

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Diplomová práce

Bc. Denisa Zobačová

Osobnostní, odborné a sociální kvality projektového manažera

Personal, Professional and Social Qualities of a Project Manager

Praha 2013

Vedoucí práce: PhDr. Helena Lipková, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 15. dubna 2013

.....

Jméno a příjmení

Klíčová slova

Projekt, projektový management, projektový manažer, soft skills, měkké dovednosti, metodiky projektového managementu, IPMA, PMBoK, role projektového manažera, zainteresované strany, řízení projektu, kompetence, osobnostní kompetence, znalostní kompetence, sociální kompetence, řízení rizik a příležitostí, řízení změn, řešení problémů a konfliktů, motivace, sebemotivace, stres, zajišťování finančních zdrojů

Keywords

Project, project management, project manager, soft skills, project management methodologies, IPMA, PMBoK, the role of project manager, stakeholders, project management (governance), competence, personal skills, knowledge skills, social skills, management of risks and opportunities, management changes, problem solving and conflict resolution, motivation, self-motivation, stress, securing financial resources

Abstrakt

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části. První z nich se věnuje osobnostním, sociálním a odborným znalostem projektového manažera a druhá mapuje výuku soft skills na vysokých školách s oborem Informační studia a knihovnictví v České republice. Teoretická část je věnována projektovému managementu. Pozornost je věnována základním pojmům z oblasti projektového managementu, představuje nejznámější projektové metodiky, definuje jednotlivé role projektového manažera a hlavně se věnuje jednotlivým kompetencím, které by tento manažer měl ovládat. Poslední kapitola teoretické části je věnována analýze tří nejznámějších projektových metodik. Praktická část mapuje situaci na vysokých školách, konkrétně jaké předměty nabízejí v rámci výuky soft skills a jak s tímto tématem vyučující pracují. Uvedeny jsou i další aktivity vysokých škol v oblasti výuky a rozvoje tzv. měkkých dovedností. Dále jsou uvedeny příklady předmětů se stejným tématem na amerických univerzitách. Na závěr práce jsou uvedena doporučení, jak lze výuku soft skills na českých univerzitách zkvalitnit a jaká témata by mohla být zařazena mezi výběrové přednášky a semináře na Ústavu informačních studií a knihovnictví v Praze.

Abstract

The MA thesis is divided to two basic parts. First of them is dealing with personal, social and professional knowledge of a project manager and the second one is mapping the education of soft skills at Czech universities where the subject of study “Information Studies and Librarianship” is taught. The theoretical part is devoted to project management. The attention is devoted to basic terms from project management’s area, it represents the most well-known project methodologies, it defines particular roles of a project manager and most importantly the part is dealing with particular competences, which should be commanded by a project manager. The last chapter of theoretical part is devoted to an analysis of the three most well-known project methodologies. The practical part is mapping the situation at universities – namely which subjects they offer within the education of soft skills and how the teachers are working with the subject. Other activities of universities within the education and the development of soft skills are also given. Further the examples of subjects with the same topic taught at American universities are listed. In the end of thesis the recommendation how to improve the quality of teaching soft skill at Czech universities are given. And also which

topics could be put among optional lectures and seminars in The Institute of Information Studies and Librarianship in Prague.

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ DEFINICE POJMŮ	12
1.1. PROJEKT	12
1.2. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	13
1.2.1. <i>Leadership – vůdcovství</i>	15
1.3. METODIKY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	15
1.3.1 <i>Project Management Body of Knowledge (PMBok)</i>	16
1.3.2 <i>Projects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2)</i>	17
1.3.3 <i>IPMA Competence Baseline (ICB)</i>	19
2 ROLE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	21
2.1 KOMPLEXNÍ ŘÍZNÍ PROJEKTU	22
2.2 ŘÍZENÍ LIDÍ ZAPOJENÝCH DO REALIZACE PROJEKTU	24
2.3 ZAJINTERESOVANÉ STRANY	27
2.4 ZAJIŠŤOVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ	28
2.4.1 <i>Analogické odhadování</i>	29
2.4.2 <i>Expertní odhady</i>	29
2.4.3 <i>Parametrické odhadování</i>	29
2.4.4 <i>Odhadování zdola nahoru</i>	30
2.4.5 <i>Užití software</i>	30
2.5 ŘÍZENÍ RIZIK A PŘÍLEŽITOSTÍ	30
2.5.1 <i>Metoda RIPRAN</i>	32
2.5.2 <i>Skórovací metoda s mapou rizik</i>	32
2.5.3 <i>Metoda FRAP</i>	33
2.5.4 <i>Technika stromů a rizik</i>	33
2.5.5 <i>Analýza citlivosti</i>	33
2.5.6 <i>Metoda plánování scénářů</i>	33
2.5.7 <i>Využití metody modelování a simulace pro analýzu rizik</i>	33
2.6 ZAJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ A DOKUMENTACE	34
3 KRITICKÉ KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	36
3.1 OSOBNOSTNÍ	36
3.1.1 <i>Suverenita</i>	36
3.1.2 <i>Sebeorganizace a sebeřízení</i>	37
3.1.3 <i>Vnímání sebe sama a sebereflexe</i>	38
3.1.4 <i>Schopnost autenticky se vyjadřovat</i>	39
3.1.5 <i>Odolnost proti stresu</i>	39

3.1.6	<i>Orientace na cíl a na výsledek</i>	41
3.1.7	<i>Ochota k učení a změnám</i>	42
3.1.8	<i>Spojení myšlení a jednání</i>	43
3.1.9	<i>Vědomí rizika</i>	44
3.1.10	<i>Sebemotivace</i>	44
3.2	SOCIÁLNÍ	45
3.2.1	<i>Znalost lidí</i>	46
3.2.2	<i>Pozornost a empatie</i>	47
3.2.3	<i>Schopnost navazovat kontakty a vztahy</i>	48
3.2.4	<i>Schopnost integrace a týmové práce</i>	49
3.2.5	<i>Systémové vnímání</i>	52
3.2.6	<i>Schopnost motivovat a vést</i>	52
3.2.6.1	<i>Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa</i>	53
3.2.6.2	<i>Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga</i>	54
3.2.6.3	<i>Teorie očekávání Victora Vrooma</i>	54
3.2.6.4	<i>Teorie rovnováhy Johna Adamse</i>	55
3.2.6.5	<i>Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera</i>	55
3.2.6.6	<i>Teorie získaných potřeb Davida McClellanda</i>	55
3.2.7	<i>Schopnost řešit konflikty</i>	56
3.3	ODBORNÉ	57
3.3.1	<i>Management zdrojů</i>	58
3.3.2	<i>Obstarávání a smluvní strany</i>	58
3.3.3	<i>Řízení změn</i>	59
3.3.4	<i>Řízení a podávání zpráv</i>	60
3.3.5	<i>Řešení problémů</i>	60
3.3.6	<i>Zahájení a ukončení projektu</i>	62
4	SROVNÁVACÍ ANALÝZA STANDARDŮ PRINCE2, PMBoK A IPMA	64
4.1	PRINCE2	64
4.2	PMBoK	67
4.3	IPMA	68
4.4	SROVNÁNÍ STANDARDŮ	71
5	SOUČASNÁ ÚROVEŇ VÝUKY KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI SOFT SKILLS	75
5.1	DEFINICE A VÝZNAM SOFT SKILLS (VE VZTAHU KE STUDENTŮM VYSOKÝCH ŠKOL)	75
5.1.1	<i>Komunikační dovednosti</i>	75
5.1.2	<i>Prezentační dovednosti</i>	76
5.1.3	<i>Schopnost pracovat v týmu</i>	76
5.1.4	<i>Schopnost řešit problémy a konflikty</i>	77

5.1.5	<i>Řídící a vůdčí schopnosti</i>	77
5.1.6	<i>Time management</i>	78
5.1.7	<i>Schopnost vést sám sebe</i>	79
5.2	VÝUKA SOFT SKILLS NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH S OBOREM INFORMAČNÍ STUDIA A KNIHOVNICTVÍ	80
5.3	DALŠÍ AKTIVITY VYSOKÝCH ŠKOL V OBLASTI VÝUKY SOFT SKILLS	84
5.4	VÝUKA SOFT SKILLS NA ZAHRANIČNÍCH UNIVERZITÁCH	86
5.4.1	<i>University of North Carolina, School of informatic and library science</i>	87
5.4.1.1	<i>Komunikační dovednosti</i>	87
5.4.1.2	<i>Vědecká komunikace</i>	87
5.4.2	<i>The iSchool at Illinois, Graduate school of library and informatic science</i>	87
5.4.2.1	<i>Projektový management pro knihovníky a informační pracovníky</i>	87
5.4.2.2	<i>Sociální sítě v knihovnách</i>	88
5.4.3	<i>University of Pittsburg, School of Information science, Graduate Programe Library and informatic Science</i>	88
5.4.3.1	<i>Perspektivy chování</i>	88
5.4.4	<i>The Catholic University of America, School of Library and Information Science</i>	88
5.4.4.1	<i>Uživatelé knihoven a informačních služeb a jejich využití</i>	88
5.4.5	<i>Rutgers, School of Communication and Information</i>	89
5.4.5.1	<i>Informační gramotnost, vzdělávání a výuka</i>	89
5.4.5.2	<i>Informační vizualizace a prezentace</i>	89
5.4.5.3	<i>Mezilidská komunikace pro informační pracovníky</i>	89
5.5	ZKVALITNĚNÍ VÝUKY SOFT SKILLS	90
5.6	NÁVRHY PŘEDMĚTŮ NA ROZŠÍŘENÍ VÝBĚROVÝCH PŘEDNÁŠEK NA ÚSTAVU INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY [podle ISO 690]	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM ZKRATEK	98

PŘEDMLUVA

Tématem diplomové práce jsou osobnostní, odborné a znalostní kvality projektového manažera. Jejím cílem je tyto kompetence zmapovat a zjistit, které jsou pro projektového manažera důležité, jak je rozvíjet, a také jak je ve svém profesním životě používat. Praktická část práce je věnována výuce soft skills na vysokých školách s oborem Informační studia a knihovnictví. Cílem této je prozkoumat současnou situaci a uvést možná řešení, jak výuku vylepšit či rozšířit.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se věnuje definici pojmů, které souvisí s projektovým managementem. Uvádí, co je projekt a projektový management a jaké jsou nejznámější metodiky projektového řízení.

Druhá kapitola popisuje role projektového manažera. Definuje osobu manažera a uvádí, jaké jsou jeho role v rámci vedení projektu. Tato kapitola není věnována osobě manažera z pohledu jeho kompetencí, ale z pohledu náplně práce projektového manažera.

Následuje třetí kapitola, která je rozdělena do tří částí. Každá z nich je věnována jedné skupině kompetencí, které by manažer měl ovládat. Osobnostní a sociální kompetence jsou zaměřeny na tzv. měkké dovednosti, které manažer potřebuje, aby mohl být kvalitním vůdcem svého týmu, dokázal spolupracovat se zainteresovanými stranami a dovedl projekt do úspěšného konce. K tomuto úkolu ale také potřebuje odborné kompetence, kterým je věnována třetí část této kapitoly.

Čtvrtá kapitola je věnována analýze nejznámějších metodik projektového managementu. Jedná se o tři metodiky: IPMA, PMBoK a PRINCE2. Metodiky byly porovnávány na základě jejich členění, přístupu k tématu projektového managementu, ale také zda se věnují řízení projektu z interpersonálního pohledu.

V poslední kapitole jsou srovnány všechny tři vysoké školy v České republice, které nabízejí obor Informační studia a knihovnictví. Tato analýza je zaměřena na nabídku předmětů, které jsou věnovány výuce soft skills. Uvedeny jsou také další aktivity vysokých škol v této oblasti. Další částí je inspirace z amerických univerzit, jak na toto téma nahlíží ony a uvedení několika předmětů, které se výuce tzv. měkkých dovedností věnují. Poslední část kapitoly

obsahuje návrh na zlepšení výuky soft skills na českých univerzitách s uvedením konkrétních témat, která by měla být nabízena formou volitelných předmětů.

V původním zadání diplomové práce byla uvedena ještě kapitola Audit implementace uvedených kompetencí na vybraném projektu z praxe. Tuto kapitolu jsem se nakonec rozhodla vynechat a za praktickou část zvolit kapitolu věnující se výuce soft skills, protože mi toto téma přišlo vhodnější a provázanější se studijním oborem.

Citace v textu jsou zapisovány metodou Harvardského systému, tedy pomocí prvního údaje záznamu a roku vydání dokumentu. Způsob citace vychází z norem ISO 690 a ISO 690-2. Na prvním místě je velkými písmeny uvedeno příjmení autora, popř. název korporace, na místě druhém datum vydání dokumentu. V některých případech je údaj ještě doplněn informacemi o stránkování. Pro lepší přehlednost textu jsou údaje uvedeny v hranatých závorkách. U dokumentů s více autory je citován dle příjmení prvního z nich. Pokud u citovaného dokumentu není uvedena primární autorská odpovědnost, cituje se dle prvních slov z názvu. Bibliografické záznamy citovaných zdrojů jsou uvedeny na konci textu, nejsou číslovány a jsou uspořádány abecedně podle prvního údaje a na druhé úrovni sestupně podle roku vydání. Další doplňující informace k textu práce jsou uváděny v poznámkách pod čarou.

Na závěr bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Heleně Lipkové, Ph.D. za trpělivost a rady, které jistě vedly ke zlepšení celé práce. Rovněž děkuji své rodině a přátelům za jejich důvěru a podporu, především MgA. Elišce Horákové za pomoc s korekturami celé práce.

ÚVOD

Oblast soft skills se stává v současnosti čím dál více diskutovaným tématem. Člověk si v osobním, ale i profesním životě uvědomuje, že pouze odborné znalosti nestačí a musí je doplnit i tzv. měkkými dovednostmi. Společnosti od svých zaměstnanců tyto dovednosti vyžadují čím dál častěji a mnohdy je u uchazečů nenacházejí nebo je hodnotí jako nedostatečné.

Protože o samotném tématu soft skills se v současnosti píše mnoho jak odborných, tak naučných publikací, rozhodla jsem se toto téma zaměřit specificky na oblast projektového managementu. Projektový manažer musí mít nejen dostatečné odborné znalosti, ale musí také dokázat řídit svůj tým či komunikovat se zainteresovanými stranami. Aby projekt probíhal úspěšně, musí vědět jak se všemi, kteří se na projektu podílí, komunikovat, jak je motivovat, řešit nastalé konflikty či problémy atd. Tyto poznatky jsou dále propojeny s kapitolou, která je věnována výuce soft skills na vysokých školách.

Práce je dělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část je věnována obecně projektovému managementu a jednotlivým kompetencím, které by projektový manažer měl mít pro kvalitní vedení projektu. Praktická část je zaměřena na zmapování současné situace výuky soft skills na vysokých školách s oborem Informační studia a knihovnictví. Jaké jsou nabízené předměty, zda školy vyvíjejí další aktivity v rozvoji těchto dovedností, inspirace ze zahraničních univerzit se stejným studijním oborem a nakonec návrh, jak současnou výuku vylepšit nebo rozšířit.

Cílem práce je ukázat, jaký důraz je v dnešní společnosti kladen na tzv. měkké dovednosti, a to nejen v profesním životě, ale i ve studijním a osobním. Práce by měla sloužit jako inspirace jakým způsobem a jaké soft skills si může člověk osvojovat nebo rozšiřovat, a v jakých situacích v životě je využije. Zároveň by měla i univerzitám ukázat, že výuka těchto dovedností je pro studenty velmi důležitá a měli by se jí více věnovat.

1 Základní definice pojmů

První kapitola je věnována definicím jednotlivých pojmů, které souvisí s projektovým řízením, tedy co je to projekt a projektový management. Další kapitoly týkající se role a kompetencí projektového manažera vychází z nejnámějších projektových metodik, jejichž vznik, vývoj, principy, na kterých fungují, a možnosti certifikace jsou uvedeny v závěru této kapitoly.

1.1 Projekt

V každé publikaci zabývající se tématem projektového managementu či konkrétními projekty lze nalézt jinou definici pojmu projekt. Pro účely této diplomové práce jsem vybrala ty, které považuji za nejužitečnější:

- „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ [SVOZILOVÁ, 2006]
- „Projekt je způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen v okamžiku, jakmile je výsledku dosaženo. Obvykle takového, jaký je definován na začátku projektu. Vymezeny bývají zdroje a čas lidí, kteří jsou potřební k dosažení požadovaného výsledku. Přestože různé projekty mohou mít některé vlastnosti společné, každý projekt je jedinečný a obsahuje specifický soubor aktivit.“ (NEWTON, 2008]
- „Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ [PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004]

Specifickým znakem projektu je jeho dočasnost, tedy že má určen začátek a konec. Tento časový rámec je možné určit různými formami (daty zahájení a ukončení, datem zahájení a stavem naplnění cílů projektu nebo datem zahájení a konstatováním, že z nějakých důvodů nelze cílů dosáhnout). Každý projekt má být jedinečný. Vždy máme specifické potřeby a cíle, jejichž naplnění je účelem projektu, vytváříme speciální projektový tým a musíme

se vypořádat se specifickými projektovými riziky. „Projekt je také dočasné podnikatelské uskupení, které existuje pouze po dobu trvání projektu, má určeny finanční limity podnikání, má svou organizační strukturu a existuje v určitém podnikatelském prostředí.“ [SVOZILOVÁ, 2006]

Protože projekt je proces, v době své existence se vyvíjí a nachází v různých fázích, má svůj životní cyklus. Obecně se dají tyto fáze rozdělit takto:

- **konceptuální návrh** – formulace základních záměrů, odhady nákladů a času potřebného na realizaci, předběžná analýza rizik
- **definice projektu** – upřesnění výstupů první fáze (příprava metodik, identifikace zdrojů, nastavení časového rámce, vznik rozpočtu, definice rizik a plán pro jejich kontrolu atd.)
- **produkce** – vlastní realizace projektu
- **operační období** – vlastní užívání předmětu projektu (integrace produktu do organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení dopadů projektu)
- **ukončení projektu** – převedení předmětu projektu do stadia podpory, závěrečná dokumentace, zpracování výsledků

„Každá organizace si může počet a názvy jednotlivých životních fází upravit sama podle typu a rozsahu projektu a jejich vlastních potřeb řízení.“ [SVOZILOVÁ, 2006]

1.2 Projektový management

„Projektový management je formální disciplína, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Nachází uplatnění v širokém spektru lidských činností – od staveb lodí a domů, přes vývoj informačních systémů až po vývoj nového produktu. Nezbytné znalosti pro výkon každé z těchto činností se mohou velmi lišit, ale mají společné, že mohou být dodány prostřednictvím projektu a řízeny pomocí postupů a metodologií projektového managementu. Jejich cílem je, že k určitému datu bude dosaženo jasného výsledku nebo výstupu.“ [NEWTON, 2008] Projektový management není vhodné využívat na řízení průběžných aktivit jako je například řízení výrobního podniku. Tyto činnosti nesplňují základní princip použití projektového managementu, tedy dosažení určitého cíle za určitou dobu.

Každý projekt musí být někomu určen, ať už jde o osobu nebo skupinu lidí – zákazníky. „Zákazník legitimně předkládá požadavky v rámci projektu, těží z přínosů projektu, jakmile je naplněn a má formální roli v posuzování úspěšnosti projektu v okamžiku, kdy je projekt ukončen. Vztah mezi projektovým manažerem a zákazníky musí být jasně a jednoznačně definován. Zákazníky můžeme rozdělit do několika nejběžnějších kategorií: sponzor, plátce, příjemce (ten, který bude těžit z přínosů), konečný uživatel, konečný zákazník a zájmové skupiny.“ [NEWTON, 2008] Před začátkem projektu by si manažer měl nastavit vhodnou formu spolupráce a řídit vstupy do projektu. Zvolený zástupce zákazníka je na projektu obvykle členem širšího vedení projektu a má za stranu objednatele schvalovací pravomoc. Často je touto osobou sponzor projektu. Nutné je sledovat i jiné skupiny již od počátku projektu, ačkoliv to nemusí být formální cestou.

Každé řízení projektu se sestává z několika procesních skupin:

- **Iniciace a zahájení projektu** – stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů pro realizaci, formulace podmínek a kritérií, uzavření potřebných kontaktů, přidělení odpovědností souvisejících s realizací projektu.
- **Plánování projektu** – zpracování plánu pro realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů, rozbor předmětu projektu z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů.
- **Řízení projektu a koordinace** – koordinace naplánovaných aktivit projektu, projektová komunikace, motivace členů projektového týmu, řízení kvality, realizace změn, které jsou v průběhu projektu schváleny.
- **Monitorování a kontrola** – soustředí se na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, zajišťování efektivity projektu a směřování ke splnění stanovených cílů
- **Uzavření projektu** – ukončení všech běžících procesů, předání výstupů projektu, uvolnění projektového týmu, závěrečné fakturace, vyhodnocení projektu a zpracování dosažených zkušeností a výsledků řízení projektu, vznik závěrečné dokumentace a archivace kompletní dokumentace projektu.

„Procesní skupiny nejsou totožné s fázemi projektu. Existují zde vzájemné interakce, cykly a souběhy, ne vždy však na sebe jednotlivé procesní skupiny navazují. Zároveň tedy mohou probíhat realizační práce, jejichž výsledkem je splnění cílů projektu, ale i kontrolní úkony.“ [SVOZILOVÁ, 2006]

1.2.1 Leadership - vůdcovství

Pozice manažera (nejen projektového) je často spojována s pojmem leadership, tzv. vůdcovství. Tyto pojmy ale nejsou totožné. Leadership má mnohem širší rozsah. V podstatě se dá říct, že leader může být každý, kdo má před sebou jistý cíl a za sebou lidi, kteří mu věří a následují ho. „Leader je silná osobnost, za kterou mluví jeho činy, vlastnosti a kvality. Leadership se formoval již v dobách, kdy vznikala první státní uspořádání a bylo zapotřebí obsadit vedoucí pozice. V dnešní době jsou přirozené vlastnosti úspěšných lidí vyhledávány u podnikatelů či vrcholových manažerů.“ [HOŘICKÝ, 2010] Zpočátku byl leadership spojován s managementem, ale ne každý manažer je i dobrým leaderem. Úkolem manažera je starat se o vedení podniku či projektu a jeho zisk, zatímco leader se stará o vedení lidí. Postupem času vznikalo několik škol leadershipu, mezi nejvýznamnější učitele patří Stephen R. Covey.

Jaký je tedy rozdíl mezi leadershipem a managementem? „Management je obvykle chápán jako nástroj k dosažení cílů organizace prostřednictvím řízení procesů spojených s prací zaměstnanců. Management se vztahuje k řízení procesů uvnitř strukturované organizace, kde je s pozicí zaměstnance ve struktuře organizace spojená i jeho role. Z vnějšího pohledu na organizaci nemusí být manažer nutně považován za nositele vedoucí role.“ [KEDROUTEK, 2009] Manažer tedy koordinuje činnost týmu lidí (zaměstnanců) a vede jejich práci tak, aby plnili cíle a úkoly organizace. Zatímco leadery jsou lidé od sportovních trenérů, vedoucích zájmových skupin až po politické osobnosti, manažer je osoba mnohem více specifická. Nalezneme je ve firmách řídit činnosti, které jsou přesně zadány organizací a mají svůj specifický cíl, ke kterému má manažer všechny zainteresované osoby dovést (nejčastěji se jedná o výrobu určitého produktu).

1.3 Metodiky projektového managementu

Ve světě existuje mnoho různých metodik, které se zabývají řízením projektů a pozicí projektového manažera. V této práci vycházím ze tří nejznámějších a nejvyužívanějších standardů, které již dnes využívá spousta společností a projektových manažerů v České republice.

1.3.1 Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

Standard vytvořila a udržuje nezisková organizace Project Management Institute (PMI), profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. PMI určuje standardy, pořádá výzkumy a vzdělává v oblasti projektového řízení. PMBoK vznikl v 70. letech 20. století na základě standardů Armády Spojených států amerických, které byly v oblasti projektů převzaty i do průmyslových standardů USA. „Metodika, která je vydávána pod názvem *A Guide to the project management body of knowledge (PMBoK guide)* shromažďuje nejlepší standardy a zkušenosti v oblasti řízení projektů. Standard je založen na pěti procesních skupinách a devíti znalostních oblastech. Všechny procesy mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace.“ [DOLEŽAL, 2009]

Martin Klusoň ve svém článku PRINCE2, nebo PMI? Uvádí následující dělení metodiky PMBoK. Procesními skupinami jsou **plánování** (planning), jehož výstupem je plán projektu, který vzniká na základě tří vstupů (rozpočtu, času a rozsahu), **realizace** (executing), **sledování** (monitoring), **kontrola** (controlling) a **uzavření** (closing). Standard PMBoK není klasickou metodikou, věnuje se více znalostním oblastem a procesní skupiny nejsou příliš podrobně rozepsány. Větší pozornost je věnována pouze části plánování. Procesní skupiny jsou provázány se znalostními oblastmi, jsou popsány jejich vzájemné vztahy a definují se vstupy, výstupy a nástroje transformace (metody či techniky). [KLUSOŇ, 2010] Mezi znalostní oblasti patří:

- **řízení integrace projektu** (Project integration management) – klíčová znalostní oblast, je obsažena v každé procesní skupině
- **řízení rozsahu projektu** (Project scope management) – stanovení detailního popisu rozsahu projektu, rozklad pracovních úkolů nutných k naplnění daného rozsahu, ale také řízení změn
- **řízení času** (Project time management) – vytvoření harmonogramu projektu na základě jednotlivých činností
- **řízení nákladů** (Project cost management) – vypracování rozpočtu projektu a v jeho průběhu kontrola čerpání
- **řízení kvality** (Project quality management) – zajištění kvality (plánování, kontrola) v průběhu trvání projektu tak, aby byly naplněny potřeby, pro které je projekt realizován

- **řízení lidských zdrojů** (Project human resources management) – jejich získávání, vznik projektového týmu a jeho vedení
- **řízení komunikace** (Project communications management) – nastavení komunikačních toků vůči všem zúčastněným stranám
- **řízení projektových rizik** (Project risk management) – tvorba plánu řízení rizik (jejich identifikace, analýza s ohodnocením, strategie pro jejich zvládnutí) a následná kontrola
- **řízení dodávek** (Project procurement management) – zajištění dodavatelských vztahů, aby jednotlivé subdodávky byly včasné a úplné

V České republice standard PMBoK zastupuje *Česká komora PMI*, nezávislé a neziskové sdružení odborných osob zabývajících se projektovým řízením. Komora je standardní komunitou společnosti *Project Management Institute (PMI)*. PMI zkouška je totožná po celém světě a probíhá pouze v angličtině. „Uchazeč získá mezinárodně platný certifikát. Je možné získat pět 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).“ [DOLEŽAL, 2009] Kromě certifikátu PgMP jsou všechny založeny na splnění vstupních předpokladů (délka praxe, počet hodin vzdělávání v projektovém managementu atd.) a na složení certifikační zkoušky. Při úrovni PgMP absolvuje uchazeč po testu ještě pohovor.

1.3.2 Projects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2)

PRINCE2 vychází ze starších metodik PROMPTII a PRINCE a vznikla prvotně pro IT prostředí. Vlastníkem je OGC (*Office of Government Commerce*) z Velké Británie. Stejně jako PMBoK je tato metodika založena na procesním pojetí, které vzniklo na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu. Dnes je nejrozšířenější metodikou projektového managementu v Evropě. Standard *An Introduction to Prince2: managing and directing successful projects* je aktualizován, poslední verze je z roku 2009. PRINCE2 stojí na sedmi principech, tvoří ji sedm procesů a sedm témat. Protože metodika je koncipována s myšlenkou, že bude přizpůsobována jednotlivým projektům, je nutné porozumět principům, na kterých celý systém stojí. Procesy je možné zjednodušovat

dle velikosti projektu. Principy ale zůstávají neměnné a díky PRINCE2 zaručují, že je projekt realizován v kontrolovaném prostředí. Metodika se vyznačuje svojí popisností jak na úrovni procesů, tak na úrovni dokumentů. Nechává tedy prostor na přizpůsobení, ale také projektového manažera provádí všemi klíčovými činnostmi. Oproti standardu PMBoK jsou tady jednoznačně stanoveny pravomoci a zodpovědnosti za projekt. Rozděleny jsou mezi projektového manažera a řídicí výbor projektu (tomu předsedá sponzor, do jehož rukou je dána plná zodpovědnost za projekt). „Řídicí výbor vždy schvaluje plán projektu a vypracovaný obchodní případ. Projekt je dělen na etapy, což umožňuje manažerům rozpoznat případné problémy a včas zasáhnout.“ [KLUSOŇ, 2010]

Jak již bylo zmíněno, standard obsahuje sedm procesů – **plánování** (starting up a project), **zahájení** (initiating a project), **řízení** (directing a project), **kontrolu** (controlling a stage), **řízení dodávek/realizaci** (managing product delivery), **kontrolu jednotlivých fází** (managing a stage boundary) a **uzavření** (closing a project) a dále se věnuje i sedmi tématům:

- **obchodní případ** (business case) – jaké má projekt cíle, očekávání, důvody pro vznik
- **organizace** (organization) – popisuje jednotlivé role a jejich vazby
- **plány** (plans) – jak postavit dobrý plán a jaké jsou jeho úrovně
- **vývoj** (progress) – porovnání aktuálního stavu s plánovaným, nastavení kontrol
- **riziko** (risk) – jaké jsou hrozby a příležitosti, jak nejistotu řídit a jak se s ní vyrovnat
- **kvalita** (quality) – definování kvality výsledného produktu a jak se k tomuto výsledku dostat
- **změna** (change) – jak řídit události, které jsme neplánovali, ale nastaly

„V metodice PRINCE2 jsou důležité i přílohy. Popisují například manažerské dokumenty, které během projektu mají vzniknout, zodpovědnosti jednotlivých rolí či přípravu na audit ve formě otázek použitelných pro vlastní či cizí projekt.“ [KLUSOŇ, 2010]

PRINCE2 nabízí dvě možnosti certifikace, úroveň Foundation (začátečník) nebo Practitioner (odborník). Obě zkoušky je možné absolvovat v rámci školení. V České republice školení poskytuje již několik organizací (např. Symphera nebo TAYLLOR & COX, s.r.o.). Školení i testy probíhají v angličtině. Třídenní školení se závěrečnou zkouškou (úroveň Foundation) stojí zhruba 30.000 Kč, pětidenní školení se závěrečnou zkouškou (úroveň Practitioner) stojí okolo 50.000 Kč. V obou případech jde o testy skládající se z otázek

či případových studií. Certifikáty jsou vydávány certifikovanou organizací APMG International.

1.3.3 IPMA Competence Baseline (ICB)

Na rozdíl od předchozích dvou je toto pojetí standardu kompetenční. Standard byl založen v 60. letech 20. století organizací International Project Management Association (dále jen IPMA) a zaměřuje se na schopnosti (kompetence) projektových manažerů a členů jejich týmů. Nejsou zde nařízeny žádné procesy, pouze doporučeny jisté procesní kroky. Záleží ale na schopnostech dané osoby, jak je do konkrétního projektu dokáže aplikovat. Je ponechán prostor kreativitě a vlastním názorům. Metodika je rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí – technické (metody, techniky), behaviorální (tzv. soft skills, neboli měkké dovednosti) a kontextové (systémové znalosti). Jednotlivé oblasti jsou dále členěny na elementy kompetencí, které popisují jednotlivá témata nebo naznačují vazby mezi elementy. Ty jsou provázané jako celek, ale i v jednotlivých oblastech. V České republice je standard zastoupen prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení, o.s. Protože národní organizace, které jsou členy IPMA, rozpracovávají základní dokument ICB, byl i v ČR v roce 2008 vydán *Národní standard kompetencí projektového řízení*.

IPMA má čtyři stupně certifikátů:

- **IPMA Level A** (certifikovaný ředitel projektu) – zaměřeno na schopnost řízení portfolia nebo programu, nikoliv pro řízení jednotlivého projektu
- **IPMA Level B** (certifikovaný projektový senior manažer) – uchazeč je schopný řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty
- **IPMA Level C** (certifikovaný projektový manažer) – u uchazeče je prověřena schopnost řídit projekt s omezenou složitostí (jde o znalosti i zkušenosti)
- **IPMA Level D** (certifikovaný projektový praktikant) – určeno převážně pro členy projektových týmů, kteří se účastní projektu jako specialisté na svůj obor

Aby byl uchazeč k certifikaci připuštěn, musí absolvovat stanovený počet hodin vzdělávání v projektovém řízení. Zkouška pro stupně A, B, C se skládá ze dvou částí – test a pohovor, pro stupeň D obsahuje pouze test. Test má vždy tři části, nutné je úspěšně složit všechny. Pokud je test vyhodnocen jako úspěšně absolvovaný, získává absolvent stupeň D certifikát. U ostatních úrovní jsou posouzeny další dokumentace a poté je uchazeč pozván k pohovoru.

Zde musí dokázat schopnost aplikace teoretických znalostí, ale také pochopení filozofie projektového řízení. Cena certifikace za nejnižší stupeň (Level D) se pohybuje okolo 10.000 Kč, nejvyšší stupeň (Level B) stojí zhruba 30.000 Kč. Pokud je uchazeč řádným členem Společnosti pro projektové řízení, o. s., ceny jsou nižší.

2 Role projektového manažera

„Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“ [SVOZILOVÁ, 2006] Takto jednoduše lze popsat osobu projektového manažera a jeho roli. Manažer je klíčovou osobou projektového managementu, pod jehož vedením probíhá celý projekt od tvorby projektového plánu přes sestavení projektového týmu, obsazení jednotlivých pozic, koordinaci úkolů, řízení rizik až po uzavření projektu.

„Manažer projektu je v centru veškerého dění a spojuje se u něj výkon řízení činností a vztahů uvnitř projektu, odborný výkon prací na projektu, řízení procesů, schopnost motivovat a vést členy projektového týmu, analytické a syntetické schopnosti porovnání skutečného stavu projektu proti plánu a tvorba závěrů s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů.“ [SVOZILOVÁ, 2006] Manažer je hlavním řídicím článkem projektu, řídí a kontroluje veškeré činnosti, které souvisí s projektem. Mezi jeho hlavní role patří:

- komplexní řízení projektu,
- řízení lidí zapojených do realizace projektu,
- jednání se zainteresovanými stranami vč. externích subjektů,
- zajišťování zdrojů (finanční, materiálové atd.),
- řízení rizik a příležitostí,
- zajišťování informací a dokumentace.

Společně se svými rolemi přijímá manažer projektu i jisté odpovědnosti. Podle Projektového managementu od Svozilové [SVOZILOVÁ, 2006] je můžeme rozdělit takto:

- **Řízení zdrojů projektu:**
 - čas,
 - projektový tým,
 - finanční prostředky přidělené projektu,
 - hmotné prostředky (materiál, budovy či zařízení),
 - informační technologie.

- **Plánování a kontrola postupu projektu:**
 - efektivní využití zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu,
 - koordinace a integrace subdodávek,
 - kontrola rizik a řešení problémových situací,
 - předcházení konfliktům a jejich případné řešení.

- **Řízení ostatních subjektů a procesů:**
 - produkt, který má být vytvořen, a to z pohledu jeho vlastností,
 - vztahy mezi projektem a okolím,
 - informační toky, které jsou vázány na projekt.

2.1 Komplexní řízení projektu

Cílem manažera je dosáhnout úspěchu a vyhnout se nezdaru. Na jeho práci a řízení projektu můžeme nahlížet jako na projekt v projektu. „Je třeba definovat a řídit kontext, rozsah, přínosy, zodpovědnosti, termíny vyhotovení, náklady a efektivitu projektu, definovat a řídit aktivity projektového řízení. Řízení projektu integruje všechny dílčí plány, jako je plán aktivity, plán řízení zainteresovaných stran, plán projektové komunikace, plán obstaravatelské činnosti, plán uzavírání smluv a plán vytvoření výstupů (dodávek).“ [DOLEŽAL, 2009]

Aby manažer splnil zadání projektu, musí splnit svůj cíl ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů. Toto nazýváme trojimperativ. Splnění těchto podmínek ale neznamená, že projekt byl úspěšný. Na konci projektu můžeme zjistit, že jeho dodané řešení není použitelné (např. není reálná technická implementace systému). I když cíle stanovených na začátku projektu nebylo dosaženo, neznamená to, že by byl projekt naprosto neúspěšný. K tomu posouzení jsou využívána kritéria úspěchu projektu, podle nichž se posuzuje poměrný úspěch nebo neúspěch projektu. Hlavními indikátory jsou srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Kritéria musí být individuálně stanovena v každém projektu a je možné je v průběhu měnit nebo upravovat. „Existují tři základní soubory kritérií:

- kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy,
- tradiční kritéria konečného provozovatele,
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.“ [DOLEŽAL, 2009]

Dále je dělíme na kritéria úspěšnosti (projekt je funkční, splňuje požadavky zákazníka, uspokojuje očekávání všech zainteresovaných stran nebo je finální projekt uveden na trh včas) a kritéria neúspěšnosti (překročení plánovaných nákladů, produkt není dostatečně kvalitní či ho nelze umístit na trhu). Přihlížet se musí i k finančním kritériím. Ty jsou hodnoceny ještě v předprojektové fázi a na jejich základě se rozhoduje, zda projekt zahájit nebo ne. Mezi finanční kritéria patří například ukazatel určující návratnost investic (ROI – *Return of Investment*) nebo ukazatel pro podporu rozhodnutí, zda investovat (NPV – *Net Present Value*)

Celé řízení projektu můžeme rozdělit do několika procesů, které jsou téměř shodně uváděny i v různých standardech, směrnících a normách. Já jsem vybrala procesy tak, jak je uvádí Projektový management podle IPMA [DOLEŽAL, 2009]:

- řízení integrace,
- řízení záměru,
- řízení času,
- řízení nákladů,
- řízení jakosti projektu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení komunikace v projektu,
- řízení projektových rizik,
- řízení obstarávání a smluvních vztahů.

„Řízení projektu znamená definovat postup při řízení výše uvedených oblastí, který je posléze prováděn a průběžně kontrolován.“ [DOLEŽAL, 2009]. Mezi hlavní zodpovědnosti manažera patří zajištění integrace všech uvedených činností, procesů a dílčích výstupů projektu tak, aby bylo dosaženo plánovaného cíle. Manažer musí být schopen systémového myšlení – přednost má celkový pohled na důležité aspekty projektu a respektování veškerých souvislostí. Manažer ale nevede jednotlivé části projektu, tuto činnost deleguje na vedoucí těchto částí, manažer musí znát jejich aktuální stav a soustředit se na projekt jako celek.

2.2 Řízení lidí zapojených do realizace projektu

Jednou z činností manažera je řízení jeho projektového týmu. Pokud se manažer podílí na projektu již od jeho začátku, je v jeho kompetenci vybrat vhodné lidi do svého týmu. Ať už vybírá z osob, které jsou již zaměstnány ve firmě, kde se projekt bude uskutečňovat, nebo přijatí speciálně pro projekt, je důležité, aby tento výběr proběhl pečlivě a obezřetně. Projektový tým je totiž hlavním výkonným článkem projektu. „Skládá se z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.“ [SVOZILOVÁ, 2006] Čím lépe vybere manažer svůj projektový tým, tím jednodušší bude jeho řízení. Jistý si musí být tím, že jeho „projektový tým je schopen předat výsledky své práce a postupně je předává a překážky, které se na jejich cestě objeví, jsou odstraněny.“ [NEWTON, 2008]

Zamysleme se tedy nad tím, jak získat správné lidi, kteří mají ty správné schopnosti a dovednosti. Už při přípravě projektu by se měl manažer zamýšlet nad tím, jaké schopnosti a dovednosti budou pro řešení úkolů potřebné. Neměl by se ohlížet na to, jaké schopnosti mají osoby, které již má. Také nelze očekávat, že vše bude odpovídat požadavkům. Nedostatky potřebných dovedností mohou být řešeny pomocí externích spolupracovníků (výběrová řízení na subdodávku). Tyto nedostatky lze případně řídit jako jakékoliv jiné riziko v projektu a měly by být tedy připsány na seznam rizik. Manažer by měl hledat lidi, se kterými dokáže dobře spolupracovat, ale přitom by zajistil co nejvíce rozmanitý projektový tým. U heterogenních projektových týmů je větší pravděpodobnost kvalitního zajištění požadovaného zadání. Mimo jiné se výhody odborně i osobnostně rozmanitých týmů mohou pozitivně odrazit při komplexní identifikaci, evaluaci a odstraňování projektových rizik. Dochází k přesnější a úplnější identifikaci rizik, skupinový brainstorming umožňuje optimálně stanovit způsob jejich odstranění atd. Základním partnerem vedoucího projektu při stanovování projektového týmu je liniový manažer, který nominuje členy projektového týmu.

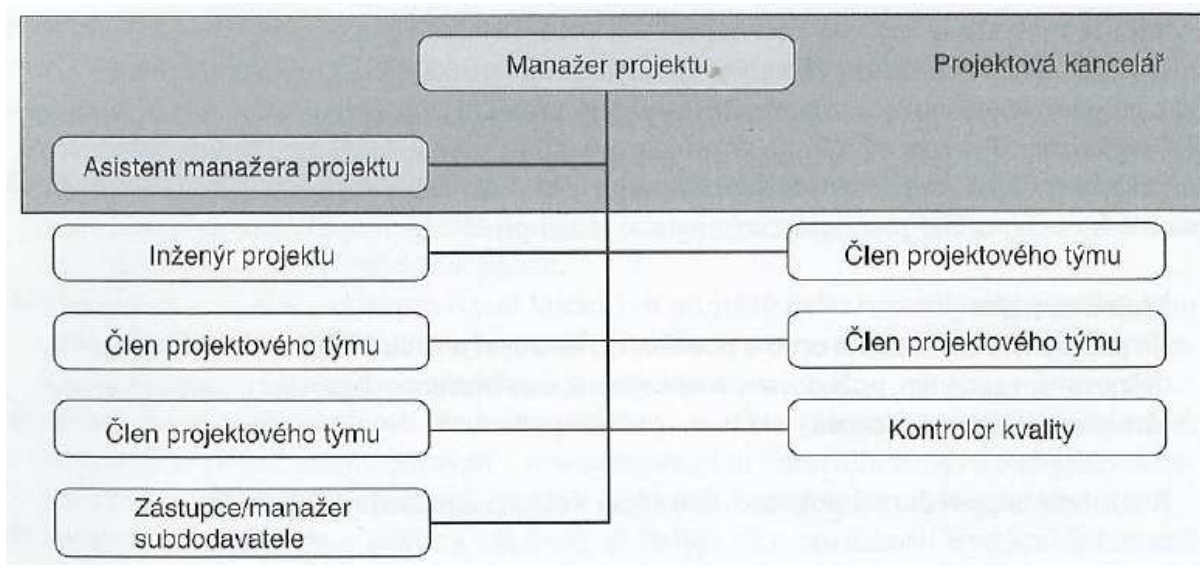
Projektový manažer často při výběru členů týmu spolupracuje s liniovými manažery, aby dostal přiděleny pracovní síly, které chce do projektu získat. Je nutné se zaměřit na to, aby poté nebyly přetěžovány nebo naopak neměly v nasazení rezervy. Přetěžování zdrojů může poté znamenat velké riziko. Pro jeho snížení je vhodné, aby úkoly, v nichž jsou přetěžované zdroje (myšleno členové týmu) zapojeny, byly přeplánovány a jinak načasovány.

Při výběru lidí lze využít pomoci konzultanta, který manažerovi pomůže vybrat správné lidi, případně i z externích zdrojů. Přednost by měla dostat vždy kvalita před kvantitou. Je lepší přijmout kvalitní lidi i za cenu vyšších nákladů a to s tím důsledkem, že jich lze přijmout méně. A pokud v týmu pracují lidé, kteří odvádějí kvalitní práci, jejich řízení bude jednodušší. Může ale také nastat situace, že projektový manažer není osobou, která členy týmu vybírá. To se často stane manažerům, kteří nemají ještě tolik zkušeností. Často ale musí manažer spolupracovat s útvarem pro řízení lidských zdrojů nebo s liniovými manažery. Pak musí společně dát dohromady kritéria pro výběr pracovníka.

Pokud je projektový tým kompletní, je nutné, aby mu bylo vyčerpávajícím způsobem vysvětleno, jaké jsou cíle projektu a co je od něj očekáváno. Podle Newtona [NEWTON, 2008] by měl každý člen vědět:

- **jaká je jeho role a jaké úkoly by měl splnit** – nejde jen o seznam úkolů, ale také o přesné stanovení, jakého výsledku by mělo být dosaženo
- **kdo mu bude zadávat práci, s kým bude spolupracovat a pro koho svou práci dělá**
- **jaký čas má odpracovat** – kolik má času na dokončení úkolu a jakou procentuální část svého pracovního času by měl úkolu věnovat
- **proč byl vybrán právě on** – vysvětlení má člověka motivovat

Přidělení rolí musí být jasné, protože většinou lidé, kteří jsou společně v jednom týmu, spolu dříve nespolečně pracovali. Jednotlivé role by tedy měly být detailně popsány, ale také je vhodné ponechat jistou flexibilitu.



Obr. 1: Obecná organizační struktura projektu [SVOZILOVÁ, 2006]

Manažer by se měl podílet i na budování vazeb mezi členy týmu. Napomoci tomu může různými způsoby. Na začátku je důležité dát účastníkům čas na to, aby se vzájemně poznali a věděli, jaké jsou jejich role. Musí fungovat komunikace mezi manažerem a týmem, ale také mezi jednotlivými členy. Manažer by také měl zajistit vhodné prostorové řešení, aby členům umožnilo vzájemný kontakt a povzbuzovalo kontakty mezi nimi. Manažer by měl povzbuzovat takové kontakty, které týmu pomáhají a budují ho, pokud mu škodí, měl by je omezovat.

Členové týmu mohou být v rámci projektu podporováni i ve svém vývoji. Pokud ustrnou na jednom bodě, ztrácí se motivace a snižují se jejich výsledky práce. V takovém případě může projektový manažer hned v začátku projektu, kdy jsou mu lidé přiděleni, upozornit na možnost získání příspěvku k osobnímu rozvoji. Takto dovolí členům týmu, aby se rozvíjeli a mohli využít příležitost k učení nových věcí. Toto učení ale nesmí být na úkor jejich práce a musí pracovat s nejvyšší efektivitou. „Snažte se ostatním vštípit myšlenku, aby se učili z věcí, které projekt sám o sobě obsahuje.“ [NEWTON, 2008]

V průběhu projektu také manažer kontroluje, zda jednotliví členové týmu (nebo i jednotlivé týmy, pokud jich je více) odvádějí dostatečný výkon a zda prvotní nastavení jednotlivých rolí je vhodné. Pokud někdo nepodává dostatečný výkon, je třeba přijmout potřebná opatření:

- **zpětná vazba** – vyjádření nespokojenosti projektového manažera s prací
- **snaha o identifikaci problému** – co způsobuje pozdní nebo nekvalitní dodávku
- **přijetí opatření vedoucích k odstranění identifikovaných bariér**
- **zvýšený dohled**
- nejzazší variantou je **vyloučení**

2.3 Zainteresované strany

„Zainteresovanou stranou v projektu může být definován kdokoli, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy z projektu.“ [DOLEŽAL, 2009]. Za zainteresovanou stranu nepovažujeme pouze firmy, ale také všechny dodavatele, uživatele a zákazníky, protože jsou ovlivněni výstupy projektu. Strany můžeme rozdělit na primární (vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci) a sekundární (veřejnost, média, vládní instituce nebo i lobbisty a různé nátlakové skupiny). Samozřejmě, ne všechny tyto skupiny jsou do projektu zapojeny, ale nějakým způsobem se jich dotýká.

Klíčovou rolí projektového manažera je identifikovat zainteresované strany, zjistit jejich očekávání, hrozby i možnosti vlivu z jejich strany a poté zvolit správnou projektovou komunikační strategii. „Cílem projektové komunikace je zajistit průběžnou informovanost a podporu projektu od všech klíčových zainteresovaných stran.“ [DOLEŽAL, 2009] Není v silách manažera ani jeho projektového týmu komunikovat na stejné úrovni se všemi stranami. Smyslem této analýzy, která určuje vliv a důležitost jednotlivých stran, je zjistit, kolik energie investovat do komunikace s jednotlivými zájmovými skupinami. Manažer se snaží najít klíčové zájmové skupiny, tedy ty, které mají největší vliv na prosperitu firmy. Manažer musí dále řídit očekávání zainteresovaných stran. Pokud správně identifikuje očekávání jednotlivých stran, přispěje k úspěchu nejen projektu, ale i celé firmy. Měl by jejich očekávání řídit tak, aby každá strana při ukončení projektu odcházela s tím, co očekávala, což ale často není ta samá věc, jaká byla schválena na začátku. Komunikační strategie by se měla zvolit již na začátku projektu z důvodu včasného informování stran o plánovaných výstupech a cílech projektu. Strategie se v průběhu projektu může měnit a upravovat. Tyto změny se zaznamenávají v akčních plánech. „Komunikační strategie by měla pokrývat následující body:

- popis projektu,
- cíle komunikace,
- zainteresované strany,
- klíčová sdělení,
- komunikační nástroje,
- rozpočet,
- harmonogram,
- rizika spojená s komunikací,
- vyhodnocení.“ [DOLEŽAL, 2009]

K úspěchu v komunikaci pomáhají i komunikační nástroje. Je nutné vytvořit a udržovat komunikační kanály, skrz které budou jednotlivé strany dostávat informace. Tyto kanály jsou pro jednotlivé zainteresované strany různé. V Projektovém managementu podle IPMA [DOLEŽAL, 2009] se uvádí tyto komunikační nástroje při jednání se stranami:

- **média** (tiskové zprávy, tiskové konference, analýza médií nebo monitoring)
- **odborná veřejnost** (webové prezentace, semináře, newsletter, schůzky atd.)
- **široká veřejnost** (informační brožura, veřejná setkání, den otevřených dveří)
- **interní komunikace uvnitř projektu** (intranet, extranet, neformální schůzky, setkání s partnery a dodavateli)

2.4 Zajišťování finančních zdrojů

„Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a kontroling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a včetně odhadu nákladů v počátečních fázích projektu.“ [DOLEŽAL, 2009] Už ve fázi plánování projektu dochází k plánování nákladů a sestavení rozpočtu. Tyto procesy navazují na časové plánování a plánování zdrojů. Při sestavování rozpočtu se berou v úvahu náklady i výnosy. Rozpočet by se měl vytvářet velmi důsledně, protože je tou nejdůležitější věcí, která bude zajímat všechny zainteresované strany. Při vytváření rozpočtu lze začít plánováním nákladů, kdy výsledkem je rozpočet nákladů, anebo nejprve vytvořit plán výnosů.

Při vytváření rozpočtu nákladů projektu je bráno v potaz využití lidských, materiálních a finančních zdrojů. Jako první se stanovují přímé náklady, které přímo souvisí s realizací

projektu (osobní náklady, nákup služeb, nákup materiálu, cestovné, pronájem majetku atd.). V rozpočtu se vždy počítá i se složkou nepřímých nákladů. To jsou takové náklady, které nelze přiřadit ke konkrétnímu projektu, jsou to náklady organizace (např. pronájem prostor, elektřina, telefonní účty apod.). Vedení organizace určuje, jak bude tyto nepřímé náklady rozdělovat do jednotlivých projektů. Ale například u neziskových projektů či projektů podpořených z EU je uvedeno, jaké maximální procento z celkové částky může být použito na nepřímé náklady.

Nyní se podíváme na několik metod pro stanovení nákladů. Metoda se vždy volí na základě typu projektu, jeho rozsahu a složitosti. K tomu slouží seznam aktivit a odhad doby jejich trvání. Tato doba se ale musí v nákladech specifikovat na jednotlivé komponenty. Při stanovování rozpočtu se často používají i nákladové kalkulace organizace, které vyjadřují například náklad na jednotku výkonu.

2.4.1 Analogické odhadování

Při tomto způsobu se používají informace, které má firma už z předchozích projektů nebo se využijí například veřejně přístupné databáze průměrných mezd jednotlivých profesí atd. „Tento proces je založen na informacích o minulých činnostech, bere za základ skutečné náklady předešlých projektů a aplikuje je na současný projekt. Bere v úvahu rozsah a velikost současného projektu a další proměnné.“ [DOLEŽAL, 2009] Tento způsob je časově nenáročný, ale také je méně přesný. Ve firmách se také často využívají databáze *Lessons-learned* ve kterých se shromažďují podněty a poznámky z ukončených projektů, které mohou být prospěšné pro projekty budoucí. Manažer se sice učí ze svých chyb, měl by se ale poučit i z chyb ostatních. Tyto informace by měly být pro organizace stěžejní, často ale nejsou dostatečně využívány z důvodu rychlého rozpouštění nebo přemísťování projektového týmu.

2.4.2 Expertní odhady

Jak už je z názvu patrné, náklady se tímto způsobem odhadují na základě zkušeností a znalostí manažera projektu a členů týmu, případně konzultanta specialisty. Používá se zejména jako kontrolní mechanismus, např. při kontrole odhadů subdodávek.

2.4.3 Parametrické modelování

Zde se využívá matematický model založený na parametrech, které se podle typu práce liší. Existují dva typy tohoto modelování:

- **regresní analýza** (statistický přístup odhadování budoucích hodnot, které vyplývají z hodnot minulých),
- **křivka osvojování znalostí** (vychází z předpokladu, že při opakované práci se pracovník učí rychleji a s menší chybovostí, a tím se snižují náklady na výrobu jednotky).

2.4.4 Odhadování zdola nahoru

K nulovému počátku se přičítají náklady na každou položku hierarchické struktury prací. Výsledkem je součet nákladů pro projekt. Tato metoda je časově náročná, ale snižuje riziko špatného odhadu výše nákladů. Díky této metodě lze zjistit, zda je výhodnější zajistit některé výstupy interně či externě.

2.4.5 Užití software

Pomocí specializovaných softwarových produktů (např. ceníky prací nebo programy na tvorbu rozpočtu prací) se vytvoří rozpočet nákladů. Lze využít i simulační software.

Do rozpočtu se nezahrnují pouze náklady na realizaci projektu, ale i rezervy na rizika, která mohou nastat. Tyto rezervy lze stanovit procentuelně z celkových nákladů nebo vytvořit rezervy jen pro určité položky. Běžně se do rezerv započítávají kurzové ztráty (při nákupu a prodeji v cizí měně).

V průběhu projektu by si manažer projektu měl hlídat plán čerpání nákladů. Ten obsahuje plán řízení nákladů a průběh řízení. V plánu je popis řízení odlišností od původního plánu (např. u odchylek o danou částku). Průběžné řízení nákladů se zaměřuje na změny nákladů a jejich povolování, ale také na určování důvodů, proč k nim došlo. Vždy je nutné zaznamenat jaká nastala změna a proč vznikla a zajistit včasnou nápravu tak, aby závěrečná bilance rozpočtu projektu odpovídala původnímu plánu.

2.5 Řízení rizik a příležitostí

Další odpovědností projektového manažera je řízení rizik a příležitostí. Je to trvalý proces, který se odehrává během celého průběhu projektu. Na tomto řízení se podílí i členové projektového týmu a zainteresované strany, kteří by měli být ostražití vůči rizikům. Již před

začátkem projektu je nutné posuzovat rizika, která mohou ovlivnit realizaci projektu. Nejčastěji se využívají metody SWOT a logického rámce.

Řízení rizik jednotlivých projektů by mělo být propojeno s řízením rizik ve firmě. „Řízení rizik projektu vychází z rizikového inženýrství. Rizikové inženýrství představuje technicko-ekonomickou disciplínu, která se zabývá problematikou rizika a chápe obecně riziko jako možnost utrpět škodu.“ [DOLEŽAL, 2009] Riziko můžeme chápat jako negativní nebo pozitivní událost. Negativní je ohrožením, pozitivní příležitostí. Řízení rizik můžeme rozdělit na dva hlavní procesy:

- **analýzu rizik**

- *Identifikace rizik* slouží k zaznamenání významných nebezpečí, která mohou ohrozit projekt. Tato rizika by měla být zaznamenána a přesně popsána. Nejčastěji je pro tento proces používána metoda brainstormingu.
- *Posouzení rizik* využívá techniky expertních odhadů pro odhadnutí pravděpodobnosti výskytu daného nebezpečí, a jaký dopad může na projekt mít. Posouzení může být kvantitativní (určení hodnoty ztráty číselnou hodnotou) a kvalitativní (k určení se používá slovní ohodnocení jako např. vysoká pravděpodobnost nebo malá ztráta). V rámci procesu posouzení rizik je také stanoven časový interval, ve kterém je výskyt rizika nejpravděpodobnější, a to i opakovaně. Dále se využívají tzv. „*risk triggers*“. Jedná se o jakousi simulaci, která určuje, jaká událost by se musela stát, aby se riziko potvrdilo. Vyjadřují se často pomocí kvalifikátoru nebo závislosti. Tento přístup pomáhá vyjasnit myšlenkové procesy při identifikaci rizik.
- *Reakce na zjištěná rizika* je poslední fází analýzy rizik. Celková hodnota rizika by měla být snížena na úroveň, aby byl projekt s velkou pravděpodobností úspěšně realizován. Daná rizika tedy lze přijmout (dle výše hodnoty rizika) nebo použít vhodná opatření na zmírnění rizika (pojištění, vytvoření rezerv či vytvoření záložního plánu). Součástí přípravy musí být i stanovení osoby, která má být nadále za sledování a správu rizika zodpovědná. Plán řízení rizik musí být integrální součástí plánu řízení celého projektu.

- **sledování rizik**

Průběžná kontrola rizik, protože v průběhu projektu se situace mění. Mohou vzniknout nové hrozby a jiné mohou pominout. Také je nutné kontrolovat, zda nastavená opatření jsou účinná a pokud ne, musí tato opatření být nahrazena jinými. K efektivnímu sledování rizik jsou využívány nejčastěji tabulkové procesy, ve kterých je uvedený seznam rizik se všemi potřebnými údaji.

Kompletní analýza rizik se zpracovává na začátku projektu, po vytvoření podrobného plánu projektu a vybrání dodavatelů pro projekt, aby bylo možné analyzovat rizika pro co nejširší spektrum činností.

Nyní si uvedeme některé doporučené metody analýzy rizik. Můžeme je rozdělit na metody zabývající se analýzou rizik produktu projektu (pro rizika, která vyplývají z technické podstaty vytvářeného produktu) a metody zabývající se analýzou risk managementu projektu (pro rizika, vyplývající z podstaty řízení projektu). Zde si uvedeme pouze ty, které se věnují hledisku managementu projektu. Popis bude vycházet z Projektového managementu podle IPMA [DOLEŽAL, 2009].

2.5.1 Metoda RIPRAN

Tuto metodu využívají zkušenější týmy, které mají už statistické podklady pro kvantifikaci rizik z minulých projektů. Metoda začíná identifikací nebezpečí, následuje kvantifikace rizik, reakce na rizika a poslední fází je celkové posouzení rizik. Metoda je poměrně složitá a vyžaduje znalosti rizikového inženýrství a zkušenosti z jiných projektů. Je ale přesnější než skórovací metoda.

2.5.2 Skórovací metoda s mapou rizik

Metoda obsahuje tři fáze: identifikaci rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření k jeho snížení. „Východiskem při této metodě je seznam nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik: technické, finanční, personální a obchodní oblasti.“ [DOLEŽAL, 2009] Metoda doporučuje návrhy na snížení rizik pro kvadrant kritických rizik i pro kvadrant významných rizik. Stejně jako u metody RIPRAN jsou využívány tabulky pro zápis údajů o rizicích.

2.5.3 Metoda FRAP

Tuto metodu používají firmy, které s analýzou rizik nemají mnoho zkušeností. „Metoda je založena na vedení analýzy rizik facilitátorem (zprostředkovatel), který vede celý postup analýzy rizik projektu a klade členům projektového týmu zjišťovací otázky. Na základě zaznamenávaných odpovědí na dotazy a na základě postupně shromážděných faktů pak facilitátor s projektovým týmem sestaví výsledný dokument analýzy rizik projektu.“ [DOLEŽAL, 2009] Metoda nemá přesná pravidla a je řazena mezi tzv. měkké techniky.

2.5.4 Technika stromů rizik

Metoda je jednoduchá, a proto také hojně používaná. Jednotlivé události se zachycují ve formě grafu, který připomíná strom. Tedy kořenové adresáře (situace) jsou větveny do dalších částí (například stromová organizace adresářů v systému Windows).

2.5.5 Analýza citlivosti

Touto analýzou se stanovují nejisté předpoklady, které mají vliv na změnu některých hodnot a tím i na změnu souvisejících ekonomických ukazatelů. „Pomáhá odhalit spolehlivost prognózovaných hodnot a zároveň informuje schvalovatele o možných dopadech, pokud se z objektivních důvodů nenaplní některé předpoklady.“ [DOLEŽAL, 2009]

2.5.6 Metoda plánování scénářů

Jak název napovídá, v této metodě se vytváří několik alternativních verzí budoucnosti a ke každé z nich je přiřazené případné řešení situace. Často se metoda spojuje s využitím techniky stromů. Výsledkem metody není přesný popis budoucnosti, ale její úvaha se zahrnutím skutečností jako jsou například současné trendy, významné nahodilé události atd. Slouží tedy pouze jako příprava na možnost, že taková situace nastane a jak ji poté řešit.

2.5.7 Využití metody modelování a simulace pro analýzu rizik

Protože rizika mohou být vzájemně propojena a souviset spolu, nebo vzniknout a působit souběžně, je možné sestavit si model rizik, který je matematicko-logický popis soustavy zvažovaných rizik. Nejčastěji tyto modely probíhají pomocí počítačové simulace. V dnešní době, kdy je počítačová technika běžnou součástí práce a života, jsou tyto simulace hojně používány. Vývojem a distribucí těchto softwarových programů se zabývá mnoho firem a dále existují firmy poskytující poradenské služby, a ty jsou schopny podle zadání poskytnout závěry z vytvořené simulace.

Prozatím jsem se věnovala rizikům jako skutečnostem, které mohou negativně ovlivnit průběh projektu. Rizika ale mohou mít také pozitivní dopad. Pak je nazýváme příležitostmi. Protože každá příležitost má svoji pravděpodobnost, je nutné vypočítat, jaký zisk může mít její přínos. Tuto hodnotu zjistíme tak, že vynásobíme hodnotu pravděpodobnosti, že příležitost nastane, hodnotou předpokládaného zisku, který příležitost přinese. Stejně jako u rizik musíme příležitosti identifikovat, ohodnotit, a následně je zařadit do seznamu příležitostí stejným způsobem, jakým je vedený seznam rizik.

Na závěr si uvedeme známou předprojektovou analýzu rizik a příležitostí, metodu SWOT neboli metodu silných a slabých stránek, rizik a příležitostí. Koncept metody vznikl již v 60. letech 20. století, kdy ji vytvořil Albert Humphrey při analýze údajů o firmách v USA. Při analýze se stanoví, co je jejím předmětem a následně se odpovídá na otázky. Tyto čtyři otázky se ptají na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného předmětu. Do této základní SWOT analýzy je možné přidat další prvky, díky kterým lze analýzu využít ještě efektivněji. Například u hrozeb je možné uvádět pravděpodobnost, s jakou situace může nastat. SWOT analýza převážně slouží pro předprojektovou fázi, pokud je ale uznáno za vhodné, je možné analýzu provést kdykoliv v průběhu projektu.

2.6 Zajišťování informací a dokumentace

Při své práci musí projektový manažer obsáhnout i tzv. management informací. Musí tedy zajišťovat dostatečnou informovanost všech subjektů, ať už jde o pracovníky nebo zainteresované strany. Každý z účastníků projektu by měl dostávat pouze takové informace, které potřebuje a nebude zahlcován přebytkem jiných informací. Už na začátku projektu je vhodné vytvořit systém dokumentace, který bude jasně specifikovat, jaké informace budou jednotlivé dokumenty obsahovat, jaká bude forma informace (text, graf, mapa atd.) a forma dokumentu (papírový, elektronický apod.). „Součástí dokumentace musí být všechna data, informace, znalosti a zkušenosti získané v průběhu životního cyklu projektu.“ [DOLEŽAL, 2009]

Protože dnes žijeme v informační společnosti, která nám poskytuje nekonečné množství informací, je nutné je filtrovat a zajistit, že k dispozici budou jen takové informace, které budou včasné, relevantní, srozumitelné, přesné a aktuální. Projektový manažer společně

se svým týmem vytváří informační systém, který jim zajišťuje informační podporu (všechny činnosti zpracování dat z projektu a jeho okolí). Informační systém má obvykle automatizovanou (pomocí informačních technologií) a neautomatizovanou část (ruční zpracování zpráv). Tento systém může být navázán na informační systém firmy a je vytvářen podle specifických požadavků manažera a týmu pro daný projekt.

Významnou součástí projektových prací je vypracování dokumentace. Ta má zachycovat veškerá důležitá fakta, která se týkají návrhu a realizace projektu (texty, grafy, tabulky, obrázky apod.). Tato dokumentace musí být jasně definovaná (kdo, co a jak dokumentovat), strukturovaná (označené na sebe navazující části), jednoduchá, aktualizovaná (uvedeny všechny platné změny) a dostupná (pro ty, kteří s ní pracují). Dnes je zvykem, že dokumentace je k dispozici v tištěné i elektronické formě. Pro lepší orientaci a přehlednost je možné dokumenty dělit na dokumenty k jednotlivým fázím projektu (předprojektová, projektová, poprojektová), které mohou být dále tříděny na:

- návrhovou dokumentaci (návrh projektu)
- záznamovou dokumentaci (průběh projektu)

Veškerá dokumentace, která je schválena pro realizaci projektu, je označována jako platná dokumentace. Ostatní se označuje jako neplatná. Archivovat se ale musí oba druhy. Délka archivace záleží na potřebách a předpisech (daných např. místní legislativou, firemními pravidly, evropskými směnicemi atd.).

3 Kritické kompetence projektového manažera

Kompetence projektového manažera by měly pokrývat široké spektrum oblastí. Od kompetencí technických, přes behaviorální a sociální až po kontextové. Každý manažer své kompetence časem zdokonaluje a neustále si je ověřuje v praxi. S některými se narodí, spoustu dalších ale musí získat během života a osvojit si je. Jak stojí již v názvu mé práce, budu se věnovat pouze kompetencím osobnostním, sociálním a technickým, které v této části jednotlivě popíši.

3.1 Osobnostní

Osobnostní kompetence znamenají „schopnost vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých, akceptovat hranice a přijmout, respektive nabídnout vhodnou pomoc, stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy, vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich, rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci, být přístupný změnám a novinkám.“ [VETEŠKA, TURECKIOVÁ, 2008]. Přehled osobnostních kompetencí lze nalézt v knize *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Podle autorů jsou osobní kompetence schopnosti, jak zacházet sám se sebou. Tedy že člověk musí nejdříve poznat sám sebe, svoje slabé a silné stránky, aby je mohl využívat a o svých kvalitách přesvědčil i ostatní.

Schopnosti spadající do osobních kompetencí jsou „suverenita, sebeorganizace a sebeřízení, vnímání sebe sama a sebereflexe, schopnost autenticky se vyjadřovat, odolnost proti stresu, orientace na cíl a na výsledek, ochota k učení a změnám, spojení myšlení a jednání, vědomí rizika a sebemotivace“. [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008]

3.1.1 Suverenita

Sebevědomí a suverenita jsou vlastnosti, se kterými se rodíme, ale v průběhu života rostou společně s tím, jak rosteme my. Tedy pokud rozvíjíme sami sebe, můžeme stejně rozvíjet i svoje sebevědomí. Často si člověk neuvědomuje, jaké situace na něj mají vliv. Každý z jeho úspěchů i neúspěchů má vliv na sebevědomí, a pokud se s nimi dokáže vyrovnat, jeho sebevědomí se zvyšuje. Suverenita a sebevědomí také souvisí s vystupováním na veřejnosti či s komunikací s ostatními. Manažer by měl zdůraznit své silné stránky, mluvit jasným hlasem a mít pevný pohled. Je ale tenká hranice mezi tím, kdy bude považován

za sebevědomého v pozitivním smyslu a kdy v negativním. Manažer musí dobře zvolit svůj postoj. Neměl by se nad ostatní povyšovat a dávat jim najevo, že on vše zvládá a vše ví. Správný manažer dokáže přiznat své chyby a slabosti, aniž by tím utrpělo jeho sebevědomí a autorita u členů týmu.

3.1.2 Sebeorganizace a sebeřízení

„Sebeřízení představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací.“ [DOLEŽAL, 2009] Manažer musí umět řídit nejen svou vlastní sebekontrolu, ale i členů týmu. Tato schopnost se považuje za jednu z nejdůležitějších, protože ztráta sebekontroly ovlivňuje celý tým včetně manažera a samotný průběh. Manažer se může potýkat se ztrátou sebekontroly, pokud si předem jasně nedefinuje, kam chce směřovat a jaké jsou jeho dlouhodobé cíle. Ztráta sebeřízení se projevuje jako reakce na vnější fyzický nebo psychický tlak, který ho nutí k činnostem, které dělat nechce. Klasickým příkladem je velký objem práce a nedostatek času k jejímu vykonání. Dlouhodobý tlak vede ke stresu, na který organismus reaguje dvěma způsoby: útokem nebo útekem. Člověk svou reakci nedokáže ovlivnit, protože se odehrává podvědomě. Trvale zvýšená míra stresu vede ke snížení pracovních výkonů daného jedince a ovlivňuje i celý tým. Nelze však říci, že stres má pouze negativní vlastnosti a že člověku neprospívá. Naopak mírný stres může jedince posouvat k lepším výkonům.

Sebekontrolu je nutné posilovat a zamezit jejím ztrátám, nebo je alespoň omezit na minimum. Tomu lze napomáhat, pokud si jedinec zvyšuje svoji osobní odolnost a míru adaptability k vnějším vlivům, a určí si svoji osobní vizi. Všechny tyto činnosti by měl provádět zároveň, protože pouze jedna z nich mu získat sebekontrolu nepomůže. Protože ale dosáhnout těchto cílů v praxi není jednoduché, věnuje se sebekontrolě mnoho kurzů a publikací od oblastí seberozvoje až k hospodaření s časem nebo životních filozofií. Sebekontrola se dá upevňovat i preventivně pomocí různých návyků - dávat přednost důležitým věcem, být aktivní, myslet způsobem výhra-výhra a hlavně žít v souladu se svými zásadami.

Jak může manažer u sebe nebo členů svého týmu vypořádat ztrátu sebekontroly? Klasickými projevy jsou špatná nálada, uzavřenost, letargie nebo neschopnost zvládnout běžné úkoly. Pokud některý z těchto jevů manažer vypořádat, měl by si s danou osobou

co nejdříve promluvit a zjistit závažnost situace. Pokud si manažer myslí, že není nutná odborná pomoc, měl by situaci řešit sám. Zde je důležitá empatie a akceptace pocitů postižené osoby. Jako nápravné opatření lze zvolit několik variant, např. změnu prostředí, zmenšit rychlost změn (stanovit priority), zmenšit tlak na osobu (odložit činnosti, které „nehoří“). Manažer by však měl vždy vyjádřit zájem a snažit se pomoci.

3.1.3 Vnímání sebe sama a sebereflexe

„Existuje osm základních emocí, které se projevují v našem obličejí: radost, překvapení, strach, hněv, smutek, opovržení, uznání a očekávání.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Potom jsou tu ještě sekundární emoce, které charakterizují vnitřní pocity (závist nebo náklonnost). Pokud si jedinec dokáže své emoce uvědomovat, dokáže poté také ovlivnit svoje reakce na různé situace. Manažer by tedy měl pečlivě vnímat sama sebe. Vědět, jaké situace a otázky ho vyprovokují, z čeho má strach, jak se chová v nepříznivých situacích, ale i jaké situace mu přinášejí uspokojení. Pokud dokáže své emoce v těchto situacích zvládat, bude mít v práci jistě výhodu. Už Sokrates prosazoval přístup „poznej sám sebe“ a od té doby se neustále mnoho psychologů věnuje rozvoji emocí a emoční inteligenci. „Účinná kontrola emocí – tedy schopnost nežádoucí emoce odbourávat a žádoucí podporovat – může probíhat jen tehdy, když umíme své vlastní emoce diferencovaně vnímat a také pojmenovat. To je důležitou podmínkou, abychom cítili s jinými lidmi – a dokázali je úspěšně vést.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Vědci se zabývali otázkami, jak emoce vznikají a jak je lze ovlivňovat. Z jejich výzkumů například vyplynulo, že emoce podporují a urychlují logické myšlení, zajišťují důležité informace a zpětnou vazbu, podporují kreativitu a inovaci, motivují a hlavně, že jsou zpravidla zprostředkovány kognitivně – tedy myšlením. Manažer musí umět pracovat i s negativními emocemi a měnit je v pozitivní. Psycholog Daniel Goleman vytvořil techniky, které pomáhají vypořádat se s negativními emocemi:

- **Hněv:** Vyhybat se výbuchům hněvu. Vžít se do situace člověka, na kterého se zlobíme. Tím se omezí důvody našeho hněvu nebo naštvání.
- **Strach:** Převést pozornost na něco jiného. Nad důvodem strachu nebo určitou činností nepřemýšlet.

Při sebereflexi musí člověk brát na vědomí, jak situace vnímá okolí. Měl by vnímat zpětnou vazbu, kterou od ostatních dostává. Často jim můžou vadit některé vlastnosti nebo zvyky, které dané osobě nepříjdou nijak špatné nebo nápadné. S tím je důležité dále

pracovat. „Pokud ostatní vnímají to, co chcete prezentovat vy sami, znamená to, že jste celkově akceschopnější. Můžete v práci konat svobodněji, samostatněji a také suverénněji.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Zpětná vazba by ale měla fungovat nejen směrem k tomu, co nám vadí, ale i k tomu, co na druhých obdivujeme a proč si jich ceníme.

3.1.4 Schopnost autenticky se vyjadřovat

Projektový manažer musí dobře komunikovat s lidmi, vést jednání, rozdělovat úkoly, řešit problémy a konflikty a spolupracovat se zákazníkem. Nejde jen o slova, která manažer říká, ale i o gesta a mimiku, která při rozhovorech používá. Měl by dokázat svůj výraz ovlivnit, protože i tím působí na okolí. „Výsledky výzkumů sociálních psychologů říkají, že sedm procent toho, jak člověk působí, se vztahuje k tomu, co říká. Za celých čtyřicet procent toho, jak působíme, vděčíme svému hlasu. A padesát tři procent připadá na jeho tělo a zevnějšek. Existují tři roviny, ve kterých při každém sdělení něco předáváme:“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008]

- **věcná rovina** – předáváme argumenty, slova, fakta
- **emoční rovina** – předáváme emoce
- **rovina těla** – jak na ostatní působíme (klopíme pohled nebo se díváme zpříma atd.)

Manažer musí ovládat způsob, jakým mluví (tón a výška hlasu, dýchání a rychlost mluvení) a jak vystupuje (pohyby, pohledy, držení těla apod.). Měl by si dávat pozor i na svá gesta a mimiku. Naučená gesta působí neosobně a nepravdivě.

3.1.5 Odolnost proti stresu

„Stres je psychický stav, který vzniká jako reakce na zátěž organismu. Je to souhrn fyzických a duševních reakcí na nepřijatelný poměr mezi skutečnými nebo představovanými osobními zkušenostmi a očekáváními.“ [DOLEŽAL, 2009] Musíme si uvědomit, že stres nelze ze života vyloučit. Není možné se připravit a vyrovnat se všemi situacemi, které mohou nastat. Navíc malá míra stresu zvyšuje naši výkonnost. Je důležité, se s ním naučit pracovat. Míru stresu lze také snižovat tím, že se nebudeme věnovat několika věcem najednou. Vždy je lepší splnit jeden úkol, a potom se pustit do dalšího. Pokud budeme pracovat na několika věcech současně, budeme pod vysokým tlakem, práce nám bude trvat déle a nebude tak kvalitně odvedená, jako kdybychom vše udělali postupně a v klidu.

Stresor je podnět z vnějšího okolí. Mezi nejčastější patří: **událost** (úmrtí, stěhování, onemocnění, ztráta zaměstnání atd.), **osobní vztahy** (konflikty s partnerem), **životní styl**

(nezdravá strava, kouření, alkohol, nedostatek spánku apod.), **věk, frustrace z nesplněných očekávání a fyzikální faktory** (špatná teplota místnosti nebo hluk). Stres vzniká i ze situací, které ovlivňují celou organizaci - jako je tlak trhu, vysoká konkurence, technický pokrok a nutnost inovací, fluktuace zaměstnanců atd. Každý stresor má na lidský organismus jiný vliv. Některé mohou vyvolávat pouze mírnou zátěž, jiné mohou mít až devastující následky.

Stres probíhá ve čtyřech stádiích: **poplachová reakce** (organismus dává malými signály vědět, že vše není v pořádku, člověk je často ignoruje), **vznik odolnosti** (člověk si zvyká na stres), **vznik nemoci** (při dlouhém působení stresu mohou vznikat somatická nebo psychická onemocnění) a **zhroucení** (pokud nejsou příznaky brány v potaz a člověk situaci nezmění, může nastat úplné zhroucení organismu).

Člověk se se stresem vypořádává buď adaptací (přizpůsobí se zátěži, která je relativně v normálních mezích) nebo copingem (boj s nadměrnou zátěží). Coping se vztahuje k situacím, kdy nadměrná míra stresu je výjimečná, jedná se o neobvyklé situace, kdy nemáme k dispozici nutné informace nebo znalosti. Pokud je nadměrná zátěž dlouhodobá, jedná se o distres. Jak je uvedeno v *Projektovém managementu podle IPMA* [DOLEŽAL, 2009] existují čtyři strategie zvládání stresu:

- **strategie netečnosti** – člověk se ve stresové situaci chová apaticky, upadá do pocitů bezmocnosti nebo i deprese,
- **strategie vyhnutí se působení škodliviny** – „uskočení stranou“, projevuje se pocity obav a strachu,
- **strategie napadení škodliviny** – útok na zdroj stresu,
- **strategie posilování vlastních sil** – cvičení, která zvyšují tělesnou zdatnost a výcvik sebekontroly a sebeovládání.

Stresovou situaci je nutné dále řešit. Zjistit, jestli ji lze změnit či ne. Zamyslet se, zda je možné zátěž ubrat (například přesunout část práce na někoho jiného) nebo je nutné změnit něco u sebe (zlepšit informovanost, více odpočívat, změnit životní styl atd.). Člověk by si měl osvojit i některé ze způsobů, jak proti stresu bojovat:

- stanovit si dosažitelné cíle,
- řídit efektivně svůj čas,
- ovládat své pocity,
- mít pozitivní přístup k událostem ve svém životě atd.

„Manažer projektu si musí umět při rozporech mezi jednotlivými členy týmu nebo jejich podržení v dané chvíli poradit. Je nezbytné, aby ke vzniklým situacím dokázal zaujmout aktivní postoj. Dokonce se od něj očekává, že bude schopen vypjatým situacím v týmu předcházet či minimalizovat jejich dopad.“ [DOLEŽAL, 2009] Měl by být ostatním příkladem, jak stres zvládat a jak s ním bojovat a zároveň pracovat na svém psychickém uvolnění. K tomu se využívají relaxační techniky, mezi které patří:

- **autogenní trénink** – využívá principů jógy, jde o uvolnění svalstva, regulace dechu a srdeční činnosti. Při zvládnutí autogenního tréninku dochází ke zvýšení sebevědomí, sebedůvěry a psychické odolnosti.
- **muzikoterapie** – pomocí hudby se navozují zážitky, které člověka dostanou do lepšího stavu
- **psychogymnastika** – skupinová psychoterapie založená na pantomimě
- **meditace** – relaxace založena na nemystických asociacích, probíhá v několika krocích a výsledkem je snížení fyziologické aktivity doprovázené pocitem klidu a pohody
- **jóga** – systém duševních a tělesných cvičení k posílení a ovládnutí mysli a těla

3.1.6 Orientace na cíl a na výsledek

„Cíle jsou pro nás důležité. Cíle nám předurčují směr, řídí, kam investujeme svou energii, a koncentrují naše zdroje.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Člověk by si měl své cíle stanovit a sepsat. I když to, co je pro nás důležité, cítíme instinktivně, nejsou naše představy přesné. Cíle tedy musí být definované přesně a měly by být splnitelné. Pokud si vytyčíme cíl, kterého je téměř nemožné dosáhnout, sníží to naši motivaci k tomu, abychom se o jeho splnění snažili. Zároveň to popírá základní přístup projektového managementu (trojimperativ), že cíl musí být realizovatelný. Cíl by ale neměl být snadný a měli bychom si stanovit časové hledisko, podle kterého bude možné čas od času kontrolovat, zda postupujeme v cestě za svým vytyčeným cílem. Člověk si samozřejmě nedává cíl pouze jeden, ale má jich vždy více. Měl by ale také přemýšlet nad tím, zda je možné je společně kombinovat a jestli opravdu může všech dosáhnout. To, že se v určité době dvě věci překrývají, a nelze je splnit společně, neznamena, že by tyto cíle měly být úplně zapomenuty. Vždy je možné některé upřednostnit a splnit si je dříve, a některé odložit na později. I v projektech je možné některé činnosti odložit. Záleží však na časovém plánu a také jak spolu jednotlivé činnosti souvisí. Například pokud realizujeme vzdělávací projekt, jehož

cílem je realizace určitého počtu školení či seminářů, můžeme některé z nich posunout na pozdější dobu oproti původnímu plánu, protože zjistíme, že realizovat je současně, není možné ani efektivní. Důležité je uvědomit si návaznost a propojenost jednotlivých aktivit a zhodnotit, zda posunutí některých z nich nenaruší integritu celého projektu. Projektový manažer však může zjistit, že není možné žádné činnosti časově odsunout, protože vzájemná propojenost je příliš velká a narušilo by to dokončení projektu ve stanoveném termínu.

3.1.7 Ochota k učení a změnám

Mnoho lidí je zvyklých pracovat v zasetých kolejích a nemají odvalu nebo chuť udělat věci jinak, vyzkoušet něco jiného nebo něco nového objevit. Chtějí odvést svoji práci, vyhovět zákazníkům nebo řešit problémy ostatních, ale používají k tomu ověřené a používané postupy. Protože se ale svět neustále posouvá dále, musí se člověk posouvat s ním. Tyto změny jsou závislé na mnoha faktorech, jako je zrychlování inovačních cyklů, nároky na zvyšování efektivity práce (nové postupy a technologie), neustálý tlak konkurence a boj o přežití na trhu. Zároveň v informační společnosti jsou vědomosti základním prvkem jak jednotlivce, tak organizace. Jejich nedostatek ovlivňuje pozici na trhu a schopnost konkurence. Každý člověk však chce mít v životě jistoty. Ty osobní jsou stejně důležité jako pracovní. Ačkoliv změny znamenají částečně ztrátu jistot, posouvají člověka kupředu. Může řešit zajímavější nebo důležitější úkoly než dříve, motivuje ho to k lepší výkonům a snaže dostat se ještě dál. Zde by měl být uplatňován pozitivní přístup. Nemyslet na to, jaké problémy a překážky změny přinesou, ale jaké šance změny nabízejí.

Pro manažera je tato pozice náročnější než například pro členy jeho týmu. Musí být ochotný se učit nejen sám, ale vybízet k tomu i ostatní. Přijímat návrhy ostatních. Měl by být otevřený všemu. Často se mohou spokojit s tím, že práce je vykonávána dobře způsobem, který manažer zavedl nebo už fungoval dříve. Vždy je však možné práci ještě zefektivnit. Měl by se tedy nad inovacemi zamýšlet sám a podněcovat k tomu i svůj tým. Často se lidé bojí změny, protože ne vždy vede k lepšímu. Samozřejmě vždy by se dříve, než se změna provede, měly zvážít veškeré alternativy, které mohou nastat a ubezpečit se, že nastalé problémy se dají řešit a případně práci nezastaví nebo nepřinesou materiální ztráty (například při zavádění nového způsobu výroby). Učení se novým věcem je vždy náročné, ale každá negativní strana má i tu pozitivní. Změny můžou vyvolávat v člověku strach, zároveň jsou pro něj ale šancí. Učení ubírá síly, zároveň však zvyšuje sebedůvěru. Nejdůležitějším důvodem pro vzdělávání

je zvýšení šance na přežití na pracovním trhu. V dnešní době, kdy nezaměstnanost neustále roste, je získání práce složité. Na manažerských pozicích jsou vysokoškolské tituly samozřejmostí, a proto je důležité další vzdělávání v podobě kurzů, seminářů či workshopů, ze kterých účastník získá certifikát dokládající jeho znalosti. Čím více se jednotlivec vzdělává a zajímá se o nové postupy a teorie, tím větší je jeho šance na pracovním trhu.

3.1.8 Spojení myšlení a jednání

Své jednání neovlivňujeme pouze my ale i okolí. Naši kolegové v práci, rodina, přátelé ale i zdánlivě cizí lidé. Při stanovování úkolů a termínů, za jak dlouho mají být hotové, nelze brát v úvahu jenom čas, jak dlouho bude úkol trvat, ale také vnější faktory, které na nás při plnění úkolů působí. Při práci nás ruší mnoho vlivů okolí. Ať už to jsou kolegové, kteří za námi chodí s dotazy nebo problémy, či musíme věnovat pozornost zákazníkům a flexibilně se snažit řešit jejich připomínky (společnost musí být dostatečně flexibilní a agilní, aby dokázala implementovat změny, přizpůsobila se žádostem a potřebám zákazníků, pracovníků či sponzorů, a tím udržela jejich loajalitu). Objevují se i urgentní problémy, které musíme řešit přednostně. Díky těmto faktorům se plnění úkolu prodlužuje. Manažer tedy musí myslet i na okolní vlivy a nepředvídatelné události, které mohou nastat, když stanovuje dobu, za jakou by měl být úkol splněn. Může se zdát, pokud manažer vezme na vědomí všechny alternativy a pečlivě promyslí všechny možnosti, jak nastalé situace řešit, že je hotovo a dál se nemusí o věc starat. Z toho vyplývá pět typických chybných způsobů uvažování manažerů, které jsou uvedeny v knize *Komunikační a jiné měkké dovednosti* [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008]:

- **O vše jsem se postaral, teď to bude fungovat.** Manažer sice má veškeré podklady, ale nepomyslí na to, že práci budou zpracovávat jeho kolegové, kteří dostatek informací mít nemusí.
- **Podřízení to zvládnou.** Akceptovat, že každý člověk má svůj způsob práce, výsledek tedy nemusí úplně odpovídat jeho představám. Také může nastat, že někdo onemocní nebo musí řešit jiný problém.
- **Žádná časová rezerva.** Nutné zohlednit kontext práce. Vždy nastanou neodkladné záležitosti nebo práce nejde tak rychle, jak bylo v plánu a situaci je třeba řešit, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.
- **Finanční rezervy.** I když si manažer myslí, že finance má pod kontrolou a ví, kolik jich bude na daný úkol potřebovat, měl by mít vždy rezervy pro případ nouze.

- **Nebýt zaměřený pouze na cíl.** Nejít slepě za vytyčeným cílem, ale zohledňovat i okolí. Někdy je nutné cíle měnit nebo upravovat i v rozběhlém procesu.

3.1.9 Vědomí rizika

Aby člověk mohl efektivně ovlivňovat svoji práci a své jednání, musí vědět, jaký typ člověka je. Je spíš opatrný a spoléhá se na ověřené věci nebo rád riskuje, poznává nové možnosti a stereotypy ho nepřitahují? Pokud si toto uvědomí, posune ho to dále v profesním životě. Člověk by neměl být vyhraněným typem ani jedné varianty, ale mít v sobě od každého něco. Protože pokud se cítí v rizikových situacích dobře, rád přijímá nové výzvy, nepředvídatelné události ho nechávají chladným a věci, které fungují dobře, ho po čase přestanou zajímat, může pak na zaměstnavatele působit lehkomyšlně. Člověk může, díky své touze stále něco objevovat, působit nesoustředěně a může tím své okolí stresovat. Finanční zdraví firmy nebo projektu má pro zaměstnavatele vysokou prioritu, a pokud nabude dojmu, že daná osoba riskuje až nepřiměřeně, nastávají obavy z případných finančních ztrát. Opačný extrém, kdy člověk nerad riskuje a raději se drží osvědčeného, také není ideální, protože člověk pak začne být přehnaně opatrný či zleniví, protože vykonává stále stejnou práci totožným způsobem.

Ve stresových situacích ale lidé reagují defenzivně, pokud mohou něco ztratit. Ať už jde o věci materiální nebo emocionální. To se týká jak řadových pracovníků, tak vrcholových manažerů. I manažer ke změnám přistupuje váhavě a občas se do riskování pustí až ve chvíli, kdy je osobně pod tlakem (musí přinést výsledky sponzorům nebo zákazníkům nebo na tom například závisí jeho kariérní postup). Manažer musí dokázat jednat s chladnou hlavou, celou situaci nejdříve promyslet, rizika prověřit a vyhodnotit a uvědomit si i pohnutky pro své chování (např. odmítání rizika z důvodu strachu z neúspěchu, přijetí rizika z lehkomyšlnosti nebo z přesvědčení, že má potenciál).

3.1.10 Sebemotivace

V každé práci nastávají situace, kdy si říkáme, zda naše práce má smysl a proč ji vlastně děláme. Obzvláště, když na poslední chvíli musíme provést zásadní změny v doposud vykonané práci. Například když při sestavování rozpočtu na vznik specifikovaného výrobku, přijdou podněty od sponzora či jedné ze zainteresovaných stran o zásadních změnách ve specifikaci výrobku, kvůli kterým je nutné rozpočet vytvořit znovu. V tu chvíli přichází část našeho snažení vniveč a mnoho lidí má potom pocit, že jejich práce není

oceněna. Otázky „*Proč to vlastně dělám?*“ nebo „*Kam tím směřuji?*“ by si člověk měl stejně jako ve vypjatých situacích a kdy je nervózní nebo našťvaný, klást také ve chvílích klidu. Zodpovězení těchto otázek usnadňuje plnění práce a realizaci vlastních nápadů.

Co je tedy motivace? „Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“ [DOLEŽAL, 2009] Motivace je vnější (peníze, pochvala od okolí) a vnitřní (naše touha, něco co nás někam vede). Jako motivátor může fungovat téměř vše. Na ukázkou uvádím pouze některé:

- **soutěž** – touha překonat sami sebe nebo překonat své okolí, být v něčem nejlepší
- **uznání** – touha, aby okolí naše výkony považovalo za dobré
- **něco si dokázat** – dokázat sám sobě, že něco zvládnou, často vyplývá z malého sebevědomí
- **výzva** – plnění náročných nebo nebezpečných úkolů, o kterých ostatní pochybují, že mohou vyjít

Manažer se dokáže spíše motivovat pro úkol, který ho těší, nebo se ztotožňuje s jeho hodnotami, než pro úkol, který ho nijak nezajímá. Motivaci si musí spojit s něčím pozitivním. Motivací je úspěšné dokončení úkolu, možnost kariérního postupu, finanční prémie atd.

3.2 Sociální

I když manažer zvládne schopnosti zacházet sám se sebou, nemůže se u tohoto cíle zastavit. Musí zvládnout sociální kompetence, aby dokázal komunikovat s ostatními, ať už jde o přátele nebo o kolegy či nadřízené v zaměstnání. Sociálním kompetencím se věnuje mnoho oblastí od psychologie a pedagogiky až po management. Jak tedy sociální kompetence nejjednodušeji definovat? Obecně se dá říct, že „sociální kompetence vyjadřuje určitou obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku.“ [JAROŠOVÁ A KOL., 2005] Psycholog Michael Argyle tuto definici rozšířil a uvedl, že sociální kompetence zahrnuje „všímavost pro projevy druhých, schopnost empatie a sebereflexe, flexibilitu v přístupu k druhým lidem i schopnost nestereotypního využití širokého rejstříku interpersonální dovedností.“ [JAROŠOVÁ A KOL., 2005] Sociální kompetence lze najít u každého člověka. Každý je má ale jinak rozvinuté a směřované na jiný cíl. U manažerů je větší důraz směřován na práci s lidmi, nároky na jejich sociální kompetence jsou tedy vyšší. Měl by je neustále rozvíjet a zdokonalovat, protože v dnešní době, která je typická svým

rychlým vývojem a proměnlivostí, je důležité přizpůsobovat své jednání potřebám okolí a celé společnosti.

Se sociálními kompetencemi se pojí i pojem sociálních pravidel. Každá společnost má svoje vlastní sociální pravidla a člověk, který do této společnosti vstupuje, musí vědět, jaké hodnoty jsou zde uznávány. Zda například firma preferuje jasně stanovenou hierarchii a organizační jednotky nebo raději volí volnější kulturu a komunikaci mezi všemi členy. Pokud jsou ve firmě sociální kompetence na vysoké úrovni, firma bývá úspěšnější, protože její členové jsou zodpovědní, hodnotí situace i z pohledu druhých a předávají si informace.

Mezi sociální kompetence patří tyto schopnosti: „znalost lidí, pozornost a empatie, schopnost navazovat kontakty a vztahy, schopnost integrace a týmové práce, systémové vnímání, schopnost motivovat a vést, schopnost řešit konflikty.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008]

3.2.1 Znalost lidí

Při kontaktu s lidmi nevnímáme pouze obsah jejich sdělení, ale hodnotíme i jejich gesta a to, jak vypadají. Snažíme se číst řeč těl a chování a na těchto základech zjišťujeme jejich osobnost. Samozřejmě závěry vyvozujeme na základě našich předchozích zkušeností a ty přenášíme na současné situace. Pokud dokážeme správně člověka odhadnout a zařadit, můžeme s ním poté lépe komunikovat, chápeme jeho motivace a činy. Povaha člověka je složena z vrozených rysů a ze zkušeností, které získáváme během života. Každého jedince je možné na základě podobných vlastností zařadit do jednoho z čtyř typů temperamentu: sangvinik, flegmatik, choleric a melancholik. Pokud si dokážeme člověka správně zařadit podle této typologie, může nám to přinést různé výhody. Víme, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a víme jak s ním jednat v problematických situacích. Zároveň nás to ale může omezovat, protože lidi rozdělujeme podle stanovené typologie, přemýšlíme nad nimi podle daného modelu a nenecháme je, aby na nás působili oni sami.

Manažer by měl lidi dokázat správně odhadnout a podle toho, jaký jsou typ s nimi komunikovat a pracovat. Je dobré, aby se v týmu objevily různé skupiny lidí. I když se u opačných povah mohou často vyskytovat konflikty, zároveň mají potenciál se doplňovat.

Vidí situaci z jiných perspektiv a mají rozdílné nápady, protože k situaci přistupují s odlišnými názory a přístupy.

Pro určení osobnosti se používá osobnostní test *Mayers and Briggs Type Indicator*, který byl vytvořen během druhé světové války a je založen na teoriích psychologických typů švýcarského psychologa Carla Junga. Test rozděluje osoby podle jejich dominantních vlastností a pracuje se čtyřmi kritérii (preferencemi). Těmi jsou vnímání okolního prostředí, jak dokážeme získat informace, jak je dokážeme zpracovat a jaký máme životní styl. V každé ze skupin pak člověk vybere jednu preferenci, kterou pokládá u sebe za dominantní a z nich se nakonec vytvoří čtyřpísmenná zkratka, která určuje jeden z šestnácti osobnostních typů. Tento test může zaměstnavateli pomoci určit, jak dotyčnou osobu začlenit do organizace. V projektech díky tomuto testu může manažer co nejefektivněji využít potenciál zaměstnance. Například zjistí, zda daná osoba pracuje lépe ve stresu nebo v klidu, jak zvládá řešit konflikty či nastalé nečekané situace atd. Také mu test může naznačit, jak vhodně zkombinovat jednotlivé zaměstnance pro co nejlepší výkony (některé typy se navzájem motivují, nutí se k lepším výkonům, efektivnější a rychlejší práci atd.).

3.2.2 Pozornost a empatie

Pro rozvoj tzv. soft skills neboli měkkých dovedností je důležitá schopnost vnímat vlastní náladu a její charakter. Náš postoj k ostatním vychází z toho, jaký zastáváme k sobě. Pokud dokážeme vnímat sami sebe, dokážeme lépe vnímat naše okolí. To nazýváme empatií. Tato schopnost se dá trénovat a zlepšovat pomocí následujících cvičení:

- **vnímat své okolí** – např. na poradách dolévat vodu i ostatním, nejenom sobě
- **cítit pocity druhých** – všimnout si, jak se chovají, jaký dělají dojem (jsou nervózní, veselí, necítí se ve své kůži atd.)
- **pozorně naslouchat** – soustředit se při rozhovoru na to, co nám druhá strana říká a nemyslet při tom na jiné věci
- **udržovat oční kontakt** – nejen při rozhovoru, ale např. při nakupování, při rozhovoru s přáteli; vždy bychom se lidem měli dívat do očí

Pozornost a koncentrace se dá trénovat i v běžném životě. Základem je soustředit se na práci, kterou právě děláme. Věnovat jí plnou pozornost a neodbíhat k jiným věcem. Pokud odepisujeme na e-mail, dopsat e-mail do konce bez přerušování či při rozhovoru

netěkat myšlenkami k jiným tématu, ale soustředit se pouze na téma probíhajícího rozhovoru. Manažer může díky pozornosti a empatii vycítit problémy v dynamice týmu nebo konflikty mezi jednotlivci, kterých by si jinak nevšiml, pokud by mu o nich neřekl někdo jiný. Pokud manažer dostatečně využívá své empatie, může předcházet mnoha situacím, které by zpomalovaly nebo ohrožovaly průběh projektu.

3.2.3 Schopnost navazovat kontakty a vztahy

V práci i v životě hrají velkou roli kontakty a vztahy. Pozitivní vztahy mají vliv na naši motivaci a pozitivní kontakty dokážou vyřešit řadu problémů. Na obojím závisí náš úspěch v osobním i pracovním životě. Opět se dá říct, že při budování dobrých vztahů je nutné začít u sebe. Pokud nemáme dobrý vztah sami se sebou, nemůžeme mít ani dobrý vztah s okolím. Důležitá je víra sama v sebe a sebejistota. Jak už bylo řečeno v osobnostních kompetencích, musíme znát sami sebe a budovat své sebevědomí a sebedůvěru. Kdo si váží sám sebe, má s okolím lepší vztahy než ten, kdo sám sobě nevěří. Člověku, který je komunikativní a rád se baví s ostatními (ať už s přáteli či cizími lidmi) se lépe zapojuje do nezávazné komunikace, ze které ale může vyplynout rozhovor, díky kterému získá cenné kontakty nebo doporučení (pracovní doporučení, kontakty na možné zákazníky nebo dodavatele atd.). Aby byl rozhovor úspěšný, musí člověk projevit o druhou stranu zájem, naslouchat a nesnažit se strhávat pozornost na sebe.

Asi každý měl v životě pocit, že svět je malý a každý zná každého. Americký psycholog Stanley Milgram ve svém výzkumu zjistil, že se opravdu zná každý s každým průměrně přes šest prostředníků. V projektovém řízení se jedná o osoby či společnosti ze stejného oboru, propojení přes dodavatele či jiné zainteresované skupiny. Například v neziskovém oboru je propojenost ještě vyšší, díky společným tématům, grantovým žádostem, o které organizace usilují, případně mezi sebou hledají vhodné partnery a spolupracovníky.

Při budování sítě kontaktů je důležité jedno pravidlo: brát i dávat. Vztahy se musí neustále rozvíjet, a pokud člověk pouze bere a málo dává, nebudou fungovat. Musí dokázat vyhovět i prosbám a dotazům ostatních. Pokud tyto prosby člověk ignoruje, ale od ostatních pomoc očekává, brzy zjistí, že se od něj lidé odvracejí a nechtějí mu pomoci, protože jim svým postojem dává najevo, že o ně nemá zájem.

Úspěšný manažer musí dokázat kontakty poskytovat stejně jako je získávat. Měl by si vybudovat svou síť kontaktů, kterou udržuje (vytvoření jednoduché databáze ve které bude uvedeno například kdy a kde se s kontaktem setkal nebo zajímavé či důležité informace, které získal). Využít je možné i lidi, kteří mají další kontakty. To se týká lidí z jiných profesí nebo oblastí. Využít lze personalisty nebo tzv. headhuntery, kteří vyhledají osoby podle zadaných kritérií. V dnešní době se také často využívá profesionální sociální síť LinkedIn, která je určená k vytváření a udržování pracovních kontaktů. Umožňuje vytvoření strukturovaného profilu uživatele s jeho životopisem a dosaženými pracovními výsledky. Pomocí této sítě lze získávat nové klienty nebo rozšiřovat pole působnosti. Jednoduše se dají navazovat kontakty i v práci. Komunikací s pracovníky nebo nadřízenými z jiných oddělení či projektů, navštěvováním firemních akcí atd.

Autoři Mühleisen a Oberhuber ve své publikaci [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] také uvádí sedm hříchů u kontaktů a sítí:

- **vnucování** – např. snaha se dostat do uzavřených kruhů s nutným členstvím
- **zneužívání** – nevyužívat vše pro sebe, pomáhat ostatním
- **přepadání** – žádat o podporu, která je nutná ihned
- **blafování** – nectít závazky
- **uplácení** – kupování si informací, doporučení atd.
- **naříkání** – stěžování si, neustálé žádosti o pomoc
- **zanedbávání** – neudržování vztahů (rušení schůzek, neodpovídat na telefonáty...)

3.2.4 Schopnost integrace a týmové práce

„Týmová práce zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku. Týmy jsou skupiny pracovníků, kteří pracují společně s cílem dosáhnout určitého cíle. [DOLEŽAL, 2009] Schopnost člověka integrovat se do týmu je důležitá, protože není možné, aby člověk vše dělal sám. Vždy některé úkoly nezvládne, bude potřebovat znalosti či zkušenosti jiných atd. V dnešní době se velmi často v inzerátech na pracovní pozice uvádí požadavek na schopnost týmové spolupráce. A i když by někdo raději pracoval sám, musí být schopen spolupracovat. Důležité je zaujmout k týmové práci správný postoj. Někdo se s ním už narodí a někdo se ho v průběhu života naučí.

„Manažer projektu musí neustále tým a jeho členy formovat, od počáteční fáze budování týmu přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu až po ukončení projektu, kdy se členové týmu vracejí ke své organizační jednotce a čekají na nové přiřazení do jiného projektu, nebo je jim opětovně přiřazeno jejich původní pracovní místo.“ [DOLEŽAL, 2009]

Projektový manažer se musí na začátku projektu rozhodnout, zda bude pro projekt vhodnější **tým** nebo **skupina**. Ve **skupině** má každý člen přidělenou svoji práci a mohou pracovat nezávisle na sobě (např. každý pracovník musí denně do počítačového systému zadat pět set dat). Každý pracovník má svůj individuální cíl, který je důležitější než cíl společný. Manažer musí skupinu správně řídit. Jde o plánování, organizaci, koordinaci, kontrolu a vyhodnocování. U **týmu** je naopak důležité splnit společný cíl. Každý pracovník má svou roli, která je ale samostatně bezcenná. Pouze všechny role dohromady vytvářejí požadovaný výsledek (např. pořádání konference – každý pracovník musí zařídit něco jiného, někdo pozve hosty, někdo zařídí místo konání, další zpracuje kalkulaci atd.). Členy týmu spojuje jistá sounáležitost, spolupracují a zodpovídají si mezi sebou navzájem. Manažer musí tým nejen řídit, ale také vést. Při rozhodování, zda zvolit skupinu nebo tým jsou hlavními kritérii prostředí projektu a dynamika cíle. Tým je vhodné zvolit v případě, pokud nejde o stabilní cíle a stabilní prostředí. Členové týmu potřebují neustálý rozvoj, při stabilitě časem ztrácí motivaci. A protože v současnosti se většina projektů odehrává v proměnlivém prostředí a firmy jsou charakteristické rychlou a častou změnou cílů, preferují se více týmy než skupiny.

Aby byl tým opravdu týmem, musí mít jisté charakteristiky, které projektový manažer buduje a rozvíjí. Osobnost manažera, jeho vůdčí schopnosti a chování jsou pro tuto úlohu rozhodující. Mezi zmíněné charakteristiky podle *Projektového managementu podle IPMA* patří:

- společný cíl,
- vzájemná odpovědnost, důvěra a sebedůvěra,
- vzájemná otevřenost a informovanost,
- společné sebeuvědomění,
- společná akceschopnost. [DOLEŽAL, 2009]

Rozvoji týmu ale také některé skutečnosti brání. Tyto skutečnosti jsou subjektivní nebo objektivní. Mezi objektivní řadíme příliš velký tým, přílišnou stabilitu prostředí a cílů,

nepříznivé organizační prostředí a znalost členů týmu (s růstem individuálních znalostí klesá ochota sdílet je s ostatními).

Každý pracovní tým má svůj životní cyklus, který lze rozdělit do čtyř fází:

- **Formování** – členové týmu se poznávají, definují cíle a očekávání. V této fázi dostávají přesné instrukce o práci a jsou k ní motivováni.
- **Fáze konfliktů a polarizací** – po určité době tým zjišťuje, že jeho nastavení nefunguje, střetávají se různé názory a očekávání, dochází k napětí a konfliktům, vyjasňování rolí v rámci týmu. Typická je nižší výkonnost a efektivita práce.
- **Normování** – ujasňují se cíle i očekávání, nastavují se nová pravidla, tým se stabilizuje.
- **Vykonávání** – všechny role jsou vyjasněny a každý se věnuje dosažení cíle. Charakteristická je vysoká produktivita práce a soustředění na dosažení společného cíle.

Během všech fází se musí manažer projektu angažovat. V první fázi musí být připraven věci definovat a vysvětlovat. Protože ještě nejsou jasně nastaveny procesy, musí určovat co, jak a kde se má dělat. Jeho styl je v této fázi více dominantní a direktivní, protože členové týmu jsou na něm poměrně závislí. Následující fáze bývá kritická, protože se krystalizují konflikty a postoje. Projektový manažer se musí zaměřit na to, co tým spojuje, zdůrazňovat společný cíl a oceňovat jednotlivé osobnosti a jejich odlišnosti. V této fázi by se jeho styl řízení měl měnit z dominantního na koučující. Třetí fáze, normování, je charakterizována vytvářením standardů a norem. Manažer musí kontrolovat hranici mezi tím, kdy jsou standardy příliš silné (omezují kreativitu) a příliš slabé (může opět nastat předchozí fáze). Jeho vedení je více participativní a členové týmu by se měli podílet na rozhodování o tom, jak se bude cíl dosahovat. V určitých oblastech poté vznikají další lídři, kteří však projektového manažera respektují a spolupracují s ním. V poslední fázi, kdy už je tým ustálený, se jej manažer snaží prostřednictvím standardních metod projektového managementu řídit, kontrolovat, podporovat a motivovat. Do tohoto spektra lze zařadit i poskytování zpětné vazby formou připomínek, rad i přiměřené kritiky. V pracovnících by měl neustále budovat pocit důvěry, vzájemnosti a sounáležitosti.

Vedení manažera je nejdůležitější, protože tým potřebujeme nejenom řídit, ale i vést. Jinak se z něj stává skupina. Nicméně je nutné rozlišit mezi postavením manažera a vůdce.

Vůdce udává směr, má schopnost získávat okolí pro svou vizi, odhaluje možné příležitosti a rizika, a také se emocionálně angažuje. Oproti tomu manažer musí dokázat nejen lidi vést a komunikovat s nimi, ale být schopný v plánování, organizování či kontrole jednotlivých činností. Zjednodušeně řečeno je vůdce osoba, jejímž úkolem je definovat současný stav a ten budoucí. Manažer pak dohlíží na procesy, které nastávají při cestě k cíli (řízení či koordinace úkolů).

3.2.5 Systémové vnímání

„Pokud zde mluvíme o “systémech“, myslíme sociální systémy, ve kterých se odehrává naše pracovní spolužití. Chápat subtilní mocenské poměry, které zde panují, patří k jednomu z největších faktorů kariéry.“ [MÜHLESEIN, OBERHUBER, 2008] Jde o to, aby člověk pochopil, jak jeho chování a reakce ovlivňují sociální systémy. Lidé fungují v systému vždy oboustranně a jsou propojeni vzájemnými vztahy. Nikdo nestojí samostatně. Znamená to, že naše činy mohou některé vztahy ovlivňovat pozitivně a jiné negativně. Například pokud se určité práci věnujeme intenzivněji, zbývá nám méně času na jiné úkoly. Tím pádem se můžeme s některými spolupracovníky sblížovat a od jiných se oddalovat, a to přiměřeně množství času, který spolu trávíme. Každý člověk si v sobě nese svůj vlastní systém, který je budován již od dětství. Velký vliv na něj má rodina. Nevědomky si takovéto fungování přenášíme i do zaměstnání.

Manažer musí stejně jako ostatní lidé vnímat, jaká je jeho role v sociálním systému. Měl by se ho snažit udržovat vyvážený a uvědomit si, jaká je jeho pozice v systému. Dokázat ho vnímat i nezaujatě „zvenčí“. Subjektivně se může zdát, že zavedený systém funguje velmi dobře, při zevním rozboru už ale vidí nedostatky. V tomto nezkresleném pohledu mu mohou pomáhat i kolegové nebo osoby z jiné oblasti.

3.2.6 Schopnost motivovat a vést

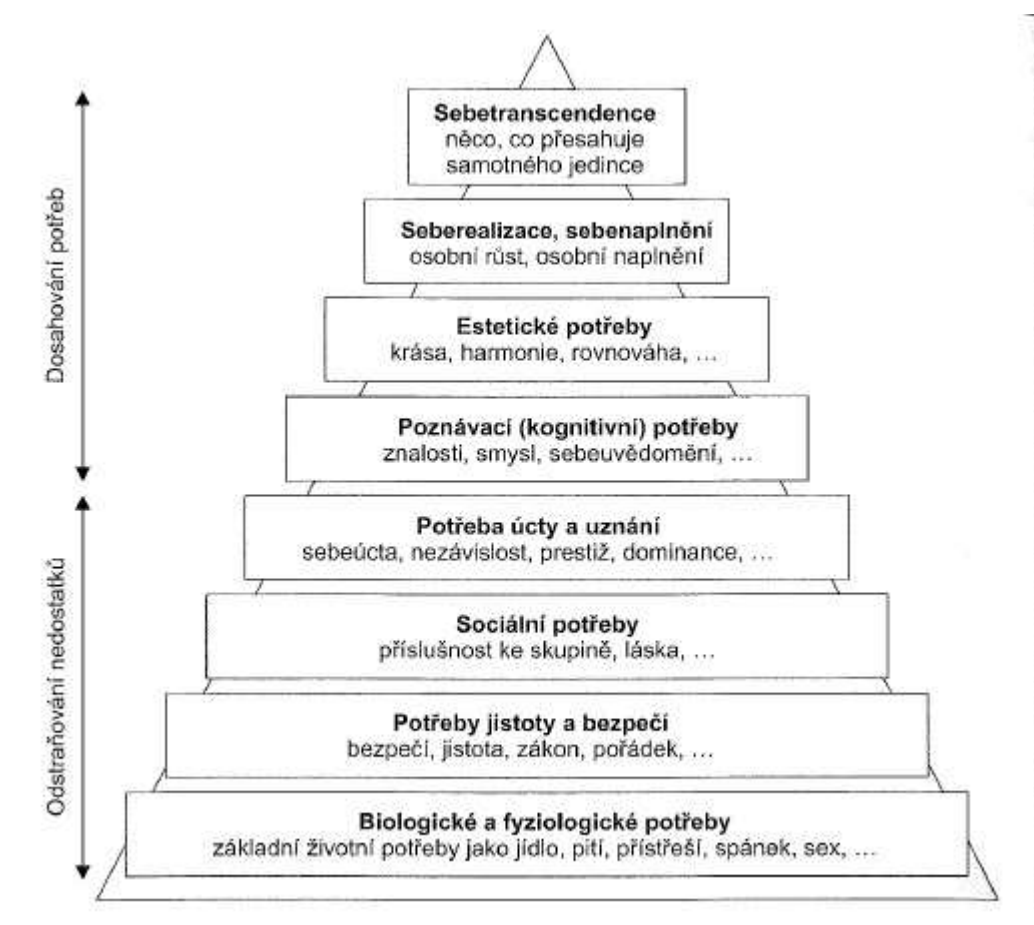
„Lidské chování je určováno dvěma hlavními silami: vyhýbáme se tomu, co nám způsobuje pocit bolesti a chováme se tak, abychom dosáhli pocitu blaha. Při motivaci jsou vždy přítomny emoce, které vnímáme jako pocity nadšení, touhy, nebo naopak znechucení či odporu. Práce s motivací tedy tvoří podtřídu práce s emocemi.“ [DOLEŽAL, 2009]

Nejčastější chybou manažerů je, že správně neplní svoji roli při motivaci týmu a jeho členů. Tedy, že řídí, ale nevedou. Často se soustředí na materiální záležitosti, jako je finanční ohodnocení nebo různé firemní výhody, které ale pracovníky nijak výrazně nemotivují. Motivace se zaměřuje především na emoce. Manažer musí dokázat působit na pracovníkovi emoce, na jeho touhy a pocity. Musí pracovníky poznat, jací jsou a co je baví, aby věděl jakým způsobem motivovat. Motivace musí být cíleně individualizována - nelze na všechny pracovníky působit stejně, protože každého motivují jiné faktory. Pro každého pojmy jako uznání, úspěch, osobní rozvoj nebo zajímavá práce znamenají něco odlišného. Všeobecně by měl ale manažer dokázat empaticky naslouchat a pomáhat rozvíjet osobní schopnosti.

Nyní uvedu vybrané teorie motivace, které jsou uvedeny v *Projektovém managementu podle IPMA* [DOLEŽAL, 2009]. Tyto teorie by měl manažer při motivaci kombinovat. Není vhodné řídit se pouze jednou. Každá vidí problematiku motivování z jiného úhlu.

3.2.6.1 Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa

Teorie potřeb tvrdí, že lidi pohání snaha dosáhnout svého maximálního potenciálu, pokud se jim však do cesty nepostaví překážky (hlad, únava nebo finanční problémy). Americký psycholog Abraham Maslow definoval hierarchie, kde se potřeby dělí na dvě hlavní skupiny: potřeby odstranění nedostatku a potřeby dosažení něčeho. Při uspokojení potřeb z první skupiny, nenastává žádný pocit. Při uspokojení potřeb ze skupiny druhé vzniká pocit naplnění.



Obr. 2. Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb [DOLEŽAL, 2009]

3.2.6.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Herzberg uvádí, že na pracovišti existují dva faktory. Pokud chybí první, vzniká nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Pokud chybí druhé, nezpůsobují nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První jsou nazvány hygienické (firemní benefity, finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti), druhé motivační (úspěch, uznání, osobní rozvoj). Uspokojení motivačních faktorů přináší dlouhodobější spokojenost než naplnění hygienických faktorů.

3.2.6.3 Teorie očekávání Victora Vrooma

Tato teorie tvrdí, že v člověku neustále probíhají procesy předpovědi budoucnosti. Pokud je přesvědčen o dosažitelnosti cíle, je motivován k tomu, aby ho dosáhl. Je nutné pracovat s přesvědčením, že cíl existuje, je žádoucí a je možné ho dosáhnout. Dále se bere

v potaz, jestli je vhodný vybraný způsob, jak cíle dosáhnout a jestli ho může daný člověk dosáhnout.

3.2.6.4 Teorie rovnováhy Johna Adamse

John Adams uvedl teorii, že si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají a co z ní získávají. Pokud mají pocit, že vkládají více, než dostávají, může je to demotivovat a hledají změnu nebo snižují své vstupy. Vnímání vstupů a výstupů je individuální podle toho, jaké má člověk pracovní hodnoty. Jeho vnímání také může ovlivnit to, že nemá správné informace.

3.2.6.5 Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera

Základní myšlenkou je, že důsledky ovlivňují chování. Tedy že odměny chování posilují, tresty ho oslabují. Pokud není poskytnuto ani jedno, chování vyhasíná. Teorie ale neříká, co dané chování posiluje nebo oslabuje. Na to musí přijít manažer sám díky své vnímavosti a flexibilitě, případně pomocí dalších teorií motivace.

3.2.6.6 Teorie získaných potřeb Davida McClellanda

Teorie tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a mají potřebu moci. Odlišní jsou pouze v tom, jak mají sestavený žebříček priorit těchto potřeb. Kdo chce něčeho dosáhnout, chce excelovat a vyhýbá se riziku. Kdo chce někam patřit, vyhledává vztahy s ostatními lidmi, upřednostňuje souhlas před uznáním. A ten, kdo touží po moci (ať po ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle), nepotřebuje ani uznání, ani ocenění, stačí jim souhlas.

Pokud jde o motivaci celého týmu, jde pro manažera o složitější úkol než při motivaci jednotlivců. Aby manažer mohl tým motivovat, musí být především výborným vůdcem. Pro tuto motivaci je nutné znát nejen vazby mezi členy týmů, ale i jejich vazby na vnější okolí. Manažer musí respektovat identitu týmu a jeho skupinovou dynamiku. Principy motivace jsou ale stejné jako při motivování jednotlivce, vždy se totiž jedná o práci s lidmi a jejich emocemi.

3.2.7 Schopnost řešit konflikty

Konflikty jsou problémy, které musíme vyřešit. Filozofové taoismu se o umění války vyjadřovali takto: „Plánuj něco těžkého, dokud je to ještě snadné. Udělej něco velkého, dokud je to ještě malé.“ To znamená, že čím je problém menší, tím lépe ho lze odstranit. Ideální je pokud dokážeme řešit situace tak, aniž by ke konfliktům docházelo.

„Umění uřídit konflikty spočívá ve zhodnocení jejich příčin a důsledků, ve schopnosti získat dodatečné informace pro rozhodování a v užití těch to informací pro rozhodování a pro definování možných řešení.“ [DOLEŽAL, 2009] Řešení konfliktů tvoří nevyhnutelnou součást práce projektového manažera. Podle provedených výzkumů jim manažeři věnují 20-40 % svého času. Konflikt můžeme definovat jako stav vztahu mezi dvěma objekty, které spolu nemohou v daném systému existovat. Existují čtyři způsoby řešení konfliktů:

- **výhra-prohra** – jedna strana dobrovolně ustoupí ze svého stanoviska nebo je k tomu druhou stranou donucena,
- **prohra-prohra** – obě strany ustupují ze svého stanoviska (tzv. zahlazení), není to však konečné řešení, protože problém se často objeví později nebo v jiné podobě,
- **kompromis** – obě strany částečně ustoupí ze svého stanoviska, nikdo nezvítězí úplně,
- **výhra-výhra** – nejvýhodnější řešení, žádná ze stran není potlačena, často je nalezen nový systém ve kterém mohou obě strany koexistovat.

Schopnosti manažera pro řešení konfliktů jsou ovlivněny jeho postojem ke konfliktům. Pro jejich produktivní řešení by k nim měl zaujmout pozitivní přístup. Měl by zvládnout čtyři klíčové kompetence: „porozumění dynamice konfliktů, porozumění vlastním a cizím reakcím na vzniklý konflikt, naučit se konstruktivním reakcím, budovat a rozvíjet tým s ohledem na produktivní práci s konflikty.“ [DOLEŽAL, 2009] Je dobré, pokud má manažer alespoň základy z psychologie. Ty mu pomohou rozeznávat, jak konflikty vznikají, jak jednotliví lidé reagují v konfliktních situacích atd. Manažer musí také svůj tým naučit, jak řešit konflikty produktivním způsobem. Základem je udržet konverzaci ve věcné rovině a držet se jen skutečností, které se týkají prostředí a chování. Nevhodné je zapojovat do konverzace hodnoty, přesvědčení nebo úsudky o lidech. Vždy také musí být jasné, že se jedná o konflikt. Situaci je důležité pojmenovat a navrhnout řešení. Vysvětlit cíl a výhody navrhovaného řešení, ale i nevýhody jiných možností.

3.3 Odborné

Člověk získává své znalosti především vzděláním. Po ukončení školy může využít další nástavbová studia. Obecnou manažerskou specializaci nabízí titul MBA (Master of Business Administration). Tento studijní program nabízí předměty od všeobecných témat jako je organizace a management, přes řízení lidských zdrojů, informační systémy až po projektové nebo strategické řízení. Studium je většinou ukončeno obhajobou projektu, popř. master's thesis (závěrečná práce). Návaznou možností je titul EMBA (Executive Master of Business Administration), který je oproti MBA určen uchazečům, kteří už mají několik let praxi a tedy více zkušeností (např. top manažeři).

Existuje samozřejmě i specializované vzdělávání pro projektové manažery. Mezi nejznámější patří certifikáty podle standardů IPMA, PMI a PRINCE2, které jsem zmínila již v první kapitole. V České republice lze dále využít projektu *Projektový manažer 250+*. Tento projekt realizuje *Národní institut pro další vzdělávání*. Skládá se z osmi modulů (jeden je povinný, další jsou nepovinné) mezi které patří např. řízení změn, finance a finanční nástroje, řízení kvality a kontroling, procesní řízení a plánování nebo měkké dovednosti (soft skills). Podobný program nabízí i Moravskoslezský kraj, který realizuje vzdělávací projekt, jehož jednou z komponent je i vzdělávání projektových manažerů. Z komerčních projektů lze jmenovat organizaci SHINE Consulting s.r.o., která realizuje rozvojový program kompetencí projektových manažerů, ale také nabízí certifikace a recertifikace IPMA a PMI. U vzdělávacích kurzů pro projektové manažery se veskrze vždy jedná o několikadenní kurzy se závěrečnou zkouškou a případným obdržením certifikátu.

Dalším důležitým krokem pro získávání znalostí je neustálé sebevzdělávání a zlepšování se ve svých schopnostech a znalostech. V dnešní době plné změn a neustálého vývoje vpřed je nemožné se bez průběžného dalšího vzdělávání udržet „v obraze“. Manažer nemusí mít vynikající odborné znalosti nějakého tématu, vhodnější pro něj je, pokud se dokáže orientovat ve více sférách (v ekonomické činnosti, personálním řízení, ale i právních otázkách).

Nyní se zaměřím na technické kompetence, které by měl každý manažer při vedení projektu měl mít. Některé z nich jsem již zmínila v minulé kapitole o rolích projektového manažera (řízení rizik, zajišťování finančních zdrojů nebo dokumentace). Zde se chci věnovat

některých dalších jako je management zdrojů, smluvní vztahy, řízení změn, řešení problémů, řízení a podávání zpráv, ale i zahájení a ukončení projektu.

3.3.1 Management zdrojů

„Management zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a v jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.“ [DOLEŽAL, 2009] Pod pojmem zdroje stojí lidé, zařízení a infrastruktura (informační technologie, poskytované služby, dokumenty, znalosti atd).

Na začátku projektu musí proběhnout kapacitní plánování zdrojů, které určí, jaké pracovní síly, materiál a zařízení budou v průběhu projektu potřebné. Kapacitní plánování má dva hlavní procesy:

- **Určení potřebných zdrojů a nároků na ně** – jako podklad slouží struktura projektu, především časový plán
- **Sestavení a analýza rozvrhu zdrojů** – výstupem je rozvrh zdrojů podle časového plánu projektu

Kapacitní plánování zdrojů stanovuje, jaké jsou nároky jednotlivých činností i nároky celého projektu na zdroje. Je nutné vyřešit problémy, pokud vznikne na čerpání určitého zdroje příliš mnoho požadavků, které se vztahují na stejné časové období. Zdroje musí být v průběhu projektu kontrolovány, a případné problémy operativně řešeny (např. pokud je plánovaná výše zdrojů vyšší než výše reálná). Plánování a přiřazování zdrojů musí probíhat uvážlivě. Například proces plánování může zjistit, že v určitém období bude nadbytek zdrojů, nebo bude jeden zdroj přiřazen současně na dva úkoly ve stejnou dobu.

3.3.2 Obstarávání a smluvní strany

V každém projektu, a celkově v podnikání, je důležité získat od dodavatelů zboží nebo služby za co nejvýhodnější ceny. Spolupráce s nimi musí být přesně zdokumentována. Uvádí se, jaké jsou závazky a úkoly dodavatele i odběratele. Manažer projektu se výběru dodavatelů nevěnuje sám, pomáhá mu např. zásobovací tým. Ti dohromady vypracují profil kandidáta, vyhledávají cenové nabídky, vypisují výběrová řízení nebo domlouvají smlouvy s dodavateli, se kterými se již spolupracuje. Přesná forma smluv není specifikována a je tedy

na každé organizaci, jak podrobnou smlouvu zvolí (často se ale uvádí například sankce za nedodržení podmínek smlouvy apod.). Manažer projektu by měl být seznámen se smluvními vztahy a podmínkami smluv, aby případné problematické situace mohl řešit. Řešení ale není čistě na něm, mnoho vedoucích využívá např. posudky od liniových vedoucích, kteří detailně znají situaci.

3.3.3 Řízení změn

Změny nastávají v každém projektu a jsou vyvolávány podněty vnějšími (požadavky zákazníka, legislativní změny atd.) nebo vnitřními (špatně naplánované zdroje nebo nejasnost cíle). Někdy je nutné změnit například smluvní podmínky s dodavatelem nebo i specifikaci projektu. Veškeré změny musí být monitorovány a porovnávány s původními záměry projektu. Proces řízení změn je odsouhlasen zainteresovanými stranami na začátku projektu. „Změna rozsahu projektu nebo specifikací výstupů (dodávek) se provádí formalizovaným (oficiálně schváleným) proaktivním procesem. Změnový proces zahrnuje vše, co z požadované změny nebo identifikované příležitosti vyplývá. Součástí tohoto procesu je odsouhlasení procesu rozhodnutí o změně, o potřebě změny a rozhodnutí o přijetí změny a realizaci změny.“ [DOLEŽAL, 2009] Správné řízení změn má rozhodující váhu v realizační fázi projektu. Toto řízení můžeme rozdělit do tří fází: **identifikace změny** (podnět ke změně, zpracování požadavku, analýza požadavku a rozhodnutí o změně), **implementace přijaté změny** (zavedení a monitorování) a **ukončení** (závěrečná zpráva o změně). U řízení změn můžeme pozorovat propojení s řízením rizik. Při práci s riziky nebo při řešení rizikových situací je často řešením určitá změna v projektu. Každá změna v projektu ale také znamená riziko pro realizaci nebo financování projektu.

Při procesu řízení změn je důležitá komunikace mezi navrhovatelem změny, projektovým manažerem a jeho týmem. Výsledkem této komunikace musí být pochopení změn všemi stranami, kterých se tato změna týká a poté její úspěšné zavedení do projektu. Celý proces změny je monitorován a výstupem je závěrečná zpráva.

Žádná změna nesmí být řízena nahodile. Vše musí být předkládáno v písemné formě a realizace změn probíhá až po schválení odpovídajícím orgánem (řídící výbor, statutární orgán atd.). Hlavním úkolem manažera je, aby byli o změně včas informováni všichni, kterých se týká. Je také plně odpovědný za řízení změn, měl by tedy už při analýze požadavku

na změnu zapojit ty spolupracovníky, kteří mohou svými znalostmi nebo zkušenostmi přispět k možné implementaci změny. Mezi nejčastější chyby, které může manažer při řízení změn udělat, patří: nedostatečná dokumentace změn, k analýze změny nejsou přizváni pracovníci, kteří ji budou provádět, nebo že změna není schválena odpovědným orgánem, protože manažer nepředložil žádost ke schválení. [DOLEŽAL, 2009]

3.3.4 Řízení a podávání zpráv

Při zahajování projektu musí být stanoveno, jakým stylem bude probíhat podávání zpráv, aby bylo efektivní. Je nutné určit, kdo a komu bude zprávy podávat, jejich obsah, formu, frekvenci a způsob podávání. Frekvence musí být nastavena tak, aby měl tým dostatek zpráv pro řízení, ale zároveň nebyl zbytečně zahlcován množstvím zpráv, které nejsou důležité. Často je obsahem zpráv nejen informace o současném stavu, ale také předpověď na období budoucí (vhodné jako upozornění na možné změny). Tento systém je využíván u průběžných zpráv, mimořádné události se musí reportovat okamžitě.

Podané zprávy se musí následně vyhodnocovat podle dohodnuté metody. K tomu se využívají například *Metoda procentuálního plnění*, *Metoda SSD (structures-status-deviation)* nebo *Milníková metoda MTA*. Jejich úkolem je porovnání plánu proti skutečnosti. Při zjištění odchylek nastává hledání možností, jak je odstranit. Využívá se například metoda modelování a simulace pro analýzu možných následků případných rozhodnutí („*What if Analysis*“). Při přípravách rozhodnutí by měla být věnována pozornost i otázce, jaké vlivy odchylky způsobily a zda se do budoucna nedají eliminovat, případně je zahrnout do analýzy rizik.

Projektový manažer také musí zvolit způsob, jakým podávat zprávy nejen uvnitř organizace, ale i vyšším složkám vedení (garant projektu nebo vrcholové vedení) a ostatním zainteresovaným stranám. Při informování osob mimo projekt si firma často najímá specializované osoby, nejčastěji formou tiskového mluvčího. Tento způsob podávání zpráv musí ale respektovat bezpečnostní politiku firmy.

3.3.5 Řešení problémů

„Schopnost efektivně a rychle řešit problémy, které vznikají v průběhu projektu je možno považovat za jeden z klíčových faktorů úspěšnosti projektových týmů

a projektových manažerů. Pokud tento faktor není dobře zvládnut, výrazně se tím snižuje produktivita projektového týmu a ohrožuje to průběh a úspěch celého projektu.“ [DOLEŽAL, 2009] Nejčastějšími problémy, které se musí v průběhu projektu řešit, se týkají výstupů, nákladů, rizik a časového vymezení nebo kombinace vzniklé z některých těchto faktorů. Manažer projektu musí řešit situace, kdy musí rychle vyřešit problém, pro který ale není známo řešení ani postup, jak požadovaného řešení dosáhnout. Podle *Projektového managementu podle IPMA* [DOLEŽAL, 2009] by manažeři měli používat systematický přístup k řešení problémů, který využívá různé metody. Pomocí tohoto přístupu je velká pravděpodobnost úspěšného vyřešení problému. Systémový přístup a využívání metod má několik výhod:

- správná aplikace metody vede v krátkém čase k nalezení řešení,
- nalezené řešení bývá systémové a optimální podle daných kritérií,
- snadná komunikace, pokud metodu znají členové týmu,
- metody jsou popsány a zdokumentovány, což je výhodné pro výuku i další použití.

Mezi nejčastěji využívané metody patří CPM, PERT, metoda logického rámce nebo metoda SMART. Firma si samozřejmě může vytvořit vlastní metodu, kterou bude používat. Často jsou podporovány počítačovými programy.

Problémy se dají rozdělit do dvou skupin: specifické a technicko-organizační. Specifické problémy jsou ty problémy, které se v projektech často opakují a jsou pro ně také zpracovány příslušné metody (např. CPM a PERT). Technicko-organizační problémy obsahují jak technické aspekty, tak aspekty práce s lidmi a jejich organizací. Tyto problémy se vyskytují nahodile během celého průběhu projektu. Na ně nejsou vytvořeny speciální metody, ale vznikl obecný postup k řešení problémů (*General Problem Solving Process – GPSP*), který má 10 kroků: identifikace problému, jeho definice, analýza současného stavu, hledání a určení možných příčin, definice požadovaného cílového stavu, návrh řešení, výběr řešení, prověření navrhovaného řešení, realizace a jako poslední jsou kontrola a vyhodnocení dosaženého stavu. Tento postup má sloužit jako návod a každá firma si ho upravuje podle svých potřeb. Manažer ale musí dbát, aby se při řešení problému nedostal do tzv. smyčky, kdy se problém neustále řeší, ale žádné řešení nevznikne.

Pokud se manažer rozhodne neřešit problémy pomocí vytvořených metod, může využít postupy tvůrčího myšlení při řešení problémů. Je mnoho přístupů, které je možné

použít, jako například analýza, syntéza, dedukce, zobecnění, konkretizace nebo analogie. Je na manažerovi a týmu, aby si zvolili jeden nebo více přístupů. Řešení problémů často souvisí s kreativním myšlením členů týmu. Proto jsou některé techniky (brainstorming, brainwriting nebo myšlenkové mapy) využívány i v těchto situacích. V dnešní době ale lze nalézt spoustu dalších technik a vybrat si tu, která nám bude vyhovovat nejvíce. Vždy by měl manažer ale využívat pomoci různých metod či technik, spíše než se spoléhat pouze na svoji intuici, případně náhodu. Schopnost, jak dokáže tým řešit nastalé problémy, zároveň ukazuje, jak je úspěšný. Pokud je jeho řešení problémů efektivní, je pravděpodobnější, že průběh i výsledek projektu bude uspokojivý.

3.3.6 Zahájení a ukončení projektu

Manažer by měl provést všechny kroky, které jsou spojené se zahájením projektu. Často se do začátku projektu vstupuje s nereálnými očekáváními (od zainteresovaných stran) nebo s časovým harmonogramem, který nelze dodržet. Aby se těmto situacím předešlo, měl by být uspořádán zahajovací workshop, který se zaměří na zakládací listinu projektu, přípravu plánu řízení projektu nebo na vymezení rolí. Tohoto workshopu se účastní všechny relevantní zainteresované strany. V složitých problémech je nutné těchto setkání uspořádat více a proces se může natáhnout na několik dní nebo i týdnů. Tento workshop by měl proběhnout ještě v předprojektové fázi. Zahájení projektu s sebou většinou nese nejistotu, a je na manažerovi projektu, aby nebyl příliš optimistický ani pesimistický, ale aby našel racionální a realistické řešení. Hlavním otázkám (cíle, výstupy, organizační struktura projektu atd.) by se měla věnovat pozornost nejen při zahájení projektu, ale v celém jeho průběhu.

Po realizaci projektu nastává čas na jeho ukončení. Tím ale není myšleno ukončení veškerých aktivit, které s projektem souvisí. Po ukončení nastávají další fáze (poprojektová a fáze provozu). Všechny fáze projektu by měly být ukončeny jednotlivě, zdokumentovány a vyhodnoceny, zda bylo dosaženo cíle, kterého se mělo v dané fázi dosáhnout. Často nastává problém, že projekt není řádně ukončen a překračuje se jak jeho doba, tak rozpočet. I po dodání plánovaného výstupu musí být řešeny problémy, kdy zákazník upřesňuje potřeby, objeví se chyby či požadavky na nové funkce atd. Projekt tedy málokdy končí vytvořením plánovaného produktu. Zde je nutné od sebe oddělit konec projektu a začátek provozní fáze produktu. Pokud je produkt předán, nekončí tím samozřejmě dodavatelské závazky, ale musí být brány jako jiný typ aktivity (zákaznická podpora nebo servis).

Při ukončení projektu nastává čas předat veškeré výstupy. Toto předání má předem určený postup, který je definován ve smlouvě. Patří sem:

- předání dokumentace produktu projektu (včetně veškerých protokolů),
- finanční ukončení projektu,
- závěrečná zpráva projektového týmu,
- dohoda o následném režimu provozu výstupů.

Poté co je projekt oficiálně ukončen, přesouvá se do své poprojektové fáze. Během ní se provede zpětné hodnocení přípravy i průběhu projektu. Tato fáze nezačíná nezbytně hned po ukončení projektu, může mít i několika měsíční prodlení (např. je nutné počkat, zda dodané řešení bude v praxi fungovat). Po delší době provozu se také začínají ukazovat případné nedostatky. Aby vyhodnocení projektu bylo objektivní, neprovádí jej většinou projektový tým, který se na konkrétním projektu podílel (někteří z nich jsou ale součástí tohoto týmu kvůli poskytování informací).

4 Srovnávací analýza standardů PRINCE2, PMBoK a IPMA

Účelem projektového řízení je zajistit efektivní řízení těchto činností tak, aby přinesly předpokládaný výsledek a užitek. Jeho metody představují ověřené postupy pro komplexní realizaci a řízení vybraných činností. Tématu projektového řízení se ve světě věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy. Mezi ty nejvýznamnější patří PMI, IPMA a OGC. Jejich metodiky *PMBok*, *PRINCE2* a *IPMA* patří mezi ty světově nejznámější a nejrozšířenější. Jak již bylo řečeno v první kapitole, standardy PMBoK a PRINCE2 jsou procesní, metodika IPMA je kompetenční. Standard IPMA tedy pojímá celý proces řízení projektu z pohledu manažera a jeho znalostí a schopností, zatímco druhé dva standardy se věnují projektovému řízení jako celku a rozebírají jednotlivé procesy, které během životního cyklu projektu nastanou.

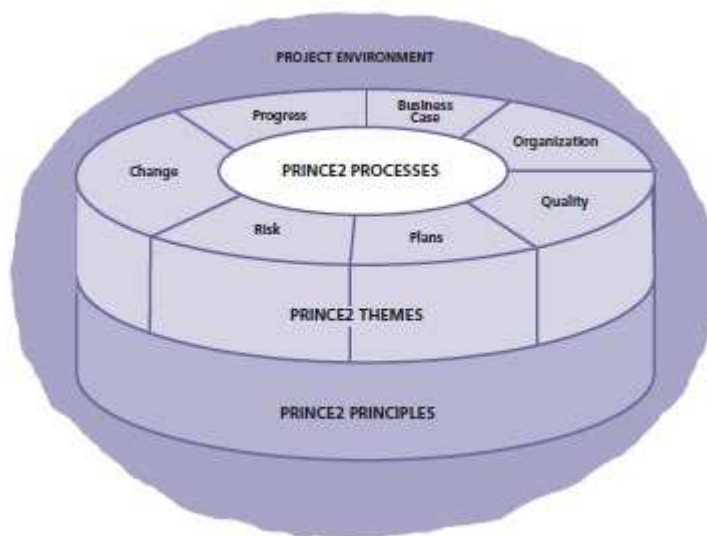
4.1 PRINCE2

Standard PRINCE2 poprvé vyšel v roce 1996 a od té doby byl několikrát revidován. Nejnovější, již páté vydání, bylo publikováno v roce 2009. Standard vychází především z praktických zkušeností z řady projektů, které se hlavně v začátcích vzniku metodiky zaměřovaly na oblast IT.

Metodika PRINCE2 řeší projektové řízení pomocí čtyř integrovaných prvků (principy, témata, procesy a prostředí projektu). *Principy* uvádějí hlavní povinnosti a osvědčené postupy, které určují, zda je projekt skutečně řízen pomocí standardu PRINCE2. K dispozici je sedm principů, a pokud nejsou použity všechny, nejedná se o projekt řízený podle standardu PRINCE2. *Témata* popisují aspekty projektového řízení, které musí být řešeny v projektu průběžně a souběžně. *Procesy* popisují vhodné kroky řízení během životního cyklu projektu od jeho zahájení až po ukončení. Každý proces poskytuje kontrolní seznamy doporučených činností, produktů a souvisejících odpovědností. Posledním prvkem je *prostředí projektu*. Tato část se zaměřuje na potřebu přizpůsobit standard specifickému kontextu projektu. Standard PRINCE2 tedy funguje jako flexibilní rámec, který může být podle potřeb přizpůsoben jakémukoliv typu či velikosti projektu. Na třech níže uvedených obrázcích jsou znázorněny role projektového manažera, grafická struktura standardu a jeho procesy.



Obr. 3: Různorodost rolí projektového manažera



Obr. 4: Struktura standardu PRINCE2 [PRINCE2, 2009]

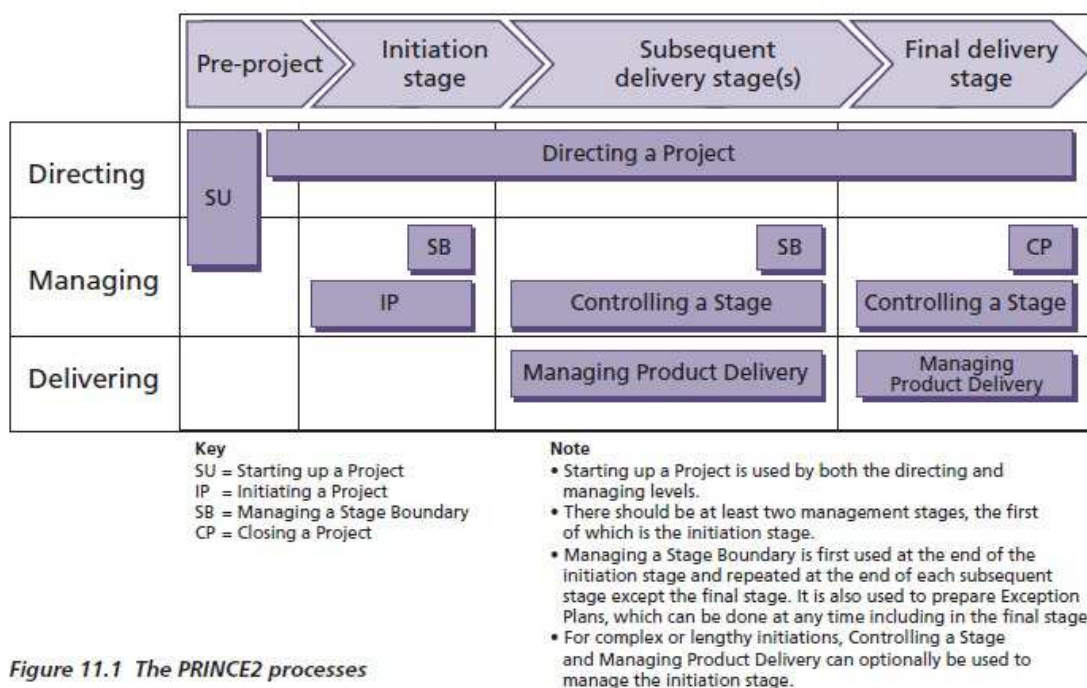


Figure 11.1 The PRINCE2 processes

Obr. 5: Procesy ve standardu PRINCE2 [PRINCE2, 2009]

Standard dále obsahuje přílohy, které jsou rozděleny do pěti částí. Příloha A popisuje výstupy z jednotlivých procesů. Uvedeny jsou jejich náležitosti, účel a návaznost na ostatní výstupy. K této příloze patří šablony dokumentů, které slouží jako výstupy procesu při ukončování projektu. Tyto šablony ale mají malou vypovídající hodnotu, jsou poměrně nepřehledné a často jsou použitelné pouze s úpravami. Přílohou B je řízení či kontrola (governance). Tato část se věnuje řízení těch oblastí projektového řízení, které se přímo vztahují k aktivitám projektu. Efektivní řízení projektového managementu zaručuje, že projekt je v souladu s cíli organizace, je dodáván efektivně a je udržitelný. Toto řízení také zajišťuje, že řídicí výbor a ostatní zainteresované strany dostávají včas informace, které jsou spolehlivé a relevantní. Následující příloha C se věnuje jednotlivým rolím osob, které se na projektu podílí a jejich odpovědnostem. Podrobně jsou zde popsány pozice jako projektový manažer, týmový manažer nebo řídicí výbor. Další příloha řeší teoretický případ vzniku určitého produktu. Popisuje proces produktu, jednotlivé fáze, role a odpovědnosti. Struktury členění jsou názorně uvedeny i pomocí grafického zobrazení. Poslední příloha obsahuje zajímavé ukazatele tzv. zdravoti (healthcheck). Ke každému řídicímu procesu

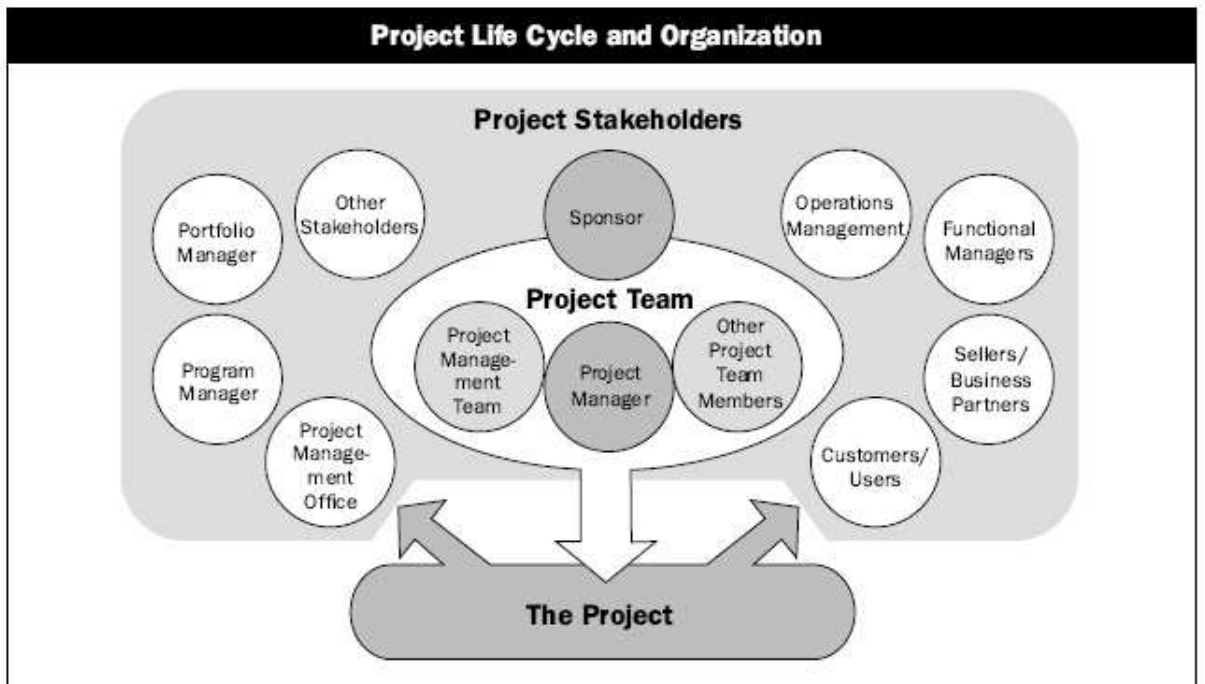
je uvedeno několik otázek s možností odpovědi ano/ne. Odpověďmi se poté zjistí míra používání procesu v organizaci.

4.2 PMBoK

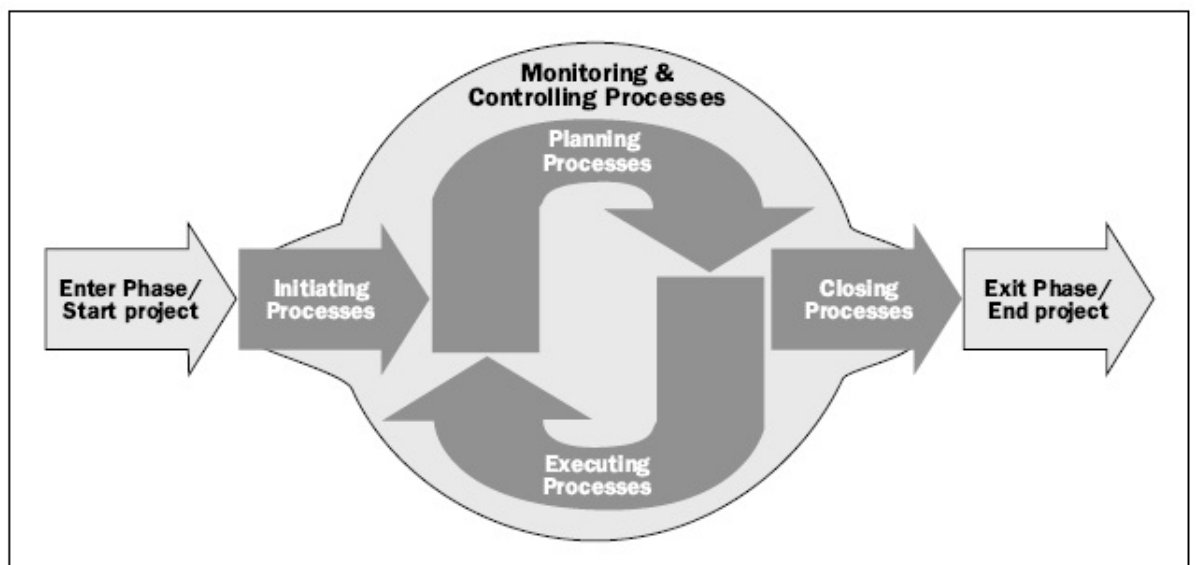
Stejně jako metodika PRINCE2 vyšel tento standard poprvé v roce 1996 a od té doby byl několikrát revidován. Jeho zatím poslední, čtvrté vydání je z roku 2008. Metodika byla vytvořena podle standardů americké armády, ale v průběhu času se také rozšířila do dalších oblastí, ve kterých je nyní využívána. Protože metodika je také založena na procesní bázi, podobá se předchozímu standardu PRINCE2 svým obsahem i strukturou.

Standard se skládá ze tří sekcí, z nichž každá obsahuje tematické kapitoly, a sedmi příloh. První sekce je zaměřena na vymezení rámce projektového managementu. Zde je úvod do standardu PMBoK, stručné definice projektového managementu, projektového manažera a jeho rolí, ale také kapitola věnující se životnímu cyklu projektu a jeho organizaci. Další sekce už se věnuje samotnému standardu a podrobnému rozboru jednotlivých procesních skupin. Třetí sekce je stěžejní částí standardu a definuje znalostní oblasti. Každá z devíti oblastí je podrobně popsána svými vlastnostmi i způsobem a frekvencí použití. Každá kapitola dále obsahuje popisy procesů, jejich vstupy, výstupy, nástroje a techniky. Kapitoly jsou velmi dobře uspořádané a strukturované.

Poslední částí standardu jsou přílohy. Příloha A seznamuje čtenáře se změnami v nejnovějším vydání. Další příloha mapuje vznik a vývoj standardu, jeho zásadní změny v jednotlivých vydáních, ty, které se na vydáních podíleli atd. Příloha C je zaměřena na přispěvatele a recenzenty daného vydání. Zde jsou vypsáni všichni, kteří se na vzniku standardu spolupracovali. Následující dvě přílohy jsou zaměřeny na možné rozšíření oblastí využití standardu a na zdroje, které poskytly další informace (technické organizace, vzdělávací instituce, komerční vydavatelé a prodejci produktů či služeb). Další příloha nabízí stručné shrnutí znalostních oblastí metodiky. Poslední příloha se zaměřuje na interpersonální dovednosti manažerů. Je zde uvedeno osm základních dovedností (leadership, týmová práce, motivace, komunikace, ovlivňování, politické a kulturní povědomí, schopnost rozhodování a vyjednávání). Celkově přílohy v tomto standardu neslouží jako doplňky jednotlivých kapitol nebo jejich rozšíření jako je tomu u metodiky PRINCE2.



Obr. 6: Vztah mezi projektem a zainteresovanými stranami



Obr. 7: Procesy standardu PMBoK

4.3 IPMA

Standard IPMA je jediným z těchto tří standardů, který byl vydán v českém jazyce a je v České republice zastoupen prostřednictvím *Společnosti pro projektové řízení s.r.o.*, která v roce 2008 vydala Národní standard kompetencí projektového řízení, a v roce 2010 bylo publikováno jeho aktualizované vydání. Na jeho základě pak vznikla publikace

Projektový management podle IPMA. V letošním roce bylo vydáno její druhé, aktualizované a doplněné vydání. Tato publikace vychází z Národního standardu, zaměřuje se ale pouze na skupiny kompetencí. Oproti předcházejícím dvěma standardům je pojetí IPMA kompetenční. Standard tedy obsahuje především požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti projektových manažerů, kteří se chystají přistoupit ke zkoušce pro získání jednoho ze čtyř stupňů certifikace.

Metodika je velmi jednoduše a přehledně rozdělena do čtyř částí. Všeobecná část je zaměřena na teorii projektového řízení, systém certifikace podle IPMA a hlavní principy Národního standardu). Následující kapitola se věnuje kompetencím projektového manažera. Tato část ale ještě neobsahuje jednotlivé kompetence, pouze stručně uvádí, co jsou kompetence a jejich elementy, jak vysokou znalost musí mít projektový manažer pro jednotlivé stupně certifikace a jaká jsou taxonomická kritéria kompetencí. Třetí kapitola rozebírá role a požadavky stupňů IPMA (stupně A-D odpovídající stupňům certifikátů). Čtvrtá, nejobsáhlejší kapitola již detailně rozebírá jednotlivé kompetence. Ty jsou rozděleny do tří: technické, behaviorální a kontextové. Oblast technických kompetencí slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení (úspěšnost řízení projektu, rizika a příležitosti, organizace, čas a fáze projektu, změny, zahájení a ukončení projektu atd.). V behaviorálních kompetencích nalezne čtenář popis elementů personálního projektového řízení. Sem patří hlavně přístupy a dovednosti manažera (vůdčovství, sebekontrola, kreativita, diskuze, vyjednávání, spolehlivost atd.). Posledními jsou kontextové kompetence, sloužící k popisu těch kompetencí, které se vztahují ke kontextu projektu (personální management, finance, právo, trvalá organizace, orientace na projekt, program či portfolio). Na konci standardu nalezneme ještě čtyři přílohy: nástroje a techniky používané v projektovém řízení (seznam metod, které jsou podrobněji popsány ve standardu), literatura (výčet doporučené literatury, která je členěna podle tří oblastí kompetencí), výkladový slovník projektového řízení (obsahuje základní pojmy projektového řízení, a další pojmy, které souvisí s nástroji a technikami, které mohou být zahrnuty v certifikační zkoušce) a etický kodex certifikovaného projektového manažera (uvádí v pěti hlavách etické zásady projektového manažera certifikovaného podle IPMA).

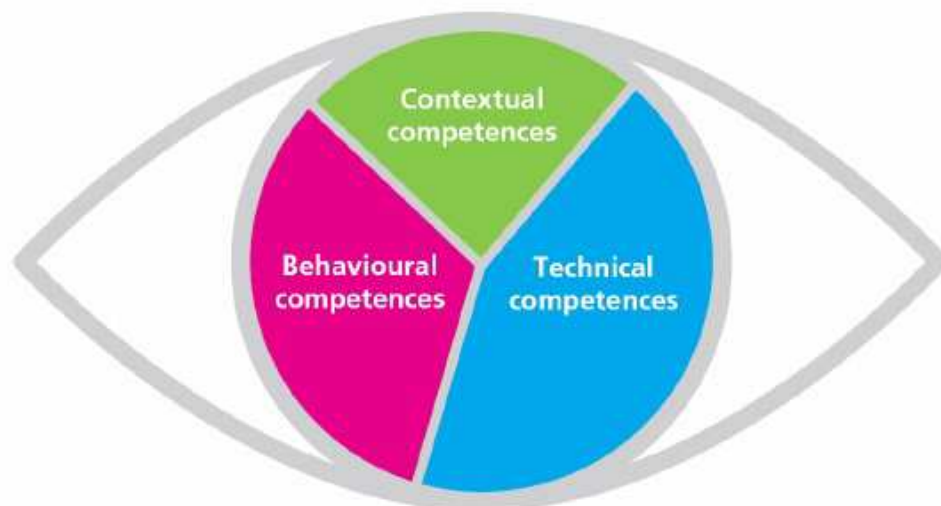
Každá ze čtyř částí se dále dělí na jednotlivé elementy kompetencí. Každý element poté obsahuje:

- popisnou část,
- možné procesní kroky při jeho aplikaci,
- výčet hlavních témat, kterých se daný element dotýká,
- klíčové kompetence pro jednotlivé stupně certifikace,
- vztahy (vazby s jinými elementy)
- základní a rozšiřující literaturu.

Kniha *Projektový management podle IPMA* se obsahem jednotlivých kompetencí částečně od standardu liší. V ní elementy obsahují:

- popisnou část,
- možné procesní kroky při jeho aplikaci,
- výčet hlavních témat, kterých se daný element dotýká,
- úvod, stručné vymezení obsahu elementu a identifikaci vazeb,
- obsahovou část elementu (výklad pojmů, popisy metod, příklady atd.)
- test k ověření znalostí (řešení testů je uvedeno na konci knihy),
- shrnutí,
- poučení z minulosti.

Standard je převážně určen zájemcům o certifikáty IPMA, kterým slouží jako podklad pro vymezení potřebných témat a vzájemných vazeb. Obecně se ale standard může zdát příliš nekonkrétní a špatně uchopitelný, což je však dáno tím, že není vytvářen na stejné bázi jako jiné metodiky, které přímo popisují jednotlivé kroky při řízení projektu.



Obr. 8: Oko kompetencí projektového manažera podle standardu ICB [PITAŠ, 2010]

4.4 Srovnání standardů

Srovnávat tyto tři standardy podle jednotných kritérií není lehké, protože ne všechny se věnují stejným oblastem. Metodika IPMA je zaměřena na dovednosti projektových manažerů, ale téměř vůbec neřeší procesní kroky během životního cyklu projektu. Jednotlivé elementy sice obsahují uvedení možných procesních kroků, které se s elementem pojí, není jim však věnován žádný větší prostor, a slouží spíše jako návod. Pokud čtenář chce o těchto krocích zjistit více, musí použít jinou literaturu. Standard popisuje doporučené a požadované techniky, vysvětluje pojmy a formulace ze standardu IPMA, přináší řadu příkladů a případových studií. Kniha je připravena kolektivem zkušených odborníků, kteří z velké části aktivně působí v praxi, což jistě pomáhá pochopení jednotlivých elementů a kompetencí a jejich vzájemné provázanosti.

Poměrně často jsou porovnávány další dva standardy, které jsou postaveny na procesním pojetí. Mohlo by se zdát, že jsou téměř totožné, při bližším zkoumání standardů je ale patrné, že tomu tak není. Obecně se dá říci, že standard PMBoK funguje jako základ znalostí každého vedoucího projektu a poskytuje řadu rad pro projektové řízení. Standard je ale poměrně obecný a jeho implementace na konkrétní projekt může být složitá. Metodika PMBoK je tedy vhodná spíše do začátku, aby si projektový manažer uvědomil, jaké podstatné informace musí znát. Pokud jsou teoretické základy již položeny, je pro projektové řízení vhodnější metodika PRINCE2, která poskytuje praktické rady pro řízení (je sestavena

ze zkušeností více jak stovky organizací, které se projektům věnují). Díky těmto zkušenostem je standard postaven na situacích z praxe a více se zaměřuje na reálný průběh projektu. Protože oba standardy fungují na podobné bázi, porovnála jsem, jak rozdělí životní cyklus projektu (tab. 1).

Životní cyklus PMBoK	Životní cyklus PRINCE2
Inicializace (Initiating)	Plánování (starting up a project) Řízení (directing a project)
Plánování (planning)	Zahájení (initiating a project) Řízení (directing a project)
Realizace (executing)	Realizace (managing product delivery) Kontrola fází (managing a stage boundary) Řízení (directing a project)
Kontrola (monitoring and controlling)	Kontrola (controlling a stage) Řízení (directing a project)
Uzavření (closing)	Uzavření (closing a project) Řízení (directing a project)

Tab. 1: Porovnání životních cyklů standardů PMBoK a PRINCE2

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, standard PRINCE2 disponuje větším množstvím definovaných procesů a navíc v každé fázi životního cyklu uvádí proces řízení (directing a project), který celý chod projektu zastřešuje. Ale i když je filozofie obou metodik odlišná, mají procesy mnoho společného. Často je na ně pouze nahlíženo z jiného úhlu pohledu.

Součástí standardů jsou také přílohy. Metodika PMBoK využívá své přílohy spíše k obecným informacím týkajícím se standardu. Nijak nedoplňují jednotlivé kapitoly. Naopak standard PRINCE2 pracuje s přílohami v přímé návaznosti na jednotlivé kapitoly. Velmi oceňovanou přílohu je část s šablonami dokumentů, které by měly v průběhu projektu vzniknout. Tyto šablony zde nejsou jen teoreticky popsány, ale jsou i přiloženy, aby je organizace mohla používat. Jak ale bylo řečeno výše, často je nelze využít bez potřebných úprav. Nalezneme zde například šablony dokumentů pro zaznamenání možných rizik (poskytuje záznam identifikovaných rizik souvisejících s projektem, využívá se pro zachycení a správu informací o všech zjištěných hrozbách a příležitostech), dále tzv. *Benefits Review Plan* (pro definování cílů projektu, jak a kdy bude zjišťováno jejich úspěšné dosažení, aktualizuje se v každé další fázi projektu), šablony pro popis produktu, komunikační strategii nebo tzv. *Lessons Log* (vychází ze známých *Lessons-Learned*), který

slouží jako jakési úložiště informací a znalostí, které jsme během projektu získali a měly by sloužit pro lepší vedení budoucích projektů (možné chyby, doporučení, reference dodavatelů atd.) Standard IPMA používá přílohy spíše informativně (seznam metod, které jsou ve standardu uvedeny) nebo jako doporučení pro další vzdělávání (literatura). Cílovou skupinou příloh jsou hlavně uchazeči o certifikaci IPMA, protože dvě ze čtyř příloh jsou mířeny přímo na znalosti pro certifikační zkoušku IPMA (etický kodex i výkladový slovník).

Další odlišností je přístup jednotlivých metodik k interpersonálním (osobnostním) kompetencím manažerů. Tomuto tématu se samozřejmě věnuje nejvíce standard IPMA, který je na tomto pojetí založen. Velmi pečlivě a obsáhle jsou zde jednotlivé kompetence popsány. Naopak standard PRINCE2 toto téma naprosto vynechává, celkově na projekt nenahlíží z pohledu manažera a nedává mu tedy žádná doporučení, jak projekt vést z osobního pohledu. Třetí standard PMBoK se tomuto tématu věnuje alespoň částečně a některé z hlavních kompetencí rozebírá v jedné ze svých příloh. Uvedeny jsou ale spíše teoretické definice těchto znalostí. Nejsou přidány žádné praktické rady či doporučení, jak by manažer své schopnosti měl zlepšovat nebo využívat. Tato část spíše slouží jako podnět k dalšímu studiu manažera a doporučení na co by se měl zaměřit.

Když všechny tři metodiky shrnu, nelze říci, že by jedna z nich byla lepší než ty ostatní. Ideální situací je jejich vzájemná kombinace. Domnívám se, že PMBoK je vhodná pro projektové manažery v začátcích jejich kariéry na poli projektů. Díky ní si ujasní základní nutné znalosti, které musí získat. Metodika PRINCE2 je naopak vhodná pro ty manažery, kteří již mají s řízením projektů jistou praxi a ocení více praktické rady, které jsou ve standardu uvedeny. Pro ty, kteří nemají s projekty žádné zkušenosti, může být tento standard poněkud složitý. Výhodou této metodiky je její velké zaměření na životní cyklus projektu a možnost přizpůsobit ji na jakýkoliv druh či velikost projektu. Často se ale používá spíše na řízení větších projektů, protože dodržování veškerých pravidel a dokumentace, které tento standard vyžaduje, je poměrně náročné. Jak bylo řečeno výše, nelze vynechat žádnou část standardu. Třetí metodika se jednotlivým procesům projektu nevěnuje téměř vůbec (alespoň ne z procesního pohledu) a je zcela zaměřena na manažerské kompetence. Pokud chce manažer zvolit pouze jeden z těchto standardů, musí přesně vědět, co od metodiky očekává. Pokud chce zlepšovat své manažerské kompetence a řídit projekt z tohoto pohledu

a ne se zabývat pouze jednotlivými fázemi projektu a dosažení vytyčeného cíle, měl by zvolit IPMA. Pokud chce na řízení nahlížet z druhé strany, vybere si PMBoK nebo PRINCE2. Standardy je ale vhodné brát spíše jak doporučení, ne jako pravidla, podle kterých se musí přesně řídit. Každá metodika musí být uzpůsobena potřebám organizace, ve které je aplikována, tak, aby odpovídala jejím potřebám a procesům. Je nelogické zavedené postupy a systémy měnit (pokud fungují bez zásadních problémů) jen proto, aby naprosto vyhovovaly danému standardu. Metodika by tedy měla být použita jako jakýsi rámec, který bude přizpůsoben danému projektu podle jeho kontextu a prostředí, ve kterém je realizován.

5 Současná úroveň výuky knihovníků a informačních pracovníků v oblasti soft skills

V poslední kapitole své diplomové práce se budu věnovat výuce a rozvoji soft skills knihovníků a informačních pracovníků. Které měkké dovednosti a proč jsou pro studenty důležité, jak vypadá jejich současná výuka na třech českých školách, které nabízejí obor Informační studia a knihovnictví, zda existují centra a projekty po jejich další rozvoj, a také jak s tímto tématem pracují na zahraničních univerzitách.

5.1 Definice a význam soft skills (ve vztahu ke studentům vysokých škol)

V současnosti jsou soft skills považovány za stejně důležité jako hard skills. Nezáleží tedy pouze na tom, jaké odborné znalosti člověk má, ale také jak spolupracuje s lidmi, jak se vypořádává s jejich způsoby chování, ale také sám se sebou. Proto mnoho zaměstnavatelů při hledání nových členů týmu dávají přednost právě soft skills. Je perspektivnější přijmout pracovníka, který sice nemá tolik odborných znalostí jako jiní kandidáti, ale má chuť se dále učit a rozvíjet, je adaptabilní a flexibilní a rád pracuje v týmu. Proto je důležité tyto dovednosti rozvíjet již v rámci studia. Nejen, že rozvoj soft skills studentům pomůže při hledání zaměstnání, zároveň jim ale budou prospěšné už v průběhu studia. Mezi základní „měkké dovednosti“, patří:

- komunikační dovednosti
- prezentační dovednosti
- schopnost pracovat v týmu
- schopnost řešit problémy a konflikty
- řídicí a vůdčí schopnosti
- time management
- sebemotivace a motivace

5.1.1 Komunikační dovednosti

Komunikační schopnosti se dají označit za ty nejdůležitější ze všech soft skills. Pokud člověk dokáže správně komunikovat, dokáže i lépe pracovat v týmu, být vedoucím pracovníkem či efektivně řešit problémy a konflikty. Pokud ovládne komunikační dovednosti, usnadní mu to osvojování jiných měkkých dovedností. Řadí se sem verbální a neverbální

komunikace, paralingvistická i písemná. Pod pojmem komunikační dovednosti si můžeme představit i oblast empatie, neboli schopnosti vcítit se, porozumět druhým lidem, jejich jednání i chování. Pokud člověk tuto schopnost nedokáže ovládnout a rozvíjet, nebudou jeho komunikační dovednosti na takové úrovni, jaké by mohl dosáhnout.

5.1.2 Prezentační dovednosti

Základem prezentačních dovedností je dokázat stručně a jasně říci to nejpodstatnější v co nejkratším čase. Aby posluchačům byla prezentace příjemná, musí být zároveň pochopitelná, stručná a praktická, ale i zábavná či napínavá. S přípravou dobré prezentace je spojena časově náročná příprava. Řečník musí vědět, komu bude prezentaci představovat a tomu přizpůsobit celý její styl. Prezentaci lze ozvláštnit zajímavou vizuální podobou, využitím grafů a obrázků. Žádná z těchto věcí ale nemůže nahradit osobnost řečníka. Pokud mluvčí například bude nervózní, bude se špatně vyjadřovat (zadrhávání, koktání, dlouhé odmlky apod.), pak ani sebelépe připravená prezentace nezanechá v posluchačích dobrý pocit. Řečník si proto během prezentace musí věřit, být přesvědčivý a sympatický. Pokud nepodcení přípravu prezentace a osobní přípravu, má velkou šanci na úspěch a pravděpodobně na většinu posluchačů udělá dobrý dojem, že prezentace byla opravdu přínosná.

5.1.3 Schopnost pracovat v týmu

Týmová práce znamená schopnost pracovat v kolektivu s různými typy lidí. Její výhody proti samostatné práci se ukazují především u náročnějších úkolů a projektů, které vyžadují kreativitu a různé pohledy a názory na situaci. Schopnost týmové spolupráce není důležitá jen v zaměstnání (například v rámci projektů, jak je uvedeno výše v teoretické části), ale člověk tuto schopnost uplatní již během svého studia. Tým musí mít svého vedoucího, který dokáže poznat, jaké role členům týmu přiřadit, aby jejich spolupráce byla funkční a efektivní. Pro rozlišení rolí se využívá Belbinův test týmových rolí, který jich určuje devět. Ty si poté členové týmu rozdělí podle svých povah a schopností. Role jsou:

- **inovátor (plant)** – kreativní člověk, mající odlišné a nové pohledy na věc
- **vyhledavač zdrojů (resources investigator)** – člověk, který dokáže vyhledat či sehnat cokoli (informace, zařízení...)

- **koordinátor** (coordinator) – přirozený vůdce, je zodpovědný za cíle týmu, má dostatek sebedůvěry a dokáže ocenit a motivovat ostatní
- **formovač** (shaper) – vedoucí role jako je koordinátor, formovači jsou ale více autoritativní a direktivní
- **hodnotitel** (evaluator) – vnímá situace z různých pohledů, dokáže odhadnout slabé stránky vybraného řešení
- **týmový pracovník** (team worker) – důležité jsou pro něj především vztahy mezi lidmi v týmu, zmírňují dopady konfliktu
- **realizátor** (implementer) – řídí se podle norem a pravidel, které pečlivě dodržuje
- **dokončovatel** (finisher) – perfekcionalista, soustředí se na detaily
- **specialista** (specialist) – jeho odbornost je na vysoké úrovni, vysoká profesionalita

V dnešní době je čím dál častější, že studenti vysokých škol musí v rámci různých předmětů vypracovávat seminární práce, které jsou vytvářeny na bázi projektů. Nejde už tedy pouze o práci samostatnou, ale také kolektivní. Aby tyto práce bylo co nejefektivnější, musí daný tým dokázat spolupracovat. Čím lépe spolu dokážou pracovat, tím pro ně bude práce příjemnější a bude mít lepší výsledky.

5.1.4 Schopnost řešit problémy a konflikty

Problém můžeme definovat jako spornou otázkou či nesnadný úkol. Abychom ho mohli vyřešit, je nutné problém vidět v kontextu situace, poznat příčiny, určit řešení a následně si ověřit, zda zvolené řešení bylo správné. Ačkoliv během studia nepřichází tolik problémů a konfliktů, které by bylo nutné řešit, je dobré pokud si studenti tuto vlastnost osvojí. Jejich nástup do zaměstnání a celá pracovní kariéra bude poté jednodušší. Pravděpodobně většina absolventů bude nastupovat do práce, kde nebudou pracovat samostatně, ale budou připojeni k nějakému týmu. A aby se dobře začlenili a nenarušili integritu a funkčnost týmu, musí dokázat případné konfliktní situace řešit. K tomu jim může pomoci analytické myšlení, kdy situaci proberou logicky, vyberou ty závažné informace a dále s nimi pracují. Neměli by se nechat ovlivnit mylnými argumenty, jako jsou například paušální tvrzení, používaná klišé nebo zkreslování skutečnosti.

5.1.5 Řídící a vůdčí schopnosti

Obě tyto schopnosti jsou náročné na osvojování a naučit se je může člověk pouze praxí. Mezi řídicí dovednosti patří vytváření strategií, řízení zdrojů či projektů, prosazování změn, efektivní vedení porad nebo delegace úkolů. Vůdčí osobnosti vytváří vize, mají důvěru

a respekt podřízených, motivují zaměstnance nebo usnadňují změny, které v organizaci probíhají. Během studia nemají studenti mnoho příležitostí jak tyto dovednosti rozvíjet především proto, že studium je stále chápáno spíše jako samostatná práce. Jedinou možností jak si alespoň částečně tyto schopnosti osvojit jsou týmové úkoly v jednotlivých předmětech. Při týmových pracích studenti ale naráží na problém, že někteří členové týmů nemají zájem kvalitně a profesionálně úkol splnit, protože k tomu nejsou nijak nuceni a z výsledku jim neplynou žádné výrazné benefity jako v zaměstnání, kde například zaměstnanci úspěšným dokončením úkolů získávají finanční prémie. Pokud tedy student má zájem osvojit si řídicí a vůdčí schopnosti, musí najít skupinu stejně motivovaných jedinců.

5.1.6 Time management

Time management je schopnost efektivně řídit svůj čas. Často je náročné skloubit svůj profesní a osobní život. Naučit se plánovat svůj čas by měla jedna z prvních měkkých dovedností, které si člověk začne osvojovat. Základním prvkem je určit si své cíle. Jak jsem již zmiňovala výše, napsané cíle jsou snadněji splnitelné než ty, které máme pouze v hlavě. S definováním cíle by mělo automaticky přicházet určení termínu, do kdy má být úkol splněn. Dalším krokem po určení cíle je přiřazení priority jednotlivým úkolům. Ty dělíme na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé (tab. 2)

<p>Důležité a naléhavé - úkoly, které je nutné vyřídit co nejdříve</p>	<p>Důležité a nenaléhavé - nemusí být vykonány hned, ale jsou důležité pro dosažení cílů</p>
<p>Nedůležité a naléhavé - jsou nutné, ale nevedou k dosažení cílů - je vhodné je delegovat</p>	<p>Nedůležité a nenaléhavé - není nutné se jim věnovat, nevedou k dosažení cílů</p>

Tab. 2: Priority

Time management je stěžejní znalostí právě pro studenty, kteří ve svém věku mají mnoho zájmů, které ale neumí správně časově skloubit. Praktickým příkladem je zkouškové období, kdy se studenti musí velmi intenzivně soustředit na více předmětů najednou, aby úspěšně složili zkoušky. Pokud si dokážou efektivně zorganizovat čas a přípravu na jednotlivé předměty, samotné učení poté bude rychlejší a jednodušší. Tato schopnost se jim poté vyplatí i v zaměstnání, kde budou schopni jednotlivé úkoly vykonat rychleji než ti, kteří tuto dovednost neovládají.

5.1.7 Schopnost vést sám sebe

Poslední z vybraných schopností propojuje všechny výše zmíněné. Všeobecně se dá říci, že jednotlivé soft skills spolu navzájem souvisí. Především jde o poznání sebe sama a schopnosti a chuti na sobě stále pracovat a rozvíjet se. Mezi prvky, které podporují schopnost vést sama sebe, bych zařadila zdravé sebevědomí, disciplínu, vytrvalost, adaptabilitu, zvládání stresu a schopnost prosadit se. **Zdravé sebevědomí** člověku usnadňuje veškerou komunikaci s ostatními lidmi. Pokud je člověk vyrovnaný sám se sebou, dokáže lépe přijímat i ostatní. Díky **disciplíně** člověk snadněji dosáhne vytyčených cílů. Důležité je naučit se ovládat negativní vlastnosti jako je roztržitost nebo touhu po okamžitém prožitku a úspěchu. Disciplinovaný člověk dovede všechny úkoly do konce, protože dokáže systematicky pracovat na jednotlivých úkolech bez zbytečného přerušování a odchylek k jiným úkolům. S disciplínou souvisí i **vytrvalost** a vědomí toho, že úspěchu nelze docílit hned. Pokud je jedinec vytrvalý, nevzdá se při neúspěchu a dále pokračuje v práci na splnění úkolu. Samozřejmě s úspěchem také souvisí odměna, která je také motivací, proč u úkolu vytrvat. Dobrým příkladem je právě studium na vysoké škole. Nikdo studenta nenutí, aby na přednášky a cvičení chodil. Je pouze na něm, zda bude disciplinovaný a vytrvalý, aby splnil své cíle, což je úspěšné složení zkoušek a dosažení na některý z titulů. Během této cesty na studenta však dolehne spousta **stresů**, které se musí naučit zvládat (opět je popsáno výše v teoretické části práce). Jako poslední bych uvedla důležitost motivace. Jak motivace od svého okolí, tak sebmotivace. Pokud člověk nevidí důvod a smysl toho, proč by měl cíle dosáhnout, poté se mu i se sebelepší disciplínou nebo vytrvalostí bude úkol plnit velice těžko.

Proč by tedy měli studenti rozvíjet své soft skills? Nejenom, že jim tyto nabyté dovednosti usnadní jejich studium i osobní život, ale bude pro ně i jednodušší vstup do života pracovního. Budou si vědomi svých cílů a budou schopni za nimi pevně jít. Na okolí poté budou působit jako sebevědomé a rozhodné osoby, které mají schopnosti efektivně plnit zadané úkoly. Zároveň ale budou spokojenější i jako lidé, protože dokážou uskutečňovat své osobní cíle a sny.

5.2 Výuka soft skills na vysokých školách s oborem Informační studia a knihovnictví

V České republice existují pouze tři vysoké školy, které nabízejí obor Informační studia. Jsou to Univerzita Karlova v Praze, Masarykova univerzita v Brně a Slezská univerzita v Opavě. V této podkapitole jsem srovnala tyto tři univerzity, a jaké nabízejí možnosti studentům oboru Informační studia a knihovnictví v oblasti rozvoje měkkých dovedností.

Ústav informačních studií a knihovnictví FF UK v Praze nabízí bakalářský i magisterský obor. Bakalářský obor je jednotný pro všechny studenty a možnost výběru zaměření přichází až ve studiu magisterském (knihovnické, informační a knihovědné). Ze sylabů uvedených na webových stránkách ústavu¹ jsem zjistila, že jediným předmětem, který se jmenuje výuce soft skills je předmět *Sociální komunikace*. Jeho cílem je „seznámit studenty se sociální a lidskou komunikací jako s komplexním a dynamickým jevem, který je nedílnou součástí lidské činnosti. Zprostředkovat porozumění teoretického rámce této disciplíny, představit jednotlivé hlavní komunikační koncepty a principy v reálném kontextu každodenního života.“ [ÚSTAV INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, c2013] Tento předmět je ale zaměřen pouze na teorii sociální komunikace, nevěnuje se praktickým situacím - jak nabyté zkušenosti uplatnit v běžném životě. Studenti, kteří zvolí v magisterském studiu knihovnické zaměření, se setkají s předmětem *Bibliopedagogika a informační výchova*. „Cílem kurzu je objasnit základy pedagogiky a psychologie čtenáře s důrazem na aplikaci poznatků v knihovnické praxi. V souvislosti s rozvojem informační společnosti je třeba věnovat pozornost informační gramotnosti a informačnímu vzdělávání vůbec.“ [ÚSTAV INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, c2013] Tento předmět není sice zaměřen přímo na rozvoj soft skills, ale jistým způsobem s tímto tématem pracuje. Neučí pouze jak pracovat ve specializovaných knihovnách (například pro nevidomé), ale zároveň studentovi sděluje, jak s handicapovanými a specifickými skupinami čtenářů má pracovat. Studenti ale mají možnost se rozvoji soft skills věnovat v rámci svým volitelných předmětů a seminářů. Katedra nabízí zhruba třicet předmětů, soft skills a projektovému managementu se věnují tyto:

¹ <http://uisk.ff.cuni.cz/>

- **Úvod do rétoriky**
- **Projektový management** – cílem kurzu je poskytnout studentům praktické a interaktivní školení základních metod projektového řízení. Důraz je kladem především na praktické aspekty projektového řízení, aby studenti byli schopni rychle se integrovat do projektových týmů v reálném životě.
- **Prezentační techniky** – seminář seznamuje studenty s principy přípravy a realizace prezentace. Kromě teoretické části je součástí kurzu aplikace nabytých informací v praxi. Studenti budou trénovat tyto dovednosti během praktických cvičení, připraví a představení svou prezentaci, která na závěr bude zanalyzována a studentům tak bude poskytnuta zpětná vazba.
- **Organizace jako informační a komunikační systém** – seminář je věnován teoretickým konceptům organizační komunikace (typy formální a neformální komunikace uvnitř systému, druhy vnější komunikace, aj.) a implementaci těchto poznatků v reálné organizaci. Součástí semináře je i návštěva organizace mimo Prahu.

Dále mohou studenti na Vyšší odborné škole informačních služeb (VOŠIS), která spolupracuje s Ústavem informačních studií a knihovnictví navštěvovat předměty *Rétorika* nebo *Komunikační dovednosti*, jehož cílem je „vybavit studenta základními teoretickými znalostmi o chování ve vybraných komunikačních situacích spojených s jeho profesí. Dále prostřednictvím hraní rolí a analýzy konkrétních situací student získá správné komunikační návyky, procvičí si konkrétní dovednosti a dokáže analyzovat chyby v komunikaci informačních profesionálů. V rámci výuky bude vytvořeno krátké video na dané téma a bude provedena analýza sledované situace.“ [UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, 2013] Dále mohou studenti navštěvovat kurzy, které probíhají na jiných ústavech a katedrách. Po domluvě s vyučujícím mohou kurz navštěvovat a Ústav informačních studií a knihovnictví jim poté předmět uzná jako volitelnou přednášku nebo seminář. Tímto způsobem je možné si rozšířit znalosti o jakémkoliv téma, o které má student zájem.

Podobně jako pražská univerzita je na tom s výukou soft skills i **Slezská univerzita v Opavě**. Na **Ústavu bohemistiky a knihovnictví**² jsou nabízeny dva bakalářské obory. A to Informační studia se zaměřením na knihovnictví nebo Knihovnictví. V navazujícím magisterském studiu může absolvent volit také mezi dvěma obory: Informační a knihovnická

² <http://www.slu.cz/su/fpf/cz/>

studia nebo Knihovnictví se zaměřením na veřejné knihovny komunitního typu. Zde studenti mezi povinnými předměty nemají žádný, který by se věnoval rozvoji tzv. měkkých dovedností. Mezi volitelnými předměty ale jsou dva, které se tomuto tématu věnují. Prvním z nich je *Sociální komunikace*. „Cílem je studenty komplexně seznámit s problematikou sociální komunikace. Studenti získají teoretické základy i praktické dovednosti v oblasti analýzy komunikačních procesů, jejíž znalost je nezbytná pro základní pochopení informačního procesu ve společnosti. Důraz je kladen zejména na problematiku komunikace v oblasti knihovnicko-informačních systémů. [SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ, 2013] Druhým je *Úvod do sociologie*. „Předmět poskytuje základní poznatky z oblasti obecné sociologické teorie. Vychází z podstaty klasického i moderního sociologického myšlení a zabývá se deskripcí a rozбором sociálního prostředí, mezilidské interakce, lidského jednání, chování a komunikace. Předmět stručně seznamuje se základními sociologickými paradigmaty a směry, ukazuje společnost a její systém, zabývá se sociální strukturou a stratifikací, sociální dynamikou, sociálními útvary a skupinami, mechanismy sociální kontroly, sociální konformitou a deviací a také jedincem a jeho sociálním statutem ve společnosti, mimo jiné postihuje také sociální jevy a vztahy ve sféře sociální práce.“ [SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ, 2013]

Poslední školou je **Kabinet informačních studií a knihovnictví na Masarykově univerzitě v Brně**. Ze všech tří uvedených univerzit má tato nejvíce předmětů věnujících se rozvoji tzv. měkkých dovedností. Mezi povinné předměty patří *Řízení organizací* a *Informační management*. V sylabech předmětu *Řízení organizací* se uvádí: „Po ukončení předmětu by student měl být schopen se orientovat v odborné literatuře k všeobecnému managementu; Student by měl umět aplikovat teoretické poznatky na vedení lidí v pracovních skupinách a týmech; Student by měl být schopen analyzovat problémy mezilidských vztahů v pracovních týmech; Student by měl umět navrhnout organizaci pracovních týmů; student získá základní znalosti manažerského myšlení; Student si osvojí zásady manažerské práce a přístupů k práci s lidmi, zejména v malých pracovních skupinách.“ [KABINET INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, 2013] Cílem druhého předmětu je „rozšířit manažerské znalosti a dovednosti studentů v oblasti principů systémového myšlení, základů kybernetiky a teorie informace a usnadnit jim účinnou spolupráci s informatiky při navrhování a implementaci změn informačních systémů v organizaci.“ [KABINET INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, 2013] Dále student volí z povinně

volitelných předmětů. Zde má na výběr ze zhruba padesáti možností. Rozvoji soft skills a projektovému managementu se věnují tyto:

- Nácvik komunikačních dovedností
- Technicky osobnostně sociálního výcviku
- Motivační kurz
- Kreativní workshop
- Rozvoj kreativity
- Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
- Sebepoznávací kurz
- Rozvoj kreativity
- Prezentační dovednosti
- Time management
- Kurz projektového managementu

Veškeré nabízené předměty je možné si prohlédnout na webových stránkách univerzity.³ Nebudu zde uvádět sylaby všech předmětů, vybrala jsem pouze dva pro ilustraci toho, jak je k výuce těchto předmětů přistupováno.

- **Techniky osobnostně sociálního výcviku.** „Prezentace souboru poznatků a vývojových tendencí v oblasti osobnostně sociálního výcviku. Studentům jsou představeny hlavní teoretické myšlenkové proudy a zároveň je seminář založen na sebezkušenostním učení rozvíjející osobnostní a sociálních charakteristiky studenta.“ [KABINET INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, 2013]
- **Motivační kurz.** „Hravě, mile, lidsky, vstřícně... Skutečně se není třeba bát dlouhých přednášek a prázdných monologů. Předpokládáme totiž, že nejlépe se člověk věci naučí, když si je vyzkouší na vlastní kůži, nutným a do jisté míry naprosto přirozeným problémům nejlépe předejde tím, že se je naučí brát s nadhledem a jistou dávkou humoru, a lépe se mu bude spolupracovat s lidmi známými než s těmi, které vidí poprvé v životě.“ [KABINET INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNICTVÍ, 2013]

Je patrné, že vyučující se snaží předměty zaměřit spíše prakticky než teoreticky, což je nesporně výhodou. Teoretické poznatky by měly být vždy vzápětí ukázány na modelových

3

<http://is.muni.cz/predmety/katalog.pl?exppar=a&hledv=kod&hledret=VIK%25&fak=1421&hledat=Hledat+p%F8edm%ECty>

situacích, aby studenti měli jasnou představu, jak v budoucnu získané znalosti uplatňovat v praxi. Předměty probíhají většinou v menších skupinách, kde studenti spolupracují.

Pokud zhodnotím všechny tři univerzity a jejich výuku soft skills, je evidentní, že se tomuto tématu nejlépe věnuje Masarykova univerzita v Brně. I když povinných předmětů mají všechny tři univerzity málo, brněnská fakulta má největší výběr volitelných předmětů s touto tematikou. A protože nabízené předměty jsou určeny primárně pro studenty Kabinetu informačních studií a knihovnictví, mají k nim také nejjednodušší přístup. Ostatní univerzity výuku soft skills také nabízejí, ale většinou v rámci jiných oborů nebo dokonce fakult. Záleží tedy potom pouze na studentovi, jaký zájem o rozvoj soft skills má, a zda chce věnovat svůj čas hledáním možnosti výuky na jiných fakultách.

5.3 Další aktivity vysokých škol v oblasti výuky soft skills

Výuka soft skills nemusí být spojena pouze s povinnými či volitelnými předměty v rámci jednotlivých oborů. Některé z vysokých škol mají či měly speciální programy, které se věnují dalšímu rozvoji studentů či absolventů v této oblasti.

Na Karlově univerzitě funguje portál **Absolvent**⁴. Ten slouží jak pro studenty, tak pro absolventy bakalářského či magisterského studia na Karlově univerzitě. Nabízí praktické rady, jak například správně napsat životopis či kde hledat pracovní místa v České republice i zahraničí. Dále poskytuje informace o doktorském studiu, dalším vzdělávání (program celoživotního vzdělávání) nebo i možnostech stáže v zahraničí. Součástí portálu Absolvent je program Absolvent⁵. Všechny akce toho programu jsou určeny studentům Univerzity Karlovy a jsou zdarma. Program se každý rok mění a vychází z evaluačních hodnocení předcházejících ročníků. V roce 2012 probíhalo během dubna několik přednášek a kurzů, jejichž část byla zaměřena na softskills. Jsou to:

- nácvik kreativního myšlení
- sociální kreativita
- týmová spolupráce
- koučování a sebekoučování

⁴ <http://www.cuni.cz/UK-968.html>

⁵ <http://ipc1.cuni.cz/absolvent/index.htm>

- umění vyjednávat
- prezentační dovednosti

V letošním roce je opět připraven cyklus přednášek a kurzů⁶, které se budou konat v dubnu. Na měkké dovednosti jsou zaměřeny tyto kurzy:

- **prezentační dovednosti** – během jednodenního kurzu si účastníci prakticky ověří konkrétní postupy, které poté budou v diskuzi konfrontovat se svými zkušenostmi
- **koučování a sebekoučování** – přednáška seznámí se základními principy koučování, prakticky také představí způsob, jak využít sebekoučování ve studijním i běžném životě
- **time management**
- **umění vyjednávat** – seminář na praktických příkladech seznámí posluchače se základními vyjednávacími dovednostmi, fázemi vyjednávání i s charakteristikou schopného vyjednavče
- **týmová spolupráce** – cílem semináře je získat praktické znalosti o fungování projektového týmu a pomocí praktických cvičení si účastníci vyzkouší, jak sami v týmu dokážou fungovat

Filosofická fakulta Masarykovy univerzity podporuje činnost **Akademického centra rozvoje soft skills (ACROSS)**. Toto centrum je úzce svázáno s projektem *Soft skills v programu Informačních studií a knihovnictví – podpora uplatnění absolventů*. Projekt byl realizován v letech 2009-2012 za podpory Evropského sociálního fondu a Státního rozpočtu České republiky. Tento projekt představoval pro studenty oboru Informační studia a knihovnictví „příležitost k obohacení svého kvalifikačního potenciálu o dosud absentující (a v praxi přesto mimořádně žádané) kompetence posilující variabilitu a flexibilitu pozice absolventů na trhu práce.“[AKADEMICKÉ CENTRUM ROZVOJE SOFT SKILLS, c2009] K tomu účelu vznikly kurzy rozvoje soft skills a dále bylo využíváno vzdělávacích produktů vzniklých v rámci projektu (elektronické a fyzické studijní podpory atd.) Po absolvování alespoň sedmdesáti procent kurzů získal student certifikát o absolvování kurzů rozvoje soft skills. V rámci projektu vzniklo deset kurzů⁷:

⁶ <http://ipc1.cuni.cz/absolvent/program.htm>

⁷ Cíle jednotlivých předmětů jsou dostupné na stránkách projektu: <http://www.projekt-across.cz/index.php/studium/studijni-plan>

- Motivační kurz
- Sebepoznávací kurz
- Rozvoj kreativity
- Návčik komunikačních dovedností
- Prezentační dovednosti
- Time management
- Práce v týmu
- Rozvoj lektorských dovedností
- Rozvoj řídících dovedností

Kurzy byly zařazeny v šesti semestr a celkem proběhly dvaadvacetkrát. Úspěšně je dokončilo pětsetšest studentů oboru Informační studia a knihovnictví. Kurzy, které vznikly, nebo byly inovovány v rámci projektu, se staly součástí kurikula programu Informační studia a knihovnictví a jsou zařazeny mezi povinně volitelné předměty. Ke všem kurzům vznikla také e-learningová podpora, kde student nalezne komplexní informace o předmětu, studijní materiály a další informace potřebné pro absolvování kurzu.

5.4 Výuka soft skills na zahraničních univerzitách

Protože v České republice není mnoho škol, které by nabízely obor Informační studia a knihovnictví, rozhodla jsem se podívat na tento obor v zahraničí. Zajímalo mě, zda zahraniční univerzity přistupují k výuce stejně a samozřejmě zda se věnují výuce soft skills více než v České republice. Vybrala jsem si 5 univerzit ze Spojených států amerických a podle jejich sylabů a nabídky předmětů vybrala ty, které se věnují soft skills alespoň částečně. Abych tuto kapitolu propojila s kapitolami předchozími, vybrala jsem i několik předmětů, které nejsou zaměřeny přímo na rozvoj měkkých dovedností, ale například studenta seznamují s projektovým managementem, který je zaměřen specificky na obor knihovnictví a informačních studií. U každé univerzity bude uveden název a krátký popis předmětu.

Nejprve bych ale chtěla stručně zhodnotit celkové pojetí výuky tohoto oboru na amerických univerzitách. Když jsem srovnávala sylaby českých a amerických škol, bylo patrné, že v České republice je výuka mnohem méně obsáhlá. Ve Spojených státech k výuce přistupují komplexněji a student tak získává větší rozhled. Existuje mnoho předmětů, které jsou zaměřeny poměrně detailně na jednotlivé odborné znalosti (metadata, vytváření

uživatelského rozhraní, databáze nebo analýzy vyhledávání dat), ale dále studenty seznamují s různými skupinami návštěvníků knihoven a informačních center či s typy literatury. U většiny univerzit jsem našla předměty, které jsou speciálně věnovány jednotlivým žánrům literatury (dětská, obrázkové knihy, komiksy, literatura pro dospělé, multikulturní literatura atd.) a součástí těchto předmětů také je, jak s uživateli této literatury pracovat. Dá se tedy říci, že studenti často rozvíjejí své komunikační schopnosti.

5.4.1 University of North Carolina, School of information and library science⁸

5.4.1.1 Komunikační dovednosti

Prostřednictvím individuálních prezentací a skupinových cvičení se kurz snaží zlepšit schopnost studentů představovat svoje myšlenky a správně je prezentovat v profesionálním prostředí.

5.4.1.2 Vědecká komunikace

Předmět se zabývá otázkou, jak vědecká obec přistupuje k akademické práci a jaké jsou její sociální vztahy v rámci této obce. Seznamuje s tím, jak se vnější okolí může zapojit do odborného komunikačního systému a jaký vliv na pracovní postupy mají nově vznikající technologie. Kurz je vhodný pro studenty se zájmem o akademické knihovny nebo digitální sbírky vědeckých materiálů a/nebo pro ty, kteří provádějí výzkum vědecké komunikace.

5.4.2 The iSchool at Illinois, Graduate school of library and informatic science⁹

5.4.2.1 Projektový management pro knihovníky a informační pracovníky

S projektovým managementem se musí seznámit všichni, kteří chtějí být ve vedoucích pozicích. Jedná se o komplexní kurz projektového řízení pro ty, kteří se zajímají o plánování a řízení projektů. Tento kurz kombinuje znalosti, nástroje a techniky, které jsou společné pro projektový management v jakémkoliv oboru s náhledem na specifika řízení projektů v oblasti knihovnictví a informačních studií. Mezi běžné části projektového managementu, jako jsou náklady, kvalita, řízení lidských zdrojů či rizika, jsou přidány i specifické položky jako jsou metody pro řešení zvláštních problémů digitálních knihoven, případové studie

⁸ <http://sils.unc.edu>

⁹ <http://www.lis.illinois.edu/>

projektů v malých i velkých knihovnách nebo požadované znalosti projektového managementu v knihovnách.

5.4.2.2 Sociální sítě v knihovnách

Kurz seznamuje s použitím sociálních sítí a jejich možnostmi pro práci knihovníků. Důraz kurzu je kladem na praktické pochopení a využívání sociálních sítí a sociálních médií. Předmět se zabývá možnostmi jak sociální média více propojit s knihovnictvím a rozvojem služeb. Kurz ukazuje praktické dovednosti vázané na hlubší pojetí knihovnictví, participace a konverzace.

5.4.3 University of Pittsburg, School of Information science, Graduate Programe Library and Information Science¹⁰

5.4.3.1 Perspektivy chování

Předmět se zaměřuje na komunikaci a osobnostní teorie a jejich vztah k interakci s uživateli a zaměstnanci v organizačním uspořádání. V kurzu jsou probrány techniky interpersonální komunikace, využití Myers Briggs indikátoru, skupinové dynamiky a rozdílnosti.

5.4.4 The Catholic University of America, School of Library and Information Science¹¹

5.4.4.1 Uživatelé knihoven a informačních služeb a jejich využití

Tento kurz seznámí studenty s teorií a metodami vyhledávání informací. Hlavním cílem kurzu je pochopit, jak různé skupiny lidí vyhledávají, shromažďují, získávají a využívají informace v různých informačních prostředích. Tématy kurzu jsou: rámce pro pochopení chování, vyhledávání a získávání informací, koncepční modely hledání informací, vztahy mezi vyhledáváním a získáváním informací, výzkumné přístupy a metody a zhodnocení procesu řízení informačních služeb.

¹⁰ <http://www.ischool.pitt.edu/lis/>

¹¹ <http://slis.cua.edu/>

5.4.5 Rutgers, School of Communication and Information¹²

5.4.5.1 Informační gramotnost, vzdělávání a výuka

Kurz seznamuje s vývojem efektivní výuky, jak využívat informační zdroje a technologie ve všech typech knihoven. Studenti získají praxi ve spolupráci s knihovníky a uživateli knihoven.

5.4.5.2 Informační vizualizace a prezentace

Cílem předmětu je získat znalosti, jak navrhovat prezentace pomocí textu, grafiky, obrázků a zvuků. Využívání uživatelské interpretace, navigace a interakce zobrazení (vizualizace). Předmět posluchačům sděluje, jak efektivně zobrazovat a prezentovat informace v organizačních kontextech, pomocí použití různých formátů, a to jak elektronických, tak tištěných.

5.4.5.3 Mezilidská komunikace pro informační pracovníky

Informační pracovníci každodenně pracují s různými skupinami lidí, jako jsou uživatelé knihoven, kolegové nebo administrátoři či správci. Tento kurz poskytuje přehled teorie o mezilidské komunikaci s různými analýzami jejího praktického použití v oboru informační studia a knihovnictví. Témata zahrnují: strategie pro pochopení a zlepšení mezilidských interakcí, vztahy mezi pracovníkem a klientem, které se zabývají problémovými uživateli i situacemi, role neverbální komunikace a interkulturní komunikace

Jak je vidět, ani zahraniční univerzity se příliš nevěnují rozvoji soft skills. Na většině škol naleznete jeden nebo dva předměty, které s měkkými dovednostmi jistým způsobem pracují (nemusí jít pouze o předměty zaměřené pouze na soft skills, některé při výuce tzv. hard skills rozvíjejí i ty měkké). Jak už ale bylo řečeno výše, nabízejí svým studentům mnoho předmětů, které slučují výuku hard skills i soft skills. Můžeme tedy říci, že jejich výuka měkkých dovedností je více rozšířená než na našich univerzitách.

¹² <http://comminfo.rutgers.edu/>

5.5 Zkvalitnění výuky soft skills

Cílem této kapitoly bylo zhodnotit současnou výuku soft skills na českých vysokých školách s oborem Informační studia a knihovnictví a nalézt způsoby, jak by se tato výuka dala zlepšit. Dobrým příkladem výuky soft skills v České republice je Masarykova univerzita v Brně. Nejen, že studentům nabízí mnoho volitelných předmětů, které jsou zaměřeny na toto téma, ale snaží se jednotlivé předměty neustále aktualizovat a rozvíjet. Důraz je kladen na praktické využití těchto schopností. Nejde tedy pouze o výuku teorie, ale propojení teoretických poznatků s využitím v praxi. Podobnou snahu má i Univerzita Karlova v Praze, která v rámci svého programu *Absolvent* vždy v dubnu nabízí několik přednášek a kurzů, které se z části věnují rozvoji měkkých dovedností. Kurzy jsou založeny převážně na procvičení a rozvoji praktických znalostí, nejde pouze o teorii.

Poučení lze hledat i na amerických univerzitách. Jejich pojetí předmětů, které se věnují specifickým požadavkům různých skupin uživatelů knihoven a informačních center, by zde jistě ocenilo mnoho studentů. V současné době vidím jako problém, že knihovníci a informační pracovníci nedokážou s uživateli správně komunikovat a často tak vznikají různá nedorozumění, protože zaměstnanec špatně odhadne nebo pochopí žádost zákazníka. To může plynout jak z nedostatku odborných znalostí (jak požadavek správně zadat a vyhledat, kde vyhledávat atd.), tak z nedostatku komunikačních schopností. Studenti by tedy měli být školeni i v těchto znalostech. Nejen, že pro ně poté bude jednodušší začlenění do pracovního procesu například ve specializovaných knihovnách, ale zároveň budou moci i rychleji zpracovávat jednotlivé požadavky, protože budou mít větší povědomí o dané problematice.

Jak tedy výuku soft skills vylepšit? Prvním krokem by rozhodně mělo být zařazení více předmětů, které se věnují rozvoji měkkých dovedností, do sylabů jednotlivých oborů. Dle mého názoru, dva předměty s touto tematikou, navíc zaměřené především teoreticky, nejsou dostačující. Nejde jen o to, že absolvent poté bude tyto schopnosti potřebovat ve svém profesním životě, ale také je využije již ve svém studijním životě. Obzvláště, když mnoho vyučujících již v současnosti zařazuje do svých předmětů týmové úkoly či prezentace. Proto by měla i škola dbát na to, aby mu v tomto rozvoji co nejvíce pomohla. Vhodným nástrojem jsou intenzivní kurzy, které jsou zaměřené na určitou dovednost. Kurzy by měly být koncipovány tak, aby posluchače seznámily s teoretickými poznatky a poté je převedly

do praxe formou nácvikových situací. Například týmovou spoluprací lze cvičit pomocí vytvoření týmu, kde každý účastník dostane přidělenou roli a tu musí hrát.

Měkké dovednosti se jinak než praxí naučit nedají. Proto praktická cvičení jsou mnohem důležitější než pouze teorie. Proto si myslím, že způsob, jakým je v současnosti nastavena výuka soft skills na vysokých školách, nepomůže studentovi si tyto znalosti osvojit. Ten je pak nebude moci využít ve svém dalším životě a bude se je muset učit znovu od začátku. A protože škola by měla studenta připravovat na vstup do pracovního života, neměla by rozvíjet pouze jeho odborné znalosti, ale také ty komunikační, a tedy celkově jeho soft skills.

5.6 Návrhy předmětů na rozšíření výběrových přednášek na Ústavu informačních studií a knihovnictví

Z výše uvedené analýzy výuky soft skills na Ústavu informačních studií a knihovnictví v Praze je patrné, že v současnosti, kdy je na tzv. měkké dovednosti kladen v profesním životě stále větší důraz, není toto téma dostatečně pokryto. Vhodným krokem pro zlepšení situace by bylo nabídnout studentům v rámci volitelných přednášek a seminářů větší výběr předmětů z této oblasti. Předměty by měly být zaměřeny hlavně prakticky (týmové úkoly, simulační situace atd.). Velmi přínosné mi připadají především intenzivní vícedenní kurzy jako je například předmět *Prezentační techniky* nebo téměř všechny kurzy, které byly realizovány během projektu ACROSS na Masarykově univerzitě v Brně. Jako dva hlavní okruhy bych zařadila komunikační a prezentační dovednosti, které člověk využije ve svém životě nejvíce. Další přednášky by mohly být věnovány problémům motivace a sebmotivace, týmové spolupráci, time managementu či základům projektového řízení.

Předměty věnované soft skills by se neměly pohybovat pouze v obecných rovinách, ale některé z nich by měly být zaměřené přímo na daný obor. Příkladem jsou předměty *Projektový management pro knihovníky a informační pracovníky* na univerzitě v Illinois nebo *Mezilidská komunikace pro informační pracovníky* na Státní univerzitě v New Jersey. Pokud budou předměty propojené přímo s oborem, který student navštěvuje, může ho to více motivovat, aby si tento volitelný předmět vybral. Dle mého názoru a ze zkušeností v okolí si myslím, že od studentů existují na poli soft skills jisté předsudky. Nejen, že tato výuka není

příliš rozšířená, a proto zřejmě mnoho studentů nemá jasnou představu, co od těchto předmětů čekat, ale také existuje obava (a zřejmě často odůvodněná), že předměty budou zaměřeny pouze teoreticky a student si z výuky nic neodnese. Každý předmět by proto měl být koncipován tak, aby studenta zaujal a dal mu jasnou představu, co si po absolvování kurzu může odnést za dovednosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat osobnostní, sociální a znalostní kompetence projektového manažera a také zmapovat situaci výuky soft skills na vysokých školách nabízejících obor Informační studia a knihovnictví. V první části práce jsem se věnovala kompetencím projektového manažera. V každé ze tří skupin kompetencí byly uvedeny základní dovednosti, které by projektový manažer měl ovládat a také, jakým způsobem těchto schopností může nabýt, případně si je osvojovat a rozšiřovat. Výčet kompetencí by samozřejmě mohl být mnohem širší, kvůli rozsahu práce jsem zvolila pouze ty základní a nejvíce používané soft skills.

V praktické části jsem zkoumala jednotlivé vysokoškolské předměty věnující se tématu soft skills. Cílem této části bylo zjistit, v jaké šíři jsou tyto předměty nabízeny a jakým způsobem k nim vyučující přistupují. Inspiraci jsem čerpala na amerických univerzitách, které nabízejí stejný obor jako české univerzity. Poznatky z jejich sylabů jsem zakomponovala i do závěrečných návrhů témat pro nové předměty v rámci výběrových přednášek a seminářů na Ústavu informačních studií a knihovnictví v Praze. Ačkoliv se situace na poli výuky soft skills neustále zlepšuje a jsou přidávány nové předměty, které se studentům snaží nabídnout tyto schopnosti hlavně prakticky, stále podle mého názoru jsou v nabídce a výuce mezery.

Na základě diplomové práce by mohl vzniknout výzkum, zda si studenti myslí, že soft skills jsou důležité, jak vnímají své dovednosti, jestli mají zájem je rozšiřovat a případně jakým způsobem (intenzivní kurzy, semestrální kurzy, týmové práce atd.). Druhá část výzkumu by mohla obsahovat názory studentů na současnou nabídku předmětů, týkajících se soft skills. Tento výzkum by mohl být univerzitou použit jako jakýsi „průzkum trhu“ a na základě výsledků by mohly být přidány nové předměty, které by byly koncipovány přímo na základě požadavků a návrhů studentů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY [podle ISO 690]

Monografie:

A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 3rd ed. Evanston, IL: EIS Digital Publishing, c2004, 1 CD-ROM. ISBN 19-306-9950-6.

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008, xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

An Introduction to Prince2: managing and directing successful projects. London: TSO, 2009. ISBN 978-011-3311-880.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

HOŘICKÝ, Jakub. Úvod do leadershipu. In: *Mít vše hotovo.cz* [online]. [cit. 2012-09-06]. Dostupné z WWW: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

KEDROUTEK, Michal. Přístupy k teorii leadershipu. Approaches to theory of leadership. In: *IV. medzinárodná konferencia doktorandov odborov Psychológia a Sociálna práca: Zborník z konferencie*. Nitra: Univerzita Konštatína Filozofa, 2009, s. 363-373. ISBN 978-80-8094-660-9. Dostupné z: http://www.kpsv.fsvaz.ukf.sk/PhD_konf_zbornik_2009/SUBORY/PDF/43_Kedroutek.pdf

KLUSOŇ, Martin. PRINCE2 nebo PMI?. *IT Systems* [online]. 2010, č. 3 [cit. 2012-09-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>> ISSN 1802-002x.

MÜHLEISEN, Stefan., OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. 192s. ISBN 978- 80- 247- 2662-5

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PITAŠ, Jaromír, et al. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1-web* [online]. Brno : VUT v Brně ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, o. s., 2010 [cit.2012-11-10]. Dostupné z WWW: <http://ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf> . ISBN 978-80-214-4058-6

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

VETEŠKA, Jaroslav. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení*. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Eurolex Bohemia, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X

Internetové zdroje:

Absolvent 2009 : Kurzy a přednášky nejen pro absolventy [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupný z WWW: <http://ipc1.cuni.cz/absolvent>

Bibliopedagogika a informační výchova. *Ústav informačních studií a knihovnictví* [online]. 28.3.2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=14564>

Graduate School of Library and Information Science [online]. [2012] [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.lis.illinois.edu/>

Informační management. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. c2004-2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/informacni-management>

Informační systém Masarykovy univerzity [online]. [1999-2013] [cit. 2013-04-08]. Dostupný z WWW: www.is.muni.cz

Motivační kurz. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. c2004-2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/motivacni-kurz>

O projektu. *Akademické centrum rozvoje soft skills* [online]. c2009 [cit. 2013-04-08].

Dostupné z: <http://www.projekt-across.cz/index.php/o-projektu>

Portál Absolvent [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-968.html>

Program cyklu přednášek a kurzů. *Absolvent* [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://ipc1.cuni.cz/absolvent/program.htm>

Řízení organizací. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. c2004-2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/rizeni-organizaci>

School of Communication and Information [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://comminfo.rutgers.edu/>

School of Information Science. *School of Information Science* [online]. c2007 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.ischool.pitt.edu/lis/>

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ. *Ústav bohemistiky a knihovnictví* [online]. c2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/su/fpf/cz/>

Sociální komunikace. *Studijní programy a katalog předmětů* [online]. [2013] [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://ects.slu.cz/predmet/UI/KSB72?lang=cs&rocnik=1>

Sociální komunikace. *Ústav informačních studií a knihovnictví* [online]. 25.3.2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=2689>

Studijní plán. *Akademické centrum rozvoje soft skills* [online]. c2009 [cit. 2013-04-08].

Dostupné z: <http://www.projekt-across.cz/index.php/studium/studijni-plan>

Techniky osobnostně sociálního výcviku. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. c2004-2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/techniky-osobnostne-socialniho-vycviku>

THE CATHOLIC UNIVERSITY OF AMERICA. *School of Library and Information Science* [online]. [2012] [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://slis.cua.edu/>

The Erasmus Seminar - Applied Project Management. *Ústav informačních studií a knihovnictví* [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=15325>

The Erasmus Seminar - Presentation Techniques. *Ústav informačních studií a knihovnictví* [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=15324>

UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL. *School of Information and Library Science* [online]. c2010 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://sils.unc.edu/>

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE. *Informační systém UK* [online]. 22.01.2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=predmet&kod=AISV5166>

Ústav informačních studií a knihovnictví [online]. c2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/>

Úvod do sociologie. *Studijní programy a katalog předmětů* [online]. [2013] [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://ects.slu.cz/predmet/UVSRP/V0140?lang=cs&rocnik=1>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Obecná organizační struktura projektu [SVOZILOVÁ, 2006]

Obrázek č. 2 - Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb [DOLEŽAL, 2009]

Obrázek č. 3 - Různorodost rolí projektového manažera

Obrázek č. 4 - Struktura standardu PRINCE2 [PRINCE2, 2009]

Obrázek č. 5 - Procesy ve standardu PRINCE2 [PRINCE2, 2009]

Obrázek č. 6 - Vztah mezi projektem a zainteresovanými stranami

Obrázek č. 7 - Procesy standardu PMBoK

Obrázek č. 8 - Oko kompetencí projektového manažera podle standardu ICB [PITAŠ, 2010]

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Porovnání životních cyklů standardů PMBoK a PRINCE2

Tab. 2 - Priority

SEZNAM ZKRATEK

ICB	IPMA Competence Baseline
PMBoK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2