

RESUMÉ

Anotace česky

V bakalářské práci jsem provedla analýzu aktuálního stavu vzdělávání projektových manažerů ve vybraných firmách. Poznatky získané při analýze jsem uplatnila při návrhu souboru doporučení pro firmy poskytující vzdělávací programy pro projektové manažery.

Anotace ve světovém jazyce

In my Bachelor thesis I carried out analysis of actual status education project manager in selected firms. I got knowledge from analyse which I applied in recommendation for firms afford education programs for project manager.

Poděkování a příp. motto.

Chtěla bych touto cestou poděkovat Ing. Petře Kressové za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Velmi přínosné byly zejména věcné připomínky k obsahu dotazníku a následné analýze získaných dat.

Chtěla bych také poděkovat projektovým manažerům, kteří obětovali svůj drahocenný čas na vyplnění dotazníku a přispěli tak ke zkvalitňování nabídky vzdělávacích firem v oblasti projektového managementu.

*Za nejdůležitější kompetentnost člověka
se bude považovat způsobilost
vzdělávat se po celý život.*

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	6
I.TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ.....	8
1.1PROJEKT, PROJEKTOVÝ MANAGEMENT, PROJEKTOVÝ MANAŽER	8
1.2VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ.....	10
1.2.1Kdo je zodpovědný za rozvoj manažera?.....	11
1.2.2Účinnost metod vzdělávání projektových manažerů.....	11
1.2.3Formy vzdělávání.....	11
1.2.4Nejefektivnější formy rozvoje osobnosti projektového manažera.....	13
1.2.5Podle čeho si agentury metody vybírají?.....	14
1.2.6Faktory ovlivňující výběr vzdělávacích metod.....	15
1.3IPMA, CERTIFIKACE, KOMPETENCE MANAŽERA.....	15
1.4SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	17
1.5FORMULOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	17
II.PRAKTICKÁ ČÁST.....	19
2ANALÝZA DOTAZNÍKŮ.....	20
2.1CÍL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	20
2.2POUŽITÉ METODY.....	20
2.3VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	21
2.4ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ.....	26
2.5OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	27
3DOPORUČENÍ	28
3.1DOPORUČENÍ PRO VZDĚLÁVACÍ AGENTURY.....	28
3.2DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉ MANAŽERY.....	29
ZÁVĚR.....	31
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	32
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	33
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	34
SEZNAM TABULEK.....	35
SEZNAM PŘÍLOH.....	36

ÚVOD

Projektové řízení je zaváděno od druhé světové války, a to především z důvodu nárůstu složitosti vyvíjených technických systémů, zvýšeného konkurenčního boje, růstu vývojových nákladů, zavádění výpočetní techniky a nových metod a zvýšení požadavků na kvalitu. V dnešní době projekty a projektové řízení nabývají stále na významu a ukazuje se, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. V západních zemích je projektové řízení velmi rozšířeno a patří ke standardním nástrojům zvyšování konkurenceschopnosti v podmínkách globální ekonomiky.

Snad díky krátké době zavádění projektového řízení do praxe v českých firmách je oblast vzdělávání českých projektových manažerů na počátku svého vývoje. Projektové řízení klade na projektové manažery kvalitativně vyšší nároky než dosavadní tradiční přístupy k řízení a vyvolává tak potřebu permanentního vzdělávání. Proto je závažný postoj většiny českých firem k výchově vlastních projektových manažerů, případně k doškolování stávajících manažerů, rozhodujících o strategických otázkách rozvoje firmy.

Význam analýzy vzdělávání projektových manažerů spočívá v možnosti odstranění chyb při zvyšování kvalifikace projektových specialistů především ze strany majitelů českých firem. Vytvoření efektivního systému vzdělávání specialistů, tvořících mozek firmy, je předpokladem dlouhodobě úspěšného uplatnění firmy v obchodních vztazích se zahraničními partnery.

Důvodem provedení analýzy vzdělávání projektových manažerů je zmapování zájmu, případně nezájmu, českých projektových manažerů o zvyšování své kvalifikace a vytvoření doporučení jak pro vzdělávací agentury, tak pro projektové manažery. Pro zjišťování potřebných informací bude použita forma dotazníku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracovány literární poznatky o problematice vzdělávání manažerů. Počínaje krátkou charakteristikou projektu, projektového managementu, osobnosti projektového manažera přes význam vzdělávání manažerů, metody vzdělávání manažerů, posuzování kvalifikace manažera je teoretická část ukončena zformulováním hypotéz o stavu vzdělávání projektových managerů.

1.1 Projekt, projektový management, projektový manažer

Projektový management je neznámá disciplína, která se dostává do popředí. V současné době se v podnicích a jiných organizacích provádí velká část jednorázových prací formou projektů. Tyto projekty jsou často rozhodující součástí strategického řízení podniku. Ať už jsou nebo nejsou základem strategie, vyskytují se všude. Cílem může být rychlá komercializace nového produktu nebo služby nebo instalace nového investičního zařízení.

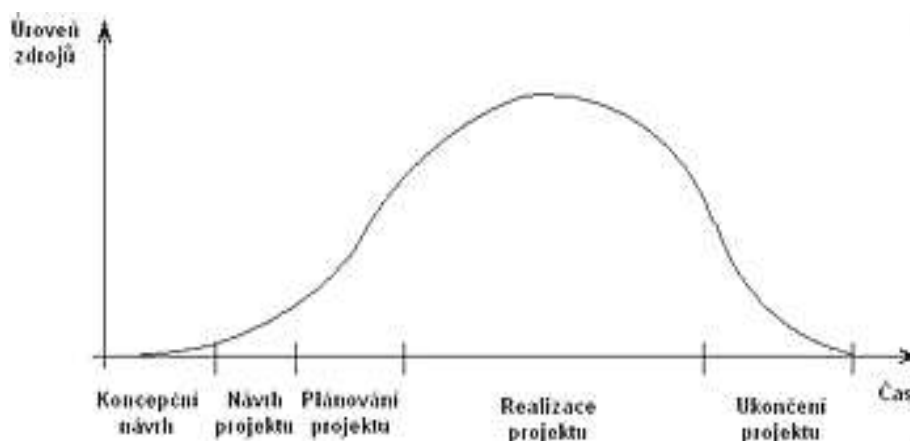
Od roku 1981 došlo k velkému rozvoji projektového managementu a k vzniku obecně uznávaného teoretického základu tohoto oboru. Zčásti k tomu přispělo i to, že se stále více prací realizuje ve formě projektů. Organizace používají projekty k řešení svých vlastních potřeb nebo je provádí na základě smlouvy pro jinou organizaci. Současně do nich může být napojeno i několik organizací. [0]

Pojem projekt vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Neoznačuje tedy „projektovou dokumentaci“ jak je tomu v češtině. [0, s. 14]

„Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí. Projektem není periodicky se opakující práce.“ [0, s. 15]

Příkladem projektu může být například stavba domů, zavedení nové výrobní technologie, zavedení nového počítačového systému, přestavba kanceláří, výstavba rychlodráhy. [0]

Projekt se obvykle skládá z jednotlivých fází či etap (Obr. 1). První fází je Koncepční návrh, poté následuje Návrh projektu, Plánování projektu, Realizace projektu a projekt je dokončen fází Ukončení projektu.



Obr. 1. Životní cyklus projektu.

Ve fázi Koncepční návrh dochází k prvotním analýzám o proveditelnosti projektu z hlediska: technologického, finančního a ekonomického, operačního.

Následuje Návrh projektu, zahrnující hrubý časový harmonogram projektu s vazbou na plán a vytížení kapacit zdrojů, definici rozpočtu projektu, definici organizační struktury projektu a definici rozsahu odpovědností a pravomocí.

Klíčovou fází je Plánování projektu, kdy je nutné zajistit detailní rozplánování všech částí projektu.

Časově nejrozsáhlejší fází projektu je fáze Realizace projektu, kdy dochází k realizaci všech požadavků projektu podle definovaného harmonogramu.

Závěrečnou fází projektu je Ukončení projektu. V jejím průběhu se provádí testování, případně kontrola jakosti výsledku projektu. [0]

Obdobně anglickému termínu „Project management“ odpovídá v češtině pojem Projektový management daleko přesněji než Management projektu.

Managementem projektu myslíme plánování projektu a řízení jeho realizace. Jasně daný cíl, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě. Abychom dosáhli stanoveného cíle, musíme respektovat definovanou strategii a využívat specifických postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení procesů jednotlivých projektů.

Projektovým managementem chápeme management projektu + organizování a koordinování projektů. Lze ho taky chápat i jako nástavbu managementu jednotlivých projektů. Jedná se o specifický styl řízení organizace za účelem dosažení cílů prostřednictvím změn, které realizace projektu přináší.

Managementem rozumíme udržování a rozvíjení zavedených systému, které jsou prostředkem pro nepřetržitou, kontinuální a opakující se tvorbu požadovaných výstupů. [0]

Manažer projektu je označován jako vedoucí projektu nebo hlavní manažer projektu a je plně zodpovědný za management projektu. [0, s. 55]

Projektový manažer řídí projekty a uplatňuje projektové řízení, pracuje společně s projektovým týmem, je zodpovědný za výběr jednotlivých členů týmu, za celý průběh projektu a kvalitu požadovaných výsledků. [0]

1.2 Význam vzdělávání manažerů

Manažeři se musejí soustavně vzdělávat. Aby byli úspěšní, musí být otevřeni novým myšlenkám a hledat příležitosti ke svému rozvoji. Musí být vzorem pro zaměstnance. Podnětem k učení jsou změny a odlišnosti. Měli by se změny naučit přijímat. Musí sdělovat své myšlenky a informace srozumitelně. Budovat vztahy s ostatními lidmi, vyjadřovat se jasně a jednoduše a způsobem, kterému ostatní mohou porozumět. Sdělovat věci s citem, tak bývá sdělení vnímáno a pochopeno. Dříve než se pokusí ovlivňovat chování jiných lidí, musí být schopni být pro ně příkladem.

Projektovým manažerem v praxi se stává člověk, který měl výborné pracovní výsledky v oboru. I přesto, že nebyl pro tuto funkci vyškolen a neměl dostatečnou kvalifikaci, tuto funkci zastává. Odborné znalosti nejsou ale dostatečnou kvalifikací pro řízení projektů. Prokázaná odborná kvalifikace znamená schopnost řešit odborné problémy, které nezahrnují schopnost jednat s lidmi.

Projektoví manažeři stejně jako ostatní manažeři, se musí umět spíše vyznat v lidech než v odborných problémech. Pro mnoho lidí, kteří se stanou projektovými manažery, může být mimořádně obtížné naučit se jednat s lidmi. Lidské chování nelze předvídat.

Manažeři se rozvíjejí, aby získali odborné znalosti potřebné pro výkonnost. Tvrdí, že se vše naučili praxí, a z toho důvodu odmítají vzdělávací kurzy. Je neúčinné a neefektivní učit se pouze v pracovním procesu. Manažeři dávají přednost plnění úkolu a nechtějí se učit, jak by měli pracovní úkoly plnit. Proto je nutné se zaměřit na proces učení. [0]

K dobrým pracovním výsledkům napomáhá účinné využití odborných znalostí v kombinaci s emocemi. Málo manažerů však tuto skutečnost docenuje a hlavně v praxi využívá. Emoční inteligence představuje komplex osobních předpokladů, které umožňují manažerovi získat lidi pro věc, motivovat své okolí a vytvořit nadšený pracovní tým, která je nejdůležitější součástí výbavy úspěšného manažera.

V České republice není častým jevem manažer, který usilovně pracuje na rozvoji své osobnosti. Obecně je známo, že rozvoj odborných znalostí se stal běžnou součástí. Je potřeba se nadchnout pro osobnostní rozvoj a chtít se učit. Naučit se pochopit vlastní

emoce a příčinu, aby se s nimi dokázali na vědomé úrovni vypořádat anebo je odstranit. Emoce ovlivňují nejen způsob jednání, ale i pracovní výkon každého člověka.

Je důležité si ujasnit osobní životní hodnoty a cíle. Reálně nelze oddělit život pracovní od osobního, ale pokud jsou osobní a pracovní cíle v souladu, bude se cítit dobře, získá optimismus a je schopen motivovat nejen sebe ale i jiné. [0]

1.2.1 Kdo je zodpovědný za rozvoj manažera?

Diskusí s projektovými manažery, majiteli firem, konzultanty vzdělávacích agentur a pracovníky personálních útvarů jsem dospěla k následujícímu názoru na míru zodpovědnosti za rozvoj manažera.

Zájem na rozvoji znalostí a schopností elitního projektového manažera mají všechny zainteresované osoby. Majitel a nejvyšší vedení firmy bude nepochybně spokojeno s rostoucí výkonností firmy. Manažer sám zvyšuje svoji cenu na trhu práce. Kdo je tedy zodpovědný za rozvoj manažera? Především manažer sám. V současné době je nutné průběžné vzdělávání projektových manažerů z důvodu rychle se měnících podmínek v globální ekonomice. Je však zároveň žádoucí, aby firma vytvořila svým zaměstnancům dostatečné podmínky pro vzdělávání. Domnívám se, že svůj díl odpovědnosti nese také majitel firmy, nadřízený pracovník manažera, případně útvar, zajišťující v rámci firmy vzdělávací systém.

1.2.2 Účinnost metod vzdělávání projektových manažerů

Metody mají různý stupeň účinnosti, která závisí na cílech vzdělávání, průpravě vzdělávaného, jeho motivaci k učení a na dovednosti vzdělavatele. Nejvýhodnější je kombinace několika metod. Tak mohu zvýšit motivaci vzdělávaných k efektivnějšímu učení, protože různé techniky znamenají pro vzdělávaného různé stimuly, jeho různé odpovědi zvyšují zájem o učení a motivaci k učení. [0]

1.2.3 Formy vzdělávání

Stáž

Stáž je odborné vzdělávání v jiném subjektu podobného zaměření při běžném chodu firmy. Hlavním přínosem stáže je reálné prostředí, ve kterém se manažer učí novým dovednostem. Neznámé prostředí představuje pro stážistu příležitost pro čerpání poznatků o zaběhaných pracovních postupech v projektovém řízení firmy, zároveň však klade nároky na sociální dovednosti stážisty při kontaktu s pracovníky společnosti, ve které stáž vykonává. V ideálním případě se stážista rozvíjí jak po odborné stránce, tak po stránce komunikační.

Přednášky

Přednášky zůstávají nadále důležitou metodou a měly by být doplňkem jiných metod. Bylo by užitečné je používat v kombinaci s vizuálními prostředky. Přednáška má výhodu v tom, že se mluvčí může dívat na posluchače, posuzovat jejich reakce a přednášku podle toho modifikovat. V případě nutnosti je možné text opakovat; některé body lze vynechat nebo je možné s nimi zacházet volněji, nejeví-li se jako důležité. Často se využívají jako prostředek pro seznámení širšího okruhu posluchačů s novými zákony, vyhláškami apod.

Semináře

Semináře jsou určeny pro cílenou skupinu lidí, kteří si ověřují v diskuzi jednotlivé postoje a vzájemně si předávají zkušenosti. Semináře slouží ke konzultacím spíše odbornějších témat a poznatků. [0]

Veřejné kurzy

Vzdělávací programy, které jsou určeny pro širokou veřejnost. Jsou zpravidla organizovány externími organizátory a jsou určeny k nabídce na volném trhu. Dávají se ve známost formou prospektů nebo katalogů kurzů.

Odborná literatura

Do odborné literatury můžeme zařadit časopisy, novinové články, internet. Jedná se o individuální přístup ke vzdělávání.

Kurzy vytvořené na zakázku

Specializované zakázkové kurzy jsou v podstatě veřejné kurzy upravené přesně na míru potřebám zaměstnanců jednotlivých firem. Při sjednávání zakázkových kurzů školící specialisté na základě požadavků zástupců školené firmy doporučí výběr probíraných témat, připraví podrobnou osnovu a časový rozvrh na jejich proškolení. [0]

Případové studie

Případové studie jsou efektivním nástrojem pro rozvoj manažerů. Mají velmi blízko k technikám jako je hraní rolí a simulace. Kladou důraz na přesnou analýzu, přemýšlivé pozorování a abstraktní představivost. Umožňují učení o situacích, které nastanou, čímž rozvíjejí schopnost racionálně analyzovat danou situaci. Vzdělavatel je spíše pomocníkem a podněcovatelem diskuse.

Simulační metody

Simulace patří mezi účinné způsoby vzdělávání, zejména jde-li o to dosáhnout změny v chování účastníků. Simulace mají oproti realitě tu výhodu, že mohou kdykoli vytáhnout

lidi z jejich obvyklé kompetence. Pomáhají manažerům přemýšlet o věcech, vidět společně problémy a příležitosti z jiného úhlu, dívat se dál než jen na bezprostřední a méně významné překážky a řešit tak problémy, které mají dalekosáhlejší důsledky. [0]

Koučování

Koučování je dlouhodobá instruktáž interního nebo externího kouče. Jde o soustavné podněcování a směřování koučovaného k žádoucímu výkonu s průběžným poskytováním bezkonfliktní zpětné vazby. Úlohou kouče je pomoci vám rozvíjet se způsobem, jakým se rozvíjet chcete, a protože jde o vztah mezi dvěma lidmi, je to metoda velmi intenzivní a může se plně přizpůsobit vašim potřebám. [0]

E-learning

E-learning není nic jiného než efektivní využívání informačních technologií v procesu vzdělávání. Mnoho lidí si pod e-learningem představuje multimediální výukové kurzy. To je samozřejmě jedna ze složek, spadající pod tzv. asynchronní formu studia. E-learning však zahrnuje řadu dalších složek jak asynchronního studia (komunikace pomocí e-mailu, diskusních skupin, nástěnek..) tak synchronního studia (chat, sdílení aplikací, video konference, virtuální třídy..), sdílení a využívání firemního intelektuálního kapitálu, a v neposlední řadě celý proces řízení vzdělávání. [0]

Rekvalifikace

Rekvalifikace znamená přeškolení kandidáta pro pozici projektového manažera. Rekvalifikovat se může kdokoli. V rámci rekvalifikace pro pozici projektového manažera probíhá rozvoj v mnoha oblastech současně. Zvyšování kvalifikace v odborných otázkách musí být doprovázeno odpovídajícím rozvojem osobnosti a manažerských dovedností.[0]

1.2.4 Nejefektivnější formy rozvoje osobnosti projektového manažera

Praxe

Praxe je permanentní zkouškou teoretických znalostí a manažerských dovedností. Poskytuje manažerům nezbytnou zpětnou vazbu, umožňuje jim provádět korekce svého chování, svých rozhodnutí a nejlépe prověřuje jejich schopnosti. Zkušenosti nabyté praxí se obtížně sdělují, vzhledem k jedinečnosti prožívání stresových okamžiků jednotlivými osobami. Úspěšné zvládání praktických manažerských činností zvyšuje vnitřní sílu člověka a spoluvytváří silnou osobnost. Cenná je možnost učit se z úspěchů nebo chyb kolegů, aniž by bylo třeba procházet krizovými situacemi.

Podnikový systém vzdělávání

Mnoho významných firem napomáhá rozvoji svých zaměstnanců vlastními podnikovými vzdělávacími programy. Výhoda spočívá v úzkém propojení s firemní manažerskou praxí. Zařízení je plně pod kontrolou firmy a může být uzpůsobeno přesně podle vlastních požadavků. Nevýhodou jsou obvykle vysoké náklady.

Samostudium

Základním stavebním kamenem rozvoje osobnosti projektového manažera je samostudium. Pro osobnostní růst je nezbytné poznat vlastní schopnosti, identifikovat své slabé a silné stránky a přizpůsobit další formy vzdělávání. Nejedná se pouze o čerpání odborných poznatků, ale zejména o poznání sebe sama prostřednictvím analýzy vlastního chování, rozhodnutí, případně výsledků pracovní činnosti. Samostudium by mělo být cestou, jak si zvýšit sebevědomí a sebeovládání, cestou k optimálnímu využívání a rozvoji vlastních schopností. [0]

1.2.5 Podle čeho si agentury metody vybírají?

Vzdělávací agentury zpravidla vybírají metody podle požadavků klienta. Obvykle existuje určitá standartní nabídka vzdělávacích produktů určená pro individuální vzdělávání mimo firmu vzdělávaných osob. Tuto nabídku následně může agentura modifikovat do firemního vzdělávacího systému, určeného pro širší okruh osob v určité organizaci. Zatímco standartní nabídka je do určité míry stabilizovaná a metody vzdělávání se v průběhu času příliš nemění, pružnější firemní vzdělávací systém umožňuje využít širokou škálu vzdělávacích metod a dává tak možnost oběma stranám dosáhnout žádoucího výsledku.

Největší zájem je v současné době o vzdělávání v oblasti rozvíjení schopnosti pracovat v týmu a komunikovat s lidmi. Mezi další oblíbené moderní školicí aktivity patří tzv. outdoorový trénink, který má utužit vztahy mezi zaměstnanci a zvýšit jejich odolnost vůči stresovým situacím.

Vzdělávací agentury v současné době nabízejí širokou škálu vzdělávacích produktů od úzce specializovaných pro top managery po přednášky pro laickou veřejnost. Jako příklad uvádím ve své práci nabídku agentury, připravující české projektové managery na certifikaci v rámci IPMA.

Základní přípravný kurz je navržen tak, aby pomohl účastníkům v přípravě na získání mezinárodně respektované certifikace projektového manažera na stupeň D dle standardů IPMA. Obsah a struktura kurzu vycházejí z dokumentu Základní kompetence IPMA (ICB) a přednášené postupy vyhovují požadavkům ČSN ISO 10 006.

Na úvod kurzu projdou účastníci vstupním testem, který jim pomůže v orientaci, na která z probíraných témat se mají obzvláště zaměřit. V průběhu kurzu se přednášená látka procvičuje na dílčích testech v závěru jednotlivých kapitol, na závěr pak souhrnným testem, simulujícím částečně test certifikační. [0]

1.2.6 Faktory ovlivňující výběr vzdělávacích metod

Pro každého respondenta je individuální přístup, který je ovlivňován jak časovým vytížením, tak metodickým a cílovým učením.

Výběr vzdělávacích metod ovlivňují především faktory spojené s osobou vzdělávaného manažera, příp. skupiny manažerů v případě vzdělávacích metod určených pro skupinové vzdělávání. Nejdůležitějším faktorem, ovlivňujícím volbu vzdělávacích metod je čas, který mohou manažeři vzdělávání v určité oblasti věnovat. Dalším významným faktorem jsou dosavadní odborné znalosti a praktické zkušenosti manažerů. Neméně důležitým faktorem je pak také krátkodobé a dlouhodobé zaměření vzdělávání jednotlivých manažerů. [0]

1.3 IPMA, certifikace, kompetence manažera

IPMA (International Project Management Association) je profesionální asociace projektového řízení, propagující profesionalitu v projektovém řízení. V současné době sdružuje více než 30 národních asociací s více než 20.000 členy převážně z Evropy, ale i z Afriky a Asie. Zastřešuje paralelní rozvoj národních asociací. Její činnost zahrnuje:

- Certifikace - spravuje a rozvíjí standardy projektového řízení a vytváří a dozoruje certifikační programy pro projektové manažery, kterými se musí řídit všichni členové této asociace.
- Konference - každé dva roky probíhá světový kongres v některé z členských zemí.
- Odborné semináře – zaměřené na diskuse a prezentace specifických aspektů projektového řízení.
- Kurzy - mezinárodní kurzy zaměřené např. na problematiku projektového řízení v multikulturním prostředí nebo celoevropském prostředí.
- Výzkum - formalizovaný akademický výzkum v oblasti projektového řízení.

- Publikační činnost - vydává čtvrtletní přehled novinek a časopis International Journal of Project Management. [0]

Certifikace je proces zaměřený na posouzení způsobilosti kandidáta řídit projekty. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti a nikoliv akademická debata. IPMA rozlišuje 4 certifikační stupně: IPMA A, B, C, D. Certifikace A zatím není v České republice prováděna. Platnost certifikací je časově omezena na dobu 5 let. Projektový manažer může dosáhnout jednoho z následujících certifikačních stupňů:

- Stupeň **A** představuje **certifikovaný ředitel projektů**, který je schopen řídit několik certifikovaných manažerů projektu v rámci programu a nebo organizační jednotky ve firmě řízení všech projektů společnosti (pobočky) resp. všech projektů sdružených v programu.
- Stupeň **B** představuje **certifikovaný projektový manažer**, který je dostatečně zkušený, aby byl schopen sám řídit různé druhy komplexních projektů.
- Stupeň **C** představuje **certifikovaný projektový specialista**, který je schopen zastávat důležitou funkci jako specialista v týmu komplexního projektu a nebo sám řídí nekomplexní projekt. samostatně řídit jednodušší projekty a schopnost asistovat projektovému manažerovi ve všech oblastech řízení u komplexních projektů.
- Stupeň **D** představuje **certifikovaný projektový praktikant**, který je schopen pracovat v podmínkách projektového řízení s ohledem na dosažené vzdělání.

Získání certifikace na stupeň D je jednou z podmínek pro přechod k certifikačním vyšších stupňů. Testují se znalosti, zkušenosti a osobní kvality. U certifikace na stupeň D je potřeba znalosti problematiky projektového řízení vč. uplatňování některé oblasti v praxi. U certifikace ve stupních C a B je požadováno dokázat kvalitně zpracovat potřebnou dokumentaci, zkušenosti a osobní postoj. [0]

Vlastnosti ideálního projektového manažera jsou obecným pojmem, poněvadž každá firma má jiné požadavky a většina z nich ani neví, které z mnoha vlastností jsou právě pro ni nejpodstatnější. [0, s. 19]

Manažerská kompetence je schopnost úspěšně a efektivně řídit určitou organizační jednotku. Každá manažerská kompetence především zahrnuje dovednosti a schopnosti. Vymezují předpoklady pro plnění pracovních povinností, které jsou součástí osobnostních vlastností a předpokládají určité vhodné chování pro různé situace a pracovní úkoly, pro které stanoví měřítko nebo standardy výkonnosti. Manažerské dovednosti jsou však

zpravidla podloženy určitými znalostmi, rysy osobnosti, hodnotami a postoji (manažerské schopnosti, komunikace, řízení týmové práce, vztah k pracovníkům, definování problematiky, řešení krizových situací, globální pohled). Mezi těmito složkami kompetence jsou úzké souvislosti. [0]

Na základě reálných životních situací bylo zjištěno, že pro projektového manažera je momentálně nejvíce potřebná samostatnost. Těsně za touto vlastností se umístila schopnost pracovat v týmu a komunikace s lidmi. [0] Především u manažerů, kteří mají technické vzdělání a praxi se projevují jisté problematické rysy. Necitlivost k firemní strategii, upřednostňování logiky před intuicí a emocemi, neschopnost delegování, sklony k přehnané analýze. [0]

1.4 Shrnutí teoretické části

Projektoví manažeři musí lidem rozumět, musí být silnými vůdci a vynikajícími řečníky. Musí být pružní, tvořiví, vynalézaví a přizpůsobiví, aby se dokázali vyrovnat se spoustou nečekaných problémů. Musí být ochotni a schopni převzít iniciativu, chovat se asertivně a sebevědomě v případech naprosté nejistoty. Taktéž musí umět řešit vážné konflikty v mezilidských vztazích. Pro úzkého specialistu nebo pro člověka, který je introvertní nebo málomluvný bude role projektového manažera velmi těžká.

V teoretické části bakalářské práce jsem zpracovala své poznatky o problematice vzdělávání manažerů. Díky razantnímu pronikání zahraničního kapitálu do české ekonomiky se postupně začínají ve firmách na českém území uplatňovat moderní postupy zvyšování výkonnosti firem a jedním z nejefektivnějších postupů se ukazuje projektový management. Pro důsledné uplatňování projektového managementu jsou a zejména budou třeba erudovaní projektoví manažeři. Problematika vzdělávání projektových manažerů je nejen velmi zajímavá, ale vzhledem k rostoucí poptávce firem po odbornících s nadprůměrnými komunikačními schopnostmi i aktuální.

V České republice není této problematice věnována odpovídající pozornost a v následujících letech bude třeba v oblasti vzdělávání projektových manažerů investovat nemalé firemní prostředky. Projektový management pak může přinést významné zvýšení konkurenceschopnosti českých firem v celosvětovém měřítku.

1.5 Formulování hypotéz

Cílem bakalářské práce je zmapovat úroveň vzdělávání projektových manažerů ve vybraných firmách. Na základě teoretických poznatků jsem vyslovila následující hypotézy:

- H1: Stávající projektoví manažeři mají vysoké odborné znalosti a mají zájem především o zdokonalování komunikačních schopností.
- H2: Firmy maximálně podporují vzdělávání svých projektových manažerů.
- H3: Čeští projektoví manažeři nepřikládají odpovídající význam certifikovanému vzdělávání.
- H4: Hlavní překážkou vzdělávání projektových manažerů je nedostatek času.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA DOTAZNÍKŮ

Cílem praktické části bakalářské práce byla analýza vzdělávání projektových manažerů. Při analýze jsem vycházela z poznatků popsaných v teoretické části a analyzovala jsem data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky analýzy jsem využila jednak k ověření hypotéz zformulovaných v teoretické části, jednak k vytvoření doporučení pro vzdělávací agentury a projektové manažery.

2.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je získání dostatečného objemu dat, potřebného pro analýzu stavu vzdělávání projektových manažerů ve vybraných firmách. Analýza sebraných dat by měla umožnit ověřit správnost vyslovených hypotéz, příp. hypotézy vyvrátit.

2.2 Použité metody

Prvním krokem k získání potřebných dat pro analýzu bylo sestavení dotazníku pro projektové manažery. Vzor dotazníku tvoří příloha P II. Dotazník obsahuje 13 otázek. Byly použity dva základní typy otázek. Prvním typem byly otázky v nichž respondent mohl zaškrtnout odpovědi, druhým typem byly otázky typu ano/ne s možností konkrétního doplnění. Pro snadnější vyhodnocení byly všechny otázky uzavřené. Kromě otázky týkající se oblasti ve které by uvítal vzdělávací kurz, mohl respondent uvést vlastní odpověď. V průvodním dopise byla respondentům nabídnuta možnost získat výsledky pro vlastní potřebu výměnou za vyplnění dotazníku. Tuto možnost využilo 10 z 16 respondentů, tedy 62,5 %.

Pro oslovení respondentů jsem zvolila tři způsoby. Část regionálně blízkých respondentů jsem oslovila osobně. Druhým způsobem oslovení respondentů bylo oslovení prostřednictvím elektronické pošty. Zbývající respondenty jsem oslovila prostřednictvím klasické pošty.

Při získávání kontaktů na potenciální respondenty jsem oslovila vzdělávací agentury. Celkově jsem oslovila 7 vzdělávacích agentur. Odpovědi jsem obdržela ve třech případech. Mojí žádosti o poskytnutí kontaktů na potencionální respondenty však nemohla vyhovět žádná, s odůvodněním, že nemají souhlas ke zveřejňování kontaktů na klienty. Přesto mi dvě vzdělávací agentury nabídly určitou možnost spolupráce.

Vzdělávací agentura IPMA mně poskytla 5 emailových adres na klienty, s kterými měla dohodnutou spolupráci v oblasti poskytování referencí o školeních prováděných

agenturou, s tím, že mi nabídla i spolupráci na mé bakalářské práci výměnou za výsledky mé bakalářské práce.

Vzdělávací agenturou LBMS mně byla nabídnuta možnost provedení průzkumu přímo na kurzu u účastníků, kteří by o to projevíli zájem, případně zařazení dotazníků formou příspěvku do jejich bulletinu nazvaného „Blue Web Pages“.

Postupně jsem při využití všech tří způsobů oslovení respondentů oslovila 44 projektových manažerů. Dotazníkové šetření probíhalo začátkem května do poloviny července. Do stanoveného termínu jsem získala vyplněné dotazníky od 16 respondentů, v drtivé většině prostřednictvím osobního oslovení. Osobní kontakt s projektovými manažery při vyplňování dotazníků měl samozřejmě jednu nespornou a nezanedbatelnou výhodu – možnost diskuse o pokládaných otázkách. Díky praktickým poznámkám jsem mohla přesněji interpretovat výsledky analýzy získaných dat a mnohem lépe posoudit hypotézy vyslovené v závěru teoretické části.

2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsem zpracovala do přehledných tabulek a získaná data jsem doprovodila komentářem.

Tab. 1. Specializace vzdělání

a) ekonomická	8
b) právní	2
c) technická	4
d) pedagogická	0
e1) ekolog	1
e2) psychlog	1

V první otázce byli respondenti dotazováni na specializaci svého původního vzdělání. Fakt, že 75 % projektových manažerů se rekrutovalo z odborníků s ekonomickým nebo technickým vzděláním potvrdil moje očekávání. Zbývajících 25 % projektových manažerů mělo původní specializaci vzdělání právní, ekologické a psychologické.

Tab. 2. Doba v pozici projektového manažera.

a) < 2 roky	2
b) 2 - 5 let	4
c) > 5 let	10

Analýza odpovědí na druhou otázku v sobě skrývá cennou informaci o vysoké pravděpodobnosti úspěšného výběru respondentů, neboť se zjistilo, že 62,5 % respondentů

pracuje v pozici projektového manažera více než 5 let. 25 % respondentů pracuje v pozici projektového manažera v rozmezí od 2 do 5-ti let a 12,5 % respondentů je na pozici projektového manažera teprve v začátcích.

Tab. 3. Kolik projektů.

a) < 5	6
b) 5 -10	3
c) > 10	7

Analýza dat získaných z odpovědí na 3. otázku potvrdila závěr o velmi dobrém rozvrstvení respondentů. Jedná se jak o velmi zkušené projektové manažery, tak o praktické začátečníky.

Tab. 4. Realizace projektů.

a) informační technologie	8
b) stavebnictví	4
c) strojírenství	10
d) nábytkářský průmysl	1
e) finančnictví	6
f1) životní prostředí	1
f2) personalistika	1

V odpovědích na otázku č. 4 jsou uvedeny oblasti ve kterých byly realizovány projekty jak v současné době tak v minulosti. Je zcela zřejmé, že největší část projektů je realizována v oblasti strojírenství a informačních technologií. Tyto možnosti označilo 58,06 % respondentů. Mezi další oblasti patří finančnictví a stavebnictví, kterou uvedlo 32,26 % dotázaných respondentů. Zbývajících 9,68 % zaujímají méně obvyklé oblasti jako nábytkářský průmysl, životní prostředí a personalistika.

Tab. 5. Využití softwaru.

a1) MS Project	16
a2) EDA	4
b) ne	0

V páté otázce byli respondenti dotazováni, zda využívají nějaký softwarový produkt. Všechny 16 respondentů zaškrtnulo možnost a) a doplnili konkrétní softwarový produkt. Jako dominantní softwarový produkt pro projektový management se ukázal MS Project. Všichni respondenti tento software uvedli. Vzhledem k jeho dostupnosti je to zcela přirozené. Čtyři respondenti ještě uvedli, že kromě MS Project využívají i jiný software a to EDA.

Tab. 6. ČSN ISO 10 006.

a) ano	0
b) ne	16

Otázky č. 6. a 7. spolu úzce souvisejí a odpovědi na ně mě utvrdily v názoru, že v českém projektovém managementu je pro jeho rozvoj obrovský prostor. Z (Tab. 6) můžeme vyčíst, že žádný respondent nepoužívá normy Management jakosti projektu.

Tab. 7. Certifikáty.

a) ne	16
b) IPMA B	0
c) IPMA C	0
d) IPMA D	0
e) jiné	0

V otázce č. 7 jsem se dotazovala respondentů, zda vlastní nějaké certifikáty v oblasti projektového managementu. Bohužel žádný projektový manažer, kterého jsem oslovila, nevlastní certifikát. Mnoho ale projektových manažerů mně při osobním setkání potvrdilo, že se v nedávné době poprvé dozvěděli o možnosti certifikace, proto mě odpovědi na 6. a 7. otázku příliš nepřekvapily.

Tab. 8. Podnět pro další vzdělávání.

a) já sám	2
b) já + nadřízený	2
c) já + personální útvar	2
d) já + nadřízený + personální útvar	4
e) podnik	6
f) nerozvíjím se	0

V osmé otázce byli respondenti dotazováni na podnět pro jejich další vzdělávání. Analýzou odpovědí na otázky č. 8 a 9 jsem zjistila, že podstatnou úlohu při dalším vzdělávání hrají zaměstnavatelé, různou mírou participace se zaměstnavatel podílí na 87,5 % podnětu. Ve zbývajících 12,5 % přichází s podněty pro své další vzdělávání samotní projektoví manažeři.

Tab. 9. Podpora zaměstnavatele.

Podpora	Ano	Částečně v %	Ne
a) finančně	16	0	0
b) organizačně	16	0	0
c) časově	16	0	0

V (Tab. 9) můžeme vidět, že zaměstnavatelé dbají o své firemní klenoty a projektoví manažeři do této kategorie nesporně patří. Všichni respondenti uvedli, že je zaměstnavatel stoprocentně podporuje jak finančně, organizačně tak časově.

Tab. 10. Doplnující metody vzdělávání.

Formy vzdělávání	Umožňuje Vám zaměstnavatel?	Hledáte si sami?	Využíváte je v praxi?	Jsou přínosné?
a) Stáže	4	0	4	4
b) Přednášky	12	12	12	12
c) Semináře – diskusní metody	2	0	2	2
d) Veřejné kurzy	8	8	8	8
e) Odborná literatura	16	16	16	16
f) Kurzy vytvořené na zakázku	5	0	5	5
g) Případové studie	2	2	2	2
h) Simulační metody	1	1	1	1
i) Koučování	1	1	1	1
j) E-learning	3	3	3	3
k) Rekvalifikace	0	0	0	0

V desáté otázce jsem se dotazovala na doplňující metody vzdělávání, zda jim je umožňuje zaměstnavatel nebo si je hledají sami, zda je využívají v praxi a zda jsou pro nich přínosné. Dominantou stále zůstává odborná literatura, na druhém místě se umístily přednášky a třetí místo obsadily veřejné kurzy, tedy dohromady 66,6 %. Zájem je taky o kurzy vytvořené na zakázku a stáže (16,6 %). Z (Tab. 10) můžeme dále vyčíst, že všechny doplňující metody vzdělávání, které projektoví manažeři absolvovali, jsou přínosné a využívají je v praxi.

Analýzou odpovědí na otázky č. 10 a 11 jsem tedy zjistila, že pouze menší část respondentů by dala přednost formám vzdělávání, při kterých musejí vstupovat do

komunikačních vazeb s třetími osobami před formami vzdělávání, při kterých víceméně pasivně přijímají nové poznatky odborného charakteru.

Tab. 11. Nejlepší tři formy vzdělávání.

Formy vzdělávání	1.	2.	3.
a) Stáže	4	0	0
b) Přednášky	1	5	5
c) Semináře – diskusní metody	0	0	1
d) Veřejné kurzy	4	2	2
e) Odborná literatura	3	7	6
f) Kurzy vytvořené na zakázku	2	1	2
g) Případové studie	2	0	0
h) Simulační metody	0	0	0
i) Koučování	0	0	0
j) E-learning	0	1	0
k) Rekvalifikace	0	0	0

V odpovědích na otázku č. 11 jsou uvedeny tři nejlepší formy vzdělávání. Všichni respondenti, kteří se zúčastnili stáže a případových studií označili tuto formu vzdělávání na první místo. Z 12-ti respondentů kteří označili za doplňující metodu vzdělávání přednášky jich 8,3 % uvedlo na prvním místě, 41,6 % na druhém místě a 41,6 % na třetím místě.

Semináře jsou oblíbené jen u velmi malé části projektových manažerů, pouze jeden respondent ze dvou uvedl tuto formu na třetí místo. Z osmi respondentů preferujících jako formu vzdělávání veřejné kurzy jich polovina uvedla na první místo, dva na druhé místo a dva na třetí místo. Na prvním místě odbornou literaturu uvedlo 18,75 % respondentů, 43,75 % na druhé místo, 37,5 % na třetí místo.

Projektoví manažeři kteří často využívají kurzy vytvořené na zakázku je uvedli na prvním místě ve dvou případech, což je 40 %. 20 % tuto formu uvedlo na druhém místě a 40 % na třetím místě. Pouze jeden projektový manažer uvedl ve svých odpovědích E-learning na druhém místě, co do oblíbenosti vzdělávacích forem.

Doplňující formy vzdělávání jako simulační metody, koučování a rekvalifikace nebyli respondenty uvedeny mezi nejoblíbenějšími třemi formami vzdělávání ani v jednom případě.

Tab. 12. Co v práci činí největší problémy.

a) samostatnost	0
b) schopnost pracovat v týmu	0
c) komunikace	0
d) motivace	0
e) řídicí schopnost	0
f) delegování	0
g) flexibilita	0
h) odpovědnost	0
i) nerozhodnost	0
j) nedostatek času	16

V otázce č. 12 jsem se dotazovala respondentů, co jim v práci činí největší problémy. (Tab. 12) zobrazuje kámen úrazu vzdělávání českých projektových manažerů. Všechny 16 respondentů uvedlo za největší problém nedostatek času.

V rámci odpovědi na otázku č. 13 měli respondenti možnost uvést oblast, příp. téma, ve kterém by se chtěli vzdělávat a k mému překvapení 14 z nich neuvedlo žádnou odpověď a pouze dva uvedli odborné kurzy (Hodnocení výkonnosti firmy, Zavádění BSC).

2.4 Zhodnocení předností a nedostatků

Analýza dat získaných prostřednictvím dotazníků mi umožnila vytvořit si ucelený názor na současný stav a perspektivy vzdělávání projektových manažerů v českých podmínkách.

Hlavní přednosti spatřuji v takřka neomezené podpoře vzdělávání projektových manažerů ze strany zaměstnavatelů a v široké nabídce vzdělávacích agentur, vč. mezinárodně uznávaných certifikačních programů. Velmi pozitivně hodnotím postupnou (i když zatím pozvolnou) změnu myšlení projektových manažerů při preferování dynamických forem vzdělávání, zaměřených především na rozvíjení umění komunikace a týmové spolupráce, před pasivním přijímáním nových poznatků, např. formou přednášek, odbornou literaturu.

Domnívám se, že nedostatky převažují nad přednostmi, ale jedná se převážně o nedostatky odstranitelné. Základní nedostatek, který je třeba odstranit, je nedostatek času. Projektoví manažeři nedoceňují proces certifikace s mezinárodní platností. Stále ještě

raději dají přednost pasivně přijímaným informacím bez zpětné vazby před moderními postupy rozvíjení manažerských dovedností.

Přes uvedené přednosti a nedostatky jsem v otázce dalšího vývoje vzdělávání projektových manažerů optimistická. V současné době zde existuje profesionální vzdělávací systém a dostatek potenciálních projektových manažerů, kteří se do vzdělávacího systému postupně zapojují.

2.5 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1 „Stávající projektoví manažeři mají vysoké odborné znalosti a mají zájem především o zdokonalování komunikačních schopností“. Hypotézu se nepodařilo prokázat. Z výsledků analýzy odpovědí na příslušné otázky plyne, že zájem českých projektových manažerů o pasivní formy vzdělávání (veřejné kurzy, odborná literatura, přednášky) převažuje nad formami aktivními (stáže, kurzy vytvořené na zakázku, případové studie).

Hypotéza č. 2 „Firmy maximálně podporují vzdělávání svých projektových manažerů“. Hypotéza byla zformulována správně, o čemž svědčí odpovědi dotazovaných projektových manažerů, kteří ve 100 % odpověděli ANO na všechny tři části otázky č. 9 „Podporuje Vaše vzdělávání Váš zaměstnavatel?“.

Hypotéza č. 3 „Čeští projektoví manažeři nepřikládají odpovídající význam certifikovanému vzdělávání“. Přes jednoznačnou odpověď všech odpovídajících manažerů v dotazníku považuji hypotézu za neprokázanou. Součástí odpovědí byla v několika případech poznámka, že informace o certifikaci projektových manažerů získali teprve v nedávné době a v blízké budoucnosti počítají se zapojením do některého z programů certifikovaného vzdělávání projektových manažerů.

Hypotéza č. 4 „Hlavní překážkou vzdělávání projektových manažerů je nedostatek času“. Hypotéza byla zformulována správně a prostřednictvím odpovědí na otázku č. 12 byl také identifikován hlavní problém, se kterým se potýkají projektoví manažeři.

3 DOPORUČENÍ

3.1 Doporučení pro vzdělávací agentury

V současné době existuje na českém trhu dostatečně široká nabídka vzdělávacích programů pro projektové manažery. Mění se i myšlení investorů, kteří jsou ochotni investovat relativně vysoké sumy do smysluplného vzdělávání svých elitních zaměstnanců. V souvislosti s probíhajícím boomem projektového managementu je před vzdělávacími agenturami neopakovatelná příležitost získat významný podíl na velmi dynamicky se rozvíjejícím trhu.

Samozřejmostí musí být osobní přístup, zajímavá nabídka vzdělávacího programu a citlivě vybalancovaný poměr přínos pro firmu/cena. Pro úspěšné navázání obchodní spolupráce je nezbytné, aby se projektový manažer o nabídce vzdělávací agentury vůbec dozvěděl.

Hlavní doporučení zní: Věnujte mnohem větší pozornost obchodní činnosti a dejte potenciálnímu klientovi pocit, že právě vy mu pomůžete získat čas.

Z rozhovorů s projektovými manažery jsem získala přesvědčení, že české vzdělávací agentury velmi podceňují roli aktivního marketingu při nabízení svých nesporně velmi kvalitních vzdělávacích produktů. Domnívám se, že v této části komunikace mezi vzdělávací agenturou a potenciálním vzdělávaným klientem dochází k největším ztrátám z důvodu nerealizace vzájemné spolupráce.

Z výsledků analýzy je zřejmé, že čas který by projektoví manažeři věnovali svému vzdělávání tím toto vzdělávání musí vrátit daleko větší míře. Projektoví manažeři budou mnohem raději investovat svůj drahocenný čas do vzdělávání, pokud budou přesvědčeni, že v budoucnosti díky efektivnějšímu provádění rutinních činností při vedení projektů ušetří velké množství času a prostředků.

Tradičně se při školení projektových manažerů dává důraz na technické dovednosti např. umění odhadování rizika, plánování a vedení rozpočtu, řízení projektu. Bohužel jen málo se zdůrazňuje jak jednat s lidmi a přitom je to důležitá oblast. Je mnoho projektových manažerů, kteří mají výborné technické kompetence, ale velice špatné komunikační schopnosti. Samozřejmě, že bez technických znalostí nelze úspěšně řídit projekt. Naopak je potřeba si uvědomit důležitost komunikace, schopnost jednat s lidmi a řídit konflikt. Snažte se proto dávat do popředí rozvíjení komunikačních a strategických dovedností např. umění jednat s lidmi, schopnost dívat se a přemýšlet dopředu, vytvořit komunikačně uvolněné pracovní prostředí.

Vzdělávací agentury používají podobné, standardní metody, některé však mají odlišné praktiky. Nechávejte prostor pro flexibilitu. Cykly a struktury se v každé společnosti liší, takže universální řešení fungují málokdy. Využívejte poznání specifických podmínek klientských firem a pružně modifikujte své vzdělávací programy. Je velmi důležité stanovit správnou míru využití standardizovaných nástrojů, šablon a dokumentů a učit projektové manažery flexibilně přizpůsobovat je jednotlivým projektům a požadavkům organizace.

3.2 Doporučení pro projektové manažery

V průběhu několika málo let dojde k vytvoření nové profesní skupiny elitních projektových manažerů. Manažerů s mezinárodně uznávanou certifikací různých stupňů a s tím spojenými aspiracemi na řízení projektů velkých rozsahů.

Hlavní doporučení zní: Zapojte se do procesu certifikace, neustávejte v harmonickém rozvoji své osobnosti a efektivně využívejte svůj čas.

Certifikáty rozšíří možnosti Vašeho uplatnění jak regionálně, tak profesně. V Evropě je nejsilnější certifikační profesní organizací IPMA, která svým propracovaným certifikačním systémem dostatečně osvědčí Vaši vysokou profesionální úroveň. Určitě atraktivní cestou bude spolupráce s certifikačními autoritami USA, Japonsku a Číně. Mělo by se jednat o doplnění certifikačních programů určených především pro oblast evropských zemí.

Je potřeba se nadchnout pro osobnostní rozvoj, chtít se učit a neustále se vzdělávat. Musíte být otevření myšlenkám a vyhledávat příležitosti. Musíte lidem rozumět, být silnými vůdci a vynikajícími řečníky. Musíte být pružní, tvořiví, vynalézaví a přizpůsobiví, aby jste se dokázali vyrovnat se spoustou nečekaných problémů. Musíte být ochotni a schopni převzít iniciativu, chovat se asertivně a sebevědomě v případech naprosté nejistoty nebo, což se stává velmi často, když musíte řešit vážný konflikt v mezilidských vztazích. Protože projekty jsou dočasné, musíte se umět vyrovnat s tím, že – v určitém smyslu – sami sebe připravíte o práci.

Role projektového manažera bude velmi těžká pro úzkého specialistu (v technickém nebo jiném oboru) nebo pro člověka, který je introvertní nebo málomluvný. Musíte se umět spíše vyznat v lidech než v technických problémech, účelně komunikovat, aby pracovníci správně pochopili danou situaci, problematiku či činnost. Musíte je umět motivovat a přesvědčit o správnosti dané činnosti. Účinná komunikace je jednou z nejobtížnějších lidských snah a je pro projektového manažera velice důležitá.

A proto bych doporučila nejdřív se zaměřit na rozvoj v komunikační oblasti. Tu můžete získat v aktivních formách vzdělávání jako např. stáže, kurzy vytvořené na

zakázku, diskusní metody, případové studie, koučování. Často se nejvíce naučíte diskusí se zkušenými kolegy. Samozřejmě neopomenout na prohloubení odborných znalostí a dovedností.

ZÁVĚR

Projektový management čeká skvělá budoucnost a projektoví manažeři se stanou hlavními motory rozvoje projektově řízených firem. Je proto nezbytné, aby lidé, kteří na profesi projektového manažera budou aspirovat, byli schopni neustále rozvíjet své schopnosti, rozšiřovat své znalosti a zdokonalovat manažerské dovednosti.

Vzdělávání projektových manažerů se v dalších letech zřejmě bude ubírat cestou certifikací a přirozeným zvyšováním kompetentnosti ke stále náročnějším a rozsáhlejším projektům.

V bakalářské práci, z níž zbývá již jen několik řádků, jsem se snažila provést analýzu stavu vzdělávání projektových manažerů v podmínkách české ekonomiky a domnívám se, že přes mnoha omezení a zjednodušení, kterým jsem se nemohla vyhnout, se mi podařilo vystihnout hlavní aspekty současného stavu.

V budoucnosti bude velmi prospěšné propojit nabídku vzdělávacích agentur pro projektové manažery s konkrétními potřebami firem uplatňujících v podstatné míře projektový management. Zejména půjde o společné řešení chronického nedostatku času projektových manažerů a vztahy o sebevzdělávání.

Principy uplatňované v projektovém managementu sama aktivně využívám při svých účastech na významných šachových turnajích. Proto je pro mě oblast vzdělávání projektových manažerů, oblasti velmi atraktivní s pohledu budoucího profesního uplatnění. Analýza vzdělávání projektových manažerů je natolik závažné téma pro budoucí konkurenceschopnost českých firem, že by si zasloužila práci daleko podrobnější s větším počtem respondentů v delším časovém horizontu s možností analýzy vývoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [0] DOLANSKÝ, Václav; MĚKOTA, Vladimír; NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, s. r. o., 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [0] MILTON, D. Rosenau, Jr. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno : COMPUTER PRESS, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- [0] PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažérů*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, s. r. o., 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [0] ČÁPOVÁ, Štěpánka. Potřeba je hlava i srdce. *Hospodářské noviny: příloha Kariéra Business*, 2004, č. 226, s.1. ISSN 0862-9587.
- [0] CHADT, Karel. Manažer projektu - jeho vlastnosti a kompetence. *Moderní řízení*, 2005, č. 1, s. 19. ISSN 1213-7693.
- [0] TRČKA, Milan Ing. CBM – Management založený na kompetencích. *Personál*, 2004, č. 4, s. 36-37. ISSN 1213-8878.
- [0] <http://www.e-learn.cz/uvod_coje.asp>.
- [0] <<http://www.extima.cz/cz/any.asp?page=koucovani>>.
- [0] <<http://www.gradua.cz/kurzyoz.htm>>.
- [0] <<http://www.lbms.cz/ipma>>.
- [0] <<http://www.lbms.cz/Reseni/Tema/IPMA.htm>>.
- [0] <<http://www.lbms.cz/Sluzby/certifikace.htm>>.
- [0] <<http://www.lbms.cz/Sluzby/ipma.htm>>.
- [0] <http://www.olbron.cz/cesky/o_ed909.htm>.
- [0] <http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/projekt.htm>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ICB	IPMA Competence Baseline.
IPMA	International Project Management Association.
Např.	Například.
Příp.	Případně.
Resp.	Respektive.
Tzv.	Tak zvaný.
Vč.	Včetně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Životní cyklus projektu.....	8
--------------------------------------	---

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Specializace vzdělání.....	20
Tab. 2. Doba v pozici projektového manažera.....	20
Tab. 3. Kolik projektů.....	21
Tab. 4. Realizace projektů.....	21
Tab. 5. Využití softwaru.....	21
Tab. 6. ČSN ISO 10 006.....	21
Tab. 7. Certifikáty.....	22
Tab. 8. Podnět pro další vzdělávání.....	22
Tab. 9. Podpora zaměstnavatele.....	22
Tab. 10. Doplnující metody vzdělávání.....	23
Tab. 11. Nejlepší tři formy vzdělávání.....	24
Tab. 12. Co v práci činí největší problémy.....	

SEZNAM PŘÍLOH

P I Průvodní dopis.

P II Dotazník pro projektové manažery.

PŘÍLOHA P I PRŮVODNÍ DOPIS.

Jana Jacková

ČSA 723

738 02 Frýdek-Místek

Žádost o vyplnění dotazníku

Ve Frýdku- Místku
30.4.2005

Vážený(á),

jmenuji se Jana Jacková a studuji na Universitě Tomáše Bati ve Zlíně - obor Ekonomika a management. Součástí mé bakalářské práce na téma „Analýza možností vzdělávání projektových manažerů ve vybraných firmách“ je krátký dotazník. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku a odeslání zpět na moji adresu v přiložené obálce.

Pokud budete mít zájem o výsledky mé analýzy, ráda Vám je zašlu!

S pozdravem,

Jana Jacková

Dotazník

Obálka

PŘÍLOHA P II DOTAZNÍK PRO PROJEKTOVÉ MANAŽERY.

DOTAZNÍK PRO PROJEKTOVÉ MANAŽERY

(odpovědi zakřížkujte nebo doplňte)

1. Jaká je specializace Vašeho vzdělání?

- | | |
|--|--|
| a) ☐ ekonomická | d) ☐ pedagogická |
| b) ☐ právní | e) ☐ jiná (uved'te která) |
| c) ☐ technická | |

2. Jak dlouho pracujete na pozici projektového manažera?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| a) ☐ < 2 roky | b) ☐ 2 – 5 let | c) ☐ > 5 let |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|

3. Kolik projektů jste řídil(a)?

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| a) ☐ < 5 | b) ☐ 5 - 10 | c) ☐ > 10 |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|

4. Ve kterých oblastech jste vedl(a) a v současné době vedete projekty?

- | | |
|--|--|
| a) ☐ informační technologie | d) ☐ nábytkářský průmysl |
| b) ☐ stavebnictví | e) ☐ finančnictví |
| c) ☐ strojírenství | f) ☐ jiné (uved'te které) |

5. Používáte pro řízení projektu nějaký software?

- | | |
|---|--------------------------------|
| a) ☐ ano (uved'te který) | b) ☐ ne |
|---|--------------------------------|

6. Používáte ČSN ISO 10 006 Management jakosti projektů?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| a) ☐ ano | b) ☐ ne |
|---------------------------------|--------------------------------|

7. Vlastníte nějaké certifikáty v oblasti projektového managementu?

- | | |
|------------------------------------|--|
| a) ☐ ne | d) ☐ IPMA D |
| b) ☐ IPMA B | e) ☐ jiné (uved'te které) |
| c) ☐ IPMA C | |

8. Kdo dává podnět pro Vaše další vzdělávání?

- a) ☐ já sám
b) ☐ já + nadřízený
c) ☐ já + personální útvar
d) ☐ já + nadřízený + personální útvar
e) ☐ podnik
f) ☐ nerozvíjím se

9. Podporuje Vaše vzdělávání Váš zaměstnavatel?

- | | Ano | Částečně | Ne |
|----------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) finančně | ☐ | ☐ % | ☐ |
| b) organizačně | ☐ | ☐ % | ☐ |
| c) časově | ☐ | ☐ % | ☐ |

10. Jaké doplňující metody vzdělávání využíváte? (v případě shody políčko zakřížkujte)

Formy vzdělávání	Umožňuje Vám zaměstnavatel?	Hledáte si sami?	Využíváte je v praxi?	Jsou přínosné?
a) Stáže				
b) Přednášky				
c) Semináře – diskusní metody				
d) Veřejné kurzy				
e) Odborná literatura				
f) Kurzy vytvořené na zakázku				
g) Případové studie				
h) Simulační metody				
i) Koučování				
j) E-learning				
k) Rekvalifikace				

11. Která z forem vzdělávání je pro Vás nejlepší? (Uveďte 3 nejlepší z bodu 10. tohoto dotazníku)

1.
2.
3.

12. Co Vám v práci činí největší problémy? (zakřížkujte pouze 1 odpověď)

- | | |
|---|--|
| a) ☐ samostatnost | d) ☐ motivace |
| b) ☐ schopnost pracovat v týmu | e) ☐ řídicí schopnost |
| c) ☐ komunikace | f) ☐ delegování |

- g) ☐ flexibilita
- h) ☐ odpovědnost

- i) ☐ nerozhodnost
- j) ☐ nedostatek času

13. V jaké oblasti byste uvítal(a) vzdělávací kurz?

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

