

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE V PRAXI  
PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ

BEHAVIORAL COMPETENCIES IN PROJECT MANAGEMENT

Alžběta Amonová

Plzeň 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Behaviorální kompetence v praxi projektových manažerů“*

vypracovala samostatně pod dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 15. dubna 2018

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za vedení a odborné rady při zpracování bakalářské práce na téma:

*„Behaviorální kompetence v praxi projektových manažerů“.*

Chtěla bych také poděkovat projektovým manažerům z Českomoravské záruční a rozvojové banky a. s. a Československé obchodní banky a. s. za ochotu a spolupráci při vzniku této práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část.....	8
1.1 Projektové řízení .....	8
1.1.1 Projekt.....	8
1.1.2 Logický rámec projektu .....	9
1.1.3 Zainterесované skupiny .....	11
1.1.4 Organizační struktura projektu .....	11
1.1.5 Životní cyklus projektu.....	12
1.1.6 Projektový manažer .....	13
1.1.7 Projektový tým.....	14
1.1.8 Týmové role.....	15
1.1.9 Kompetenční přístup v projektovém managementu .....	16
1.2 Management a leadership.....	18
1.3 Certifikace a rozvíjení dovedností projektových managerů.....	18
1.3.1 Certifikace IPMA.....	18
1.3.2 Rozvoj způsobilostí.....	19
1.4 Behaviorální kompetence .....	21
2 Vlastní práce .....	30
2.1 Bankovníctví v České republice.....	30
2.1.1 Česká národní banka .....	30
2.1.2 Banky druhého stupně .....	31
2.2 Československá obchodní banka, a. s .....	31
2.2.1 Základní charakteristika.....	31
2.2.2 Nabídka služeb.....	32
2.2.3 Analýza prostředí firmy .....	33

2.2.4	Analýza silných a slabých stránek .....	34
2.2.5	Certifikace manažerů .....	36
2.2.6	Právě probíhající projekty.....	37
2.3	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.....	38
2.3.1	Základní charakteristika.....	38
2.3.2	Nabídka služeb.....	39
2.3.3	Analýza prostředí firmy .....	39
2.3.4	Analýza silných a slabých stránek .....	39
2.3.5	Certifikace manažerů .....	41
2.3.6	Právě probíhající projekty.....	41
2.4	Dotazníkové šetření.....	42
2.4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	42
2.5	Návrhy opatření.....	52
2.5.1	Obecná opatření .....	52
2.5.2	Opatření pro autoritativní manažery .....	52
2.5.3	Opatření pro demokratické manažery.....	53
2.5.4	Opatření pro liberální manažery .....	53
2.5.5	Organizačně personální opatření .....	54
2.6	Shrnutí praktické části.....	55
	Závěr .....	56
	Seznam tabulek.....	57
	Seznam obrázků a grafů.....	58
	Seznam použitých zkratk .....	59
	Seznam použité literatury .....	60
	Seznam příloh .....	61

## Úvod

V dnešní době, kdy v různých organizacích probíhají i malé úkoly formou projektů je velmi důležité vědět, zdali osoby projekty prověřené dokáží kvalitně řídit projekty a především svůj tým, který koná jednotlivé činnosti vedoucí k dosažení cíle projektu. Tématem této bakalářské práce jsou „Behaviorální kompetence v praxi projektových manažerů“. Toto téma pro mne bylo atraktivní z důvodu setkávání se s těmito manažery v praxi během mé stáže v Československé obchodní bance, a.s. Vybrala jsem tedy v oboru bankovníctví dvě společnosti, kontaktovala jejich projektové manažery s dotazy a později provedla dotazníkové šetření pomocí internetového formuláře. Bankami, které mi poskytly potřebné informace pro zpracování práce byly Československá obchodní banka, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. V následující práci budu zkoumat, jak moc se liší přístup projektových manažerů k využívání behaviorálních kompetencí v praxi.

V teoretické části tedy analyzuji na základě odborné literatury význam, přístupy a koncepce behaviorálních kompetencí v praxi projektových manažerů; seznámím čtenáře se všemi důležitými pojmy k pochopení dalšího textu jako například, co je samotný projekt, kdo je projektový manažer, jaké jsou jeho hlavní úkoly, jakými schopnosti a dovednostmi by měl disponovat a jak by jich měl správně využívat. Také popíši behaviorální kompetence a jak jich dobrý projektový manažer využívá.

V další části práce bude nutné charakterizovat okruh organizací vybraných k posouzení využívání behaviorálních kompetencí v praxi – tedy bankovníctví a bankovní systém České republiky, kde se pokusím o vysvětlení působení bank druhého stupně, na kterých jsem aplikovala šetření.

Pomocí dotazníkového šetření zhodnotím úroveň jejich využívání a v poslední části práce navrhu opatření, jak behaviorálních kompetencí využívat v projektovém řízení na základě získaných poznatků.

Cílem práce tedy je ukázat manažerům úroveň využívání behaviorálních kompetencí vůči jejich týmu a uvědomění si jejich důležitost. Následná opatření tedy mohou sloužit jak pomoc při jejich každodenní práci.

# 1. Teoretická část

## 1.1 Projektové řízení

Dnešní doba vyžaduje pro většinu velkých i malých firem velmi dobré projektové řízení, nejen kvůli maximalizaci zisku, s ním spojenou minimalizací nákladů a získání dobrého povědomí o firmě, ale také aby udržely krok se stále silnější konkurencí a uspokojily neustále rostoucí a náročnější poptávku potencionálních zákazníků. Z těchto důvodů je čím dál častěji činnost firem vykonávána pomocí projektů.

Projektové řízení zahrnuje soubor dovedností, znalostí, nástrojů a technik, které mají za úkol dovést projekt do splnění cíle s uspokojivým výsledkem.

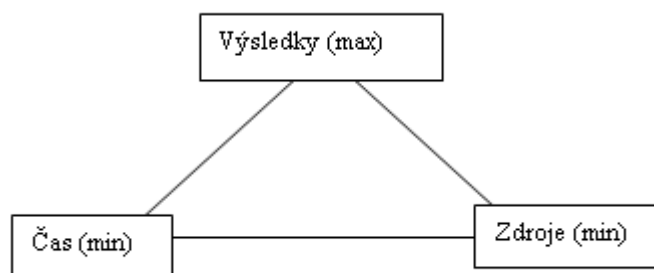
### 1.1.1 Projekt

Odborná literatura definuje projekt takto: „*Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu.*“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 110).

Za důležité vlastnosti projektu tedy považujeme:

- dočasnost, projekt má určený začátek i konec
- úspěch nebo případný neúspěch hodnotíme kvantitativním a kvalitativním hodnocením
- akce popsané sadou parametrů jako cíle, čas, náklady či vlastní organizace projektu  
prvek nejistoty a určitá rizika, obvykle je do něj vložený určitý kapitál, o který můžeme přijít
- průběh běží napříč jednotlivými liniemi a žádá dovednosti a znalosti jednotlivých profesí
- charakteristiky atributů jako například: komplexnost, právní omezení nebo spolupráce na úkolech.

Projekty dělíme podle počtu projektových hodin na malé – až 250 hodin, střední 250–2500 hodin a velké s rozsahem nad 2500 hodin.



Obr. 1-1 Trojimperativ (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal, 2012)

Cíl je nutné si představit jako bod v trojúhelníkovém prostoru. Pokud jsou cíle stanoveny pomocí SMART je určena i vzdálenost („čas“) od všech vrcholů. Toto je považováno jako specifikace výsledků, kterých chceme dosáhnout za využití minimálního času. Vždy nalezneme provázanost těchto tří veličin, a proto nikdy neměníme pouze jednu z veličin. SMART je technika pro navrhování cílů v plánování a řízení. Jde o akronym složený z počátečních písmen názvů atributů v anglickém jazyce. Cíle by měli být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifické

**Program** se dá definovat jako skupina projektů, které jsou seskupeny za účelem splnění jistého strategického cíle.

**Portfolio** je seskupení projektů a programů za účelem optimalizace a koordinace. Nemá konkrétní začátek a konec, tedy ani cíl. Každé portfolio má vždy svého manažera. Nemusejí být vždy spojeny s programy díky cílům, ale mohou být spojeny také z důvodu řízení jako celku.

### 1.1.2 Logický rámec projektu

LFM neboli Logical Frame Matrix je metoda sloužící jako pomůcka při sestavování základních parametrů projektu, zároveň je také součástí metodiky řízení projektu. Odborná literatura tento pojem vysvětluje jako:

*„Logický rámec je jinou formou definování projektu. Místo volného textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky. Základním principem je fakt, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.“* (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 110).



Základním krokem správného využívání LFM je rozlišovat správně hierarchii výsledků, a to ve třech úrovních:

**výstupy** – výsledky, produkty nebo služby, které jsme povinni dodat sponzorovi projektu, považované za výsledky aktivit projektového týmu,

**cíle** – definovaný cílový stav, formulovaný jako nová dovednost či vlastnost organizace, za vedení projektového týmu, který cíle plní je zodpovědný projektový manažer,

**přínosy** – důvod projektu, jeho přínosy, za které je zodpovědný sponzor projektu nebo také jeho vlastník.

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, materiál)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Tab. 1-1 Logický rámec (zdroj: vlastní zpracování, podle Doležal, 2012)

Prvním sloupec jinak nazývaný sloupec cílů zobrazuje informace o **záměrech**, které odpovídají na otázku *proč* chceme dosáhnout níže uvedeného cíle, který napomáhá k naplnění záměru. Jde vlastně o popis přínosu projektu po jeho realizaci, zpravidla se jedná věc, které nemůžeme přímo dosáhnout. **Cíl** odpovídá na otázku *co*, čeho konkrétně chceme dosáhnout, cíl musí být vždy pouze jeden. **Konkrétní výstupy** specifikují, *jak* chceme účelu projektu dosáhnout, co vše musíme vytvořit, aby změna nastala. **Klíčové aktivity** jsou takové, které ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.

Druhý sloupec ukazuje objektivně ověřitelné ukazatele, které prokazují, že záměrů, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Pro každý bod v prvním sloupci by měly být alespoň dva nezávislé ukazatele, které by také měly být měřitelné. Je důležité, aby vždy byla zmíněna hodnota, které chceme dosáhnout.

Třetí sloupec – sloupec způsobů ověření podávají informaci o tom, jak budou ukazatele zjištěny, kdo zodpovídá za jejich zjištění, jaký čas a náklady potřebujeme na ověření, kdy bude ověřen a jak bude dokumentován.

Čtvrtý sloupec uvádí předpoklady, ze kterých se při stanovování skutečností vycházelo. Dále se zde uvádějí skutečnosti, které by mohly ohrozit projekt nebo realizaci projektu.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

### **1.1.3 Zainterесované skupiny**

Za zainterесovanou stranu projektu je považována osoba, či organizace, která je aktivně spojena s projektem a jejíž zájmy jsou ovlivněny výsledkem projektu. Tyto strany také mohou často ovlivnit průběh nebo výsledek projektu.

Literatura tyto skupiny dělí podle role na (Doležal, 2012, str. 49):

- zadavatele (vlastníka) projektu – má zájem projekt realizovat a dosáhnout vytyčeného výsledku
- zákazníka (uživatele) projektu – na straně osob, které budou pracovat s výstupy projektu
- realizátora (dodavatele) projektu – hájí zájmy zhotovitelů
- investora projektu – chrání zájmy vlastníka většinou finančních a jiných zdrojů
- dotčené strany – nespádají do žádné z uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem dotkl

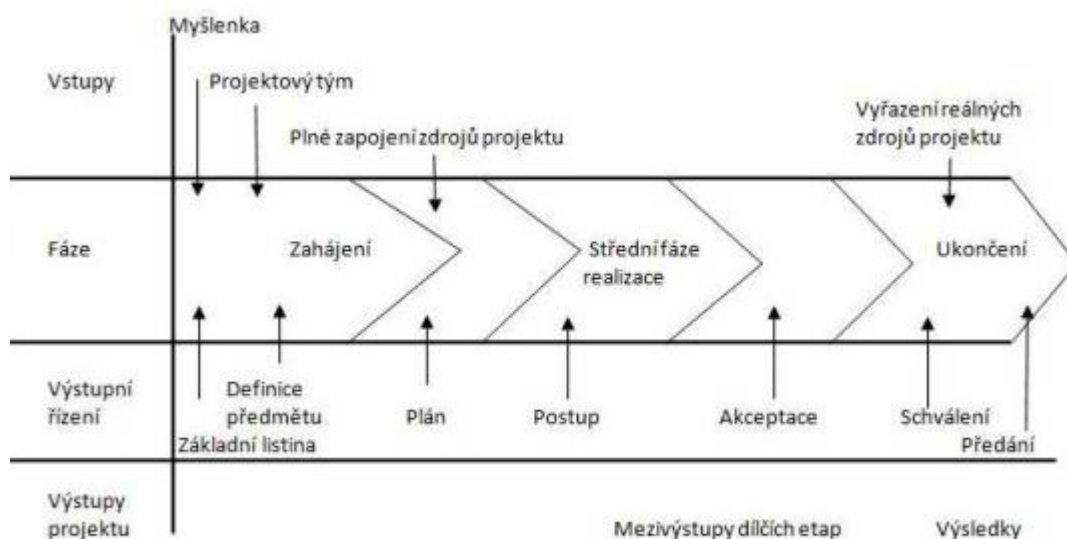
### **1.1.4 Organizační struktura projektu**

Je potřeba mít vždy na paměti, že lidé, jenž jsou součástí projektového týmu, jsou ti, kteří navrhnu dané výstupy. Projekt je tedy o lidech, kteří na něm pracují. Kromě technických kompetencí je ale velmi důležité věnovat nemenší pozornost behaviorálním kompetencím, bez kterých je jakákoli technická dovednost či znalost zbytečná. Tyto dvě dovednosti se vždy musejí prolínat. Projektovým týmem tedy rozumíme seskupení lidí se společným cílem, kterého se snaží dosáhnout vzájemnou spoluprací. Doporučená velikost týmu je stanovena na 7 osob plus minus 2, větší týmy jsou považovány za problematické z důvodu komunikace, menší naopak bývají málo pestré, co se rolí týče.

### 1.1.5 Životní cyklus projektu

Odborná literatura definuje životní cyklus projektu jako soubor fází, které doprovázejí projekt na jeho začátku, v jeho průběhu a na konci a jsou v logické návaznosti na sebe. Počet těchto fází ani jejich struktura nejsou přímo dány a mění se v závislosti na projektu a jeho organizaci. Příkladem lze uvést, že například „měkké“ projekty vyžadující minimální náročnost zdroje mohou mít i pouze jednu fázi, jiné projekty mohou být dvou a více fázové. Standarty IPMA rozdělují životní cyklus řízení projektu na čtyři fáze:

- iniciační fáze
- plánovací fáze
- realizační fáze
- ukončovací fáze.



Obr. 1-2 Životní cyklus projektu (zdroj: Svozilová, 2006)

Životní cyklus projektu se uzavírá zpětnou vazbou, díky které je možný další postup – tedy započítí nového životního cyklu. V těchto fázích se i liší využívání znalostních okruhů projektových manažerů.

### 1.1.6 Projektový manažer

„Manažer projektu je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností. disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 273) – takto definuje manažera odborná literatura. Projektový manažer by měl disponovat vhodnou kombinací všech manažerských schopností, je vedoucím pracovníkem projektu a jeho úkolem je ovlivňovat členy týmu směrem k cíli projektu. V následující práci se budeme zaměřovat hlavně na kompetence behaviorální, tedy takové, které efektivně využívají lidských zdrojů. Osobnost manažera by měla být vůdčí, otevřená, kreativní a měla by mít patřičnou autoritu. Mezi hlavní úkoly projektového manažera patří například:

- kontrolovat plnění úkolů, jejich realizaci a případná zdržení
- controlling, benchmarking a hodnocení průběhu projektu
- prioritizování aktivit v projektu
- řídit komunikaci v týmu.

Jinak lze úkoly manažera popsat také pomocí klasifikace Henriho Fayola, který popsal čtyři základní funkce manažera a to **plánování**, které představuje proces stanovení cílů a přibližných postupů k jejich dosažení, **organizování** jako stanovení toho, co je potřeba udělat a jak toho přibližně můžeme dosáhnout, **vedení** – jednu z nejdůležitějších činností, která obnáší práci s lidmi, jejich ovlivňování a správné motivování a **kontrolování** jako proces objektivního hodnocení vykonané práce s ohledem na cíle projektu.

Podle stylu vedení rozlišujeme následující typy manažerů:

**Autoritativní manažer** – jehož styl vedení je zaměřen hlavně na výkonnost týmu i jedinců v něm. Tento typ zřídka kdy využívá pozitivního motivování členů týmu, velmi často zadává a tvrdě kontroluje úkoly. Většinou nedává prostor svým kolegům a podřízeným.

**Demokratický manažer** – tento typ manažera vede otevřené konverzace se svými kolegy a dává důraz na vzájemnou spolupráci, stále si ale nechává hlavní slovo, jako správný vedoucí.

**Liberální manažer** – neovlivňuje průběh práce a nechává svůj tým dělat věci po svém. Ne vždy bývá vhodné nechávat podřízeným volnou ruku, proto tento typ vedení nelze užívat dlouho.

Rozsah, předmět a charakter práce vykonávané manažerem se může lišit v závislosti, na které úrovni pracuje, velikosti podniku nebo charakteru manažerského místa. Základním posláním manažera tedy je vytvářet, co nejvyšší pracovní výkon a co nejlepší podmínky pro svůj tým. Při své práci manažer využívá mnoha různých zdrojů, a to zdrojů lidských, finančních, materiálních informačních.

**Typologie manažerů:**

- **manažeri první úrovně** – operativní úroveň řízení, např. mistři či vedoucí
- **střední manažeri** – taktická úroveň, což bývají manažeri různých úvarů
- **vrcholový manažeri** – strategická úroveň, např. generální ředitelé, prezidenti, ...

### **1.1.7 Projektový tým**

*„Tým je soubor jednotlivců, kteří jsou navzájem závislí při plnění svých úkolů, mají společnou odpovědnost za výsledky, vnímají se a jsou vnímáni ostatními jako celistvá sociální jednotka zapojená do jednoho či více širších sociálních systémů a kteří vykazují vztahy překračující organizační hranice a usilují o splnění společenského cíle, který se snaží svou aktivitou dosáhnout.“* (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 258).

Je velmi důležité nezaměňovat tento pojem s běžnou pracovní skupinou, která bývá různorodější a nemusí být vždy orientovaná na specifické cíle a výsledky.

Dále je velmi důležité poukázat na rysy úspěšných projektových týmů, podle Larsona a La Fasta definované jako:

1. Jasně, podněcující cíle.
2. Na výsledek zaměřenou strukturu
3. Kompetentní členy týmu.
4. Jednotící vazby.
5. Klima spolupráce.
6. Standarty excellence.
7. Externí podporu a uznání.
8. Principiální vedení.

Je tedy velmi důležité, aby se každý projektový manažer snažil co nejvíce přiblížit těmto osmi bodům.

### 1.1.8 Týmové role

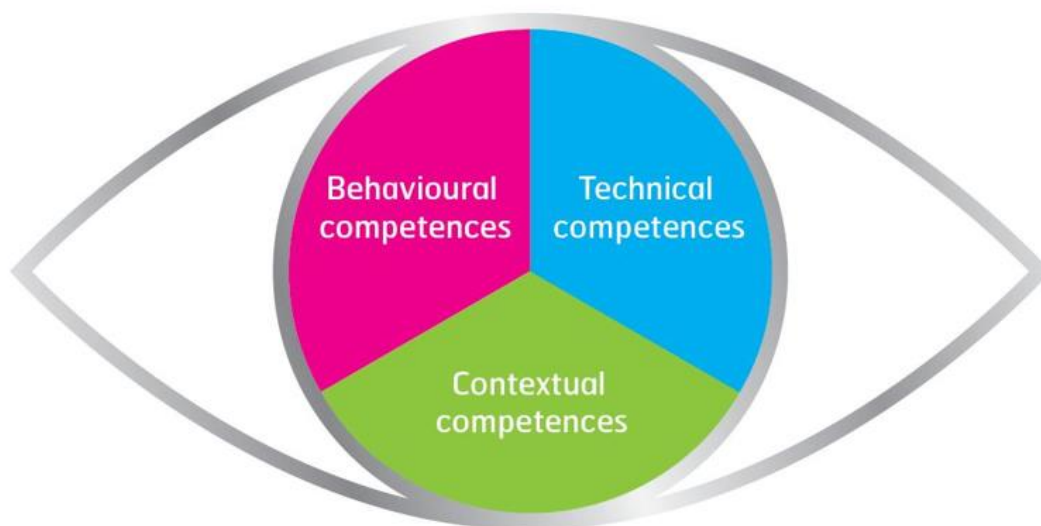
Autorem této diagnostiky je doktor Meredith Belbin, který se v 70. letech věnoval výzkumům v oblasti týmové práce a zaměřoval se hlavně na rozdíly mezi týmy úspěšnými a neúspěšnými. Pomocí Personality Preference Questionnaire a Watson-Claser Thinking test vytvořil soubor týmových rolí, charakterizovaných silnými a slabými stránkami. Odborná literatura tyto role popisuje jako:

- **Inovátor** je člověk nápaditý a tvůrčí, který dokáže řešit náročné problémy, může však být velmi zaujatý svými vlastními myšlenkami na úkor komunikace v týmu.
- **Vyhledávač zdrojů** bývá komunikativní extrovert, objevuje nové příležitosti a rozvíjí možné nové kontakty, může být přílišně optimistický a rychle se u něj ztrácí počáteční nadšení.
- **Koordinátor** vyjasňuje týmu cíle a dává tým dohromady, občas může sklouzávat k manipulaci pro svůj prospěch.
- **Monitor vyhodnocovač** je pravým stratémem s vysokými nároky, má přesný úsudek, nemusí však vždy inspirovat ostatní.
- **Realizátor** – spolehlivý, konzervativní a disciplinovaný, má velmi dobrou schopnost učinit kroky vedoucí k posunu, může mu chybět flexibilita a schopnost všimnout si nových myšlenek.
- **Týmový pracovník** typ, který bývá mezi vrcholovými manažery. Bývá velmi společenský, minimalizuje konflikty v týmu, občas ale může být nerozhodný v krizových situacích.
- **Komplementovač, finišer** – silnými stránkami jsou zejména svědomitost a pečlivost, dokáže hledat případné chyby a plní termíny. Slabými stránkami je například přílišná obava nebo nenechat druhé podílet se na jejich práci.
- **Specialista** je iniciativní a zaměřený na svou oblast. Jeho dovednosti a znalosti jsou pro tým vzácné, avšak dokáže přispívat pouze v omezené oblasti.
- **Usměrňovač** vyzývá k výkonům a má dynamické vystupování, umí pracovat pod tlakem, může druhé zraňovat.

### 1.1.9 Kompetenční přístup v projektovém managementu

Člověk je nejdůležitější částí projektového managementu. Tento pracovník by měl ovládat potřebné způsobilosti, které IPMA definuje jako elementy, které jsou doplněny důležitými vztahy mezi nimi. IPMA (International Project Management Association) je sdružení, jehož členové rozvíjejí níže uvedené kompetence a pomáhají různým společnostem budovat vztahy. Dále popisuje tři oblasti a to:

- technické kompetence – profesionálně pracující s tématy projektového managementu, týkají se specializovaných profesních dovedností, organizování a řízení procesů, využívání dovedností, metod a technik. Jde o kompetence tzv. tvrdé, výkonnostní.
- behaviorální kompetence – hovořící o vztazích mezi skupinami i jednotlivci a řízení projektů, programů a portfolií. Mají za cíl vést skupinu ke kooperativnímu ovzduší, důvěry a poutání pozornosti.
- kontextové kompetence – zaměřené na interakce projektového týmu. Způsobilosti vedoucí k obratnému jednání s lidmi, jejich vedení a orientování jich na cíle organizace. Tyto dovednosti jsou měkké.



Obr. 1-3 Okno kompetencí (zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2, str.9)

<b>1</b>	<b>TECHNICKÉ KOMPETENCE</b>	2.07	Kreativita
1.01	Úspěšnost řízení projektu	2.08	Orientace a výsledky
1.02	Zainteresoované strany	2.09	Výkonnost
1.03	Požadavky a cíle projektu	2.10	Diskuze
1.04	Rizika a příležitosti	2.11	Vyjednávání
1.05	Kvalita	2.12	Konflikty a krize
1.06	Organizace projektu	2.13	Spolehlivost
1.07	Týmová práce	2.14	Porozumění hodnotám
1.08	Řešení problémů	2.15	Etika
1.09	Struktury v projektu	<b>3</b>	<b>KONTEXTOVÉ KOMPETENCE</b>
1.10	Rozsah a výstupy (dodávky projektu)	3.01	Orientace na projekt
1.11	Čas a fáze projektu	3.02	Orientace na program
1.12	Zdroje	3.03	Orientace na portfolio
1.13	Náklady a financování	3.04	Implementace projektu, programu a portfolio
1.14	Obstarávání a smluvní vztahy	3.05	Trvalá organizace
1.15	Změny	3.06	Byznys
1.16	Kontrola, řízení, a podávání zpráv	3.07	Systémy, produkty s technologií
1.17	Informace a dokumentace	3.08	Personální management
1.18	Komunikace	3.09	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životní prostředí
1.19	Zahájení	3.10	Finance
1.20	Ukončení	3.11	Právo
<b>2</b>	<b>BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE</b>		
2.01	Vůdcovství		
2.02	Zainteresovanost a motivace		
2.03	Sebekontrola		
2.04	Asertivita		
2.05	Uvolnění		
2.06	Otevřenost		

*Tab. 1-2 Kompetence projektového manažera (zdroj: vlastní zpracování podle Národního standardu kompetencí projektového řízení, verze 3.2, str.11)*



## 1.2 Management a leadership

**Management** se dá definovat z více úhlů pohledu – jako proces, kdy jde o koordinování činnosti skupiny pracovníků za dosažením určitého cíle pomocí plánování, organizování vedení a kontrolování; jako řídicí pracovníci, tedy manažeři, které jsme definovali výše a jako vědní disciplínu, kdy jde o vědu hlavně praktickou, kdy jsou v praxi aplikovány poznatky z vědních disciplín jako sociologie, ekonomie a psychologie. Z hlediska manažerských funkcí považujeme vedení (leadership) za jednu z nejdůležitějších funkcí.

*„Vedení zastává významnou roli během vyhledávání a vytváření nových příležitostí, při objevování nových možností, jakým způsobem můžeme stanovit směr budoucího vývoje organizace a jak je možné dostát poslání její existence zejména 24 zabezpečováním, rozdělováním, využíváním a kontrolou zdrojů, včetně těch lidských.“* (Tureckiová, 2007, str. 15).

Slovo **leadership** označuje vedení, schopnost vést. Jde o dlouhodobý proces vedení a motivování zaměstnanců s důrazem sledování určité vize. Rozdílem od autoritativních stylů je, že jsou využívány pozitivní formy motivace a že samotné vůdcovství je založeno na sdílené vizi a ztotožnění celého týmu. Správný leader je tedy osoba, které ostatní členové týmu věří a chtějí ji následovat, je to osoba, která má před sebou cíl a za sebou lidi. Leader se mimo jiné dokáže vcítit do lidí, naslouchá jim a komunikuje s nimi a je ochotný jim pomáhat. Mezi nejdůležitější dovednosti leadera patří například: zodpovědnost, koučování, píle, loajalita, úkolování nebo také vize, strategie a cíle.

## 1.3 Certifikace a rozvíjení dovedností projektových managerů

### 1.3.1 Certifikace IPMA

Hlavní světové standardy, které se pojí k práci a kvalifikaci manažerů jsou PMI, IPMA, PRINCE2 a do jisté míry i ISO 10 006. V této bakalářské práci se ale budeme zajímat jen o standardy IPMA Competence Baseline. Tento standart je spravován International management association, na rozdíl od ostatních směrnic je zaměřena na kompetence projektové, programové a portfolio manažerů a členů jejich týmu. Jde o nejstarší směrnici z výše vypsanych, vznikla již v 60. letech. Rozdělení je do tří základních kompetenčních oblastí a to – technické kompetence (metody, techniky a nástroje),

behaviorální kompetence (měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové) jinak zvané elementy kompetencí, které doporučují procesní kroky, požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazby na ostatní elementy. Certifikace je prováděna v tuzemsku v rodném jazyce.

### **IPMA je vytvořena jako čtyřstupňový certifikační systém:**

**IPMA Level A** – certifikovaný ředitel projektu, pracovník, který se o tento level uchází, musí minimálně 5 let zkušeností v managementu portfolia projektů případně programu nebo managementu více programů, z toho minimálně tři roky v zodpovědné vedoucí funkci v managementu. Klíčovou kompetencí v levelu A je schopnost řídit program či portfolia projektů.

**IPMA Level B** – projektový senior manažer. Stejně jako u ředitele projektu je zde požadavek na praxi. V tomto případě 5 let zkušeností v projektovém řízení, z toho minimálně tři roky v odpovědné vedoucí funkci u komplexních projektů, za klíčovou kompetenci je zde brána schopnost řídit komplexní projekty.

**IPMA Level C** – certifikovaný projektový manažer, pracovník ucházející se o level C, musí splňovat alespoň 3 roky zkušeností v projektovém řízení. Po absolvování této certifikace by měl být projektový manažer schopen řídit projekty s omezenou komplexností nebo podprojekt komplexního projektu.

**IPMA Level D** – certifikovaný projektový praktikant. Není vyžadována žádná praxe, avšak zkušenost s projektem a jeho řízení je výhodou. Level D je zaměřen na znalost projektového řízení ve všech elementech kompetencí.

Pro získání certifikace je nutné splnit výše uvedené kvalifikační předpoklady (potřebná délka praxe, vyjma levelu D, kde praxe není potřeba), vyplnění vstupní dokumentace (profesní životopis, zpráva o projektu aj.) a úspěšné složení certifikační zkoušky složené ze 3 částí.

### **1.3.2 Rozvoj způsobilostí**

Rozvoj způsobilostí silně závisí na stupni, na kterém se právě nacházíme a jakého stupně se snažíme dosáhnout. Příkladem lze uvést například, že pomocí školení můžeme

pozvednout nulovou úroveň na úroveň znalostní. Jednotlivých 5 úrovní rozdělujeme takto:

### **Úroveň 1: Znalosti**

Metoda postupu na tuto úroveň: Školení

Posunu z úrovně 0 na úroveň 1 lze dosáhnout pomocí výuky na webu či ve třídě, samostudium nebo formálním školením, při kterém jsou poskytnuty základy každého elementu a způsobilosti. Za nevhodný postup se dá označit například uvádění příkladů, které bývají často rychle zapomenuty.

### **Úroveň 2: Dovednosti**

Metoda postupu na tuto úroveň: Aplikování

Ideální postupem při přesunu z úrovně 1 na úroveň 2 je práce na samotném projektu nebo vytváření či hraní týmových rolí. V tomto kroku je důležitý dohled tzv. kouče, který upozorňuje na správný směr a motivuje k lepším výsledkům.

### **Úroveň 3: Přístup/názor**

Metoda postupu na tuto úroveň: Uznání

Tato úroveň odráží dvě oblasti. Jedna představuje interpersonální vlastnosti mající vliv na spolupráci a druhá odráží aplikované přístupy v praxi. V tomto kroku je důležité, zdali se setkáme s uznáním za projevené získané dovednosti nebo naopak s kritikou.

### **Úroveň 4: Způsobilost**

Metoda postupu na tuto úroveň: Uznání

Předpokladem k posunutí na čtvrtou úroveň jsou pravomoce a příležitosti. V této fázi může člověk prokázat dovednosti a tím získat i uznání.

## Úroveň 5: Výkonnost

Metoda postupu na tuto úroveň: Transfer/ přenositelnost způsobilosti

V této fázi se vrcholoví manažeři podílejí na dosažení páté úrovně, protože výkonnost úzce souvisí na prostředí projektu a na úrovni způsobilosti těch, kteří pracují na rozvíjení podřízených pracovníků.

### 1.4 Behaviorální kompetence

Hlavními kompetencemi, kterými se budeme v této bakalářské práci věnovat jsou kompetence behaviorální. V následujícím textu si tedy vysvětlíme jednotlivé elementy těchto kompetencí.

**Vůdčovství** je životně důležitá kompetence pro každého manažera. Jde o ovlivňování a motivování pracovníků směrem ke splnění cílů projektu. Je velmi důležité v případě, že se v projektu objeví problém nebo potřeba změny, která vyžaduje vůdčovský přístup. Kromě přímého projektování je manažer vidět jako vůdce i při komunikaci se zainteresovanými stranami projektu. Nejvíce důležité je, aby manažer znal existující typy vedení a uměl je vhodně využít jak v řízení týmu, projektu nebo pro jednání s vrcholovým managementem. Manažerem zvolený typ zahrnuje vzory chování, přístup ke konfliktům a ke kritice, metody komunikace, způsoby řízení chování členů týmu, procesy rozhodování a míru a druh delegování. Manažer vhodně využívající této kompetence:

- Deleguje SMART (specifické/specific měřitelné/measurable, proveditelné/achievable, realistické/realistic a časově vymezené/time-bound) vhodně ke schopnostem a dovednostem členů týmu a zároveň mají dostatečnou svobodu, aby práci mohli vykonat vlastním způsobem.
- Působí silně a charismaticky, nikdy slabě a nedůležitě.
- Přebírá zodpovědnost a deleguje pravomoce a úkoly, zároveň však ponechává důležité úkoly sobě.
- Je pro svůj tým inspirující a jeho podřízení jsou hrdí na práci s ním.
- Chrání členy týmu a zabezpečuje cíle projektu, nikdy nesmí dávat vinu členům týmu a dovolit, aby tlak na tým vedl ke změně cíle nebo specifikace projektu.

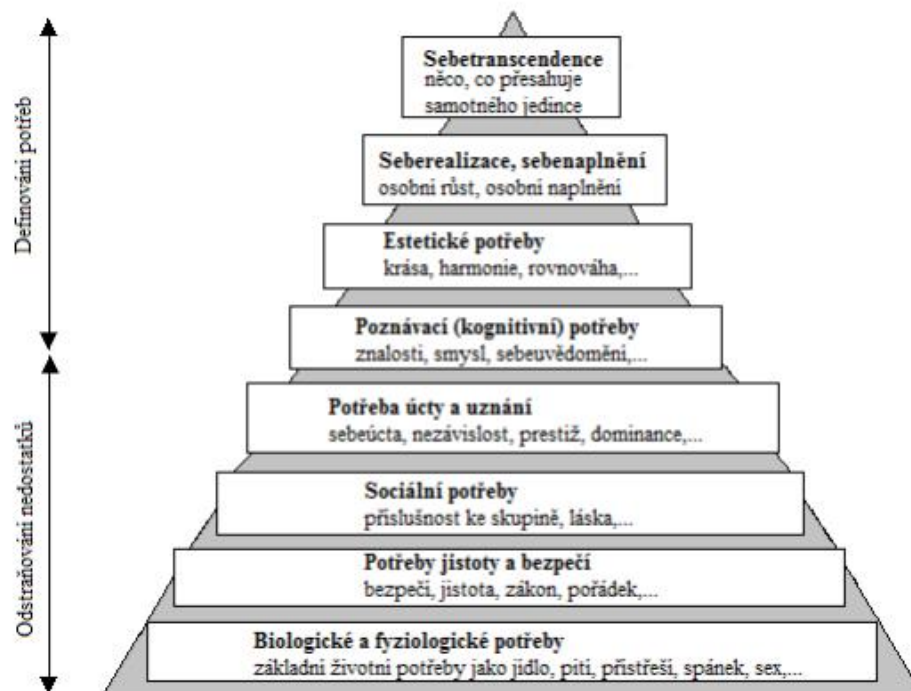
- Využívá stylů vedení vhodně k nastalé situaci a je přístupný zpětné vazbě.

V této práci jsme se styly vedení byli již seznámeni. Projektový manažer by měl znát tyto styly a umět jich vhodně užívat tedy – přizpůsobit projektu, vrcholovému vedení, zainteresovaným stranám i zaměstnancům. Speciální dovednosti v projektovém managementu jsou:

- koučování – při kterém vzniká mezi koučem, který usiluje o nalezení nových cest vedoucích k cíli projektu a koučovaným, který ho podporuje. Důraz je kladen na osobní rozvoj koučovaného.
- delegování – zde se vedení a vedoucí dělí s podřízenými o své povinnosti a dává podřízeným větší pravomoce.

**Zainteresovanost a motivace** představuje osobní vklad členů týmu, lidí, kteří jsou s projektem svázáni a vkladem samotného manažera, zabezpečuje, že tyto skupiny cíli projektu věří a chtějí být součástí projektu. Projektový tým musí být motivovaný v závislosti na vzájemné soudržnosti. Motivace pro manažera znamená uvědomovat si osobní postoje, schopnosti a dovednosti každého člena týmu. Manažer tedy:

- Aktivně ovládá úroveň motivace a dokáže si poradit s jejím úbytkem.
- Podporuje spolupráci různých oborů a angažovanost týmu.
- Sdílí zásluhy a bere na sebe zodpovědnost za případné chyby.
- Vítá iniciativy ostatních a jejich zainteresovanost.



Obr. 1-4 Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb (zdroj: Doležal, 2012)

Maslowova pyramida představuje pět definovaných lidských potřeb od základních kamenů – biologických potřeb. Až po potřeby seberealizace, které přímo souvisejí se zainteresovaností a motivací. To, že tyto potřeby nejsou základními kameny celé pyramidy, však neznamená, že jsou neméně důležité. Motivace tedy je pro manažery velmi důležitá nejen proto, že splňuje lidské potřeby, ale také výrazně přispívá k finálnímu úspěchu projektu.

**Sebekontrola** či sebeřízení je ukázněný přístup k zvládnutí stresujících situacích. Správný manažer předchází tomu, aby výše stresu bránila v dalším postupu práce týmu, nebo dokonce vedla k jeho rozpadu. S patřičným zkušenostmi a dovednostmi by měl být schopen stres řídit. Vzorce chování:

- Je schopen zprostředkovat a diskutovat nastalé situace a konflikty neignoruje.
- Připouští si symptomy stresu a otevřeně o nich mluví.
- Nechová se workoholicky a dokáže najít rovnováhu mezi prací a osobním životem.

- Nikdy nereaguje na kritiku agresivně a pod vlivem emocí, pozitivně přijímá konstruktivní kritiku, reaguje klidně a odpouští.

**Asertivita** patří mezi jeden z nejdůležitějších elementů. Znamená, že manažer umí s autoritou a přesvědčivě podávat své názory, zajišťuje efektivní komunikaci se všemi zainteresovanými stranami. Předchází jakékoli manipulaci či směřování k rozhodnutí druhých. Asertivita musí být uplatňována po celou dobu projektu.

- Je realistickým optimistou, nechová se k týmu odměřeně a pečlivě naslouchá druhým.
- Zvažuje názory menšiny.
- Dokáže se bránit manipulativnímu jednání.
- Komunikuje s týmem o důvodech ke svému jednání a rozhodnutí.

Cílem asertivní komunikace není jen sebeprosazení, ale hlavně přijetí přijatelného kompromisu pro obě strany. K tomuto účelu se využívají jednotlivé styly asertivní komunikace a to:

- technika zaseknuté gramodesky – vytrvalé opakování svého stanoviska, aniž by člověk začal být rozčilený nebo hlučný;
- technika přijatelného kompromisu – partner může mít jiné cíle, avšak může být asertivně velmi zdatný; je tedy velmi důležité navrhnout přijatelný kompromis;
- technika sebeotevření – neasertivní osoby mají často pocit úzkosti při rozhovoru. Je vhodné v tomto případě využít občasného vstupu, kdy budeme oznamovat něco o vnějších informacích nebo o osobních vztazích a názorech na ně;
- technika otevřených dveří – nepopíráme kritiku, nebráníme se, uznáváme názor partnera, odpovídáme souhlasem a dáváme najevo, že tuto kritiku umíme přijmout.

**Uvolnění** je schopnost dodat skupině energii a snížit případné napětí. Jde o zabezpečení toho, aby jak manažer, tak celý tým dokázal relaxovat a přeskupit nově nabrané síly. Manažer musí předvídat situace, které by mohly vyvolat nepřátelský postoj a zároveň narušit chod projektu. Manažer, který vhodně využívá uvolnění:

- Reaguje uvolněně, ovládá situaci a napětí.
- Dokáže vhodně odlehčit situaci.
- Vyhodnocuje svoji psychickou situaci a v čas předchází stresu.
- Do rozpočtů a plánů směřujícím k budování týmu zahrnuje i společenské akce.

**Otevřenost** je schopnost umět docílit u pracovníků pocit, že jejich názor je důležitý a je vítán. Otevřenost je důležitá k získání přínosu ze zkušeností a znalostí ostatních. Manažer musí umět této kompetence vhodně využívat a rozhodnout se, jaké zásady bude uplatňovat vzhledem k otevřenosti.

- Manažer je flexibilní a nemá averzi ke změnám.
- Organizuje a formuje tým.
- Není nedůvěřivý a prokazuje dobrou vůli.
- Přijímá a respektuje jakékoli menšiny, nikdy nepodporuje diskriminaci jakéhokoli typu.

**Kreativita** – schopnost originálně myslet a jednat. Je důležité každý kreativní nápad ve prospěch projektu zaznamenat a dále rozvíjet. Jde o jednu z nejdůležitějších kompetencí pro úspěch projektu. Manažer musí vhodně posoudit při vzniklých problémech, zda originální návrh je vhodným řešením. Vhodnou metodou využití kreativity je tzv. „brainstorming“, kdy si členové projektového týmu s odložením kritiky říkají své nápady, které jsou zaznamenány a poté zhodnoceny.

- Stimuluje členy projektového týmu, aby přicházeli s novými nápady a myšlenkami.
- Všechny nápady a návrhy nejprve hodnotí a až poté přijímá či odmítá.
- Dokáže slučovat různé koncepce, které je možné realizovat při respektování různých hledisek.

**Orientace na výsledky** je zaměření pozornosti týmu na klíčové cíle, abychom získali pro všechny zainteresované strany žádané výsledky. Důležité je vhodné rozmístění a rozvoj členů týmu s ohledem na jejich očekávání. Manažer je placen za výsledky, které uspokojí všechny ze zainteresovaných stran.



- Manažer se snaží najít taková řešení, která nemění samotný plán projektu.
- Neopomíjí detaily, ale ne na úkor celku.
- Nikdy neplní pouze příkazy, ale chová se jako podnikatel.
- Podává výsledky v souladu s očekáváním.

**Výkonnost** je schopnost využívání zdrojů a času, tak aby přinášely očekávané výstupy, rovněž také používání metod a přístupů co nejefektivnější cestou. K dosažení co nejvyšší výkonnosti je důležité detailně navrhnout a naplánovat aktivity v čase a odhadnout jejich pracnost a náklady.

- Vnímá neefektivní využívání zdrojů a provádí k němu opatření.
- Důvěřuje druhým a deleguje úkoly.
- Včas chodí na schůze a zbytečně je neprotahuje.
- Neustále se zlepšuje a dává pracovníkům podmínky ke zlepšení.

**Diskuze** představuje schopnost vhodně argumentovat. Jde o výměnu názorů se vzájemným respektem a umožňuje pochopení obou stran. Logické uvažování nedává prostor nepodloženým dojmům ze situace, zároveň je oporou řízení projektu.

- Manažer dovede vést diskuzi a je otevřený případné kritice.
- Nevhodné chování druhých zmiňuje s taktem stejně tak, jako kritiku.
- Jeho argumenty jsou přímé a logické.
- Využívá energie týmu a sám přistupuje energicky.

**Vyjednávání** obnáší umět vyřešit neshody tak, aby bylo vyhověno oběma zainteresovaným stranám. Dobré ovládnutí této kompetence může manažerovi pomoci při předcházení konfliktním situacím. Výsledkem je situace „win-win“ (vítěz-vítěz), kdy obě strany z vyjednávání vyjdou vítězně a je dosaženo kompromisu. Manažer se musí snažit o udržování dobrých vztahů mezi všemi stranami.

- Jasně definuje cíle vyjednávání.
- Dokáže slevit ze svých požadavků, zároveň ale tvrdě jedná.
- Udržuje pozitivní vztah mezi zainteresovanými stranami.
- Vyjadřuje se efektivně bez zbytečných podrobností.

Podle toho, jakým způsobem strany přistupují k vyjednávání a o jaký výsledek usilují rozlišujeme následující přístupy:

- vyjednávání výhra-výhra – vyjednávající chápou názory a stanoviska druhé strany, vzájemně, proto jsou ochotny vyjednat a slevit ze svých cílů. Jde o poskytnutí jisté výhody protistraně za určitou protihodnotu, při tomto řešení nedochází k nátlakovým situacím;
- vyjednávání výhra-prohra – k této situaci dochází, pokud dominantnější strana nutí protistranu k ústupu a uzavření pro ni nevýhodné smlouvy. Tato strana tedy prohrává. Tento přístup je velmi krátkozraký, jelikož může dojít ke ztrátě spolupráce s poraženým, pokud odmítne jednat;
- vyjednávání prohra-prohra – tento přístup je podobný přístupu předchozímu, rozdíl je v tom, že v této situaci nechce ani jedna ze stran ustoupit. Může se stát, že toto vyjednávání nedojde k žádné dohodě, obě strany tedy prohrály.

**Konflikty a krize** zahrnují způsoby, kterými lze řešit konflikty mezi všemi stranami. Tyto situace mohou nastat při spolupráci vzájemně se neznajících osob, které pracují pod velkým tlakem. Mohou ohrozit chod i samotný úspěch nebo případný neúspěch projektu. Umění řešit nastalé situace spočívá v hledání příčin a možných důsledků, manažer musí v co nejrychlejším čase dát tyto informace dohromady a zvážit možnosti pro dosažení pozitivního efektu.

*„Konflikt představuje mezi dvěma nebo více stranami (jednotlivci, skupinami, odděleními, organizacemi apod.), kterým se jejich zájmy, cíle nebo chování jeví, alespoň v určité míře, jako neslučitelné.“* (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 166)

- Neumožňuje rizikům jejich střežení, akceptuje nejistotu jako výzvu.
- V případě konstruktivní kritiky se chová otevřeně.
- V případě osobních útoků umí odpouštět.
- Konfliktů využívá pro prospěch projektu, nezanedbává problémy.

Možnými důvody ke vzniku konfliktů mohou být například nesoulady osobností a hodnot, soupeřivost, časový nátlak, potlačené předchozí konflikty, malá komunikace a spousta další. Tyto konflikty se dají řešit:

- konfrontací – střetnutí tváří v tvář, agresivní chování, snaha o prosazení vlastní zájmů;
- kooperací – asertivní snaha prosadit se, avšak respektovat protistrany;
- vyhýbáním – nerespektováním svých zájmů ani zájmů protistrany;
- ústupem – odhlížením od svých zájmů a přistoupení na zájmy protistrany;
- kompromis – dohodou, kdy obě strany něco získají i něco ztratí;
- konsenzus – spontánní živelný souhlas.

**Spolehlivost** zajišťuje včasné dodání ve stanovené kvalitě. Spolehlivost buduje důvěru celého okolí – zahrnuje přímočarost, rozhodnost a korektní chování. Motivuje všechny pracovníky a zvyšuje pravděpodobnost dosažení cílů projektu.

- Manažer je spolehlivý – dodá, co slíbil ve stanovenou dobu ve stanovené kvalitě.
- S informacemi nakládá diskrétně.
- Nepřisuzuje vinu druhým, sám přebírá zodpovědnost.
- Má disciplínu a nachází čas na komunikaci, kontroluje chování členů týmu.

**Porozumění hodnotám** zahrnuje schopnost komunikovat s lidmi a vnímat jejich vnitřní kvality i úhly pohledu. Manažer žádá po svých zaměstnancích vyjádření svých hodnot a povzbuzuje je. Porozumění je nezbytné pro akceptování plánu projektu všemi stranami. Základem porozumění je vzájemný respekt.

- Dává podřízeným dostatek svobody, aby úkoly plnili vlastním způsobem.
- Udržuje pravidelný kontakt se zainteresovanými stranami.
- Není outsiderem, je přijímán všemi stranami.
- Poskytuje členům týmu zpětnou vazbu.

**Etika** znamená mravní chování každého jedince. V rámci smluv je v každé organizaci popsáno profesionální chování, které od svých zaměstnanců očekávají. Etika musí být všemi respektována tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Manažer kontroluje, aby se tyto normy dodržovaly a nedocházelo k jejím obcházení, zároveň si musí být vědom toho, zda s kulturními rozdíly dokáže vyjít či se musí nějak řešit.

- Neignoruje etické problémy.
- Prokazuje solidaritu a chrání projekt.
- Společné výsledky jsou mu přednější než vlastní prospěch, má radost z úspěchů druhých.
- Nedělá kompromisy za hranicí etiky, je v otázkách etiky čestný.

V dotazníkovém šetření jsem manažerům pokládala dotazy na tyto kompetence a jak těchto kompetencí využívají vůči projektovému týmu, který vedou.

V předchozím textu jsme si definovali všechny důležité pojmy, které jsou pro následující praktickou část této práce důležité. Po teoretické části práce víme, kdo je projektový manažer a jaké jsou jeho hlavní úkoly při vedení projektu, víme, jakých behaviorálních kompetencí při své práci využívá a zaměříme se na některé z nich a to ty, které sami projektoví manažeři považovali za nejdůležitější při vedení svého týmu. Mimo jiné jsme si i popsali například význam logického rámce projektu, význam managementu ze všech tří úhlů pohledu a certifikaci IPMA, kterou prošlo mnoho z respondentů, kteří odpovídali na otázky v dotazníkovém šetření.

## 2 Vlastní práce

### 2.1 Bankovníctví v České republice

Okruhem zpracování bakalářské práce jsou banky České republiky – konkrétně dvě z nich, které si níže rozebereme, v další práci se na základě dotazníkového šetření zaměřím na využívání behaviorálních kompetencí projektových manažerů a následně jejich přístup zhodnotím.

Do roku 1990 byl v České republice využíván jednoúrovňový bankovní systém s výrazným monopolem Státní banky československé. Nyní je využívání dvouúrovňového bankovního systému děleného na centrální banku, která je státní institucí s nepodnikatelským záměrem a banky obchodní, fungující jako podnikatelské subjekty. Činnost bank a pojišťoven je většinou univerzální tzn., že klienti si mohou libovolně zvolit jakoukoli obchodní banku nebo spořitelnu, které jsou povinny dodržovat bankovní tajemství o poskytnutých službách či operacích.

*„Banku můžeme obecně charakterizovat jako specifický podnik – finančního zprostředkovatele, jehož hlavní činností je různými formami zprostředkovávat pohyb finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty.“* (Synek, 2015, str. 319)

#### 2.1.1 Česká národní banka

Centrální bankou České republiky jen Česká národní banka Praha, vzniklá v roce 1993. Její činnost dále upravuje Ústava České republiky, hlavní úkolem je péče o stabilitu měny. Mezi funkce ČNB patří například:

- zajištění měnové stability
- vydávání bankovek a mincí
- řízení oběhu peněz a platebního styku
- vykonávání dohledu nad bankami 2. stupně
- obchodování na finančních trzích především s cennými státními papíry
- rozvíjení bankovního systému ČR
- správa měnové rezervy

### 2.1.2 Banky druhého stupně

Pro působení banky na českém trhu je nutné získání bankovní licence od ČNB a základní kapitál v minimální výši 500 mil. Kč. K 31. 12. 2003 je bankovní licence vydána 35 bankám z toho 6 stavebním spořitelnám, 9 bankám s převážnou českou účastí a 17 bankám s účastí převážně zahraniční a 9 pobočkám zahraničních bank. Banky druhého stupně dělíme na :

- **banky komerční**, které vystupují jako soukromé firmy sledující ziskový motiv. Poskytují krátkodobé úvěry a realizují platební styk. Tyto banky jsou hlavní složkou české bankovní soustavy a v přímém styku s klienty vytváří komerční peníze.
- **Obchodní banky** jsou podnikatelské subjekty vzniklé za účelem zisku. Zisk banky je tvořen čistými bankovními úroky a poplatky za služby. Poskytují služby jako depozitní a úvěrové operace nebo převody peněz.
- **Investiční banky** emitují cenné papíry a poskytují svým klientům možnost investovat do nich.
- **Hypotéční banky** poskytující úvěry až na 30 let.
- **Spotřební banky**, které provádějí operace spojené s nákup služeb a zboží na úvěr.

## 2.2 Československá obchodní banka, a. s

### 2.2.1 Základní charakteristika

Československá obchodní banka, a. s. byla státem založená v roce 1964 jako banka poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnovými operacemi uskutečněnými na českém trhu. V červnu roku 1991 byla privatizována a přešla pod vlastnictví belgické KBC Bank, která je 100 % dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. V červnu roku 2000 převzala Investiční a poštovní banku jinak značenou IPB. Od 1. ledna 2008 byla ČSOB transformována do samostatné právnické osoby, nyní poskytuje služby všem klientským segmentům, a to fyzickým osobám, malým i středním podnikům a korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví České Republiky působí obchodní banka pod třemi základními obchodními značkami – pobočky ČSO, finanční

centra Era a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty). Samotná skupina ČSOB je tvořena bankou a společnostmi, které jsou přímo či nepřímo pod velením ČSOB, případně KBC nabízející finanční služby:

- Hypoteční banka
- ČSOB pojišťovna
- Českomoravská stavební spořitelna
- ČSOB Penzijní společnost
- ČSOB Leasing
- ČSOB Asset Management
- ČSOB Factoring
- Skupina Patria

Jde o velký podnik s 8464 zaměstnanci (k roku 2017), poskytující služby.

Obchodní firma: Československá obchodní banka, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Registrace: zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46

Identifikační číslo: 00001350

Sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

Předmět podnikání: banka

### **2.2.2 Nabídka služeb**

ČSOB je univerzální bankou nabízející řešení jak pro občany, tak pro malé a střední podniky, družstva, korporace nebo i instituce mezi její vybrané služby patří například hypotéky, půjčky, spořicí účty a kreditní karty. Její součástí je také ČSOB univerzální pojišťovna, která nabízí povinné ručení, cestovní pojištění i pojištění domácnosti. Komplexností a kvalitou svých služeb je srovnatelná i s jinými bankami EU. Hypoteční banka jak již vypovídá její název zabezpečuje hypoteční úvěry a hypoteční kalkulačku. ČSOB Leasing poskytuje finanční služby pro podnikatelské i nepodnikatelské subjekty, zahrnuje produkty pro financování osobních, užitkových, ale i nákladních automobilů, strojů a výpočetní techniky, od roku 2001 má nejvyšší podíl na tomto trhu. Mimo výše

uvedené skupina ČSOB zajišťuje penzijní spoření podporované státem, ekonomické a strategické poradenství pro veřejný sektor a předplacenou Cool Kartu, která umožňuje rodičům zasílat jejich dětem kapesné a mít jejich výdaje pod kontrolou. Dceřiné společnosti Era, Poštovní spořitelna či Patria nabízejí další služby na finančním trhu.

### 2.2.3 Analýza prostředí firmy

Hlavními faktory mikroprostředí firmy jsou podniky, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence a veřejnost.

**Podnik** a jeho samotná existence je silně závislá na spolupráci a funkci všech orgánů.

**Zákazníci** jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, a to i v bankovníctví, kdy je chod firmy přímo závislý na počtu a společnosti zákazníků. ČSOB, a. s. je zaměřená na spotřebitelské trhy tedy na jednotlivce a domácnosti nakupující jejich služby. K roku 2018 má tato banka kolem 3,6 milionu zákazníků v ČR, o které se stará, jde tedy o banku zaujímající velkou část trhu. Nákupní chování a preference jsou těžce definovatelné z důvodu šíře segmentu, který ČSOB pokrývá. Poskytuje služby běžným zákazníkům, tak i prémiovým klientům nebo firmám. Nespornou výhodou pro zákazníka i banku je komplexnost služeb, kdy ČSOB každému klientovi dokáže nabídnout od pojištění a investic až k hypotečním úvěrům a jiným službám. Komunikace se zákazníky je na velmi vysoké úrovni, jsou zde dány směrnice, jak s klientem probíhá komunikace i samotná schůzka od vítání přes přátelskou konverzaci až k samotnému obchodu.

**Dodavatelé** jsou jednotlivci i obchodní firmy dodávající potřebné zdroje společnosti. V případě Československé obchodní banky, a. s. jde například o dodavatele kancelářských potřeb nebo externí firmy najímané například na tvorbu reklam.

<b>Konkurent</b>	<b>Tržní podíl</b>
Česká spořitelna	vysoký
Komerční banka	střední
Moneta Money bank	nízký

*Tab. 2-1 Konkurenti ČSOB, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)*



**Konkurence** – pro úspěšný chod organizace je velmi důležité znát své zákazníky, ale také vědět dostatek informací o své konkurenci jako například jejich strategii a cíle nebo kde nalezneme jejich slabé a silné stránky. Samotná konkurence vzniká v případě odvětvové konkurence, konkurence značek nebo formy. ČSOB má na české trhu velmi mnoho konkurentů, příkladem lze uvést – FIO Banku nebo Airbank, největšími konkurenty ale zůstávají Česká spořitelna a Komerční banka.

*Česká spořitelna* založená roku 1825 jako první instituce na území ČR zaměřená na spoření nyní působí jako univerzální banka sloužící více než 5 milionům klientů, mezi které patří malé a střední podniky, města a obce, ale i běžní klienti. Od roku 2000 Česká spořitelna spadá pod skupinu Erste Group.

*Komerční banka, a. s.* vznikla roku 1990 jako státní instituce, od roku 1992 vystupuje jako a. s. V dnešní době nabízí širokou nabídku služeb v oblastech podnikového bankovníctví i investování. KB spadá pod francouzskou skupinu Sociétés Générales.

*Moneta Money bank, a. s.* je česká bankovní instituce založená v roce 1998 pod názvem GE Money bank, a. s., od 1. května 2016 se název změnil na Moneta Money Bank. a. s., specializuje se na trh pro fyzické osoby a podnikatelské subjekty.

#### **2.2.4 Analýza silných a slabých stránek**

##### **Silné stránky**

Mezi silné stránky Československé obchodní banky patří známost značky a tradice, neboť společně s Českou spořitelnou patří mezi nejstarší komerční banky na českém trhu. V každoročním hodnocení spotřebitelů je hodnocena jako jedna z nejdůvěryhodnějších bank na trhu. ČSOB nabízí také široké portfolio nabídky pro zákazníky a tady i pokrývá velkou skupinu segmentů, jak firemní bankovníctví, tak služby pro jednotlivce. Další nespornou výhodou je husté rozmístění poboček a bankomatů po celé České republice. Pobočky nalezneme i na malých městech oproti tomu bankomaty na všech frekventovaných místech ve velkých městech tak, aby klienti neměli problém při placení poplatků u jiných bank. Velmi důležitou silnou stránkou je mezinárodní zaštitění belgickou skupinou KBC, tato skupina je velmi silná a stabilní. Spolupráce ČSOB s jejími dceřinými společnostmi je obrovskou výhodou oproti konkurenci, neboť nabízí řadu specializovaných produktů.

## Slabé stránky

Mezi slabé stránky této společnosti je nutné uvést možné poplatky pro fyzické osoby a podnikatele, kdy není možné vždy tyto poplatky prominout klientům, tyto poplatky mohou vést k přechodu klienta ke konkurenci. Mimo jiné se banka snaží držet stejné procento p.a. u hypotečních úvěrů s konkurencí, bohužel však ne vždy se jí podaří mít procento na stejné úrovni. Tím, že banka spadá pod mezinárodní společnost, měl by zde být větší důraz na jazykovou vybavenost zaměstnanců tak, aby s klienty dokázali plynně komunikovat o jejich dotazech a přáních, v praxi tomu ale ne vždy bývá.

<b>Silné stránky (STRENGTHS)</b>	<b>Slabé stránky (WEAKNESSES)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ tradice a známost značky</li><li>▪ frekventovanost poboček</li><li>▪ důvěryhodnost</li><li>▪ široká nabídka služeb</li><li>▪ mezinárodní zaštitění</li><li>▪ spolupráce s dceřinými společnostmi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ poplatky</li><li>▪ procenta p.a.</li><li>▪ slabá vybavenost jazykových dovedností u zaměstnanců</li></ul>
<b>Příležitosti (OPPORTUNITIES)</b>	<b>Hrozby (THREATS)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ silná pozice na evropském trhu</li><li>▪ komplexnost nabídky pro klienty</li><li>▪ moderní internetové bankovníctví</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ odchod klientů</li><li>▪ vysoký kurz měny</li><li>▪ inflace</li></ul>

Tab. 2-2 Analýza silných a slabých stran ČSOB, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

## Příležitosti

ČSOB (pod skupinou KBC) působí ve více státech Evropy a má v nich silnou pozici, v dnešní době, kdy jsou hranice otevřené a lidé často cestují, se jí otevírá obrovská příležitost v podobě oslovení potencionálních klientů, kteří z pracovních či osobních důvodů cestují po Evropě. Československá obchodní banka je také pro klienty velmi atraktivní díky komplexnosti řešení v retailovém segmentu. Pokud klient zařizuje

hypoteční úvěr nebo nakupuje automobil, skupina ČSOB jej rovnou pojistí a poskytne další produkty. Mimo jiné velmi moderně a pravidelně vylepšuje své internetové bankovníctví a jiné služby – v dnešní době už mají klienti možnost nahlížet na svůj účet i provádět platby pomocí mobilního telefonu nebo využít aplikace a ukazovat slevové nebo členské karty, které u sebe klienti fyzicky nemají.

## **Hrozby**

Odchod klientů ke konkurenci je velmi častou hrozbou každé banky. Konkurenční boj v bankovníctví se vede velmi silný. Je tedy důležité mít přehled o konkurenci a bojovat s ní. Mimo jiné je velmi velkým ohrožením kapitálový a inflační trh a jeho změny na něm. Je tedy důležité, aby banka velmi obezřetně řídila tyto rizika.

### **2.2.5 Certifikace manažerů**

Akciová společnost ČSOB si v rámci certifikace a vzdělávání svých zaměstnanců vede vlastní vzdělávací systém – HR systém. V této aplikaci, kterou má každý ze zaměstnanců k dispozici, je hlášené povinné školení, kurz nebo e-learning, kterým musí daný zaměstnanec projít. Povinné kurzy díky propojení všech systémů ve skupině ČSOB jsou hlášena pomocí e-mailu vždy s předstihem před propadnutím jejich platnosti. Určité vzdělávací kurzy a certifikace jsou plněny opakovaně v pravidelných časových intervalech například ročních, některé stačí udělat jednou za celou dobu pracovního poměru s ČSOB. Tyto vzdělávací moduly jsou placeny z peněz ČSOB tak, aby svým zaměstnancům poskytla co nejlepší možné vzdělání a rozvoj. Jednotlivé nabídky této aplikace nabízejí položky jako vzdělávání, rozvoj nebo kariéra, ve kterých jsou k prohlédnutí i splnění jednotlivé kurzy. Tyto certifikace probíhají ve dvou fázích – v první zaměstnanec přečte připravený text, který vzdělává a rozvíjí znalosti o určité oblasti. V druhé části zaměstnanec plní internetový test. Splnění povinného kurzu nebo kurzu zadaného manažerem pracovníka jsou potvrzena certifikátem.

V rámci vzdělávání projektových manažerů jsou vedené kurzy, které jsou potvrzeny certifikáty po jejich splnění. I tyto kurzy se dělají přes HR systém. V nabídce těchto kurzů jsou například: Leader v roli facilitátora svého týmu, Vedení vzdálených týmů nebo obecný – projektové řízení v ČSOB a mnoho dalších. Kurzy nejsou přístupné pro běžné zaměstnance, pouze pro projektové manažery z této skupiny. Mimo internetová

školení mají projektoví manažeři možnost různých školení i na půdě této akciové společnosti.

Mimo uvedený systém Československé obchodní banky mají někteří z manažerů externí certifikace, kterými prošli v předchozích zaměstnáních či v průběhu jejich kariéry v ČSOB. Jde o certifikace IPMA, PRINCE2 nebo PMI, ale i spoustu méně známých školení pro rozvíjení dovedností projektových manažerů.

### **2.2.6 Právě probíhající projekty**

ČSOB pomáhá regionům je jedním z portfolií právě probíhajících projektů Československé obchodní banky, jde o projekty, kdy jednotlivými činnostmi tato banka pomáhá širokému okruhu lidem, kteří tuto pomoc potřebují. Tyto projekty probíhají v celé České republice v jednotlivých regionech. Práce na těchto projektech je v podobě příspěvků či samotném organizování akcí, rekonstrukcí a jiných aktivit.

V plzeňském kraji probíhají tyto projekty:

**Ples handicapovaných** – tato akce si klade za cíl propojit skupiny handicapovaných a lidí bez handicapu. Tento ples má pomoci postiženým se začleněním do společnosti, program plesu je koncipován tak, aby si návštěvníci vzájemně nahlédli do volnočasových aktivit i běžného života.

**Mentoringové programy pro podporu dětí a rodin** – tento projekt probíhá formou mentoringových aktivit pro rodiny a děti, kdy je z různých důvodů diagnostikován problém zapadnout do kolektivu. Může jít například o děti z dětských domovů, traumatické zážitky, minoritní etnické či jazykové skupiny, poruchy chování a pozornosti a spoustu jiných.

**Výměna stropních trámů a oprava podlah zámku ve Veselí nad Úhlavou** –jde o další etapu záchranných prací na tomto zámku. Nově vzniklé prostory budou využívány jako zázemí pro řemeslníky a dobrovolníky, kteří se na záchraně podílejí.

Mimo plzeňský kraj lze uvést projekty jako Máma v úzkých – balíček odborných konzultací, Komunitní zahrada v středočeském kraji nebo Osobní automobil pro terénní pečovatelskou službu v kraji Vysočina.

Každý rok tato akciová společnost pomocí různorodých programů pomůže různým projektům nebo tyto projekty vytvoří, aby pomáhala potřebným. V roce 2016 šlo

o Nadační program vzdělávání, kdy tato banka rozdělila mezi neziskové organizace milion korun.

Dalšími projekty, které nesouvisí s pomocí potřebným, mohou být uvedeny BSI2 – rozšíření biometrického podepisování na více dokumentů, tento projekt chrání životní prostředí díky úspoře papírů a dává klientovi možnost nahlédnout do těchto dokumentů a smluv pomocí jeho osobního internetového bankovníctví nebo projekt Jednotná identifikace, kdy dochází ke sjednocení identifikace klienta ve všech obchodních místech ČSOB a ERA (Česká pošta), ČMSS atd.

## **2.3 Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.**

### **2.3.1 Základní charakteristika**

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. založená roku 1992 je rozvojovou bankou České republiky. Jejím akcionářem je Česká republika v zastoupení ministerstva průmyslu, ministerstva financí a ministerstva pro místní rozvoj. V říjnu roku 2016 schválila česká vláda transformaci této banky na banku národní rozvojovou. Po této transformaci měla podporovat především malé a střední podnikatele, dále byla rozšířena i do oblasti podpory bydlení a financování vybrané infrastruktury. Cílem je podpora hospodářského a sociálního rozvoje České republiky prostřednictvím poskytování zvýhodněných finančních produktů, hlavně v oblastech malého a středního podnikání a rozvoj infrastruktury. Českomoravská rozvojová banka nabízí především:

- zvýhodněné úvěry s využitím prostředků státního rozpočtu a strukturálních fondů pro malé a střední podniky
- zvýhodněné úvěry pro rozvoj technické infrastruktury obcí.

Obchodní firma: Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Registrace: zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B MCCCXXIX

Identifikační číslo: 44848943

Sídlo: Jeruzalémská 964/4, 110 00, Praha 1

Předmět podnikání: banka

Stejně jako ČSOB jde o podnik poskytující služby, střední velikosti – 209 zaměstnanci k roku 2016.

### **2.3.2 Nabídka služeb**

ČMZRB zaměřená na segment obchodníků a podnikatelů nabízí širokou nabídku záruk za úvěr či za nabídku, úvěry s 0 % úrokem či investiční a provozní úvěry nebo běžné účty pro podnikatele.

### **2.3.3 Analýza prostředí firmy**

**Podnik** – ČMZRB nemá charakter běžné komerční banky. Její role tkví například v pomoci podnikatelům, kteří si potřebují koupit nový výrobní stroj, ale nemají dostatek financí na jeho zajištění, poskytne potřebnou záruku, což podnikateli umožňuje dále rozšiřovat jeho činnost.

**Zákazníci** této společnosti jsou hlavně začínající podnikatelé nebo podnikatelé v rizikových oborech jako z oblasti vědy nebo zaměstnávající postižené lidi.

**Dodavatelé** – nebyly mi poskytnuty informace o dodavatelích ČMZRB, a. s.

**Konkurence** – Českomoravská banka nenabízí běžné produkty jako běžné komerční banky, proto jí také není přímým konkurentem. Její zaměření na podnikatelský trh obcí, měst a krajů jí dává silné postavení na tomto uzavřeném trhu. Konkurencí jí ale stále mohou být banky nabízející služby podnikatelům jako například ČSOB, a. s. a jí podobné.

### **2.3.4 Analýza silných a slabých stránek**

#### **Silné stránky**

Základna zákazníků a dlouhodobé vztahy s nimi jsou pro ČMZRB klíčové. Úzký segment a unikátnost nabídky na tomto trhu, na který se specializuje, otevírá velmi malou možnost, že by jejich klient přešel ke konkurenci. Tato značka velmi pozitivně vnímána a přináší podnikatelům lepší možnosti k budoucímu rozvoji.

## Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze uvést malou prezentaci firmy, která nenapomáhá potenciálním klientům získat povědomí o této bance. Ve spojitosti s malým portfoliem produktů může vést k jejímu složitému hledání i neporozumění nabídky. Specifičnost nabídky vede k nezastupitelnosti zaměstnanců, kteří do problematiky a nabídky svého segmentu vidí ovšem jejich nahrazení by mohlo být problematické.

## Příležitosti

Podnikání v různých oborech je stále velmi velký sektor, na který se ČMZRB zaměřuje, vznikají zde velmi rychle i nové segmenty.

## Hrozby

Segment, na který je ČMZRB zaměřena je silně závislý na výkonu hospodářství České republiky, jeho případné zpomalení by mohlo mít fatální důsledky na samotnou existenci banky. Hrozbou také může být vstup nové konkurence, v dnešní době totiž tato banka nemá přímou konkurenci díky specifičnosti svých služeb.

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ základna zákazníků</li><li>▪ dlouhodobé vztahy se zákazníky</li><li>▪ unikátní nabídka služeb</li><li>▪ pozitivní vnímání značky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ malá prezentace firmy</li><li>▪ malé portfolio produktů</li><li>▪ nezastupitelnost zaměstnanců</li></ul>
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ růst významu sektoru podnikání</li><li>▪ nové segmenty na trhu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ zpomalení výkonu hospodářství</li><li>▪ vstup nové konkurence na trh</li></ul>

Tab. 2-3 Analýza silných a slabých stran ČMZRB, a. s. (zdroj: vlastní zpracování)

### **2.3.5 Certifikace manažerů**

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. nemá oprávněný certifikační orgán k interní certifikaci projektových i ostatních manažerů nejsou tedy žádné certifikace v rámci této banky realizovány. Několik z manažerů ČMZRB má však certifikace externí zejména potom obchodníci s cennými papíry. Tito zaměstnanci splnili například certifikaci IPMA stupně A – prokázali úspěšné používání kompetenci při koordinaci programů a portfolií, správně je vedou a vhodně využívají elementů kompetencí; stupně B – prokázali, že umějí užívat elementy kompetencí ve složitých projektových situacích, stupně C – používají elementů kompetencí v projektových situacích s omezenou komplexitou řízení a stupně D – jsou písemně přezkoušeni ze znalostí souvisejících s elementem kompetencí. Někteří zaměstnanci prošli certifikací PMI v různých úrovních a také certifikacemi a školeními na jejich předchozích pracovištích převážně v bankovním sektoru.

### **2.3.6 Právě probíhající projekty**

Jedním z právě běžících projektů v Českomoravské záruční a rozvojové bance je dofinancování projektů firem s výzkumným či inovačním záměrem. V tomto projektu bude propojovat dotační podpory financování výzkumu a vývoje a transferování technologií v České republice s obrátkovými nástroji, které realizuje tato banka společně se soukromými bankovními institucemi. Díky spojení v tomto projektu s Technologickou agenturou České republiky může tedy podpořit větší množství žadatelů.

Dále se také Česká republika zapojí přes ČMZRB do tzv. Středoevropského fondu fondů (SFF), jehož cílem je formou rizikového kapitálu podporovat rostoucí inovativní firmy v zemích regionu střední Evropy. Do tohoto fondu, který bude řízen Evropským investičním fondem bude mimo jiné zapojeno Rakousko, Slovinsko a Slovensko.

V červnu 2017 byl také spuštěn program Expanze, který nabízí malým a středním podnikatelům bezúročné investiční úvěry až do výše 45 % způsobilých výdajů. Vedle podnikatelů z oborů jako průmyslu nebo stavebnictví mohou tento úvěr získat i podnikatelé z oborů cestovního ruchu, dopravy nebo zdravotnictví.



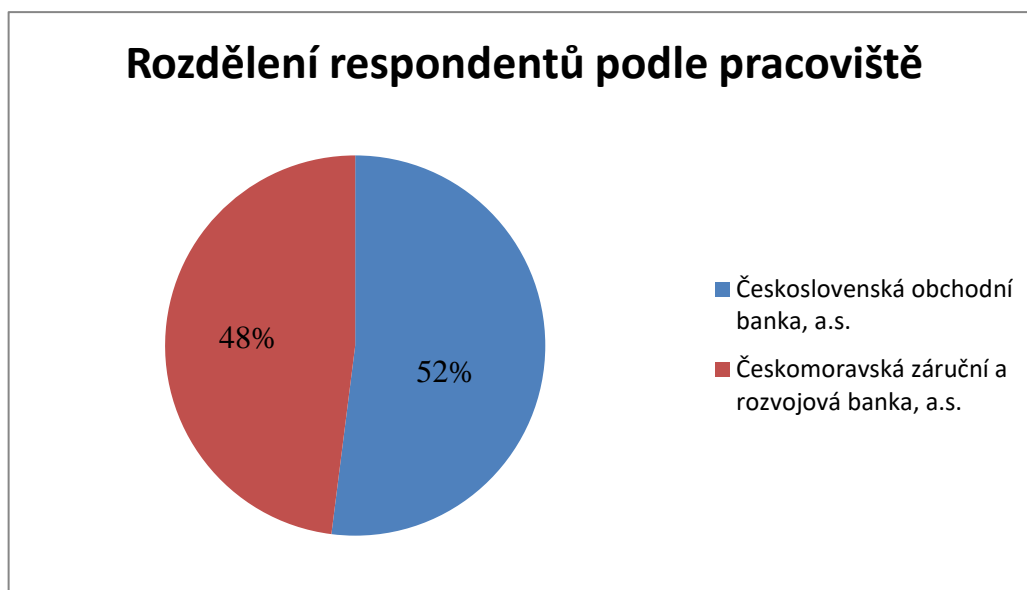
## **2.4 Dotazníkové šetření**

V této části práce je cílem vyhodnocení využívání jednotlivých behaviorálních kompetencí projektových manažerů na základě dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo zjistit na vzorku projektových manažerů na kolik znají a využívají vybraných behaviorálních kompetencí. Na základě údajů, které jsem získala z těchto dotazníků se pokusím tyto výsledky zhodnotit a navrhnout opatření pro lepší využívání těchto kompetencí. Dotazník byl vytvořen pomocí Google.com – dotazníků a odeslán emailem mezi pracovníky – projektové manažery Československé obchodní banky, a. s. a Českomoravské rozvojové a záruční banky, a. s.; před samotným vytvořením a odesláním dotazníků mi byl poskytnut čas pro schůzku a rozhovor s manažery, tito manažeři zhodnotili jako důležité kompetence právě ty, které jsou později dala do dotazníku a to – asertivitu, konflikty, diskuzi a kreativitu. V dalším zkoumání a hodnocení dotazníků byl tento předpoklad z velké části potvrzen, až na výjimky mezi liberálními a autoritativními manažery, kteří dávali důraz na jiné kompetence. Na tuto otázku se v dalším textu zaměříme podrobněji.

### **2.4.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Celkem bylo osloveno 30 respondentů a odezva byla 25 respondentů tedy 80 %. Ve vybraném vzorku je obsaženo 18 mužů a 7 žen, tedy projektoví manažeři, kteří dotazník vyplnili, byli ze 72 % muži.

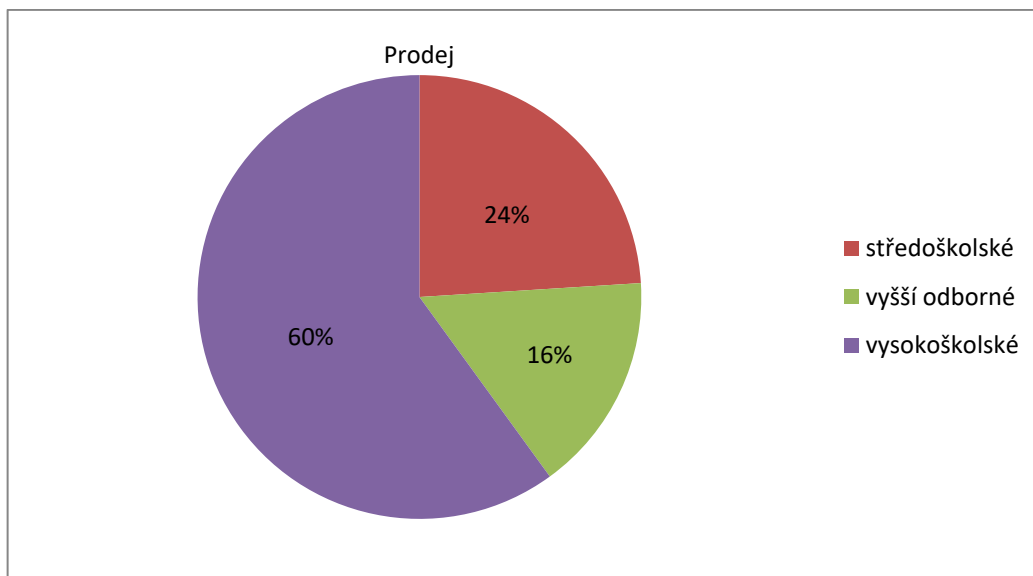
Většina mužů byla z Českomoravské záruční a rozvojové banky a velká většina respondentů ve věku 46–60 let, pracovníky této banky byli muži ve věku 60 a více let, kteří byli jednou z menšinových skupin. První věkovou kategorií 18–25 let tvořila celkem 5 projektových manažerů. Druhou věkovou kategorií tvořili manažeři ve věku mezi 26–35 lety, kterých bylo celkem 7, tedy 29,32 %, třetí kategorie 36–45let obsahovala 4 manažery (16,7 %), čtvrtá – 25 % byla kategorií ve věku 46–60 lety a byla zvolena 6 projektovými manažery a poslední nejmenší skupina 60 a více let byla označena dvěma manažery, kteří vytvořili skupiny zaujímající 8,3 % z celkového počtu respondentů.



*Obr. 2-1 Rozdělení respondentů podle pracoviště (zdroj: vlastní zpracování)*

Předchozí graf (Obr. 2-1) znázorňuje procentuální vyjádření oslovených respondentů podle jejich zaměstnavatele. Respondenti zde volili ze dvou možností – Československé obchodní banky a Českomoravské záruční banky – respondenti byli osloveni pouze z těchto dvou banky. Výsledný počet byl téměř vyrovnaný – 52 % tedy 13 osob bylo zaměstnanci ČSOB, a. s. a 48 % - 11 osob bylo pracovníky ČMZRB, a. s.;

Respondenti byli z 60 % vysokoškolsky vzdělaní – celkem 15 respondentů, menší skupina 16 % (4 respondenti) měla vyšší odborné vzdělání a skupiny středoškolsky vzdělaných měla 6 24 % - 6 respondentů.



Obr. 2-2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

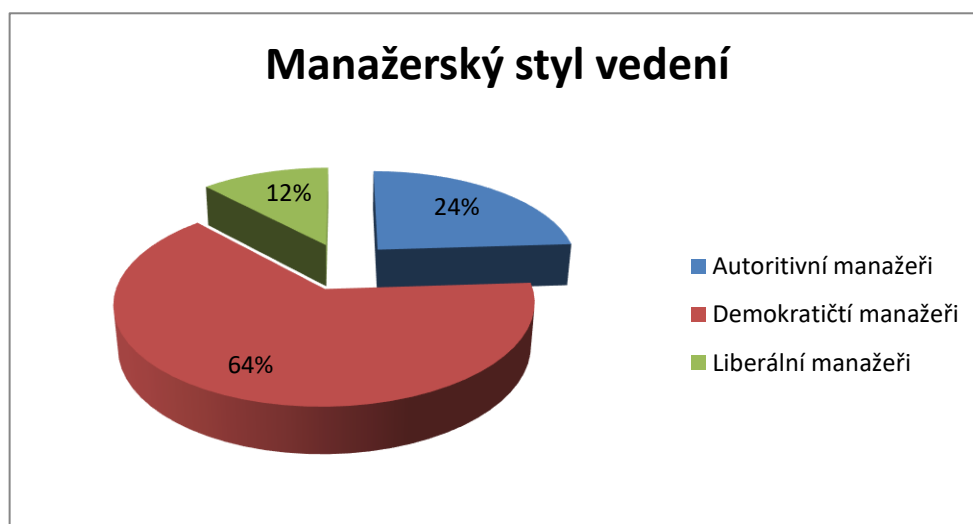
Poslední zkoumanou obecnou informací bylo, jaké vzdělání projektoví manažeři mají v rámci projektového řízení, přičemž většina – 13 osob má vysokoškolské vzdělání zaměřené na projektové řízení, druhou obsáhlou skupinou byli osoby, které prošly interní certifikací, těchto osob bylo celkem 11 – a téměř všichni byli pracovníky ČSOB, a. s., která se snaží své zaměstnance dále rozvíjet a vzdělávat v oboru a jejich práci, naopak ČMZRB, a. s. interní certifikaci nevede. Velmi málo z oslovených osob prošlo certifikací IPMA – tedy 3 osoby, jedna osoba prošla vzděláním PRINCE2 a 6 osob z 25 dotázaných se naučila projektovému řízení již na střední škole.



Obr. 2-3 Vzdělání v oblasti projektového řízení (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 64 % (16 dotazovaných) se označilo za manažera demokratického, 24 % tedy 6 manažerů svůj styl vedení ohodnotili jako autoritativní a menší procento – 12 % obsahovalo 3 liberální manažery.

Ženy se většinou považují za manažery demokratické, žádná z oslovených se nepovažuje za manažera liberálního a dvě z nich se hodnotily jako manažery autokratické. U mužů tomu však byla jinak, 10 manažerů mužského pohlaví zvolili možnost manažera demokratického, 4 osobnost autoritativního a zbylí označili liberální typ manažera. Názory na důležitost jednotlivých behaviorálních kompetencí se silně lišili na základě přístupu oslovených manažerů, demokratičtí považují za nejdůležitější jiné, než manažeři demokratičtí, nejvíce se však lišili názory demokratických a autoritativních manažerů, jak jsem očekávala, že dotazník ukáže.



Obr. 2-4 Manažerský styl vedení u respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

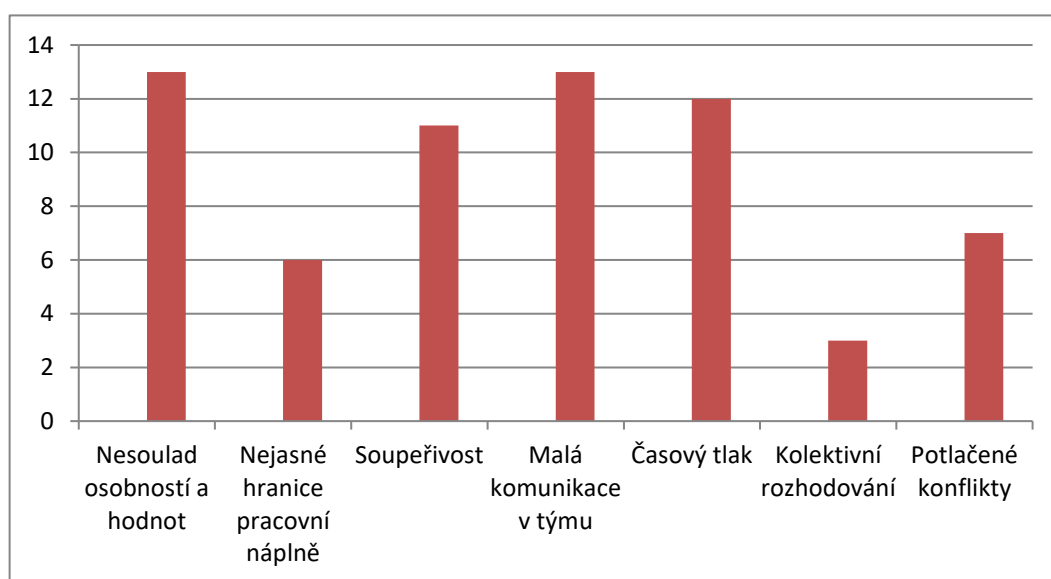
Podle výsledků dotazníku zodpovězeného respondenty byl potvrzen názor manažerů z obou bank, kdy při osobním rozhovoru zmínili za velmi důležité behaviorální kompetence asertivitu, zainteresovanost a motivaci a diskuzi, mimo jiné i sebekontrolu, orientaci na výsledky nebo spolehlivost hodnotili jako velmi důležité. V tomto bodě dotazníku byl nejvíce poznat rozdíl mezi názory manažerů autoritativních, demokratických a liberálních. Zatímco autoritativní manažeři lpěli na spolehlivosti, orientaci na výsledcích, konfliktech, asertivitě a výkonnosti, manažeři demokratičtí preferovali možnosti jako asertivita, zainteresovanost a motivace nebo kreativita. Liberální manažeři nejčastěji volili oznámkování jedničkou behaviorální kompetence

jako kreativita, diskuze, otevřenost a etika. Na otázku: Oznamkujte jako ve škole, které z následujících behaviorálních kompetencí využíváte nejčastěji ve Vaší běžné praxi, odpovídali všichni respondenti povinně. V následující tabulce je ukázáno, kolik osob považuje uvedené kompetence jako klíčové pro úspěšné vedení týmu. Názory těchto manažerů se výrazně nelišily od názorů manažerů, kteří vyplnili dotazníky. Velké rozdíly jsou vidět pouze v názorech manažerů liberálních ve velké většině otázek v dotazníku.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Vůdcovství</b>	9	6	9	1	0
<b>Zainteresovanost a motivace</b>	8	11	4	2	0
<b>Sebekontrola</b>	6	11	5	3	0
<b>Asertivita</b>	12	9	4	0	0
<b>Uvolnění</b>	3	10	9	3	0
<b>Otevřenost</b>	6	8	9	2	0
<b>Kreativita</b>	11	7	6	1	0
<b>Orientace na výsledky</b>	7	7	10	1	0
<b>Výkonnost</b>	11	4	9	1	0
<b>Diskuze</b>	14	6	5	1	0
<b>Vyjednávání</b>	5	11	8	1	0
<b>Konflikty a krize</b>	12	3	5	5	0
<b>Spolehlivost</b>	14	7	4	0	0
<b>Porozumění hodnotám</b>	5	13	6	1	0
<b>Etika</b>	8	11	4	2	0

*Tab. 2-4 Hodnocení behaviorálních kompetencí podle využívání v běžné praxi (zdroj: vlastní zpracování)*

Dalším otázkou velmi důležitou pro následující rozbor bylo, jaké příčiny konfliktů považují manažeři za nejčastější. Zde byly názory velmi vyrovnané, 52 % z 25 respondentů zvolilo jako nejčastější příčinu vzniku konfliktu nesoulad osobnosti a hodnot, 52 % vybralo možnost malé komunikace v týmu a 48 % vybralo soupeřivost. V opatřeních se tedy zaměříme na vybrané možnosti a jak takto vznikajícím konfliktům můžeme předcházet. V další části dotazníku jsem se tedy zaměřila na to, jak manažeři tyto konflikty řeší.



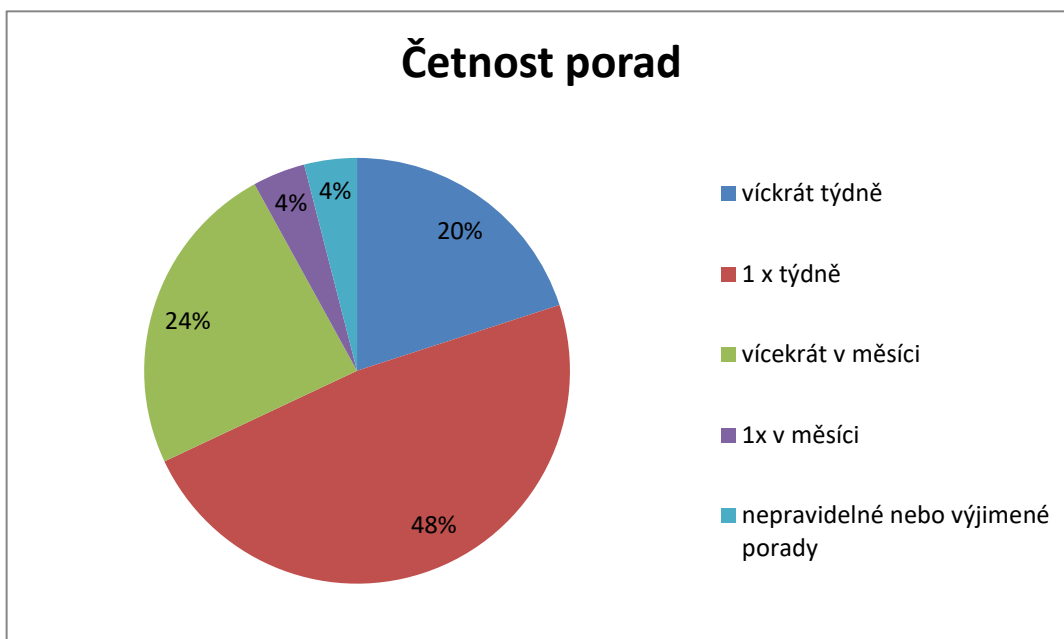
Obr. 2-5 Nejčastější příčiny vzniku konfliktů (zdroj: vlastní zpracování)

Téměř žádný z manažerů nevyužívá techniky vyhýbání se konfliktu, stejně jako ústupu. Tito manažeři příležitostně využívají techniky konsenzu – tedy metodu shodného mínění, zejména živelné souhlasy. Nejčastěji volenými možnostmi byly metody konfrontace, kooperace a kompromisu.

Konflikty mohou mít dvě možnosti důsledků, a to jak pozitivní, tak negativní. Pozitivními důsledky mohou být vyjasnění dané záležitosti, konfrontování osobních stanovisek a názorů a může se zlepšit i samotná kvalita řešení problémů. Úkolem manažerů tedy není konflikty potlačovat, ale udržovat jejich přiměřenou míru. Tato míra však nesmí vést až k negativním druhům konfliktů, kdy mohou vést až k narušení důvěry ve skupině, nemožnosti další spolupráce či snížení pracovní ochoty.

V další části dotazníku jsem se zaměřila na diskuze s projektovým týmem. 48 % manažerů vede se svým týmem pravidelné porady 1x týdně, 20 %, kdy většina byla manažerů autoritativních uvedla, že porady vede vícekrát v týdnu, 24 % oslovených

vede poradu vícekrát v měsíci, 4 % jednou měsíčně a zbylá 4 % pořádají porady nepravidelné.



Obr. 2-6 Četnost porad a diskuzí s projektovým týmem (zdroj: vlastní zpracování)

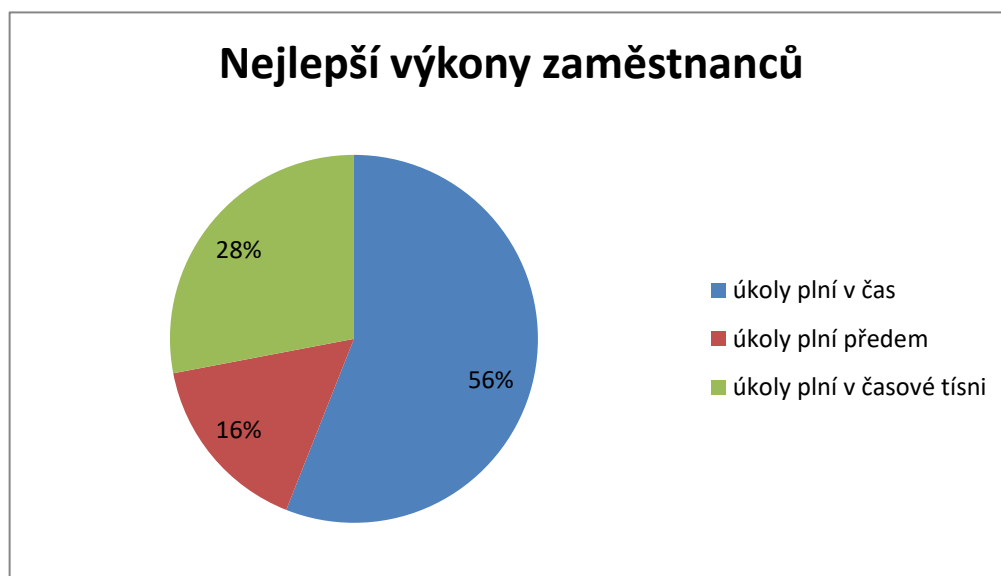
Na těchto poradách je možnost, že některý ze členů týmu poddá kreativní nápad či názor, zeptala jsem se tedy manažerů, jak otevření jsou těmto novým nápadům. 13 manažerů – 52 % jsou těmto návrhům velmi otevření, 10 oslovených, kteří přicházejí na 40 % jsou spíše otevření novým nápadům a zbylých 8 %, tedy dva respondenti jsou těmto názorům otevření podle situace.

K novým, inovativním a kreativním názorům by měl být pracovník náležitě motivován. Rozlišujeme mnoho typů motivace, v dotazníkovém šetření jsem požádala projektové manažery, aby jednotlivé typy motivace ohodnotili známkami jako ve škole, podle jejich názoru, jak moc účinně motivují.

Možnost finančních benefitů byla zvolena všemi 25 manažery a ohodnocena známkami 1 a 2. Druhou nejlépe hodnocenou formou motivace je pracovní postup, kdy byla hodnocena známkami mezi 1–3, nefinanční benefity byly hodnoceny stejně jako možnosti pracovního postupu, za nejméně účinnou metodu považovali manažeři slovní ohodnocení.

Názor manažerů na velikost motivace jejich týmu byl velmi pozitivní, 60 % respondentů ho ohodnotilo jako spíše motivovaný, 20 % za velmi motivovaný a 20 % nevědělo na kolik jejich tým motivovaný je.

Fungují tyto týmy dostatečně a plní zadané úkoly včas? I na tuto otázku byli manažeři dotázáni. Otázka jak často vedete porady se svým týmem byla zodpovězena 14 manažery – tedy většina hodnotí výkon svých zaměstnanců jako nejlepší, když plní úkoly včas, manažeři vidí nejlepší výsledky, když jejich tým plní úkoly s předstihem a sedm manažerů vidí nejlepší výsledky, když je tým v časové tísní. Možnost časové tísně volili nejčastěji manažeři liberální, pokusím se jim tedy v opatřeních navrhnout kroky, kterými by mohli předcházet časové tísní týmu a mohli tak získávat ještě lepší výsledky.

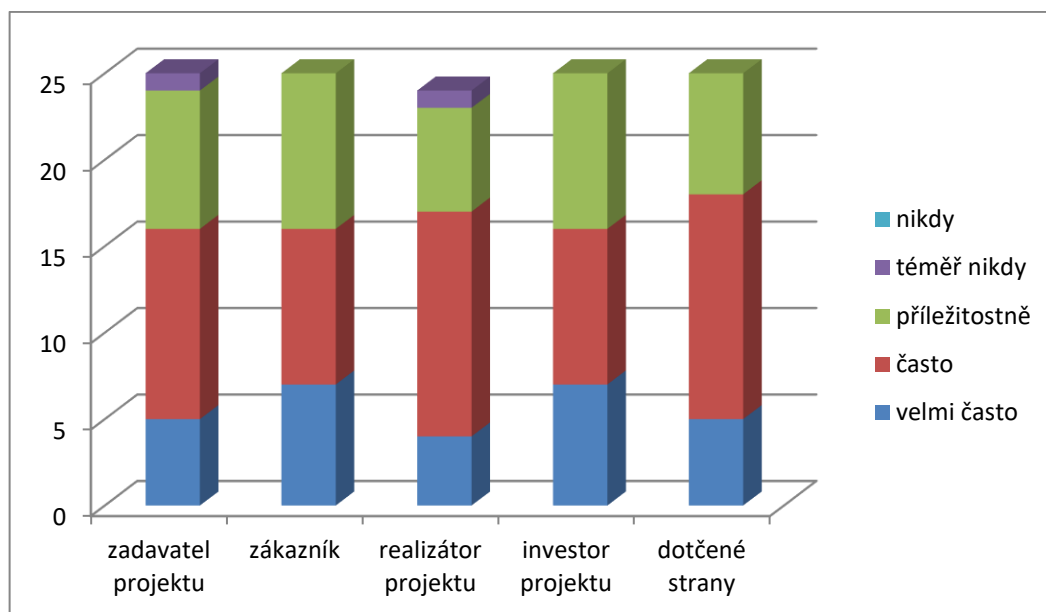


*Obr. 2-7 Kdy zaměstnanci podávají nejlepší výkony (zdroj: vlastní zpracování)*

Poslední část dotazníku byla zaměřena na asertivitu. 68 % považuje svůj tým za asertivní, 7 % považuje svůj tým za pasivní a 4 % za agresivní. Agresivní tým byl zvolen pouze jedním, manažerem není tedy pro tento výzkum stěžejní. Pasivita zaměstnanců byla zvolena především demokratickými manažery, na tento problém se pokusím zaměřit v další části práce.

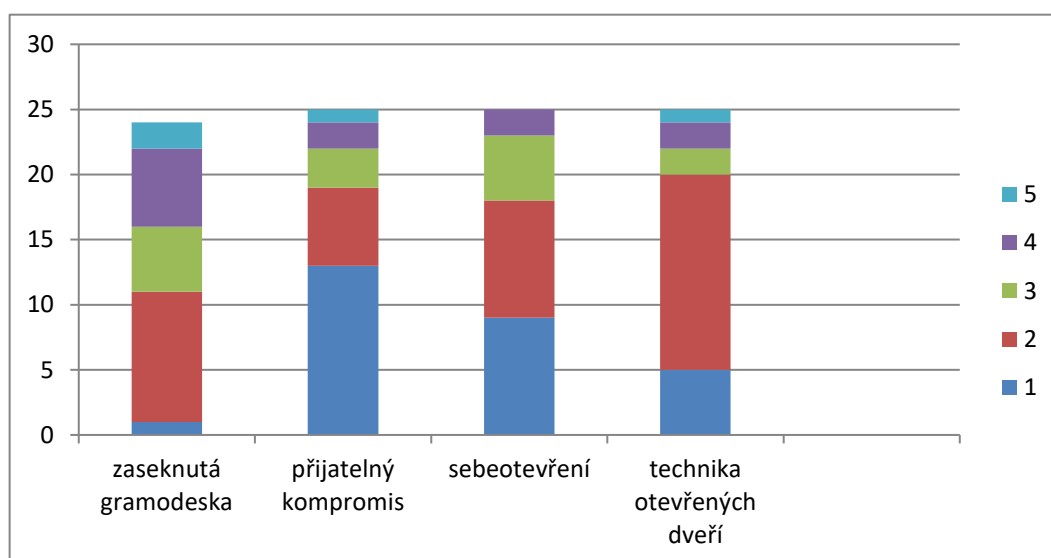
Důležité je ale zjistit, jestli sami manažeři se považují za asertivní a kdy asertivity využívají. Položená otázka zněla – „Ve styku se kterými ze zainteresovaných stran využíváte asertivní komunikace a na kolik jí využíváte?“





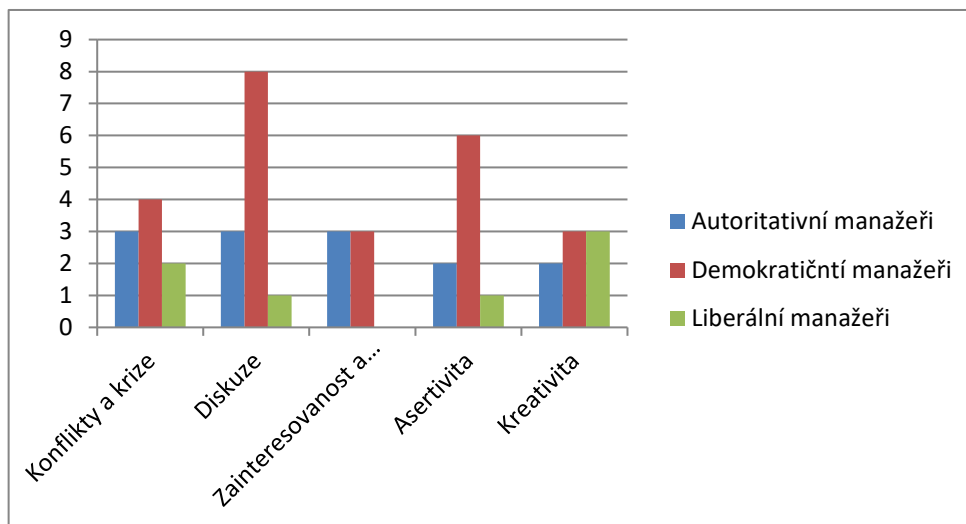
Obr. 2-8 Asertivita manažerů vůči zainteresovaným stranám projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Manažery lze tedy ohodnotit obecně jako asertivní, možnost, že by nikdy nebyli asertivní vůči kterékoli zainteresované straně, nebyla zvolena. Asertivita je velmi důležitá komunikační dovednost, která umožňuje prosazovat názory vlastní, ale i názory týmu. Pokud jsou názory manažera v dobrém zájmu pro tým a průběh projektu je velmi důležité umět je správně obhájit a stát si za nimi. Rozlišujeme čtyři asertivní techniky a podíváme se, jak je asertivní manažeři považují za funkční. Manažeři známkovali jednotlivé možnosti stupnicí jako ve škole.



Obr. 2-9 Funkčnost jednotlivých asertivních technik (zdroj: vlastní zpracování)

Za nejvíce funkční techniku považují manažeři metodu přijatelného kompromisu, tedy metody „win-win“. Dobře byla ohodnocena i metoda sebeotevření – metodě postavené na odbourání úzkosti napětí a strachu, který může v komunikátorovi vyvolávat chování druhé osoby. Technika otevřených dveří je také považována za funkční, nejméně funkční se pro manažery jeví metoda zaseknuté gramodesky.



Obr. 2-10 Vyhodnocení důležitosti vybraných behaviorálních kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce důležitou kompetencí napříč všemi skupinami byly vybrány konflikty a krize, na které byly zaměřené i další otázky. Respondenti ze 60 % dokáží konflikty a krize řešit sami svépomocí, 36 % respondentů konflikty řeší s pomocí druhých osob podle situace a závažnosti konfliktu a 4 % - jedna osoba, která uvedla, že k řešení konfliktů potřebuje pomoc jiného pracovníka, tato osoba byl manažer liberálního stylu vedení.

Po dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že názory mezi pracovníky banky Československé obchodní a Českomoravské záruční a rozvojové se příliš neliší, není tedy nutné tyto rozdíly dále rozebírat. Rozdíly mezi názory mužů a žen také nebyly výrazně odlišné. Většina manažerů byla vysokoškolsky vzdělaná. Věkové rozdíly nečinily v dotazníky velké rozlišnosti. Nejvíce se názory lišili napříč přístupem k manažerskému stylu vedení. V části, kde budu navrhopvat opatření, kterými se pokusím předcházet potencionálním problémům tedy navrhnou opatření obecná a dále opatření pro jednotlivé skupiny podle stylu vedení.

## **2.5 Návrhy opatření**

Následující opatření budou uvedena ve čtyřech částech – v první části budou uvedeny návrhy řešení situací, které se mi jeví jako možné budoucí rizikové pro všechny skupiny. Druhá část bude zaměřena na opatření pro manažery autoritativní, třetí část bude obsahovat návrhy na změnu manažerům demokratickým a v poslední – čtvrté části se zaměříme na problematiku vzniklou na základě dotazníkového šetření ve skupině liberálních manažerů. Následná opatření jsou navržena pro skupinu, není však potvrzeno, že by každý z určité skupiny měl problém jako její ostatní členové. Většinově bylo však na základě dotazníku zodpovězeno tak, že by se následující opakující se kroky mohly vést k problémům v týmu či dokonce k dokončení projektu.

### **2.5.1 Obecná opatření**

Na základě dotazníkového šetření je známo, že v týmech respondentů vznikají konflikty ze tří hlavních důvodů, a to nesouladu osobností a hodnot, malé komunikace v týmu a časového nátlaku.

Úkolem managementu podniku je prevence konfliktních situací. Mezi vhodná opatření tedy můžeme uvést rozmisťování pracovníků nejen podle odborných znalostí nebo věku, ale měl by se klást důraz také na psychologické či charakterové vlastnosti jednotlivců. Projektové týmy by měly být vyrovnané tak, aby směřovaly k úspěšnému splnění cíle projektu. Ne vždy však musí problémy vznikat mezi zaměstnanci, ale mohou vznikat i mezi manažerem projektu a členy jeho týmu, tyto konflikty mohou vznikat například direktivností manažera, špatnými odbornými znalostmi, agresivní chování vůči podřízeným nebo nespravedlivým ohodnocováním, proto by měl každý z manažerů mít na paměti, že bez členů týmu je velmi obtížné dojít do cíle a přizpůsobit své chování vůči podřízeným ale i všem zainteresovaným skupinám a dávat prostor těmto osobám vyjádřit svůj možný nesouhlasný postoj a vést o něm diskusi.

### **2.5.2 Opatření pro autoritativní manažery**

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že autoritativní manažeři vedou porady vícekrát v týdně a že členové jejich týmu podávají nejlepší výsledky, když pracují pod tlakem. Pokud je jejich dojem správný, pak je důležité zamyslet se nad tím, jak dlouho dokáží podřízení pracovat pod tlakem v časové tísní. Je důležité v tomto případě vhodně

aplikovat behaviorální kompetenci uvolnění – schopnost zmírnit napětí mezi všemi zainteresovanými stranami projektu v obtížných situacích a případě potřeby dodat skupině energii.

Dalším budoucím problémem je vznikání konfliktů díky nejasným hranicím. Možný problém by mohl být ve špatném strukturování porad a diskuzí, při těchto poradách by se dala vhodně využít prostoru a podrobněji popsat členům týmu až kam sahají jejich kompetence i kompetence ostatních tak, aby každý věděl, co je jeho úkolem a co již ne.

### **2.5.3 Opatření pro demokratické manažery**

U demokratických manažerů se v dotaznících ukázalo, že se v jejich týmech často objevují pasivní pracovníky bylo by tedy vhodné pokusit se vzbudit v nich asertivní chování. Pasivní chování bývá projevováno jako nedostatek nápadů, sebelítost, časté omluvy nebo sebekritikou, pasivní chování může být zapříčiněno nejistotou sami v sebe, ale i jednáním s vysoce dominantními osobami. Naopak asertivní chování se projevuje schopností naslouchat, diskuzí, vstřícnou komunikací a novými návrhy. Každý manažer by měl usilovat o co nejvíce asertivní tým, měl by tedy při poradách vést se členy týmu diskuzi a zaměřit se na pasivní členy týmu, kterým by měl dát najevo, že se zajímá o jejich názor a možné nové nápady, každý krok, který tito zaměstnanci udělají k asertivnímu jednání by měl být hodnocen pozitivně i slovně pozitivně ohodnotit jeho snahu.

### **2.5.4 Opatření pro liberální manažery**

Liberální manažeři uvedli většinou, že k řešení konfliktu potřebují pomoc jiných osob, v následujícím opatření tedy seznámím liberální manažery s typy vnějšího (neúčastnického) řešení konfliktů. V rámci vnějšího řešení konfliktů může manažer změnit vnější okolnosti konflikt, preventivně řešit budoucí spory nebo změnit postoje účastníků.

1. Arbitráž – tento typ je nejvhodnější využívat v případě, že jedna ze stran porušila pravidla, arbitráž se velmi blíží pozici „soudce“, kdy tato osoba musí být uznávána oběma stranami a mít patřičné kompetence.

2. Zprostředkování – je velmi efektivní, ne však často využívaný typ řešení konfliktů, jde o výběr, co možná nejvhodnějšího řešení pro obě strany, nehledáme zde viníka.
3. Delegování na účastníky – pasivní přístup, jedná se o zklidnění konfliktu alespoň na dobu dočasnou, tento přístup lze kombinovat s předepsáním možnosti řešení.
4. Skupinové řešení konfliktu – jde o obdobu techniky zprostředkování, konflikt se řeší na pracovní schůzce.

Liberální manažeři by se měli vhodně naučit uvedené techniky a ty postupně aplikovat na členy svého týmu. Pomocí postupného osvojování těchto technik by manažeři měli získat povědomí o využívání těchto technik a také dostatečné sebevědomí, aby tyto budoucí konflikty řešili sami.

### **2.5.5 Organizačně personální opatření**

I přes vzdělanost v projektovém řízení byly u projektových manažerů odhaleny chyby ve využívání behaviorální kompetencí. Chybám, které v jejich běžné praxi vznikají je možné zabránit pomocí podpory certifikace obzvláště v ČMZRB, a. s. , kde žádná interní certifikace není vedena. V dnešní době se tyto kompetence dají podporovat i různými školeními zaměřenými na tuto problematiku.

V rámci zlepšování se je vhodné přebírat zkušenosti od pracovníků, kteří na jednotlivé dovednosti dávají větší důraz a umějí jich lépe využívat. Možností, jak dosáhnout požadovaného stavu schopností je sdílení zkušeností na pravidelných neformálních i formálních schůzkách. Na těchto schůzkách si mohou manažeři předat zažité situace, jejich výsledky a rady. Schůzky by měly být konány v pravidelných měsíčních až dvouměsíčních intervalech tak, aby každá nová zkušenost byla sdílena.

Při vedení týmu je velmi důležitý názor členů týmu. Zpětná vazba členů týmu po každém projektu je správným krokem k zjištění, zdali jsou členové týmu spokojeni s vedením a jestli nesprávné vedení nevedlo ke zdržení nebo jiným problémům při dosahování cíle projektu. Toto opatření je realizovatelné pomocí dotazníků, které by byly rozdány a následně analyzovány. Z těchto výsledků lze sledovat názory osob, které jsou pevně spjaty s průběhem projektu.

Výše uvedená opatření lze aplikovat pomocí pracovníků z oddělení lidských zdrojů, kteří se zabývají řízením lidského kapitálu v rámci organizace.

## **2.6 Shrnutí praktické části**

Ve druhé části bakalářské práce – v části praktické jsme se seznámili s akciovými společnostmi v oblasti bankovníctví, na projektových manažerech z těchto bank jsme aplikovali dotazníkové šetření zaměřené na jejich využívání behaviorálních kompetencí. Na základě výsledků z tohoto průzkumu jsem navrhla opatření, která by měla zlepšit nevhodné využívání těchto kompetencí, které by mohlo v delším časovém horizontu vést k větším problémům. Nevhodná využívání behaviorálních kompetencí byla vybrána na základě dotazníkového šetření a dále rozebrána a ošetřena.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce s názvem „Behaviorální kompetence v praxi projektových manažerů“ byla zpracována na dvě části, a to část teoretickou, ve které jsme se seznámili se základními pojmy z prostředí projektového řízení a na část praktickou, kde jsme si představili akciové společnosti, na kterých jsme vedli dotazníkové šetření a později navrhly opatření pro jejich zlepšení.

Cílem bakalářské práce bylo analyzování stupně využívání behaviorálních kompetencí projektových manažerů ve společnostech – Československá obchodní banka, a. s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.; I přes certifikované manažery i jejich vzdělání v oblasti řízení projektů bylo po vyhodnocení dotazníku objeveno pár vzorců, které by mohly vést k potencionálním problémům v projektovém týmu nebo jeho řízení.

Opatření, která by měla pomoci stupni využívání behaviorálních kompetencí byla rozdělena do čtyř skupin a to – obecná opatření, opatření pro autoritativní manažery, demokratické manažery a liberální manažery. Mezi navrženými opatřeními byly uvedeny metody předcházení konfliktu, rozvíjení asertivního chování ve členech týmu nebo pomoc při řešení konfliktů liberálním manažerům. Díky kontrole dodržování těchto opatření by mělo být efektivnější řízení projektových týmů na úrovni behaviorálních kompetencí.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1-1 Logický rámec.....	10
Tab. 1-2 Kompetence projektového manažera .....	17
Tab. 2-1 Konkuretní ČSOB, a. s.....	33
Tab. 2-2 Analýza silných a slabých stran ČSOB, a. s. ....	35
Tab. 2-3 Analýza silných a slabých stran ČMZRB, a. s.....	40



## Seznam obrázků a grafů

Obr. 1-1 Trojimperativ.....	9
Obr. 1-2 Životní cyklus projektu .....	12
Obr. 1-3 Oko kompetencí .....	16
Obr. 1-4 Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb.....	23
Obr. 2-1 Rozdělení respondentů podle pracoviště.....	43
Obr. 2-2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	44
Obr. 2-3 Vzdělání v oblasti projektového řízení.....	44
Obr. 2-4 Manažerský styl vedení u respondentů .....	45
Obr. 2-5 Nejčastější příčiny vzniku konfliktů .....	47
Obr. 2-6 Četnost porad a diskuzí s projektovým týmem .....	48
Obr. 2-7 Kdy zaměstnanci podávají nejlepší výkony .....	49
Obr. 2-8 Asertivita manažerů vůči zainteresovaným stranám projektu.....	50
Obr. 2-9 Funkčnost jednotlivých asertivních technik.....	50
Obr. 2-10 Vyhodnocení důležitosti vybraných behaviorálních kompetencí .....	51

## **Seznam použitých zkratk**

ČSOB, a. s.	Československá obchodní banka, a. s.
ČMZRB, a. s.	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.
p. a.	„per annum“, úrok za 1 rok
a. s.	akciová společnost

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualit. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-975-3.

PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2006, ISBN 80-247-1501-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2004, ISBN 80-247-0405-6.

SCHÖNOVÁ, Vanda. *Význam behaviorálních kompetencí pro práci projektového manažera*. Brno, 2016. 91 s. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií.

## **Seznam příloh**

Příloha A – dotazník

## **Příloha A - dotazník**

### **BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ**

Tento dotazník je zaměřen na behaviorální kompetence a jejich využívání v běžné denní praxi manažerů, jeho výsledky poslouží dále k vypracování bakalářské práce.

Otázka č. 1 - Pohlaví

Odpovědi:

- muž
- žena

Otázka č. 2 – Věk

Odpovědi:

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 60 let
- 60 a více let

Otázka č. 3 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Odpovědi:

- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Otázka č. 4 - Ve které bankovní instituci pracujete?

Odpovědi:

- Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.
- Československá obchodní banka, a. s.

Otázka č. 5 - Jaké vzdělání máte v oblasti projektového řízení?

Odpovědi:

- středoškolské

- vysokoškolské
- interní certifikace
- certifikace dle IPMA
- jiné

Otázka č. 6 - Označte jako ve škole, které z následujících behaviorálních kompetencí využíváte nejčastěji ve Vaší běžné praxi.

Odpovědi:

	1	2	3	4	5
Vůdcovství					
Zainteresanost a motivace					
Sebekontrola					
Asertivita					
Uvolnění					
Otevřenost					
Kreativita					
Orientace na výsledky					
Výkonnost					
Diskuze					
Vyjednávání					
Konflikty a krize					
Spolehlivost					
Porozumění hodnotám					
Etika					

Otázka č. 7 - Jaké příčiny konfliktů považujete za nejčastější?

Odpovědi:

- Nesoulad osobností a hodnot
- Nejasné hranice pracovní náplně
- Soupeřivost
- Malá komunikace v týmu
- Časový tlak
- Kolektivní rozhodování
- Potlačené konflikty
- Jiné:

Otázka č. 8 - Na kolik využíváte jednotlivých metod řešení konfliktů? Hodnoťte jako ve škole.

	velmi často	často	příležitostně	téměř nikdy	nikdy
Konfrontace					
Kooperace					
Vyhýbání					
Ústup					
Kompromis					
Konsenzus					

Otázka č. 9 - Zvládáte řešení konfliktů sám/sama?

Odpovědi:

- Ano
- K řešení konfliktů potřebuji pomoc jiných lidí
- S jejich řešením mám často problém
- Podle situace
- Jiné

Otázka č. 10 - Jak často vedete porady se svým týmem?

Odpovědi:

- vícekrát v týdnu
- 1x týdně
- vícekrát v měsíci
- 1x v měsíci
- nepravidelné/výjimečné porady
- nikdy

Otázka č. 11 - Jste otevřený/otevřená kreativním návrhům členů týmu při poradách?

Odpovědi:

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

Otázka č. 12 - Jaké typy motivace považujete za nejúčinnější? Označte jako ve škole.

Odpovědi:

	1	2	3	4	5
Finanční odměny					
Slovní ohodnocení					
Nefinanční benefity pracovní postup					

Otázka č. 13 - Kdy podle Vašeho názoru podává Váš tým nejlepší výkony?

Odpovědi:

- Úkoly plní předem



- Úkoly plní včas
- Je v časové tísní
- Má problém plnit zadané úkoly

Otázka č. 14 - Myslíte si, že je Váš tým dostatečně motivován?

Odpovědi:

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

Otázka č. 15 - Ve styku se kterými ze zainteresovaných stran využíváte asertivní komunikace a na kolik jí využíváte?

Odpovědi:

	Velmi často	Často	Příležitostně	Téměř nikdy	Nikdy
Zadavatel projektu					
Zákazník					
Realizátor projektu					
Investor projektu					
Dotčené strany					

Otázka č. 16 - Kterou z asertivních taktik považujete za nejvíce funkční? Označte jako ve škole.

Odpovědi:

	1	2	3	4	5
Zaseknutá gramodeska (vytrvalé opakování svého stanoviska)					
Přijatelný kompromis					
Sebeotevření (oznamování vlastních názorů na určité informace)					
Otevřené dveře (přijímání kritiky, nebráním se jí)					

Otázka č. 17 - Členy Vašeho týmu považujete za:

Odpovědi:

- Spíše pasivní
- Spíše asertivní
- Spíše agresivní
- Jiné:

## **Abstrakt**

AMONOVÁ, Alžběta. *Behaviorální kompetence v praxi projektového manažera*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 50 s., 2018

**Klíčová slova:** projekt, projektový tým, projektový manažer, behaviorální kompetence

Předložená práce se zaměřuje na behaviorální kompetence projektových manažerů. Je dělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části je vysvětlena oblast projektového řízení a manažerských kompetencí. Tato část se tedy zabývá teoretickým základem. Teorie projektového řízení seznamuje se základními pojmy a vysvětluje jejich význam v praxi.

V části praktické bylo pomocí dotazníkového šetření zkoumáno využívání manažerských kompetencí v sektoru bankovníctví. Dotazníkové šetření bylo aplikováno na dvě bankovní akciové společnosti. Výsledky byly analyzovány a na jejich základě byla navržena opatření pro zlepšení využívání behaviorálních kompetencí v běžné praxi projektových manažerů.

## **Abstract**

AMONOVÁ, Alžběta. *Behavioral competencies in project management*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 50 p., 2018

**Keywords:** project, project management, project manager, behavioral competencies

The presented work focuses on the behavioral competencies of project managers. It is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the area of project management and managerial competencies. This part deals with the theoretical basis. Theory of management project introduces basic concepts and explains their meaning in practice.

In the practical part, the questionnaire survey examined the use of managerial competencies in the banking sector. The questionnaire survey was applied to two bank joint-stock companies. The results were analyzed and based on them measures were proposed to improve the use of behavioral competencies in the common practice of project managers.