

Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj

Gabriela Tylová, DiS.

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

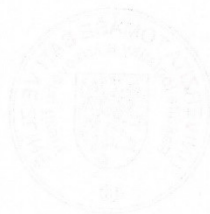
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Tylová, DiS.**
Osobní číslo: **L16148**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky projektového managementu s důrazem na kompetentnost projektových manažerů.**
- 2. Charakterizujte požadavky na kompetentnost projektových manažerů v České republice.**
- 3. Navrhněte způsoby zvyšování úrovně kompetentnosti projektových manažerů v České republice.**



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

[2] PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014. ISBN 978-80-8153-030-2.

[3] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Gabriela Tylová, DiS.

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá kompetentností projektových manažerů a jejím rozvojem. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje projektový management, projekt, projektového manažera a jeho kompetence – technické, behaviorální a kontextové. Praktická část zahrnuje dotazník, jeho vyhodnocení a návrhy jakými způsoby dále rozvíjet kompetence projektových manažerů.

Klíčová slova: projektový management, projekt, projektový manažer, kompetence

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the competence of project managers and their development. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes project management, project, project manager and his competencies – technical, behavioural and contextual. The practical part includes a questionnaire, its evaluation and suggestions how to further develop the skills of project managers.

Keywords: project management, project, project manager, competence

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph. D., za jeho rady a čas věnovaný konzultacím této práce. Dále bych chtěla poděkovat také projektovým manažerům, kteří si udělali čas a zúčastnili se dotazníkového šetření.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	11
1.1 PROJEKT	12
1.2 TROJIMPERATIV PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	14
2 PROJEKTOVÝ MANAŽER	16
2.1 CERTIFIKACE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA.....	17
2.1.1 PMI.....	17
2.1.2 IPMA.....	18
2.2 ROLE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	19
3 KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	20
3.1 IPMA	21
3.1.1 Technické	24
3.1.1.1 Návrh projektu	25
3.1.1.2 Čas	25
3.1.1.3 Zdroje.....	26
3.1.2 Behaviorální	26
3.1.2.1 Komunikační dovednosti	27
3.1.2.2 Vůdcovství	28
3.1.2.3 Týmová práce	29
3.1.2.4 Kreativita, vynalézavost a důvtip.....	30
3.1.3 Kontextové	30
3.1.3.1 Systém řízení, struktura a procesy	31
3.1.3.2 Soulad se standardy a předpisy	31
3.2 ROZVOJ KOMPETENCÍ	32
3.2.1 Přístupy k rozvoji kompetencí manažerů	32
3.2.2 Všeobecná klasifikace metod vzdělávání.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	35
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	35
4.2 ZKUŠENOSTI.....	37
4.3 KOMPETENCE	40
4.4 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
5 NÁVRHY ROZVOJE KOMPETENCÍ	50
5.1 CERTIFIKOVANÉ KURZY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	50
5.2 KURZY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	52
5.3 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY – WORKSHOPY	53
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK	61

SEZNAM PŘÍLOH.....	62
---------------------------	-----------

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou nejprve v první kapitole uvedeny různé definice projektového managementu, následně je definován pojem projekt a trojimperativ projektového řízení, jehož účelem je optimální vyvážení tří požadavků – výsledků, času a zdrojů. Druhá kapitola popisuje, jaké vlastnosti by měl mít projektový manažer a jeho úkoly. Dále jsou zde uvedeny možnosti certifikace projektového manažera dle PMI a IPMA a role projektového manažera. Ve třetí kapitole jsou rozebrány kompetence projektového manažera. Jedná se o soubor znalostí, osobních postojů, dovedností a zkušeností potřebných pro zastávání určitých funkcí. V této práci jsou popsány kompetence dle IPMA, což je evropská nevládní organizace projektového řízení. Ta je rozděluje do tří oblastí, a to na technické, behaviorální a kontextové. Je zde zmíněna jak verze ICB 3.2, která obsahuje dohromady 46 elementů, tak i nejnovější verze ICB 4.0, kde jsou kompetence rozděleny do 29 elementů. Z každé oblasti kompetencí je podrobně popsáno několik elementů. Nakonec jsou zmíněny přístupy k rozvoji kompetencí a metody vzdělávání.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která zahrnuje vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek zaměřených zejména na kompetence projektových manažerů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 40 projektových manažerů z celé České republiky. Nakonec jsou navrženy způsoby zvýšení kompetencí projektových manažerů pomocí kurzů a vzdělávacích programů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Existuje mnoho definic projektového managementu. Zde jsou uvedeny některé z nich:

Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt. Zahrnuje především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů. [1]

Dále lze projektový management definovat také jako řízení vymezené sady činností, je to organizované úsilí s jasným časově definovaným cílem, jehož účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady. Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě. [2]

Další dvě definice vychází z knihy Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. První z nich je podle Kerznera: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ Druhá vychází z teorií světového profesionálního sdružení projektových manažerů, Project Management Institute (PMI): „*Projektový management je aplikace znalosti, schopností, nástrojů a technologií na aktivitu projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“ [3]

Projektový management lze také formulovat jako proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace využívají své zdroje k realizaci projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo nadefinovaných cílů. [8]

Z uvedených definic tedy vyplývá, že cílem projektového řízení je úspěšná realizace projektu.

Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:

- Systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech)
- Systémový, metodický postup (řízení různých projektů vykazuje stejné prvky)

- Strukturování problému a strukturování v čase (rozkládání problému na menší kousky)
- Přiměřené prostředky (výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku)
- Interdisciplinární týmová práce (fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit)
- Využití počítačové podpory (jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti)
- Aplikace zásad trvalého zlepšování (není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat)
- Integrace (lidí, procesů, zdrojů)

PMI dělí řízení projektu do pěti základních oblastí, pokrývající všechny potřebné aktivity:

- Zahájení – definování projektových cílů a účelu, zahájení aktivit
- Plánování – jak budou splněny požadavky a cíle projektu (které metody a postupy budou použity); specifikace provedení, časového plánu a finančního rozpočtu
- Vykonání – realizace výstupů a dodávek naplánovaným způsobem
- Sledování (monitorování) – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby byly včas zjištěny odchylky od plánu a ty mohly být zavčas korigovány
- Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá specifikaci v zadání, a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace [1]

1.1 Projekt

Projekt je jednoznačně nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Stejně jako pro projektový management existuje velké množství definic, tak i projekt může být definován různými způsoby.

Svozilová uvádí dvě definice, a to dle Kerznera a dle PMI.

Dle Kerznera:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn;*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění;*

- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“

A dle PMI: „*Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.*“ [3]

Další definicí je definice projektu dle IPMA: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.*“

Projekt je tedy časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. [4]

Svozilová uvádí tři hlavní charakteristiky neboli tři základny projektového managementu, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu. Jsou to:

- Čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- Dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány
- Náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení

Pro úspěšné ukončení projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze. K tomu slouží plán projektu, podle něhož je sled prací koordinován se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakolik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů. [3]



Obr. 1. Základny projektového managementu [3]

Správná definice cíle projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Dobře definovat cíl není jednoduché, jelikož nejde jen o technický popis nějakého stavu, ale také o porozumění stran, co má být na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za

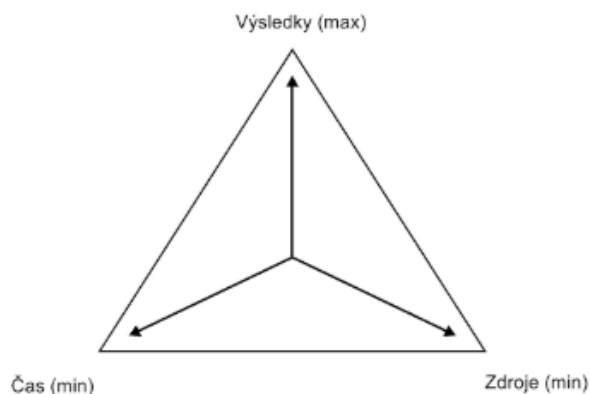
jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. K tomu může pomoci technika SMART, podle níž by cíl měl být:

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – protože potřebujeme vědět CO
- M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli
- A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle
- R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi
- T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu vše postrádá smysl [10]

Rozdělení projektů z více hledisek je popsáno v příloze P I a životní cyklus projektu v příloze P II.

1.2 Trojimperativ projektového řízení

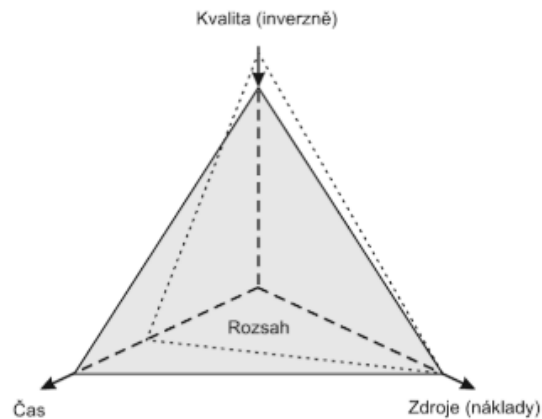
V souvislosti s projekty a projektovými cíli je často zmiňován tzv. trojimperativ projektového řízení, jehož účelem je optimální vyvážení tří požadavků – výsledků, času a zdrojů. Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Většinou je požadována maximální specifikace toho, čeho chceme dosáhnout – výsledků, ovšem za minimálního času a s minimálním využitím zdrojů jak finančních, tak lidských. Provázanost těchto tří veličin vždy existuje, a to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností projektu. Klíčovým požadavkem, který trojimperativ ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů — ne pouze jednoho. [1] [5]



Obr. 2. Trojimperativ projektu [1]

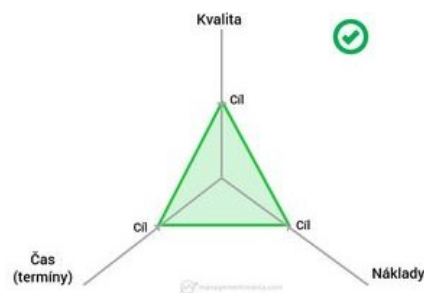
Pokud bychom změnili například časový rámec projektu, ovlivní nám to jak zdroje, tak i výsledky projektu. Příkladem může být ukázka, kterou Doležal uvádí ve své knize: Představme si nějakou činnost, na které pracují tři lidé po tři týdny. V případě, že najednou přijde

rozhodnutí, že má činnost trvat pouze týdnů dva, musíme buďto slevit z požadavků na výstupy nebo přidat více lidí (a zvýšit tím náklady), nebo nejčastěji obojí. Z toho vyplývá, že se nikdy nezmění pouze jedna veličina. [1]

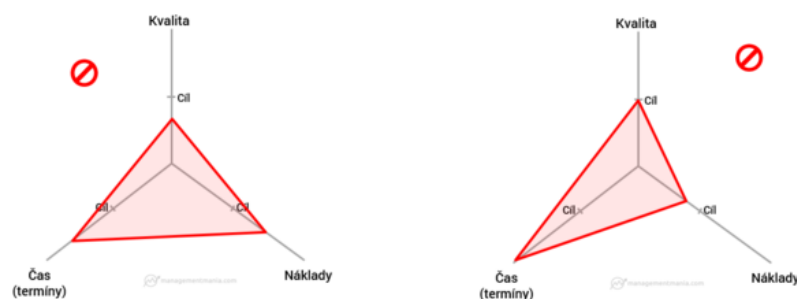


Obr. 3. Změna veličin trojimperativu [1]

Nejčastěji dochází ke zpoždění harmonogramu (čas), k překročení nákladů (rozpočet projektu), někdy se při snaze dodržet tyto dva zhorší kvalita výstupů. Ať už se jedná o pozdě dodaný výstup projektu, který je kvalitní a za původní cenu nebo nekvalitní výstup, který je dodaný včas, oba mohou zákazníkovi způsobit stejné problémy. Udržení magického trojúhelníku v rovnováze je proto největším uměním kvalitních manažerů projektu. [6]



Obr. 4. Dobře řízený projekt [6]



Obr. 5. Špatně řízený projekt [6]

2 PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový manažer je osoba určená organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer definuje projektový tým, zpracovává plán projektu, řídí projekt, monitoruje a na závěr vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu. Proto je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích. Jedná se o manažerskou pozici, která má pravomoci a odpovědnosti vztažené k projektu, tedy obvykle časově vymezené. [11]

Projektový manažer musí být osobnost a integrátor často nesourodého projektového týmu a primární hybatel projektu směrem ke stanovenému cíli. Projektový manažer by měl být dobrý organizátor, excelentní komunikátor, schopný vyjednávač, sebevědomý leader, dobrý naslouchač a silný hráč v rámci organizace.

Na projektech pracuje seskupení různých specialistů, kteří mohli dříve spolupracovat, ale i osob, které spolu nikdy nespolečně pracovaly, z toho důvodu mezi nimi nemusí být zažita žádná pravidla podřízenosti, odpovědnosti nebo jiné projektové hierarchie. Proto musí projektový manažer potvrdit svoji primární roli a musí nastavit pravidla řízení, která odpovídají přiděleným autoritám a odpovědnostem. Pro zajištění dobré úrovně kooperace mezi jednotlivými pracovníky týmu s dobrou kvalitativní úrovní je zapotřebí kromě komunikačního prostředí vytvořit systém řízení a týmové práce. [17]

Manažer projektu je standardně zodpovědný za:

- Dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu (vč. lidských zdrojů), a to tak, aby byl výsledek kompatibilní s očekávanými přínosy
- Postup projektu v čase (plnění dílčích milníků apod.), požadavky na zdroje, dodržování rozsahu
- Včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje projektu a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném (prediktivně) [1]

Mezi hlavní úkoly manažera projektu patří:

Řízení zdrojů projektu, a to:

- Času – prostřednictvím řízení harmonogramu
- Pracovní síly představované projektovým týmem
- Finančních prostředků přidělených projektu

- Hmotných prostředků – materiálu, budov a zařízení
- Informačních technologií

Plánování a kontrola postupu projektu ve smyslu:

- Efektivního využití zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu
- Koordinace a integrace subdodávek
- Snížení projektových rizik a optimalizace řešení problémových situací
- Předcházení nežádoucím konfliktům nebo řešení nevyhnutelných konfliktů ve prospěch projektu

Řízení ostatních subjektů a procesů, zejména:

- Produktu, který má být projektem vytvořen, a to z pohledu jeho vlastností i schopností spolupráce s okolními systémy, pokud to požadavky zadání obsahují
- Vztahů mezi projektem a jeho okolím, včetně vztahů k managementu společnosti a vztahů se zákazníkem
- Všech informačních toků s vazbou na projekt [3]

2.1 Certifikace projektového manažera

Pro projektové manažery existuje řada certifikačních systémů. Mezi nejznámější a světově nejrozšířenější certifikace projektových manažerů patří:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA (International Project Management Association)
- Certifikace projektového manažera dle PMI (Project Management Institute)
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2 (OGC) [11]

2.1.1 PMI

Institut PMI je jednou z největších organizací projektového řízení na světě. PMI provádí certifikaci podle knihy PMBoK – Project Management Body of Knowledge. [15]

U PMI standardu ve verzi 4 je možné získat šest různých certifikátů:

- CAPM® – Certified Associate in Project Management
- PMI-SP® – PMI Scheduling Professional

- PMI-RMP® – PMI Risk Management Professional
- PMP® – Project Management Professional
- PgMP® – Program Management Professional
- PMI-ACP® – PMI Agile Certified Practitioner

Všechny certifikáty jsou založeny na splnění vstupních předpokladů, kterými je požadovaná délka praxe nebo počet hodin vzdělávání v projektovém managementu a na úspěšném složení certifikační zkoušky, která se skládá z testu, ověřujícím znalosti standardu, tedy popsání procesů, metod atd. Výjimkou je pouze PgMP, kde musí uchazeč po absolvování testu projít ještě assesment centrem – pohovorem.

PMI zkouška probíhá pouze v angličtině a je totožná po celém světě. V rámci České republiky lze zkoušku absolvovat v Praze. PMI má dohodu s IPMA ohledně vzájemného uznávání certifikátů, přestože jednotlivé certifikované úrovně nejsou stejně zaměřené. [10]

2.1.2 IPMA

International Project Management Association přistupuje k certifikaci jinak než Project Management Institute. Nejedná se zde o znalost procesů a jejich činností, ale posuzují se kompetence daného uchazeče. Z toho důvodu je základem zkoušky komplexní posouzení uchazeče několika formami prověření, což je završeno certifikačním pohovorem. Výjimku tvoří pouze stupeň D, kde k získání certifikátu stačí získat požadovaný počet bodů v testu. [10]

IPMA má čtyřstupňový certifikační systém:

- IPMA Level A – Certified Projects Director (certifikovaný ředitel projektu) – zaměřuje se na schopnost řídit portfolio nebo program a na použití adekvátních metod a nástrojů
- IPMA Level B – Certified Senior Project Manager (certifikovaný projektový senior manažer) – předmětem certifikace je schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty; vlastní činností je často především řízení a vedení manažerů jednotlivých podprojektů
- IPMA Level C – Certified Project Manager (certifikovaný projektový manažer) – prověřuje schopnost řídit projekt s omezenou složitostí, což znamená kromě prokázání určitého stupně znalostí i předvedení určitých zkušeností

- IPMA Level D – Certified Project Management Associate (certifikovaný projektový praktikant) – je určen především pro členy projektových týmů, kteří se jako specialisté na svůj primární obor účastní projektu, případně jako doklad teoretických znalostí projektového řízení, například pro studenty

Certifikace je prováděna v českém jazyce v tuzemsku a certifikát je mezinárodně platný a vzájemně uznávaný s certifikáty PMI. Pro získání certifikátu daného stupně je v podstatě pro všechny stupně nutné splnit kvalifikační předpoklady (délka praxe s danou úrovní projektů, u stupně D praxe být nemusí), vyplnit vstupní dokumentaci (dle příslušného stupně – obsahuje například profesní životopis, nebo zprávu o projektu) a uspět při vlastní certifikační zkoušce. Zkouška se skládá u stupňů A, B a C ze tří částí (testu, zprávy, pohovoru) a u stupně D z testu. Celý proces certifikace je o něco složitější, než je tomu u PMI. [10]

2.2 Role projektového manažera

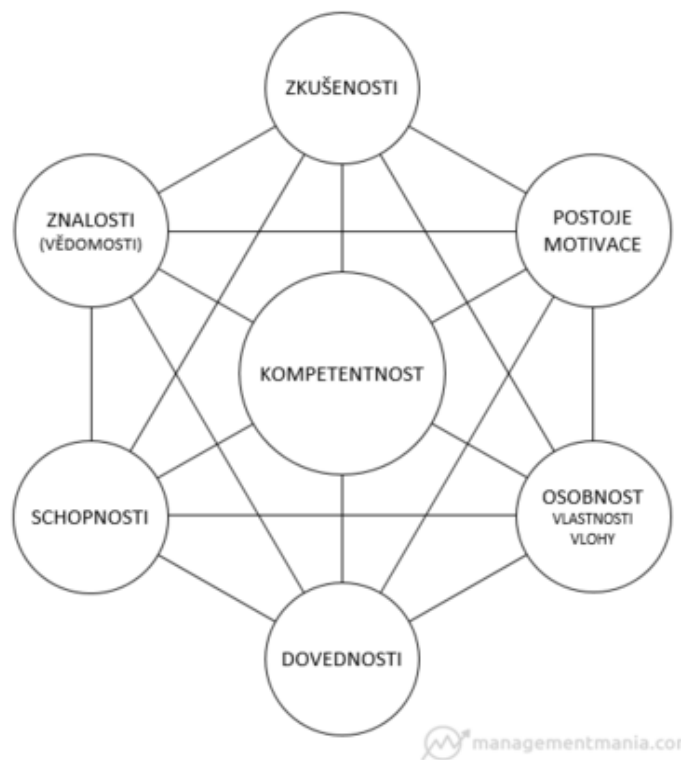
Henry Mintzberg definoval manažerské role na základě pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků. Celkem stanovil deset druhů rolí ve třech skupinách:

- Interpersonální role: reprezentant (figurehead), vůdce/lídr (leader) a spojovací článek (liaison)
- Informační role: sběrač podnětů (monitor), šířitel podnětů (disseminator) a mluvčí (spokesperson)
- Rozhodovací role: podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial), řešitel poruch (disturbance-handler), přidělovatel zdrojů (resource-allocator) a vyjednávač (negotiator) [7]

3 KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Kompetence a kompetentnost jsou v praktickém použití téměř synonyma. Termín kompetence pochází z latinského *competentia*, což znamená předpoklad či schopnost zvládat určitou funkci, činnost, nebo situaci. Je to soubor znalostí, osobních postojů, dovedností a relevantních zkušeností potřebných pro zastávání určitých funkcí. [12] [14]

Kompetentnost označuje předpoklady konkrétního člověka pro výkon určité práce, činnosti, či zastávání určité profese nebo pracovního místa. Jedná se o schopnost konkrétního člověka danou práci nebo činnost zvládnout a danou profesi nebo místo zastávat. Posouzení kompetentnosti konkrétního člověka je součástí hodnocení jeho vhodnosti pro konkrétní pracovní místo, činnost či profesi. [13]



Obr. 6. Kompetentnost a její základní souvislosti [13]

Nároky na osoby zastávající roli projektových manažerů mohou být značně náročné. Proto, aby byli projektoví manažeři úspěšní, musí mít vysoce rozvinuté kompetence, které využívají pro svou práci. Jaké kompetence by to měly být řeší tzv. kompetenční modely. Asi nejrozsířenějším a nejznámějším standardem v této oblasti je standard IPMA Competence Baseline, v České republice lokalizovaný jako Národní standard kompetencí projektového řízení ČR. Tyto standardy definují a popisují kompetence obecné, aplikovatelné v jakékoli oblasti lidského působení.

U projektového manažera rozlišujeme čtyři složky kompetence:

- Odborná kompetence – znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností jednání uvnitř organizace, projevuje se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhopvat a v praxi uplatňovat fungující řešení
- Metodická kompetence – schopnost osvojovat si pružně a efektivně nové znalosti a pracovní metody, je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků
- Sociální kompetence – schopnost navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů, např. aktivní naslouchání, respektování odlišných názorů, tolerance
- Osobní kompetence – sebereflexe, schopnost zhodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe osobní odpovědnost [17]

Celostní management rozlišuje tři pilíře způsobilosti:

- Sociální zralost – jedná se o osobnostní vlastnosti subjektů managementu – jací mají být. Patří sem charakterové vlastnosti, kreativní a kognitivní vlastnosti, vlastnosti temperamentu nebo somatické vlastnosti
- Praktické dovednosti – jde o aplikační a praxí získané schopnosti – co mají dokázat. Jsou zde zahrnuty komunikační a motivační schopnosti, schopnosti pracovat v týmu a vést tým a poznatky o osobním managementu
- Odbornou zdatnost – jedná se o vědomosti subjektů – co mají vědět. Požaduje se, aby subjekt managementu měl potřebné vědomosti (znalosti) o poznacích systémového myšlení, objektu, funkcích a informacích řízení [19]

3.1 IPMA

International Project Management Assotiation je nejdůležitější evropskou nevládní organizací projektového řízení, která se rozšiřuje po celém světě (v současnosti reprezentuje více než 50 asociací projektového řízení). Českou národní organizací IPMA je Společnost pro projektové řízení. Jedná se o sdružení firem a jednotlivců zabývajících se řízením projektů. Ta překládá a vydává i Národní standard kompetencí projektového řízení, což je lokalizace Competence Baseline pro Českou republiku.

Certifikační orgán IPMA vydává základ čtyřstupňového certifikačního systému, kterým je ICB International Competence Baseline. Jedná se o mezinárodní standard kompetencí projektového řízení, který je zaměřený na soubor kompetencí pokrývající schopnosti a dovednosti projektových manažerů a členů projektových týmů. Kompetence jsou zde chápány jako soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici řízení projektu potřeba. [9] [17]

IPMA chápe kompetenci jako funkci projektového manažera, týmu a organizace. Kompetence projektového manažera se zaměřují na znalosti, schopnosti a dovednosti, kompetence týmu se zaměřují na kolektivní výkonnost jednotlivců sdružených za nějakým účelem a kompetence organizace se zaměřují na strategické schopnosti dosahování cílů organizace. [20]

Aby žadatelé i kandidáti mohli sami sebe lépe hodnotit a rozvíjet, a aby zkoušející mohli lépe posuzovat kandidátovy kompetence, byly kompetence rozděleny na kompetenční oblasti. Jedná se o technické, behaviorální a kontextové kompetence, které tvoří tzv. „oko kompetencí“. Součástí každé oblasti jsou elementy kompetencí, které vystihují nejdůležitější kompetenční aspekty dané oblasti. Ve verzi 3.2 tyto okruhy obsahují dohromady 46 elementů. Element je popsán pomocí potřebných znalostí a zkušeností. [16]

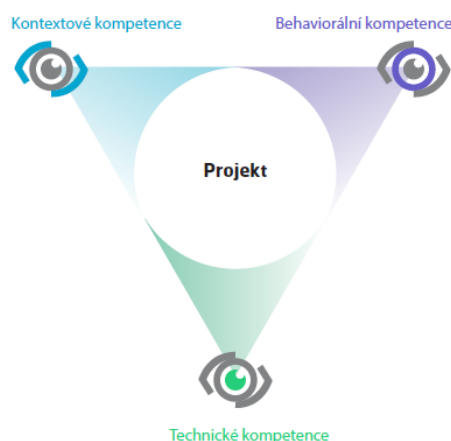


Obr. 7. Oko kompetencí projektového manažera v. 3.2 [16]

Tab. 1. Kompetence a elementy kompetencí [16]

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Vůdcovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace projektu, programu a portfolio
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systémy, produkty a technologie
Řešení problému	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Diskuse	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení, podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		

V aktuální verzi 4.0 je kompetence projektového manažera chápána jako aplikace znalostí, dovedností a schopností tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Znalosti zde představují soubor informací, který projektový manažer zná, dovednosti jsou specifické technické schopnosti umožňující projektovému manažerovi provést nějaký úkol a schopnosti vyjadřují efektivní použití znalostí a dovedností v daném kontextu. Dochází zde k propojení znalostí, schopností a dovedností tak, že „mít dovednost“ předpokládá mít nějaké relevantní znalosti a „mít schopnosti“ předpokládá mít relevantní dovednosti a znalosti a správným způsobem a ve správném čase je aplikovat v praxi. Kompetence jsou zde rozděleny do 29 elementů. [20]



Obr. 8. Okno kompetencí v. 4.0 [20]

Tab. 2. Přehled elementů kompetencí v. 4.0 [20]

Kontextové kompetence	Behaviorální kompetence	Technické kompetence
Strategie Systém řízení, struktura a procesy Shoda se standardy a předpisy Moc a zájem Kultura a hodnoty	Sebereflexe a sebeřízení Osobní integrita a spolehlivost Komunikační dovednosti Zainteresovanost a vztahy Vůdcovství Týmová práce Konflikty a krize Kreativita, vynalézavost a důvtip Vyjednávání Orientace na výsledky	Návrh projektu, programu nebo portfolia Požadavky a cíle, Přínosy a cíle Rozsah projektu Čas Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi Kvalita Finance Zdroje Obstarávání (a partnerství) Plánování a operativní řízení Rizika a příležitosti Zainteresované strany Transformace a organizační změny Výběr a vyváženost

ICB v. 4 pracuje s kompetencemi důležitými pro řízení projektů, programů a portfolia:

- Projekt – jedinečná, dočasná, multidisciplinární a organizovaná snaha o realizaci dohodnutých výstupů za předem definovaných požadavků a omezení
- Program – dočasná organizace projektů, které jsou navzájem řízeny tak, aby umožnily provedení změn a dosažení přínosů
- Portfolio – soubor projektů a/nebo programů, které nejsou mezi sebou nutně propojeny, avšak jejich propojení umožňuje optimální využití zdrojů organizace a dosažení strategických cílů organizace při minimalizaci rizika portfolia [20]



Obr. 9. Kompetenční oblasti [20]

3.1.1 Technické

Technické neboli odborné kompetence se týkají profesionálních záležitostí projektového řízení. Představují konkrétní metody, nástroje a techniky používané pro dosažení cíle v projektech, programech a portfoliích. Tyto kompetence se používají při iniciování a zahájení projektu, při řízení jeho realizace a při ukončení projektu. Slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení a určují profesní vhodnost kandidáta. Pořadí jejich

užití se může lišit v závislosti na druhu, velikosti a komplexnosti projektu a na dalších faktorech. Důležitost či váha jednotlivé kompetence je zcela závislá na specifické situaci v daném projektu. [16] [17] [20]

Tab. 3. Technické kompetence v. 4.0 [20]

Návrh projektu	Zdroje
Požadavky a cíle	Obstarávání
Scope (obsah, rozsah, rámec)	Plánování a operativní řízení
Čas	Rizika a příležitosti
Organizace projektu a práce s informacemi	Zainteresované strany
Kvalita	Transformace a organizační změny
Finance	Výběr a vyváženost

3.1.1.1 Návrh projektu

Návrh projektu se zabývá tím, jak jsou nároky, přání a vlivy organizace interpretovány a projektovými manažery vyváženy a převedeny do kvalitního návrhu projektu tak, aby byla zajištěna co nejvyšší pravděpodobnost úspěchu. Spočívá ve zvážení záměru, v systému řízení, struktuře, procesech, zohlednění relevantních standardů a předpisů, kulturních aspektů a osobních nebo skupinových zájmů v rámci organizace a širší společnosti. Je třeba zajistit a zjistit zdroje, fondy, cíle zainteresovaných stran, přínosy, organizační změny, rizika, příležitosti, systém řízení, dodávky, priority a naléhavost řešení. Projektový manažer by měl integrovat všechny kontextové a sociální aspekty a přijmout nejvhodnější přístup k projektu zajišťující přijetí projektu a dosažení úspěchu. Při výběru vhodného přístupu jsou důležitá ponaučení z předchozích projektů a specifika konkrétního projektu. Návrh projektu se zaměřuje na rozhodování, podávání zpráv a zdrojů, soulad se standardy a předpisy, kulturními normami a hodnotami, vnímané přínosy, motivaci, týmovou komunikaci a komunikaci se zainteresovanými stranami. Hlavními požadavky na návrh projektu jsou již od jeho počátku jasně a zřetelně definované cíle, faktory a kritéria. Výsledkem je kvalitní, důkladně zpracovaný plán projektu, který je následně rozpracován do konkrétních činností, které by měly zajistit úspěch projektu. Výběr vhodného přístupu a návrh činností musí být proveden předtím, než začnou fáze plánování, organizování a řízení projektu. Plán by měl být během životního cyklu projektu pravidelně aktualizován a upravován v závislosti na měnící se situaci uvnitř nebo vně projektu. [20]

3.1.1.2 Čas

Čas zahrnuje identifikaci a vytvoření struktury všech částí projektu v čase tak, aby bylo dosaženo optimalizace realizační fáze projektu. Projektový manažer by měl definovat, seřadit,

optimalizovat, monitorovat a řídit všechny části projektu nezbytné pro dodání jeho smluvních výstupů. Cílem rozvrhování času je určit, kdy mají být jaké aktivity realizovány. Ty jsou v rámci projektů rozděleny do pracovních balíků a fází. Aktivity musí být zanalyzovány a seřazeny v čase, musí být odhadnuta doba jejich trvání zobrazená v harmonogramu, musí jim být přiřazeny lidské zdroje nebo týmy lidí a musí být realizovány v optimálním pořadí. Čas také zahrnuje monitoring rozdílů a odchylek, jelikož zjištěné odchylky v průběhu realizace projektu mohou vyžadovat přepracování harmonogramu. Ty mohou být způsobeny externími vlivy (např. změny v dodávkách, požadavky, nedostatek zdrojů nebo peněz) nebo interními vlivy (např. pozdní nebo zvláštní dodávky). Harmonogram by měl být pravidelně porovnáván se směrným plánem a v případě nutnosti by měly být provedeny změny. [20]

3.1.1.3 Zdroje

Aby projekt dosáhl stanovených cílů, potřebuje zdroje. Řízení zdrojů spočívá v plánování, identifikaci a přidělování zdrojů s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu a neustálé monitorování a řízení. Projektový manažer by měl zajistit dostupnost požadovaných zdrojů a přidělit je k práci potřebné pro dosažení cílů. Zdroje zahrnují lidi, kvalifikaci, zařízení, vybavení, infrastrukturu (např. nářadí, vybavení, informační technologie, informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy) a nástroje, které jsou vyžadovány pro realizaci aktivit nezbytných pro dosažení stanovených cílů. Projektový manažer by měl zajistit, že lidské zdroje mají potřebnou kvalifikaci, a že disponují nezbytnými informacemi, nástroji a školením, které jim umožní úspěšně plnit jejich úkoly. [10] [20]

3.1.2 Behaviorální

Behaviorální kompetence často také označovány jako měkké se týkají osobních vztahů mezi jednotlivci v projektovém týmu, popisují chování a osobní přístup pracovníků. Obsahují kompetence personální a interpersonální, které jsou potřeba pro úspěšnou koordinaci nebo vedení projektu, programu a portfolia. Vyjadřují elementy personálního projektového řízení, jako je přístup a dovednosti projektového manažera. Váha behaviorálních kompetencí se odvíjí od použití technických a kontextových kompetencí. Důležitost elementů behaviorálních kompetencí je různá v závislosti na situaci, ve které se projekt nachází. [16] [17] [20]

Tab. 4. Behaviorální kompetence v. 4.0 [20]

Sebereflexe a sebeřízení	Týmová práce
Osobní integrita a spolehlivost	Konflikty a krize
Komunikační dovednosti	Kreativita, vynalézavost a důvtip
Zainteresovanost a vztahy	Vyjednávání
Vůdcovství	Orientace na výsledky

3.1.2.1 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti popisují zásadní aspekty efektivní komunikace. Efektivní výměna informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím je klíčovým prvkem úspěchu projektu. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná a zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace. Projektový manažer by měl efektivně a účinně komunikovat v různých situacích, k různým lidem a napříč různými kulturami. Obsah i forma komunikace (tón hlasu, kanály a množství informací) musí být jasné a přiměřené cílovým příjemcům informací. Projektový manažer musí aktivním nasloucháním ověřovat, zda příjemci informací rozumí a vyžadovat zpětnou vazbu. [10] [20]

Základními principy správné komunikace jsou:

- Aktivně naslouchat, akceptovat partnera
- Být trpělivý a tolerantní
- Dávat pravdivé a srozumitelné informace
- Vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent
- Kritizovat konstruktivně
- Být jistý a zdravě suverénní
- Převzít zodpovědnost za sdělované informace
- Vstupovat do debaty s osobním nasazením
- Být konstruktivní
- Vyjadřovat otevřeně své pocity
- Dávat průběžně zpětnou vazbu

Komunikace může mít mnoho forem: ústní, písemnou, textovou nebo grafickou, statickou nebo dynamickou, formální nebo neformální, dobrovolnou nebo na vyžádání. Může se odehrávat v rámci rozhovorů, schůzí, workshopů, porad, nebo pomocí reportů a zápisů ze

schůzí. Při komunikaci mohou být používána různá média, jako je papír nebo elektronické prostředky. Důležité je v souvislosti s komunikací zvažovat důvěrnost informací. Jestliže je důvěrná informace přímo či nepřímo sdělena nepatřičné osobě, může být tímto projekt nebo trvalá organizace nepříznivě ovlivněna. Mezi typické příklady důvěrných informací patří průmyslová tajemství, marketingové informace a duševní vlastnictví. [10]

3.1.2.2 *Vůdcovství*

Vůdcovství znamená ovlivňování a motivování ostatních lidí směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu. Udává směr a dává vodítka jednotlivcům i skupinám, což zahrnuje schopnost vybrat si a aplikovat přiměřený styl řízení v různých situacích. Projektový manažer by měl vést, směřovat a motivovat ostatní s cílem zvýšení výkonnosti sebe i týmu.

Každý projekt vyžaduje vůdcovství, ať už se jedná o problémy projektu, potřebu změny, nejistotu v otázce dalšího postupu nebo prezentaci projektu. Projektový manažer musí vědět, jaké styly vedení existují, a musí se umět rozhodnout, který styl je vhodný pro daný projekt, pro řízení týmu, pro jednání s vrcholovým vedením a se zainteresovanými stranami, a to v každé situaci, která na projektu může nastat. [10] [20]

Styly vedení lidí:

- Direktivní styl – lídr definuje role jednotlivců nebo skupin a stanovuje, kdo, co, jak, kdy a kde povede
- Tréninkový styl – lídr stále řídí realizaci úkolu, ale orientuje se i na dotyčného realizátora úkolu a pracuje s ním na emoční bázi se snahou zapojit jej do procesu řešení
- Participativní styl – lídr a dotčený jedinec či skupina se společně rozhodují o způsobu řešení úkolu, lídr se orientuje spíše na vztahy
- Delegující styl – lídr se stále účastní rozhodování, ale proces a zodpovědnost jsou již přeneseny na dotyčného jednotlivce nebo skupinu, lídr se zabývá především monitoringem postupu

Přijetí stylu vedení zahrnuje modely chování, metody komunikace, postoje ke konfliktům, způsoby kontroly chování členů projektového týmu, procesy rozhodování a množství a typy delegování. Vůdcovství je důležité během celého životního cyklu projektu, především v případech vyžadujících změny nebo existence nejistoty ohledně dalšího postupu. [10] [20]

3.1.2.3 Týmová práce

Týmová práce je o sdružování lidí takovým způsobem, aby si uvědomili společné cíle. Projektové týmy jsou většinou multidisciplinární – specialisté z různých odvětví pracují spolu, aby dosáhli určitého cíle. Týmová práce v sobě zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku. Nejdůležitějším aspektem úspěšné týmové práce jsou týmová komunikace a vztahy v týmu. Projektový manažer by si měl vybrat správné členy týmu a tým směřovat a efektivně řídit.

Týmová práce se prolíná celým životním cyklem týmu. Začíná v zahajovací fázi výběrem vhodných členů týmu, poté je tým sestaven, podporován a veden. Vedoucí týmu musí tým a jeho členy neustále rozvíjet, a to od počáteční fáze budování týmu, přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu, až po ukončení projektu. Budování týmu je často prováděno prostřednictvím porad, workshopů a seminářů. Během práce na projektu by měl být výkon členů týmu pravidelně přezkoumáván vedoucím týmu, měl by být vyhodnocen vývoj a přijata potřebná opatření, koučování a potřebné školení. [10] [20]

Vývoj týmu se řídí definovaným procesem, který lze popsat kroky:

- Fáze formování (forming)
- Fáze konfliktů a polarizací (storming)
- Fáze normování (norming)
- Fáze výkonu (performing)

Mezi lidmi mohou vzniknout problémy z technických nebo ekonomických potíží či z jiných situací vyvolávajících stres, díky rozdílům v kulturách a vzdělání, v zájmech jednotlivců či skupin a rozdílech ve způsobech práce nebo velké prostorové vzdálenosti mezi členy týmu.

Nutné charakteristiky týmu:

- Společný cíl
- Vzájemná odpovědnost
- Společná akceschopnost
- Konstruktivní konflikty
- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra
- Vzájemná otevřenost a informovanost

- Společné sebeuvědomění [10] [20]

3.1.2.4 Kreativita, vynalézavost a důvtip

Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou schopnosti umožňující aplikovat různé techniky a způsoby myšlení za účelem definování, analyzování a nalézání alternativ pro řešení výzev a problémů. To často vyžaduje myšlení a jednání originálním způsobem a fantazii. Projektový manažer by měl efektivně nakládat s nejistotou, problémy, výzvami, omezeními a stresujícími situacemi tím, že bude neustále hledat nové, lepší a efektivnější přístupy a řešení.

Projektový manažer získává schopné zdroje a napomáhá k rozvoji nápaditosti, vynalézavosti a důvtipu v rámci týmu s cílem stimulovat, hodnotit a ovlivňovat nápady, které mohou být přínosné pro proces, výsledky nebo cíle. Projektový manažer využívá kreativitu jednotlivců i skupinovou kreativitu projektového týmu a musí stimulovat, zaznamenávat, hodnotit a projednávat každý kreativní nápad se kterým tým přišel a který může být ve prospěch projektu. Kreativita, vynalézavost a důvtip jsou jednou z nejdůležitějších kompetencí pro úspěch projektu. Pomáhají překonávat problémy a motivují tým ke společné práci na rozvíjení nápadu do provozuschopného řešení. Být schopen získat a prezentovat ty správné informace a podávat o nich zprávy, je klíčovým faktorem úspěchu. [10] [20]

Pokud se v průběhu projektu vyskytnou problémy, musí manažer projektu posoudit, zda je kreativní přístup pro hledání řešení vhodný. Pokud ano, musí se rozhodnout, které metody použije. Příkladem metod mohou být brainstorming, brainwriting nebo myšlenkové mapy. V případě brainstormingu se jedná o setkání členů projektového týmu a dalších lidí z organizace, kteří diskutují o problému a přednáší své nápady, z nichž se následně vyberou ty nejlepší. Rozdíl mezi brainstormingem a brainwritingem je pouze v tom, že účastníci své nápady sepisují na papír. Základem myšlenkových map je sepisování témat a jejich souvislostí. Ať je pro nalezení kreativního řešení použita jakákoli metoda, musí její součástí být náhled na problém z různých perspektiv, dále kombinace různých nástrojů, znalostí, zdravého selského rozumu, intuice a zkušeností, a použití toho k dosažení výsledku. [10]

3.1.3 Kontextové

Kontextové kompetence se týkají interakce mezi projektovým týmem, kontextem projektu a liniemi trvalé organizace. Jedná se o metody, nástroje a techniky, prostřednictvím kterých projektoví manažeři komunikují se svým prostředím a důvody, které vedou projektové manažery, organizace a společnosti k zahájení prací na projektech, programech a portfoliích,

jakož i jejich podpora. Tyto kompetence vyjadřují propojení koncepce projektu s organizací nebo organizacemi, které se projektu účastní a uvádějí elementy, které se vztahují ke kontextu projektu. [16] [17] [20]

Tab. 5. Kontextové kompetence v. 4.0 [20]

Strategie	Moc a zájem
Systém řízení, struktura a procesy	Kultura a hodnoty
Shoda se standardy a předpisy	

3.1.3.1 *Systém řízení, struktura a procesy*

Systém řízení, struktura a procesy definují znalosti v propojování se zavedenými strukturami, systémy a procesy organizace, které poskytují podporu projektům a ovlivňují způsob, jakým jsou projekty organizovány, zaváděny a řízeny. Řízení projektů v souladu se zavedenými organizačními strukturami a procesy vyžaduje základní porozumění různým typům struktur a tomu, jak funguje projektově orientovaná organizace a jaké přínosy jsou s tím spojeny. Struktury a procesy tvoří základní část systému řízení organizace. Mohou obsahovat jak dočasné systémy (projekty) tak i trvalé systémy (systémy řízení programů nebo portfolia, administrativní systémy, systémy auditu atd.). Většina projektově orientovaných organizací má pro projekty různé typy podpůrných struktur a procesů. Některé projekty mohou vyústit ve změnu struktury a procesů. Příkladem podpůrných struktur a procesů mohou být např. liniové struktury jako personální nebo finanční, kontrolní a informační technologie. Vypělé projektové organizace mohou poskytovat dodatečnou podporu projektům prostřednictvím projektové kanceláře. Projektový manažer by se měl efektivně podílet a řídit dopady systému řízení, struktury a procesů na projekt. Být kompetentní v oblasti struktur a procesů znamená pro projektového manažera rovněž schopnost kontrolovat a využívat zpětných vazeb a ponaučení z předchozích projektů. [20]

3.1.3.2 *Soulad se standardy a předpisy*

Projekty čelí různým typům omezení a požadavků na vývoj produktu nebo služby, ale i na výrobu samotnou a procesy projektového řízení. Soulad se standardy a předpisy popisuje, jak si projektoví manažeři vysvětlují a vyrovnávají se s vnějšími a vnitřními omezeními v daných oblastech. Tato omezení se týkají geografických, sociálních a profesních specifik projektu a jeho vnějšího prostředí ve formě zákonů, standardů a předpisů. Soulad se standardy a předpisy představuje proces zajištění dodržování souboru norem. Standardy a předpisy vycházejí z platné legislativy a zahrnují např. smlouvy a dohody, duševní vlastnictví a

patenty, zdraví, bezpečnost, zabezpečení a ochranu životního prostředí a profesní standardy a ovlivňují způsob a řízení projektů tak, aby byly proveditelné a úspěšné. Projektový manažer by měl ovlivňovat a řídit dodržování standardů a předpisů v rámci trvalé organizace; relevantní legislativy, standardů a norem jak organizace, tak i širší společnosti a zlepšit tak přístup organizace v těchto oblastech. Před zahájením projektu musí projektový manažer zjistit rozsah a konfiguraci projektu a najít příslušné standardy a předpisy, které budou mít na projekt přímý nebo nepřímý vliv. Případné změny příslušných standardů a předpisy musí být brány jako potenciální rizika a příležitosti, která vyžadují pozornost managementu. [20]

3.2 Rozvoj kompetencí

Kompetentnost subjektů managementu v organizacích se dosahuje nejen osvojením a využíváním odborných poznatků a praktických dovedností z managementu. Dle Porvazníka je častou příčinou nízké manažerské kompetence, a tím i nedostatečné úspěšnosti v praxi nesprávná celostní orientace přípravy a výběru subjektů managementu na výkon zaměstnání. V přípravě lidí na výkon povolání i v dalším, celoživotním vzdělávání se zdůrazňuje fakt odborných vědomostí a praktických schopností, čímž se zdůrazňuje závažnost výuky a tréninku, ale už méně, nebo vůbec ne, skutečnost sociální zralosti, charakteru či postoji lidí, nevyhnutelnost a potřeba jejich výchovy. [19]

3.2.1 Přístupy k rozvoji kompetencí manažerů

Ucelený přístup k rozvoji manažerů představuje integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů.

- a) Formální přístupy jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assessment centre a zahrnují:
 - Rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování a mentoringu a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů
 - Rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účasti na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi
 - Formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů
 - Strukturovaný seberozvoj
- b) Neformální přístupy využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce

c) Poloformální přístupy:

- Požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje – manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili a analyzovali faktory, které přispěly k úspěchu či neúspěchu v dosažení cílů
- Požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje a programy samostatně řízeného vzdělávání
- Motivace manažerů k otevřené diskusi o příležitostech a výzvách, které se jim nabízí, s jejich nadřízenými kolegy, kouči či mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak [18]

3.2.2 Všeobecná klasifikace metod vzdělávání

Metodou vzdělávání se ve všeobecnosti rozumí způsoby nebo cesty, kterými člověk získává potřebné vlastnosti, znalosti a dovednosti. Obecně lze klasifikovat tyto metody vzdělávání:

1. Metody převážně orientované na rozvoj osobnostních vlastností – metody výchovy:

- Přesvědčování – způsob působení hodnotovými argumenty – emotivní působení dobrosrdečností, zúčastněností a motivací
- Příkládování – způsob působení vzory a osobnostními modely – příkladem navozeného chování, osobní přitažlivosti nebo odpudivosti

2. Metody orientované na osvojení si vědomostí, znalostí – metody výuky:

- Objasňování – působení poznatkovými argumenty se snahou porozumět, pochopit podstatu vysvětlovaných jevů – srozumitelnost, lehká a trvalá zapamatovatelnost
- Vsugerování – působení sugestivními formulacemi, při kterých je snižena úroveň vědomí a myšlení – vnucení znalostí a zapamatování si jich

3. Metody převážně orientované na osvojení si a rozvoj manažerských dovedností – metody tréninku:

- Cvičení – způsob opakovaného působení řešením praktických příkladů – lektor, může věnovat individuální pozornost návštěvníkům cvičení a opravovat chyby
- Výcvik – způsob osvojování si dovednostních praktik, jako je schopnost vystupovat, poslouchat, plánovat si využívání času apod. Pro výcvik je důležitá důvěra [19]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

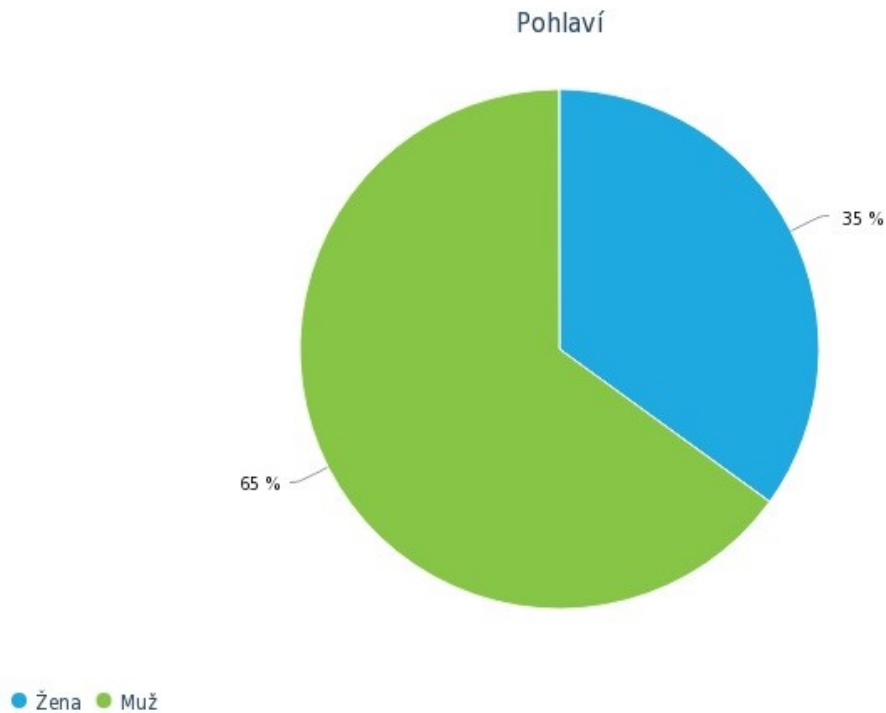
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce se zabývá využíváním kompetencí vybraných projektových manažerů z několika oblastí projektového managementu. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem je zjistit, jak při řízení projektu projektoví manažeři využívají jednotlivé kompetence – technické, behaviorální a kontextové. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webových stránek www.surveymonkey.com. Dotazník byl sestaven dle ICB v. 4.0 a skládal se celkem ze 17 otázek. Tyto otázky se týkaly základních informací o projektových manažerech, oblasti působnosti, zkušenostech a využívání jednotlivých kompetencí v praxi. Kontakty na projektové manažery byly získány z webových stránek www.ipma.cz, což jsou stránky Společnosti pro projektové řízení. Odkaz na dotazník byl rozeslán projektovým manažerům prostřednictvím emailu. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 38 projektových manažerů z celé České republiky. Dotazník, který byl rozeslán projektovým manažerům se nachází v příloze této bakalářské práce.

Tato kapitola bude rozdělena do čtyř podkapitol. První podkapitola se bude zabývat základními informacemi o projektových manažerech, druhá podkapitola přiblíží jejich zkušenosti s projektovým managementem, třetí podkapitola popíše, které elementy jednotlivých kompetenčních oblastí jsou nejčastěji využívány projektovými manažery a zda je důležité kompetence při práci využívat a ve čtvrté kapitole budou shrnuty výsledky dotazníkové šetření.

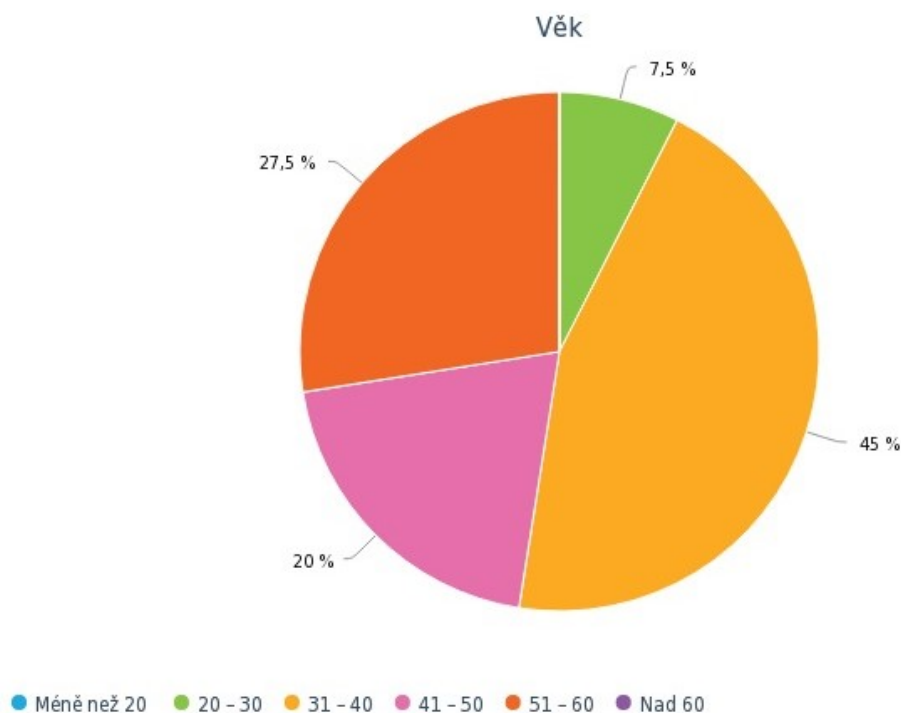
4.1 Základní informace

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 40 projektových manažerů z různých oblastí podnikání. Jak je vidět na obrázku 10, jednalo se o 14 žen tvořících 35 % respondentů a 26 mužů tvořících 65 % respondentů. Je tedy patrné, že se dotazníkového šetření zúčastnilo více mužů než žen.



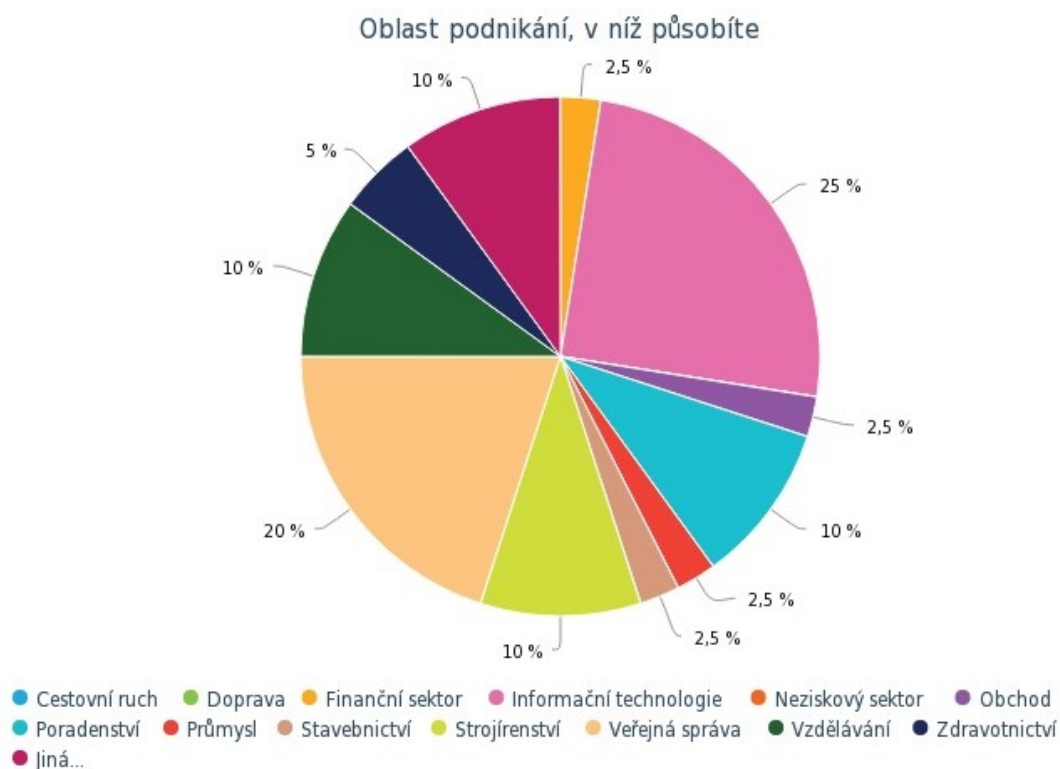
Obr. 10. Pohlaví [21]

Co se týká věku (obrázek 11), nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou byla skupina 31 – 40 let. Tato skupina tvořila téměř polovinu dotázaných (45 %). Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla skupina 51 – 60, tvořící 27,5 %. Třetí nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla skupina 41 – 50 let, která byla tvořena 20 % dotázaných. Následovala věková skupina 20 – 30 (7,5 %) a věkové skupiny méně než 20 a nad 60 nebyly zastoupeny vůbec.



Obr. 11. Věk [21]

Další otázka se týkala oblasti, v níž jednotliví projektoví manažeři působí. Obrázek 12 ukazuje, že největší zastoupení měl obor informační technologie, v němž působí celkem 25 % oslovených manažerů. Druhou nejvíce zastoupenou oblastí byla veřejná správa, v níž se pohybuje 20 % dotázaných. Následovalo strojírenství a poradenství a vzdělávání, kde pracuje 10 % respondentů. Dále se jednalo o obory zdravotnictví a telekomunikace (5 %). Obory finanční sektor, obchod, průmysl, stavebnictví, reality a pronájem a věda a výzkum byly každý zastoupen v podobě jednoho manažera (2,5 %).

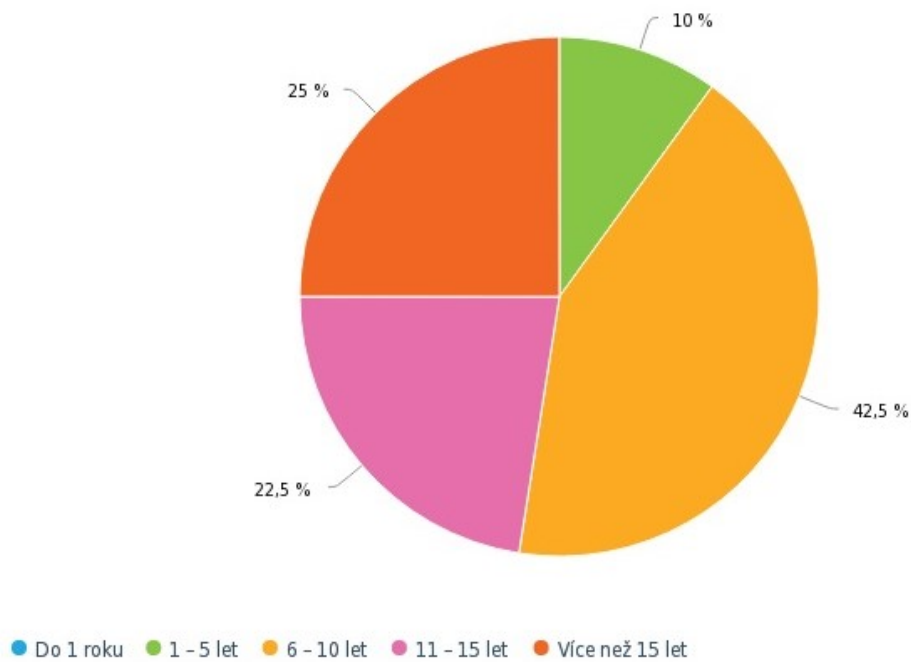


Obr. 12. Oblast podnikání [21]

4.2 Zkušenosti

Na otázku, jak dlouho jednotliví respondenti působí jako projektoví manažeři (obrázek 13), odpovědělo nejvíce manažerů (42,5 %), že se projektovým managementem zabývá 6 – 10 let. Následovala skupina, která se projektovým managementem zabývá více než 15 let (25 %) a skupina respondentů působících jako projektoví manažeři 11 – 15 let (22,5 %). 10 % respondentů se této práci věnuje teprve 1 – 5 let. Většinou se tedy jedná o zkušené projektové manažery.

Jak dlouho působíte jako projektový manažer?



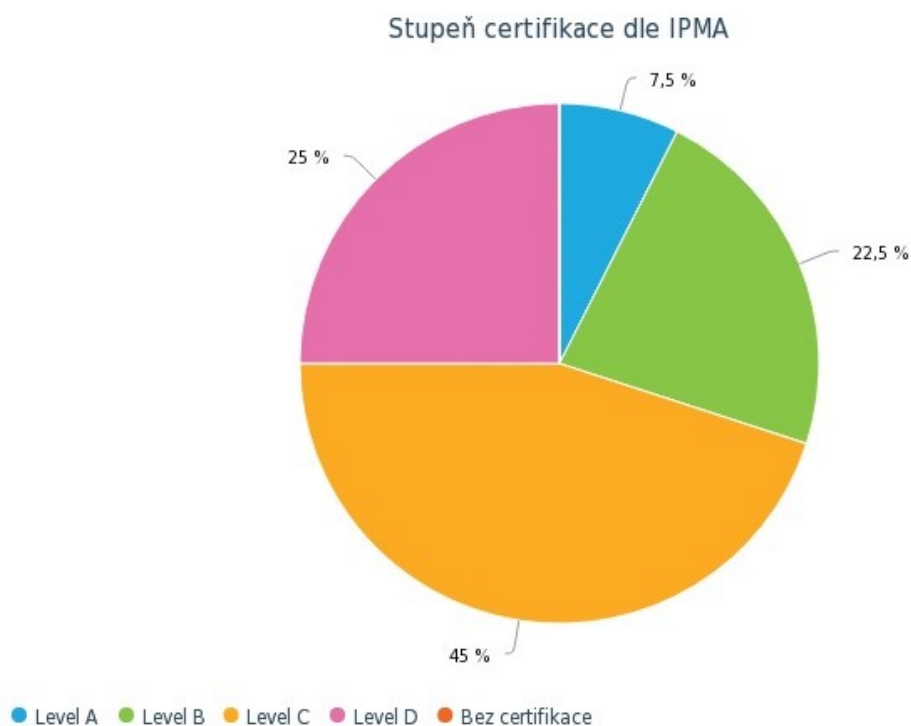
Obr. 13. Délka působení [21]

Na obrázku 14 můžeme vidět počet projektů, na nichž projektoví manažeré pracovali. Polovina respondentů (52,5 %) uvedla, že se zabývala již více než 20 projekty. Následovala skupina projektových manažerů, která pracovala zatím na 6 – 10 projektech (20 %) a s již 16 – 20 projekty má zkušenosti 15 % dotázaných. Zbývající manažeré uvedli, že pracovali na 11 – 15 projektech (10 %) nebo 1 – 5 projektech (2,5 %). Většinou se tedy jedná o manažery, kteří již mají velké zkušenosti s prací na projektech.



Obr. 14. Počet projektů [21]

Další otázka se zabývala stupněm certifikace, který projektoví manažeři vlastní (obrázek 15). Téměř polovina dotázaných vlastní stupeň certifikace C (45 %). Následuje stupeň D, vlastníci 25 % respondentů, stupeň B, vlastníci 22,5 % dotázaných a stupeň A mající pouze 7,5 % respondentů. Všichni oslovení projektoví manažeři vlastní nějaký stupeň certifikace.



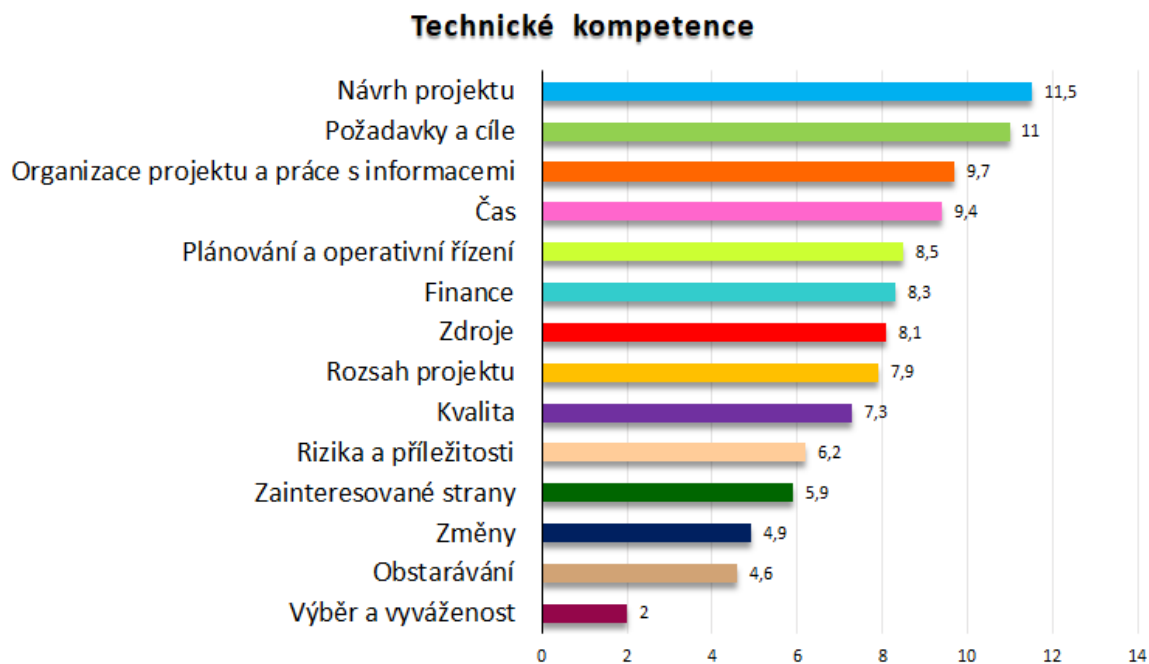
Obr. 15. Stupeň certifikace [21]

4.3 Kompetence

U otázky, “Které elementy technických kompetencí nejvíce využíváte?“, dostali respondenti za úkol, seřadit jednotlivé elementy dle toho, v jaké míře je využívají. Jednotlivým elementům byly přiřazeny body podle toho, jak je jednotliví manažeři seřadili dle svých preferencí. V případě 14 elementů bylo za první místo uděleno 14 bodů a za poslední bod jeden. Nakonec byly u každého elementu zvlášť sečteny body a z celkového počtu bodů u každého elementu byl vypočítán průměr. Na obrázku 16 je vidět výsledný počet bodů jednotlivých elementů. Jak je tedy vidět na obrázku nejvíce v rámci technických kompetencí dotázaní manažeři využívají element návrh projektu, druhým nejvíce využívaným elementem jsou požadavky a cíle a třetí je organizace projektu a práce s informacemi. Následují elementy technických kompetencí: čas, plánování a operativní řízení, finance, zdroje, rozsah projektu, kvalita, rizika a příležitosti, zainteresované strany a změny a obstarávání. Naopak nejmenší využití nalézají projektoví manažeři u elementu výběr a vyváženost.

#	Možnosti odpovědí	Důležitost ▾
●	Návrh projektu	11,5
●	Požadavky a cíle	11,0
●	Organizace projektu a práce s informacemi	9,7
●	Čas	9,4
●	Plánování a operativní řízení	8,5
●	Finance	8,3
●	Zdroje	8,1
●	Rozsah projektu	7,9
●	Kvalita	7,3
●	Rizika a příležitosti	6,2
●	Zainteresované strany	5,9
●	Změny	4,9
●	Obstarávání	4,6
●	Výběr a vyváženost	2,0

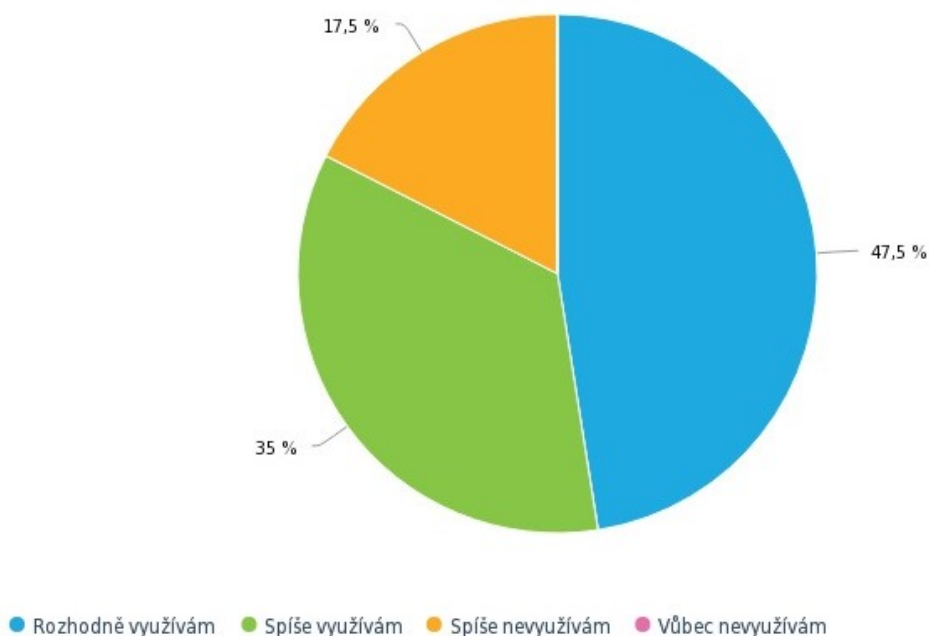
Obr. 16. Elementy technických kompetencí [21]



Obr. 17. Elementy technických kompetencí – graf [vlastní zpracování]

Na otázku, do jaké míry využívají projektoví manažeři technické kompetence (obrázek 18) odpověděla necelá polovina (47,5 %), že tyto kompetence rozhodně využívá. 35 % dotázaných technické kompetence spíše využívá a 17,5 % dotázaných technické kompetence spíše nevyužívá. Větší část respondentů tedy technické kompetence při řízení projektů využívá.

Do jaké míry využíváte technické kompetence?

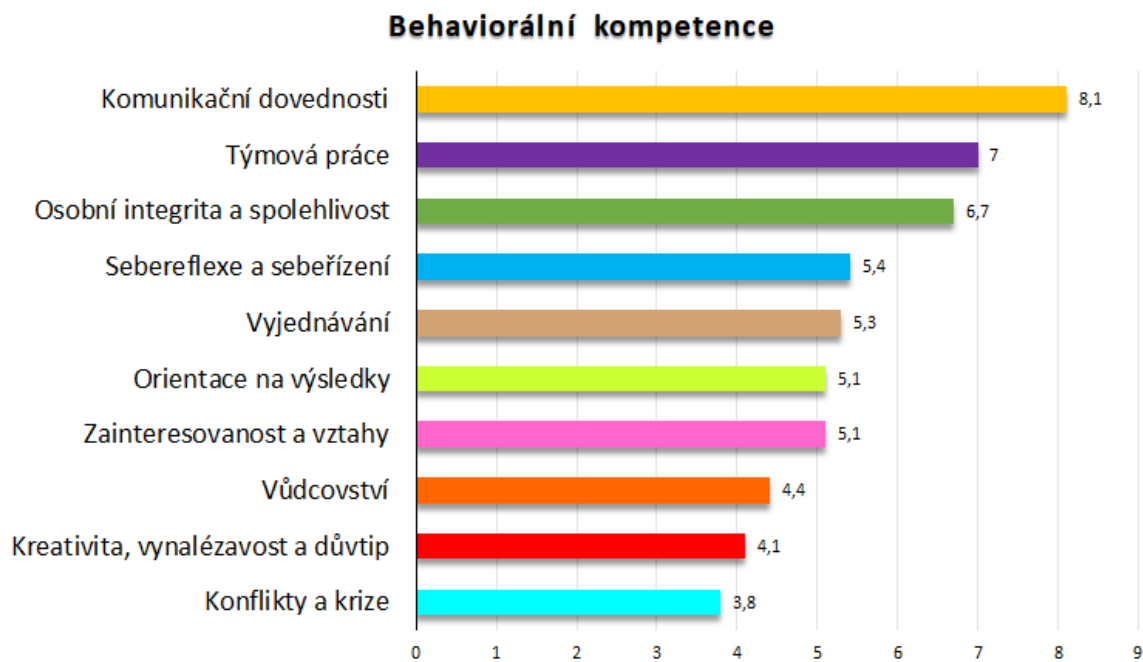


Obr. 18. Využívání technických kompetencí [21]

Stejně, jako u otázky, „Které elementy technických kompetencí nejvíce využíváte?“, tak i u otázky, „Které elementy behaviorálních kompetencí nejvíce využíváte?“, dostali respondenti za úkol, seřadit jednotlivé elementy dle jejich využití. Jelikož behaviorální kompetence jsou rozděleny do 10 elementů, bylo za první místo uděleno 10 bodů a za poslední bod jeden a opět byly výsledky zprůměrovány. Podle obrázku 19 nejvíce z behaviorálních kompetencí dotázaní manažeři využívají elementy komunikační dovednosti, týmová práce a osobní integrita a spolehlivost. Následují elementy behaviorálních kompetencí: sebereflexe a sebeřízení, vyjednávání, orientace na výsledky, zainteresovanost a vztahy, vůdcovství a kreativita, vynalézavost a důvtip. Naopak nejméně využívaným elementem jsou konflikty a krize.

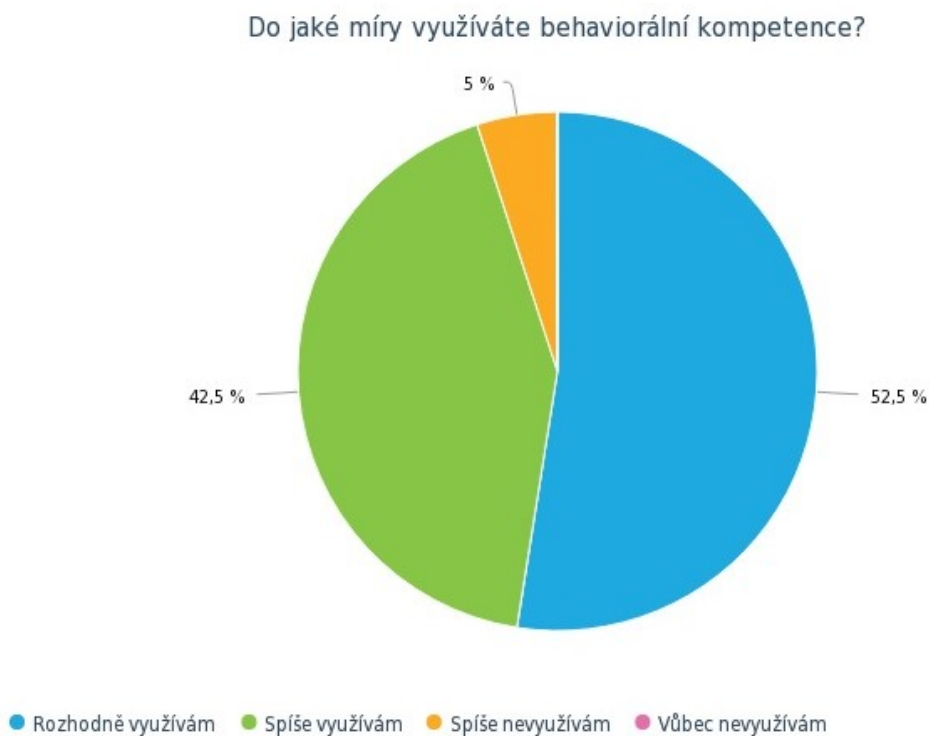
#	Možnosti odpovědí	Důležitost
●	Komunikační dovednosti	8,1
●	Týmová práce	7,0
●	Osobní integrita a spolehlivost	6,7
●	Sebereflexe a sebeřízení	5,4
●	Vyjednávání	5,3
●	Orientace na výsledky	5,1
●	Zainteresovanost a vztahy	5,1
●	Vůdcovství	4,4
●	Kreativita, vynalézavost a důvtip	4,1
●	Konflikty a krize	3,8

Obr. 19. Elementy behaviorálních kompetencí [21]



Obr. 20. Elementy behaviorálních kompetencí – graf [vlastní zpracování]

Co se behaviorálních kompetencí týče (obrázek 21), většina dotázaných odpověděla, že tyto kompetence rozhodně využívá, jednalo se o 52,5 % manažerů. 42,5 % manažerů behaviorální kompetence spíše využívá a 5 % z nich tyto kompetence spíše nevyužívá. Téměř všichni projektoví manažeři tedy uvedli, že behaviorální kompetence při své práci využívají.

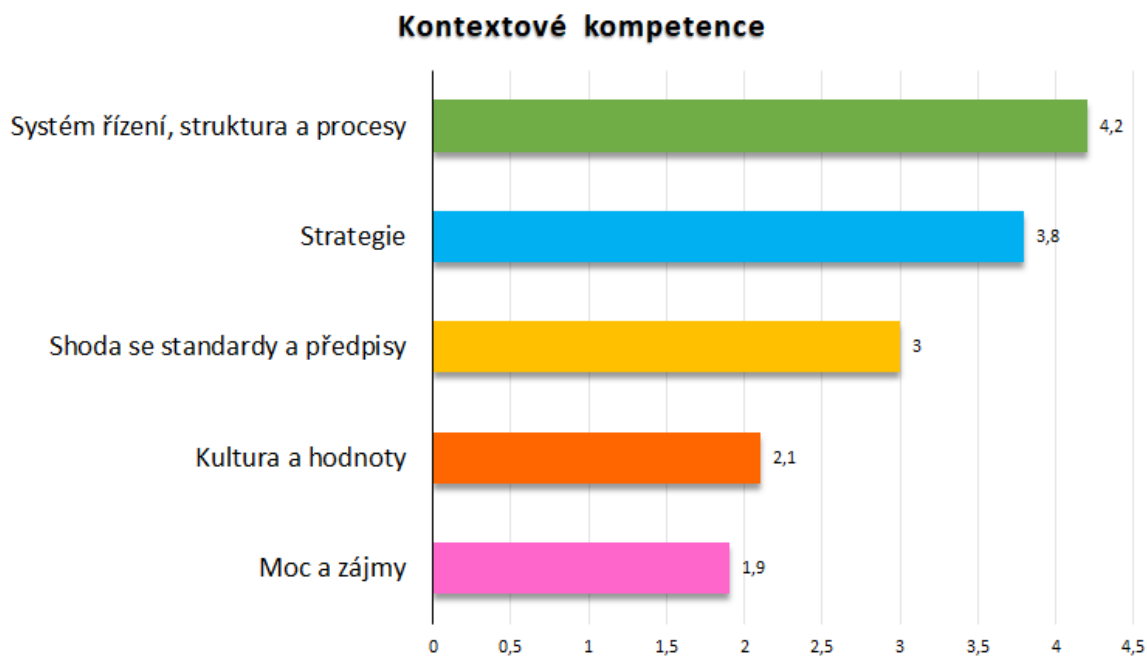


Obr. 21. Využívání behaviorálních kompetencí [21]

Tak jako u předchozích otázek, i u otázky „Které elementy kontextových kompetencí využíváte?“, dostali respondenti za úkol, seřadit jednotlivé elementy dle toho, jak je využívají. Stejně tak, jako u předcházejících kompetencí, tak i u kontextových kompetencí byly rozděleny body. Jelikož se jedná o pět elementů, za první místo bylo uděleno 5 bodů a za páté místo bod jeden a výsledné hodnoty byly zprůměrovány. Podle obrázku 22 nejvíce z kontextových kompetencí dotázaní manažeři využívají elementy systém řízení a struktura a procesy. Následují elementy strategie, shoda se standardy a předpisy a kultura a hodnoty. Naopak nejméně využívaným elementem kontextových kompetencí je element moc a zájmy.

#	Možnosti odpovědí	Důležitost
●	Systém řízení, struktura a procesy	4,2
●	Strategie	3,8
●	Shoda se standardy a předpisy	3
●	Kultura a hodnoty	2,1
●	Moc a zájmy	1,9

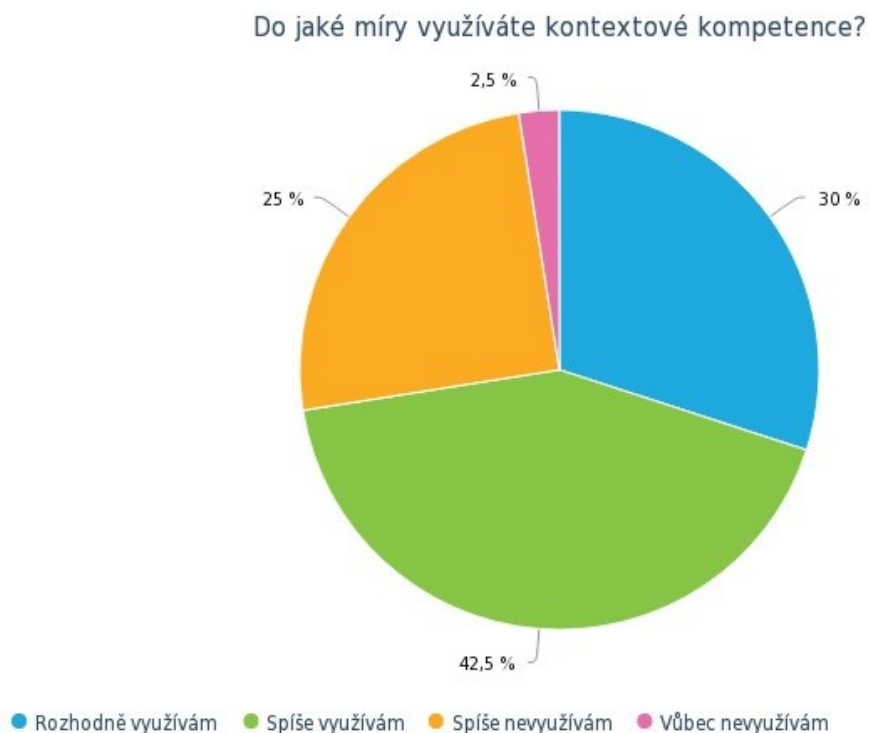
Obr. 22. Elementy kontextových kompetencí [21]



Obr. 23. Elementy kontextových kompetencí – graf [vlastní zpracování]

Nejvíce se odpovědi lišily v případě kontextových kompetencí (obrázek 24). 42,5 % manažerů uvedlo, že tyto kompetence spíše využívá, 25 % manažerů spíše nevyužívá a 30 % manažerů rozhodně využívá kontextové kompetence. Dokonce v jednom případě (2,5 %)

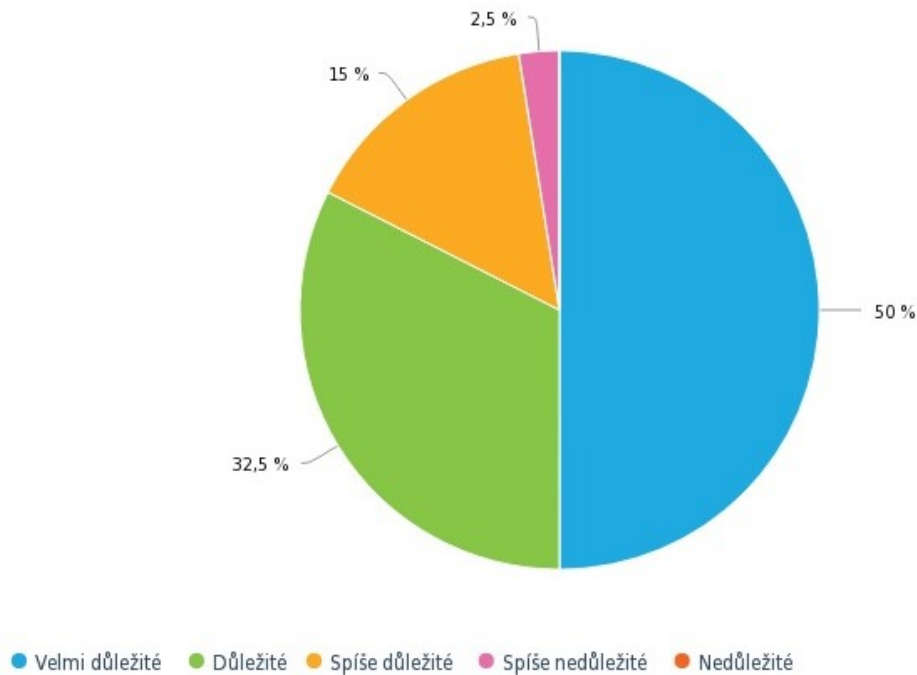
bylo uvedeno, že daný manažer kontextové kompetence nevyužívá vůbec. Dá se říci, že asi 3/4 oslovených projektových manažerů při své práci využívají kontextové kompetence.



Obr. 24. Využívání kontextových kompetencí [21]

Na otázku, zda je důležité využívat kompetence v projektovém managementu (obrázek 25) odpověděla rovná polovina respondentů (50 %), že je to velmi důležité. Dalších 32,5 % manažerů označilo využívání kompetencí v projektovém managementu za důležité a 15 % uvedlo, že používání kontextových kompetencí je spíše důležité. Zbývající respondent (2,5 %) označil využívání kompetencí za spíše nedůležité. Z odpovědí tedy vyplývá, že využívání kompetencí v projektovém managementu je určitě důležité.

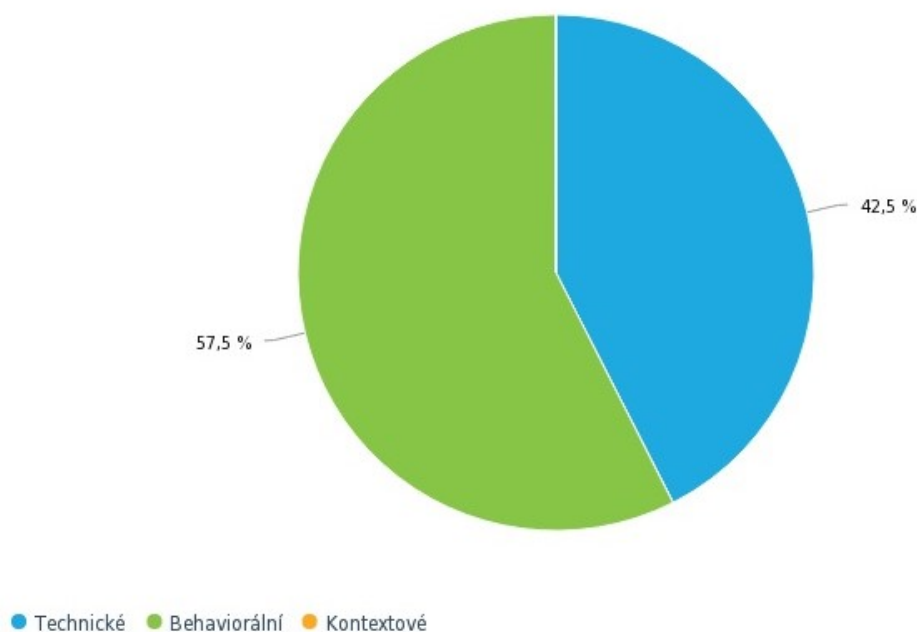
Jak je podle Vás důležité využívat kompetence v projektovém managementu?



Obr. 25. Důležitost využívání kompetencí [21]

Více než polovina projektových manažerů (57,5 %) nejčastěji při řízení projektů využívá technické kompetence. Necelá polovina respondentů (42,5 %) uvedla, že při řízení projektů využívá nejčastěji kompetence behaviorální (obrázek 26). Kontextové kompetence neuvedl žádný z dotázaných manažerů.

Kterou oblast kompetencí využíváte nejčastěji při řízení projektů?



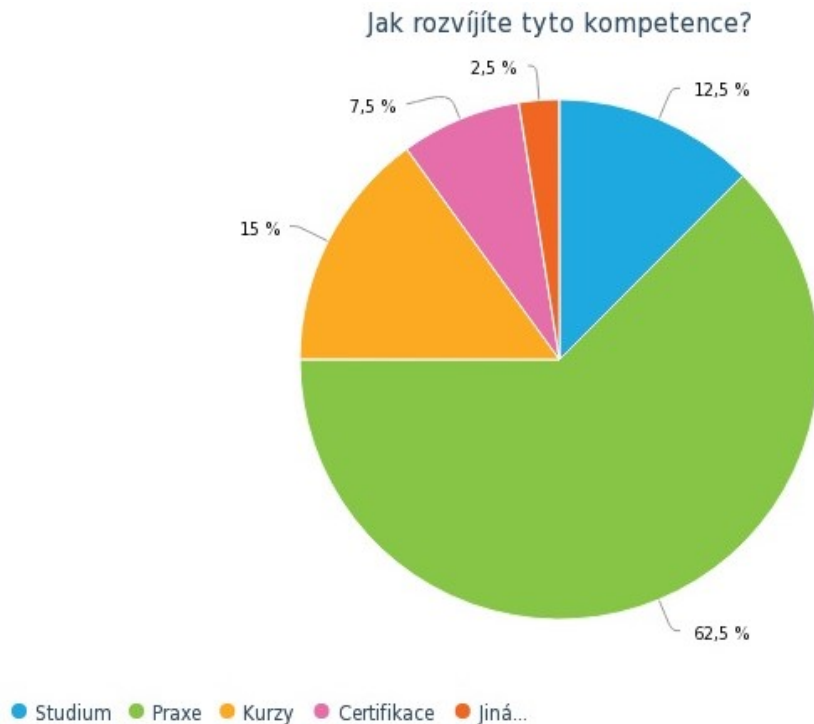
Obr. 26. Nejčastěji využívaná oblast kompetencí [21]

Na otázku, jak projektoví manažeři získali tyto kompetence (obrázek 27), odpověděli téměř všichni dotazovaní, že si kompetence osvojili praxí. Jednalo se o 85 % z nich. Pouze 5 % si kompetence osvojilo studiem nebo prostřednictvím certifikace. Pouhý jeden respondent zvolil možnost osvojení kompetencí pomocí kurzů a jeden dotázaný vybral jinou možnost, a to kombinaci výše uvedených možností (2,5 %).



Obr. 27. Způsob získání kompetencí [21]

Na předchozí otázku navazovala otázka, jak tyto kompetence projektoví manažeři rozvíjí (obrázek 28). Zde odpovědělo jednoznačně nejvíce respondentů, že tyto kompetence rozvíjí praxí. Jednalo se celkem o 62,5 % dotázaných. Následovala možnost rozvoje prostřednictvím kurzů, kterou zvolilo 15 % respondentů, studiem své kompetence rozvíjí 12,5 % dotázaných a získáním certifikátu 7,5 % manažerů. Jeden manažer zvolil možnost jiná a uvedl kombinaci výše uvedených možností (2,5 %).



Obr. 28. Způsob rozvíjení kompetencí [21]

U otázky, zda respondenti znají novou IPMA ICB verzi 4.0 (obrázek 29) byly odpovědi nejvíce překvapující. Více než polovina projektových manažerů uvedla, že se s novou verzí ještě nesešla. Jednalo se o 57,5 % dotázaných. Zbývajících 42,5 % respondentů tuto verzi zná.



Obr. 29. Nová IPMA ICB v. 4.0 [21]

4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Co se týká výsledků dotazníkového šetření, větší počet dotázaných tvořili muži. Nejvíce respondentů bylo ve věku 31 – 40 let, působících v oboru informační technologie. Největší počet respondentů působí jako projektoví manažeři 6 – 10 let a pracovali již na více než 20 projektech. Největší zastoupení měl stupeň certifikace C – Certified Project Manager (certifikovaný projektový manažer).

Nejvíce respondentů uvedlo, že technické i behaviorální kompetence rozhodně využívají a kontextové kompetence spíše využívají. Polovina dotázaných uvedla, že je velmi důležité využívat kompetence v projektovém managementu. Téměř všichni respondenti získali kompetence praxí a stejně tak je praxí i rozvíjí. Překvapením bylo, že více než polovina dotázaných nezná aktuální verzi IPMA ICB v. 4.0.

Co se využívání jednotlivých kompetencí týče, dotázaní projektoví manažeři uvedli, že nejčastěji využívají behaviorální kompetence. Mezi nejvyužívanější elementy technických kompetencí patří: návrh projektu, požadavky a cíle, organizace projektu a práce s informacemi, čas, plánování a operativní řízení. Nejvyužívanějšími elementy behaviorálních kompetencí jsou: komunikační dovednosti, týmová práce, osobní integrita a spolehlivost, sebe-reflexe a sebeřízení a vyjednávání. Nejvíce využívané elementy kontextových kompetencí jsou: systém řízení, struktura a procesy, strategie a shoda se standardy a předpisy. Naopak nejméně využívaným elementem technických kompetencí je výběr a vyváženost, z behaviorálních kompetencí se jedná o element konflikty a krize a nejméně využívaným elementem kontextových kompetencí je element moc a zájmy.

5 NÁVRHY ROZVOJE KOMPETENCÍ

Jak již bylo zmíněno, kompetence projektových manažerů se dají rozvíjet například prostřednictvím odborných kurzů, certifikovaných vzdělávacích programů, workshopů, konferencí, dále také koučováním, mentoringem, rotací práce, prací na projektech, samostudiem nebo praxí. V jednotlivých podkapitolách jsou uvedeny konkrétní návrhy rozvoje kompetencí.

5.1 Certifikované kurzy projektového managementu

Mezi nejznámější certifikační systémy projektových manažerů patří certifikace projektového manažera dle IPMA, PMI a PRINCE2. V této části práce se zmíním o certifikaci projektového manažera dle PRINCE2 a IPMA.

PRINCE2 nabízí mnoho kurzů, jejichž prostřednictvím, se dá zvyšovat kompetentnost projektových manažerů. Jedná se o nejpopulárnější metodiku mezi projektovými manažery. Zvyšuje efektivitu, rozšiřuje znalosti, poskytuje praktické návody a dovednosti potřebné pro úspěšnou realizaci projektů. Certifikační schéma PRINCE2® se skládá ze základního levelu Foundation. Absolventi mohou dále navázat certifikací Practitioner, která se zaměřuje na praktické prohloubení znalostí. IPMA nabízí čtyřstupňový certifikační systém – stupně A, B, C a D. [22] [23]

PRINCE2® Foundation

Zájemci se naučí používat v praxi osvědčené principy projektového řízení, v celém životním cyklu projektu. Kurz je vhodný pro všechny členy týmu, kteří se chtějí přímo i nepřímo podílet na úspěšné realizaci projektu. Kurz narozdíl od jiných metodik nevyžaduje vstupní kvalifikační předpoklady, což znamená, že je otevřen široké skupině zájemců, kteří hledají efektivní způsob, jak se naučit metodicky řídit velké i malé projekty. Cílem certifikace je ověřit předpoklady a schopnosti potřebné v praxi na pozici člena projektového týmu, nebo samostatného manažera či jiného pracovníka, který má roli v projektovém týmu. Nejčastější využití nachází na pozicích:

- junior i senior projektový manažer
- manažeři zodpovědní za realizaci strategických cílů
- člen projektového týmu
- konzultanti, kteří zavádějí metodiku (principy projektového řízení)

Kurz je vyučován v českém jazyce, délka je 3 dny, kurzy probíhají v Praze a v Brně, cena kurzu je 14 000 Kč bez DPH a je zakončen zkouškou (závěrečný test), po níž je udělena doživotní certifikace. [23] [24]

PRINCE2® Practitioner

Kurz PRINCE2 Practitioner je určen absolventům kurzu PRINCE2 Foundation, kteří si osvojili základy metodiky, terminologie a technik v praxi. Úroveň Practitioner umožňuje zdokonalení se a převzetí kontroly nad projekty v celém životním cyklu, předcházení potíží i řešení aktuálních problémů. Naučí řídit projektové týmy, upravovat metodiku na míru potřebám organizace, ale i projektu. Mezi nejčastější absolventy kurzu patří:

- Provozní a linioví manažeři
- Junior, senior project management, Vedoucí týmu
- Project Assurance; Project Support; Ostatní členové projektového týmu

Kurz je vyučován v českém jazyce, délka je 2 dny, kurzy probíhají v Praze a v Brně, cena kurzu je 13 490 Kč bez DPH a je zakončen zkouškou (závěrečný test), po níž je udělen certifikát, jehož platnost je 3-5 let. [25]

IPMA Level D®, Certified Project Management Associate

IPMA nabízí certifikát, který prokazuje znalosti v řízení projektů a možnost pracovat jako člen projektového týmu či jako koordinátor projektů. Celý proces certifikace je prováděn v českém jazyce. Platnost certifikátu je 5 let. Základní cena je 8 900 Kč bez DPH a cena pro řádné členy IPMA CZ je 7 900 Kč bez DPH. [31] [32]

IPMA Level C®, Certified Project Manager

IPMA nabízí certifikát, kterým si zájemci ověří schopnost řídit projekty. Minimální praxe uchazeče je 3 roky. Platnost certifikátu je 5 let. Základní cena je 16 900 Kč bez DPH a cena pro řádné členy IPMA CZ je 14 900 Kč bez DPH. [31] [32]

Srovnání PRINCE2 a IPMA

Jelikož se jedná o certifikační kurzy, nabízí se možnost srovnat PRINCE2 a IPMA. Tabulka ukazuje, že IPMA C a PRINCE2 Practitioner odpovídají stejné úrovni certifikace – člen řídicího týmu, stejně tak i IPMA D a PRINCE2 Foundation odpovídají stejné úrovni certifikace – projektový manažer.

Tab. 6. Srovnání mezinárodních certifikátů řízení projektů a programů [28]

PROJEKTOVÁ ROLE	AXELOS®	PMI®	IPMA®
programový manažer / projektový ředitel	MSP Practitioner, MSP Advanced Practitioner	PgMP	IPMA A
senior projektový manažer	x	x	IPMA B
projektový manažer	PRINCE2 Practitioner, PRINCE2 Agile Practitioner	PMP	IPMA C
člen řídicího týmu	PRINCE2 Foundation	CAPM	IPMA D

Srovnáme-li IPMA a PRINCE2, tak PRINCE2 je rychlejší a snadnější variantou získání certifikace, proto jsou tyto kurzy také velmi oblíbené. Navíc verze Foundation nabízí doživotní certifikát. Zatímco IPMA má omezenou platnost certifikátu u všech variant – 5 let, poté je třeba absolvovat recertifikaci. Zároveň pro úroveň IPMA C je potřeba mít 3 roky praxe v projektovém řízení, stejně tak je tomu i u vyšších úrovní. PRINCE2 nevyžaduje praxi u žádné z variant. Z toho vyplývá, že IPMA k certifikaci přistupuje tak, že pouze teoretické základy nestačí, ale je třeba mít i praktické zkušenosti. PRINCE2 prověřuje uchazeče pouze prostřednictvím testu, stejně tak je tomu i u IPMA D. PRINCE2 Foundation je nabízen za 14 000 Kč a dále je možné jej rozšířit o PRINCE2 Practitioner za 13 490 Kč s platností 3-5 let. IPMA nabízí úroveň D za 8 900 Kč a úroveň C za 16 900 Kč s platností 5 let.

Kurzy PRINCE2 jsou vhodné pro lidi, kteří chtějí získat rychle a snadno certifikaci, ovšem pro ty, kteří chtějí dále rozvíjet své znalosti a dovednosti je vhodnější certifikace prostřednictvím IPMA, jelikož propojuje teorii a praxi a ověřuje znalosti průběžně – prostřednictvím recertifikace.

5.2 Kurzy projektového řízení

Praktické řízení projektů

Tento kurz pomůže účastníkům nastavit a realizovat projekt tak, aby dával smysl, aby splnil očekávání zainteresovaných stran a zajistil požadované přínosy. Kurz je kombinací nutné teorie s příklady z praxe a praktických cvičení.

Kurz nabízí poznání nových technik a nástrojů řízení projektů, zjištění, kdo je pro projekt důležitý, co od projektu očekává a jak s ním během projektu komunikovat, obeznámení s

tzv. diamantovým modelem (Diamond Model), který pomůže určit přístup k projektu na základě technologické náročnosti, komplexnosti, novátorství a urgentnosti projektu, naučení se plánovat projekt s rezervami pro případ nečekaných situací nebo možnost sdílení zkušeností s ostatními účastníky.

Kurz je určený:

- projektovým manažerům, kteří již mají zvládnuté základy projektového řízení
- projektovým specialistům
- absolventům kurzu Vedení a motivace projektového týmu, na který tento kurz volně navazuje a který doplňuje

Kurz je dvoudenní a jeho cena je 9 990,- Kč. [29]

Vedení a motivace projektového týmu

Úspěch projektu závisí především na lidech, kteří se na něm podílejí. Kurz nabízí pochopení, jaké jsou vlastnosti dobrého lídra a jak sestavit dobře fungující tým, jaké jsou týmové role v optimálním týmu, naučení se motivovat lidi a efektivně řešit případné konflikty, osvojení si vyzkoušených technik spolupráce a výměnu zkušeností s ostatními účastníky.

Kurz je určený:

- projektovým manažerům
- všem, kteří se chtějí zdokonalit ve vedení týmu
- absolventům kurzu Praktické řízení projektů, na který tento kurz volně navazuje a který doplňuje

Kurz je jednodenní a jeho cena je 8 990,- Kč. [30]

5.3 Vzdělávací programy – workshopy

ELAI nabízí různé workshopy, které lze kombinovat v rámci komplexních vzdělávacích programů, které systematicky pokrývají klíčová profesní témata. Workshopy na sebe tematicky navazují a vytváří tak obsahově ucelené programy. Jsou vedeny předními osobnostmi českého byznysu a umožňují nahlédnout na danou problematiku z více úhlů. Workshopy lze v rámci každého komplexního programu absolvovat v libovolném pořadí. [26]

Great Team Leader Program

Great Team Leader Program je unikátní kombinací prakticky využitelných dovedností, kterými by měl disponovat manažer každého týmu. Zájemci se naučí, jak využít svou vizi jako motivaci pro tým, jak budovat autonomii a delegovat pravomoc, jak budovat TOP tým a efektivně komunikovat na všech úrovních. Program je určen nejen těm, kteří již tým vedou, ale i členům týmu, kteří chtějí být o krok napřed a na pozici týmového lídra se v budoucnosti posunout. Účastníci po absolvování komplexního programu GREAT TEAM LEADER obdrží certifikát European Leadership & Academic Institute. Cena programu je 22 900,-.

Obsah vzdělávacího programu:

- Pokročilé prezentační dovednosti s hlavním makroekonomickým stratégem ČSOB
- Týmy 2.0 s programovým manažerem Google
- Leadership v době změn s bývalým CEO T-Mobile Czech a Slovak Telekom [27]

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teoretická východiska týkající se problematiky projektového managementu s důrazem na kompetentnost projektových manažerů, charakterizovat požadavky na kompetentnost projektových manažerů v České republice a navrhnout způsoby zvyšování úrovně kompetentnosti projektových manažerů v České republice. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce definuje projektový management, projekt, projektového manažera a jeho kompetence: technické, behaviorální a kontextové. V práci jsem se zaměřila na kompetence projektového manažera dle IPMA, což je evropská nevládní organizace projektového řízení. Jsou zde popsány kompetence dle nejnovější verze IPMA ICB v. 4.0. Na základě této verze byl sestaven i dotazník.

Výsledky dotazníkového šetření provedeného elektronickou formou, jsou rozebrány v praktické části. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, které elementy kompetencí projektiví manažeři nejvíce využívají a navrhnout způsoby jejich rozvoje. Dotazník obsahoval kromě základních informací o manažerech a jejich zkušeností hlavně otázky zaměřené na zjištění, které elementy kompetencí projektiví manažeři nejvíce využívají. Jak vyplynulo z odpovědí respondentů, nejčastěji využívány jsou kompetence behaviorální a technické, naopak kompetence kontextové jsou využívány o něco méně. Dále byly dotazníkovým šetřením zjištěny nejvyužívanější elementy technických kompetencí, mezi které patří návrh projektu, požadavky a cíle, organizace projektu a práce s informacemi, čas, plánování a operativní řízení a finance. Nejvyužívanějšími elementy behaviorálních kompetencí jsou: komunikační dovednosti, týmová práce, osobní integrita a spolehlivost, sebereflexe a sebeřízení a vyjednávání. Nejvíce využívané elementy kontextových kompetencí jsou: systém řízení, struktura a procesy, strategie a shoda se standardy a předpisy. Naopak nejméně využívaným elementem technických kompetencí je výběr a vyváženost, u behaviorálních kompetencí je to element konflikty a krize a nejméně využívaným elementem kontextových kompetencí je element moc a zájmy. Na závěr byly navrženy způsoby zvyšování kompetencí pomocí různých kurzů a vzdělávacích programů.

Přesto, že jsou některé kompetence využívány více a jiné méně, je důležité znát a využívat je všechny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [2] Řízení projektů (Project Management). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 421 s. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [4] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.
- [5] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [6] Magický trojúhelník projektového řízení. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>
- [7] Manažerské role. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>
- [8] Úvod do projektového řízení. Regionální stálá konference pro území Jihomoravského kraje [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://rskjmk.kr-jihomoravsky.cz/api/media/110/Úvod+do+projektového+řízení.pdf>
- [9] ICB (IPMA Competence Baseline). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>
- [10] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [11] Projektový manažer. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-mana-zer>

- [12] Kompetence vs kompetentnost (Competence vs Competency). Sociální síť pro business - ManagementMania.com [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-kompetence-kompetentnost>
- [13] Kompetentnost (Competency). Sociální síť pro business - ManagementMania.com [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetentnost>
- [14] MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ 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.
- [15] Projektový management. Komora projektových manažerů | Přehled ze světa projektového řízení [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.komrapm.cz/projektovy-management/>
- [16] NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ. IPMA® Česká republika [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf
- [17] BOČKOVÁ, HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení*. Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.
- [18] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [19] PORVAZNÍK, Ján a Janka Ladová. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [20] Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4. Mautic [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://mautic.ipma.cz/asset/13:icb4>
- [21] Grafy vytvořené webovou stránkou www.survio.com
- [22] PRINCE2®. Manažerské kurzy, školení na míru, certifikace | TAYLLORCOX [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2>
- [23] Certifikace PRINCE2®. Manažerské kurzy, školení na míru, certifikace | TAYLLORCOX [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/certifikace>
- [24] PRINCE2® Foundation. Manažerské kurzy, školení na míru, certifikace | TAYLLORCOX [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/prince2-foundation>

- [25] PRINCE2® Practitioner. Manažerské kurzy, školení na míru, certifikace | TAYLLORCOX [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/prince2-practitioner>
- [26] Vzdělávací programy. ELAI [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://elai.cz/#programs>
- [27] Great team leader. ELAI [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://elai.cz/collections/great-team-leader/>
- [28] Jak si správně vybrat kurz a certifikaci projektového řízení?. Ved'te Vaše projekty, vývoj i dodávku služeb úspěšně. | PRINCE2, PMI, Agile, Scrum, ITIL, COBIT, TOGAF. [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: https://www.potifob.cz/srovnani_certifikaci_PM
- [29] Praktické řízení projektů. Top vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery | topvision.cz [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/prakticke-rizeni-projektu---techniky-a-nastroje-pro-strategicke-rizeni>
- [30] Vedení a motivace projektového týmu. Top vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery | topvision.cz [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vedeni-a-motivace-projektoveho-tymu---jak-vytvorit-efektivni-projektovy-tym>
- [31] Certifikace. Jsme IPMA® Česká republika [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certifikace/>
- [32] Kompletní ceník. Jsme IPMA® Česká republika [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/cenik/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Projects in Controlled Environments
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Základny projektového managementu [3]</i>	13
<i>Obr. 2. Trojimperativ projektu [1]</i>	14
<i>Obr. 3. Změna veličin trojimperativu [1]</i>	15
<i>Obr. 4. Dobře řízený projekt [6]</i>	15
<i>Obr. 5. Špatně řízený projekt [6]</i>	15
<i>Obr. 6. Kompetentnost a její základní souvislosti [13]</i>	20
<i>Obr. 7. Oko kompetencí projektového manažera v. 3.2 [16]</i>	22
<i>Obr. 8. Oko kompetencí v. 4.0 [20]</i>	23
<i>Obr. 9. Kompetenční oblasti [20]</i>	24
<i>Obr. 10. Pohlaví [21]</i>	36
<i>Obr. 11. Věk [21]</i>	36
<i>Obr. 12. Oblast podnikání [21]</i>	37
<i>Obr. 13. Délka působení [21]</i>	38
<i>Obr. 14. Počet projektů [21]</i>	39
<i>Obr. 15. Stupeň certifikace [21]</i>	39
<i>Obr. 16. Elementy technických kompetencí [21]</i>	40
<i>Obr. 17. Elementy technických kompetencí – graf [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 18. Využívání technických kompetencí [21]</i>	41
<i>Obr. 19. Elementy behaviorálních kompetencí [21]</i>	42
<i>Obr. 20. Elementy behaviorálních kompetencí – graf [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 21. Využívání behaviorálních kompetencí [21]</i>	43
<i>Obr. 22. Elementy kontextových kompetencí [21]</i>	44
<i>Obr. 23. Elementy kontextových kompetencí – graf [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 24. Využívání kontextových kompetencí [21]</i>	45
<i>Obr. 25. Důležitost využívání kompetencí [21]</i>	46
<i>Obr. 26. Nejčastěji využívaná oblast kompetencí [21]</i>	46
<i>Obr. 27. Způsob získání kompetencí [21]</i>	47
<i>Obr. 28. Způsob rozvíjení kompetencí [21]</i>	48
<i>Obr. 29. Nová IPMA ICB v. 4.0 [21]</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Kompetence a elementy kompetencí [16]</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2. Přehled elementů kompetencí v. 4.0 [20]</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 3. Technické kompetence v. 4.0 [20]</i>	<i>25</i>
<i>Tab. 4. Behaviorální kompetence v. 4.0 [20]</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 5. Kontextové kompetence v. 4.0 [20]</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 6. Srovnání mezinárodních certifikátů řízení projektů a programů [28]</i>	<i>52</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dělení projektů

P II Životní cyklus projektu

P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: DĚLENÍ PROJEKTŮ

Projekty se dělí dle různých kritérií do několika kategorií. Dle základního dělení projektů se rozlišují projekty investiční a neinvestiční.

Projekty investiční neboli tvrdé jsou zaměřeny zejména na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Jedná se především o výstavbu a nákup nemovitostí a nákup nových strojů a technologií, jde tedy o pořízení a technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. [2] [4]

Naopak neinvestiční či měkké projekty se zaměřují na podporu realizace činností, kde pořízení majetku je pouze podpůrnou záležitostí a je značně omezeno. Příkladem mohou být různé realizace v oblasti vzdělávání nebo poskytování sociálních služeb, např. zavádění nových vzdělávacích programů či nových forem výuky.

Rozdílem mezi těmito typy projektů je doba, kdy se začnou projevovat výstupy projektu. U investičních projektů se výstupy projeví až po jejich ukončení, zatímco u neinvestičních projektů již v průběhu realizace projektu. [2]

Zde jsou uvedeny další příklady rozdělení projektů podle určitých hledisek:

Dle aplikačních oblastí:

- Vybudování nové firmy
- Reengineering firmy
- Zavedení nové technologie
- Zavedení nového informačního systému
- Vývoj a zavedení nového produktu na trh
- Vykonání jednorázové akce

Dle výsledku projektu:

- Budovy
- Zařízení
- Komplexy infrastruktury
- Události (např. sportovní, výstavy)
- Výzkumné a vývojové úkoly [1]

Podle jejich obsahu či účelu:

- Spojené s výstavbou – všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
- Výzkumné a vývojové – projekty řešící inovace od 3. řádu výše
- Technologické – projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb
- Organizační – projekty změn určitých struktur nebo uspořádání významných akcí

Dle složitosti:

- Komplexní – unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů
- Speciální – střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
- Jednoduchý – malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů [3]

[1] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.

[2] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.

[3] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0

[4] Prováděcí dokument – ROP Jihovýchod. Dotace z Evropské unie – ROP JV [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: http://www.jihovychod.cz/download/dokumenty-ke-stazeni/Provadeci_dokument_1_27.pdf

PŘÍLOHA P II: ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu. Je velmi důsledně sledován a úspěch projektu je často silně závislý na dodržení definovaného časového rámce. Projekt jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. Obecně se jedná o:

- Předprojektovou fázi (přípravná, definiční)
- Projektovou fázi (realizační)
- Poprojektovou fázi (vyhodnocovací)

Předprojektová fáze projektu

Úlohou předprojektové fáze je prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Většinou se zpracovávají dva dokumenty:

- Studie příležitosti (Opportunity study) má za úkol zodpovědět otázku: Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt? Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, na trhu, předpokládaný vývoj trhu a organizace apod. Výsledkem je doporučení nebo naopak nedoporučení realizovat zamýšlený projekt.
- Studie proveditelnosti (Feasibility study) se zpracovává v případě, že se organizace rozhodne na základě doporučení předchozí studie projekt opravdu realizovat. Tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje.

Projektová fáze projektu

V této fázi dochází k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizaci, která je zakončena předáním výsledků a ukončením této fáze projektu. Tato fáze se člení na:

- Zahájení – pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt řádně zahájit. Upřesňuje se cíl projektu, požadované výstupy, personální obsazení, kompetence a další. To může splnit například dokument zakládací listina projektu.
- Příprava projektu (plánování) – projektový tým definuje rozsah projektu, vytvoří plán řízení projektu, identifikuje činnosti k realizaci a vytvoří harmonogram projektu, který je po svém schválení nazýván baseline.

- Realizace projektu – v průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem.
- Předání výstupů projektu a ukončení projektu – dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisů akceptačních protokolů, fakturaci apod. Projekt je vyhodnocen projektovým týmem a je možné jej uzavřít, resp. rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu.

Poprojektová fáze projektu

V této fázi projektu dochází k:

- Vyhodnocení průběhu projektu – analyzuje se celý průběh projektu a určují se dobré i špatné zkušenosti. Cílem je především nalézt chyby, aby se již příště neopakovaly.
- Vyhodnocení přínosů projektu – u mnoha projektů se jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby, jedná se například o projekty z oblasti jakosti. [1] [2]

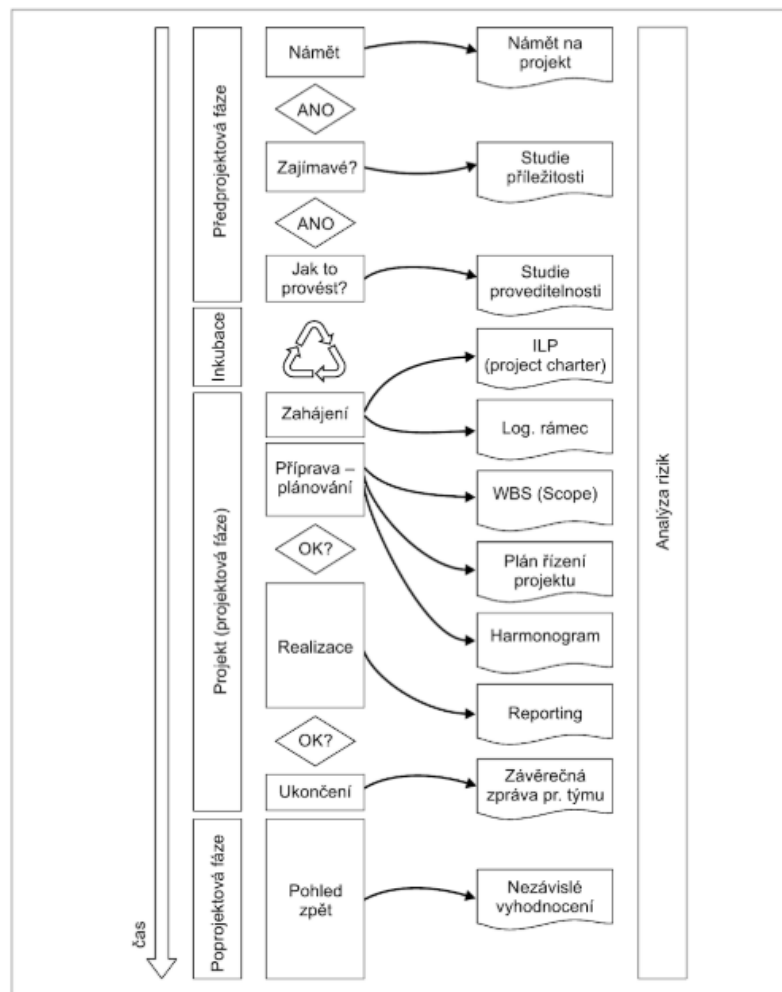


Schéma životního cyklu projektu [3]

- [1] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [2] Životní cyklus projektu. Projekt Manažer 250+ | Kariéra projektového manažera začíná u nás. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Gabriela Tylová a jsem studentkou Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci mé bakalářské práce na téma Kompetentnost projektových manažerů a její rozvoj, bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který mi pomůže s vypracováním praktické části mé bakalářské práce. Tento dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Děkuji Vám za spolupráci a vyplnění dotazníku.

1. Oblast projektového managementu, v níž působíte
 - a. Cestovní ruch
 - b. Doprava
 - c. Finanční sektor
 - d. Informační technologie
 - e. Neziskový sektor
 - f. Obchod
 - g. Poradenství
 - h. Průmysl
 - i. Stavebnictví
 - j. Strojírenství
 - k. Veřejná správa
 - l. Vzdělávání
 - m. Zdravotnictví
 - n. Jiná
2. Jak dlouho působíte jako projektový manažer?
 - a. Do 1 roku
 - b. 1 – 5 let
 - c. 6 – 10 let
 - d. 11 – 15 let
 - e. Více než 15 let
3. Na kolika projektech jste již pracoval(a)?
 - a. 1 – 5
 - b. 6 – 10
 - c. 11 – 15
 - d. 16 – 20
 - e. Více než 20
4. Stupeň certifikace dle IPMA
 - a. Level A
 - b. Level B
 - c. Level C
 - d. Level D
 - e. Bez certifikace

5. Které elementy technických kompetencí nejvíce využíváte (Změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)?
 - a. Návrh projektu
 - b. Požadavky a cíle
 - c. Rozsah projektu
 - d. Čas
 - e. Organizace projektu a práce s informacemi
 - f. Kvalita
 - g. Finance
 - h. Zdroje
 - i. Obstarávání
 - j. Plánování a operativní řízení
 - k. Rizika a příležitosti
 - l. Zainteresované strany
 - m. Změny
 - n. Výběr a vyváženost

6. Do jaké míry využíváte technické kompetence?
 - a. Rozhodně využívám
 - a. Spíše využívám
 - b. Spíše nevyžívám
 - c. Vůbec nevyžívám

7. Které elementy behaviorálních kompetencí nejvíce využíváte (Změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)?
 - a. Sebereflexe a sebeřízení
 - b. Osobní integrita a spolehlivost
 - c. Komunikační dovednosti
 - d. Zainteresovanost a vztahy
 - e. Vůdcovství
 - f. Týmová práce
 - g. Konflikty a krize
 - h. Kreativita, vynalézavost a důvtip
 - i. Vyjednávání
 - j. Orientace na výsledky

8. Do jaké míry využíváte behaviorální kompetence?
 - b. Rozhodně využívám
 - a. Spíše využívám
 - b. Spíše nevyžívám
 - c. Vůbec nevyžívám

9. Které elementy kontextových kompetencí nejvíce využíváte (Změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)?
 - a. Strategie
 - b. Systém řízení, struktura a procesy
 - c. Shoda se standardy a předpisy
 - d. Moc a zájmy

- e. Kultura a hodnoty
10. Do jaké míry využíváte kontextové kompetence?
- a. Rozhodně využívám
 - b. Spíše využívám
 - c. Spíše nevyžívám
 - d. Vůbec nevyžívám
11. Jak je podle Vás důležité využívat kompetence v projektovém managementu?
- a. Velmi důležité
 - b. Důležité
 - c. Spíše důležité
 - d. Spíše nedůležité
 - e. Nedůležité
12. Kterou oblast kompetencí využíváte nejčastěji při řízení projektů?
- a. Technické
 - b. Behaviorální
 - c. Kontextové
13. Jak jste získal(a) tyto kompetence?
- a. Studium
 - b. Praxe
 - c. Kurzy
 - d. Certifikace
 - e. Jiná
14. Jak rozvíjíte tyto kompetence?
- a. Studium
 - b. Praxe
 - c. Kurzy
 - d. Certifikace
 - e. Jiná
15. Znáte novou verzi IPMA ICB v. 4.0?
- a. Ano
 - b. Ne
16. Pohlaví
- a. Žena
 - b. Muž
17. Věk
- a. Méně než 20
 - b. 20 – 30
 - c. 31 – 40
 - d. 41 – 50
 - e. 51 – 60
 - f. Nad 60