů, eliminace neproduktivních procesů či zvyšování energie. Tito jednotlivci také umí pracovat s režimem práce a odpočinku a mají kvalitnější životosprávu.

6.2.10 Diskuze

Diskuzi lze definovat jako schopnost vést dialog, logicky argumentovat, naslouchat názorům ostatních a reagovat vhodnou zpětnou vazbou. Dále se za tímto pojmem skrývá také schopnost vnímat pohled na věc ostatních, vyjednávat a společně nacházet vhodná řešení. Jedná se vlastně o výměnu informací a názorů týkajících se projektu na základě vzájemného respektu, etiky, strukturovaného logického myšlení analýzy faktů a dalších faktorů. Rozumná úvaha dává prostor k řešení problémů a vzniklých situací, kde dojde ke kladnému konečnému řešení (Doležal a kol., 2012). Jak je možné vypočítat z tabulky číslo 11 níže, respondenti dosáhli velmi dobrých výsledků. Více než polovina respondentů, tedy 51,3 % se zařadila do kategorie s vysokou úrovní hodnot této kompetence. To znamená, že tito respondenti velmi dobře znají zásady vedení diskuzí,

jsou dobrými vedoucími porad a často na sebe berou úlohy facilitátorů neboli moderátorů diskuze.

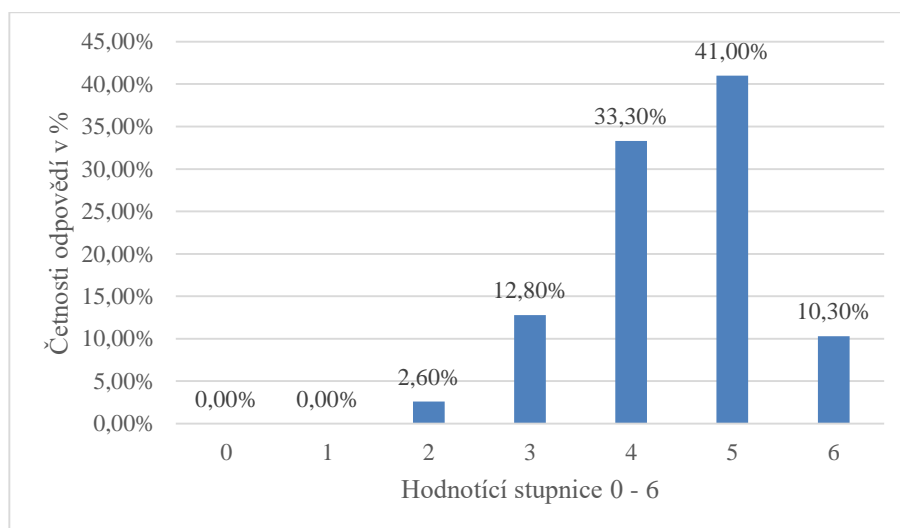
Tabulka 11- Hodnocení kompetence diskuze

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	1	5	13	16	4
Četnost v %	0,00%	0,00%	2,60%	12,80%	33,30%	41,00%	10,30%
Četnost hodnot celkem	0	1		18		20	
Četnost v % celkem	0,00%	2,60%		46,10%		51,30%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř celá druhá polovina respondentů se zařadila do střední kategorie, přesně se jedná o 46,1 % respondentů. Tito respondenti jsou vybaveni také kvalitními schopnostmi diskutovat a analyzovat kontext situace. Jsou schopní naslouchat argumentům, ale při vedení diskuzí jsou o něco méně aktivní. Diagnostika problémů a identifikace jejich řešení jim nedělá příliš velké problémy. Do skupiny s nízkým hodnocením se zařadil pouze jeden respondent, který má pravděpodobně problémy s vyjadřováním a argumentací. Do skupiny s velmi nízkým hodnocením se nezařadil žádný respondent, jak je možné vypořádat i z grafu číslo 22 níže.

Graf 22 - Diskuze



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.11 Vyjednávání

Vyjednávání lze definovat jako způsob, kterým mohou zainteresované strany řešit neshody a nejasnosti týkající se projektu či programu tak, aby došlo k řešení, které bude přijatelné pro všechny strany. Ovládnutí schopnosti vyjednávání může projektovému manažerovi velmi usnadnit jeho práci a může mu pomoci vyhnout se možným konfliktům. Při vyjednávání je důležité vnímat pozice všech zúčastněných stran a být si vědom jejich zájmů. Existuje několik možných variant výsledku vyjednávání. Nejvíce žádoucím výsledkem je varianta vítěz-vítěz. Tohoto výsledku ovšem není možné dosáhnout vždy, protože v případě politických či obchodních jednání jeho dosažení není ani technicky možné. Proces vyjednávání slouží projektovému manažerovi také k udržení dobrých vztahů nejen se zainteresovanými stranami, ale i v rámci projektového týmu (Doležal a kol., 2012). Tato kompetence úzce souvisí s předešlou kompetencí diskuze, v praxi dochází k propojení těchto kompetencí. Ovšem na rozdíl od předchozí kompetence se překvapivě 12,8 % respondentů zařadilo do kategorie s nízkým hodnocením. Tito respondenti taktiky vyjednávání příliš neovládají a jejich poziční vyjednávání je na nízké úrovni, jak je možné vypožorovat z tabulky číslo 12 níže.

Tabulka 12 - Hodnocení kompetence vyjednávání

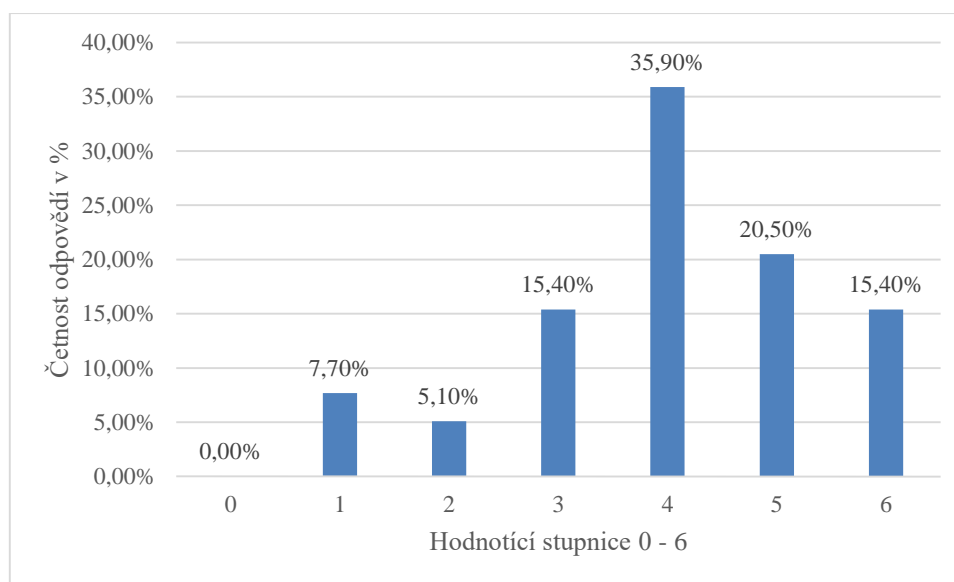
Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	3	2	6	14	8	6
Četnost v %	0,00%	7,70%	5,10%	15,40%	35,90%	20,50%	15,40%
Četnost hodnot celkem	0	5		20		14	
Četnost v % celkem	0,00%	12,80%		51,30%		35,90%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kategorie se středním hodnocením této kompetence se zařadilo 51,3 % respondentů, což je v tomto případě nejpočetněji zastoupená kategorie. Tito respondenti ovládají řeč těla, jsou velmi komunikativní a mají tendence být vůdčími typy. Jsou schopní předem rozhodovat o tom, jakého by chtěli dosáhnout výstupu a co je pro ně přijatelným výsledkem vyjednávání. Do kategorie s vysokou úrovní schopností v této kompetenci se zařadilo 35,9 % respondentů. Tito respondenti disponují všemi potřebnými vlastnostmi a schopnostmi nutnými k úspěšnému vyjednávání. Ovládají vyjednávací techniky, jsou schopni skrze vyjednávání efektivně řešit problémy a dosahovat požadovaného konsenzu

a jsou si jistí ve všech elementech této kompetence. Jedná se například o řeč těla, techniky vyjednávání, řešení situací apod. Na hodnotící stupnici se do nulových hodnot této kompetence nezařadil ani jeden respondent, jak je možné vypočítat z grafu číslo 23 níže, což je v případě této kompetence uspokojivá informace.

Graf 23 - Vyjednávání



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.12 Konflikty a krize

Tato kompetence lze definovat jako způsoby zvládnání konfliktů a krizí, které mohou vzniknout interně uvnitř týmu, či externě mezi dodavateli či zainteresovanými stranami projektu nebo programu. I přes veškerou snahu projektových manažerů o prevenci konfliktů k nim stále dochází, protože v případě, kdy spolupracují dvě různé strany či několik dalších stran s rozdílnými zájmy, je pravděpodobné, že budou mít různé názory a odlišné požadavky. Vzhledem k těmto skutečnostem je velmi důležité již na začátku projektu stanovit postup, jakým budou konflikty řešeny. Mezi možné způsoby řešení konfliktů patří spolupráce, kompromis, prevence či použití síly. Co se týče krize, lze ji definovat jako období závažných problémů, které vznikly na základě konfliktů. Pokud taková situace nastane, vyžaduje rychlé jednání a zkušené posouzení. Je třeba definovat scénáře a akce, které tuto krizi ukončí. Schopnost řídit konflikty a krize spočívá v rychlém

jednání, zhodnocení jejich příčin a získání vhodných informací, které jsou použity pro jejich řešení (Doležal a kol., 2012).

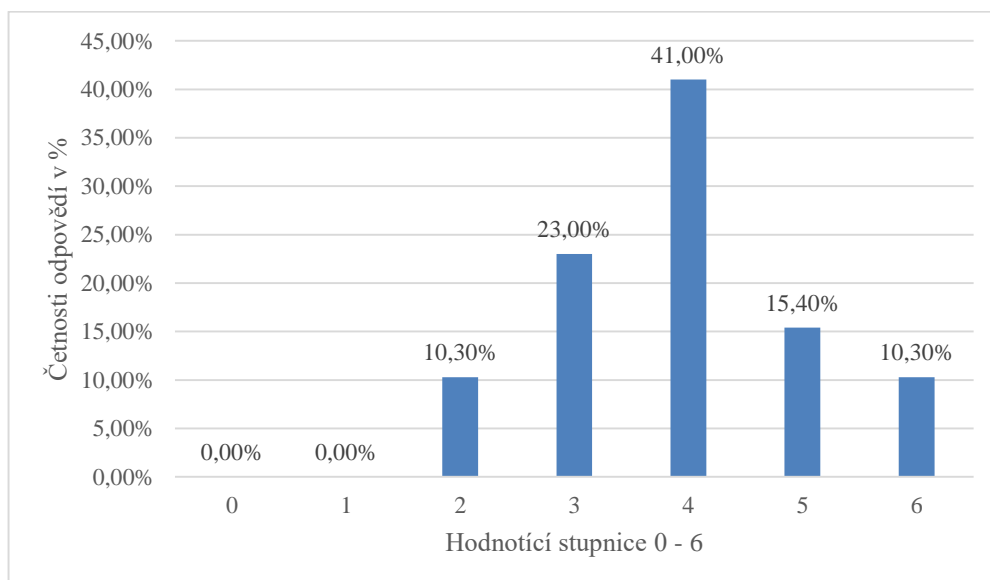
Tabulka 13 - Hodnocení kompetence konflikty a krize

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	4	9	16	6	4
Četnost v %	0,00%	0,00%	10,30%	23,00%	41,00%	15,40%	10,30%
Četnost hodnot celkem	0	4		25		10	
Četnost v % celkem	0,00%	10,30%		64,00%		25,70%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 13 lze vypočítat, že většina respondentů se v případě hodnocení této kompetence zařadila do střední kategorie. Jedná se o 64 % respondentů. Tito jedinci jsou poměrně schopnými řešiteli konfliktů. Budou schopni definovat příčiny konfliktu a určit varianty jeho řešení. Jak je možné vidět i v grafu číslo 24 níže, druhou nejvíce zastoupenou kategorií je kategorie s vysokou úrovní hodnot schopností v této kompetenci, jedná se o 25,7 % respondentů. Tito respondenti budou v oblasti řešení konfliktů a krizí velmi schopní. Disponují vlastnostmi nezbytnými k produktivnímu řešení konfliktů a krizí a v této problematice se velmi dobře orientují. Snaží se také konflikty predikovat už v počátečních fázích projektu.

Graf 24 - Konflikty a krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Do kategorie s nízkým hodnocením se zařadilo 10,3 % respondentů, což znamená, že jejich schopnosti a znalosti v oblasti prevence a řízení konfliktů, spolupráci a synergie budou zatím nedostatečné. Do kategorie s nejnižší úrovní schopností v oblasti této kompetence se nezařadil ani jeden jedinec.

6.2.13 Spolehlivost

Spolehlivost lze definovat jako schopnost dostát svým slibům. V praxi to znamená, že projektový manažer dodrží své slovo a dodá produkt či službu v požadované kvalitě, termínu a smluvených nákladech tak, jak bylo předem dohodnuto. Být spolehlivý znamená mít důvěru svého okolí díky dobře odvedené práci a plnění daných slibů. Kompetence spolehlivosti zahrnuje elementy jako zodpovědnost, korektnost, přímocíarost, rozhodnost či sebedůvěru. Z těchto elementů vyplývá, že na jedné straně je důležité vyhybat se chybám a na druhé straně je otevřenost a důslednost jednání. Tato schopnost je zainteresovanými stranami požadována a velmi ceněna. Spolehlivý projektový manažer má mnohem větší šanci na úspěch a dosažení požadovaných výstupů jeho projektů je více pravděpodobné (Doležal a kol., 2012). Co se týče hodnocení této kompetence, respondenti zde dosáhli jednoho z nejvyšších hodnocení tohoto výzkumu, jak je možné vidět v tabulce 14 níže.

Tabulka 14 - Hodnocení kompetence spolehlivost

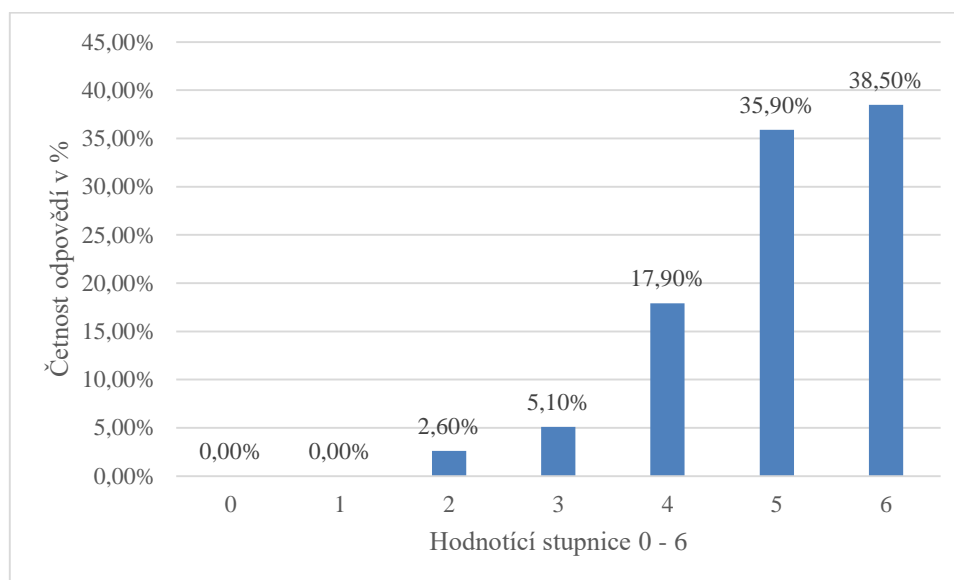
Hodnocení	Velmi nízké 0		Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6	
Četnost hodnot	0	0	1	2	7	14	15	
Četnost v %	0,00%	0,00%	2,60%	5,10%	17,90%	35,90%	38,50%	
Četnost hodnot celkem	0	1		9		29		
Četnost v % celkem	0,00%	2,60%		23,00%		74,40%		

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysokých hodnot dosáhly téměř tři čtvrtiny dotazovaných. Jedná se o 74,4 % respondentů. Tito respondenti budou velmi dobře organizovaní a budou ovládat správné postupy časového rozhodování. Budou sbírat informace mezi zainteresovanými stranami na formální i neformální úrovni a hodnotit jejich spolehlivost. Tito jedinci se budou vyznačovat kvalitními osobnostními rysy a budou v ostatních budít důvěru. Do střední skupiny se zařadilo 23 % respondentů. Tito manažeři budou také ovládat prvky této

kompetence, ale jejich schopnosti budou na nižší úrovni a bude zde ještě prostor na zlepšení.

Graf 25 - Spolehlivost



Zdroj: Vlastní zpracování

Do skupiny s nízkým hodnocením se zařadil pouze jeden respondent, který v oblastech této kompetence bude mít ještě značné rezervy. Jedná se o oblasti plánování, organizování a dosahování cílů, zodpovědnost či rozhodnost. Do skupiny s velmi nízkým hodnocením této kompetence se nezařadil ani jeden respondent, jak je možné vyzorovat i z grafu číslo 25 výše.

6.2.14 Porozumění hodnotám

Tato kompetence lze definovat jako schopnost vnímání ostatních jedinců a chápání jejich hodnot i když se mohou lišit od těch našich. Jedná se také o schopnost vnímání skutečné vnitřní kvality druhých, pochopení jejich názorů a hodnotových úsudků. Nejde jen o pochopení druhých, ale také o schopnost komunikace s nimi. Manažer projektu má své vnitřní hodnoty, které vyjadřuje při jednání s týmem či zainteresovanými stranami. Důležité nejsou jenom vnitřní hodnoty samotného manažera, ale i hodnoty ostatních lidí a jeho organizace, které by měl manažer při jednání a reprezentování organizace upřednostňovat. Projektový manažer, který dokáže porozumět hodnotám ostatních, stejně tak rozdílu mezi lidmi kteří se projektů účastní, bude mnohem schopnější a efektivnější

ve své práci než manažer, kterému chybí porozumění (Doležal a kol., 2012). V otázce porozumění hodnot dosáhli respondenti kvalitních výsledků. Jak je možné vypořádat z tabulky číslo 15 níže, nejvíce respondentů se zařadilo do kategorie s vysokou úrovní znalostí této kompetence. Jedná se o 56,4 % respondentů

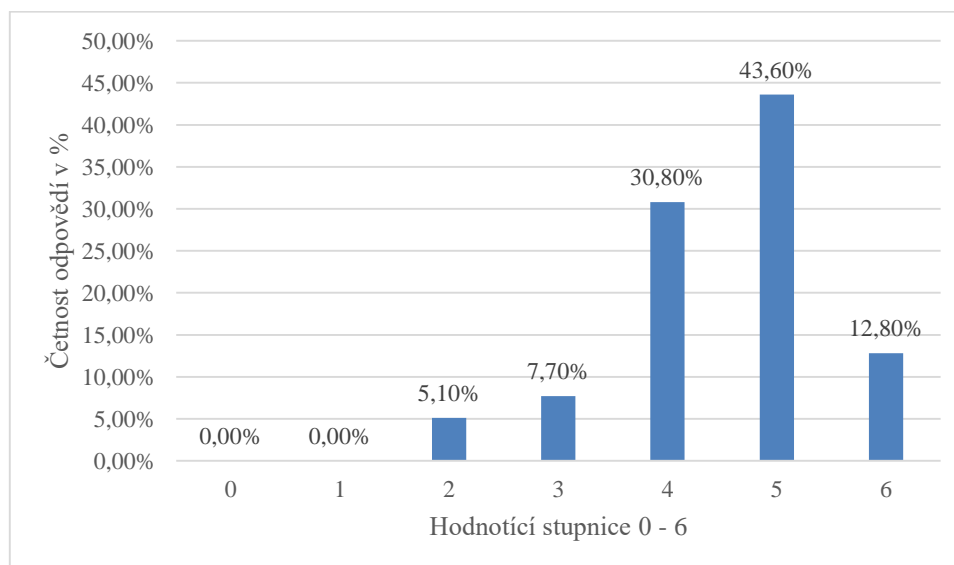
Tabulka 15 - Hodnocení kompetence porozumění hodnotám

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	2	3	12	17	5
Četnost v %	0,00%	0,00%	5,10%	7,70%	30,80%	43,60%	12,80%
Četnost hodnot celkem	0	2		15		22	
Četnost v % celkem	0,00%	5,10%		38,50%		56,40%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tito respondenti se budou vyznačovat nejenom nadprůměrnou schopností v oblasti porozumění a chápání postojů ostatních, ale budou schopni dobře identifikovat i svoje hodnoty. Tito projektoví manažeři se budou vyznačovat velkou měrou tolerance k ostatním a budou také respektovat jejich hodnoty. Při diskuzi si budou vědomi hodnot ostatních a budou je brát na zřetel. Do střední kategorie se zařadilo 38,5 % respondentů. Tito respondenti dokáží také velmi dobře pracovat s hodnotami a jsou otevření k jejich objevování. Jsou schopni tyto hodnoty identifikovat a poté propojit.

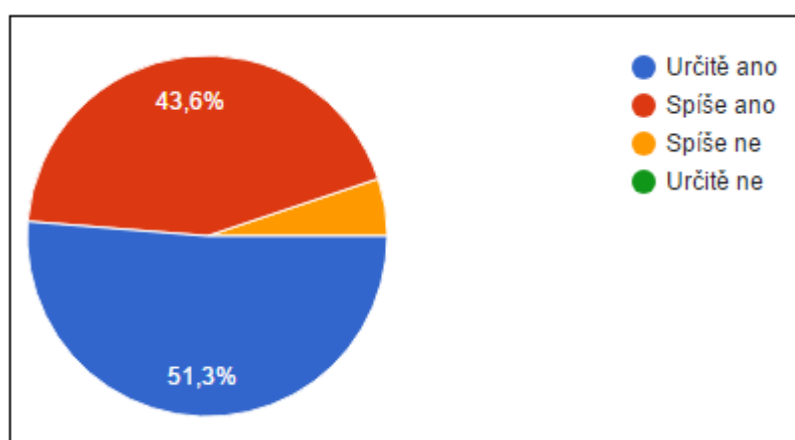
Graf 26 - Porozumění hodnotám



Zdroj: Vlastní zpracování

Do kategorie s nízkou úrovní hodnot této kompetence se zařadilo 5,1 % respondentů, jak ukazuje i graf číslo 26 výše. Tito respondenti ovládají pouze základní prvky této kompetence, ale v oblastech, jako udržování vztahů, respekt, akceptování a vnímání názorů a etických standardů ostatních je čeká ještě dost práce. V oblasti kompetence porozumění hodnot byla respondentům ještě položena doplňující otázka, která zkoumá úroveň jejich tolerance. Respondenti byli dotázáni na to, zda se považují za tolerantní, jak ukazuje graf číslo 27.

Graf 27 - Tolerance



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů, tedy 51,3 % je naprosto přesvědčena o tom, že jsou tolerantní a 43,6 % respondentů se považuje za spíše tolerantní. Dá se tedy předpokládat, že téměř většina respondentů je schopna porozumět hodnotám a tolerovat chování ostatních jedinců.

6.2.15 Etika

Etiku lze definovat jako společensky morálně přijatelné chování jednotlivce, tedy že se daný jedinec chová v souladu s dobrými mravy. Etické chování lze považovat jako základ všech společenských systémů. Co se týče zaměstnání, tyto etické standardy jsou často přesně definovány v zaměstnaneckých smlouvách. Zahrnují profesionální pravidla chování, které organizace od svých zaměstnanců požadují a očekávají. V některých organizacích mohou mít tyto pravidla i právní základ. Projektový manažer musí zásady etiky dodržovat a umožnit členům projektového týmu aby mohli fungovat bez morálních

konfliktů a ve správných vztazích jak uvnitř organizace, tak při jednání se zainteresovanými stranami a jinými externími subjekty. Společensko-kulturní rozdíly se velmi často objevují právě v etických zásadách. V případě, kdy je projektový manažer takovými kulturními rozdíly obklopen, je nezbytné, aby si sám stanovil, zda je to pro něho přijatelné, či zda bude nutné zvolit nějaké explicitní řešení (Doležal a kol., 2012). Co se týče hodnocení, v kompetenci etika a kompetenci porozumění hodnotám dosáhli respondenti těch nejlepších výsledků. Jak je možné vypočítat z tabulky číslo 16, do kategorie s vysokou úrovní hodnot této kompetence se zařadilo 79,5 %.

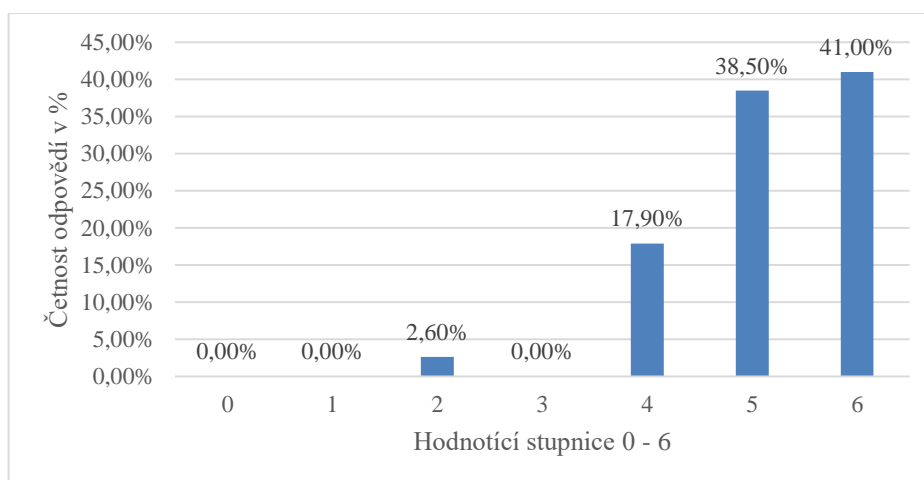
Tabulka 16 - Hodnocení kompetence etika

Hodnocení	Velmi nízké 0	Nízké 1 - 2		Střední 3 - 4		Vysoké 5 - 6	
Stupnice 0 - 6	0	1	2	3	4	5	6
Četnost hodnot	0	0	1	0	7	15	16
Četnost v %	0,00%	0,00%	2,60%	0,00%	17,90%	38,50%	41,00%
Četnost hodnot celkem	0	1		7		31	
Četnost v % celkem	0,00%	2,60%		17,90%		79,50%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tito jedinci vyznávají vysoké morální a etické hodnoty. Dokáží rozlišovat vhodné priority a jejich chování je v souladu s etikou. Promítají firemní kulturu do svých činností a dodržují etický kodex nejenom v projektech, ale i v osobním životě. Tito projektoví manažeři jsou schopni provádět předem kvalitní analýzu možných neetických situací či návrhů, které by měly negativní vliv na projekt.

Graf 28 - Etika



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vypořádat i z grafu číslo 28 výše, druhou nejvíce zastoupenou kategorií je skupina respondentů se střední úrovní schopností v oblasti této kompetence, jedná se o 17,9 % respondentů. Tito respondenti se také vyznačují vysokou měrou loajality a dodržování morálních norem. Jejich jednání bude transparentní a solidární s dostatkem respektu. Do skupiny s nízkým hodnocením se zařadil pouze jeden respondent, který bude v oblastech zásad slušného chování, etického kodexu, spravedlnosti, loajality či důvěry v této kompetenci zaostávat.

7 Diskuze

Hlavním cílem této práce bylo zjistit úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů pomocí dotazníkového šetření. Na základě tohoto výzkumu došlo k vyhodnocení dosažených úrovní behaviorálních kompetencí projektových manažerů a k následnému návrhu možných kroků, které by mohly vést ke zvýšení jejich úrovně. Šetření se zúčastnilo 39 projektových manažerů z různých oblastí projektového řízení. Jedná se o oblast školství, strojírenství, informačních technologií, bankovníctví, překladatelství, služeb, výzkumu a potravinářství. Je pravděpodobné, že v každém z těchto oborů budou projektoví manažeři využívat jiné kombinace behaviorálních kompetencí. Soubor dotazovaných respondentů si vedl v tomto šetření dobře. Většina respondentů tematiku behaviorálních kompetencí znala a na hodnotící stupnici se hodnotila poměrně vysokými hodnotami. Lze říci, že oslovení respondenti mají ve zkoumaných oblastech kvalitní výbavu. Tato skutečnost je do jisté míry překvapivá, protože většina respondentů se pohybuje v praxi 1 rok či méně, což nás mohlo vést k očekávání horších výsledků, vzhledem k délce jejich praktických zkušeností. Co se týká jednotlivých kompetencí, nejvyšších výsledků dosáhli respondenti u kompetencí etika, spolehlivost a diskuze. Naopak v porovnání s předchozími vysokými hodnotami dosáhli respondenti slabších výsledků v kompetencích zainteresovanost a motivace, orientace na výsledky a vyjednávání a uvolnění. V těchto oblastech potřebují projektoví manažeři tedy zlepšení. V oblasti zainteresovanosti a motivace je možné respondentům doporučit, aby si více uvědomovali požadavky všech zainteresovaných stran a explicitně vyjadřovali požadavky, které uspokojit nejdou. Dalším možným doporučením je snaha o nalezení co nejvíce zájmů zainteresovaných stran a určení možných stimulů, které povedou k úspěchu. Co se týče kompetence motivace, je vhodné se snažit uvnitř projektového týmu o takovou kulturu, která povede k pozitivní náladě týmu a hrdosti týmu na projekt či výsledky, kterých tým dosahuje. V oblasti orientace na výsledky lze dosáhnout zlepšení v podobě lepší organizace a definování požadovaných cílů. Je také možné výsledky rozdělit do skupin dle jednotlivých kritérií, například výsledky pro projektového manažera, výsledky pro projektový tým či výsledky pro zainteresované strany, protože jedním způsobem, jak je možné dosáhnout uspokojení z dosaženého výsledku, je

překonání vlastního i cizího očekávání. Je také vhodné udržovat neustálý kontakt se zainteresovanými stranami a po každém splnění dílčího cíle jim poskytovat zpětné hodnocení. Všechny získané poznatky je dobré zaznamenávat, protože je možné je později ještě vylepšit a vycházet z nich v dalších projektech. Co se týče další, hůře hodnocené kompetence, tedy vyjednávání, jedním z doporučení je stanovení strategie vyjednávání. Je dobré už předem vědět, jakého výstupu chceme vyjednáváním dosáhnout a jaká je minimální akceptovaná pozice. Při vyjednávání pomáhá také soustředění pozornosti na oblasti, ve kterých se dá očekávat možná shoda. Je dobré postupovat logickými kroky, které vyplývají z dosavadního vývoje vyjednávání tak, aby došlo k co nejmenšímu množství střetů. Podobně jako u předchozí kompetence je vhodné dokumentovat veškeré získané poznatky za účelem použití při dalších podobných situacích. Co se týká kompetence uvolnění, této kompetenci by měl být přikládán zvýšený důraz, protože přemíra napětí a špatný způsob odpočinku může velmi negativně působit na dosažení požadovaných cílů v projektu a může způsobit celkovou nepohodu v projektovém týmu. Jako doporučení ke zlepšení lze považovat proaktivní způsob hledání možných zdrojů napětí a příčin vyčerpání. Může se jednat pouze o jeden problémový článek či jednu zásadní příčinu vyčerpání, která může mít fatální následky. V případě již vzniklého problému je nutné jednat okamžitě a snažit se zmírnit jeho následky. Za situace, kdy je možné nějakým způsobem zasáhnout, pomůže také vytvoření plánu, podle kterého se bude postupovat a stanoví se místo a forma, jakým způsobem projektový manažer do problému zasáhne. Za předpokladu, že to podmínky dovolují, je lepší vybrat místo zásahu někde mimo pracoviště, například venkovní grilování, kolektivní sport či jiná zábavná aktivita. Zavedení tradice podobných akcí vedoucích k uvolnění bude určitě dobrým krokem, který povede ke snížení napětí v týmu.

Mezi obecné prostředky jak zlepšit úroveň behaviorálních kompetencí patří také certifikace projektových manažerů. Problematika certifikací již byla v práci rozebrána v kapitole 4.5, kde je možné nalézt jednotlivé nástroje a jejich charakteristiky. Pro posílení behaviorálních kompetencí jsou vhodné certifikace IPMA, protože IPMA Individual Competence Baseline verze 4.0 je zaměřen na rozvoj kompetencí projektových manažerů, spíše než na technické dovednosti. Výhodou tohoto programu je možnost účasti v České republice, u Společnosti pro projektové řízení, protože některé programy probíhají pouze v zahraničí a jsou také mnohem nákladnější. Oblíbenými certifikačními

programy jsou také PRINCE2 a PMI. Dalším vhodným prostředkem jak zlepšit úroveň behaviorálních kompetencí projektových manažerů je absolvování specializovaných kurzů, které poskytují například společnosti Shine nebo Projectman, což je jediný agregátor školení projektového řízení v České republice. V nabídce tohoto odborného portálu skupiny DigiMates je možné nalézt různé vzdělávací programy, které vedou kvalitní školitelé. Tyto společnosti pořádají také konference a různá setkání, zabývající se problematikou projektového managementu. Hlavním doporučením je tedy aktivní zájem o problematiku. Jedná se jak o četbu literatury z tohoto odvětví, tak návštěvy podobných konferencí a diskuzních akcí, zaměřených na projektové řízení. Existují také kurzy, zaměřené na jednotlivé kompetence, kde je celý kurz věnován pouze jedné kompetenci. Jedná se například o portál Edumenu, kde je možné taková školení nalézt. Aktuálně je v nabídce možné najít třeba pěti modulový program s názvem Ženský leadership. Probíhá formou pěti dvoudenních školení v Bratislavě. Cena tohoto programu je 40 000 Kč. Můžeme zde nalézt i další programy jako Vedení pracovního týmu, který bude probíhat v Plzni nebo program s názvem Koučovací přístup manažera naplánovaný na říjen 2017. Podobných portálů existuje celá řada a jedinci se zájmem o svůj osobní rozvoj mají určitě z čeho vybírat.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň behaviorálních kompetencí u vzorku vybraných projektových manažerů pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na jednotlivé behaviorální kompetence stanovené organizací International Project Management Association v Competence Baseline v 3.1, kde je těchto kompetencí stanoveno 15. Jedná se o kompetence vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, diskuze, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám a etika. Na základě výsledků výzkumu lze říci, že většina projektových manažerů, tedy 76,9 % respondentů se s pojmem behaviorální kompetence již setkala a tyto kompetence ve své praxi využívá. Vzhledem k tomu, že nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti s délkou praxe do jednoho roku, jednalo se o 43,6 % výzkumného vzorku, jsou dosažené výsledky překvapivě uspokojivé. Nejvyššího hodnocení dosáhli respondenti v kompetencích etika, spolehlivost a diskuze. Horšího hodnocení dosáhli respondenti v kompetencích zainteresovanost a motivace, orientace na výsledky, vyjednávání a uvolnění. Respondentů s délkou praxe 2 – 3 roky bylo 25,6 %, a s délkou praxe 4 – 6 let bylo 20,5 %. Do kategorie s délkou praxe 7 let a více se zařadilo pouze 10,3 %. Lze se domnívat, že respondenti s dlouholetou praxí jsou již v projektovém managementu na seniorských pozicích a jejich časová vytíženost je velká, proto spíše delegovali dotazník na své služebně mladší kolegy. Výzkumu se zúčastnili projektoví manažeři z několika odvětví. Jedná se o školství, strojírenství, informační technologie, bankovníctví, překladatelství, služby, výzkum a potravinářství. Na základě této práce by mohl vzniknout další výzkum zaměřený na zájem o problematiku projektového řízení a s tím související možnosti certifikace, seminářů, kurzů a konferencí. Dle výsledků tohoto výzkumu by bylo možné zvolit ještě atraktivnější témata těchto aktivit, což by mohlo zvýšit o zájem tuto problematiku. Dosažené výsledky by mohly posloužit také univerzitám, jako vhodný podklad při sestavování studijních plánů i pro jiné manažerské obory, které by se více zaměřovaly na ty kompetence, ve kterých by respondenti dosáhli horších výsledků, protože behaviorální kompetence nejsou využívány jenom v projektovém managementu, ale většinu z nich by měli ovládat i manažeři z jiných oborů.

9 Seznam použitých zdrojů

Literatura

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 3rd ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, c2004. ISBN 978-1930699458.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 1990, 18.3: 19-31.

BENNIS, Warren G. a BURT NANUS. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper, c1985. ISBN 978-0060152468.

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

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

FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. A theory of leadership effectiveness. 1967.

CHIN, Gary. *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: AMACOM, c2004. ISBN 08-144-7176-5.

GIDO, Jack a JAMES P. CLEMENTS. *Successful project management*. 5th ed. Australia [etc.]: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-053-8478-984.

GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence*. [Paperback ed., repr.]. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 15-913-9184-9.

HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1971, 321-339.

Individual Competence Baseline, version 3.1. Nijkerk: IMPA, International Project Management Association, 2006. ISBN 09-553-2130-1.

Individual Competence Baseline, version 4.0: for Project, Programme and Portofolio management. 4. Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association (IPMA), 2015. ISBN 978-94-92338-00-6.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2013. ISBN 978-111-8415-856.

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

LOCK, Dennis. *The essentials of project management*. 3rd ed. Burlington, VT: Gower, c2007. ISBN 05-660-8805-3.

LARSON, Lars L., et al. Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic?. *Journal of Management Studies*, 1986, 23.4: 385-400.

LEWIS, James P. *Fundamentals of project management*. 3rd ed. New York: American Management Association, c2007. ISBN 08-144-0879-6.

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

MÜLLER, Ralf a J. Rodney TURNER. *Project-oriented leadership*. Burlington, VT: Gower, c2010. ISBN 978-0-566-08923-7.

NEWELL, Michael W. *Preparing for the project management professional (PMP) certification exam*. 3rd ed. New York: AMACOM, American Management Association, c2005. ISBN 08-144-0859-1.

NEWTON, Richard. *The project manager: mastering the art of delivery*. Second edition. Harlow: Prentice-Hall, 2009. ISBN 978-0-273-72342-4.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

TAYLOR, James. *A survival guide for project managers*. 2nd ed. New York: American Management Association, c2006. ISBN 978-081-4408-773.

Odborné články

Project Management: International Project Management Journal. Helsinky: Project Management Association Finland, 1999. ISSN 1455-4186.

TUCKMAN, B.W. a JENSEN M. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal* [online]. Auckland: Bill Staples, ICA Associates, 2010, (10) [cit. 2017-02-26]. ISSN 1534-5653.

TURNER, Rodney a Ralf MÜLLER. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. Project Management Institute, 2005, (1), 49-61. ISSN 8756-9728/03.

Internetové zdroje a elektronické verze tištěných zdrojů

Komora Projektových Manažerů [online]. Česká republika, 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

Projectman: Odborný portál skupiny DigiMates [online]. Praha: Copyright © Projectman.cz, s.r.o. 2010 - 2017, 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/rady-a-pojmy/certifikace-projektovych-manazeru/pmi-pmp>

VOKÁL, Zdeněk a Radim ŠTORK. *Projektový management* [online]. Praha, 2013 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: http://www.vossp.cz/wp-content/uploads/2013/11/projektovy_management.pdf. Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha.

PMI: Project Management Institute [online]. USA: © 2017 Project Management Institute, 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/certifications>

10 Přílohy

A) Dotazník

Dotazník - behaviorální kompetence projektového manažera

V rámci projektového řízení se jedná o odborný odhad projektového manažera ohledně míry použití kompetencí a souvisejících dovedností při realizaci projektu. Dotazník se skládá ze tří částí, které dohromady tvoří 29 otázek a jejich vyplnění Vám zabere 5 - 10 minut.

Po sekci 1 Pokračovat na další sekci

Sekce 2 z 4

Statistické údaje

Prosím o vyplnění několika anonymních statistických údajů.

...

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- do 26 let
- 27 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 let a více

3. V jaké oblasti projektového managementu se pohybujete?

- IT
- Stavebnictví
- Bankovníctví
- Školství
- Strojírenství
- Jiné...

4. Jak dlouho se zabýváte projektovým managementem?

- do 1 roku
- 2 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 a více let

Sekce 3 z 4



Otázky na behaviorální kompetence

Prosím o vyplnění 10-ti otázek z oblasti behaviorálních kompetencí.

1. Víte co jsou behaviorální kompetence?

- Ano
- Ne

2. Jaký styl vedení uplatňujete/ upřednostňujete?

- Autokratický
- Demokratický
- Liberální

3. Myslíte si, že dokážete lidi správně motivovat?

- Ano, jsem dobrý motivátor
- Ano, ale potřeboval bych se zlepšit
- Spíše ne
- Ne, naopak lidi demotivuji

4. Jak zvládáte stres?

- Dobře, příliš na mě nepůsobí
- Ovlivňuje mě v podobě lepších výsledků
- Snáším ho špatně, ale snažím se zlepšovat
- Špatně, mám s jeho zvládním problém

5. Myslíte si o sobě, že dokážete správně relaxovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jak přijímáte kritiku?

- Velmi dobře
- Dobře
- Špatně
- Velmi špatně

7. V jaké části dne jste nejvíce produktivní?

- Ráno
- Dopoledne
- Odpoledne
- Večer

8. Myslíte si, že dokážete efektivně komunikovat s dalšími členy týmu?

- Ano, zlepšení nepotřebuji
- Ano, ale potřebuji zlepšení
- Ne, lidé mi moc nerozumí a ani já jim
- Vůbec ne

9. Jste otevřený/á kreativitě?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Považujete se za tolerantního člověka?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Sebehodnotící dotazník

Prosím o vyplnění 15-ti otázek týkajících se vlastní úrovně behaviorálních kompetencí.

Projektový manažer vyplňuje tabulku podle úrovně kompetence (0 – 6), kde 0 znamená žádnou úroveň kompetencí a 6 znamená nejvyšší úroveň kompetencí viz tabulka kompetencí níže.

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

Úroveň kompetence	0	1	2	3	4	5	6
1. Vůdcovství – vedení členů týmu, koučování, delegování, zpětná vazba							

2. Zainteresovanost a motivace – budování zájmů členů týmu a pozitivní motivování							
3. Sebekontrola – sebeřízení, řízení času, práce ve stresu, práce v týmu a stanovení priorit							
4. Asertivita – přesvědčivost, autorita a diplomacie							
5. Uvolnění – schopnost relaxace a snížení únavy, pozornost a vnímavost							
6. Otevřenost – otevřenost k odlišnostem, flexibilita, transparentnost přístupu							
7. Kreativita – emoční inteligence, podpora tvůrčích schopností, intuice, představivost							
8. Orientace na výsledky – stanovení cílů pomocí metody SMART, integrace požadavků, řízení změn a rizik							
9. Výkonnost – efektivní využití času a zdrojů, eliminace neproduktivních procesů, zvyšování energie							
10. Diskuze – vyjadřování a argumentace, logické uvažování a systematické myšlení							
11. Vyjednávání – řeč těla, techniky vyjednávání a řešení situací							
12. Konflikty a krize – prevence a řízení konfliktů, spolupráce a synergie							
13. Spolehlivost – plánování, organizování a dosahování cílů, zodpovědnost, rozhodnost							
14. Porozumění hodnotám – udržování vztahů, respekt, akceptování a vnímání názorů a etických standardů ostatních							
15. Etika – zásady slušného chování, etický kodex, spravedlnost, loajalita, důvěra							
Dílčí součty							
Průměrná hodnota kompetencí							

11 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů	39
Graf 2 - Věk respondentů.....	40
Graf 3 – Oblast projektového managementu respondentů.....	41
Graf 4 - Délka praxe	42
Graf 5 - Znalost pojmu behaviorální kompetence	43
Graf 6 - Vůdcovství	44
Graf 7 - Styl vedení.....	45
Graf 8 - Hodnocení kompetence zainteresovanost a motivace.....	45
Graf 9 - Zainteresovanost a motivace	46
Graf 10 - Schopnost motivovat.....	46
Graf 11 - Sebekontrola.....	48
Graf 12 - Zvládání stresu	48
Graf 13 - Asertivita	50
Graf 14 - Uvolnění	51
Graf 15 - Schopnost relaxovat	52
Graf 16 - Otevřenost	53
Graf 17 - Otevřenost a komunikace	54
Graf 18 - Kreativita a tvůrčí schopnosti.....	55
Graf 19 - Otevřenost vůči kreativitě	56
Graf 20 - Orientace na výsledky	57
Graf 21 - Výkonnost	59
Graf 22 - Diskuze.....	60
Graf 23 - Vyjednávání	62
Graf 24 - Konflikty a krize	63
Graf 25 - Spolehlivost.....	65
Graf 26 - Porozumění hodnotám	66
Graf 27 - Tolerance.....	67
Graf 28 - Etika	68

Tabulka 1 - Projekt, program a portfolio	7
Tabulka 2 - Hodnoty využitých kompetencí.....	37
Tabulka 3 – Hodnocení kompetence vůdcovství.....	43
Tabulka 4 - Hodnocení kompetence sebekontrola.....	47
Tabulka 5 - Hodnocení kompetence asertivita	49
Tabulka 6 - Hodnocení kompetence uvolnění	51
Tabulka 7 - Hodnocení kompetence otevřenost	53
Tabulka 8 - Hodnocení kompetence kreativita	55
Tabulka 9 - Hodnocení kompetence orientace na výsledky	57
Tabulka 10 - Hodnocení kompetence výkonnost	58
Tabulka 11- Hodnocení kompetence diskuze	60
Tabulka 12 - Hodnocení kompetence vyjednávání.....	61
Tabulka 13 - Hodnocení kompetence konflikty a krize.....	63
Tabulka 14 - Hodnocení kompetence spolehlivost.....	64
Tabulka 15 - Hodnocení kompetence porozumění hodnotám	66
Tabulka 16 - Hodnocení kompetence etika	68
Obrázek 1 - Organizační struktura projektu	10
Obrázek 2 - Tuckmanův model formování týmu.....	12
Obrázek 3 - Oko kompetencí ICB v3.0	15
Obrázek 4 - Oko kompetencí dle ICB v 4.0	16