

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Kompetence vedení lidí v praxi projektových
manažerů**

**Competence of people management in practice of
project managers**

Zuzana Steinerová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Kompetence vedení lidí v praxi projektových manažerů“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzni dne 24.4.2023

v. r. *Zuzana Steinerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte klíčové pojmy z oblasti projektového řízení a identifikujte osobnost projektového manažera.
2. Charakterizujte pojem leadership s důrazem na manažerské dovednosti a osobnostní rozvoj.
3. Proved'te dotazníkové šetření v oblasti praxe projektových manažerů ve vybraném odvětví.
4. Konfrontujte zjištění reality s teorií a uveďte doporučení pro projektové manažery.

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí kvalifikační práce, paní Ing. Mileně Hasalové, Ph. D., za její čas, velikou trpělivost a podporu. Dále bych ráda poděkovala za čas projektovým manažerům z odvětví informačních technologií, kteří se zúčastnili mého šetření.

Ráda bych také vyjádřila poděkování mojí matce a celé mé rodině, mému partnerovi Petrovi a přátelům, kteří ve mně věřili, i když jsem si nevěřila já sama.

Opravdu velké díky také patří mým studijním kolegům, bez kterých by prostě a jednoduše nešlo.

Obsah

Úvod	6
1 Projektový management.....	7
1.1 Projekt.....	7
1.1.1 Projektový trojúhelník	8
1.1.2 Životní cyklus projektu.....	9
1.1.3 Cíle projektu	10
1.2 Projektové role.....	11
1.2.1 Zainteresované strany	11
1.3 Projektový tým.....	12
1.3.1 Spolupráce v týmu	13
1.3.2 Týmové role.....	13
1.4 Projektový manažer	15
1.4.1 Úkoly manažera projektu.....	15
1.4.2 Odpovědnost projektového manažera.....	16
1.4.3 Role manažera projektu	16
1.4.4 Styly vedení lidí.....	17
1.5 Světové standardy a certifikace projektového managementu.....	18
1.5.1 Certifikace projektových manažerů podle IPMA®	18
1.5.2 Certifikace projektových manažerů podle PRINCE2®.....	19
1.5.3 Certifikace projektových manažerů podle PMI®.....	19
2 Kompetence vedení lidí	21
2.1 Leadership.....	21
2.1.1 Leadership projektových manažerů	22
2.1.2 Chyby lídrů	22

2.1.3	Leadership & EQ	23
2.2	Motivace	23
2.2.1	Potřeby a motivace.....	23
2.2.2	Motivování zaměstnanců	24
2.3	Asertivita.....	24
2.3.1	Asertivní chování	24
2.3.2	Asertivní techniky.....	25
2.4	Sebekontrola	25
2.5	Konflikty a krize	26
2.6	Otevřenost.....	26
3	Charakteristika vybraného odvětví	28
3.1	Popis odvětví.....	28
3.1.1	Současná situace v odvětví	28
4	Analýza kompetencí projektových manažerů v IT	30
4.1	Představení projektových manažerů	31
4.2	Absolvování certifikace projektového managementu.....	33
4.3	Motivace projektových manažerů.....	34
4.4	Práce s týmem.....	36
4.5	Využívání a posuzování kompetencí projektových manažerů	38
5	Zhodnocení šetření.....	45
6	Doporučení	46
	Závěr	50
	Seznam použitých zdrojů	51
	Seznam tabulek	52
	Seznam obrázků.....	53

Úvod

Projektový management se v současné době stává klíčovým prvkem pro dosahování úspěchu v mnoha organizacích. Projektový manažer hraje v tomto procesu klíčovou roli, neboť je odpovědný za plánování, organizaci a řízení projektů. Úspěch projektu však závisí nejen na technických znalostech a dovednostech projektového manažera, ale také na jeho schopnosti vést a motivovat tým.

Cílem této bakalářské práce „Kompetence vedení lidí v praxi projektových manažerů“ je uvést klíčové pojmy z oblasti projektového řízení a identifikovat osobnost projektového manažera, popsat potřebné kompetence projektových manažerů ve vedení lidí. Dále má práce za cíl popsat současný stav kompetencí projektových manažerů ve vybraném odvětví a analyzovat jejich silné a slabé stránky, na jejichž základě se práce také zaměří na konfrontaci teorie a opravdové praxe v oblasti vedení lidí v projektovém managementu v určitém odvětví pomocí polostrukturovaných rozhovorů a na základě toho uvede doporučení pro projektové manažery.

Výsledkem této práce budou doporučení pro projektové manažery, jak zdokonalit své schopnosti ve vedení lidí při realizaci projektu a jak se vypořádat s nejčastějšími problémy a výzvami. Tato práce tak přispěje k dalšímu rozvoji projektových manažerů a zlepšení výsledků projektů.

1 Projektový management

Projektové řízení je považováno za poměrně mladý obor, protože se o něm začíná hovořit až po konci druhé světové války. Ačkoli se v dávné minulosti uskutečňovala spousta dlouhodobějších činností, které měly projektový charakter, například stavba starověkého monumentu. Dávná doba byla oproti té dnešní pomalejší a měla dostatek zdrojů. Dnes jsou projekty více omezené, jak z hlediska času, tak z hlediska zdrojů. Dnešní doba je mnohem rychlejší a dynamičtější. Na vše se musí reagovat včas a často se říká, že už včera bylo pozdě. (Doležal et al., 2016)

Jestli organizace, firmy, podniky a instituce chtějí přežít, musí se velmi agilně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Standardní formy management postupně selhávají v mnoha oblastech. To je jeden z důvodů, proč se začal rozvíjet obor projektového řízení, efektivní nástroj realizace tolika potřebných změn, které se postupně realizují v podnicích a organizacích. (Doležal et al., 2016)

Doležal et al. (2016) uvádí, že je třeba vnímat, že projektové řízení neznamena jen používání určitých metod a technik, ačkoli jsou naprosto základní a měl by je znát každý projektový manažer – projektové řízení znamená především určitý způsob myšlení, filozofii a styl práce.

Samozřejmě existují i jiné způsoby řešení věcí než prostřednictvím projektu nebo programu. Navíc není to ani vždy tím nejvhodnějším řešením. Například, když chcete změnit dodavatele kávy pro vaši kancelář, není třeba takovou výměnu řešit jako projekt. (Doležal et al., 2016)

Doležal et al. (2016) kladou důraz na to, že je velmi vhodné řídit jako projekt akce, které projektem opravdu jsou, protože jejich realizace má pak nejvyšší naději na úspěch.

1.1 Projekt

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle příslušných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 46)

Doležal & Krátký (2016) uvádějí, že projekt je jedinečnou skupinou kroků vedoucích k dosažení stanoveného výsledku či cíle.

Doležal et al. (2016) mimo jiné definují důležitá tzv. „projektová kritéria“, která udávají, že se jedná o projekt:

- Jedinečnost cíle – často se nejedná o opakovanou akci, může být odlišná jak v prostředí, lokalitě
- Vymezenost – omezení rozpočtové, legislativní, časové
- Potřeba realizace projektovým týmem – složení projektového týmu podle potřeby oborů, specializací, schopností apod.
- Komplexnost a složitost – problém není banální
- Nadprůměrné riziko – čas je omezený, rozpočet je omezený, nezáleží na jednom členovi týmu, ale na více lidech. Z toho vyplývá, že je vždy vyšší pravděpodobnost neúspěchu oproti rutinním záležitostem.

(Doležal et al., 2016, s. 19)

Skalický, Jermář & Svoboda (2010, s. 48) uvádějí dělení projektů podle množství práce:

Tab. 1: Dělení projektů

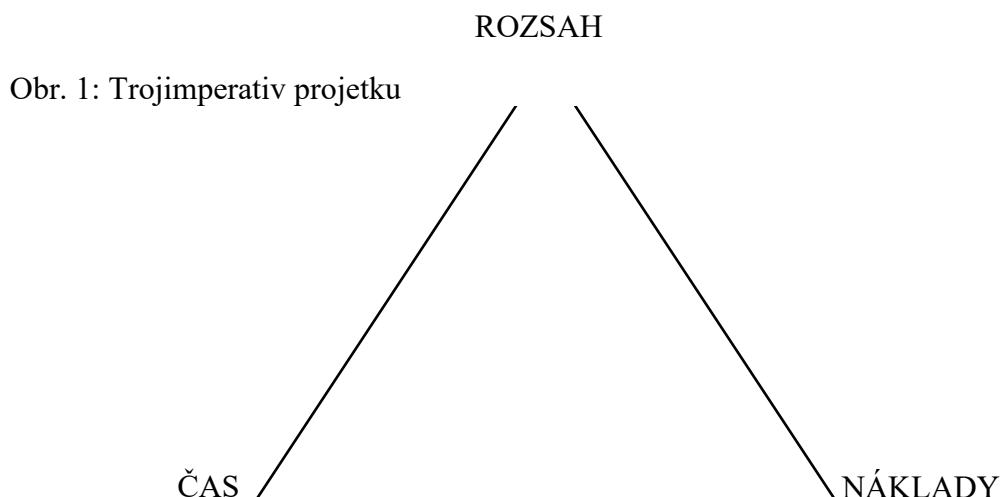
<i>Projekty</i>	<i>Počet hodin strávených prací na projektu</i>
<i>malé</i>	250 a méně
<i>střední</i>	250 až 2500
<i>velké</i>	2500 a více

Zdroj: Vlastní zpracování podle Skalického, Jermáře & Svobody (2010)

1.1.1 Projektový trojúhelník

Projekt a jeho řízení má tři důležité a zcela základní dimenze, a těmi jsou – rozsah, čas, náklady. Tyto tři dimenze jsou mezi sebou vzájemně provázány. Jedna ze tří dimenzí může být např. pro zákazníka důležitější než zbylé dvě dimenze, stále je ale třeba myslet na ostatní dvě dimenze právě kvůli jejich provázanosti. Vazba mezi těmito třemi vrcholy je velmi těsná. Při limitovaných peněžních prostředcích je nutné se spokojit s levnějším provedením projektu. A je-li požadované dokončení projektu v kratším časovém úseku a na vysokém kvalitativním stupni, často to znamená zvýšení nákladů projektu. Všechny tři dimenze jsou nutné stanovit dohodu mezi klíčovými účastníky projektu, což jsou – zákazník, investor a dodavatel. Opomene-li se jeden vrchol při úvahách o projektu, má to

vliv na dva zbývající vrcholy, proto je důležité, aby projektový manažer dbal na posouzení všech těchto tří vrcholů současně a vnímal vrcholy jako jeden celek. Tomuto vztahu se někdy říká trojimperativ projektu. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Skalického, Jermáře & Svobody (2010)

1.1.2 Životní cyklus projektu

Jak je již uvedeno výše, projekt je časově omezený a tento znak neodmyslitelně je zařazován mezi jeho základní charakteristiky. Projekt má vždy definovaný začátek a konec.

„Životní cyklus projektu je složen z projektových fází. Projektový životní cyklus je omezen začátkem a koncem projektu. Sekvence projektových fází je dána věcnou návazností činností projektu, jako jsou např. požadavky na projektový produkt – návrh – konstrukce – výroba apod. Činnosti předcházející fáze musí být obvykle zakončeny dříve, než začne fáze následující.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 53)

Doležal et al. (2016) definují v tom nejobecnějším pojetí fáze projektu:

- předprojektová fáze (vznik myšlenky projektu)
- projekt (zahájení, plánování, realizace a ukončení)
- poprojektová fáze (provoz, vyhodnocení)

Skalický, Jermář & Svoboda (2010) uvádějí společné rysy většiny životních cyklů projektů:

- Náklady a počet pracovníků na projektu jsou ze začátku nízké, poté rostou a uprostřed životní cyklu nabývají svého maxima a prudce klesají, když je projekt blízko konci.
- Pravděpodobnost úspěšného zakončení je na začátku projektu nízká, riziko a nejistota jsou velké. V průběhu projektu ale roste pravděpodobnost jeho úspěšného zakončení.
- Schopnost účastníku projektu ovlivnit jeho závěrečné charakteristiky a náklady je největší na začátku a postupně klesá v průběhu projektu.
- Na začátku bývá nadšení účastníků projektu vysoké, ale postupně se v průběhu vytrácí.

1.1.3 Cíle projektu

„Cíl projektu je stav, do kterého se chceme realizací projektu dostat. Jedná se o výsledek úsilí projektového týmu. Za koordinaci týmu a dosažení cíle je zodpovědný manažer projektu.“ (Doležal & Krátký, 2016, s. 36)

Doležal a Krátký (2016) dále uvádějí 3 parametry, které by měl obsahovat popis cíle:

- Výsledek,
- čas (termín),
- náklady (zdroje).

Správné definování cíle projektu není lehkou záležitostí, protože se nejedná pouze o technický popis cílového stavu. Je důležité porozumění mezi smluvními stranami, aby bylo jasné, jak má výstup projektu vypadat. Proto se často využívá pomůcka pro správné a dostatečné definování cíle, a tou je technika SMART:

- S = specifický, konkrétní (specific) – přesné definování cíle
- M = měřitelný (measurable) – splnění cíle musí být měřitelné, zda ho bylo dosaženo
- A = akceptovaný (agreed) – zainteresované strany musí vědět, o co jde, a musí cíl akceptovat

- R = realistický (realistic) – reálnost cíle
- T = časově ohraničený (time framed) – cíl musí mít stanovený termín

(Doležal et al., 2016)

1.2 Projektové role

Základní hybnou silou projektu jsou lidé, kteří jsou v závislosti na určitý projekt uspořádání do vhodné a prozatímní organizační struktury. (Doležal et al., 2016)

Doležal a Krátký (2016) popisují projektové role takto:

- **Sponzor projektu** – Tuto roli obvykle zastává člen vrcholového managementu organizace, jelikož má v projektu dostatečnou pravomoc ke strategickému rozhodování a propojuje projekt s managementem podniku. Zastupuje zájem vlastníka projektu a zodpovídá za smysluplnost projektu.
- **Zákazník projektu** – Zákazníkem či zadavatelem projektu je osoba nebo organizace, která vyžaduje realizaci konkrétního projektu. Formuluje nároky a požadavky na projekt, co jím má být dodáno. Projekt přebírá a akceptuje. Jeho zodpovědností bývá dosažení přínosů projektu. Často tato role může splývat s rolí sponzora projektu.
- **Manažer projektu** – Je to člověk zodpovědný za dosažení určeného cíle projektu, dále je také zodpovědný za dodržování pravidel stanovených pro řízení projektu. Řídí projektový tým tak, aby byl projekt správně naplánován a úspěšně realizován. Řídí změny a rizika, zabývá se řešením problémů a informuje sponzora projektu o vývoji a postupu.
- **Garant výstupu** – Jedná se o člena projektového týmu, který je zodpovědný za dodání výstupu či výstupů projektu v souladu se stanoveným časem a požadavky, v rozpočtovém omezení. Informuje o postupu projektového manažera.

1.2.1 Zainteresané strany

Zainteresané strany neboli zájmové skupiny, kterým se také říká stakeholderi, jsou osoby právnické či fyzické, které mají vliv na podnikové cíle a podílí se na jejich vývoji. (Taušl Procházková et al., 2017)

„Zainteresanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu či

jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“ (Doležal et al., 2016, s. 65)

Z těchto dvou definic je patrné, že v projektu je zainteresovanou stranou každý jeho účastník, od zaměstnanců po manažery, ale také externí subjekty jako jsou odběratelé nebo dodavatelé a investoři.

„Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany, identifikovat jejich rozdílné zájmy na projektu a stanovit pořadí důležitosti obojího ve vztahu k projektu.“ (Pitaš et. al., 2012, s. 29)

Skalický, Jermář & Svoboda (2010) definují devět stakeholderů:

1. **Zákazník** je osoba či organizace zadávající projekt. Definuje požadavky na projekt, stanovuje rozpočet projektu, projekt kontroluje a rozhoduje o něm.
2. **Projektový manažer**, také vedoucí projektu, má odpovědnost za projekt, jeho zpracování, kontrolu, managování projektového týmu a je odpovědný za předání projektu zákazníkovi. Je podřízený řídicímu výboru.
3. **Projektový tým** jsou odborníci aktivně se podílející na projektu.
4. **Řídicí výbor** formuluje strategický cíl projektu. Je složen ze zákazníka, investora a subjektu zpracovávající projekt.
5. **Investor** je členem řídicího výboru. Někdy může být investor zároveň i zákazníkem. Má za úkol financování projektu v rámci rozpočtu a kontrolu jeho čerpání.
6. **Podpůrný tým** je organizační a odbornou podporou pro vedoucího projektu.
7. **Mateřská organizace** je místo, kde se projekt provádí nebo se můžou využívat její zdroje.
8. **Externí člen projektového týmu** je flexibilním článkem projektového týmu, který se do práce projektového týmu zapojí, když je podle projektového manažera potřeba.
9. **Správní výbor** je součástí projektu, když jedna organizace provádí více projektů současně. Určuje projektovou politiku a přebírá řídicí úkoly na vyšším stupni.

1.3 Projektový tým

„Projektový tým je skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času

nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.“ (Svozilová, 2016, s. 33)

Projektový tým není tradiční pracovní skupinou. Členové projektového týmu mezi sebou otevřeněji komunikují, jejich činnosti jsou vzájemně provázané a na sebe závislé, zároveň činnosti vykonávají za účelem dosažení stejného cíle, ke kterému se posouvají dosažením menších cílů. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

1.3.1 Spolupráce v týmu

Spolupráci v týmu chápeme jako týmovou práci členů týmu, kteří disponují různými kompetencemi, zkušenostmi a vlastnostmi. Týmová práce je jedním ze základních kamenů úspěšné realizace projektu. Bez týmové práce může být realizace projektu neúspěšná. (Máchal, Kopečková, & Pressová, 2015)

Máchal, Kopečková & Pressová (2015) uvádějí tyto činnosti jako nejefektivnější metody týmové práce:

Brainstorming – také se tomu říká burza nápadů. Tato metoda má za výsledek neobvyklé nápady a netradiční řešení některých problémů, protože jejím základem je intuitivní a náhodné sdílení svých myšlenek nahlas bez pohledu na kritickou stránku věci.

Brainwriting – jde o jinou formu brainstormingu, kdy se myšlenky a nápady sepisují na papír.

Myšlenková mapa – jinak řečeno mentální mapa. Je to grafické uspořádání textu, který má mezi sebou vyznačenou souvislost a je doplněn o obrázky.

Metoda moderace – jedná se o nejnáročnější metodu, často v podobě workshopu, semináře nebo konferencí, a klade důraz na dostatečnou kvalifikovanost lektora, který s týmem pracuje. Smyslem je zapojit do řešení problému všechny členy týmu, přijímání odpovědnosti členy týmu a rozvoj vzájemné komunikace. Tato metoda může velmi zlepšit vztah v týmu a také může pomoci introvertnějším jedincům se víc vyjadřovat a zapojovat, také usměrňuje extrovertnější a hyperaktivnější články týmu.

1.3.2 Týmové role

„Lidé jsou základní hybnou silou projektu a jsou v závislosti na podobě konkrétního projektu uspořádáni do vhodné dočasné organizační struktury spojené s projektem.“ (Doležal et. al., 2016, s. 39)

Při přesném definování týmových rolí se nejvíce využívá typologie týmových rolí podle Belbina. Při sestavování rolové struktury projektového týmu je důležité posuzovat, zda zastoupení týmových rolí odpovídá úkolům a cílům projektu, které má tým za úkol, protože když budou některé role chybět a jiné budou mít víc zástupců, může to projektu uškodit. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Tab. 2: Typologie týmových rolí podle Belbinova modelu

ROLE	Popis
Inovátor	Dominantní introvert plný nápadů a myšlenek. Nekompromisní článek, který si stojí za svým, potřebuje motivaci a nebere v potaz kritiku.
Obstaravatel zdrojů	Role společensky zaměřeného extroverta, který umí vyjednávat, diplomaticky komunikovat a získávat kontakty. Aby pracoval, potřebuje motivaci. Není dobrý na vymýšlení nápadů.
Vůdčí typ	Jeho silnou stránkou je disciplinovanost a schopnost dosáhnout souhlasu napříč týmem. Umí dobře mluvit, ale zároveň naslouchá, když mu někdo něco říká.
Týmový hráč	Oblíbený, nesoutěživý, nepostradatelný člen týmu. Povzbuzuje a harmonizuje tým, jeho schopností je naslouchat a pochopit.
Pozorovatel	Disponuje analytickým myšlením. Oproti ostatním členům týmu není tak aktivní, kontroluje kvalitu práce.
Usměřňovatel	Kvůli své orientaci na cíl bývá občas netrpělivý a hysterický, nicméně je motivovaným a dominantním členem týmu, který je schopný v nepřítomnosti manažera převzít jeho roli.
Realizátor	Praktický, výkonný, odpovědný, disciplinovaný a důvěryhodný člen týmu.
Dokončovatel	Je nepostradatelný a někdy neoblíbený, protože vytváří tlak na tým a kontroluje dodržování termínů.

Specialista	Člen týmu, který není orientovaný na tým, se kterým pracuje. Je v týmu odborníkem a zajímá se jen o svou práci.
-------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování podle Lojdy (2011)

1.4 Projektový manažer

Projektový manažer je v projektu osobnost, která má odpovědnost za celý projekt, za vymezení práce, plánování projektových činností, stanovení a zajištění potřebných zdrojů pro úspěšnou realizaci projektu. (Newton, 2008)

1.4.1 Úkoly manažera projektu

Blažek (2014) uvádí koncept manažerských funkcí, který v současné době vypadá takto:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

Z obchodně-ekonomického, metodicko-procesního a odborného pohledu spadá mezi hlavní úkoly projektového manažera dle Svozilové (2016) tyto činnosti:

- Zajištění vytvoření produktu projektu – služby, produkt a jejich kombinace, vytvoření výstupu projektu za pomoci dostupných zdrojů a technologií ve stanoveném čase, s dodržáním limitního rozpočtu.
- Důležitým úkolem je dodržení předepsaných limitů spotřeby zdrojů a dosažení plánovaného zisku projektu, dále schopnost nalezení různých alternativ postupů v projektu a rozhodovat o nich v souladu se svěřenými pravomocemi.
- Projektový manažer má za úkol zastupovat zájmy zákazníka a zároveň také zájmy společnosti, která ho projektem pověřila.

Mezi úkoly projektového manažera dle Skalického, Jermáře & Svobody (2010) se řadí:

- kontrola včasného plnění úkolů a posouzení, zda případné zdržení nebude mít vliv na projekt;
- identifikace rizik, popřípadě přijetí opatření eliminující riziko;

- monitorování (controlling, benchmarking) projektu a hodnocení současného stavu plnění;
- včasné reagování na odchylky od plánovaného průběhu projektu, identifikace následků odchylek, přijímání opatření;
- plánování zdrojů tak, aby odpovídaly požadavkům na plán projektových prací;
- rozlišování důležitosti projektových činností s ohledem na omezenost zdrojů;
- objektivní a věcná komunikace záležitostí projektu a aktivní a asertivní přístup v rámci vztahů v projektu;
- znalost a aplikace zásad projektového řízení;
- řízení přenosu vstupů na požadované výstupy projektu.

1.4.2 Odpovědnost projektového manažera

Výše je již uvedeno, že projektový manažer je odpovědný za celý projekt. Zároveň tu již byly zmíněny úkoly manažera projektu. Důležité je uvědomit si, že úkoly úzce souvisí s odpovědností za dané úkoly a výsledky.

Křivánek (2019) uvádí, že projektový manažer je odpovědný za proces převedení zadání do finální realizace, a je také odpovědný za koordinaci vedení lidí.

Mezi odpovědnosti projektového manažera se také řadí vymezení práce, plánování, určení rozsahu potřebných zdrojů k realizaci projektu a jejich zajištění. (Newton, 2008)

1.4.3 Role manažera projektu

Cejthmar a Dědina (2010) ve své knize uvádějí deset typů manažerských rolí podle kanadského guru managementu Henryho Mintzberga a zároveň říká, že práce manažera se dá popsat jako plnění různých rolí. Těchto deset manažerských rolí se dělí do tří skupin.

První skupinou jsou **mezilidské role**, které vycházejí z postavení manažera a jeho autority:

1. Vůdčí role je nejpřirozenější a nejzákladnější rolí manažera. Reprezentuje organizaci a svůj tým.
2. Vedoucí role je úzce provázaná se všemi manažerskými aktivitami. Díky svěřené autoritě odpovídá za motivaci a vedení podřízených a za splnění svěřených úkolů.
3. Rolí spojovatele manažer komunikuje a udržuje vazby jak s organizací, tak s externími organizacemi, partnery a zákazníky.

Druhou skupinou je **informační role**, při které je manažer informován a informace dál předává.

1. V roli dohlázeitele manažer hledá, získává a přijímá informace, které mu pomáhají v rozvíjení práce celé organizace a jejího okolí. Informace manažer získává jak z interních, tak i z externích zdrojů.
2. Rolí šířitele manažer díky své roli spojovatele předává informace získané z vnějšího prostředí organizace dál svým podřízeným v roli vedoucího. Informace může předávat jako fakta, nebo i formou hodnotových soudů. Pro delegování je tato role stěžejní.
3. V roli mluvčího manažer zastupuje svou pracovní skupinu. Předává informace svým nadřízeným, široké veřejnosti, dodavatelům, zákazníkům, apod.

Třetí skupinou je **rozhodovací role**, ve které manažer přijímá organizační rozhodnutí.

1. V roli podnikatele může manažer iniciovat, plánovat, řídit změny, které třeba mohou vyřešit nějaký problém, nebo vylepšit aktuální situaci.
2. Jako napravovatel poruch musí manažer akutně reagovat na nepředpokládané a nechtěné problémy a situace.
3. Rolí rozdělovatele zdrojů manažer rozhoduje o rozvržení práce, o přiřazení potřebných zdrojů (peníze, čas, zásoby, zaměstnanci) k určité činnosti.
4. V roli jednatele se manažer účastní interních i externích jednání. Tato role se opírá o jeho autoritu, důvěryhodnost a odpovědnost.

1.4.4 Styly vedení lidí

Práce s lidmi je těžká, to je známo odjakživa. Projektový manažer se musí naučit pracovat s týmem, který má pod svými křídly a dovést je do stanoveného cíle. Styl vedení musí manažer volit individuálně podle složení týmu, podle osobností jeho členů.

Klasická teorie vedení lidí uvádí tři základní styly vedení lidí – **autoritativní, demokratický a liberální**. Mikuláščík (2015) tyto styly popisuje takto:

- O autoritativní styl se jedná tehdy, když manažer činí všechna rozhodnutí sám, nepodporuje iniciativu a seberealizaci svých podřízených, dává rozkazy a stanovuje úkoly. Výhodou toho stylu je stabilní pracovní výkonnost a přehlednost odpovědnosti za plnění úkolů.

- Demokratický (participativní) styl je, když manažer společně s podřízenými rozděluje práci, kontroluje a koordinuje jejich činnost. Komunikace je vzájemná, podporuje iniciativu a seberealizaci svých podřízených, což je motivuje. Tento styl je však časově náročný.
- Liberální styl vedení se vyznačuje velkou volností. Manažer svůj tým podporuje, pomáhá překonat překážky a zastává informační roli. Podřízení mají možnost se více kreativně rozvíjet, můžou sami řídit svou práci a kontrolovat ji.

1.5 Světové standardy a certifikace projektového managementu

Standardy projektového managementu jsou dokumenty, které definují požadavky a postupy pro řízení projektů. Jejich cílem je poskytnout jasné a spolehlivé pokyny pro plánování, řízení a dokončení projektů. Tyto standardy mohou být vytvořeny různými organizacemi, včetně mezinárodních profesních společností nebo vládních agentur.

Mezi nejznámější standardy projektového managementu jsou zařazeny IPMA®, PMBOK, PRINCE2®, ICB a PMI®.

1.5.1 Certifikace projektových manažerů podle IPMA®

Při certifikaci podle IPMA® se ověřuje, zda projektoví manažeři splňují požadavky na kompetence a zkušenosti stanovené IPMA®, které jsou stanoveny do čtyř úrovní:

- IPMA® Level D: **Certified Project Management Associate** – Tato úroveň je určena pro začínající projektové manažery nebo pro ty, kteří jsou zodpovědní za malé projekty.
- IPMA® Level C: **Certified Project Manager** – Úroveň určena pro projektové manažery s několikaletou praxí a zodpovědností za středně velké projekty.
- IPMA® Level B: **Certified Senior Project Manager** – Jedná se o úroveň určenou pro projektové manažery s velkým počtem zkušeností a zodpovědností za velké projekty.
- IPMA® Level A: **Certified Projects Director** – Tato úroveň je určena pro nejvyšší úroveň projektových manažerů s významnou zkušeností a zodpovědností za velmi velké nebo komplexní projekty. (Doležal et. al., 2016)

1.5.2 Certifikace projektových manažerů podle PRINCE2®

PRINCE2® je metodikou procesního charakteru, jejíž certifikáty se dělí podle pracovních pozic. Jednotlivé certifikáty se od sebe odlišují svou náročností a formou testu ověřující znalosti a schopnosti testovaného:

- **PRINCE2® Foundation:** Úroveň Foundation prokazuje, že má uchazeč dostatečnou znalost metodiky PRINCE2®, aby mohl pracovat v projektovém týmu.
- **PRINCE2® Practitioner:** Získání tohoto certifikátu je podmíněno získáním certifikace PRINCE2® Foundation. Zkouška je určena manažerům projektu nebo dalším důležitým osobám zainteresovaným v projektu. Uchazeč ověřuje své znalosti o metodice PRINCE2® na základě zadané případové studie, kde své znalosti aplikuje.
- **PRINCE2® Agile:** Pro získání tohoto certifikátu je nutné dosáhnout úrovně PRINCE2® Practitioner. Tento certifikát je určen účastníkům agilních projektů. Zkouška probíhá obdobným způsobem jako u předchozí úrovně.
- **PRINCE2® Professional:** Tato úroveň je nadstavbou certifikátu Practitioner. Oproti ostatním úrovním se v této sleduje schopnost týmové práce, komunikace, apod. (Doležal et. al., 2016)

1.5.3 Certifikace projektových manažerů podle PMI®

PMI® využívá pro získání jejich certifikátů pouze formu zkušebního znalostního testu v anglickém jazyce, kde testovaný v možnostech zaškrťává správné odpovědi ohledně znalosti příslušného standardu.

Tato certifikace má šest různých certifikátů:

- CAPM® - Certified Associate in Project Management
- PMI® -SP – PMI® Scheduling Professional,
- PMI® -RP – PMI® Risk Management Professional,
- PMP® - Project Management Professional,
- PgMP® - Program Management Professional,
- PMI® -ACP® - PMI® Agile Certified Practitioner.

Uchazeči musí splnit vstupní předpoklady (nutná délka praxe a počet hodin vzdělávání v projektovém managementu, apod.) aby se mohli pokusit o získání certifikátů všech úrovní, Pouze certifikát PgMP[®] musí po splnění testu ještě projít pohovorem. (Doležal et. al., 2016)

2 Kompetence vedení lidí

Jak již bylo uvedeno výše – projektový manažer má pod sebou projektový tým, se kterým se snaží dosáhnout cíle projektu a splnit jeho účel. Na to, aby byl v tomto ohledu projektový manažer úspěšný, by měl disponovat tzv. soft skills, které jsou v dnešní době oproti dřívější více a více vyžadovány a podle Skalického, Jermáře & Svobody (2011) zahrnují:

- Leadership
- Angažovanost a motivace
- Sebekontrola
- Asertivita
- Relaxace
- Otevřenost
- Kreativita
- Orientace na výsledky
- Účinnost
- Diskuse
- Vyjednávání
- Konflikty a krize
- Spolehlivost
- Posuzování hodnost
- Etika

Tato práce se bude především zabývat kompetencemi uvedenými a charakterizovanými níže.

2.1 Leadership

„Leadership (česky vůdcovství) je nenásilný styl vedení lidí, kdy jeden člověk udává směr, vize či cíle a ostatní jej přirozeně následují. Leader ukazuje ostatním cestu a pomáhá jim skrz pozitivní podněty, jako je motivace či inspirace, dosáhnout společně stanovených cílů.“ (Cemi.cz, 2019)

2.1.1 Leadership projektových manažerů

„Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu.“ (Pitaš et. al., 2012, s. 105)

Pitaš et. al. (2012) také uvádí, že leadership je smrtelně důležitou kompetencí projektového manažera, protože projekt leadership vyžaduje a potřebuje, a to zejména v momentě, kdy projekt narazí na překážku, kde je potřeba učinit změny, aby mohl projekt dál pokračovat.

Nejenom v rámci projektového týmu musí být projektový manažer lídrem, ale také v roli reprezentanta při jednání s vedením a stakeholdery. (Pitaš, et. al., 2012)

2.1.2 Chyby lídrů

Nejenom lídr, ale člověk v životě také dělá chyby a různé přešlapy. V roli projektového manažera a lídra zároveň mohou mít tyto chyby, které popisuje Mülfheit (2017), velký dopad na projekt:

1. Lídři se často mohou **zaměřovat pouze na slabé stránky, nikoli na silné**, což potom vede ke zbytečnému plýtvání času, energie a financí. Nutí členy svého týmu eliminovat a překonávat své slabé stránky, místo toho, aby využívali svých přirozeně silných stránek. Výsledek tohoto přístupu jsou potom nespokojené a neefektivní týmy. Správně by měl manažer využívat těch silných stránek a ty slabé obcházet, protože ostatní členi týmu mohou být v tom, čem je jiný člen týmu slabý, silní. Tým by měl být sestaven tak, aby se členové vzájemně doplňovali.
2. Druhou nejčastější chybou je, když **lídr nemá svůj „sen“, své PROČ, svou misi, vyšší cíl**. Když má lídr svůj „své vyšší poslání“ dokáže tím lépe motivovat a inspirovat svůj tým, dokáže členy týmu emočně napojit na stanovený cíl.
3. Lídři se mají často snahu **naplno a efektivně využívat svůj čas, ne svou energii**. Plné diáře schůzek, úkolů a připomínek neznamenaají, že je jejich čas využíván efektivně. Naopak se tím může dostat do fáze vyhoření. Člověk má omezené množství času, ale energie je obnovitelný zdroj, vždy je možné ji načerpat, proto by se lídři měli zamýšlet nad tím, jaké jsou jejich limity, aby byl opravdu jejich čas využíván efektivně.
4. Dávají **přednost úspěchu před štěstím**. Lídři se mohou v životě soustředit pouze na materiální věci, peníze a výsledky. Zapomínají tím na hlubší spojení sebe a své

práce. Ty nejlepší manažery, lídry, pohání vpřed touha pomoci lidem, své organizaci, apod.

2.1.3 Leadership & EQ

Když se člověk zamyslí nad tím, k jakým světovým lídrům vzhlíží s ohledem na to, co dokázali, jací jsou jako osobnosti, jaké mají schopnosti, tak nemusí mít vždy nadprůměrné IQ, tedy inteligenční kvocient. Někteří lídři jsou vskutku geniální, někteří jsou výborní vůdci, někteří jsou introvertní a někteří extrovertní, ale spojuje je jedna věc, a tou je EQ, tedy emoční kvocient nebo také emoční inteligence. (Mühlfeit, 2017)

Oproti IQ jsou v práci manažera často směrodatnější faktory související s jeho chováním, osobností, kterými jsou například:

- představivost,
- sebeúcta,
- svědomitost,
- intuitivní uvažování,
- hravost,
- přizpůsobivost,
- empatie,
- optimismus,
- schopnost pohledu ze širší perspektivy,
- sociální obratnost.

(Mühlfeit, 2017)

2.2 Motivace

Motivaci autorka práce vnímá jako jeden z nejdůležitějších aspektů jakékoli práce. Bez motivace a vnitřních či vnějších pohnutek se moc daleko člověk nedostane. Motivace je hnací pohon k vydávání těch nejlepších pracovních výkonů a projektový manažer by měl být motivovat jak sám sebe, tak by měl být schopen motivovat svůj tým.

2.2.1 Potřeby a motivace

Jednou z hlavních motivací zaměstnanců bývají jejich potřeby, které jejich motivaci stimulují.

„Potřeby jsou stavy nedostatku vyvolávající stav nerovnováhy organismu. Nasycením potřeb dochází k obnově rovnováhy. Překážky, které brání uspokojení potřeb, způsobují frustraci.“ (Pilařová, 2016)

Pilařová (2016) uvádí způsoby reakcí na frustraci:

- **energetizace** – zvýšení výkonu k překonání překážky,
- **únik** – vzdání se,
- **agrese** – vybití potlačované energie agresí a násilím,
- **sublimace** – hledání nového cíle,
- **racionalizace** – přesvědčování, že cíl, za kterým šli, za to nestojí a že je v pořádku, že nebyl dosažen,
- **regrese** – vrácení se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

2.2.2 Motivování zaměstnanců

Při ovlivňování chování zaměstnanců za účelem podnětění jejich motivace hovoříme o stimulaci. Stimulem mohou být peníze (vyšší mzda, provize, odměny). Nevýhodou stimulace je její krátkodobá účinnost. (Pilařová, 2016)

Proces motivace má 3 fáze:

1. vzbuzení zájmu;
2. udržení zájmu;
3. nasměrování k požadovanému cíli. (Pilařová, 2016)

2.3 Asertivita

Nejenom manažer, ale i člověk v denním životě může jednat buď agresivně, pasivně nebo asertivně. Asertivita je v práci manažera důležitá, protože je to silná komunikační dovednost, která pomáhá dosáhnout stanoveného cíle.

2.3.1 Asertivní chování

„Asertivní jednání se vyznačuje respektováním vlastních práv jednotlivce stejně jako práv ostatních. Asertivního člověka poznáme podle sebejisté řeči těla (například přiměřený oční kontakt, uvolněný, ale vzpřímený postoj) a jasného vyjádření potřeby mluvčího při současném uznání potřeb druhých. Efektivita asertivního jednání spočívá v tom, že

člověku umožňuje sdělovat myšlenky sebejistě a přímočaře. Zanechává dobrý pocit ve všech zúčastněných a nikdo se necítí ohrožen.“ (Lahnerová, 2012)

2.3.2 Asertivní techniky

Lahnerová (2012) ve své knize popisuje asertivní techniky, které jsou vhodné nejen pro nácvik asertivního chování ale i pro použití v praxi při nestandardních situacích:

- Technika pokažené gramofonové desky – Technika vhodná k prosazování oprávněných požadavků, která spočívá v jasně formulovaném opakování požadavku, dokud není splněn.
- Technika sebeotevření a volných informací – Tato technika se využívá v situacích, kdy je pro nás jednání druhých lidí nepříjemné, ale oni si to neuvědomují, což vyžaduje sebeotevření, otevřenou komunikaci o pocitech, které v člověku daná situace vzbuzuje.
- Technika přijatelného kompromisu – V této technice každá strana ustoupí v zájmu dohody, když nastane bezvýhodná situace. Řešení je potom přijatelné stejně pro obě strany.
- Technika negativního dotazování – Technika, která spočívá v dotazování se na podrobnosti v případě kritiky, kdy se kritizovaný člověk, snaží zjistit, co přesně například dělá špatně.
- Technika otevřených dveří – Tato technika zklidňuje situaci neutrální vstřícností vůči někomu, kdo je v danou chvíli ovládán negativními emocemi.
- Selektivní ignorování – Při této technice člověk, vůči kterému je vznesena buď nějaká kritika nebo po něm žádán neoprávněný požadavek, ignoruje výrok druhé osoby a přejde ho bez povšimnutí.

2.4 Sebekontrola

„Sebekontrola nebo sebeřízení je systematický a disciplinovaný přístup ke zvládnutí denní práce, k měnícím se požadavkům. Pomáhá i v jednání ve stresových situacích.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 337)

Pitaš et. al. uvádí, že projektový manažer je zodpovědný za to, že si uvědomuje výši stresu a tlaku v týmu, a přijímá opatření tak, aby se předešlo situacím, ve kterých se může výše

stresu vymknout kontrole. Manažer projektu si také musí zachovat sebekontrolu, dojde-li ke ztrátě sebekontroly člena týmu.

„Manažer projektu je zodpovědný za sebekontrolu vlastní, za způsob, kterým uplatňuje sebekontrolu v týmové práci, a za sebekontrolu členů týmu.“ (Pitaš et. al., 2012, s. 115)

2.5 Konflikty a krize

Konflikt je střetem protichůdných sil. Konflikt může vznikat mezi členy projektového týmu a projektový manažer by měl být schopný jej umírnit a vyřešit.

Pokud projektový manažer považuje konflikty za něco nevhodného, bude je řešit jinak, než když konflikty vnímá jako dobrou příležitost pro vývoj a růst. (Doležal et. al., 2016)

Doležal et. al (2016) doporučují zaujmout ke konfliktům pozitivní postoj, protože pokud jsou dva objekty rozdílné, lze v nich vždy nalézt shodu, ale pokud se rozdíly mezi objekty naprosto odstraní, zabraňuje se tím rozvojového potenciálu.

Pro produktivní řešení konfliktu doporučují Doležal et. al. (2016) tyto typy:

- Emocionální odstup
- Konverzace na věcné rovině – manažer projektu by se měl držet pouze skutečnosti a vyhýbat se konverzaci o hodnotách, motivech a přesvědčení, nebo posuzování osobností členů týmu, kteří jsou v konfliktu.
- Naslouchání a snaha pochopit dobrý úmysl – každá ze zúčastněných stran konfliktu má dobrý úmysl, a právě na těchto úmyslech lze stavět řešení.
- Pojmenování konfliktu konfliktem – je důležité ke konfliktu přistupovat jako k opravdovému konfliktu a nezlehčovat jej.
- Návrh způsobu řešení – projektový manažer navrhne efektivní způsob řešení, vysvětlí jeho cíl a uvede nevýhody jiných způsobů řešení.
- Hledání řešení – je důležité najít řešení, které spojuje dobré úmysly obou stran konfliktu.

2.6 Otevřenost

„Otevřenost je schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav, i zájmů. Otevřenost je

nevyhnutelná jako prostředek pro získání přínosu ze znalostí a zkušeností druhých.“
(Pitaš et. al., 2012, s. 127)

Otevřenost manažera je projektu je důležitá hlavně z toho důvodu, že spolupracuje s různými odborníky a tyto odborníci mají v určitých oblastech větší znalosti než projektový manažer. (Pitaš et. al., 2012)

Projektový manažer musí být otevřený vůči pohlaví, sexuální orientace, náboženskému vyznání a handicapům. Jako lídr by měl také zamezit diskriminaci na základě barvy pleti nebo věku. (Pitaš, et. al., 2012)

3 Charakteristika vybraného odvětví

Napříč bakalářským studiem oboru Projektové řízení, se autorka práce setkávala s informačními technologiemi každý semestr, a proto si pro praktickou část své bakalářské práce zvolila odvětví týkající se informačních technologií, neboť se v projektovém řízení hodně využívá.

Zároveň si toto odvětví vybrala, protože věří, že musí být práce v informačních technologiích velmi stresující a proměnlivá. Pracovníci v odvětví informačních technologií musí neustále držet krok v dnešní době plné pokroku a inovací, což může často vést k tomu, že se projektoví manažeři v tomto odvětví cítí často pod tlakem a nezvládají stresové situace.

3.1 Popis odvětví

Informační technologie je souhrnný pojem pro všechno, co se točí kolem počítačů nebo jiných zařízení, která zpracovávají data, informace nebo znalosti. Do informačních technologií tedy spadá veškerý software a hardware. (Management Mania, n. d.) Odvětví informačních technologií se prolíná do dalších různých oblastí, jako jsou třeba finance, doprava, zdravotnictví, obchod, logistika, apod.

IT je považováno za jedno z nejdynamičtějších a nejperspektivnějších odvětví současnosti.

V IT odvětví existuje mnoho různých rolí, jako jsou programátoři, síťoví inženýři, administrátoři, datoví analytici a projektoví manažeři. Všechny tyto role jsou pro IT odvětví důležité.

3.1.1 Současná situace v odvětví

V současné době se IT odvětví vyvíjí v mnoha směrech, včetně:

- Zlepšování uživatelské interakce s využitím umělé inteligence, virtuální a rozšířené reality, hlasového a gestického ovládání nebo biometrické autentizace.
- Zpracování velkých objemů informací prostřednictvím cloudových služeb, internetu věcí, strojového učení nebo blockchainu.
- Zvyšování bezpečnosti a spolehlivosti počítačových systémů pomocí kybernetické ochrany, šifrování nebo kvantových technologií. (Deloitte, n. d.)

Ani odvětví IT neuniklo vlivu pandemie Covid-19. Pandemie urychlila digitální transformaci podniků a organizací, které musely urychleně přejít do režimu „home-office“ a pracovat na dálku. Díky tomu se zvýšila poptávka po IT službách. Na druhou stranu pandemie také přinesla některé výzvy a rizika pro IT odvětví, včetně nedostatku elektrické energie. (TechSvět, 2022)

4 Analýza kompetencí projektových manažerů v IT

Šetření bylo prováděno na základě on-line polostrukturovaného rozhovoru s projektovými manažery v IT odvětví, byl zvolen z důvodu, že se dá rozhovor víc přizpůsobit dotazovanému, ale zároveň od něj lze zjistit, co je potřeba.

Autorka oslovila pět projektových manažerů. Tito projektoví manažeři byli osloveni, protože, jak je již zmiňované výše, mají nejbliž k tomu, co provádělo autorku práce tříletým studiem oboru Projektové řízení, které by se dalo popsat, že má jak ekonomické, tak i technické zaměření.

Cílem rozhovorů bylo zjistit od projektových manažerů vnímání kompetencí projektových manažerů, které souvisí s vedením lidí a snaha popsat jejich současný stav.

Rozhovory probíhaly on-line formou, která měla dvě podoby, a to buď on-line setkání na Google Meet nebo přes on-line dotazník (z důvodu omezené časové kapacity projektových manažerů), který byl doplněn i o doplňující otázky upřesňující volbu odpovědi respondenta. Se dvěma projektovými manažery se uskutečnil polostrukturovaný rozhovor skrz Google Meet a zbylí tři projektoví manažeři z důvodu pracovních povinností zvolili raději formu on-line dotazníku.

Na otázky odpovědělo pět projektových manažerů, kteří si přáli zůstat raději v anonymitě, proto budou označováni abecedními písmeny A, B, C, D & E. Bylo položeno celkem 26 otázek.

4.1 Představení projektových manažerů

Šetření se zúčastnili projektoví manažeři v různém věku, různého vzdělání, různé doby funkce, různých certifikací a různého příběhu.

Jste muž nebo žena?

Podářilo se pro výzkum získat pouze samé muže, ženy se v tomto odvětví tolik nepohybují.

V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Na otázky, jak je již zmíněno výše, odpověděli projektoví manažeři různého věku.

Věkové rozložení respondentů bylo méně rovnoměrné. Respondenti se nacházeli mezi věkovými skupinami 18-25 let až 40-50 let.

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka vedla k dosaženému vzdělání z důvodu zjištění akademické odbornosti.

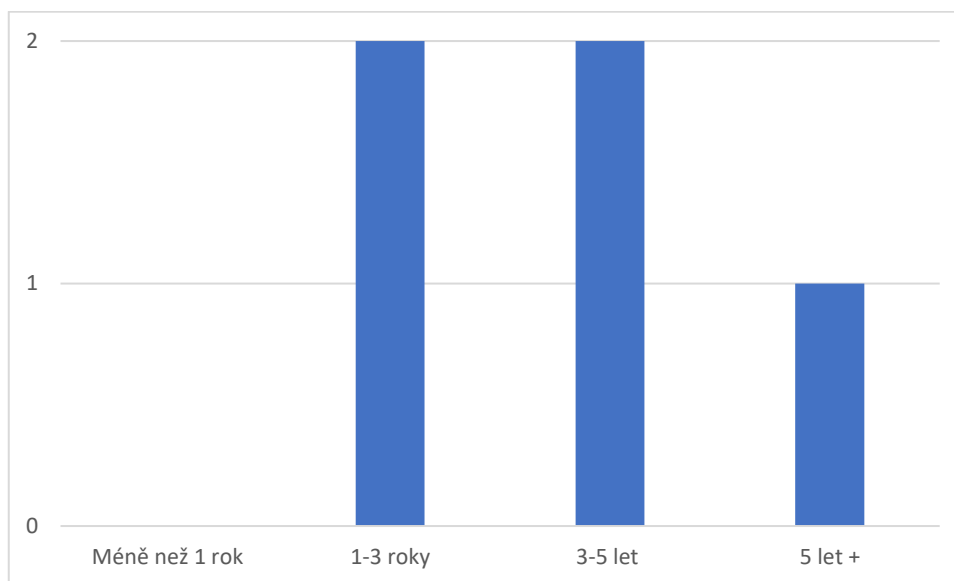
Jeden respondent dosáhl prozatím pouze středoškolského vzdělání s maturitou, tři respondenti mají bakalářské vzdělání a jeden respondent dosáhl magisterského vzdělání.

Jak dlouho pracujete jako projektový manažer?

Touto otázkou autorka snažila zjistit, jak dlouhá je doba, kterou respondenti vykonávají funkci projektového manažera. Doba praxe často značí určité zkušenosti, praktické schopnosti a postupy. Projektoví manažeři, kteří pracují v této funkci jen krátkou chvíli, mohou stále hledat způsob vedení svého týmu, zatímco projektoví manažeři s delší dobou praxe, budou často využívat ozkoušené postupy a způsoby, které ví, že fungují. Nicméně, každý člověk je jiný a často i ne tolik zkušený projektoví manažeři mohou mít velmi vysoce vyvinuté plánovací a organizační schopnosti, které jsou efektivní.

Nejkratší dobu svou funkci vykonává respondent A & E v době 1-3 let. Nejdéle svou funkci vykonává respondent B, který svou funkci vykonává více než 5 let. Respondenti C & D svou funkci vykonávají v časovém intervalu 3 až 5 let.

Obr. 2: Délka praxe respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Co vás k práci projektového manažera přivedlo?

Tato otázka měla ještě lépe napovědět, kdo jsou respondenti a jak se ke své práci dostali.

Respondent A se ke své práci dostal díky tomu, že pracoval na svém vlastním start-upu a díky svému učiteli ze střední, který ho tímto směrem vedl.

Respondentovi B bylo vždy odvětví IT, které je zároveň jeho koníčkem, blízké, zároveň má rád organizační činnosti.

Respondent C se o techniku zajímal už od mladého věku a IT mu stejně jako respondentovi B bylo vždy blízké. Koordinoval své spolužáky už na základní škole, a ta schopnost ho do dnešního dne neopustila, a právě proto si vybral obor Projektové řízení a pozici projektového manažera. Líbí se mu, jaká jsou projekty výzva a baví ho to.

Respondenta D přivedla ke své práci kombinace jeho schopností, kterými jsou organizace, plánování a koordinace, zároveň také touha vést týmy k dosažení cíle. Rád je ve své roli kreativní, když může hledat nová řešení na problémy během projektu. Projektový management mu umožňuje pracovat na různorodých projektech a zlepšovat své dovednosti v oblastech komunikace, vedení týmu a projektovém řízení.

Respondent E měl rád organizaci a řízení různých činností, proto vystupoval obor managementu. Po absolvování bakalářského studia zjistil, že projektový management mu

umožní své dovednosti v komunikaci, plánování a koordinaci uplatnit. Má rád práci v různorodých týmech a na různých projektech.

4.2 Absolvování certifikace projektového managementu

V tomto bloku otázek se práce stručně zaměřila na certifikace projektových manažerů, zda nějakou absolvovali a jestli mají v plánu nějakou absolvovat.

Absolvoval jste někdy nějakou certifikaci projektových manažerů?

Na otázku, zda projektoví manažeři absolvovali nějakou odbornou certifikaci, byla odpověď všech pět respondentů jednotná, a to odpověď ano.

Pokud ano, jakou?

Tato otázka směřovala na to, jakou certifikaci přesně respondenti absolvovali.

Nejvíce certifikací má respondent A, který absolvoval certifikaci PRINCE2, PRINCE2 Agile a ITIL4.

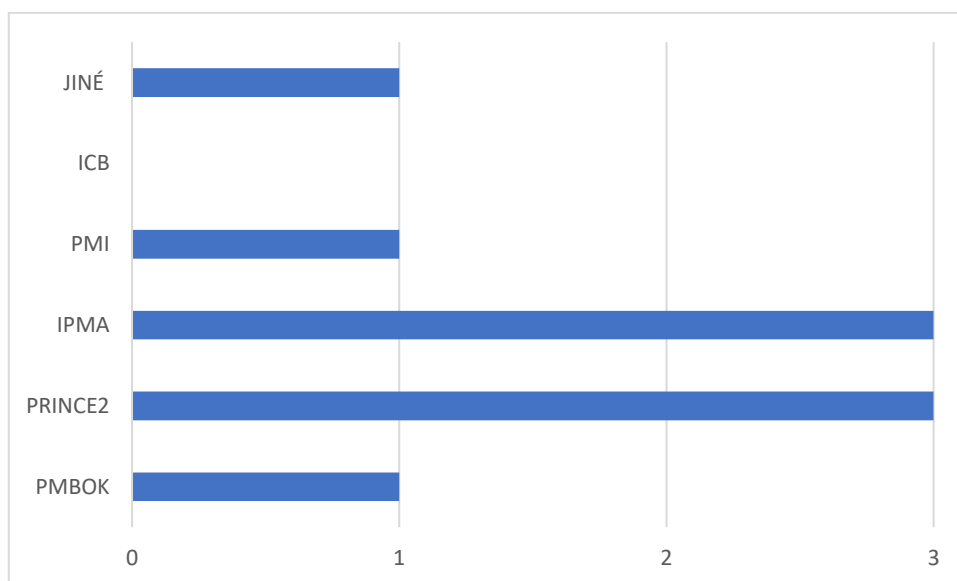
Respondent B absolvoval certifikace dvě, a to IPMA a PMI.

Respondent C absolvoval certifikace PRINCE2 a PMBOK.

Respondent D Absolvoval certifikaci IPMA a PRINCE2.

Respondent E absolvoval pouze jednu certifikaci, a to IPMA.

Obr. 3: Konkrétní absolvované certifikace respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Máte v plánu v blízké době nějakou certifikaci absolvovat? Pokud ano, jakou?

V této otázce autorka směřovala na budoucí vývoj kompetencí respondentů, zda mají zájem se rozvíjet a nadále zlepšovat. Všichni respondenti odpověděli, že to v blízké době mají v plánu.

Respondent A plánuje absolvovat certifikace Scrum Master a Six Sigma.

Respondenti B & E plánují absolvovat certifikaci PRINCE2.

Respondent C chce absolvovat certifikaci ICB.

Respondent D má v plánu, stejně jako respondent A, absolvovat certifikaci Scrum Master.

4.3 Motivace projektových manažerů

Ve třetím bloku otázek na respondenty se autorka zaměřila na to, jaká je motivace projektových manažerů v jejich práci, a také na to, zda je jejich práce naplňuje, co na své práci mají rádi a co naopak nemají. Motivace často pochází nejenom z materiálních potřeb, ale také z toho, co nás baví. V tom, co nás baví, máme potom motivaci se zlepšovat. Jestli člověka nic vnitřně nepohání, nemůže ho jeho práce naplňovat.

Co vás na práci projektového manažera nejvíce baví a proč?

Vše začíná otázkou, co respondenty na jejich práci baví, a aby se zaměřili se na pozitivní stránky své práce.

Respondenta A nejvíce baví ta různorodost a rozmanitost projektů. Necítí se, jako by žil ve stereotypu, protože každý projekt je jiný. Zároveň rád komunikuje se zákazníkem.

Respondent B má na své práci rád, že může vést tým a pracovat s lidmi, neustále se učí novým věcem, dále ho baví organizace a koordinace práce.

Respondent C má na své práci nejraději řešení výzev projektu, protože má pocit, že ho posouvají dopředu.

Respondenta D nejvíce baví práce s lidmi v týmu a být součástí týmu, který realizuje zajímavé projekty. Líbí se mu, jak může ovlivnit vývoj projektu a způsob, jak může vést tým k úspěchu, jak může řešit problémy a vytvářet strategie, které přispějí k úspěšnému dokončení projektu.

Respondenta E nejvíce na práci projektového manažera baví spolupráce s různými týmy a jednotlivci, rád nachází řešení na komplexní problémy, které pak přinesou pozitivní

výsledky. Baví ho sledovat, jak se tým rozvíjí, jak spolupracují na řešení problému, které pak díky jejich práci zlepšují kvalitu výsledných projektů.

Co vás na ní naopak nebaví a proč?

Tato otázka má jasné znění a jasný důvod, a to je uvědomit si, co člověka na jeho práci třeba bavit nemusí a co mu na ní třeba vadí.

Respondenta A nejvíce nebaví dokumentace v metodice waterfall, raději preferuje agilní metodiku.

Respondentovi B nejvíce vadí, jak je práce časově náročná, protože nemá dostatek času na svou rodinu.

Respondenta C nejvíce nebaví konflikty s lidmi, protože to pro něj nejsou komfortní situace.

Stresující a neustálý tlak na dodržení časových plánů a rozpočtů projektu nebaví respondenta D. Někdy by si přál, aby měl víc prostor pro kreativitu a vymýšlení inovací.

Byrokracie a administrativa spojená s řízením projektů nebaví respondenta E. Příliš mnoho času vyřizování administrativou (vyřizování e-mailů, zpracovávání zpráv) pro něj bývá frustrující.

Naplňuje vás práce projektového manažera?

Touto otázkou chtěla autorka navázat na předešlé dvě, které polemizovaly nad plusy a mínusy práce projektového manažera. Cílem bylo, aby se respondenti zamysleli nad tím, jestli práce naplňuje, i když provází věci, které je nebaví a jestli se spíš soustředí na pozitivní stránku své práce.

Všechny respondenty jejich práce naplňuje.

Co vás ve vaší práci motivuje a proč je to zdrojem vaší motivace?

Práce se tímto k důležité otázce, která pojednává o tom, co respondenty motivuje, co je motivuje k dalšímu vývoji a podávání dobrých výkonů.

Respondenta A nejvíce motivuje, jak mají projekty, které vede, dobrý dopad na společnost a míří do budoucnosti a inovativnosti. Motivuje ho průběh projektu, protože ho vnímá jako své malé dítě, které se vyvíjí a pak se osamostatní. Motivuje ho, že se prostřednictvím dobře odvedené práce může častěji podílet projektech a také jinak díky tomu, jak jsou projekty různorodé. Motivují ho výzvy, které přináší rizika projektů.

Respondenta B motivuje kariérní postup a zvyšování své kvalifikace. Nechce zůstat na jednom místě, ale pohybovat se vpřed.

Respondenta C nejvíce motivuje jeho platové ohodnocení. Poté tedy ještě předání úspěšně dokončeného projektu.

Nejvíce motivující pro respondenta D je vidět, jak se projekt pohybuje tím správným směrem a přináší pozitivní změny pro zákazníky, a i pro společnost jako celek. Motivuje ho pocit, že má jeho práce skutečný vliv na výsledek projektu a že přináší úspěch firmě, kde je zaměstnán.

Respondenta E nejvíce motivuje úspěch, který má pozitivní dopad na společnost, ve které pracuje, projektový tým a zákazníky. Líbí se mu pocit, že se dokázal postavit překážkám, že jeho práce přispívá k úspěchu realizovaného projektu. Respondent D také říká, že mu tato motivace pomáhá zvládnout výzvy projektu a stát se lepším projektovým manažerem.

4.4 Práce s týmem

Ve čtvrtém bloku otázek byla zaměřena pozornost na to, jak respondenti se svým týmem pracují, jak ho motivují a jakým stylem tým vedou a proč.

Jak motivujete svůj tým?

V rámci tohoto bloku se zaměřila pozornost také na to, jak svůj tým respondenti motivují, protože pro úspěch projektu není důležitá pouze motivace respondentů, ale i lidí, se kterými pracují. Realizace projektu je týmová práce a každý člen týmu je její nezbytnou součástí, a proto je důležité, aby každý měl motivaci svou práci odvádět dobře. S tím může pomoci projektový manažer.

Respondent A svůj tým nemotivuje nijak. Říká, že jeho tým pracuje skvěle bez přidané motivace. Myslí si, že je nejvíce motivují peníze od zaměstnavatele.

Respondent B svůj tým motivuje finančním ohodnocením za dobře provedenou práci.

Respondent C motivuje svůj tým tak, že se jim snaží poskytovat častou zpětnou vazbu. Snaží se s členy týmu komunikovat jasně a rozdělovat mezi ně odpovědnost za práci. Umožňuje jim práci vykonávat flexibilně snaží se jim poskytovat možnost pro další rozvoj, např. vzdělávací workshopy, semináře, apod.

Respondent D se snaží členy svého týmu chválit za vynikající práci, vždy jim poskytuje jasné cíle a očekávání, které má od jejich práce. A zároveň jim stejně jako respondent C

umožňuje rozvoj dovedností a poskytuje jim dostatečné zdroje pro úspěšné ukončení projektu.

Respondent E motivuje tým tak, že oceňuje jejich úsilí a úspěchy. Podporuje členy týmu v profesním růstu a snaží se pro tým vytvořit příjemné pracovní prostředí, ve kterém si členové týmu vzájemně důvěřují, povzbuzují a sdílí své nápady a myšlenky.

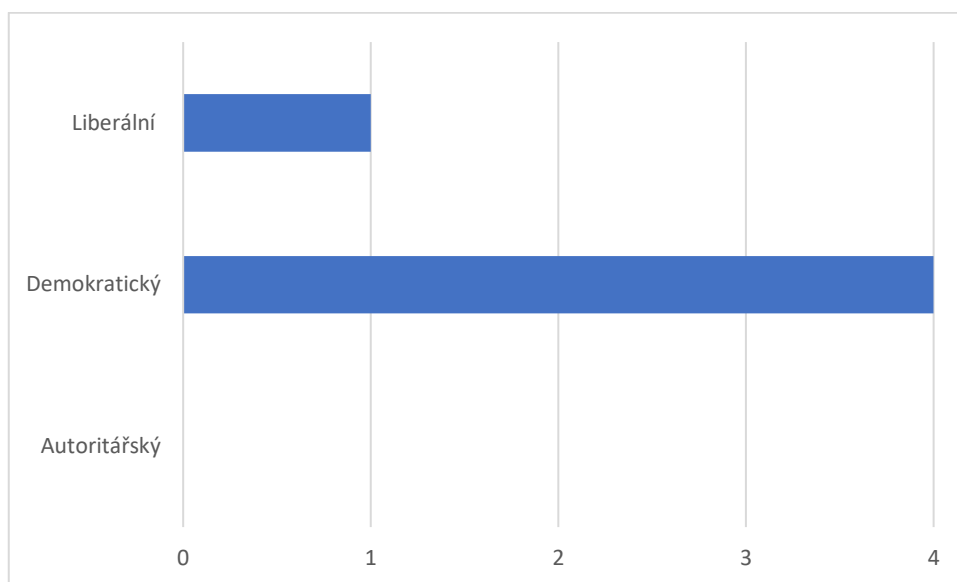
Jakým stylem vedete svůj tým?

Předposlední otázka v tomto bloku se věnuje otázce, jakým stylem je tým respondentů veden. Tato otázka byla položena, protože se od ní odvíjí, jak pracují členové týmu.

Respondent A vede svůj tým stylem liberálním.

Respondenti B, C, D & E využívají styl demokratický.

Obr. 4: Styl vedení týmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Proč využíváte právě tento styl?

Tato otázka vedla k odůvodnění předešlé volby stylu vedení týmu respondentů.

Respondent A využívá liberální styl z důvodu toho, že jeho tým sám skvěle pracuje a on je jen koriguje.

Respondent B využívá demokratický styl, protože v týmu panuje, díky tomu, lepší nálada.

Respondent C demokratický styl používá proto, že to vnímá jako nejlepší způsob dosáhnout vytyčeného cíle.

Respondent D demokratický styl vedení týmu využívá, protože je přesvědčen, že je důležité nejen stanovit jasné cíle a směry, ale také umožnit týmu se aktivně podílet na rozhodování a řešení problémů. Tento styl podle něj také podporuje kreativitu a inovace, což může vést k lepším výsledkům a vyšší spokojenosti členů týmu. Zároveň umožňuje každému členovi týmu vyjádřit svůj názor a přispět k diskusi a rozhodnutí, což zvyšuje pocit odpovědnosti a angažovanosti v rámci týmu.

Respondent E tento styl využívá, protože ze zkušeností zjistil, že má hned několik klíčových výhod, které vedou k úspěchu týmu a celkovému zlepšení výstupu projektu, a to jsou zapojení členů týmu, názorová rozmanitost a zlepšení týmové komunikace.

Setkáváte se často s konflikty a krizemi ve vašem týmu?

Otázka konfliktů je pro projektové manažery také důležitá, protože jim pomáhá zlepšovat se v takových interpersonálních nepříjemných a někdy až krizových situacích.

Respondenti B, C, D & E se k této otázce vyjádřili stejně, a to tak, že se s konflikty často neseťkávají.

Respondent A byl jediný, který řekl, že se s konflikty setkává.

Pokud ano, uveďte, prosím, alespoň jeden příklad, jak je řešíte.

Respondent A, který jako jediný uvedl, že se s konflikty často setkává, odpověděl, že nejčastěji se konflikty a krize řeší formou brainstormingu, kdy si s týmem sepíšou na papír fakta a provedou brainstorming, aby přišli s novým řešením, které uspokojí obě strany konfliktu.

Respondent C, ačkoliv odpověděl na otázku ohledně konfliktů a krizí ne, dodal, že i když se s konflikty a krizemi často neseťkává, tak se jim vyhnout nejde. Ale když se s nějakým incidentem setká, tak se v klidu pokouší si s oběma stranami sednout a detailně jej prodiskutovat. Nejčastěji se s tím setkává před tím, kdy se má projekt uzavírat.

4.5 Využívání a posuzování kompetencí projektových manažerů

Tento blok otázek byl pro šetření nejdůležitější, protože pojednává o kompetencích vedení lidí projektových manažerů. Dává prostor respondentům posoudit, jaké kompetence nejvíce využívají, jakými disponují a v jakých si tolik nejsou jistí. Stáli také před otázkou, proč tomu tak je a měli možnost se nad těmi kompetencemi sami zamyslet.

Grafické zobrazení odpovědí porovnává mladší a starší respondenty, kdy mladší respondenti jsou tři (A, C & E) a starší respondenti dva (B & D).

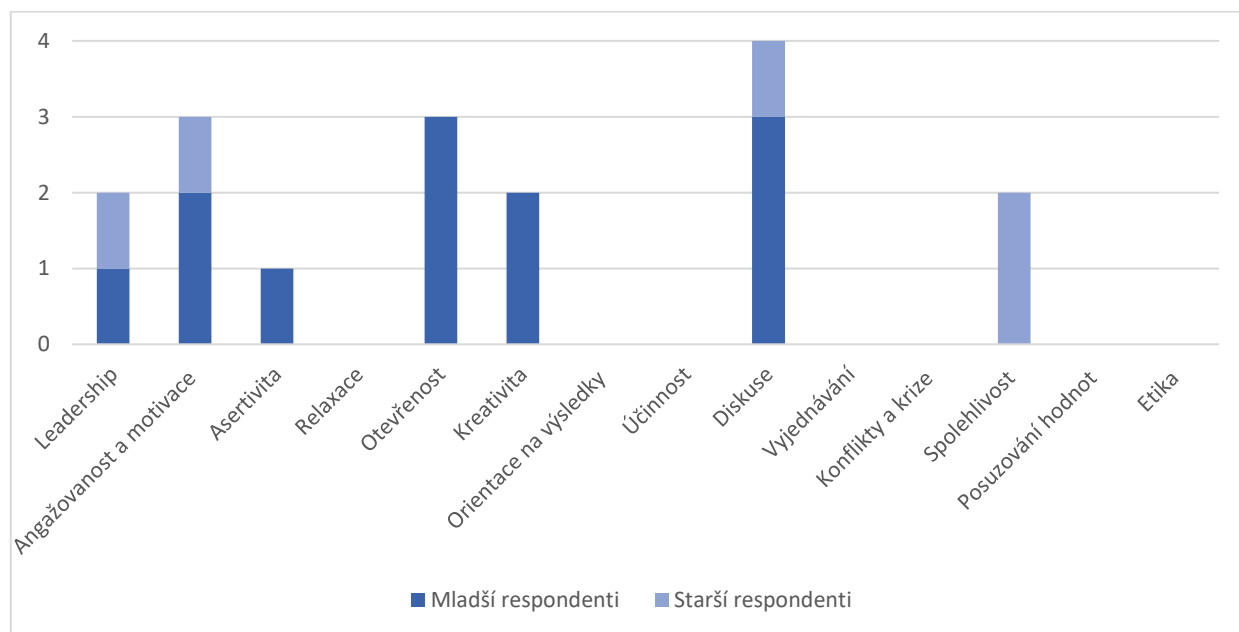
Jaké kompetence ve své praxi nejvíce využíváte?

Tento blok byl otevřen otázkou, které z uvedených patnácti kompetencí (výběr lze vidět na přiloženém obrázku) nejvíce využívají ve své praxi. Měli možnost zvolit tři až pět kompetencí, které ve své pozici využívají nejvíc. Každý respondent zvolil jiný počet kompetencí.

Jako nejčastěji využívané kompetence byly respondenty zvolené otevřenost, diskuse, leadership a spolehlivost. Mezi méně využívané kompetence byly respondenty zařazeny konflikty a krize, vyjednávání, kreativita, vyjednávání, asertivita a angažovanost a motivace.

Z obrázku je možné vidět, že starší respondenti využívají více spolehlivost, ale využívají méně diskusi a také angažovanost a motivaci.

Obr. 5: Nejvíce využívané kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Co si myslíte, že jsou vaše nejsilnější stránky jakožto projektového manažera a lídra?

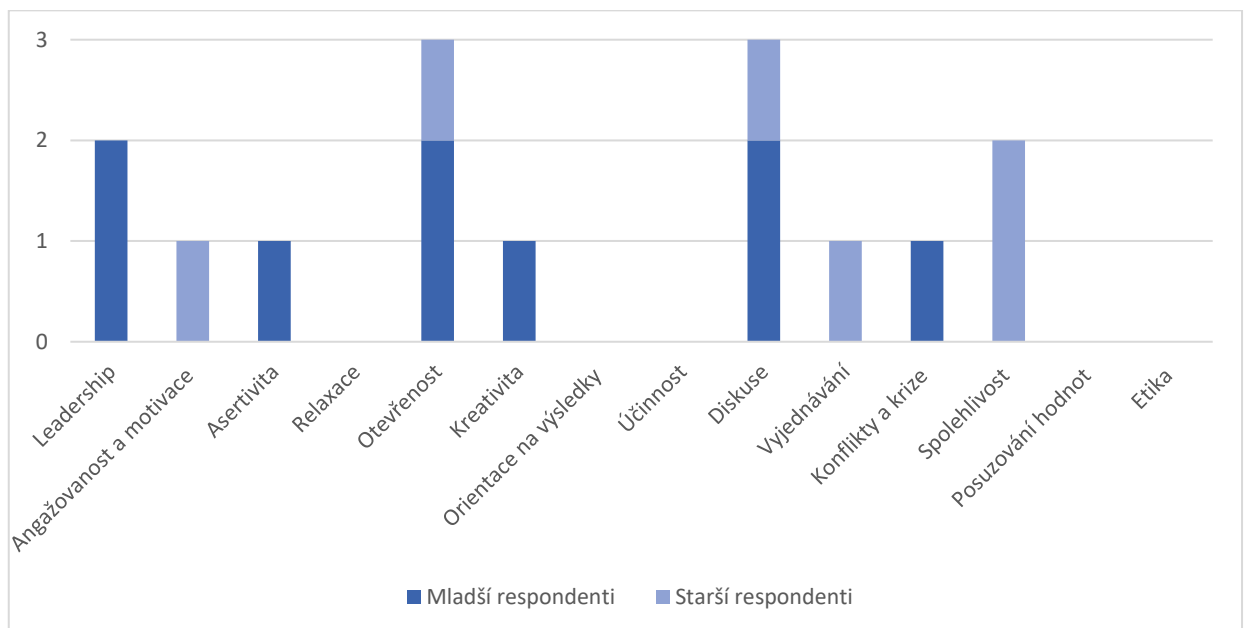
Posuzování sám sebe je nejen pro projektového manažera, ale obecně pro člověka důležité. Upevňuje se sám v tom, co umí, co je jejich výhodou při řešení různých situacích, proto bylo respondentům položena tato otázka.

Respondenti mohli uvést tři kompetence, ve kterých se cítí být nejsilnější.

Nejvíce zmiňované byla kompetence diskuse. Méně ale stále často zmiňované byly kompetence leadership a otevřenost. Ojedinele byly pak za nejsilnější kompetence zvoleny angažovanost a motivace, asertivita, vyjednávání, konflikty a krize a spolehlivost.

Na obrázku je vidět, že mladší respondenti jsou silnější v diskusi, zato nemají oproti starším respondentům silnou stránku ve spolehlivosti.

Obr. 6: Nejsilnější kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Proč právě tyto kompetence vnímáte jako své nejsilnější stránky?

Touto otázkou se respondenti mohli zamyslet nad tím, proč si myslí, že jsou zvolené kompetence právě těmi nejsilnějšími.

Respondent A si myslí, že jeho nejlepší schopností je kreativita, která je spojena s mladým věkem, kdy jeho mladická „drzost“ a chuť dělat věci jinak, než je zvykem, může přinést projektu větší hodnotu.

Respondent B angažovanost a motivaci vnímá, jako svou nejsilnější stránku, protože se mu daří u svého týmu udržovat. Jeho snahou je také podporovat diskusi za cílem nových nápadů. Chce, aby k němu členové týmu cítili důvěru a mohli se na něj spolehnout.

Respondent C vnímá leadership, otevřenost a diskusi jako své nejsilnější stránky díky zpětné vazbě od ostatních kolegů. Nikdy pro něj nebyla jakákoli komunikace problémem.

Respondent D zvolil jako svou nejsilnější stránku spolehlivost, protože si na ní zakládá. Otevřenost zvolil z důvodu, že se nebojí nových věcí a vyjednávání zvolil, protože rád komunikuje s lidmi.

Respondent E zvolil asertivitu jako svou nejsilnější stránku, protože problémy vždy řeší s klidnou hlavou, a jeho asertivní povaha mu to umožňuje. Otevřenost zvolil, protože chce, aby se každý člen týmu cítil vítán a nikdo neměl potřebu se ho bát. Jako poslední zvolil diskusi, protože chce s členy týmu probírat jejich nápady, diskutovat a činit tím výsledné projekty úspěšnější.

A jaké kompetence naopak vnímáte jako své nejslabší stránky?

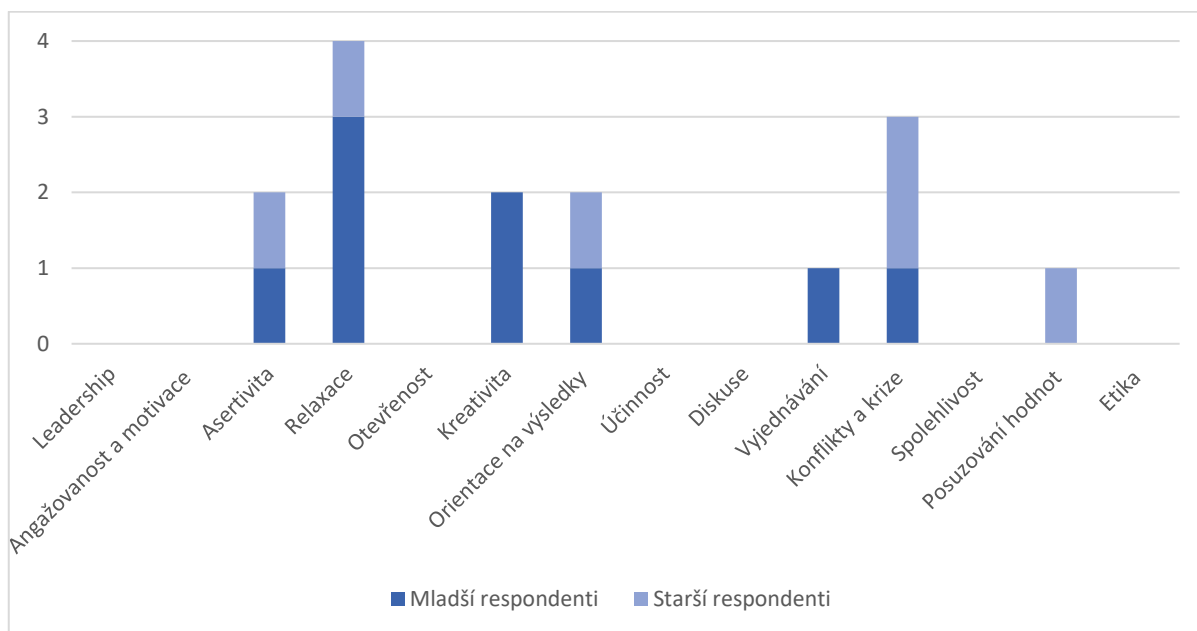
Zde byla dána možnost respondentům se zamyslet nad tím, co není jejich silnou stránku, co by si třeba přáli umět lépe, nebo co naopak nevyužívají, a proto to není jejich silnou stránkou.

Respondenti měli opět patnáct možností a mohli zvolit maximálně 3 kompetence.

Nejproblematictější kompetencí je pro respondenty relaxace, poté méně problematickými ale stále problematickými jsou kreativita a konflikty a krize. Ještě méně problematické jsou asertivita a orientace na výsledky.

Obrázek ukazuje, že relaxace a kreativita dělá problém spíše mladším respondentům. Konflikty a krize jsou spíše problematické pro starší respondenty.

Obr. 7: Nejslabší kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Proč právě tyto kompetence vnímáte jako své nejslabší stránky?

Respondent A vnímá relaxaci jako jednu ze svých nejslabších stránek, protože ho projekty udržují v určitém časovém vypětí, kdy si není schopen udělat na relaxaci prostor. Asertivita není jeho silnou stránkou, protože má někdy obavy říct svůj vlastní názor a prosadit ho. Orientace na výsledky se podle něj řadí do větších nadnárodních společností, kde se více řeší klíčové ukazatele výkonnosti.

Respondent B zvolil asertivitu, konflikty a krize a posuzování hodnot, protože při řešení vzniklých konfliktů si bere na pomoc kolegy ve stejné funkci. Všechny tyto tři kompetence jsou pro něj provázané a souvisí právě s těmito vzniklými situacemi.

Respondent C říká, že se pokouší relaxovat celý život, ale pořád se cítí v zápřahu. Jelikož mu kreativita dělá často problém, tak vždy hodně zapojuje tým a společně se snaží vymyslet právě co nejkreativnější řešení. S vyjednáváním má také problém kvůli chybějící kreativitě.

Respondent D označil relaxaci jako svou nejslabší stránku, protože neumí odpočívat. Konflikty a krize označil, protože se v nich nerad ocitá a jejich řešení mu dělá problémy. Orientuje se na celkový přínos projektu, a ne pouze na výsledky, na které by se kvůli zákazníkovi orientovat měl.

Respondent E označil relaxaci jako jednu ze svých nejslabších stránek, protože moc neumí a nejde mu odpočívat. Kreativitu zvolil, protože se nepovažuje za kreativního člověka, proto se rád obklopuje kreativními členy týmu. S konflikty a krizemi nemá díky své povaze moc zkušeností.

Co si myslíte, že by pomohlo vylepšit vaše tři nejslabší stránky?

Tato otázka měla kladeno za cíl zjistit, co by mohlo pomoci zmírnit či eliminovat nejslabší stránky respondentů.

Respondent A si myslí, že by mu pomohlo získat praxi ve více korporátním prostředí.

Respondent B si myslí, že by mu pomohl seminář na téma řešení konfliktů na pracovišti.

Respondenti C & D by se rádi účastnily kurzů nebo seminářů týkající se kompetencí, ve které se necítí být nejsilnější.

Respondent E by se rád zúčastnil workshopu nebo přednášky a získal více teoretických poznatků o tom, co mu dělá problém.

Co by vám pomohlo vykonávat funkci projektového manažera lépe?

Respondent A by si představoval pro zlepšení svého výkonu ve funkci projektového manažera více podkladů od zadavatele, větší smysl pro detail od zákazníka a stanovení lepších podmínek pro schvalování změn.

Respondent B by ocenil více času na realizaci projektu, aby se s projektovým tým vyvarovali stresu a měli více času na relaxaci.

Respondenti C & D by oba potřebovali co nejdetailnější podklady od zadavatele.

Respondent E uvedl, že by se rád účastnil více školení, dále by mu vyhovovalo více času a více zpětné vazby od vedení a zákazníků.

Absolvoval jste někdy nějaké školení, workshop týkající se leadershipu a vedení týmu?

Vzhledem k zájmu o workshopy, semináře, školení nebo kurzy autorku práce zajímalo, jestli už nějaké takové sebe-rozvojové aktivity mají za sebou.

Respondenti A, B & D se zatím žádného workshopu nezúčastnili.

Respondenti C & E už s tím mají zkušenost.

Pokud ano, jaké?

Respondent C si přesný název není schopen vybavit.

Respondent E absolvoval on-line kurzy Seduo, které absolvoval v rámci certifikace.

5 Zhodnocení šetření

Dle teorie by měl projektový manažer disponovat všemi patnácti soft skills, kterými jsou leadership, angažovanost a motivace, asertivita, relaxace, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, účinnost, diskuse, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, posuzování hodnot a etika.

Z provedeného šetření je patrné, že vybraní respondenti nedisponují všemi těmito schopnostmi, jak teorie říká, že by měli. Z výsledků je patrné, že nejčastěji relaxace nepatří mezi jejich silné stránky, a to z důvodu, že je jejich práce velmi časově náročná, není jim poskytnut dostatek času na realizaci projektu, což může časem vést k syndromu vyhoření.

V šetření bylo také zmíněno, jak jsou různé kompetence jiné pro různé generace. Například starší respondenti si mnohem více zakládají na spolehlivosti oproti mladším respondentům, nebo že mladší respondenti jsou více otevření než starší respondenti.

Konflikty a krize se často v jejich nejsilnějších stránkách také neobjevují, protože konflikty nejraději obchází a snaží se jim vyvarovat různými opatřeními. Nejsou rádi ve sporu a ten tlak, který je na ně při konfliktech a krizích vyvíjen, nemusí být schopni zvládnout a takové situace mohou klidně způsobit kolaps.

Asertivita a kreativita jsou dalšími schopnostmi, kterými většina respondentů zcela nedisponuje. Problém s asertivitou může být z důvodu, že se snaží být se všemi členy týmu i vedením za dobře a vyhovět všem stranám, a často tím mohou zapomínat sami na sebe a může jim to ubírat na jejich schopnosti leadershipu a autoritě. Kreativita se zdá být pro respondenty také problémem z důvodu nedostatku času, proto raději kreativitu v podstatě delegují, čímž spoléhají v tomto ohledu na členy svého týmu.

Když se ale přihlédne k stránkám, které respondenti považují za své nejsilnější, je možné vidět, že si vedou velmi dobře, protože mezi nejvíce zvolenými se objevovaly diskuse, otevřenost, spolehlivost a leadership.

6 Doporučení

V této poslední části se autorka práce zaměřila na uvedení doporučení pro zlepšení kompetencí respondentů čili projektových manažerů. Doporučení pro každou problematickou oblast, které jsou relaxace, konflikty a krize, asertivita, kreativita. Doporučení jsou uvedena ze dvou pohledů, a to jak z postavení zaměstnavatele, tak z postavení samotného projektového manažera, co může dělat, aby pro něj některé situace nebo kompetence nebyly tak obtížné.

1. Relaxace

Doporučení pro zaměstnavatele:

- Komunikace mezi vedením a vysoce postavenými pracovníky – Zaměstnavatel by se měl zajímat o psychické zdraví svých podřízených, především u vysoce postavených a vytížených pracovníků, jako jsou projektoví manažeři. Při komunikaci se může přijít na zdroj stresu a důvod neschopnosti relaxace a pokusit se jej eliminovat.
- Benefitní wellness programy – Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout možnost wellness programů, které mohou zahrnovat masáže, meditační kurzy, jógu, tréninkové programy, apod. Přínosem tohoto opatření může být poskytnutí zaměstnancům možnost relaxace.

Doporučení pro projektové manažery:

- Zaměřit se na work life balance – Rovnováha mezi životem a prací je důležitá už jen z důvodu celkového blaha, kvality života a pracovního výkonu. Zároveň by byla vhodná i snaha mluvit o tomto tématu v pracovním prostředí, aby si toho všimlo vedení firmy a bylo to probíraným a důležitým tématem.
- Procházky v přírodě – Dobrým způsobem relaxace je jít se projít mimo město, do přírody.
- Horká koupel – Horká koupel po dlouhém dni může uvolnit napětí v těle a umožnit jak mysli, tak tělu lépe relaxovat.

2. Konflikty a krize

Doporučení pro zaměstnavatele:

- Školení ohledně konfliktů a krizí – Vhodným doporučením pro zaměstnavatele je možnost nabídnutí školení projektovým manažerům na téma konfliktů a krizí na pracovišti a v týmu, které jim pomůže konfliktům porozumět a nenahlížet na ně jako na čistě nepříjemnou situaci.
- Sestavení možných modelových situací a postupů řešení – Pro ulehčení řešení konfliktů projektovým manažerům, může zaměstnavatel sepsat modelové situace na základě zkušeností s konflikty v minulosti a stanovit nejlepší možný postup řešení pro projektové manažery.
- Nabídnutí okamžité podpory – V případě vzniklého konfliktu či krize, by měl zaměstnavatel manažerům nabídnout možnost okamžité podpory, buď od výše postaveného pracovníka nebo od specialisty, který může poskytnout rady a návrh řešení.

Doporučení pro projektové manažery:

- Přijmout konflikty a krize jako součást týmové spolupráce a dynamiky – Konflikty jsou přirozenou součástí týmové práce. Při práci s různými lidmi a týmy je konflikt často nevyhnutelný, protože se můžou střetnout dva protichůdné názory. Akceptování přirozeného vyskytování konfliktů umožní klidnější a vyrovnanější přístup v případě, že konflikt nebo krize nastane.
- Komunikace – Komunikace v projektovém týmu je důležitá s každým členem. Pro projektového manažera je výhodou, aby komunikoval jak s projektovým týmem, tak i s jednotlivými členy průběžně, aby byl v obraze a případně zamezil konfliktu přijmutím preventivního opatření.
- Brát konflikt jako nástroj ke vzniku nových nápadů – Vzniklý konflikt může být někdy výhodou pro výsledný projekt, protože může vzniknout nový nápad nebo zlepšení realizace projektu.

3. Asertivita

Doporučení pro zaměstnavatele:

- Poskytnutí školení ohledně asertivních dovedností a komunikace – Vzhledem k zájmu respondentů o různá sebe-rozvojová školení pro zlepšení kompetencí, by bylo od zaměstnavatelů vhodné nabídnutí nebo doporučení seminářů, školení, workshopů na toto téma.
- Podpora otevřené komunikace – Zaměstnavatelé by měli podporovat otevřenou a transparentní komunikaci ve firemním prostředí. Kdyby projektoví manažeři viděli asertivní otevřenou komunikaci ve firemním prostředí, nemusela by jim dělat obtíže v projektovém týmu.

Doporučení pro projektové manažery:

- Využívání asertivních technik – Asertivní techniky jsou nápomocné k tomu, aby projektový manažer lépe vyjadřoval své názory a potřeby, ale zároveň respektoval své okolí.
- Trénink asertivních dovedností v běžném životě – Trénink asertivity v mimopracovním životě může projektovým manažerům pomoci se sebezpozováním v pracovním životě.
- Čtení sebe-rozvojových knih a poslouchání podcastů – Čtení knihy od autora nebo poslouchání podcastu s hostem, ke kterému projektoví manažeři mohou vzhlížet pro ně může být inspirativní, protože si poslechnou cestu někoho jiného, kdo se např. z neasertivního člověka stal asertivním tím, jak na sobě pracoval a neustále se posouval.

4. Kreativita

Doporučení pro zaměstnavatele:

- Možnost rozvíjení kreativity pomocí vzdělávacích školení – Kreativita je kompetencí, která se dá rozvíjet. Poskytnutím dalšího vzdělání a možnosti seberozvoje může být pro zaměstnavatele jen výhodou, jelikož to může zlepšit kvalitu výsledného projektu.

- Poskytnutí dostatku času – Projektoví manažeři někteří pociťují při realizaci projektu časový tlak. Poskytnutí více času na realizaci může zlepšit jak provedení projektu, tak i postavení projektového manažera k projektu.
- Motivace a podpora – Zaměstnavatel by měl své projektové manažery podporovat a motivovat, aby byli více kreativní při realizaci projektu.

Doporučení pro projektové manažery:

- Získání nových zkušeností – Studium nových technologií nebo získávání nových vědomostí v oboru mohou vést ke zlepšení kreativity.
- Spolupráce s kolegy – Spolupracovat s kolegy ve stejné pozici může přinést nové poznatky, poučit nebo přiučit se ze zkušeností jiných lidí.
- Pravidelné pauzy – Dlouhotrvající intenzivní práce na projektu může vést k nízké efektivnosti a mohou mít za vinu oslabenou kreativitu. Pauza poskytne mysli alespoň krátkodobý klid a člověk se pak může vrátit do práce s větším elánem a pohledem na věc, což může kreativitu zlepšit.

Závěr

Projektoví manažeři by měli mít vynikající komunikační a mezilidské dovednosti, být schopni inspirovat a motivovat svůj tým a vytvářet pozitivní pracovní prostředí.

Zároveň by měli být schopni řešit konflikty a vypořádat se s obtížnými situacemi, které mohou v průběhu projektu vzniknout. Ale měli by být schopni také sami relaxovat, aby podávali stále dobré pracovní výkony.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část s pomocí odborné literatury charakterizuje klíčové pojmy v projektovém řízení, identifikuje osobnost projektového manažera, definuje pojem leadership s důrazem na manažerské dovednosti a osobnostní rozvoj. Praktická část obsahuje představuje vybrané odvětví a projektové manažery, kteří se v tomto odvětví pohybují, pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat klíčové kompetence vedení lidí v praxi projektových manažerů ve vybraném odvětví a posoudit, jak se tyto kompetence projevují v praxi. Bylo vybráno odvětví informačních technologií, protože provázelo autorčinu cestu bakalářským studiem oboru Projektové řízení. Práce také identifikovala nejčastější problémy a výzvy, se kterými se projektoví manažeři v této oblasti setkávají, a navrhla doporučení, jak se s nimi vypořádat.

Polostrukturované rozhovory s projektovými manažery z odvětví informačních technologií ukázaly, že teorie se vždy neshoduje s praxí a že manažeři mají své nedostatky. Největší problémy byly zjištěny v časté neschopnosti relaxace, konfliktech a krizích, asertivitě a kreativitě.

V části Doporučení byla uvedena doporučení v oblasti relaxace, konfliktů a krizí, asertivity a kreativity pro projektové manažery v odvětví informačních technologií. Mezi nejdůležitější doporučení pro projektové manažery autorka zařadila seznámení se s work life balance, přijmutí konfliktů a krizí jako součást týmové dynamiky, využívání asertivních technik a získávání nových pracovních zkušenosti za účelem zlepšení kreativity. V doporučeních se také objevila doporučení pro zaměstnavatele projektových manažerů, jak by mohli svým projektovým manažerům podat pomocnou ruku.

Seznam použitých zdrojů

- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Grada.
- CEMI (2019). *Co je leadership a kdo je leader?* Dostupné 14. 10. 2019 z <https://www.cemi.cz/blog/co-je-leadership-a-kdo-je-leader>.
- Deloitte (n. d.). *Tech trendy pro rok 2023*. Dostupné 2.3.2023 z <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/technology/articles/tech-trends.htm>.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Grada.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Grada.
- Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery*. Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Grada.
- Management Mania (n. d.). *Informační technologie (Information technology)*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://managementmania.com/cs/informacni-technologie-information-technology>.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada.
- Mühlfeit, J. (2017). *Pozitivní Leader*. BizBooks.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Grada.
- Newton, R. (2008). *Úspěšný projektový manažer*. Grada
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development*. Grada Publishing.
- Pitaš, J., Staniček, Z., Hajkr, J., Motal, M., Máchal, P., Novák, I., & Havlík, J. (2012). *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Společnost pro projektové řízení.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management* (3. vyd.). Grada.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.
- TechSvět (2022). *Blackout. Co se stane, když vypadne proud v IT odvětví?* Dostupné 1.3.2023 z <https://techsvet.cz/nejnovejsi-zpravy/blackout-co-se-stane-kdyz-vypadne-proud-v-it-odvetvi/daniel/>.

Seznam tabulek

Tab. 1: Dělení projektů	8
Tab. 2: Typologie týmových rolí podle Belbinova modelu.....	14

Seznam obrázků

Obr. 1: Trojimperativ projektu.....	9
Obr. 2: Délka praxe respondentů	32
Obr. 3: Konkrétní absolvované certifikace respondenty	33
Obr. 4: Styl vedení týmu.....	37
Obr. 5: Nejvíce využívané kompetence	39
Obr. 6: Nejsilnější kompetence.....	40
Obr. 7: Nejslabší kompetence	42

Abstrakt

Steinerová, Z. (2023). *Kompetence vedení lidí v praxi projektových manažerů* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

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

Úspěch projektu závisí nejen na technických znalostech a dovednostech projektového manažera, ale také na jeho schopnosti vést a motivovat tým. Cílem této bakalářské práce je vymezení klíčové pojmy z oblasti projektového řízení, charakterizovat pojem leadership a popsání současného stavu kompetencí projektových manažerů v odvětví informačních technologií. Práce se dále zaměřuje na konfrontaci teorie s praxí. Pro dosažení cíle této práce byly použity polo-strukturované rozhovory a dotazníkové šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou v této práci prezentována doporučení pro projektové manažery a jejich zaměstnavatele, jak zdokonalit a rozvíjet kompetence v oblasti vedení lidí. Tato doporučení mohou přispět ke zlepšení schopnosti řízení projektu a jeho výsledku.

Abstract

Zuzana, S. (2022). *Competence of people management in practice of project managers* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project management, project, project manager, project team, competence, leadership

The success of a project depends not only on the technical knowledge and skills of the project manager, but also on his ability to lead and motivate the team. The aim of this bachelor thesis is to define key concepts in the field of project management, to characterize the concept of leadership and to describe the current state of competence of project managers in the information technology industry. The thesis also focuses on confronting theory with practice. Semi-structured interviews and a questionnaire survey were used to achieve the aim of this thesis. Based on the findings, this thesis presents recommendations for project managers and their employers to improve and develop people management competencies. These recommendations can help to improve project management capability and project outcome.