

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odpovědnost a etika projektového manažera

Bc. Beatrix Hošková

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Beatrix HOŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E09587**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Odpovědnost a etika projektového manažera**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definování cíle práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Osobnost a kariéra manažera projektu
4. Etické a kulturní normy, manažerská etika
5. Etický kodex manažera projektu
6. Formulování závěrů, doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Barker, S., Cole, R., Svozilová, A. **Projektový manažer pro praxi.**
Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2838-4.
Bláha, J., Dytrt, Z. **Manažerská etika.** Praha: Management Press, 2003.
ISBN: 80-7261-084-8.
Newton, R., Svozilová, A. **Úspěšný projektový manažer.** Praha: Grada,
2008.
ISBN: 978-80-247-2544-4.
Svozilová, A. **Projektový management.** Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-
247-1501-5.
A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition.
PA: MPI, 2004. ISBN: 1-930699-45-X.
Mooz, H., Forsberg, K., Cotterman, H. **Communicating Project Manage-
ment,** New Jersey: Wiley & Sons, 2003. ISBN: 0-471-26924-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **15. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

Bc. Beatrix Hošková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za odborné vedení. Také chci poděkovat projektovým manažerům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a přispěli tak k vytvoření této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na odpovědnost a etiku projektového manažera. Klíčovými částmi jsou osobnost a vlastnosti projektového manažera, manažerská etika a etický kodex. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit chápání a aplikaci manažerské etiky v praxi. V závěru práce jsou shrnuty získané poznatky a navržena doporučení pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projektový manažer, etika, odpovědnost

TITLE

Responsibility and ethics of project manager

ANNOTATION

This master's thesis deals with responsibility and ethics of project manager. The key points of this thesis are personality and properties of the project manager, professional ethics and the ethics code. My thesis also includes questionnaire research. The main point of this research was to get a knowledge how the professional ethics works in a practise. The conclusion of this thesis may be taken for summing up of some kind of the problems that were described in this paper and has been recommended for an improvement.

KEYWORDS

project management, project manager, ethics, responsibility

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 9 |
| 2 | Úvod do projektového managementu | 11 |
| 2.1 | Projektový management | 11 |
| 2.2 | Projekt..... | 13 |
| 2.3 | Projektový manažer a projektový tým | 15 |
| 2.3.1 | Projektový manažer | 15 |
| 2.3.2 | Projektový tým | 16 |
| 2.4 | Organizační struktury | 17 |
| 2.5 | Projektové zásady | 19 |
| 3 | Projektový manažer..... | 21 |
| 3.1 | Pojem manažer..... | 21 |
| 3.2 | Základní vlastnosti manažera..... | 22 |
| 3.3 | Osobnost projektového manažera | 23 |
| 3.4 | Vedení lidí..... | 26 |
| 3.4.1 | Kompetence k vedení | 26 |
| 3.4.2 | Styly vedení | 29 |
| 4 | Manažerská etika..... | 32 |
| 4.1 | Struktura manažerské etiky..... | 33 |
| 4.2 | Etické a kulturní normy | 35 |
| 4.3 | Etické jednání | 36 |
| 4.4 | Etické problémy | 38 |
| 4.5 | Nástroje manažerské etiky | 39 |
| 4.5.1 | Etický kodex | 40 |
| 4.5.2 | Vzdělávání v oblasti manažerské etiky | 41 |
| 4.5.3 | Etický a sociální audit..... | 42 |
| 4.5.4 | Úřad ombudsmana pro etiku | 42 |
| 4.5.5 | Etické výbory..... | 43 |
| 4.5.6 | Etický leadership | 43 |
| 5 | Etický kodex projektového manažera | 44 |
| 5.1 | Etický kodex podle PMI | 44 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.2 | Etický kodex podle Společnosti pro projektové řízení | 46 |
| 5.3 | Shrnutí a porovnání..... | 49 |
| 6 | Dotazníkové šetření..... | 50 |
| 6.1 | Cíl..... | 50 |
| 6.2 | Vyhodnocení..... | 50 |
| 6.3 | Shrnutí výsledků | 65 |
| 7 | Návrhy a doporučení pro praxi..... | 67 |
| 8 | Závěr..... | 68 |
| | Použité zdroje | 70 |
| | Seznam zkratk..... | 72 |
| | Seznam obrázků..... | 73 |
| | Seznam grafů | 73 |
| | Seznam příloh..... | 74 |

1 Úvod

Podíváme-li se kolem sebe, zjistíme, že se vše neustále mění a vyvíjí. Dnešní dny plné zvrátů, turbulentního technologického vývoje, propojování trhů a konkurenčního boje proto dávají prostor jednomu z poměrně nových oborů řízení – projektovému managementu. Ten uplatníme všude tam, kde je zájem implementovat změnu významného charakteru.

Odborníci i podnikatelská veřejnost se shodují v tvrzení, že projektový management je cestou budoucnosti. Tato „cesta“ dává nápaditým společnostem i jednotlivcům možnost uplatnit se a hlavně přežít v tolik nelítostném prostředí, jakým je současný trh. Je však potřeba vnímat, že projektový management neznámá pouze formu řízení a využívání určitých nástrojů a technik, ale hlavně znamená určitou filosofii a styl práce a způsob myšlení.

Na vrcholku pomyslné pyramidy projektového managementu stojí projektový manažer, jehož úkolem a odpovědností je zajistit veškeré práce týkající se splnění cíle realizovaného projektu. K tomu, aby byl ve své činnosti úspěšný, potřebuje nejen jisté zdroje, ať už materiálové, finanční či lidské, ale především znalosti, zkušenosti a vlastnosti, které jsou nezbytné pro jeho profesi.

Důležitým, ale přesto často opomíjeným předpokladem pro úspěšnou činnost manažera je etika manažera neboli manažerská etika. Pod tímto pojmem si však nesmíme představit jen dodržování morálky a všeobecných etických zásad, protože se jedná o systém zmiňované morálky, celoživotního vzdělávání a umění tyto věci skloubit do dennodenní praxe.

Právě rostoucí význam projektového managementu a důležitost uplatňování manažerské etiky v profesním a ekonomickém životě tvoří základní východiska této diplomové práce.

Zaměříme-li se na její obsah, ve 2. kapitole se seznámíme se základními pojmy, jakým je sama definice projektového managementu, dále s projektem, projektovými zásadami, projektovým týmem a manažerem projektu.

3. kapitola navazuje osobností projektového manažera, jeho vlastnostmi, autoritou, předpoklady pro tuto profesi a styly vedení.

Ve 4. kapitole se budeme zabývat manažerskou etikou, jejím systémem, etickými a kulturními normami, dále etickým jednáním, etickými problémy a nástroji manažerské etiky, jako je např. etický kodex či výchova k etickému jednání.

5. kapitolou navážeme na nástroje etického jednání, přesněji na etický kodex projektového manažera, kde se seznámíme s přístupy podle IPMA a podle Sdružení pro projektové řízení.

Následující kapitola bude obsahovat výzkum formou dotazníkového šetření, v němž se budeme zabývat chápáním a aplikací manažerské etiky v projektovém managementu.

Předposlední kapitola bude zaměřena na shrnutí poznatků a návrhy na zlepšení v aplikaci manažerské etiky v rámci činnosti projektových manažerů.

Nakonec si shrneme získané poznatky a celkovou problematiku.

Cílem práce je na základě výzkumu zjistit chápání a aplikaci manažerské etiky projektovými manažery v praxi a zároveň pomocí teoretických poznatků a výsledků výzkumu navrhnout možné zlepšení v etickém jednání a užívání etiky v každodenní činnosti projektového manažera.

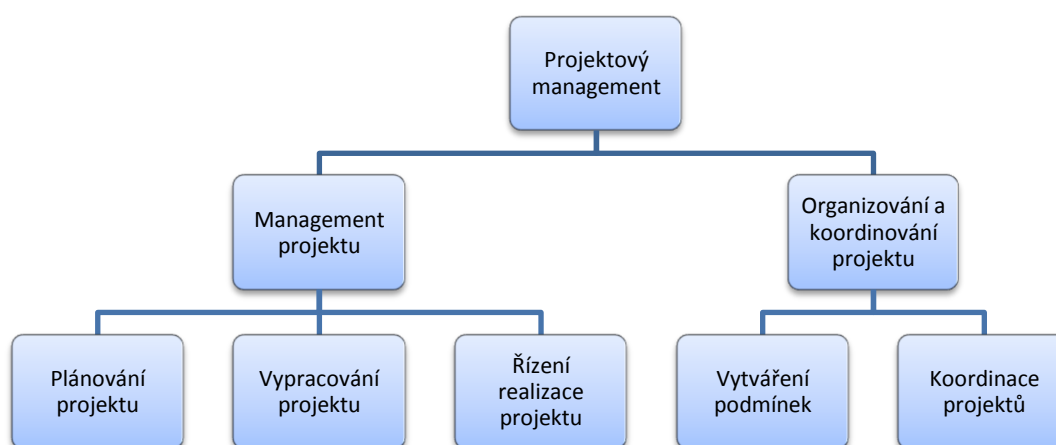
2 Úvod do projektového managementu

Abychom mohli rozebrat práci a odpovědnost projektového manažera, musíme vědět, co znamená projektový management a s ním další související pojmy.

2.1 Projektový management

Obecně je management definován jako „proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“¹ Zaměříme-li se však na řešení otázek dlouhodobého rozvoje organizace, které si nedovedeme představit bez zpracování projektů, můžeme a budeme se dále zabývat projektovým managementem.

Pojem projektový management se skládá ze dvou částí. První je management projektu, který chápeme zejména jako filosofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě a při současném využití specifických postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení procesů jednotlivých projektů. Druhá část zahrnuje organizování a koordinování jednotlivých projektů.² Výklad projektového managementu stručně shrnuje následující obrázek:



Obrázek 1 Projektový management a management projektu

Zdroj: Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 23

¹ Pitra, Z. Podnikový management. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, s. 12

² Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 22

Soulad běžně chápaného pojetí managementu s pojmem projektového managementu vystihuje definice profesora Harolda Kerznera³, který definuje projektový management jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Základní elementy projektového managementu

Základními elementy, které vytváří hranice projektového prostředí, jsou:

- předmět projektu,
- čas,
- náklady,
- zdroje,
- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.

Výhody a nevýhody projektového řízení⁴

Mezi obecně uváděné výhody projektového řízení patří:

- Ke všem projektovým aktivitám je jasně přiřazena odpovědnost bez ohledu na změny realizačního personálu.
- Je identifikován časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro další projekty či jinou spotřebu.
- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a problémů umožňuje plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.
- Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací použitelných pro realizaci nových projektů.

Problematické oblasti projektového řízení jsou spatřovány zejména v:

- Plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.
- Specifických požadavcích zákazníka projektu, které se objevují až ve fázi realizace projektu.

³ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 27

⁴ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 27

- Organizačních změnách ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.
- Rizikách projektu a těžko předvídatelných vnějších vlivech.
- Rychlých změnách v technologiích.
- Komplexnosti a rozsahu projektů a tvorbě hierarchie projektů.

2.2 Projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Ačkoliv se definice předních teoretiků mohou v určitých formulacích lišit, většinou se shodují v tom, že projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace.

Profesor Kertzner⁵ definuje projekt jako *jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*

Definice podle PMI⁶ zní takto: *Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*

Na základě těchto dvou definic můžeme shrnout, že projekt je vymezen:

- jasně stanovenými konkrétními cíli,
- definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů,
- stanovenými termíny zahájení a ukončení,
- omezenými zdroji a náklady,
- specifikací přínosů jeho realizace – konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie, ekologické aspekty apod.

⁵ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. s, 22

⁶ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. s, 22

Výše zmíněné tři pojmy – **cíle (co)**, **čas (kdy)**, **náklady (za kolik)**, tvoří tzv. **trojimperativ** projektového řízení - tři roviny, ve kterých se při realizaci projektu pohybujeme. Jejich optimální vyváženost je nezbytná pro dosažení stanovených cílů.

Dále je projekt charakterizován svou jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem. Projekt je tedy pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak, jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí.

Fáze životního cyklu projektu⁷

Projekt má charakter procesu, který má svůj začátek a konec. Mezi těmito dvěma body projekt prochází několika etapami, které nazýváme fáze životního cyklu:

1. **Předinvestiční fáze** - nejdůležitější část celého projektu, obsahuje:
 - *Návrh koncepce* – formulují se základní záměry, hodnotí přínosy a dopady realizace projektu, odhadují se náklady a potřebný čas.
 - *Definici projektu* – provádí se diversifikace cílů, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
2. **Investiční fáze** – nejpracnější a nejvíce nákladná část projektu, jedná se o:
 - *Řízení projektu* – vlastní realizace projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu.
3. **Fáze provozu a vyhodnocení** – výsledná část projektu, skládá se z:
 - *Realizace projektu* – vlastní užívání předmětu projektu – začlenění předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.

⁷ Převzato a upraveno podle: Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 31
Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 37

- *Ukončení projektu* – převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů jinému projektu, zpracování a poučení ze získaných zkušeností z řízení daného projektu.

Členění životního cyklu na jednotlivé fáze zlepšuje podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů, usnadňuje orientaci všech účastníků a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu.

2.3 Projektový manažer a projektový tým

Na realizaci projektu se podílí řada odborníků různé kvalifikace. Tito lidé tvoří projektový tým, v jehož čele stojí manažer projektu.

2.3.1 Projektový manažer

Manažer projektu by měl být zkušený projektant, kterého můžeme definovat jako vedoucího, plánovače, organizátora, koordinátora, kontrolora a vyjednávače v jedné osobě. Jeho hlavním úkolem je řídit veškeré projektové práce a ne je vykonávat.⁸

Oblast jeho manažerské činnosti spočívá v:

- řízení zdrojů projektu (času, nákladů, pracovní síly, finančních prostředků, apod.),
- plánování a kontrole postupu projektu (efektivního využití zdrojů, snížení rizik, předcházení konfliktům, atd.),
- řízení ostatních subjektů a procesů (informačních toků, vztahů mezi projektem a okolím produktu, který bude projektem vytvořen).

Manažer projektu je vybírán vrcholovým managementem podniku (zadavatelem projektu). Protože se pohybuje v centru veškerého dění, podle SVOZILOVÉ (2006) hrají důležitou roli při jeho volbě následující faktory:

- vhodnost pro konkrétní práci – ne každý projektový manažer se hodí na každý projekt,
- zkušenost – projektový manažer by měl mít zkušenosti z jiných projektů,

⁸ Upraveno podle: Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 23

- technická zdatnost v oblasti předmětu projektu,
- vztah k zákazníkům – manažer projektu musí být vstřícný k potřebám zákazníka.

Více o projektovém manažerovi pojednáme v následujících kapitolách.

2.3.2 Projektový tým

Dle SVOZILOVÉ (2006) je **projektový tým hlavním výkonným článkem projektu**. Jedním z prvních úkolů plánovací fáze projektu je ustanovení organizační struktury projektu a nastavení jejích vztahů k mateřské organizaci. Projektový tým je skupina osob, která se realizačně podílí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhá řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.

Pro obsazení jednotlivých členů týmu bývají rozhodující následující skutečnosti:⁹

- odbornost vzhledem k požadovanému výkonu,
- dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu,
- náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu.

Jednotliví členové projektového týmu se mohou na realizaci projektu podílet **částečně** a nebo na **celý svůj pracovní úvazek**. S pracovníky, kteří se podílejí jen částečně, jsou spojeny problémy týkající se například obtížného sžívání se s ostatními členy týmu, jejich hlavní pracovní činnost se dostává do konfliktu s prací na projektu, díky pracovní vytíženosti nemusí být přítomni na důležitých poradách a nebo mohou být nedostupní právě když jsou potřeba.

Proto je při formování projektového týmu nutné pečlivě identifikovat potřebné znalosti a dovednosti, následně hledat ty pracovníky, kteří tyto nároky splňují. Lepší je mít v týmu lidi, kteří mají možnost se projektové práci naplno věnovat a mají o danou práci zájem, než osvědčené specialisty, kteří bývají nadměrně vytíženi a další úkoly by znamenaly značnou psychickou zátěž nejen pro ně, ale i pro ostatní členy projektového týmu.

Charakteristiky úspěšných členů projektového týmu lze vymezit takto:

- nehledají důvody proč ne, ale jak nejlépe ano,
- dokáží se poučit z chyb a neopakovat je,

⁹ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 33

- vzájemně si naslouchají a spolupracují,
- jsou přesvědčeni, že vytyčených cílů lze dosáhnout,
- mají vše dobře naplánované a zkoordinované, dokážou předvídat problémy.

Charakteristiky projektového týmu¹⁰

Existují různé názory, jaké společné charakteristiky by měly mít jednotlivé projektové týmy. Tyto názory se liší pouze v míře své obecnosti, a tak vzniklo sedm nutných charakteristik, které musí mít každý tým. Úkolem projektového manažera je budovat je a rozvíjet:

- *společný cíl* – jde o dosažení společného cíle, ne o dílčí úspěchy jednotlivce,
- *vzájemná odpovědnost* – členové týmu nejsou odpovědni pouze svému nadřízenému, ale i sobě navzájem,
- *společná akceschopnost* – tým postupuje jako celek,
- *konstruktivní konflikty* – konflikty se řeší konstruktivně, tzn. nic nezaniká, ale naopak něco nového vzniká,
- *vzájemná důvěra a společná sebedůvěra*,
- *vzájemná otevřenost a informovanost* – je potřeba sdílet informace, které se týkají celého týmu a tudíž projektu,
- *společné sebeuvědomění* – každý člen týmu ví, co umí a co ne.

2.4 Organizační struktury

Na to, jak budou jednotlivé projektové činnosti probíhat a jak dopadne celý výsledný projekt, má vliv i organizační uspořádání projektového managementu v organizaci. Nejčastěji používané typy organizačního uspořádání jsou tyto čtyři:¹¹

- Útvarový projektový management,
- Maticový projektový management,
- Ryzí projektový management,
- Síťový projektový management.

¹⁰ Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 121

¹¹ Upraveno podle: Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 74-76

Útvárový projektový management

Tento organizační model je vhodný pro řízení jednodušších a menších projektů. Nevytváří požadavky na změny ve stávající organizační struktuře. Projektové řízení je prováděno prostřednictvím pracovních porad pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektu. Tito pracovníci setrvávají na svých stálých, liniových pozicích, mají vysokou míru autonomie a jsou řízeni prostřednictvím svých liniových vedoucích. Pozitiva jsou spatřována zejména v možnosti využití kvalifikovaných odborníků a jistoty členů týmu, že po skončení projektu nepřijdou o svou stávající pozici. Jako negativum se jeví celkově slabá organizační forma a větší zatížení liniových manažerů.

Maticový projektový management

Maticová organizační struktura je vhodná pro realizaci středně velkých a paralelně běžících projektů, které vyžadují společné disponibilní zdroje. Klade však vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových i liniových manažerů a vytváří podmínky pro vznik konfliktů. Vzniká tak, že stávající liniová funkcionální struktura je rozšířena o další – projektový úsek. Tuto vloženou část tvoří manažeři projektů a ti členové projektových týmů, kteří jsou zodpovědní za řízení jednotlivých projektů. Ostatní členové projektových týmu zůstávají na svých stálých pozicích, na kterých plní jak běžné, tak projektové úkoly. Výhodou je možnost průběžné konfrontace projektových cílů s celkovými cíli organizace, nevýhodou je zejména dvojitá podřízenost pracovníků, která může vyvolávat konfliktní situace.

Ryzí projektový management

Tato forma využívá organizační strukturu vytvořenou výhradně pro projektové účely. Je vhodná pro řízení menšího počtu rozsáhlých a dlouhodobých projektů s potřebou mnoha specialistů, kteří jsou uvolněni z liniových útvarů. Přechod pracovníků ze svého stálého pracovního zařazení do projektového týmu, který je dočasný, s sebou nese určitou dávku rizika ztráty předchozího pracovního místa, na druhou stranu však přináší nové příležitost pro osobní rozvoj a realizaci. Po splnění projektových cílů se tato projektová organizace rozpadá, nebo je přetvořena pro realizaci jiného projektu. Hlavní výhodou jsou jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Negativem je nejistota členů projektového týmu a jejich jednosměrná specializace pouze na problematiku spojenou s projektem.

Síťový projektový management

Síťový projektový management je odrazem současných turbulentních změn, které nutí organizace neustále rozvíjet a používat modely projektové organizace a projektového myšlení. Je charakteristický dynamickou organizační strukturou, která využívá a kombinuje přednosti maticové a ryzí projektové organizační struktury.

2.5 Projektové zásady

Při realizaci projektu je nutné řídit se zásadami. Na základě zkušeností projektantů lze formulovat 5 základních zásad, které by měly být respektovány a využívány ve všech fázích projektových činností.

1. Klást si relevantní otázky.

Je potřeba si odpovídat na důležité otázky, např.:

- Jakých cílů se má dosáhnout?
- Je tento cíl reálný?
- Je použitý postup efektivní?
- Je finanční rozpočet dostatečný?

2. Nikdy nic jen nepředpokládat, vše si důkladně ověřit.

Projektový manažer nikdy nesmí nic předpokládat. Úvahy typu „myslel jsem“, „předpokládal jsem“, by měly být tabu.

3. Mít neustále na mysli otázku, jaký je účel projektu.

Je potřeba si neustále pokládat otázku „proč?“ a tím prověřovat účelnost a efektivnost jednotlivých činností. Takto se často zjistí, že se plánují nepotřebné činnosti nebo že je možné některé činnosti dělat efektivněji.

4. Identifikovat vnitřní a vnější účinky projektu.

Jedná se zejména o poskytnutí informací těm, jichž se projekt týká. Takto je možné předejít možným konfliktům a dalším problémům při realizaci projektu.

5. *Schvalovat jednotlivé fáze projektu.*

Během každé fáze projektu by se měly prověřit výchozí požadavky a protokolárním způsobem potvrzovat ukončení jednotlivých fází.¹²

Další nutné zásady uvádí NĚMEC (2002):

1. *Cílovost*

Projektant musí přesně vědět, čeho má projektem dosáhnout, musí znát konkrétní cíl a jeho přesné určení požadovat od zadavatele písemně.

2. *Reálnost a účelnost*

Projekt musí být realizovatelný a účelný. Je tedy třeba ověřit reálnost veškerých dodávek a zajištění financí k jejich úhradě. Účelnost se týká hloubky propracování projektu a jeho dokumentace.

3. *Systémový přístup*

Na projektovaný objekt se můžeme dívat jako na systém. Zásada systémového přístupu vyžaduje zabývat se všemi prvky systému v jejich vzájemném působení a vazbou na okolí.

4. *Postupné řešení*

Při práci na projektu je nutné dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému.

5. *Systematičnost*

Zásada systematičnosti vyžaduje používání jednotného projektového postupu, jednotných podkladů, symbolů, ukazatelů, tabulek a grafů.

6. *Efektivnost*

Tato zásada požaduje dosažení maximálních efektů při minimálních nárocích na materiál, energii, pracovní síly i peněžní prostředky.

¹² PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice : [s.n.], 2007 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>.

3 Projektový manažer

3.1 Pojem manažer

Pod pojmem manažer si vybavíme vedoucího (řídícího) pracovníka, který určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Bližší vysvětlení pojmu manažer si vysvětlíme pomocí následujících dvou definicí:

P. F. Drucker¹³ chápe a definuje manažera takto: „*Manažer je především profese – nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.*“

Na tom, že manažera je nutno chápat jako profesi se shoduje i VEBER (2009), který praví, že: „*Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“

Tyto pracovníky tedy můžeme nazvat vykonavateli managementu, kteří díky své funkci a kvalifikaci mají nejenom rozhodovací právo, ale hlavně zodpovědnost za dosažení určitých cílů organizace. Cílů manažeri dosahují vykonáváním specifických manažerských činností – funkcí, kterými jsou:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrola.

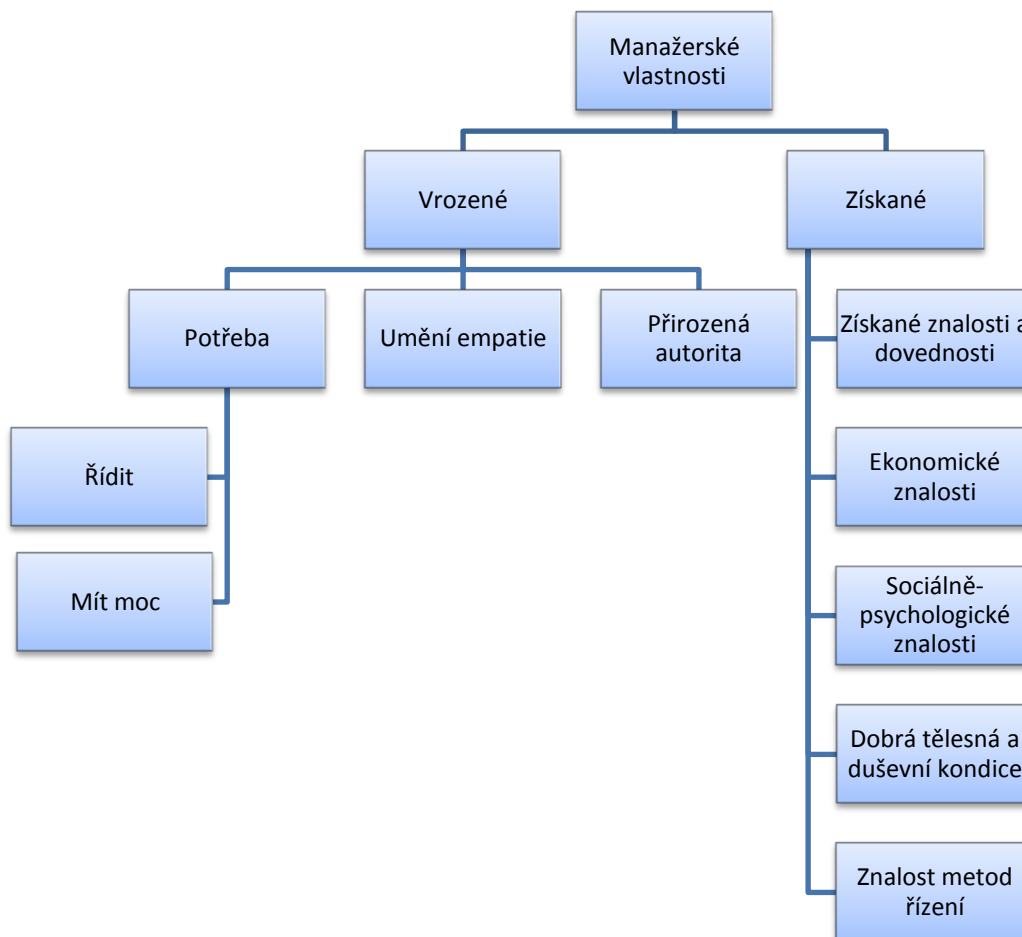
A současně:

- rozhodování,
- analýza,
- implementace.

¹³ Vodáček, L., Vodáčková, O. Management – Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001, s. 18

3.2 Základní vlastnosti manažera

Charakter a obsah řídicí práce manažera svou náročností klade specifické požadavky na celkový profil jeho osobnosti. Obecné vyjádření manažerských vlastností vystihuje následující obrázek, z něhož je patrné, že vlastnosti dělíme do dvou základních skupin – na vrozené a získané.



Obrázek 2 Vlastnosti manažera

Zdroj: vlastní tvorba.

Výše uvedené definice a charakteristiky platí pro manažery obecně. Pokud mluvíme o manažerovi projektu, přidáme jeho zaměření na řízení projektových činností, podmíněné specifickými osobními vlastnostmi, které jsou nezbytné pro vykonávání tak náročné profese, jakou je projektový manažer.

3.3 Osobnost projektového manažera

Projektový manažer je klíčový článek projektového řízení. Jeho pověřením a hlavním úkolem je řídit veškeré materiální, kapitálové a lidské zdroje v kvalitě odpovídající požadavkům zadání, v plánovaném termínu a v rámci daného rozpočtu tak, aby byl naplněn cíl projektu. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vycházíme z toho, že úspěšný manažer by měl být nejen dobrý vedoucí, organizátor, koordinátor, plánovač a vyjednávač v jedné osobě, ale zejména zkušený projektant, který za svou profesní dráhu nasbíral mnoho zkušeností. Od manažera projektu se rovněž očekává, že vedle standardních úkonů, pro které je kvalifikován a disponuje potřebnými pravidly, technologiemi a podnikovými metodikami, bude také řešit většinu neočekávaných situací, které mohou být důsledkem působení rizikových faktorů a projektových změn.

Pro výkon své profese musí mít projektový manažer celou řadu schopností a znalostí, mezi ty nejdůležitější patří:¹⁴

- manažerské schopnosti,
- strategické myšlení,
- vyjednávací schopnosti,
- schopnosti nastavit priority,
- schopnosti rozvíjet mezilidské vztahy,
- minimálně všeobecnou znalost hospodářského sektoru, v němž působí,

Na úspěchu celého projektu se kromě kvalifikace a potřebných zkušeností podílí i určitý talent a osobnost manažera. Vlastnosti, které ovlivňují kvalitu jeho práce, jsou:¹⁵

- schopnost vytvářet vize a podmínky pro jejich pochopení,
- čestnost a důvěryhodnost,
- energický přístup k řešení problémů,
- zdravá agresivita, odvaha, sebedůvěra,
- organizovanost v osobních záležitostech i v pracovních postupech,
- ochota a schopnost přijmout odpovědnost za rozhodnutí,
- schopnost učení se, zvědavost,

¹⁴ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 327

¹⁵ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 327

- orientace na celkové řešení.

Všeobecně se předpokládá, že projektový manažer je dobře placeným profesionálem. Tato profese však s sebou nese celou řadu překážek a výzev, jejichž překonáváním se odlišuje jeho pracovní výkon od výkonů expertů v projektovém týmu. Mezi jeho odpovědnosti patří:

- *Celkový výsledek projektu ve všech jeho attributech* – cíl většinou nebývá podřízen jen špičkovému výkonu technologie nebo překonání rekordu v některém z parametrů – na úspěchu projektu se podílí celá řada dalších hledisek.
- *Ochrana zájmů společnosti*, která ho řízením projektu pověřila, nikoliv pouze ochrana zájmu jedince a vlastní kariérní růst.
- *Týmový výkon a spolupráce jednotlivců v dočasně vytvořených týmech* - řízení lidí, nikoliv řízení věcí – projektový manažer musí mít kromě schopností rozvíjet mezilidské vztahy i značné znalosti z oblasti psychologie, sociologie, řízení konfliktů a motivace.
- *Optimalizace rizik* – na rozdíl od specialistů členů týmu musí projektový manažer přijímat rizika, určovat priority, vyhledávat opatření pro omezení dopadu rizik, rozhodovat o vhodných variantách v rámci svého pověření.
- *Komunikace* – projektový manažer je hlavním pohonným článkem komunikace uvnitř projektu i hlavním rozhraním mezi projektem a vnějším světem.¹⁶

Následujících *Sedm zvyků úspěšných projektových manažerů* podle BARKERA a COLEHO (2009) shrnuje nezbytné vlastnosti projektových manažerů.

1. *Zaměření na řešení problémů*

Při vzniku problému je třeba nepropadat panice, ale pomalu napočítat do deseti. Pak přiřadit nejvyšší prioritu řešení tomu, co se zvirtlo, než hledat někoho, komu by se to dalo vyčíst.

2. *Být otevřený názorům druhých, ale být rozhodný*

Je potřeba zapojit tým do důležitých rozhodnutí, ale zároveň se připravit na to, že poslední slovo má vždy projektový manažer.

¹⁶ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 327

3. *Být soustavně zaměřen na své zákazníky*

Je nutné vždy usilovat o to, aby se projektový manažer díval na svět očima svých zákazníků.

4. *Vyjednávat tak, aby rozhodnutí přineslo prospěch všem účastníkům.*

5. *Získat z každého to nejlepší*

Neodepisovat ty, kteří nedosahují potřebných výsledků a zajistit, aby je hvězdy týmu nepředběhly o celé kolo.

6. *Vyhledávat příležitost k přizpůsobování a rozvoji*

Znamená to neusínat na vavřínech, ale mít otevřenou mysl, když se něco dá udělat lépe – dokonce i tehdy, pokud všechno klapě podle plánu.

7. *Vést osobním příkladem*

Je potřebné, aby manažer projektu dělal to, co káže, a dosahoval výkonnosti, kterou vyžaduje po ostatních. Je to nejlepší způsob, jak může ostatním dát najevo, co se od nich potřebuje.

S osobností manažera projektu je spojena i moc, která je přidělena jednotlivci, aby mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou respektována ostatními, tedy **autorita**. Projektový manažer musí mít dostatek autority k prosazení veškerých požadavků na projektu, k řízení lidí, koordinaci úkolů a procesů, přijetí rozhodnutí. Autorita je tedy klíčovým vztahem mezi projektem a jeho manažerem. Skládá se z těchto částí:

- **zákonné autority** - dána legislativou, podnikovými metodikami a pravidly,
- **projektové autority** - určena iniciačními dokumenty projektu – Zakládající listinou projektu,
- **neformální autority** – dána úrovní profesionality, znalostmi a kvalifikací, osobním přístupem k členům projektového týmu, schopností řídit efektivně konflikty.

Míra udělené autority je závislá na velikosti a členění projektu. Nedostatečná nebo špatně formulovaná autorita může vést k problémům řízení předmětu projektu a následnému

nesplnění cíle, k potížím při řízení projektového týmu, k obtížně zvladatelným konfliktům, k vážným nedostatkům v oblasti řízení kvality a řízení rizik projektu.¹⁷

3.4 Vedení lidí

Neumí-li projektový manažer pracovat s lidmi, nemůže být dobrým projektovým manažerem. Obrovská část úspěchu projektu spočívá v tom, jaký výkon podávají lidé v týmu, a projektový manažer v tom hraje hlavní roli.

3.4.1 Kompetence k vedení¹⁸

Jak bylo řečeno na začátku podkapitoly, jednou z hlavních pracovních náplní projektového manažera je vedení svého týmu. Protože se jedná o vedení schopných a vzdělaných osobností, které již něco dokázaly, nelze vůči nim uplatňovat klasické formy příkazů a pokynů. Úspěšný projektový manažer musí vytvářet důvěru v projekt a podněcovat členy týmu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Proto by měl mít projektový manažer následující kompetence:

Vůdcovství

Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Manažer projektu by měl mít v sobě zakořeněnou potřebu vést členy svého týmu, znát cíl a směřovat k němu. Správný lídr totiž svým lidem poskytuje pocit uspokojení jejich potřeb. Dává jim vizi a směr, poskytuje bezpečí a jistotu tím, že se mají na koho obrátit, a také pocit sounáležitosti a hrdosti na to, že se podílí na realizaci něčeho důležitého a mimořádného.

Účelem vůdcovství je doplnit působnost manažerského řízení a společně tak působit na dynamický celek (celý člověk, cíl, prostředí a vazby mezi těmito elementy) a dosahovat tak hodnotnějších a udržitelnějších organizačních i osobních výsledků.

¹⁷ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 36

¹⁸ Upraveno podle: Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009

Schopnost motivace

Správně motivovat sebe sama i ostatní, aby dosahovali výkonů, které se od nich očekávají, není jednoduchou záležitostí a je vyhledávanou předností u vedoucích pracovníků. V praxi se nestačí spoléhat pouze na odhad či intuici, ale také mít znalosti a dovednosti toho, jakým způsobem, kdy a jak vhodně motivovat své kolegy či podřízené. Pouze motivovaný nadřízený může sloužit jako vzor a je schopen motivovat ostatní. A to pouze za podmínky, že se zabývá jejich potřebami, zájmy, zkušenostmi, osobními postoji a motivy na pracovišti.

Jak tedy správně motivovat jednotlivce i celý tým? Je důležité, aby manažer naslouchal svým podřízeným, snažil se je poznat takové, jací jsou, „vcítit se do jejich kůže“. Šel příkladem. Vytvářel otevřené důvěryhodné prostředí, sdílel informace. Poskytoval svým lidem pomoc, podporu, inspiraci. Ale také poskytoval odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporoval pokrok a celkový rozvoj týmu.

Asertivita

Asertivita je schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Je to kompetence, kterou manažer projektu potřebuje, aby zajistil efektivní komunikaci jak s projektovým týmem, tak i s dalšími zainteresovanými stranami, aby rozhodnutí, které mají vliv na projekt, byla činěna s plnou znalostí jejich důsledků. Manažer projektu se musí vyhnout tomu, aby byl druhými směřován či manipulován k rozhodnutím, která nejsou v zájmu projektu. Pro asertivní chování je typické využívání těchto schopností:

- říci NE,
- požádat o laskavost,
- vznést svoje oprávněné požadavky,
- vyjádřit kladné i záporné emoce,
- začínat, udržovat a končit konverzaci.

Asertivní chování by měl manažer uplatňovat v celém průběhu projektu.

Schopnost zvládnání stresu

Velmi důležitou kompetencí je schopnost zvládnání stresu. V každém projektu dojde nevyhnutelně ke stresovým situacím. Ať už se jedná o rozpory v týmu, časový přes či jiné okolnosti, které mohou ovlivnit výsledek projektu. Manažer projektu musí zaujímat k těmto

situacím proaktivní postoj, musí tyto situace předvídat a minimalizovat jejich dopad. Jednoduše řečeno si musí umět poradit.

Bojovat proti stresu lze různými způsoby. Nejprve je dobré si uvědomit, že člověk není dokonalý. Je potřeba si vytvořit strategii, jak stres zvládat a tou se řídit. Každopádně existují tato doporučení: snažit se být pozitivně naladěný, často se smát, řídit efektivně svůj čas, stanovovat si dosažitelné cíle, udržovat patřičnou rovnováhu mezi prací, rodinou a volným časem.

Kreativita

Kreativita (tvořivost) pomáhá manažerovi překonávat problémy a motivuje tým ke společné práci. Znamená schopnost myslet a jednat originálně s fantazií. Je potřeba ji neustále zlepšovat. Projektový manažer využívá tvořivost jednotlivců i kolektivní kreativitu projektového týmu ve prospěch projektu. Existuje mnoho technik podporujících kreativní myšlení. Jejich podstatou je vytvoření „otevřeného týmového ovzduší“. Mezi často využívané techniky patří: brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy, metoda Delphi, disociace, synektika apod.

Diskuse

Kompetence diskuse znamená schopnost logicky argumentovat, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich názory na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení. V zásadě se jedná o výměnu názorů na záležitost či problémy týkající se projektu. Na základě vzájemného respektu, systematického a strukturovaného myšlení, analýzy faktů a argumentů vede diskuze k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím. Je prospěšná ve vzájemné hře jednotlivých rolí v projektu. Projektový manažer musí vést diskusi a porady tak, aby minimalizoval konfliktní situace. Mezi základní zásady diskuse patří:

- tlumit nadměrnou aktivitu osob,
- klást otázky ostatním členům týmu, kteří se chtějí vyjádřit,
- omezit čas řečnických výstupů jednotlivých členů týmu,
- požádat aktivního diskutujícího, aby naslouchal i ostatním,
- přímo se zeptat na názor pasivních členů týmu,
- zajistit, aby ostatní členové týmu povzbudili pasivní jedince k aktivitě.

Schopnost řešit konflikty a krize

Další z hlavních kompetencí manažera je schopnost řešit konflikty a krize, které mohou nastat v jednotlivých úrovních projektu. Většinou se tak stává proto, že společně pracují rozdílné strany s rozdílnými zájmy, a nebo se sejdou lidé, kteří se neznají a pracují pod enormním tlakem. Ze zkušenosti většiny projektů je také známo, že nejvíce konfliktů vzniká v oblastech pracovních zdrojů, časového plánu a v technických záležitostech.¹⁹

Na počátku projektu je potřeba stanovit proces, kterým budou konflikty a krize zvládány. Pro efektivní prevenci negativního vývoje je nutné, aby členové projektového týmu:

- chápali nastavené priority projektu a řídili se jimi při své práci,
- byli srozuměni s cíli projektu a souhlasili s jejich definicí,
- měli k dispozici potřebné kontrolní údaje a hodnocení individuálního výkonu.

Možné způsoby řešení konfliktu jsou:

- předejití konfliktu,
- kompromis,
- řešení problému,
- zahlazení,
- urovnání silou.

Umění uřídit konflikty a krize spočívá ve zhodnocení jejich příčin a důsledků. Manažer projektu musí v minimálním čase dát dohromady všechny informace, zvážit možnosti a zaměřit se na pozitivní formu řešení konfliktu. A nejdůležitější přitom je, aby zůstal klidný, vyrovnaný a přátelský. Proto by mu nesměla chybět schopnost uvolnění a vyváženého úsudku.

3.4.2 Styly vedení

Manažer projektu se při volbě stylu vedení projekčního týmu musí řídit odpovědí na otázku – *Jaký styl vedení bude nejvhodnější vůči týmu složenému z chytrých lidí?* Musí si přitom uvědomovat, že členové jeho týmu jsou vzdělaní lidé, jejichž společným rysem je odmítání řízení či vedení. Proto je velmi důležité zvolit takový styl vedení, který bude dané pracovníky

¹⁹ PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice : [s.n.], 2007 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>.

podporovat a motivovat v jejich činnosti. Rovněž je pro osobní styl vedení důležité, aby korespondoval s charakterovými vlastnostmi projektového manažera. Mezi základní styly vedení patří:

Autoritativní

Moc i rozhodování jsou v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná - shora dolů. Výhodou je dosažení vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně je potlačena individuální motivace a iniciativa.

Demokratický

Vedoucí deleguje značnou část pravomocí a autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je obousměrná. Výhodou je osobní zainteresovanost pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

Volný

Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých podřízených a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, na druhé straně se však může objevit bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba vedoucího.

Situační

Teorie situačního vedení vychází z toho, že každá situace vyžaduje jiný, specifický způsob vedení. Situační vedení je tzv. koncepcí „Jestliže – potom“. Jestliže vzniknou určité podmínky, určitá situace – potom by měl být preferovaný a použitý určitý styl vedení. Za základní proměnnou se považuje **vyzrálost podřízeného pracovníka** pro plnění úkolů, chápána jako jeho připravenost (znalosti, dovednosti a zkušenosti) a ochota přebírat odpovědnost za samostatné plnění pracovních úkolů a touhu po úspěchu. Podle situace manažer nařizuje, přesvědčuje, konzultuje nebo deleguje.

Cílově orientovaný

Cílově orientované vedení využívá nedirektivních příkazů ke stanovení náročných cílů. Povzbuzuje pracovníky k dosahování jejich maximálních možností stanovováním podněcujících úkolů, zdůrazňuje vysokou úroveň práce a projevuje dostatek důvěry. Předpokládá vysokou samostatnost, schopnost samořízení, vybavenost odpovídajícími dovednostmi a příslušnou odvahou nést riziko.

Participativní

Tento styl vedení lidí se zaměřuje na dosahování vynikajících výsledků tím, že dává lidem prostor pro osobní iniciativu, podporuje vnitřní motivaci a vytváří podmínky pro efektivní spolupráci. Tedy je založen na vytvoření příjemné atmosféry v pracovních kolektivech či týmech a velké pozornosti na potřeby spolupracovníků. Předpokladem je organizační kultura postavená na autonomii a spolupráci, kdy vedoucí konzultuje problémy se spolupracovníky a bere jejich názory v potaz, ne na moci a kontrole.

Transakční a transformační

Podstata tohoto stylu vedení spočívá v tom, že vedoucí má vizi, pro kterou dokáže strhnout spolupracovníky. Vedoucí není jen manažer, ale stává se vůdcem, který získává lid a mění své okolí.

Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně - transakci. Pracovník poskytuje své schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti a manažer ho za to odměňuje. Toto vedení je založeno na racionální analýze požadavků úkolu na pracovníka ve vztahu k odměně za práci. Přesně definuje úkoly a odměny za jejich splnění. Používá standardy výkonnosti, které mají vést k rozvoji pracovníků a ke zvyšování jejich výkonnosti.

Transformační styl je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Transformační vedoucí probouzí ve spolupracovnících potřeby a touhy, o kterých do té doby snad ani nevěděli. Vedoucím motivem se stává osobní identifikace spolupracovníků s manažerem, společná vize budoucnosti a vysoké pracovní zaujetí, které vede k neočekávaným výsledkům. Transformační vedení preferuje dlouhodobé cíle a týmovou práci. Motivuje pracovníky k tomu, aby byli oddáni své práci a organizaci nad úroveň běžných očekávání.

4 Manažerská etika

Již dlouhá léta se řada autorů zabývá otázkou, zda může být ekonomická činnost ze své podstaty etická, zda je ekonomické, aby byla etika v projektech zohledňována, nebo zda je etické soustředit se na čistě ekonomické cíle. V roce 1970 Milton Friedman napsal, že byznys nemá jinou odpovědnost, než dosahovat co největší zisk, přičemž je třeba vyhovět základním společenským pravidlům zakotveným do zákonů nebo do etických zvyklostí. Z tohoto tvrzení vyplývá, že role etiky v podnikání je nejen zohledněna, ale že by měla být důležitým výchozím předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání a přinášet prospěch firmě i celé společnosti.²⁰

V dnešním světě je už neoddiskutovatelným faktem, že firmy, které se chovají a jednají eticky, získávají na trhu konkurenční výhodu. Podobné tvrzení lze aplikovat i na projekty, které nemají jen etický obsah, ale jsou i eticky vedeny. Etiku v projektovém řízení je možné definovat jako řízení projektů, během něhož si jsou projektoví manažeři vědomi důsledků svých činů a nesou za ně zodpovědnost. Zohledňují etické principy během své každodenní práce a k podobnému jednání vedou i své podřízené. Etika je však mnohem širším téma, jež si v této kapitole rozebereme.

Obecně se **etika** (z ethos - mrav), nebo také teorie morálky, chápe jako dnes relativně samostatná vědní disciplína filosofického charakteru, zkoumající morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, popř. usiluje morálku zdůvodnit.

Za manažerskou etiku potom považujeme takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Pojem „manažerská etika“ není zaváděn pouze pro oblast podnikání a veřejné správy. Má smysl všude tam, kde se uplatňuje management, a to z následujících důvodů:

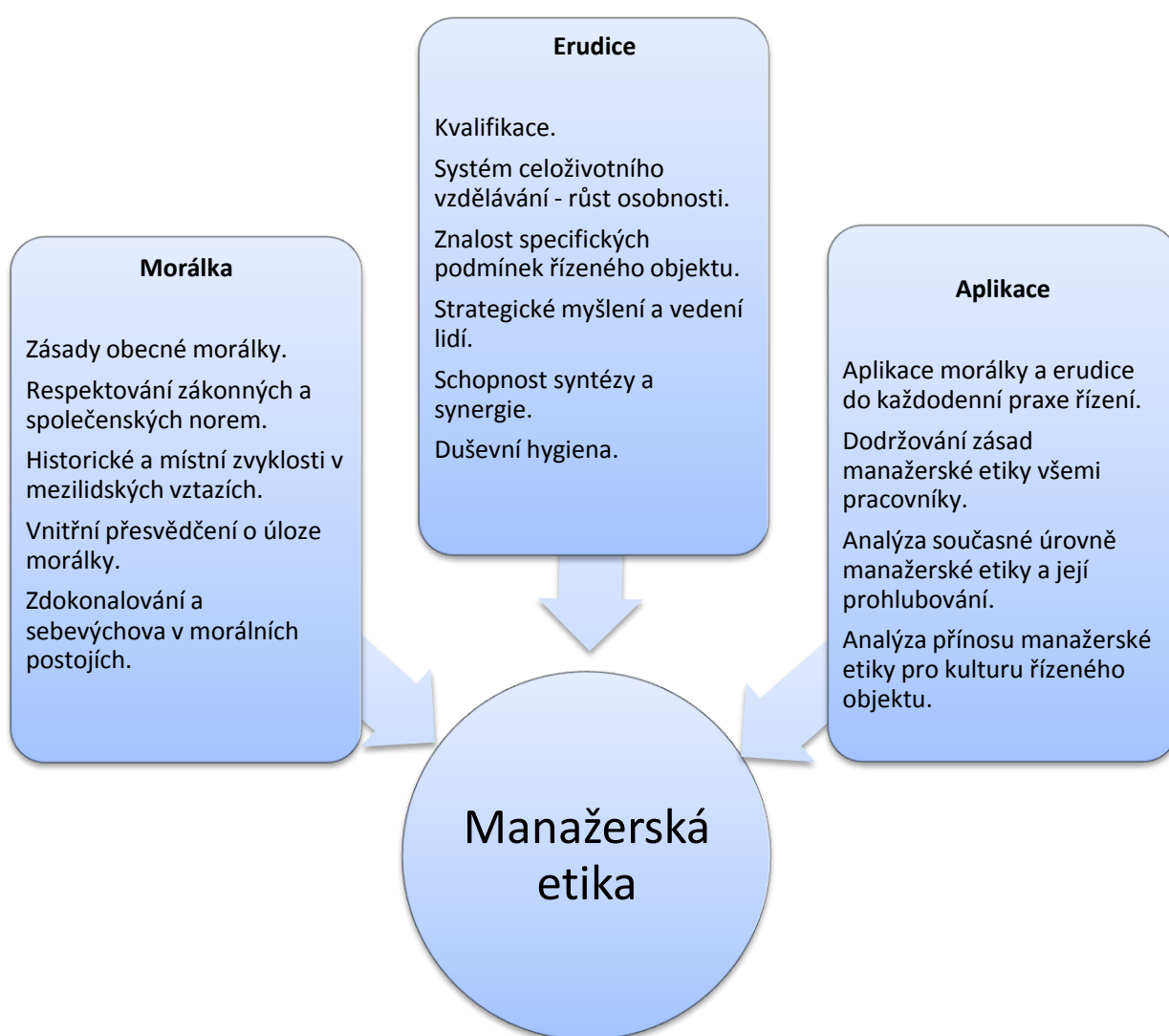
- Společným rysem činností ovlivňujících vývoj a chování řízeného objektu je řízení. Manažer svou prací a svými postoji usměrňuje chování svých podřízených a na

²⁰ Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 383

základě stimulování jejich motivovanosti a ztotožnění se s vymezenými cíli pak celou strukturu řízeného objektu.

- Efektivnost řízení významně závisí na úrovni interpersonálních vztahů a na úrovni komunikace. Jejich ovlivňování vyplývá z etických postojů manažera.
- Etika se realizuje na základě řízených mezilidských vztahů – jejich úroveň je výsledkem snahy manažera získat spolupracovníky pro tvořivou spolupráci při plnění vytyčených cílů.²¹

4.1 Struktura manažerské etiky



Obrázek 3 Struktura manažerské etiky

Zdroj: Bláha, J., Dytrt, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003

²¹ Bláha, J., Dytrt, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003.

Z obrázku jasně vidíme, že manažerská etika je systém, který vychází ze tří pilířů (subsystémů), které reprezentují tři na sobě závislé a vzájemně se doplňující oblasti – morálku, erudici (kvalifikaci) a schopnost aplikace v praxi.

V oblasti *morálky* jsou na prvním místě historicky ověřené zásady morálky (např. biblické desatero), respektování zákonných norem, zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích. Prvky tohoto subsystému jsou **mravní normy**, které se vyvíjejí na základě dobrých a špatných zkušeností, **ambice** jako přirozená snaha člověka být první a dosáhnout něčeho, co prospěje jemu i společnosti, **morální zásady a svoboda** – stabilizátor společenských poměrů chránící jedince i společnost a nakonec **osobní postoj k morálce**, jeho přesvědčení o morálních hodnotách a sebevýchova v morálních postojích, která je důležitým atributem rozvoje společnosti a etických postojů každého z nás.

V oblasti *erudice* (kvalifikace) hraje „prim“ systém celoživotního vzdělávání, jehož důsledkem je růst osobnosti, strategické myšlení a vedení lidí, schopnost syntézy a synergie²². Právě řízením kvalitativních vztahů v řízeném systému může manažer vyjádřit své proetické postoje a strategicky zvyšovat kulturu řízeného objektu v rámci jeho vnitřní i vnější struktury.

V oblasti *aplikace* vycházíme ze zásady, že je neetické, abychom si morální zásady a získanou kvalifikaci nechávali jen sami pro sebe a neaplikovali je ve své každodenní pracovní činnosti. Dodržování etických zásad v každodenní praxi je třeba sledovat u sebe i podřízených. Zároveň je třeba sledovat i přínos, který z toho pro řízenou organizaci a její pracovníky plyne. K tomu je třeba vypracovat metodu sledování a dodržování vymezených zásad všemi pracovníky. Nejčastěji se v takových případech používají etické kodexy, etické audity apod. Mezi prvky subsystému tedy řadíme **partnerství**, které chápeme jako vyšší formu vztahu zaměstnanec – manažer, **vůdcovství**, což znamená schopnost získat aktivitu všech svých spolupracovníků pro plnění vytyčeného cíle, **metoda win-win** – cesta k vítězství či oboustranné spokojenosti obchodních partnerů.

²² Synergie: poznatek, že celek je vždy více než jen součet jeho částí. Je důležitým kritériem při rozhodování.

4.2 Etické a kulturní normy

Stejně jako jiné manažerské profese i řízení projektů je oblastí, v jejímž výkonu lze aplikovat požadavky a zásady dodržování morálních, etických a zákonných aspektů. Hranice akceptovatelných úrovní morálky v projektovém managementu je vytvářena obecným povědomím o tom, co je správné a co ne, etické normy vyplývají z publikovaných profesionálních standardů a zákonné aspekty jsou vymezeny platnými právními úpravami.

Je samozřejmostí, že v současné době rozšiřování globální ekonomiky a intenzivní mezinárodní spolupráce musí být rovněž zohledňovány kulturní, morální, etické i právní normy země, ve které je projekt realizován, a při hledání příčin nedorozumění nebo sporů přihlídnout k podmínkám prostředí, ze kterého pochází a kde obvykle působí člen nebo manažer projektového týmu.²³

Morální normy chápeme jako pravidla, doporučení, které usměrňují jednání člověka v sociální skupině, jejímž je členem. Regulace jednání se děje pod dohledem zájmů skupiny, společnosti, celku. Morální normy si osvojujeme v rodině už ve velmi raném dětství.

Morálka na rozdíl od etiky má vždy konkrétního nositele, který na základě osobní svobodné nebo kolektivní volby se může rozhodnout pro určitý druh chování. Etika nerozhoduje za nikoho, jak se má chovat, ale nabízí návody k tomu, jak se chovat hlavně v etických problémových situacích.²⁴

Dalším významným regulátorem chování se stalo právo, které vyrostlo z etiky, potažmo z morálky. Reguluje především vlastnické a společenské vztahy z pohledu spravedlnosti. Zákony, které se vytvářejí na ochranu daného „status quo“, nikdy nemohou obsáhnout barevnost každodenního života a proto jsou etické (morální) normy výrazným doplňkem právní regulace. Na rozdíl od právních norem nejsou etické normy podporovány ani vymáhány institucemi, ale veřejným míněním, které koriguje chování jednotlivce.²⁵

Podle PRŮCHY (2004) kultura v širším pojetí znamená všechno, co svou činností vytváří lidská civilizace - tedy jednak materiální výsledky lidských činností, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak duchovní

²³ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 330

²⁴ Upraveno podle: Janotová, H. a kol. Profesionální etika. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, s. 14

²⁵ Upraveno podle: Janotová, H. a kol. Profesionální etika. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, s. 14

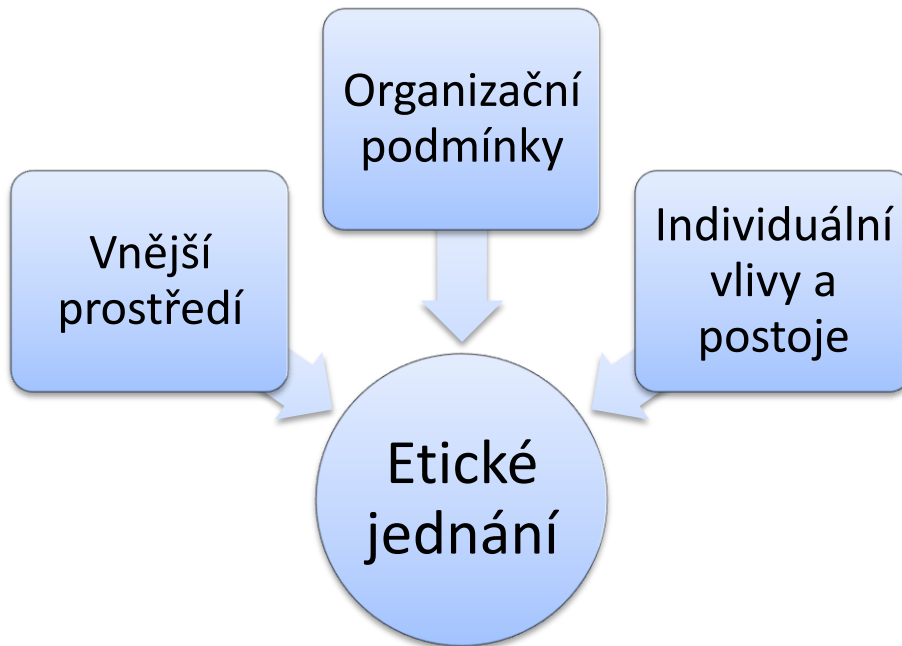
výtvořily lidí, jako je umění, náboženství, morálka, zvyky, vzdělávací systémy, politika, právo aj. V užším pojetí je kultura vztahována k projevům chování lidí - tedy kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy, a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu.

Velký vliv na činnost projektového manažera má **podniková (firemní) kultura** dané společnosti. Firemní kulturu označujeme jako soubor sdílených norem chování, zvyků, postojů, názorů a hodnot ve firmě, na níž se podílejí majitelé a všichni zaměstnanci, a která vytváří celkovou image společnosti. Je silně ovlivňována etikou, která je její přirozenou součástí a je jedním z možných regulátorů chování v podniku.

4.3 Etické jednání

Etické chování je základem každého společenského systému a lze je obecně charakterizovat jako takové jednání, které je „správné a spravedlivé“. Etické jednání nelze jen autoritativně definovat pro konkrétní projekt či firmu a očekávat jeho bezmezné naplnění. Etické chování vychází spíše z osobnosti každého jedince než z předpisů. Právě jednotlivé osobnosti tvoří hodnoty projektů – firem – společnosti jako celku a záleží na schopnostech manažerů, jak budou tyto hodnoty přijaty zaměstnanci a okolím.²⁶ Následující obrázek nám definuje faktory, které ovlivňují etické jednání:

²⁶ Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 383



Obrázek 4 Tři soubory faktorů ovlivňujících etické jednání

Zdroj: Bláha, J., Dytrt, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003

Jak je patrné z obrázku č. 4., etické jednání je ovlivněno vnějšími a vnitřními podmínkami řízeného objektu a individuálními postoji, vnitřním přesvědčením o významu etického jednání.

Vnější prostředí tvoří:

- životní prostředí,
- veřejnost,
- politicko-správní prostředí (státní správa, úřady atd.)
- právní prostředí,
- kulturně výchovné prostředí,
- média,
- podnikatelské prostředí.

Významnou roli ve vnějším prostředí hraje stát a jeho instituce. Dokud ale tyto instituce nezaujmou postavení složky, která slouží lidem a na druhou stranu pokud nebudou mít lidé ke státu loajální vztah, potom hospodářský i morální rozvoj bude zablokován. Pro vytváření etického prostředí má význam také vztah mezi jednotlivými faktory.

Mezi individuální vlivy řadíme:

- hodnotový systém a postoje jedince,
- úroveň a stupeň morálního vývoje,
- svědomí,
- emoční zralost,
- vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.

Organizační podmínky zahrnují:

- organizační strukturu,
- organizační normy a směrnice,
- skupinové normy,
- organizační kulturu,
- systém odměn a trestů,
- etické kodexy,
- úroveň manažerů v organizaci.²⁷

4.4 Etické problémy

Projektoví manažeři jsou při své práci konfrontováni s řadou etických otázek a dilemat, při jejichž řešení by neměli zapomínat na základní nadčasové principy, jakými jsou slušnost, transparentnost, pravdomluvnost, respekt, čestnost a neobohacování se na úkor jiných. Ne vždy si s nimi ale dokáží poradit, protože během realizace projektu je na projektové manažery vyvíjen veliký nátlak z řad zákazníků, týmu, dodavatelů či společnosti. Rovněž pracují pod časovým presem, s omezenými zdroji, což mnohdy vede k níže zmiňovaným etickým problémům.

Za nejčastější morální problémy v práci manažerů jsou podle JANOTOVÉ (2005) považovány zneužití důvěrných informací, korupce, dary, střety zájmů, nekalá soutěž, podvody, zneužívání postavení na vlastní účely, arogantní chování vůči zaměstnancům a kolegům a jejich potřebám, neplacení závazku apod.

²⁷ Bláha, J., Dytrt, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003, s. 61

ROLNÝ (2008) uvádí jako nejčastější příčiny:

1. Morální problémy spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců.
2. Otázku otevřenosti a čestnosti v komunikaci na všech firemních úrovních.
3. Nejednoznačně stanovená kritéria v ohodnocování práce, a v tom smyslu možnost vedoucích pracovníků používat libovolné praktiky a kritéria hodnocení svých zaměstnanců.
4. Problémy s úplatky. Nevyjasněnost v situacích, kdy určitá věc nebo služba může být považována za dárek či pozornost druhé strany a kdy může být již kvalifikována jako zavazující úplatek.
5. Nátlak nadřízených z pozice jejich moci, který směřuje k možnosti neetického jednání.

John D. Carmack ve svém článku²⁸ uvádí, že nejčastější etické problémy v projektovém managementu jsou střet zájmů a nečetné chování vůči podřízeným a zákazníkům, např. slibování nesplnitelného, přetěžování zaměstnanců.

Na druhou stranu se setkáváme s názorem, že projektový management ze své podstaty nemůže být úplatný, protože na příležitosti k vedlejšímu obohacování nemá projektový manažer zájem, poněvadž jeho dobré jméno a firemní značky, kterou reprezentuje, mají velmi vysokou tržní hodnotu. Přijímáním úplateků by toto ohrozil. Obava ze ztráty dobrého jména u něj proto funguje silně antikorupčně.²⁹

Je těžké zjistit, do jaké míry se projektoví manažeři dopouští výše zmínění chyb. Jak tuto problematiku vidí čeští projektoví manažeři, se pokusíme zjistit z 6. kapitoly – dotazníkového šetření.

4.5 Nástroje manažerské etiky

K cílevědomému prosazování manažerské etiky do praxe nám slouží především nástroje etického řízení, které tvoří základ etické infrastruktury podniku. Mezi nejvýznamnější tradiční nástroje řadíme etický kodex a výcvik a vzdělávání v oblasti manažerské (podnikatelské) etiky. Za moderní nástroje řízení považujeme etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro

²⁸ CARMACK, John D. Ethics problems in project management. *Helium* [online]. 2009, [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.helium.com/items/1413968-ethics-problems-in-project-management>>.

²⁹ ČECH, Ladislav. Projektové řízení a veřejné investice. 27.3. 2011.

etiku ve firmě a etické výbory. Tyto moderní nástroje nachází své uplatnění zejména v USA, v České republice se hlavně využívá etický kodex, ale začíná se prosazovat i etický a sociální audit.

4.5.1 Etický kodex³⁰

Etický kodex je jedním z důležitých regulátorů etického chování. První etické kodexy začaly vznikat ve 20. letech 20. století, kdy se jednalo o jednodušší druhy kodexů – firemní kréda a deklarace hodnot. V současnosti je etický kodex jedním z nejvyužívanějších tradičních nástrojů implementace manažerské etiky.

Pod termínem etický kodex rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a jim podobné dokumenty slouží ke zlepšení podnikového klimatu a podnikové kultury.

Obsahovou náplň kodexu většinou tvoří:

- preambule,
- vztahy se zákazníky,
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy ke konkurenci,
- vztahy k vládě a místním orgánům.

Struktura a obsah se pro jednotlivé profese a organizace může lišit. Odchytky v obsahu jsou způsobeny specifickými faktory, které odráží rozdíly v tradicích, mravní vyspělosti, schopnostech obsadit strategické pozice úspěchu apod.

Etické kodexy jsou známy především ve dvou základních formách:

- podnikové etické kodexy – kodexy jednotlivých podniků či jejich částí,

³⁰ Upraveno podle: ČANÍK, Petr. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky*. Praha, 2006. 85 s. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Studie. Dostupný z WWW: <http://www.canik.cz/2008/06/06/aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredi/>.

Putnová, A., Seknička, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 77

- profesní etické kodexy – kodexy různých asociací a sdružení.

Při zpracování etických kodexů se uplatňují především dva základní modely:

- skandinávský model – do tvorby kodexu je zainteresován co největší počet zaměstnanců,
- americký model – etický kodex je vytvářen představiteli managementu nebo vlastníky podniku.

Nezávisle na tom, ke kterému modelu tvorby etického kodexu se podnik nakonec přikloní, je důležité, aby tvorba tohoto dokumentu proběhla zcela legitimně a aby byl dokument široce akceptován. Pokud je etický kodex brán jako jeden z nástrojů integrace etického chování do podnikové praxe, jen velmi těžce se bez něj podnik obejde. Zavedení etického kodexu do podniku však musí být provedeno citlivě, přiměřeně a obezřetně. V opačném případě nemusí být etický kodex přijat pracovníky jako praktická pomůcka k etickému chování, ale v lepším případě jako zcela nadbytečný list papíru, který jen visí na nástěnce.³¹

4.5.2 Vzdělávání v oblasti manažerské etiky³²

Smysl etické výchovy je spatřován v rozvíjení citlivosti a vnímavosti vůči etickým problémům a dilematům a v motivování k řešení etických problémů takovým způsobem, který respektuje rozdílné potřeby a zájmy zúčastněných stran.

Za metody výuky etiky je potřeba volit aktivní přístupy, jako např. řízenou diskusi, případové studie, modelování a hraní rolí, workshopy k aktuálním tématům. Při výuce lze rovněž využít řadu ukázek z praxe. Za efektivnější se považuje užití pozitivních příkladů v souladu se zásadou, že pokud manažeři postupují eticky a jejich výsledky jsou velmi dobré, potom tyto příklady dokazují, že etické jednání je možné a hlavně prospěšné.

Základní předpoklady efektivního etického programu tvoří:

- maximální podpora vrcholového vedení,
- otevřená a upřímná diskuse o reálných etických případech,
- organizační prostředí,

³¹ ČANÍK, Petr. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky*. Praha, 2006. 85 s. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Studie. Dostupný z WWW: <http://www.canik.cz/2008/06/06/aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredii/>.

³² Bláha, J., Dytrt, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. s. 134

- zahrnutí etického výcviku do vzdělávacích (školicích) programů,
- aktivní účast podřízených na tvorbě etického kodexu,
- dodržování zásady, že nejlepším etickým vzdělávacím programem je jednání manažerů v organizaci.

4.5.3 Etický a sociální audit³³

Etický a sociální audit představuje jeden z nejnovějších, ale zároveň nejkompexnějších nástrojů etického řízení, který se v současné době používá ve vyspělých tržních ekonomikách pro implementaci podnikatelské etiky do praxe. Etický a sociální audit patří do skupiny nefinančních auditů, kam řadíme např. personální či marketingový audit. Etický a sociální audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti. Kvalitní provedení etického a sociálního auditu by mělo přinést řadu pozitivních efektů:

- vytvoření konsenzu mezi skupinami participujícími na podnikání,
- odhalení rozporů mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- pomáhá zdokonalovat podnikatelskou strategii,
- pomáhá omezovat stresové a krizové situace.

Klíčová je kvalita provedení auditu, která je závislá na osobě auditora. Audit může být prováděn dvěma způsoby, a to:

- a) vnitřním či interním auditem, který vykoná pověřená osoba či oddělení uvnitř organizace,
- b) externím auditem, který je prováděný najatým auditorem.

Každá z variant má své výhody a nevýhody, které musí být před rozhodnutím o způsobu provedení auditu zvažovány z pohledu konkrétní firmy.

4.5.4 Úřad ombudsmana pro etiku³⁴

Úřad firemního ombudsmana často nahrazuje klasické struktury různých důvěrníků a zástupců zaměstnanců, někdy se jedná přímo o zaměstnaneckého ombudsmana. Jedná se o zřízení stálé funkce v hierarchii podniku – firemního ombudsmana, který se zaměřuje na

³³ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 84

³⁴ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 85

rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin, participujících na podnikání. Zvláštní pozornost je věnována řešení kolizních problémů a dilemat v oblasti vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník. Firemní ombudsman někdy plní úlohu „veřejného hlídače“, který dohlíží na etické chování managementu.

4.5.5 Etické výbory³⁵

Etické výbory jsou většinou poradní orgány statutárních orgánů ve firmě, tvoří je odborníci na podnikatelskou etiku, většinou z akademické sféry a poradenské praxe. Cílem jejich činnosti je dbát na vysokou odbornou úroveň tvorby nástrojů etického řízení a následné implementace do podnikové praxe. Následně může etický výbor odborně dohlížet i na vznik a rozvoj integrovaného systému etického řízení.

4.5.6 Etický leadership³⁶

Etický leadership, neboli etické vůdcovství ve firmách, úzce souvisí s existencí etických vzorů. Je důležitým a základním nástrojem etického programu podniku. Díky němu je podporován etický kooperativní přístup jednotlivců v podniku i v rámci celé společnosti. Existence etických vůdců, či alespoň víra v jejich existenci, pak plní svou pozitivní úlohu nejen v prostředí podniku, ale také za pomoci jakési „neviditelné ruky kultury“ na celospolečenské bázi.

Etický vzor je často a právem spojován především s manažerskými pozicemi. Právě manažeři v podniku jsou ti, které je nejvíce vidět, a proto je v etické rovině hlavní tíha morální odpovědnosti právě na nich. Proto je v rámci podnikatelské (manažerské) etiky očekáváno aktivní jednání při implementaci etických principů do podnikání. Manažer musí tedy brát v úvahu, že na něm do značné míry záleží to, jak bude probíhat celkový proces integrace etického jednání do podniku.

³⁵ Putnová, A., Seknička, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 85

³⁶ ČANÍK, Petr. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky*. Praha, 2006. 85 s. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Studie. Dostupný z WWW: <http://www.canik.cz/2008/06/06/aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredi/>

5 Etický kodex projektového manažera

Každá profese by měla mít svůj etický kodex. Etický kodex projektových manažerů vychází z předpokladů, že manažer projektu je osoba, která může výrazně ovlivnit kvalitu života ve společnosti. Z tohoto předpokladu vyplývá, že je důležité, aby manažeři projektů zachovávali při své práci etické normy a udržovali tak na vysoké úrovni důvěru členů projektových týmů, kolegů, spoluzaměstnanců, představitelů zákazníků a okolí veřejnosti.

5.1 Etický kodex podle PMI³⁷

Před několika lety rozšířil PMI (Project Management Institute) standardy projektového managementu o kapitoly týkající se etiky výkonu role projektového manažera. V jednom z nejdůležitějších teoretických příspěvků je navržen Etický kodex projektových manažerů.

Jednotlivé body kodexu můžeme rozdělit na:

- Odpovědnost vůči profesi a společenství, která spočívá v:
 - přijetí plné odpovědnosti za své aktivity,
 - převzetí odpovědnosti za vedení projektu pouze v případě, že on sám má pro daný projekt kvalifikaci nebo zkušenosti, nebo že je projekt obsazen odborníky, kteří tyto předpoklady splňují,
 - přikládání velké důležitosti úrovni své vlastní kvalifikace, její udržování a další rozvoj,
 - užívání pokročilých metod řízení ve všech fázích životního cyklu projektu,
 - vykonávání své profese se ctí a důstojností, poskytování osobního příkladu integrity, morálky a prestiže,
 - užívání a rozšiřování etického kodexu, podpora společenství manažerů projektů, motivování k následování a účasti v profesionálních sdruženích,

³⁷ Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 330

- dodržování zákonů země, ve které je projekt realizován.
- Odpovědnost vůči spolupracovníkům, jež požaduje:
 - být lídrem a vést tým k maximální produktivitě práce v projektu,
 - jednat s lidmi ve svém okolí slušně, čestně a spravedlivě a bez rasových, náboženských nebo jiných předsudků,
 - přispět k vytvoření dobrých pracovních podmínek, chránit fyzické i duševní zdraví účastníků projektu,
 - napomáhat členům projektových týmu v jejich osobním profesionálním rozvoji.
- Odpovědnost vůči zaměstnavateli a klientům, jež předpokládá:
 - důvěryhodnost konání a jednání vůči všem uvedeným partnerům,
 - zachování důvěrnosti všech informací spojených s realizací projektu, a to po dobu výkonu prací i po jejich skončení, pokud tyto nejsou uvolněny pro veřejnost,
 - podání informací o všech okolnostech, které by u něj mohly vést ke střetu zájmů,
 - nepřijetí žádných přímých nebo nepřímých darů, plateb nebo jiných služeb mimo těch, které jsou součástí oficiálních vztahů s těmito partnery,
 - čestný a realistický přístup k podávání informací o stavu projektu.
- Odpovědnost vůči veřejnosti, která zahrnuje mimo jiné:
 - důslednou ochranu bezpečnosti, životního prostředí, veřejného prospěchu a zájmu,
 - vyhledávání možností, jak rozšířit veřejné povědomí o profesi manažerů projektů a zvýšit hodnocení jejich dosažených výkonů.

5.2 Etický kodex podle Společnosti pro projektové řízení³⁸

Cílem Společnosti pro projektové řízení je:

- trvale přispívat k zapojení a využívání projektového řízení, jako účinného nástroje a výkonného přístupu k řízení změn v obecné kultuře řízení českých podniků,
- budovat profesionální přístup k podnikování, vedení a řízení projektů,
- umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro výměnu zkušeností v oblasti projektového řízení.

Kodex je rozdělen do následujících čtyř částí:

I. Vztah k veřejnosti

Certifikovaný³⁹ Projektový manažer vždy

- bude mít na paměti vždy bezpečnost a zdraví veřejnosti a životní prostředí,
- bude usilovat o šíření znalostí a dovedností profese projektových manažerů,
- bude zachovávat důstojnost a skromnost, vždy udržujíc důstojnost své profese, aniž by nepřiměřeně zdůrazňoval své kvality,
- bude vyjadřovat své názory na problematiku projektového řízení pouze na základě podrobné znalosti problému a pevného přesvědčení,
- bude dbát, aby nevydal taková prohlášení, stanoviska či kritiku problémů spojených s řízením projektů, která by byla iniciována či placena zúčastněnou stranou,
- bude spolupracovat s kolegy prostřednictvím profesní organizace a povzbuzovat a podporovat další zájemce o profesi projektového manažera,

³⁸ *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, o. s., 2008. 275 s. Dostupné z WWW: <http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf>.

³⁹ Pozn.: Certifikace je proces zaměřený na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty, programy a portfolia. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti. Při přebírání certifikátu Projektového manažera dostávají úspěšní kandidáti etický kodex projektového manažera jako přílohu k certifikátu. V ČR ji poskytuje Společnost pro projektové řízení.

- bude vystupovat objektivně a důvěryhodně, při přípravě zpráv, prohlášení a svědectví bude používat vždy všech dostupných a relevantních informací.

II. Vztah k zaměstnavatelům a zákazníkům

Certifikovaný Projektový manažer vždy

- se bude ve vztahu k zaměstnavateli či zákazníkovi chovat jako důvěryhodná, jimi zmocněná osoba,
- se bude ve vztahu k dodavatelům chovat slušně a poctivě a nebude přijímat provize ani žádné jiné odměny ať přímo, či nepřímo,
- v případě zjištění, že jím / jí řízený projekt či část projektu je ohrožena, oznámí neprodleně tuto skutečnost zaměstnavateli či zákazníkovi,
- bude nakládat s informacemi, které získá v rámci svého poslání jako s důvěrnými, aniž by je využil k osobnímu prospěchu, pokud by to bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele, zákazníka či veřejnosti,
- se zavazuje, že nepřijme za tutéž práci finanční či jinou kompenzaci od více stran, pokud by se na tom všechny zúčastněné strany nedohodly,
- jako zaměstnanec nebude provádět další činnosti související s výkonem své profese, včetně konzultantských, bez předchozího souhlasu zaměstnavatele,
- přijme a připustí své vlastní chyby, aniž by pozměňoval či překrucoval fakta, aby zdůvodnil svá rozhodnutí,
- se vyvaruje všem potenciálním konfliktům zájmu se zaměstnavatelem či zákazníkem a bude je neprodleně informovat o jakýchkoliv okolnostech, které by mohly ovlivnit jeho rozhodování či kvalitu jeho práce.

III. Vztah k ostatním profesním skupinám

Certifikovaný Projektový manažer vždy

- bude potenciální zaměstnance / členy týmu řádně a úplně informovat o podmínkách jejich pracovního zařazení. V průběhu procesu je bude informovat o jakýchkoliv změnách v jejich postavení,
- bude dodržovat zásady řádného a přiměřeného odměňování všech podřízených / členů týmu,
- bude usilovat o zajištění dalšího profesního růstu svých podřízených / členů týmu,
- se zavazuje, že nebude zlovolně a nepravdivě, přímo či nepřímo napadat profesní zdatnost a praktiky jiných. (Důkaz, že se projektový manažer choval neeticky, nelegálně či nečestně bude podnětem pro šetření Správní rady),
- se zavazuje, že nebude nečestnými prostředky soutěžit s jinými projektovými manažery,
- bude spolupracovat na prosazování zásad projektového řízení formou výměny informací a zkušeností s ostatními projektovými manažery, ostatními profesionály a studenty pomocí medií, konferencí, školení a prezentací,
- zabrání nesprávnému užívání akademických a profesních titulů, nebude nadsazovat míru své odpovědnosti při popisu minulých zaměstnání, ani zkreslovat důležitá fakta o zaměstnavatelích a členstvích v profesních spolecích.

IV. Standardy profesionálního přístupu

Certifikovaný Projektový manažer vždy

- bude čestný a skromný při objasňování své práce a zásluh a zabrání čemukoliv, co by na úkor cti, integrity a důstojnosti profese směřovalo k prosazování sebe sama,
- bude, v roli přísežného znalce, vyjadřovat názor na věci z oblasti projektového řízení pouze na základě znalosti faktů, technické zdatnosti a osobního přesvědčení,
- bude po celou dobu své kariéry dbát o další profesní růst i o profesní růst svých podřízených / členů týmu.

5.3 Shrnutí a porovnání

Tyto dva etické kodexy jsou asi nejkomplexnějšími kodexy, které jsou sestaveny přímo pro profesi projektového manažera. Můžeme se však setkat i s kodexy jednotlivých firem, které se zabývají projektovým management nebo přímo s manažerskými kodexy, které jsou vztaženy i na činnost manažera projektu.

Provedeme-li jejich srovnání, zjistíme, že se oba zaměřují na vztah či odpovědnost vůči veřejnosti, zaměstnavateli a klientům, dále vůči profesi, zaměstnancům či spolupracovníkům. Etický kodex podle SPŘ je obsáhlejší, detailnější a konkrétnější. Rovněž můžeme říci, že jeho výhodou je, že je vztažen k českým poměrům. O jeho rozšíření a využívání se stará Společnost pro projektové řízení, která ho věnuje každému certifikovanému projektovému manažerovi při udělení certifikátu. Můžeme však předpokládat, že základem pro jeho vypracování byl právě etický kodex podle PMI.

Ať už si projektový manažer vybere kterýkoliv z etických kodexů, je potřeba se podle něj řídit a snažit se jednotlivé zásady dodržovat.

6 Dotazníkové šetření

Pro zjištění uplatňování etiky v praxi byla zvolena forma dotazníkového šetření, které neslo název: Odpovědnost a etika manažera projektu. Dotazník obsahoval 15 otázek rozdělených do 3 částí. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze.⁴⁰ Formou distribuce byla zvolena e-mailová korespondence.

6.1 Cíl

Cílem šetření bylo zjistit rozsah chápání a aplikace etiky projektových manažerů v praxi. Názor PM na manažerskou etiku, potřebu neustálého vzdělávání, používání etických nástrojů, neetické jednání atd.

6.2 Vyhodnocení

V rámci dotazníkového šetření, které se týkalo chápání a praktické aplikace manažerské etiky projektovými manažery, bylo osloveno cca 150 respondentů z řad členů Společnosti pro projektové řízení a další manažeři, kteří mají zkušenosti s vedením projektů. Dotazník vyplnila a vrátila cca 1/3 dotázaných, tzn. 41 mužů a 13 žen.

1. část – Socio-demografické otázky

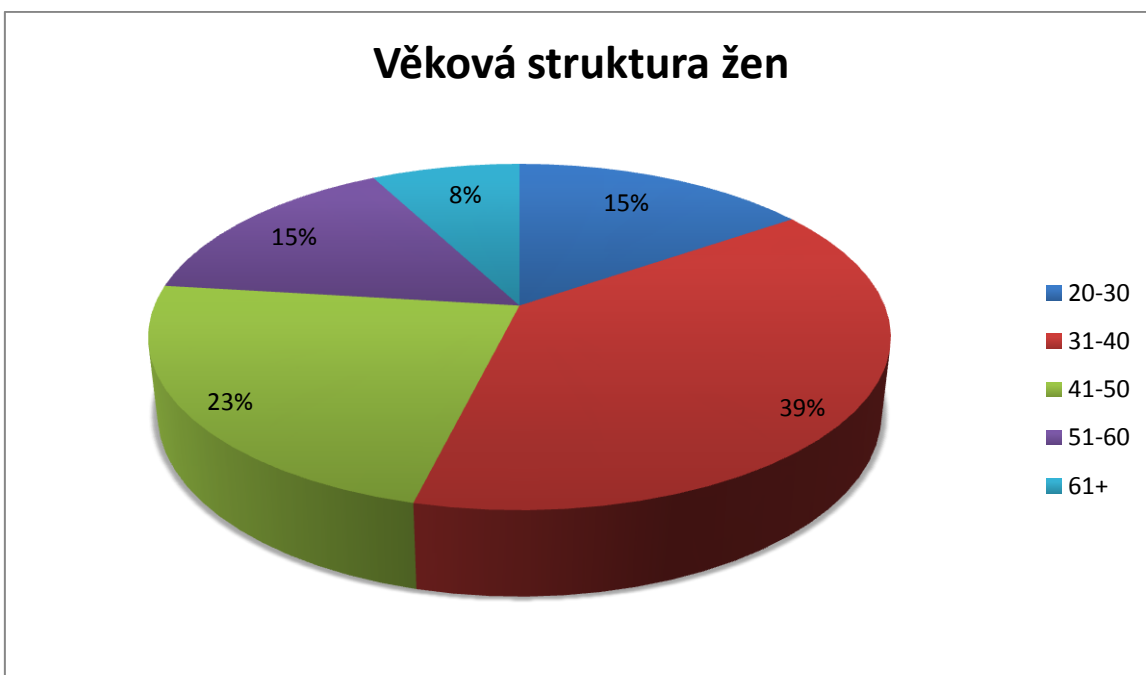
První 3 otázky byly zaměřeny na socio-demografické statistiky, které se týkaly věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Výsledky můžeme vidět v následujících grafech 1-3:

⁴⁰ Příloha A: Dotazník: Odpovědnost a etika manažera projektu



Graf 1 Věková struktura mužů

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 Věková struktura žen

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů č. 1 a 2 je patrné, že nejvíce je zastoupena kategorie ve věku 31-40 let, což potvrzuje i tvrzení SVOZILOVÉ (2006), že typický projektový manažer nebo manažerka je osoba mezi 30 a 40 lety, protože v tomto věku zpravidla:

- načerpal(a) dostatek znalostí a zkušeností,
- nemá tendenci podstupovat nepřiměřená rizika, jako tomu bývá u mladších věkových skupin,
- má vyšší požadavky na krytí ekonomických potřeb plynoucích z jeho/jejích rodinných a společenských vazeb,
- má dostatek fyzických sil a dobré zdravotní předpoklady pro snášení všech nároků povolání.

Výše uvedený výčet samozřejmě nevylučuje, že se skvělí projektiví manažeři nebo manažerky nemohou rekrutovat z jiných věkových skupin – zde však záleží na jejich individuálních schopnostech, ochotě snášet nároky povolání, zdraví a talentu.



Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků tohoto grafu můžeme konstatovat, že absolutně převažuje vysokoškolské vzdělání, které je výborným (ne však nezbytným) předpokladem pro úspěšnou kariéru projektového manažera.

2. část – Manažerská etika

Otázka č. 4: Porozumění pojmu manažerská etika

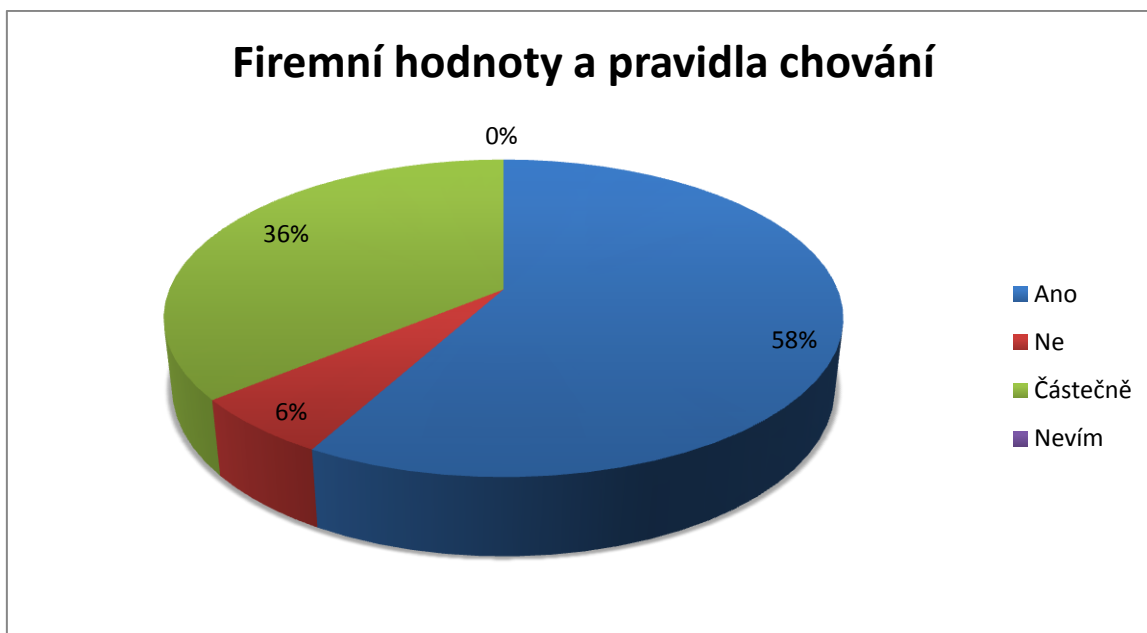
Na otázku: „Co rozumíte pod pojmem manažerská etika?“ respondenti odpověděli:



Graf 4 Pojem manažerská etika

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: „Máte jasně definované firemní hodnoty a pravidla chování?“



Graf 5 Firemní hodnoty a pravidla chování

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných odpověděla, že mají jasně definované firemní hodnoty a pravidla chování, necelých 40 % uvedlo, že částečně a u zbylých 6 % definovány nejsou.

Otázka č. 6: „Znají Vaši podřízení firemní hodnoty a pravidla chování?“

Na tuto otázku bylo odpovězeno takto:



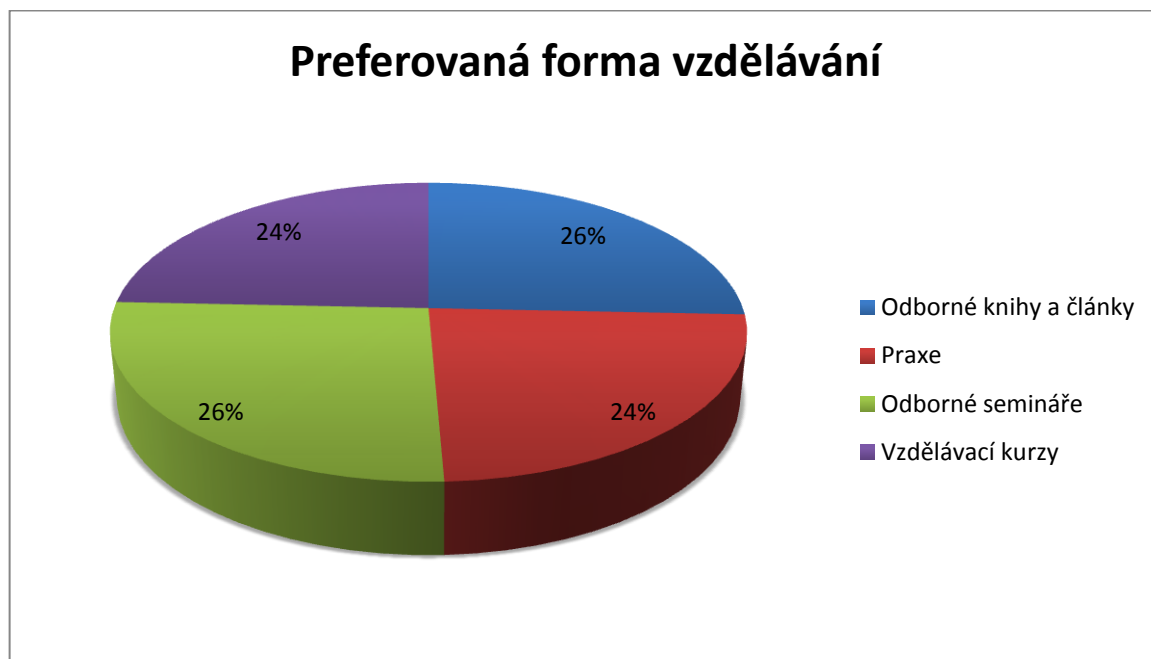
Graf 6 Firemní hodnoty a pravidla chování vs. zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Z větší poloviny zaměstnanci znají firemní hodnoty a pravidla chování.

Otázka č. 7: Myslíte si, že je důležité celoživotní vzdělávání? Jakou formu vzdělávání preferujete?

Všichni dotázaní respondenti si myslí, že celoživotní vzdělávání je důležité. Preferované formy vzdělávání můžeme vidět na následujícím grafu.



Graf 7 Preferovaná forma vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Další uvedené preferované formy vzdělávání jsou: certifikace, systém sebepoznávacích výcviků, internet, coaching a mentoring, školení na softskills.

Otázka č. 8: Kreativita. „Domníváte se, že je kreativita jedním z faktorů manažerského úspěchu?“



Graf 8 Kreativita jako faktor manažerského úspěchu

Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina dotázaných se domnívá, že kreativita je jedním z faktorů manažerského úspěchu.

Otázka č. 9 a 10: Nástroje manažerské etiky

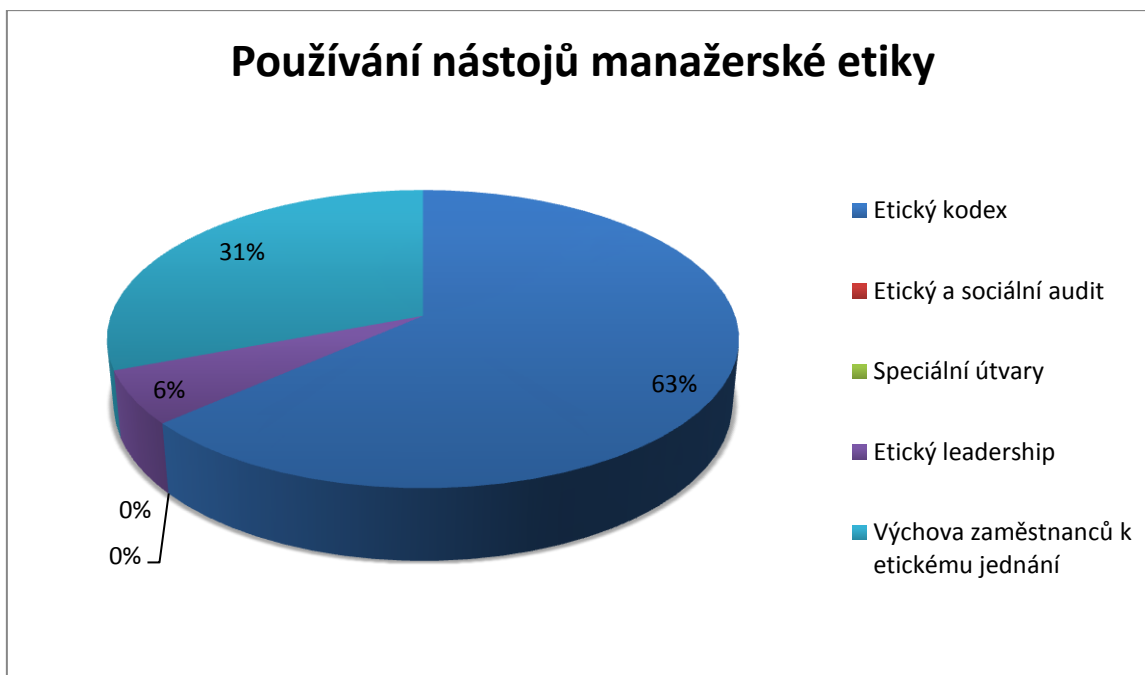
Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického chování existuje mnoho nástrojů (např. etický kodex). Zajímalo nás, zda projektoví manažeři tyto nástroje znají a zda některé z nich používají. Odpovědi jsou patrné z následujících grafů 9 a 10.



Graf 9 Znalost nástrojů manažerské etiky

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti znali alespoň jeden z nástrojů. Nejvíce známý je etický kodex a výchova zaměstnanců k etickému jednání.



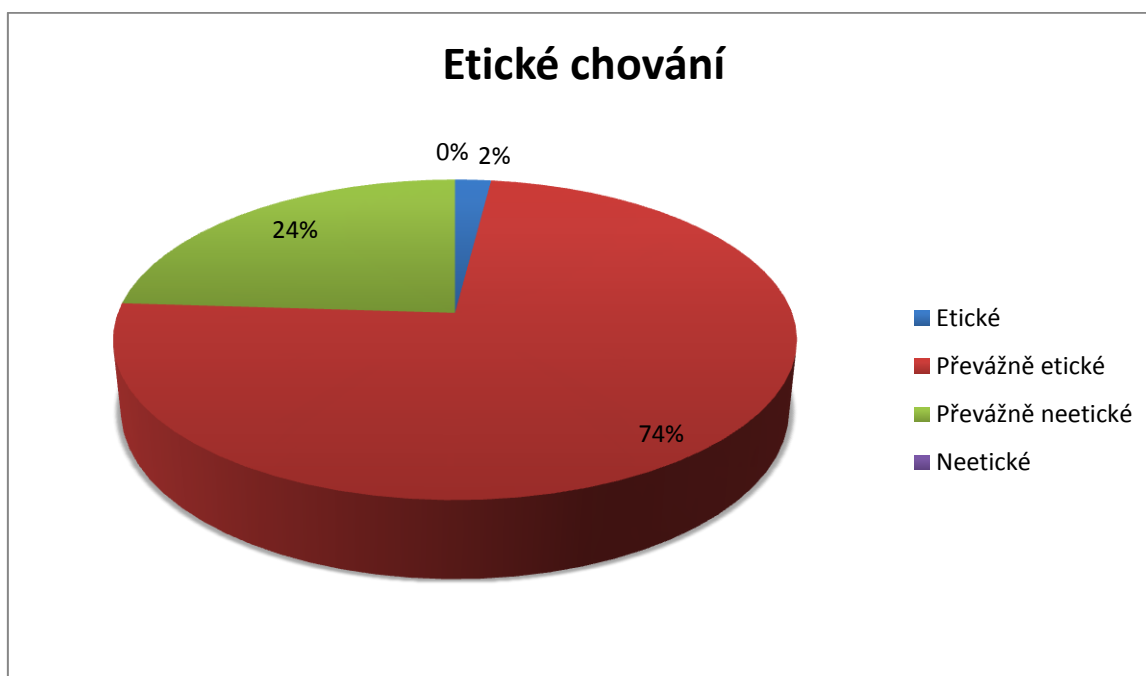
Graf 10 Používání nástrojů manažerské etiky

Zdroj: vlastní zpracování

82 % dotázaných uvedlo, že nástroje manažerské etiky používají, jednalo se hl. o etický kodex a výchovu zaměstnanců k etickému jednání. Dalším používaným nástrojem je systém výcviků či osobní příklad. Z grafu je patrné, že se nepoužívá etický a sociální audit a speciální útvary zabývající se etikou. Zbylých 18 % respondentů nepoužívá žádný z nástrojů.

3. část – etické chování

Otázka č. 11: Chování projektových manažerů

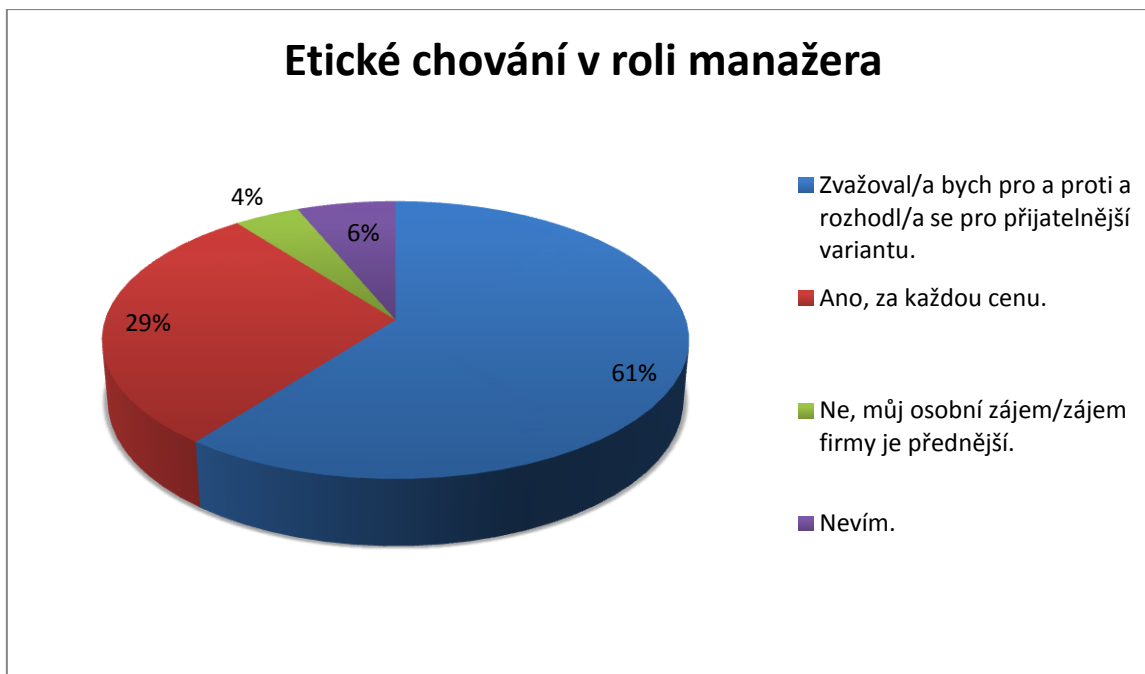


Graf 11 Etické chování

Zdroj: vlastní zpracování

Převládá názor, že se manažeři projektů chovají převážně eticky. Jeden respondent uvedl, že se manažeři chovají eticky. Malé procento se domnívá, že se PM chovají převážně neeticky. Nikdo neuvedl, že by se PM chovali neeticky.

Otázka č. 12: „Chovali byste se v roli manažera za všech okolností eticky? I přes to, že by to pro Vás bylo nevýhodné?“

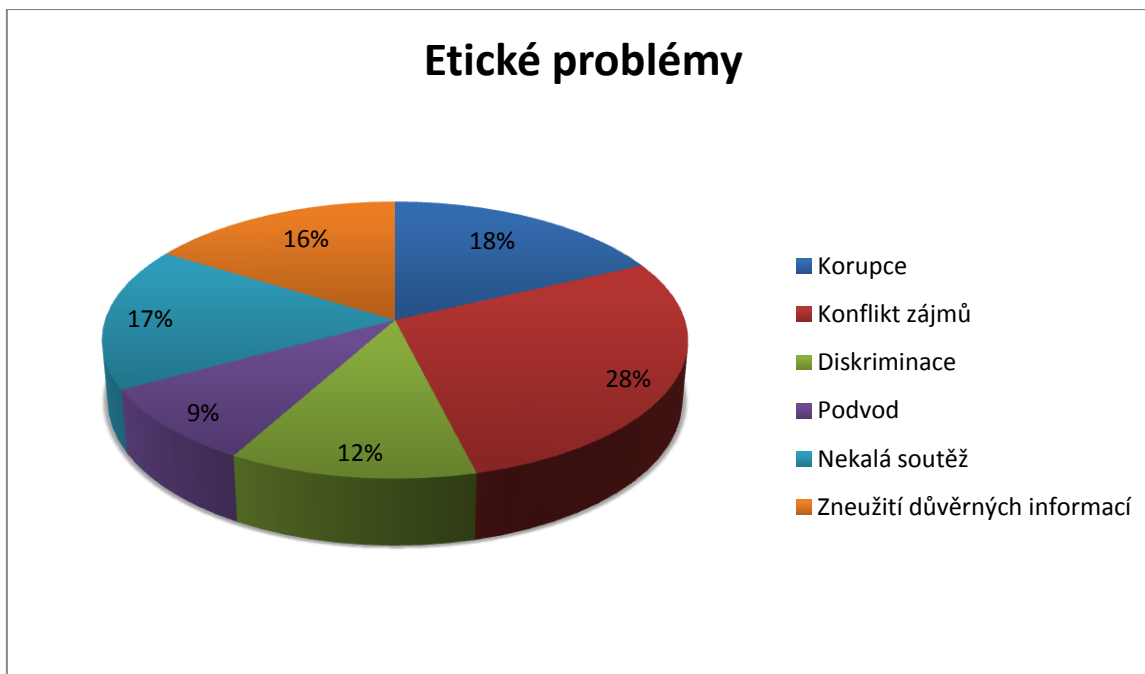


Graf 12 Etické chování v roli manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ve většině případů by při svém jednání projektoví manažeři zvažovali nejpřijatelnější variantu a téměř 30 % by se chovalo eticky za každou cenu.

Otázka č. 13: Etické problémy – se kterými jste se za svou dobu manažerského působení setkali nebo o něm slyšeli?



Graf 13 Etické problémy

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vidíme, že se PM nejvíce setkávají s problémem střetu zájmů, korupcí a nekalou soutěží. Alarmující je celkem vysoké procento u všech zmíněných problémů. Jako další problémy byly uvedeny: politikaření, politický business, nekompetentnost úředníků. Pouze jeden respondent uvedl, že se za dobu své praxe s etickými problémy neseťkal.

Otázka č. 14 a 15: Etické problémy

Tyto dvě otázky se zabývaly problémem, které etické prohřešky se považují za ojedinělé (1) až velmi časté (5) a které se považují za nejméně (1) až nejvíce (5) závažné. Zpracování proběhlo na základě výpočtu aritmetického průměru, který odráží ohodnocení výskytu či závažnosti.



Graf 14 Výskyt etických problémů

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vidíme, že za častý problém je považována korupce, následuje konflikt zájmů, který je odborníky považován za jeden z nejčastějších etických problémů projektových manažerů, a zneužití důvěrných informací. Za málo se vyskytující se považuje podvod a diskriminace.⁴¹

⁴¹ Pozn.: Zvolená stupnice: 1 – ojedinělé, 2 – málokdy, 3 – občas, 4 – často, 5 - velmi často.



Graf 15 Závažnost etických problémů

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že za nejzávažnější problém je považována korupce a podvod, následuje zneužití důvěrných informací a nekalá soutěž.⁴²

⁴² Pozn.: Zvolená stupnice: 1 – nejméně, 2 – málo, 3 – středně, 4 – hodně, 5 – nejvíce.

6.3 Shrnutí výsledků

Cílem výzkumu bylo zjistit rozsah chápání a aplikace etiky projektových manažerů v praxi. Názor PM na manažerskou etiku, potřebu neustálého vzdělávání, používání etických nástrojů, neetické jednání atd.

Můžeme tedy shrnout tyto závěry:

Typickým projektovým manažerem v ČR je většinou muž ve věku mezi 30 a 40 lety s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Toto tvrzení však nevylučuje fakt, že jsou zastoupeny i další věkové skupiny a že v tomto povolání je úspěšná i řada žen.

Manažerská etika je projektovými manažery z valné většiny chápána jako „uplatňování etických a morálních zásad v řízení společnosti“ či „umění skloubit a aplikovat v praxi všechny vlastnosti a předpoklady pro výkon manažerské funkce (vzdělání, zkušenosti, morální zásady, kulturu mezilidských vztahů). To, že se jedná o systém morálky, erudice a aplikace si myslí 10 % dotázaných.

Firemní hodnoty a pravidla chování jsou jasně definovány ve více než polovině případů a z větší poloviny jsou firemní hodnoty a pravidla chování známy i zaměstnancům.

V důležitosti celoživotního vzdělávání se shodují všichni respondenti. Co se týče upřednostňovaných forem vzdělávání, ve stejné míře se preferují knihy, odborné články, semináře, kurzy. Dále byla uvedena certifikace, systém sebepoznávacích výcviků, internet, coaching a mentoring, školení na softskills.

Se sebevzděláním, zlepšováním a úspěšnou manažerskou činností souvisí i kreativita. Naprostá většina dotázaných se domnívá, že kreativita je jedním z faktorů manažerského úspěchu.

Z nástrojů manažerské etiky je nejvíce znám a používán etický kodex a výchova k etickému jednání. Ostatní nástroje (etický audit, etické výbory, etický leadership apod.) jsou téměř neznámé a nevyužívané. Zaměříme-li se na celkové využívání nástrojů manažerské etiky, z 82 % je využíván alespoň jeden, v 18% se nevyužívá žádný. Dalším používaným nástrojem je systém výcviků či osobní příklad.

Převládá názor, že se manažeři projektů chovají převážně eticky. Malé procento se domnívá, že se PM chovají převážně neeticky. Pokud by se projektoví manažeři měli rozhodnout, jak se zachovají, v naprosté většině se shodují, že by zvažovali pro a proti a rozhodli by se pro nejpříjemnější variantu. Méně z nich by se zachovalo eticky v každé situaci.

Během doby svého manažerského působení se každý z respondentů setkal s nějakým etickým problémem. Nejčastěji byl uveden střet zájmů, korupce, nekalá soutěž a také zneužití důvěrných informací. V menší míře se setkali s diskriminací a podvodem. Jako další problémy byly uvedeny: politikaření, politický business, nekompetentnost úředníků.

Za často se vyskytující se problém je považována korupce, následuje konflikt zájmů, který je odborníky považován za jeden z nejčastějších etických problémů projektových manažerů, a zneužití důvěrných informací. Za málo se vyskytující je považován podvod a diskriminace.

Za nejzávažnější problém je považována korupce a podvod, následuje zneužití důvěrných informací a nekalá soutěž.

7 Návrhy a doporučení pro praxi

Bez praktické zkušenosti s projektovým managementem a účasti na realizaci nějakého projektu je těžké navrhnout či doporučit aktivity, které by vedly ke zlepšení v praxi. Přesto si ale můžeme vydefinovat určité oblasti, kde by mohlo dojít ke změně. Vyjdeme zejména z výsledků výzkumu.

1. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že projektoví manažeři chápou manažerskou etiku jako „uplatňování etických a morálních zásad v řízení společnosti“ či „umění skloubit a aplikovat v praxi všechny vlastnosti a předpoklady pro výkon manažerské funkce (vzdělání, zkušenosti, morální zásady, kultura mezilidských vztahů).

Tedy prvním návrhem je rozšiřovat povědomí o tom, že etika neznamena jen dodržování morálky a dalších norem, ale také potřebu neustálého vzdělávání se, rozvíjení tvořivosti a dalších dovedností. A to například nastíněnou certifikací. Dále dbát o dodržování etických principů, a to vše uplatňovat ve svých činnostech a rozhodnutích. Snažit se jednat eticky vždy a za všech okolností.

2. Pokud se zaměříme na znalost a využívání nástrojů manažerské etiky, zjistilo se, že nejvíce jsou známy a využívány etické kodexy, případně výchova k etickému jednání.

Existují však další nástroje, které se dají využít i v českém prostředí, například etický leadership či etický audit a hlavně jít příkladem!! Problém je vynutitelnost dodržování kodexů či dalších nástrojů. To by se dalo ošetřit například ujednáním v pracovní smlouvě.

3. Výrazným problémem je neetické chování, dá se říci, že každý projektový manažer se za svou praxi setkal s neetickým jednáním, ať už jde o střet zájmů, korupci, zneužití důvěrných informací, podvod apod.

V těchto směrech se dá apelovat na morálku a věrnost etickým zásadám. Rovněž se můžeme odvolat na to, že etické jednání zvyšuje prestiž a profesionalitu každého z nich. Dále se snažit svou činností, jednáním a postoji bránit a netolerovat toto neetické chování.

8 Závěr

Díky globalizaci, turbulentnímu rozvoji informačních technologií, neustálé potřebě být ještě lepší a konkurenčnímu boji, se do popředí podnikatelského zájmu dostává projektový management, který má za cíl úspěšně realizovat vytyčené projekty a jehož hlavním vykonavatelem je projektový manažer a jeho tým.

Projektový manažer je hlavním článkem projektového managementu. Jeho pověřením a hlavním úkolem je řídit veškeré materiální, kapitálové a lidské zdroje v kvalitě odpovídající požadavkům zadání, v plánovaném termínu a v rámci daného rozpočtu tak, aby byl naplněn cíl projektu. Od úspěšného manažera se očekává, že by měl být nejen dobrým vedoucím, organizátorem, koordinátorem, plánovačem a vyjednávačem v jedné osobě, ale zejména zkušeným projektantem, který za svou profesní dráhu nasbíral mnoho zkušeností. Rovněž se od něj očekává, že vedle standardních úkonů bude také řešit většinu neočekávaných situací, které mohou být důsledkem působení rizikových faktorů a projektových změn.

Je už neoddiskutovatelným faktem, že je nezbytné uplatňovat manažerskou etiku v tak náročné profesi, jakou je projektový manažer. Při realizaci projektu je totiž dennodenně pod vysokým tlakem závažných rozhodnutí a zároveň je konfrontován s řadou etických otázek a problémů. Při jejich řešení nesmí opomíjet základní etické principy, jakými jsou slušnost, čestnost, odpovědnost, pravdomluvnost apod.

Prvním z důležitých předpokladů účinné aplikace etiky do praxe je pochopení, že manažerská etika neznamená jen dodržování etických zásad. Projektový manažer se musí seznámit a vnitřně ztotožnit s obsahem pojmu etika a uvědomit si, jak je v současnosti důležité uplatňování etiky v manažerské praxi. K tomu však vede jen jedna cesta, a to zodpovědět si každý sám otázku, co si pod manažerskou etikou představuje. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastěji je tento pojem projektovými manažery chápán jako „uplatňování etických a morálních zásad v řízení společnosti“ či „umění skloubit a aplikovat v praxi všechny vlastnosti a předpoklady pro výkon manažerské funkce (vzdělání, zkušenosti, morální zásady, kulturu mezilidských vztahů), což znamená, že úplný význam tohoto pojmu příliš známý není.

K implementaci manažerské etiky slouží různé nástroje, např. etický kodex, etický leadership, etické výbory či výchova k etickému jednání. V ČR je nejvíce známý a rozšířený etický kodex. Profesionální kodex existuje i pro projektové manažery. Za nejvýznamnější můžeme považovat mezinárodní kodex, který sestavil PMI a pro českou aplikaci kodex projektového manažera podle Společnosti pro projektové řízení, jejímž cílem je trvale přispívat k zapojení a využívání projektového řízení, jako účinného nástroje a výkonného přístupu k řízení změn v obecné kultuře řízení českých podniků, budovat profesionální přístup k řízení projektů a umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro výměnu zkušeností v oblasti projektového řízení.

Velkou problematikou je neetické jednání, které se nevyhýbá ani projektovému managementu. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se každý během své praxe setkal s tímto chováním. Nejčastější formou byla uvedena korupce, konflikt zájmů, který je odborníky považován za jeden z nejčastějších etických problémů projektových manažerů a zneužití důvěrných informací. Jako pozitivum je nutno uvést, že si projektoví manažeři uvědomují závažnost a neetičnost takového jednání.

Zamyslíme-li se nad možností řešení celkové problematiky uplatňování systému manažerské etiky v každodenní praxi projektového manažera, řešení můžeme spatřovat v rozšiřování a osvojení si povědomí o důležitosti etiky v projektovém managementu, důsledným využíváním etických nástrojů a hlavně dodržováním etických zásad v každém rozhodnutí.

Cílem práce bylo na základě výzkumu zjistit chápání a aplikaci manažerské etiky projektovými manažery v praxi a zároveň pomocí teoretických poznatků a výsledků výzkumu navrhnout možné zlepšení v etickém jednání a užívání etiky v každodenní činnosti projektového manažera. Myslím si, že díky získaným teoretickým poznatkům, provedenému dotazníkovému šetření a vyvozeným závěrům byl tento cíl splněn.

Použité zdroje

Literatura

BARKER, S., COLE, R., SVOZILOVÁ, A. *Projektový manažer pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7621-084-8.

ČECH, L. *Projektové řízení a veřejné investice*. Ostrava, 2011.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishnig, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

GRAY, C. F., LARSON, E. W. *Project management: The managerial process*. NY: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 0-07-249392-5.

JANOTOVÁ, H. a kol. *Profesní etika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-42-2.

MOOZ, H., FORSBERG, K., COTTERMAN, H. *Communicating Project Management*, New Jersey: Wiley Sons, 2003. ISBN 0-471-26924-7.

NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, R., SVOZILOVÁ, A. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 247-1501-5.

PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie : [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha : Portál, 2004. 199 s. ISBN 80-7178-885-6.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Praha: Albert, 1998. ISBN: 80-85834-53-7.

SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: Aspi, 2001. ISBN 80-85963-40-X.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006.
ISBN. 80-247-1501-5.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-94-8.

Internet

CARMACK, J. D. *Ethics problems in project management*. *Helium* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.helium.com/items/1413968-ethics-problems-in-project-management>>.

ČANÍK, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky* [online]. Praha: 2006. Transparency International. Studie. Dostupný z WWW: <<http://www.canik.cz/2008/06/06/aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredi/>>.

Dotazník - online ...jak na dotazník [online]. 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

Národní standard kompetencí projektového řízení. Brno: Společnost pro projektové řízení, o. s., 2008. 275 s. Dostupné z WWW:

<http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf>.

PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice: 2007. Dostupný z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>.

Vyplňto.cz [online]. 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.vyplnto.cz/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>>.

Seznam zkratk

apod. a podobně

atd. a tak dále

ČR Česká republika

IPMA Mezinárodní asociace projektového managementu

PM projektový manažer

PMI Project Management Institute

např. například

SPŘ Společnost pro projektové řízení

tzn. to znamená

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Projektový management a management projektu | 11 |
| Obrázek 2 Vlastnosti manažera | 22 |
| Obrázek 3 Struktura manažerské etiky | 33 |
| Obrázek 4 Tři soubory faktorů ovlivňujících etické jednání | 37 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Věková struktura mužů | 51 |
| Graf 2 Věková struktura žen..... | 51 |
| Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání..... | 52 |
| Graf 4 Pojem manažerská etika | 53 |
| Graf 5 Firemní hodnoty a pravidla chování..... | 54 |
| Graf 6 Firemní hodnoty a pravidla chování vs. zaměstnanci | 55 |
| Graf 7 Preferovaná forma vzdělávání..... | 56 |
| Graf 8 Kreativita jako faktor manažerského úspěchu | 57 |
| Graf 9 Znalost nástrojů manažerské etiky | 58 |
| Graf 10 Používání nástrojů manažerské etiky | 59 |
| Graf 11 Etické chování | 60 |
| Graf 12 Etické chování v roli manažera | 61 |
| Graf 13 Etické problémy | 62 |
| Graf 14 Výskyt etických problémů | 63 |
| Graf 15 Závažnost etických problémů | 64 |

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník: Odpovědnost a etika manažera projektu

Příloha A: Dotazník: Odpovědnost a etika manažera projektu

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádala o spolupráci na dotazníkovém šetření s názvem Odpovědnost a etika manažera projektu, které vzniklo za účelem zpracování mé diplomové práce téhož názvu. Uvědomuji si, že ne každý z Vás pracuje na pozici projektového manažera, ale věřím, že máte zkušenosti s řízením nějakého projektu a pomůžete mi s realizací šetření, jehož cílem je zjistit rozsah chápání a aplikace manažerské etiky v praxi.

Dotazník je čistě anonymní. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Jsem si vědoma toho, že nemáte času nazbyt a proto dotazník obsahuje pouze nezbytné otázky a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut času.

Vyplněný dotazník zašlete prosím zpět na adresu: hbea@seznam.cz

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

S pozdravem

Bc. Beatrix Hošková

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Prosím, vybranou odpověď zakřížkujte.

1. Věk

- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 -

2. Pohlaví

- muž
- žena

3. Dosažené vzdělání

- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

Manažerská etika

4. Co rozumíte pod pojmem manažerská etika

- Uplatňování etických a morálních zásad v řízení společnosti.
- Systém morálky, celoživotního vzdělání a jejich aplikace do jednání a řízení.
- Čestné jednání.
- Chování dle určitých norem, pravidel a hodnot.
- Disciplína užitečná pro každého, kdo chce řídit a vést správným způsobem.
- Umění skloubit a aplikovat v praxi všechny vlastnosti a předpoklady pro výkon manažerské funkce (vzdělání, zkušenosti, morální zásady, kultura mezilidských vztahů).
- Nic.
- Jiné (uved'te):

5. Máte jasně definované firemní hodnoty a pravidla chování?

- ano
- ne
- částečně
- nevím

6. Znájí Vaši podřízení firemní hodnoty a pravidla chování?

- ano
- ne
- částečně
- nevím

7. Myslíte si, že je důležité celoživotní vzdělávání? Pokud ano, vyberte, jakou formu/formy vzdělávání preferujete.

- ano
 - odborné knihy a články
 - praxe
 - odborné semináře
 - vzdělávací kurzy
 - jiné (uved'te):
- ne
- nepřemýšlím o tom

8. Jednou ze součástí manažerské etiky je i kreativita. Domníváte se, že je kreativita jedním z faktorů manažerského úspěchu?

- Ano, ve firmě (týmu) by měli být hlavně lidé s inovativním a invenčním myšlením
- Ne, kreativní činnost je úkolem podřízených, mou činností je řídit a vést podřízené
- Nevím

9. Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického chování existuje mnoho nástrojů, např.: etický kodex, etický a sociální audit, speciální útvary a funkce zabývající se etikou v dané firmě, etický leadership, výchova zaměstnanců k etickému jednání apod. Které nástroje znáte, nebo jste o nich alespoň slyšeli?

- etický kodex
- etický a sociální audit
- speciální útvary zabývající se etikou
- etický leadership
- výchova zaměstnanců k etickému jednání
- jiné (uved'te):

10. Používáte některý z těchto nástrojů? Pokud ano, vyberte jaký/jaké.

- ano
 - etický kodex
 - etický a sociální audit
 - speciální útvary zabývající se etikou
 - etický leadership
 - výchova zaměstnanců k etickému jednání
 - jiné (uved'te):
- ne

Etické chování

11. Domníváte se, že se manažeři projektů chovají:

- eticky
- převážně eticky
- převážně neeticky
- neeticky

12. V roli manažera: Chovali byste se vždy za všech okolností eticky? I přes to, že by to pro Vás bylo nevýhodné?

- Zvažoval/a bych pro a proti a rozhodl/a se pro přijatelnější variantu.
- Ano, za každou cenu.
- Ne, můj osobní zájem/zájem firmy je přednější.
- Nevím.

13. S jakým etickým problémem jste se setkali nebo o něm slyšeli za dobu Vašeho manažerského působení?

- korupce
- konflikt zájmů
- diskriminace
- podvod
- nekalá soutěž
- zneužití důvěrných informací
- jiné (uved'te):

14. Které etické problémy považujete za ojedinělé (1) a které za velmi časté (5)?
(Oznámkujte jako ve škole)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> korupce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> konflikt zájmů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> diskriminace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> podvod | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> nekalá soutěž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> zneužití důvěrných informací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> jiné (uved'te): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Které etické prohřešky považujete za nejméně (1) a nejvíce (5) závažné?
(Oznámkujte jako ve škole)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> korupce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> konflikt zájmů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> diskriminace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> podvod | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> nekalá soutěž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> zneužití důvěrných informací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> jiné (uved'te): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |