

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Odpovědnost a etika projektového manažera

Bc. Petra Handlířová

**Diplomová práce
2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Handlířová**
Osobní číslo: **E12498**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Odpovědnost a etika projektového manažera**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je vymezení odpovědnosti manažera projektu včetně faktorů ovlivňujících jeho úspěšnost. Pozornost bude věnována etické stránce činnosti manažera a úloze etického kodexu a kulturních norem.

Osnova:

- Teoretická východiska diplomové práce.
- Vymezení osobnosti projektového manažera.
- Představení zadaného projektu.
- Činnosti manažera na konkrétním projektu.
- Shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 55 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BARKER, Stephen. Projektový management pro praxi: a managerial approach. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.**
- BLÁHA, Jiří. Manažerská etika. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. Expert (Grada). ISBN 80-726-1084-8.**
- MEREDITH Jack R., SAMUEL J. Project management: a managerial approach. 8. ed., international student version. Hoboken, N.J: Wiley, 2012, 255 s. Expert (Grada). ISBN 978-111-8093-733.**
- NEWTON Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2544-4.**
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Petra Handlířová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych nejprve ráda poděkovala vedoucímu své práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi CSc. za jeho pomoc, cenné rady a materiály, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Kryštofu Meiselovi za vstřícný přístup, poskytnuté materiály a cenné rady z praxe.

Velké poděkování také patří mé rodině, příteli a přátelům za umožnění studia na vysoké škole, trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá odpovědností a etikou projektového manažera ve společnosti Benteler ČR, s. r. o. Teoretická část práce se soustředí na vymezení projektového managementu, osobnosti projektového manažera a etiku. Praktická část práce se soustředí na odpovědnost projektového manažera na konkrétním projektu a dotazníkové šetření týkající se etiky, jeho vyhodnocení, formulaci závěrů a doporučení pro praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projekt, projektový manažer, etika, etický kodex

TITLE

The responsibility and ethics of the project manager

ANNOTATION

This thesis deals with responsibility and ethics of the project manager in the company Benteler ČR, s. r. o. Theoretical part is focusing on determination of project management, character of the project manager and ethics. Practical part of this thesis is focused on responsibility of the project manager on the concrete project and questionnaire survey concerning the ethics, its evaluation, formulation of conclusion and recommendations for practice.

KEYWORDS

project management, project, project manager, ethics, ethical code

Obsah

UVOD	10
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	11
1.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	11
1.2 PROJEKT	14
1.2.1 Charakteristiky projektu	16
1.2.2 Druhy projektů	17
1.2.3 Organizační struktura projektu	18
1.2.4 Životní cyklus projektu	21
2 PROJEKTOVÝ MANAŽER	24
2.1 OSOBNOST A ODPOVĚDNOST PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	25
2.2 CHARAKTEROVÉ VLASTNOSTI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	27
2.3 BEHAVIORALNI KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	28
3 ETIKA	33
3.1 ETIKA OBECNĚ	33
3.2 PODNIKATELSKÁ ETIKA	34
3.3 MANAŽERSKÁ ETIKA	35
3.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ETICKÉ JEDNÁNÍ	36
3.5 NASTROJE INSTITUCIONALIZACE ETIKY V PODNIKU	37
3.6 ETICKÝ KODEX PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	40
4 PRAKTICKÁ ČÁST	43
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI BENTELER	43
4.2 PŘEDSTAVENÍ REGIONU SEVERNÍ A VÝCHODNÍ EVROPA	44
4.2.1 Představení společnosti Benteler ČR, s. r. o.	45
4.2.2 Představení projektového managementu ve firmě Benteler ČR, s. r. o.	46
4.2.3 Představení projektového manažera a projektu	50
4.2.4 Hodnocení odpovědnosti projektového manažera na projektu VW MQB	51
4.2.5 Hodnocení etiky projektového manažera prostřednictvím dotazníkového šetření	55
ZÁVĚR	60
POUŽITÉ ZDROJE	62
SEZNAM PŘÍLOH	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní kategorie projektů.....	16
Tabulka 2: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran.....	18
Tabulka 3: Charakteristika manažera projektu.....	23
Tabulka 4: Milníky ve společnosti Benteler.....	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Příklad organizačního schéma projektu společnosti Benteler.....	14
Obrázek 2: Projektový trojúhelník.....	15
Obrázek 3: Pozice a odpovědnosti projektového managementu.....	19
Obrázek 4: Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb.....	28
Obrázek 5: Struktura manažerské etiky.....	35
Obrázek 6: Faktory ovlivňující etické jednání.....	35
Obrázek 7: Skupiny produktů ve společnosti Benteler.....	45
Obrázek 8: Systém milníků ve společnosti Benteler.....	47
Obrázek 9: Výrobní proces dílů pro projekt VW MQB.....	51

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
EOP	End of Production - ukončení sériové výroby
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis - analýza možnosti vzniku vad a jejich následků
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung - společnost s ručením omezeným
IRM	Internal Requirement Manual – Manuál interních požadavků
KT	kalendářní týden
LCCS	Life Cycle Costing Solution – Řešení kalkulace životního cyklu projektu
např.	například
MQB	Modularer Querbaukasten – modulová platforma
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SOP	Start of Production - začátek sériové výroby
SQE	Supplier Quality Engineering – Vývoj dodavatelů
tzv.	tak zvaný
USA	United States of America - Spojené státy americké
VW	Volkswagen

ÚVOD

I přes to, že je projektový management poměrně mladým oborem, už v dávné minulosti probíhaly činnosti, které bychom dnes mohli nazvat jako projekty, jednalo se například o výstavbu katedrál. Oproti dnešní době zde byl však jeden zásadní rozdíl. V dnešní době působí firmy v prostředí, které se neustále mění a vyvíjí a musí se také potýkat se stále se zvyšující konkurencí. Aby se firma na trhu prosadila a udržela své produkty konkurenceschopné, musí umět rychle reagovat na měnící se požadavky prostředí a uskutečňovat určité změny. K tomu už jim nepomáhají pouze tradiční formy managementu, ale také ty moderní.

Mezi moderní formy managementu patří i projektový management, jehož význam v poslední době neustále stoupá. Právě prostřednictvím projektového managementu jsou firmy schopné dosáhnout požadovaného výsledku a to v přesně vymezeném čase, v požadované kvalitě a s využitím předpokládaných nákladů. Jelikož je každá firma jiná, probíhá také projektové řízení v každé firmě odlišně. Ovšem významnou osobností projektového managementu v každé firmě je projektový manažer. Právě na projektovém manažerovi leží ten nejvyšší podíl odpovědnosti a to, aby byl cíl projektu splněn při dodržení výše zmíněných kritérií. Z toho důvodu se v současné době nároky na projektové manažery neustále zvyšují. Firmy by při výběru projektového manažera neměly brát ohled pouze na jeho vzdělání a zkušenosti, ale také na další jeho schopnosti a vlastnosti včetně morálních předpokladů a s tím spojenou otázku etiky.

Tato práce se zabývá právě odpovědností a etikou projektového manažera. V teoretické části práce budou vymezeny základní teoretické pojmy, jako je projektový management, projekt a etika, dále bude vymezena osobnost projektového manažera a jeho odpovědnost. V praktické části práce budou navržena kritéria hodnocení odpovědnosti projektového manažera na konkrétním projektu a jejich vyhodnocení. Etika projektového manažera bude hodnocena prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření přímých podřízených a dalších spolupracovníků projektového manažera včetně případných doporučení a návrhů pro zlepšení.

Cílem diplomové práce je vymezení odpovědnosti manažera projektu včetně faktorů ovlivňujících jeho úspěšnost a zhodnocení etického chování projektového manažera ve společnosti Benteler ČR, s. r. o.

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Typickým znakem moderního managementu je změna postoje k organizační struktuře a řízení firmy. Trendem se stává zaměňování starých podob liniového řízení za moderní maticové organizační struktury a funkční pojetí řízení se nahrazuje procesním řízením. Díky těmto předpokladům se do popředí dostává role projektového manažera a to ve společnostech, které se orientují na zákazníka, zaměřují se na vývoj nových výrobků a projektové řízení je v těchto společnostech standardem [24].

1.1 Charakteristika projektového managementu

Profesor Harold Kerzner definuje projektový management jako [24, str. 19] „*souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Profesionální sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI) definuje projektový management následovně [24, str. 19]: „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“

Zjednodušeně lze říci, že projektový management je činnost, která se skládá z manažerských aktivit, nástrojů, postupů a technik vedoucích k dosažení plánovaného cílu projektu při dodržení určených nákladů a času.

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana existuje pět prvků projektového managementu [24]:

- ❖ **projektová komunikace** – představuje prostředí, které vytváří podmínky pro efektivní komunikaci projektových účastníků,
- ❖ **týmová spolupráce** – všichni účastníci projektu si musí vzájemně důvěřovat a spolupracovat, aby bylo dosaženo stanovených cílů,
- ❖ **životní cyklus projektu** – jedná se o logickou posloupnost jednotlivých etap projektu, které mimo jiné zahrnují i vymezení podmínek přecházení z jedné etapy do druhé,
- ❖ **součásti projektového managementu** – sem patří zejména nástroje a techniky řízení projektů, které se uplatňují během celého životního cyklu projektu, jedná se např. o [24]:
 - potřeby projektu,
 - varianty organizační struktury,
 - projektový tým,
 - metodiky pro plánování projektu a jejich uplatňování,

- možnosti a rizika,
 - projektová kontrola a přehlednost,
 - aktuální stav projektu,
 - nápravná opatření,
 - manažerské styly apod.
- ❖ **organizační závazek** – jehož obsahem je:
- pověření projektového manažera řízením daného projektu,
 - podpora, která se zakládá na organizační kultuře,
 - finanční a další prostředky určené k realizaci projektu
 - a technologie.

Hodnoty, které jsou během vývoje projektu řízeny a kontrolovány, a které tvoří hranice projektového prostředí, jsou [24]:

- ❖ předmět projektu,
- ❖ čas,
- ❖ náklady,
- ❖ rozsah neurčitosti a rizika
- ❖ a kvalita uskutečňovaných výstupů.

Projektový management se liší od obvyklé formy operativního řízení v liniově řízené firmě. Mezi hlavní odlišnosti patří zejména přidělení zdrojů pro uskutečnění projektu a dočasnost projektu. Každému projektu jsou přiděleny zdroje ať už finanční, pracovní nebo technologické a když daný projekt skončí, jsou tyto zdroje vyčerpány nebo mohou být přemístěny k jinému projektu. V operativním řízení jsou tyto zdroje průběžně plánovány a také doplňovány. Když skončí potřeba jejich využití, mohou být určeny pro skladování, likvidaci nebo pro převod mimo firmu odlišným způsobem, který nemusí být vždy efektivní. A to zejména z toho důvodu, že tyto zdroje nenáleží k prvotním složkám řízení a náklady na tyto zdroje nejsou průběžně monitorovány. Další odlišností je dočasnost projektu. Projekt končí, když je dosaženo jeho cíle. V operativním řízení se ale nastavují nové cíle a práce firmy v tomto ohledu nepřestává [24].

Mezi výhody projektového managementu můžeme zařadit například následující [24]:

- ❖ Každé činnosti projektu je přidělena role a odpovědnost.
- ❖ Každý projekt má vymezený čas a náklady.
- ❖ Každý projekt má přiděleny určité zdroje a to na období, po které projekt trvá, poté mohou být zdroje přeřazeny k jiným projektům. Tím se tedy zvyšuje efektivita užití těchto zdrojů.
- ❖ Projekt je uskutečňován v podmínkách, které umožňují pozorování odchylek skutečnosti od plánu. Je zde tedy prostor pro určení nápravných opatření.
- ❖ Není zde nutný přílišný dohled zákazníka projektu, protože je u projektu zaveden systém rozdělení zodpovědností.
- ❖ Firma může využít informace získané díky systémovému řízení projektu k práci s dalšími projekty.

Projektový management má ale také své nevýhody. Tyto nevýhody lze většinou jen těžko předvídat a jejich řešení závisí na zkušenosti manažera projektu. Mezi nevýhody patří například [24]:

- ❖ Složitý rozsah projektů a zařazení projektu do systému projektů, které jsou součástí složitějšího programu.
- ❖ Zvláštní požadavky zákazníka, které se nemusí objevit na začátku projektu, ale až během jeho uskutečnění.
- ❖ Změny v technologii.
- ❖ Těžko předvídatelné vnější vlivy.
- ❖ Organizační změny ve firmě uskutečňované během realizace projektu.

Někdy se pojem projektový management zaměňuje s pojmem management projektu. Tyto dva pojmy ale nejsou synonyma.

Vladimír Němec ve své knize Projektový management použil následující definici managementu projektu [18, str. 22]: *„Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.“*

Jedná se tedy o naplánování, vypracování a řízení realizace určitého projektu. Ve větších firmách je běžné, že zde probíhá více projektů najednou a všechny tyto projekty je potřebné zkoordinovat a řídit, v tomto případě hovoříme o projektovém managementu. Tento rozdíl

objasňuje Obrázek 1. Pro lepší pochopení je zde jako příklad uvedeno organizační schéma z praxe, konkrétně tedy ze společnosti Benteler.



Obr. 1 Příklad organizačního schéma projektu společnosti Benteler

Zdroj: upraveno podle [16]

Z obrázku je zřejmé, že nejvyšší postavení v organizačním schéma projektu, zaujímá globální projektový manažer. Na jeho úrovni tedy hovoříme o projektovém managementu. Jeho podřízeným je regionální projektový manažer, případně více regionálních projektových manažerů. Regionální projektový manažer je zodpovědný za konkrétní projekt a řídí projektový tým, který se účastní projektu. Patří sem například pracovníci z prodeje, nákupu, logistiky, výroby a tak podobně. Každý z těchto pracovníků je mimo projektového manažera podřízený také svému liniovému manažerovi.

1.2 Projekt

Projekt je nejvýznamnějším prvkem projektového řízení. Projekt lze definovat jako [24, str. 22]: „*jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, má definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“

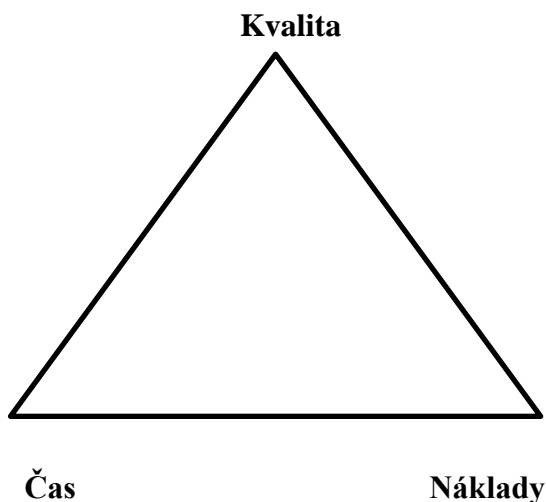
Úspěch projektu se odráží v tom, jak zainteresované strany ohodnotí jeho výsledek. Celkově můžeme projekt nazvat jako úspěšný, je-li splněno následující [2]:

- ❖ projekt je funkční,
- ❖ přání zákazníka a očekávání zájmových skupin jsou splněna,
- ❖ závěrečný produkt projektu se dostane na trh včas, v požadované kvalitě a za požadovanou cenu,
- ❖ je dosaženo plánované návratnosti investic
- ❖ a dopad na životní prostředí je v normě.

Skladbu projektu tvoří tři úrovně, ve kterých se projekt pohybuje, takzvaný trojimperativ. Projekt lze považovat za úspěšný, dosáhne-li předpokládaných cílů, to znamená, že splní kritéria ve třech úrovních. Trojimperativ projektu vymezuje:

- ❖ popis (co a v jaké kvalitě),
- ❖ časový harmonogram (kdy má být co uskutečněno)
- ❖ a náklady (myšleno finanční prostředky).

Hlavním cílem projektu je tedy předat výsledný produkt včas, v požadované kvalitě a dodržet při tom náklady na projekt, to ukazuje takzvaný projektový trojúhelník na Obrázku 2.



Obr. 2: Projektový trojúhelník

Zdroj: [2, str. 25]

1.2.1 Charakteristiky projektu

Každý projekt se vyznačuje následujícími charakteristikami [24]:

Produkt - každý projekt má svůj produkt. Tento jedinečný produkt je cílem projektového snažení a může se jednat o určitý předmět, službu nebo jejich kombinaci. Pro produkt projektu platí, že je kvantifikovatelný a generuje výsledek, jenž je vstupem pro další procesy.

Postupný vývoj - dalším charakteristickým znakem projektu je jeho postupný vývoj. Každý projekt se provádí v posloupných krocích, které na sebe navazují.

Dostupnost zdrojů – jedná se o zdroje, které jsou přiděleny projektu. Tyto zdroje se využívají průběžně, jsou pod plným dohledem manažera projektu, který usměrňuje a spravuje transformaci těchto vstupů na výstupy a reprezentují materiální hodnoty, lidskou pracovní sílu a technologie.

Rozpočet – neboli rámec pro využívání finančních zdrojů k uskutečnění projektu. Je nezbytné, aby každý projekt měl určené hranice pro využívání nákladů. Tyto hranice jsou definovány podle předpokládané míry využití materiálu, technologií apod. a to v takovém rozdělení, které dovoluje provádět dohled nad faktickým postupem projektu.

Okolí projektu – projekt je uskutečňován v určitém prostředí, ke kterému má vazby, ať už negativní nebo pozitivní. Jedná se zejména o kulturní, multikulturní a sociální prostředí, na které působí chování, rozhodování a zvyky osob, které se účastní projektu. V případě multikulturního prostředí spolu také jednají lidé z různých zemí, mluvící různými jazyky. Proto je důležité, aby se předem dohodli, jakým jazykem se budou dorozumívat. Ve většině mezinárodních společností je pro tuto komunikaci užíván anglický jazyk. Dále je to politické prostředí ve smyslu nejrůznějších zákonů a norem, tržní prostředí, které ovlivňuje konkurence nebo nové technologie. Dalšími vlivy z prostředí mohou být geografické podmínky, změny počasí nebo ochrana životního prostředí.

1.2.2 Druhy projektů

Existuje několik způsobů členění projektů. Základní členění projektů zachycuje Tabulka 1.

Kategorie projektu	Specifikace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotvitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů.

Tab. 1 Základní kategorie projektů

Zdroj: upraveno podle [18]

Projekty lze rozdělit také podle zapojení realizačních zdrojů neboli lidí na [24]:

- ❖ **individuální projekty**, u těchto projektů je realizátor současně svým manažerem,
- ❖ **týmové projekty** v jedné organizaci, pro které se sestavuje tým se svým vlastním manažerem na poměrně krátkou dobu,
- ❖ **speciální projekty**, u kterých je autorita k uskutečnění projektu přiřazena na kratší dobu jiné organizaci
- ❖ **a agregované (maticové projekty)**, u kterých vychází jednotlivé organizační složky z různých organizací a požadavky na jejich řízení jsou vysoké.

Dále lze projekty rozdělit podle vztahu k podniku na [26]:

- ❖ **externí**, kdy výsledek těchto projektů je uskutečňován pro externí zákazníky, jsou zdrojem zisku, referencí pro zákazníky, ale také prostředků pro případný další vývoj organizace, hlavním cílem je získání co nejvyšší hrubé marže a jsou uskutečňovány na základě závazných smluv

- ❖ a **interní**, výsledek těchto projektů je využíván v podniku, tedy interně, cílem interních projektů je získání určité konkurenční výhody nebo to může být dosažení větší efektivity činnosti organizace, jako měřítko pro úspěšnost projektu se používá návratnost prostředků vložených do projektu.

1.2.3 Organizační struktura projektu

Efektivnost řízení celého projektu je závislá zejména na činnostech celého projektového týmu. Je nezbytné, aby každý člen projektového týmu znal svou roli, aby byly popsány vztahy mezi jednotlivými rolemi a aby bylo zřetelné, kdo má za jednotlivé úkoly zodpovědnost. Projekt je unikátní proces, a proto je zde vysoká pravděpodobnost vyskytnutí situace, kterou nebylo možné dopředu předpovědět a pro kterou musí být nalezeno optimální řešení. Aby byl projekt celkově úspěšný, musí být jasné rozložení zájmů, autority a rozhodovacích schopností. Dále je nezbytné, aby celý projektový tým měl společný cíl, jen tak je možné dosáhnout očekávaného konečného stavu projektu. To vše obsahuje popis zájmových skupin projektu a organizační struktury projektu [24].

Zájmové skupiny projektu neboli stakeholders jsou osoby nebo organizace, které se aktivně podílí na uskutečnění projektu nebo jejichž prospěch může být ovlivněn vývojem projektu, ať už pozitivně či negativně. Pro správné řízení projektu je nezbytné určit všechny tyto zájmové skupiny, popsat a pochopit jejich potřeby a očekávání a odhadnout rizika, která mohou vyplývat z jednotlivých cílů projektu [24].

Podle důležitosti se zájmové skupiny projektu dělí na primární a sekundární.

Mezi **primární zainteresované strany** se řadí zákazník, sponzor, dodavatel projektu a zaměstnanci.

Zákazník projektu je jeho zadavatelem a má zájem na jeho uskutečnění. Obvykle se jedná o uživatele výstupů projektu. Zákazník očekává, že mu bude dodán kvalitní produkt nebo služba za přiměřenou cenu a včas.

Sponzor projektu neboli manažer zákazníka projektu je osoba, která má rozhodovací pravomoc v důležitých otázkách projektu jako je například jeho předmět nebo rozpočet.

Další zájmovou skupinou je dodavatel projektu. Dodavatel projektu je účastníkem smlouvy se zákazníkem projektu a má tedy zodpovědnost za uskutečnění projektu. Jeho záměrem je realizovat projekt podle stanovených podmínek a za domluvenou odměnu.

Zaměstnanci jsou další důležitou zájmovou skupinou. Zaměstnanci, kteří se podílí na projektu, očekávají za vykonanou práci odpovídající mzdu, dobré pracovní podmínky, možnost dalšího kariéerního růstu, uznání a další nefinanční motivace [24, 5].

Analýza zájmových skupin projektu má své opodstatnění. Mezi těmito lidmi mohou být lidé, kteří budou podniku přát úspěch, ale i naopak. Proto je důležité vědět a analyzovat, jak uskutečnění projektu ovlivní „byznys“ jednotlivých zájmových skupin a jaká jsou jejich očekávání. Pokud podnik pochopí jejich očekávání, značně tím přispívá ke svému úspěchu. Důležitou součástí této analýzy je také určení vlivu jednotlivých zájmových skupin projektu, ty, které mají největší vliv, se označují jako klíčové. Jeden ze způsobů, jak komunikovat s jednotlivými stranami, ukazuje následující tabulka [5].

Míra očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Míra vlivu	

Tab. 2: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

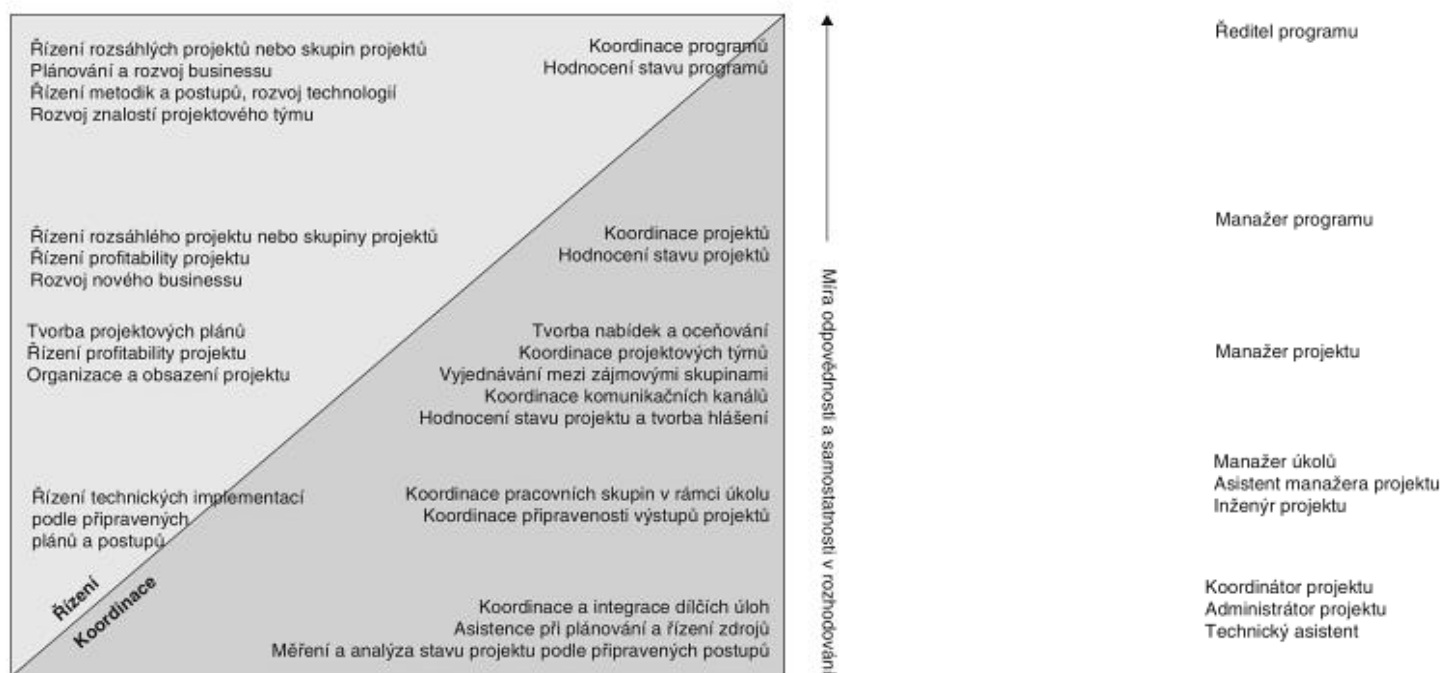
Zdroj: [5, str. 52]

Organizační struktura projektu je prostředí, kde se uskutečňuje spousta interakcí mezi účastníky projektu probíhající z důvodu sladování a řízení projektových prací, sledování a kontroly projektu a komunikace. Je nastavena tak, aby dodržovala principy a požadavky řízení a je formalizována Zakládací listinou¹, Plánem projektu a souborem pověření k uskutečňování projektových činností. Organizační struktura projektu má svá pravidla rozhodování, nadřízenosti, podřízenosti a stupňovitý systém sdílení odpovědností za jednotlivé výsledky projektu až po celkový výsledek projektu [24].

Mezi hlavní subjekty patří manažer projektu, asistent manažera projektu, projektová kancelář a projektový tým. Pokud se jedná o projekt širšího rozsahu, patří sem dále také manažer programu nebo ředitel programu.

¹ Zakládací listina zahrnuje přesnější vymezení cíle projektu, jeho hranice – ve financích, zdrojích a čase, také stanoví projektového manažera a může zahrnovat i základní milníky. V praxi se může významně odlišovat, ale její účel zůstává velmi podobný.

Na následujícím Obrázku 3 jsou znázorněny jednotlivé pozice a jejich odpovědnosti.



Obr. 3: Pozice a odpovědnosti projektového managementu

Zdroj: [24, str. 30]

Manažer projektu je zásadní osobou projektového managementu. Všechny projektové činnosti od vytvoření projektového plánu, obsazení specialistů projektu, sladění úkolů, dokončení a předání výstupů projektu zákazníkovi až po administrativní uzavření projektu se uskutečňují pod jeho přímým vlivem [24].

Asistent manažera projektu je pozice, která nemusí být vždy obsazena. Zpravidla je tato pozice vytvářena u projektů s větším rozsahem. Asistent manažera projektu je přímo podřízen manažerovi projektu a provádí dílčí práce a to podle svých zkušeností a schopností.

Projektová kancelář také nemusí existovat v každé firmě, pokud ale existuje, je také přímo podřízena manažerovi projektu. Jedná se o pomocný administrativní orgán, jehož úkolem je zpracovávat administrativní požadavky týkající se projektu, zabezpečení bezproblémového fungování informačních toků projektu a podpora kontrolních procesů podle požadavků manažera projektu. Mezi hlavní principy výkonu činnosti projektové kanceláře patří, že veškeré projekty musí být projektovou kanceláří nebo managementem schváleny ještě před svým začátkem, alokace zdrojů probíhá v souladu s prioritami celého podniku a projektoví manažeři poskytují projektové kanceláři informace o aktuálním stavu projektů.

Projektový tým je nejvýznamnější výkonnou složkou projektu. Jedná se o seskupení osob, které se aktivně účastní plnění cílů projektu a je přímo podřízené manažerovi projektu. Každý účastník projektového týmu má svůj určený pracovní fond, který může být stoprocentně využit pro potřeby projektu. Za specializaci účastníka projektového týmu je odpovědný jeho liniový manažer. Musí mu být také objasněn předmět a rozsah projektu z hlediska času, který musí splnění úkolu věnovat. Člen projektového týmu se účastní vytváření postupu, časového rozvržení a dalších plánovacích činností daného projektu. Plní úkoly, které mu byly uloženy a to v daném čase a kvalitě. Pokud má účastník projektu nějaké návrhy nebo dotazy, jedná o nich přímo s manažerem projektu [24, 2].

Aby byla práce členů projektového týmu úspěšná, musí každý člen obsadit v tomto týmu nějakou roli. *„Každý člověk má předpoklady pro různé týmové role, tj. v určitých situacích přijímá typické role chování a přístupy k řešení problémů a plnění úkolů“* [2, str. 52]. Jeden člen projektového týmu může být hodně kreativní a mít spoustu nápadů, druhý člen zase může lépe znát procesy a postupy projektu. Ideální případ představuje situace, kdy jsou zastoupeny všechny následující role [2]:

- ❖ **koordinátor** – objasňuje cíle, organizuje jednotlivé aktivity,
- ❖ **vyzyvatel** – kontroluje efektivitu, vyžaduje lepší výsledky,
- ❖ **realizátor** – má detailní znalosti o veškerých postupech, tvrdě pracuje
- ❖ **myslitel** – snaží se nalézt nová řešení, zkoumá prezentované nápady, jejich efektivitu a vliv na cíle projektu,
- ❖ **týmový pracovník** – zachovává příjemné pracovní prostředí a vztahy, podporuje projektový tým při práci.

U každého projektu je důležitý vzájemný soulad a důvěra členů projektového týmu, proto by projektový manažer měl při obsazování členů týmu brát ohled nejen na jejich kvalifikaci, ale i osobnost a pracovní styl [2].

1.2.4 Životní cyklus projektu

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“
[24, str. 38]

Životní cyklus projektu se skládá ze tří fází a to předprojektové, projektové a poprojektové².

V **předprojektové fázi** je důležitým úkolem stanovit příležitosti projektu a zhodnotit proveditelnost určeného cíle projektu. Tuto fázi reprezentují dva základní dokumenty Studie příležitosti a Studie proveditelnosti.

Studie příležitosti se zabývá otázkou, zda má vůbec smysl uskutečnit daný projekt. Jejím úkolem je analyzovat situaci a budoucí vývoj firmy a situaci na trhu. Výsledkem této fáze je návrh, zda projekt uskutečnit nebo ne. Studie příležitosti využívá nejrůznějších metod, jako jsou odhady odborníků nebo SWOT analýza.

V případě, že se podnik rozhodne projekt uskutečnit, studie proveditelnosti pomůže podniku ukázat nejlepší způsob, jak toho dosáhnout. Studie proveditelnosti obsahuje vymezení obsahu projektu, očekávanou dobu zahájení a ukončení projektu, odhad celkových nákladů a nezbytných zdrojů.

Vesměs bychom v této fázi životního cyklu projektu měli být schopni odpovědět na otázky, odkud jdeme, kam se chceme dostat, jakou cestou a zda má význam projekt uskutečnit nebo ne. Poslední otázka je zásadní a ve většině případů bývá v rukou liniového managementu firmy. V některých případech, například pokud se jedná o jednodušší projekt, mohou být výše zmíněné studie obsaženy v jednom dokumentu, takzvané předprojektové úvaze.

Po této fázi následuje **fáze projektová**. V tomto stadiu se utváří projektový tým, plán projektu, jeho uskutečnění a ukončení, které je dovršeno předáním výsledků.

Projektovou fázi můžeme rozdělit na následující fáze.

Zahajovací - ve které je nezbytné potvrdit a zpřesnit projektové cíle, smysl projektu, personální zabezpečení, pravomoci apod. To vše zahrnuje dokument s názvem Zakládací listina projektu.

Plánovací – kdy už je sestaven projektový tým, který sestavuje plán projektu.

Při vytváření plánu projektu by projektový tým měl vzít v úvahu tzv. plánovací minimum. Plánovací minimum představuje pět prvků, které musí obsahovat každý plán. Jedná se o [1, str. 23]:

- ❖ cíle projektu a příslušné zásadní požadavky,

² Ve společnosti Benteler se fáze projektu označují symboly K1 až K3 a budou představeny v praktické části práce.

- ❖ určení předmětu projektu,
- ❖ výstupy projektu,
- ❖ potřebné zdroje,
- ❖ časový plán a důležité milníky projektu.

Vlastní uskutečnění projektu – na začátku uskutečnění projektu se koná schůzka, která se označuje jako takzvaný „*kick off meeting*.“ Jedná se o setkání zainteresovaných stran, které může mít různý průběh, záleží na konkrétním typu projektu. Zpravidla se ale jedná o vzájemné představení stran, o shrnutí plánu, časové rozvržení projektu a sdělení, že začíná vlastní uskutečnění projektu. Během uskutečnění projektu, je projekt monitorován a jeho skutečný stav je porovnáván s plánem. Pokud jsou odhaleny nějaké odchylky od plánu, provádějí se nápravná opatření a případně se upravuje nebo vytváří plán nový.

Zakončení projektu a předání výsledků – zde dochází k fyzickému i administrativnímu předání výstupů, podepisují se důležité dokumenty apod.

Poslední fází životního cyklu projektu je **fáze poprojektová**. Vlastní uskutečnění projektu poskytuje podniku spoustu nových zkušeností, které mohou podniku do budoucna výrazně pomoci. Provádí se detailní analýza celého vývoje projektu, kdy smyslem celého rozboru je odhalit chyby a do budoucna se jich vyvarovat. Výsledkem může být ukončení spolupráce s dodavateli např. kvůli nedostačující jakosti produktů apod [5].

2 PROJEKTOVÝ MANAŽER

„Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“ [24, str. 31]

Top management projektu jmenuje manažera projektu a tím může být buď kmenový zaměstnanec nebo pracovník projektové či poradenské organizace. Manažer projektu by měl být zároveň plánovačem, organizátorem, vedoucím, koordinátorem, vyjednávačem a kontrolorem viz Tabulka č. 3, měl by tedy zvládat veškeré manažerské aktivity.

Funkce projektového manažera	Zodpovědnost projektového manažera
Plánovač	Tvorba a implementace realizačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů).
Organizátor	Rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědností a pravomocí, předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení.
Vedoucí	Výběr členů týmu (interních a externích), vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu, poskytování informací o průběhu realizace projektu.
Koordinátor	Vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení.
Vyjednávač	Formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí.
Kontrolor	Zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace, sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu.

Tab. 3: Charakteristika manažera projektu

Zdroj: upraveno podle [18]

Asi nejnáročnější funkcí je funkce vyjednávače. Projektový manažer musí prokazovat talent k diplomatickému řešení nenadálých a někdy i nepříjemných situací. Musí jednat se zaměstnanci, kteří mají jiné priority než je projekt. Má zodpovědnost za zajištění odborníků pro práci na projektu, kteří jsou podřízeni liniovým manažerům, dohaduje ceny dodávek,

rozpočet projektu apod. Protože špatně zhodnotil reálnost své žádosti, může se stát, že se mu nedaří domoci se toho, co potřebuje. Pokud je ale jeho žádost ve shodě s projektem, neměl by od své žádosti ustupovat [18].

Projektový manažer je zodpovědný za předání všech součástí projektu. Jeho úkoly mohou být u jednotlivých projektů různé, ale zpravidla je zodpovědný za definování práce, plánování práce a určení množství zdrojů (myšleno zdrojů finančních, lidských, technologických a podobně, které budou potřebné k realizaci projektů a také za opatření těchto zdrojů. Dále je zodpovědný za splnění požadovaných úkolů a také za řešení problémů, kvůli kterým by mohlo dojít ke zpoždění nebo dokonce zastavení projektu. Při řešení všech zmíněných úkolů uplatňuje manažer projektu soubor schopností práce s lidmi a komunikace [19].

2.1 Osobnost a odpovědnost projektového manažera

Většinou je projektovým manažerem osoba ve věku od 30 do 40 let a to z toho důvodu, že [24]:

- ❖ v tomto věku už získal určité zkušenosti v hospodářském odvětví,
- ❖ má zkušenosti s chodem podniků, praktické zkušenosti s řízením lidí a dostačující autoritu,
- ❖ nesnaží se přestát nepřiměřená rizika,
- ❖ má dobré zdravotní předpoklady k výkonu tohoto povolání se všemi jeho nároky.

Úspěch projektu závisí na vrozených a získaných vlastnostech projektového manažera. Mezi vrozené předpoklady patří [27]:

- ❖ inteligence,
- ❖ potřeba moci,
- ❖ potřeba řídit,
- ❖ schopnost vcítit se do jednání a pocitů druhých,
- ❖ temperament,
- ❖ fantazie,
- ❖ komunikativnost.

Mezi získané předpoklady patří [27]:

- ❖ znalosti získané vzděláváním,
- ❖ zkušenosti získané praxí,
- ❖ psychická odolnost.

Projektový manažer musí mít pro výkon práce spoustu vědomostí a schopností jako jsou [24]:

- ❖ manažerské schopnosti,
- ❖ strategické myšlení,
- ❖ vyjednávací dovednosti,
- ❖ umění správně nastavit priority,
- ❖ umění rozvíjet mezilidské vztahy,
- ❖ alespoň všeobecné znalosti o hospodářském sektoru, ve kterém je zaměstnán,
- ❖ a přehled v technologiích užívaných pro uskutečnění projektu, včetně software pro řízení projektu.

Projektový manažer zodpovídá za [24, 20]:

- ❖ splnění cíle projektu při využití dostupných zdrojů,
- ❖ řízení realizace implementačních plánů (časových, plánů zdrojů a nákladů, zodpovědnosti a pravomoci),
- ❖ určení odchylek od plánů, a to včetně návrhů a uskutečnění nápravných opatření,
- ❖ sdělování informací o vývoji projektu,
- ❖ formulaci a prezentaci požadavků, které jsou nad rámec jeho kompetencí,
- ❖ předvídaní výskytu problémů a hledání vhodných metod jejich řešení,
- ❖ vyřizování pracovních požadavků a problémů pracovníků v projektovém týmu,
- ❖ monitorování a vyhodnocování
- ❖ sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k danému rozpočtu,
- ❖ vytváření nezbytných pracovních kontaktů na všech stupních řízení,
- ❖ veškerou komunikaci v rámci projektu.

Mezi atributy ovlivňující kvalitu práce projektového manažera patří [24]:

- ❖ umění vytvářet vize a podmínky pro její porozumění,
- ❖ flexibilita a přizpůsobivost,
- ❖ energický přístup k řešení problémů,
- ❖ odvaha, sebedůvěra, zdravá agresivita a schopnost vyjadřování,
- ❖ analytické a syntetické schopnosti pro hledání různých variant řešení,
- ❖ snaha přijmout odpovědnost za své rozhodnutí,
- ❖ kreativita a schopnost učení se, orientace na celkové řešení.

Manažer projektu by také měl mít dostatečnou autoritu k tomu, aby mohl dosahovat všech potřebných požadavků projektu, řídit lidi, sladit úkoly a činit rozhodnutí, která budou v souladu s časovým plánem a rozpočtem projektu.

Autorita se skládá z následujících částí [24]:

- ❖ **zákonná**, která je dána legislativou nebo pravidly organizace,
- ❖ **projektová**, která je dána Zakládací listinou projektu
- ❖ a **neformální**, která vyplývá z profesionality, znalostí, individuálního přístupu k jednotlivým členům projektového týmu a uměním řešit konflikty.

Pokud není autorita dostatečně vymezena, může to vést k problémům a nedorozuměním jako jsou problémy při řízení předmětu projektu, při řešení konfliktů, při řízení projektového týmu apod.

2.2 Charakterové vlastnosti projektového manažera

Následující vlastnosti jsou pro projektového manažera velmi důležité a odlišují výborného manažera od manažera průměrného.

Pocit vlastnictví a zaujetí je první důležitou vlastností. Projektový manažer není schopen řídit všechno, ale i tak by měl mít pocit, že má za vše zodpovědnost. Skvělí projektoví manažeři mají radost, pokud se blíží úspěšné zakončení projektu. Snaží se hledat řešení problémové situace a snaží se předcházet tomu, aby se věci vymkly kontrole. Nesnaží se vyprostit od své odpovědnosti, ale eskalují problémy proto, aby našli řešení a i přes to, že eskalují problémy dál, stále by měli mít pocit odpovědnosti. Projektový manažer by měl mít povědomí o tom, že pokud eskaluje problém na někoho jiného, nezabývá se tím celkově odpovědností za projekt. Pocit vlastnictví získá manažer tím, že se bude aktivně účastnit projektu, musí být potřebným členem týmu a ne být pouhým pozorovatelem, který pouze dohlíží na své podřízené.

Další důležitou vlastností je **správný úsudek**. Každý projektový manažer má k dispozici nejrůznější návody, nástroje, skupiny procesů a úkolů, které jsou postupně plněny. Všechny projekty ale nejsou stejné a nelze na ně použít obecný postoj k řízení. Skvělý projektový manažer musí mít svůj úsudek. Někdo může mít dobrý úsudek od narození, někdo jiný získává správný úsudek až po letech zkušeností. Existuje několik zásadních oblastí, ve kterých musí projektoví manažeři využívat svůj úsudek. Jedná se například o to, co by měl obsahovat plán projektu (jak by měl být detailní), dále o to, kdy něco učinit a kdy delegovat, jaká je akceptovatelná míra rizika apod.

Kreativita je další nezbytnou vlastností projektového manažera. U této vlastnosti je nutné poznamenat, že ne v každé oblasti je prostor pro kreativitu. Projektový manažer například nemůže uplatnit kreativní přístup k potřebám zákazníka. Oblastí, ve které je dobré uplatnit kreativní postoj, může být například řešení problémů a zbavování se překážek, které se mohou v průběhu projektu objevit [19].

2.3 Behaviorální kompetence projektového manažera

Výběr projektového manažera patří mezi dvě nebo tři nejtěžší rozhodnutí. Při výběru projektového manažera je důležité brát ohled na jeho vlastnosti, dovednosti a kvality, jako je [17]:

- ❖ technická zdatnost,
- ❖ racionální rozhodování,
- ❖ vyzrálost,
- ❖ dostupnost,
- ❖ dokáže udržet projektový tým v dobré náladě,
- ❖ pracoval v několika různých odděleních.

Výše zmíněné vlastnosti ovšem nejsou při rozhodování o tom, kdo bude projektovým manažerem dostačující, další důležité vlastnosti jsou popsány níže.

Mezi behaviorální kompetence projektového manažera patří následující [5].

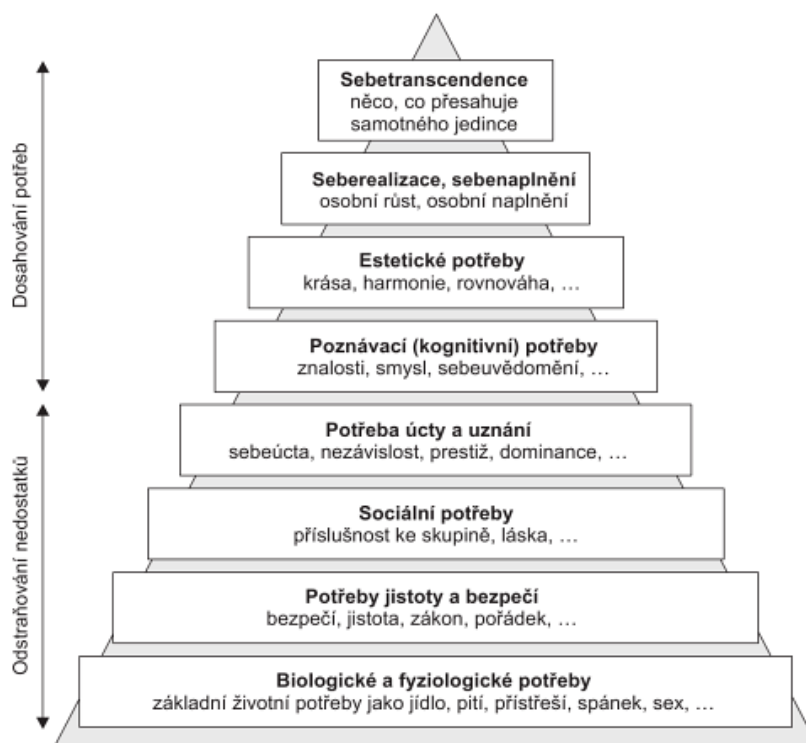
Vůdcovství představuje orientaci a motivaci ostatních v jejich roli tak, aby jejich chování vedlo ke splnění cílů projektu. Vůdcovství je pro projekt velmi důležité, zejména tehdy, objeví-li se problémy, nebo když je nezbytné uskutečnit změnu v projektu. Dále také když projektový manažer podává informace o projektu top managementu nebo jiným zainteresovaným stranám. Je důležité také proto, aby se všechny kompetence projektového manažera realizovaly zjevným a přijatelným způsobem pro projektový tým.

Vůdcovství přináší vedeným pracovníkům zejména vizi a směr (vědí, jaký je smysl jejich aktivit), bezpečí a jistotu (pracovníci se mohou obrátit na svého nadřízeného, když jsou nejistí nebo zmatení), výsledky a efektivitu (vůdci monitorují výsledky a umí je lidem objasnit a dát jim smysl), pocit příslušnosti (vůdce každého informuje o tom, jaké postavení v týmu zaujímá), seberepekt (hrdost, že právě já patřím do tohoto týmu a účastním se tohoto projektu).

„**Motivace** je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. [5, str. 279].

Při motivování pracovníka je nezbytné, aby si projektový manažer uvědomoval, že každý pracovník má určité dovednosti, zkušenosti a konkrétní vnitřní pohnutky. Je nezbytné, aby projektový manažer poznal, co lidi baví, co je motivuje a poskytoval jim podporu při jejich dalším rozvoji. Pokud je motivace jednotlivých pracovníků upřímná, je výsledkem příznivá pracovní atmosféra a vyšší produktivita práce jak jednotlivých pracovníků, tak i týmu jako celku.

S teorií motivace souvisí Maslowova pyramida lidských potřeb. Ta ukazuje, že lidé jsou pobízeni k dosahování svého maximálního potenciálu, ale nesmí se jim do cesty postavit překážky, které jim brání v jejich plném vývoji. Tato teorie konstatuje, že lidé jsou motivováni potřebami a tyto potřeby představují stupňovitou strukturu skládající se ze dvou skupin a to potřebami odstranit nedostatek (takzvané D – potřeby) a potřebami něčeho dosáhnout (B – potřeby). Nejdříve lidé uspokojují své základní lidské potřeby a teprve jsou-li uspokojeny, snaží se o uspokojení vyšších potřeb. Maslowova teorie potřeby je znázorněna na Obrázku 4.



Obr. 4: Maslowova hierarchická pyramida lidských potřeb

Zdroj: [5, str. 282]

Sebekontrola reprezentuje trvalý a ukázněný postoj ke zvládnání každodenní práce, měnících se potřeb a stresujících situací. Projektový manažer je odpovědný za nastavení takových opatření, která budou předcházet tomu, aby se míra stresu vymkla kontrole. V případě, že u nějakého pracovníka dojde k její ztrátě, je povinnost projektového manažera učinit vhodná opatření a přitom musí zachovat svou vlastní sebekontrolu.

Jedním z důvodů ztráty sebekontroly může být to, že nejsou dostatečně definovány dlouhodobé cíle a strategie. V takovém případě se každé chování řídí reakcemi na vnější podnět bez vnitřní kontroly. Dalším důvodem může být psychický nátlak, který vybízí pracovníka k vykonání něčeho, co nechce (např. nadměrné množství práce a málo času). Pokud tento tlak nepřestává, může to vést ke stresu. Třetím důvodem může být rychle se měnící prostředí, kdy se pracovník nestihá přizpůsobit těmto změnám.

Asertivita představuje schopnost vyjádřit vlastní názor přesvědčivě, bez emocí a s autoritou. Projektový manažer musí být asertivní, aby zabezpečil efektivní komunikaci mezi projektovým týmem a dalšími zájmovými skupinami, aby důležitá rozhodnutí byla přijímána s plnou informovaností o důsledcích tohoto rozhodnutí. Asertivní člověk umí přesně a zřetelně vymežit jaký má pohled na situaci, jak ji prožívá. Přesvědčivý musí projektový manažer být proto, aby přiměl pracovníky k učinění takových akcí, které povedou ku prospěchu projektu. Mezi znaky asertivního chování patří umění [5]:

- ❖ říci ne,
- ❖ poprosit o laskavost,
- ❖ přednést své oprávněné žádosti,
- ❖ projevit kladné a záporné emoce,
- ❖ zahájit, zachovat a ukončit konverzaci.

Mezi výhody asertivního chování patří [5]:

- ❖ upřednostnění nemanipulativního chování,
- ❖ zdokonalování mezilidských vztahů, jejich otevřenosti, jasnosti a přímosti,
- ❖ vytváření atmosféry pro spolupráci,
- ❖ možnost předcházet neshodám a efektivně je řešit,
- ❖ rozvíjení nezávislosti v rozhodování a zdravého sebevědomí,
- ❖ zvyšování tvořivosti a zdravého riskování, odpovědnost za vlastní chování a sebeúctu i seberepekt,
- ❖ možnost být sám sebou.

Uvolnění představuje schopnost snížit míru napětí v nesnadných situacích. Zdrojem napětí je často stres. Stres představuje psychický stav, který se vyskytuje jako odezva na zátěž organismu. Existuje několik způsobů, jak se stresu bránit. Jedním z nich je efektivní řízení času, dále určení dosažitelných cílů, uvědomění si, že člověk není dokonalý a umění říci ne.

Otevřenost je další důležitou kompetencí projektového manažera k tomu, aby pracovníci cítili, že se mohou k nejrůznějším otázkám projektu vyjádřit tak, aby měl projekt z jejich návrhů prospěch.

Kreativní člověk jedná a myslí originálně a s fantazií. Kreativitu pracovníků využívá projektový manažer ku prospěchu projektu. Kreativita je významnou kompetencí, která pomáhá projektovému manažerovi zdolávat problémy a motivuje projektový tým k přeměně kreativních nápadů funkčních řešení. Mezi kreativní techniky patří brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy, Crawford slip nebo strategie Walta Disneye. Projektový manažer si ale musí uvědomovat, že ne v každé situaci je vhodné použít kreativní přístup (např. při výkladu smluv).

Projektový manažer je zodpovědný za to, aby výsledek projektu splnil očekávání všech zainteresovaných stran projektu. **Orientace na výsledky** znamená soustředit pozornost týmu na cíle tak, abychom dosáhli těchto optimálních výsledků. Výsledky projektu mají jednak „tvrdé“ a jednak „měkké“ aspekty. Tvrdé aspekty jsou měřitelné (např. finanční výsledek projektu), měkké aspekty jsou pracovníky vnímány buď jako dobré, špatné nebo neutrální. Projektový manažer by se měl soustředit jak na tvrdé tak na měkké aspekty. Měl by se soustředit na žádoucí výsledky, ne na aktivity, které k nim směřují. Měl by určit a komunikovat hierarchii priorit (priorit by mělo být nejvíce sedm). Dále by projektový manažer měl přebrat plnou odpovědnost za výsledky, vyhledávat příležitosti k překročení očekávání a komunikovat tato očekávání.

Výkonnost je základní složkou řízení projektů s cílem efektivní aplikace všech zdrojů, které jsou pro projekt dostupné. Úkolem projektového manažera je vytvořit podrobný plán a časový harmonogram všech činností, jejich pracnosti a nákladů, aby docházelo k maximálnímu zužitkování pracovních kapacit a aby byl zajištěn rovnoměrný pracovní rytmus. Projektový manažer musí brát ohled na pracovní rytmus, zátěž a musí nastavit podmínky pro správný režim práce a oddech.

Diskuse je nezbytným prvkem řízení projektů. Znamená to způsobilost logicky argumentovat, představovat pádné argumenty, naslouchat názorům jiných pracovníků, vnímat jejich postoj k dané věci a nacházet společná řešení. Povinností projektového manažera je

řídít diskusi tak, aby nedocházelo ke konfliktním situacím. Jednou z možností jak řídit poradu, je vyhledat poradenskou firmu, jejíž představitel (facilitátor) zvládne do diskuse zapojit aktivně všechny účastníky, získává jejich názory a jeho cílem je získat souhlas výsledku diskuse od všech účastníků diskuse.

Vyjednávání může být způsob, jak mohou zainteresované strany vyřešit konflikty vztahující se k projektu tak, aby se shodli na akceptovatelném řešení. Projektový manažer je zodpovědný za vedení vyjednávání a to způsobem, který minimalizuje konflikty.

Určitě je tedy na místě zmínit i **konflikty a krize**. Ty se mohou v průběhu projektu objevit, i přes to, že se neustále rozvíjí postupy, jak jim zabránit. V průběhu projektu spolu spolupracují zájmové skupiny s odlišnými zájmy, dochází k setkání lidí, kteří se neznají. Konflikt představuje střet opačných zájmů a může ohrozit výsledky projektu, ruší dobré pracovní prostředí a může mít nepříznivé důsledky na pracovníky. Mezi úkoly projektového manažera patří zvládat spolu s projektovým týmem konflikt produktivně. Mohou se objevit i krize, které patří k projektům. V takovém případě je důležité zaujmout postoj silného lídra s chladnou hlavou.

Spolehlivost projektového manažera spočívá v dodání toho, k čemu jsme se zavázali, a to v určeném čase a kvalitě. Spolehlivý projektový manažer vzbuzuje u druhých důvěru. Spolehlivost znamená zodpovědnost, zdvořilé chování, upřímnost, rozhodnost, ale i vlastní sebedůvěru. V praktickém životě existuje několik případů dlouhodobé spolupráce postavené na vzájemné důvěře a spolehlivosti.

Porozumění hodnotám spočívá v pochopení skutečné vnitřní kvality ostatních a porozumění jejich postoji. Spočívá také ve schopnosti komunikovat s ostatními pracovníky a všítat si jejich názorů. Podstatou porozumění hodnotám je vzájemná úcta. Projektový manažer, který porozumí odlišným hodnotám lidí, kteří se účastní projektu, organizuje a realizuje projekt efektivněji. Jeho úkolem je pracovat se svými vlastními hodnotami, s hodnotami ostatních a zabezpečit, aby se členové projektového týmu seznámili se svými hodnotami i s hodnotami ostatních a také zabezpečit, aby vyvíjeli týmové hodnoty.

3 ETIKA

Oblast řízení projektů je jednou z mnoha oblastí, ve které se mohou uplatňovat principy a požadavky na zachování etických, morálních a zákonných pravidel. Etické principy vychází ze zveřejňovaných odborných standardů, to, co je morální a co již ne, vychází z celkového povědomí o tom, co je správné a co ne a zákonná pravidla určují platné právní předpisy. V současné době je ale také důležité brát ohled na morální, etická a zákonná pravidla země, kde se projekt uskutečňuje [24].

3.1 Etika obecně

„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.“ [22, str. 14]

Etické chování se dá obtížně vymezit, vychází vlastně z osobnosti jednotlivce než z určitých pravidel. Tito jednotlivci poté představují hodnoty projektů, firem i organizace celkově. Poté už závisí na projektovém manažerovi, jak budou tyto hodnoty uznávány pracovníky a okolím. K zabezpečení etiky v rámci projektů může pomoci firemní kultura, etické kodexy nebo firemní názory. V některých organizacích stačí silná osobnost charismatického projektového manažera, který představuje vzor chování, ovlivňuje své spolupracovníky a uvádí etické principy do praxe.

Etiku můžeme rozdělit do tří následujících rovin [5]:

- ❖ **mikrouroveň**, která představuje etickou odpovědnost jednotlivce, ta je závislá na vzdělání, výchově a získaných zkušenostech, projektový manažer by se v tomto ohledu měl zajímat o členy projektového týmu a jejich vývoj,
- ❖ **mezzouroveň** představující odpovědnost organizace je vymezena osobností projektového manažera, ale také normami v podobě etických kodexů,
- ❖ a **makrouroveň**, do které patří etické problémy ekonomického systému jako celku a kterou organizace přebírají a berou na ni ohled při určování etických principů.

3.2 Podnikatelská etika

„Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.“ [22, str. 14]

Na vytváření etiky v podniku má vliv [6]:

- ❖ partnerská spolupráce veškerých podniků, veřejných a správních orgánů, které mohou mít vliv na jeho úroveň,
- ❖ kreativní využívání systému manažerské etiky rozvíjením morálky, erudice a vůdcovství,
- ❖ monitorování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů,
- ❖ zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů, aplikace získaných poznatků a rozbor míry vzájemného ovlivňování těchto jevů, jejich příčin a vztahů
- ❖ a zvyšování vypovídací schopnosti technických, ekonomických, a sociálních ukazatelů.

Množství ekonomů a manažerů je skeptických k podnikatelské etice a pochybují o tom, jestli se podniku vůbec vyplatí chovat se eticky, a jaké z toho pro ně plynou výhody. Existuje však několik ekonomických důvodů, proč by se podnik měl chovat eticky.

Prvním důvodem je **snížení transakčních nákladů**. Transakční náklady představují náklady, které jsou spojené s chodem ekonomického systému. Patří sem například náklady na soudní spory, na ochranu majetku a osob, vymáhání smluv apod. Značné transakční náklady na ochranu majetku a osob vynakládají podniky ve státech, kde je jen nepatrná úroveň podnikatelské etiky a vysoká míra korupce neboli úplatkářství. Tyto výdaje jsou poté součástí ceny výrobků a ohrožují tak konkurenceschopnost firmy.

Dalším důvodem je **posílení loajality zaměstnanců**. V podnicích s pozitivním sociálním klimem, mají zaměstnanci větší důvěru k podniku a jsou zde utvářeny dobré a dlouholeté vztahy mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem.

Budování a posilování image podniku je dalším důvodem pro to, aby se podniky chovali eticky. Oddanost zaměstnanců k podniku má vliv na pověst mezi dalšími stakeholdery. K tomu aby měl podnik dobrou pověst, musí být transparentní a musí mít dostupné informace. Některé firmy, které zkoumají bonitu podniků, dokonce používají tyto faktory jako kritéria pro hodnocení.

Posilování spokojenosti zákazníků je důležité, protože je-li zákazník spokojený, k podniku se vrací, což je cílem většiny podniků. Zákazníci preferují podniky, které respektují

základní pravidla etiky. Stále se zvětšuje počet zákazníků, kteří se odmítají vracet k podnikům, které nerespektují životní prostředí při své činnosti nebo se chovají bezohledně ke svým zaměstnancům.

Dobrá pověst a také transparentní prostředí jsou důležitým hlediskem pro získání, ale také **udržení investorů**. Spokojenost zákazníků a zaměstnanců je velkou výhodou podniku, který se snaží o získání dlouholetých investic [22].

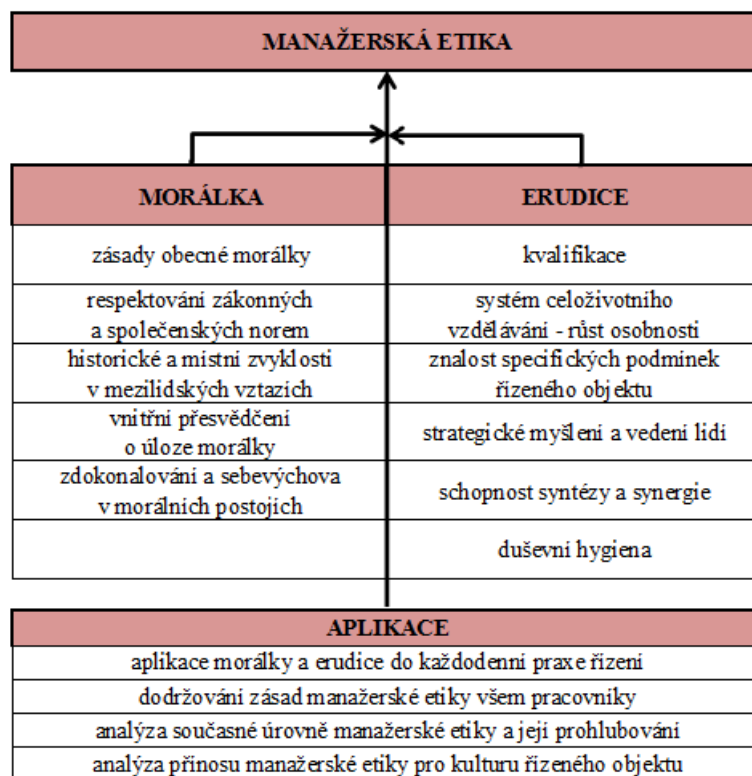
3.3 Manažerská etika

I když je důležité, aby se eticky chovali všichni zaměstnanci, efektivnost celé námahy závisí hlavně na manažerech, protože jsou vzorem pro ostatní zaměstnance. Proto je důležité, jak oni sami principy etiky chápou, jak je užívají a jak moc jsou pro ostatní vzorem. Manažerská etika je tedy taková snaha zaměstnanců, která uplatňuje zásady etiky ve všech etapách rozhodování a řídicí práce. Jejím podstatným úkolem je získat pracovníky pro splnění firemních cílů. To spočívá ve správné motivaci pracovníků. Strategickým cílem manažera by proto mělo být podněcování zaměstnanců k tvůrčí práci a pocitu sounáležitosti s firmou, aby měli pocit, že se musí účastnit prohlubování etiky v řízení a při vykonávání úkolů. Jednota vedení firmy i zaměstnanců a společné uvědomění, že jsou, jak se říká „na jedné lodi,“ vedou k růstu kultury, ale i jeho postavení v ekonomickém prostředí.

Pokud chce manažer začít zachovávat a uplatňovat etické principy, musí být obeznámen s obsahem pojmu etika a s tím, proč je aplikace etiky v manažerské praxi tak významná. Je také nezbytné, aby si uvědomil potíže, které mohou nastat, ale i pozitiva a jistoty, které mu to přinese. Měl by při výkonu své práce dodržovat etické principy, jako je [7]:

- ❖ podpora strategických cílů podniku,
- ❖ zasloužení se o uznání zaměstnanců a ochrana základních lidských hodnot,
- ❖ čestné a poctivé jednání s podřízenými, nadřízenými a kolegy,
- ❖ respekt k názoru ostatních,
- ❖ prosazování etického chování
- ❖ a zákaz využívání vyššího postavení ve svůj vlastní prospěch.

Struktura manažerské etiky je znázorněna na následujícím obrázku. Z uvedeného obrázku vyplývá, že se manažerská etika skládá ze tří pilířů – morálky, erudice a aplikace. Tyto oblasti jsou na sobě závislé a doplňují se.

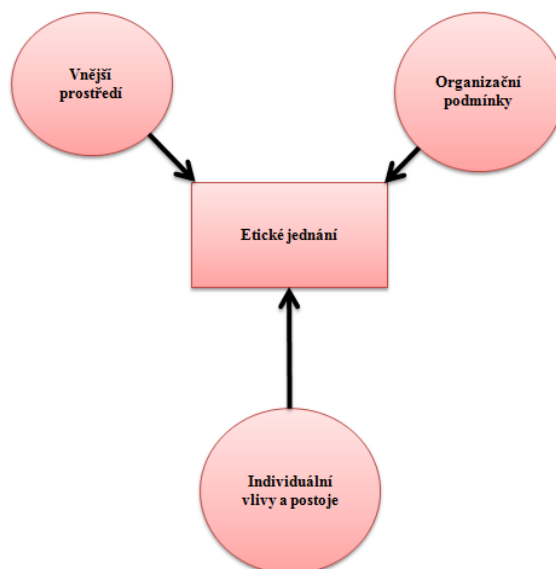


Obr. 5: Struktura manažerské etiky

Zdroj: upraveno podle [4, str. 44]

3.4 Faktory ovlivňující etické jednání

Na etické jednání mají vliv tři skupiny faktorů. Jedná se o vnější a vnitřní prostředí a také o individuální postoje, jak ukazuje následující obrázek.



Obr. 6: Faktory ovlivňující etické jednání

Zdroj: upraveno podle [4, str. 61]

Vnější prostředí se skládá z [4]:

- ❖ životního prostředí,
- ❖ obyvatelstva a jednotlivých společenských skupin,
- ❖ politicko-správního prostředí,
- ❖ právního prostředí,
- ❖ kulturně-výchovného prostředí,
- ❖ médií
- ❖ a podnikatelského prostředí.

Mezi individuální vlivy patří [4]:

- ❖ hodnotový systém a postoj jednotlivce,
- ❖ umístění kontroly (lidé s vyšší mírou vnitřní kontroly jsou vnímavější k následkům svých činů, lidé s vyšší mírou vnější kontroly nepocítují následky svých činů),
- ❖ možný machiavelismus (machiavelista je člověk, který posuzuje situaci více logicky ne emocionálně),
- ❖ míru a stupeň morálního vývoje,
- ❖ svědomí,
- ❖ emoční zralost
- ❖ a vnitřní přesvědčení o smyslu etického chování.

Organizační podmínky představují [4]:

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

3.5 Nástroje institucionalizace etiky v podniku

Mezi nástroje institucionalizace etiky v podniku patří [25]:

- ❖ úřad ombudsmana,
- ❖ etický výbor,
- ❖ etický audit,
- ❖ a etický kodex.

Úřad ombudsmana mnohdy zastupuje nejrůznější důvěrníky a zástupce pracovníků, někdy to může být i zaměstnanecký ombudsman. V podstatě jde o vytvoření stále funkce v podnikatelské struktuře – ombudsmana. Ten se soustředí na stabilitu a harmonii zájmů všech skupin, které se účastní podnikání. Výjimečná pozornost je zaměřena na řešení kolizních problémů a dilemat ve spojitosti se vztahem zaměstnavatel, zaměstnanec a klient. Firemní ombudsman se také zabývá etickým chováním managementu [22].

Etický výbor představuje poradní orgán statutárních orgánů v podniku a mezi jeho představitele patří specialisté na podnikatelskou etiku. Smyslem jejich činnosti je dbát na vyšší odbornou úroveň tvorby nástrojů řízení etiky a následné zavedení do podnikové praxe. Etický výbor často provádí svou činnost ve spolupráci s auditory nefinančních auditů a zástupci z řad pracovníků. Na základě získaných informací a rozboru nedostatků etický výbor usiluje o to, aby statutární orgány podniku zabezpečily náležité zavedení nástrojů a metod etického řízení do praxe. Aby etický výbor fungoval tak jak má je nezbytné, aby měl podnik kvalitní komunikační systém. Zejména proto, aby se dané informace dostaly k oprávněným pracovníkům a také proto, aby zde fungovala zpětná vazba, obzvláště ve vztahu nadřízený a podřízený. Je-li komunikační systém kvalitní, může pomoci k řešení etických problémů a k odstraňování překážek [22].

Etický audit patří mezi nejnovější nástroje institucionalizace etiky v podniku a patří do kategorie nefinančních auditů. Tento audit studuje, jakým způsobem bylo dosaženo výsledků činnosti podniku s tím, že bere zřetel na komplexnost následujících cílů [22]:

- ❖ kontrola řízení,
- ❖ transparentnost v ohledu na veškeré zúčastněné skupiny v podnikání
- ❖ a rozbor sociálního klimatu v podniku.

Kvalitní vykonání etického auditu přináší několik pozitivních efektů jako je [22]:

- ❖ vznik konsenzu mezi skupinami, které se účastní podnikání,
- ❖ objevení neshod mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- ❖ podpora zdokonalení podnikatelské strategie
- ❖ a podpora redukce stresových a krizových situací v podniku.

Etický audit může být proveden buď jako [22]:

- ❖ **interní audit**, kdy ho provádí oprávněná osoba nebo oddělení uvnitř podniku,
- ❖ **externí audit**, který provádí najatý auditor.

Na konci osmdesátých let se uskutečnilo mnoho diskusí o etice v podnikání. Velký počet organizací publikoval nové nebo aktualizované prohlášení etického postoje. Tato prohlášení se většinou řadila do některé ze tří skupin: firemní kréda, **etické kodexy** nebo deklarace hodnot. Firemní kréda obsahují etickou odpovědnost instituce vzhledem k zainteresovaným stranám. Deklarace hodnot znamenalo vyjádření hodnot, kterými se instituce řídí v podnikání a to v podobě prohlášení, kterým se instituce hlásila ke kvalitě produktů, bezpečí zákazníků a problémům svých pracovníků [23].

Etický kodex je významným regulátorem etického chování. Etický kodex reprezentuje souhrn základních etických pravidel a norem. Etický kodex se vyvíjí jako určitý důsledek hledání nejvhodnějšího etického chování organizace, který jednak pomáhá předcházet nejruznějším druhům korupce, poškozování zájmů atd., ale také jako morální standard, který pomáhá zajistit alespoň minimum etiky v chování osob, profesí nebo v určitém odvětví. V současné době podniky ve státech s rozvinutou tržní ekonomikou usilují o zavedení a užívání etických kodexů v praxi, a to z toho důvodu, že jejich nepřítomnost není dobrým znamením pro zákazníky a veřejnost. Etický kodex tedy má určitý vliv i na prezentaci podniku směrem ven. Etický kodex může mít buď písemnou, nebo nepsanou formu. Většinou se ale vyskytuje v písemné formě, která má řadu výhod [9].

Etický kodex je relativně rozsáhlý dokument a zpravidla jsou v něm obsaženy následující části [22]:

- ❖ preambule,
- ❖ vztahy s klienty,
- ❖ vztahy s akcionáři a dalšími investory,
- ❖ vztahy k pracovníkům,
- ❖ vztahy k dodavatelům,
- ❖ vztahy ke konkurenci,
- ❖ vztahy k vládě a místním institucím.

Je nezbytné, aby byl každý etický kodex pochopitelný a jednoznačný, aby mu všichni uživatelé rozuměli. Musí také obsahovat celou škálu podnikatelské činnosti organizace a to včetně jejího okolí [22].

A. S. Luknič představuje tři základní druhy etických kodexů a to podle ambicí [9]:

- ❖ **aspirační kodexy**, které představují určité vzory, ke kterým by mělo směřovat chování podniku,
- ❖ **výchovné kodexy**, které zahrnují přesně vytyčené pokyny s rozsáhlými komentáři o tom, jak postupovat
- ❖ a **regulační kodexy**, které obsahují soubor podrobných pravidel řízení profesionálního chování a jsou také podkladem pro řešení stížností.

V praxi se ovšem vyskytuje mnohem více verzí etického kodexu. Ty jsou důsledkem vzájemného prolínání tří výše zmíněných druhů. Všeobecně platným pravidlem je to, že etický kodex je souborem úvah organizace o tom, jak by měla a jak by chtěla vystupovat [9].

3.6 Etický kodex projektového manažera

Project Management Institute je světové neziskové sdružení profesionálních projektových manažerů. PMI se snaží o zlepšování, organizační úspěch a další důležité prvky profesionálního projektového managementu a to prostřednictvím globálně vytvářených standardů, certifikací, nástrojů, akademických výzkumů, publikací atd. [10]

Jedním z mezinárodně uznávaných standardů PMI je PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Tento standard vznikl v sedmdesátých letech minulého století a je nejvíce rozšířen v USA. Nyní se nachází ve třetí verzi a PMI neustále usiluje o jeho zdokonalení a další vývoj. Jeho podstatou je procesní pojetí oblasti projektového managementu. Všechny procesy mají vymezeny své vstupy, výstupy a nástroje změny. Standard PMBOK je rozdělen na devět hlavních znalostních oblastí a ty navzájem vytváří model projektového řízení [2].

Před pár lety PMI přidala do standardu PMBOK kapitoly, které se vztahují k etice projektového manažera, a byl zde navržen Etický kodex projektového manažera. Ten vychází z toho, že projektový manažer je osobou, která má nemalý vliv na kvalitu života v organizaci. Proto je nezbytné, aby projektoví manažeři dodržovali během výkonu své profese etické normy a zachovávali tak vysoký stupeň důvěry pracovníků projektových týmů, ostatních kolegů, zákazníků a okolí.

Etický kodex můžeme rozdělit do několika následujících oblastí [24]:

❖ **odpovědnost k povolání a společnosti, která se vyznačuje následujícím:**

- akceptováním plné odpovědnosti za své činnosti,
- přijmutím odpovědnosti za vedení projektu jen v případě, má-li projektový manažer pro daný projekt kvalifikaci, případně zkušenosti nebo v případě, že součástí projektu jsou profesionálové, kteří tento požadavek splňují,
- uvědomováním si důležitosti své kvalifikace, její zachování a další vývoj,
- aplikování vyspělých metod řízení a to ve všech etapách životního cyklu projektu,
- prováděním svého povolání se ctí a důstojností, být osobním příkladem integrity, morálky a důstojnosti,
- aplikováním a rozšiřováním etického kodexu, podporováním sdružení projektových manažerů, motivováním k účasti v profesionálních sdruženích,
- zachováváním zákonů země, ve které se projekt uskutečňuje,

❖ **odpovědnost k spolupracovníkům, která znamená:**

- být vedoucí osobností a směřovat projektový tým k maximální produktivitě práce,
- jednat s lidmi zdvořile, čestně a spravedlivě bez rasistické, náboženské nebo jiné předpojatosti,
- pomáhat vytvářet dobré pracovní podmínky a chránit fyzické a psychické zdraví všech projektových účastníků,
- pomáhat pracovníkům projektového týmu v jejich osobním a kariéřním vývoji,

❖ **odpovědnost k zaměstnavateli a zákazníkům, která představuje:**

- důvěryhodnost jednání ve vztahu ke všem partnerům,
- uchování důvěrnosti veškerých informací týkající se uskutečnění projektu a to po celou dobu jeho realizace, i po jeho ukončení, není-li povoleno jejich zveřejnění,
- oznámení informací o situacích, které by mohly směřovat ke střetu zájmů,
- povinnost nepřijímat dary, platby atd. kromě těch, které jsou součástí oficiálních vztahů s partnery,
- čestný a realistický postoj k informování o stavu projektu,

❖ **odpovědnost k veřejnosti, která představuje:**

- důsledné chránění životního prostředí, bezpečnosti a veřejného prospěchu,
- hledání možností, jak zvětšit povědomí veřejnosti o povolání projektových manažerů a jak zvýšit hodnocení jejich výkonů.