

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Charakterové vlastnosti projektového manažera

Tomáš Koch

**Diplomová práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš KOCH**
Osobní číslo: **E10185**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Charakterové vlastnosti projektového manažera**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Charakteristika projektového managementu
3. Osobnost manažera, projektový manažer
4. Výzkumná část
5. Závěr a doporučení


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

Seznam odborné literatury:

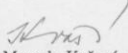
- BARKER, Stephen; COLE, Rob.** Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
MAYLOR, Harvey. Project management. 3rd ed. Harlow : Pearson Education, 2003. 411 s. ISBN 0-273-65541-8.
NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer : [jak se stát mistrem projektového managementu]. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
PHILLIPS, Joseph. PMP Project management professional : study guide. Emeryville : McGraw-Hill/Osborne, 2004. 588 s. ISBN 0-07-223062-2.
ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management : manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

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

Datum zadání diplomové práce: **31. května 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 22. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Bc. Tomáš Koch

PODĚKOVÁNÍ:

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za věcné připomínky a odborné vedení práce. Další poděkování směřuji k projektovým manažerům, kteří se participovali na dotazníkovém šetření a tím napomohli k dokončení této diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se nejprve stručně zabývá problematikou projektového managementu a definuje nároky kladené na osobu projektového manažera. V další části jsou vymezeny pojmy osobnost a charakter. Součástí práce je dotazníkové šetření. Hlavním cílem této práce je, za pomoci informací uvedených v teoretické části a z výsledků získaných dotazováním, determinovat základní charakterové vlastnosti projektového manažera potřebných pro vykonávání této profese. Na závěr jsou výsledky dotazníkového šetření diskutovány a shrnuty.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projektový manažer, charakterové vlastnosti, osobnost

TITLE

Qualities of a Project Manager

ANNOTATION

This thesis deals with issues of project management briefly and defines the requirements imposed on a person of the project manager. Notions of personality and character are defined in the next part. This thesis contains a questionnaire. The main objective of this thesis is to use the information mentioned in the theoretical part and the results of the questionnaire and determine the standard qualities needed for a project manager to cope with this profession. The results of the survey are discussed and summarized in the conclusion.

KEYWORDS

Project Management, Project Manager, character traits, personality

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY.....	13
1.1. PROJEKT	13
1.2. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	14
1.2.1. Rozdíly mezi běžným a projektovým managementem.....	16
1.2.2. Složitost oblasti projektového managementu	17
1.2.3. Měnicí se podmínky	19
2. ZAJINTERESOVANÉ SKUPINY PROJEKTU.....	21
2.1. ZÁKAZNÍK PROJEKTU.....	21
2.2. DODAVATEL PROJEKTU.....	22
2.3. PROJEKTOVÝ TÝM.....	24
2.3.1. Tým x skupina	24
3. PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	27
3.1. MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	31
3.1.1. Složky kompetence.....	32
3.1.2. Manažerské role.....	33
3.1.3. Manažerské znalosti a dovednosti.....	34
3.1.4. Odborná způsobilost	35
3.1.5. Vůdcovství (leadership).....	35
3.2. ŘÍDÍCÍ VLIVY MANAGEMENTU.....	36
3.3. AUTORITA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA.....	36
3.3.1. Charisma.....	37
3.4. STYLY MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	38
3.5. MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA.....	39
4. OSOBNOST PROJEKTOVÉHO MANAŽERA A JEHO CHARAKTER.....	41
4.1. CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI.....	41
4.1.1. Vývoj osobnosti.....	42
4.2. STRUKTURA OSOBNOSTI.....	42
4.2.1. Výkonové charakteristiky osobnosti	42
4.2.2. Motivační dimenze a dynamika osobnosti	43
4.2.3. Profilující vlastnosti osobnosti.....	44
4.3. CHARAKTER PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	47
4.3.1. Definice charakteru.....	47
4.3.2. Vztah charakteru, morálky a etiky	48
4.3.3. Typy charakteru.....	49
4.3.4. Vlastnosti charakteru	50
4.4. ZÁKLADNÍ CHARAKTEROVÉ RYSY PROJEKTOVÉHO MANAŽERA.....	50
4.4.1. Umění motivovat	51
4.4.2. Schopnost sebekontroly	52
4.4.3. Otevřenost.....	53
4.4.4. Umění komunikace a naslouchání	54
4.4.5. Asertivita	57
4.4.6. Spolehlivost	58
4.4.7. Etika a morálka.....	59
4.4.8. Empatie.....	59
4.4.9. Životní elán.....	60
5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	61
5.1. CÍL VÝZKUMU	61
5.2. METODA VÝZKUMU A ZPRACOVÁNÍ.....	61
5.3. ZKOUMANÝ SOUBOR	62

5.4.	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
5.4.1.	Socio-demografické charakteristiky	63
5.4.2.	Empatie a sociální citění	67
5.4.3.	Umění komunikace a naslouchání	68
5.4.4.	Umění motivovat	70
5.4.5.	Otevřenost.....	72
5.4.6.	Nadhled, smysl pro humor	73
5.4.7.	Vůdcovství.....	74
5.4.8.	Umění delegovat	75
5.4.9.	Styl manažerské práce	76
5.4.10.	Vztah k práci.....	77
5.4.11.	Asertivita	78
5.4.12.	Sebedůvěra a sebevědomí	79
5.4.13.	Přizpůsobivost	80
5.4.14.	Manažerské kompetence	82
5.4.15.	Organizační schopnosti	84
5.4.16.	Spolehlivost	85
5.4.17.	Sebekontrola	86
5.4.18.	Etika a morálka	87
	DISKUSE VÝSLEDKŮ	90
	ZÁVĚR	92
	POUŽITÉ ZDROJE.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání běžného a projektového managementu	16
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	63
Tabulka 3: Věkové kategorie dotazovaných	64
Tabulka 4: Dosažené vzdělání dotazovaných.....	65
Tabulka 5: Počet let na pozici projektového manažera	66
Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázky týkajících se empatie a sociálního citění.....	67
Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázky týkajících se umění komunikace a naslouchání	68
Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázky týkajících se umění motivovat	70
Tabulka 9: Četnost odpovědí na dotaz zaměřený na charakterovou vlastnost otevřenost	72
Tabulka 10: Četnost odpovědí na otázky ohledně vůdcovství	74
Tabulka 11: Četnost odpovědí na otázky zaměřené na umění delegovat práci	75
Tabulka 12: Četnost odpovědí na otázku zkoumající styl manažerské práce	76
Tabulka 13: Četnost odpovědí zkoumající vztah k práci	77
Tabulka 14: Četnost odpovědí na tvrzení: „Dokážete říci ne za jakékoliv situace.“.....	78
Tabulka 15: Četnost odpovědí na otázky týkajících se sebedůvěry a sebevědomí	79
Tabulka 16: Četnost odpovědí na otázky ohledně přizpůsobivosti dotazovaných	80
Tabulka 17: Četnost odpovědí na otázky týkající se manažerských kompetencí.....	82
Tabulka 18: Četnost odpovědí na otázku zkoumající organizační schopnosti	84
Tabulka 19: Četnost odpovědí na otázku týkající se spolehlivosti.....	85
Tabulka 20: Četnost odpovědí na otázky zkoumající sebekontrolu	86
Tabulka 21: Četnost odpovědí na otázky zkoumající míru etiky a morálky	87
Tabulka 22: Četnost odpovědí na otázky týkajících se sebehodnocení ohledně charakterových vlastností a doporučení pro ideální charakterové vlastnosti projektového manažera	88
Tabulka 23: Pořadí faktorů formulujících charakterové vlastnosti	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základny projektového managementu	15
Obrázek 2: Model manažerských kompetencí.....	33
Obrázek 3: Manažerská mřížka	39
Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu.....	44
Obrázek 5: Graf pohlaví respondentů.....	63
Obrázek 6: Graf věkových kategorií dotazovaných (hodnoty uvedeny v letech)	64
Obrázek 7: Graf dosaženého vzdělání dotazovaných.....	65
Obrázek 8: Graf znázorňující počet let strávených dotazovanými na pozici projektového manažera.....	66
Obrázek 9: Graf odpovědí týkajících se empatie a sociálního citění	67
Obrázek 10: Graf odpovědí na dotaz: „Ostatní lidé vždy přesně pochopí, co jste si po nich vyžádal/a.“	68
Obrázek 11: Graf znázorňující výsledky dotazu týkajících se umění naslouchat	69
Obrázek 12: Graf znázorňující % vyjádření odpovědí na otázky zaměřené na zpětnou vazbu	70
Obrázek 13: Graf vyjadřující % podíl odpovědí na otázky zaměřené na umění motivovat.....	71
Obrázek 14: Graf znázorňující % výsledky dotazu: „Vaši spolupracovníci se Vás nebojí zeptat na cokoli.“	72
Obrázek 15: Graf prezentující % odpovědí na otázky zaměřující se na nadhled a smysl pro humor.....	73
Obrázek 16: Graf vyjadřující % odpovědí na otázky ohledně vůdcovství	74

Obrázek 17: Graf znázorňující % vyjádření odpovědí na otázky zaměřené na umění delegovat	75
Obrázek 18: Graf prezentující % odpovědí na otázku zkoumající styl manažerské práce.....	76
Obrázek 19: Graf prezentující % odpovědí na otázky zkoumající vztah respondentů k práci.	77
Obrázek 20: Výsečový graf vyjadřující % odpovědí na tvrzení: „Dokážete říci ne za jakékoliv situace.“	78
Obrázek 21: Graf znázorňující % odpovědí na otázky zabývajících se sebedůvěrou a sebevědomím	79
Obrázek 22: Graf prezentující % vyjádření odpovědí na otázky ohledně přizpůsobivosti	80
Obrázek 23: Graf znázorňující % odpovědí na otázku týkající se schopnosti rychle se rozhodovat o důležitých věcech	81
Obrázek 24: Graf znázorňující % odpovědí na dotaz: „Za předpokladu, že nastane krizová situace nejprve:“	82
Obrázek 25: Graf prezentující % odpovědí na otázky ohledně inovativnosti a intuice	83
Obrázek 26: Graf znázorňující % odpovědí na výrok: „Daří se Vám vždy si dobře zorganizovat práci.“	84
Obrázek 27: Graf prezentující % odpovědí na výrok: „Nedělá Vám problém nést sám/sama zodpovědnost za celý projektový tým.“	85
Obrázek 28: Graf vyjadřující % odpovědí na otázky zkoumající sebekontrolu.....	86
Obrázek 29: Graf znázorňující % odpovědí na otázky zkoumající etické a morální hodnoty .	87

ÚVOD

Dnešní svět se neustále mění a vyvíjí. To vše probíhá s narůstající tendencí rychlosti těchto změn. Stejně tak se mění a vyvíjí management, který se snaží přizpůsobit podmínkám tohoto prostředí. Tlak prudkých změn v IT oblasti, neustále rostoucí konkurence, rychle se měnící podmínky na trhu a další tak daly podnět ke vzniku poměrně novému oboru z oblasti vedení – projektovému managementu.

Firmy se musí ustavičně přizpůsobovat dynamickému prostředí, ve kterém standardní formy managementu selhávají. Je na ně vyvíjen tlak na organizační změny, nahrazení doposud používaných technologií za nové, ale také na vývoj nových produktů. Z těchto a dalších důvodů se postupně začal rozvíjet obor projektového řízení, jakožto nástroje potřebného k realizaci nevyhnutelných změn.

Projektový management je velmi komplexní metodou řízení, která zahrnuje činnosti od plánování, komunikace, řízení zdrojů, organizování a další, až po vyřízení projektové agendy. Z toho vyplývají vysoké požadavky nejen na kompetence projektového manažera, ale i na jeho osobnost. Projektový manažer také nese značnou zodpovědnost za splnění požadovaného cíle projektu. Jde tedy o velmi náročnou profesi, která vznáší nároky na určité vlastnosti, kterými by měl manažer projektu disponovat.

Tato diplomová práce se zabývá požadovanými vlastnostmi kladenými na charakter projektového manažera. Pro pochopení složitosti této problematiky a pro uvedení do tématu jsou nejprve definovány pojmy jako projekt a projektový management.

Ve druhé kapitole jsou představeny skupiny jednotlivců, se kterými manažer v rámci projektového řízení nejvíce spolupracuje. Tyto zainteresované skupiny mají nejen vliv na průběh a výsledek projektu, ale také určitou měrou působí na manažera samotného. To má samozřejmě dopad na jeho charakterové vlastnosti.

Další kapitoly se již věnují pouze manažerovi projektu jako takovému. Třetí kapitola je zaměřena na manažerské kompetence, znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání profese

projektového manažera. Jsou zde uvedeny také manažerské styly typické pro různé charaktery manažera.

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce se zabývá termíny osobnost a charakter. V této kapitole jsou uvedeny faktory profilující vlastnosti manažera. Na základě získaných poznatků z předešlé teorie a dostupné literatury jsou uvedeny konkrétní charakterové vlastnosti, kterými by měl každý projektový manažer primárně disponovat.

Cílem práce je zjistit, jakými základními charakterovými vlastnostmi by měl jakýkoliv projektový manažer oplývat. Dotazníkové šetření je zaměřeno na výzkum, jehož cílem je zjistit, jak projektoví manažeři hodnotí své charakterové vlastnosti a jejich názor na to, jaké by tyto vlastnosti měly být v ideálním případě. Na základě získaných údajů následně bude sestaven soubor elementárních charakterových vlastností nutných pro efektivní řízení projektu a budou vneseny případná doporučení a návrhy na zlepšení pro respondenty dotazníkového šetření i pro ostatní projektové manažery založená zejména na získaných informacích z teoretické části diplomové práce.

1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Pro pochopení nároků kladených na osobu projektového manažera analyzují následující stránky jednotlivé pojmy utvářející jeho charakter a uvedu korespondující výrazy týkající se projektového managementu.

1.1. Projekt

Jako uvedení do problematiky projektového managementu (dále jen PM) je vhodné nejprve uvést definici pojmu projekt, který se řadí mezi základní a zároveň nejdůležitější prvek projektového řízení. Definic tohoto pojmu existuje mnoho a určitými specifiky se od sebe odlišují, ale všechny logicky vymezují to samé. Následující dvě definice byly vybrány z důvodu jejich rozdílnosti pohledu na tento pojem.

Projekt definovaný podle nejuznávanějšího světového sdružení projektových manažerů PMI[®] (Project Management Institute):

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“¹

Profesor Kerzner vymezuje 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 rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. [10]

Z těchto definic je zřejmé, že na projekt se lze dívat z různých perspektiv. Projekt může být brán jako sled úkolů, jejichž realizací jsou zdroje přeměněny na výstupy. Další perspektivou je projekt brán jako uskupení, ve kterém existují určité vztahy, jejichž ovlivňováním jsou jednotlivé aktivity koordinovány směrem k požadovanému výsledku.

¹ A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 2000, str. 18

1.2. Projektový management

Definice projektového managementu vycházející z pramenů PMI[®] zní:

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“²

Jeden z předních světových teoretiků projektového managementu profesor Harold Kerzner ho definuje následovně:

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“³

Obě tyto definice se sice ve svém znění odlišují, ale jejich podstata nám sděluje téměř totéž. Projektový management lze chápat jako souhrn aktivit, při kterých jsou aplikovány specifické znalosti, metody a technologie potřebné pro přeměnu zdrojů na cílový výstup, tzn. produkt či službu.

Mooze, Forsberg a Cotterman dále definují pět základních elementů projektového managementu, což jsou:

1. projektová komunikace – prostředí sloužící pro efektivní dorozumívání všech účastníků projektu;
2. týmová spolupráce – pozitivní kooperace založená na důvěře a sdílení záměru dosažení stejného cíle;
3. životní cyklus projektu – logický sled jednotlivých fází projektu zahrnující definované stavy a podmínky pro přechod z jedné fáze do druhé;
4. vlastní součásti projektového managementu – techniky a nástroje řízení projektů;

² A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 2000. str. 25

³ KERZNER, Harold. *Project Management Workbook to accompany Project Management*. 1998. str. 19

5. organizační závazek – pověření projektového manažera řízením projektu, podpora od organizační kultury, finanční a ostatní zdroje, technologie a metody. [13]

Mezi hlavní veličiny a jevy, které ohraničují PM a které jsou ovlivňovány v průběhu celého projektu a také působí na řídicí a kontrolní procesy se řadí:

- předmět projektu;
- čas;
- náklady;
- míra neurčitosti a rizika;
- kvalita realizovaných výstupů. [32]

Dále budou rozvedeny první tři charakteristiky PM. Wysocki, Beck a Crane nazývají „tři základny projektového managementu“, které vymezují prostor, v němž se dle vytýčených cílů utváří nová hodnota – produkt projektu. Čas je limita pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu. Přidělené zdroje budou průběžně užívány a čerpány. Tyto zdroje dále představují vstupní složky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které jsou pod přímou kontrolou manažera projektu. Důležitá je tedy jejich dostupnost. Náklady jsou zde finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení. Předpoklad úspěšného ukončení projektu je udržení tohoto dynamického systému v tomto prostoru v rovnováze. [34]



Obrázek 1: Základny projektového managementu

Zdroj: [32]

S ohledem na předešlá tvrzení lze charakterizovat úspěšný projektový management jako dosažení plánovaného cíle projektu při dodržení časového limitu, při předpokládaných nákladech a jiných čerpaných zdrojích, s dosažením požadovaného cílového výkonu a spokojenou akceptací zákazníka.

1.2.1. Rozdíly mezi běžným a projektovým managementem

PM se liší od normální formy operativního řízení zejména svou dočasností a přímo přidělených zdrojů nutných pro realizaci projektu. Projekt končí po dosažení jeho cílů, kdežto u operativního řízení po dosažení cílů jsou nastaveny nové a práce dále pokračuje. Pro projektové řízení je typické přidělení finančních, pracovních i technologických zdrojů, které jsou po skončení projektu spotřebovány či převedeny na projekty další. Na rozdíl od toho jsou zdroje operativního řízení kontinuálně plánovány a doplňovány. [32]

Harvey Maylor uvádí ve své publikaci „Project Management“ následující rozdíly mezi běžným management a PM:

Tabulka 1: Porovnání běžného a projektového managementu

Běžný management	Projektový management
zodpovědný za řízení statusu quo	zodpovědný za dohled nad změnami
autorita definovaná managementem	nejasné linie autority
pevný sled úkolů	stále se měnící sled úkolů
odpovědnost limitována její vlastní funkcí	odpovědný za křížové aktivity
práce ve stálé organizační struktuře	působení v rámci struktur existujících po dobu projektu
udržovací úkoly	převážně se zabývá inovacemi
hlavním úkolem je optimalizace	hlavním úkolem je řešení konfliktů
úspěch určován dosažením průběžných cílů	úspěch determinován dosažením konečného cíle
omezená množina proměnných	zahrnutý vnitřní nejistoty

Zdroj: upraveno podle [16]

Výhody PM Svozilová charakterizuje následovně:

- přiřazení odpovědnosti ke všem aktivitám projektu;

- jasně identifikovaný časový a nákladový rámeček realizace;
- větší flexibilita a efektivita ve využití zdrojů způsobená jejich časově omezeným přidělením a následným spotřebováním nebo využitím pro jiné projekty;
- dobré podmínky pro sledování odchylek od plánu v průběhu realizace projektu a následné efektivní směřování korektivních akcí;
- generace velkého objemu informací díky systémovému přístupu a možnost jejich využití pro další projekty.

Stejně tak má PM své problémové stránky, které vytvářejí řadu obtížně předvídatelných situací a které prověří zkušenosti, připravenost a v podstatě všechny vlastnosti projektového manažera. Ty z nejběžnějších jsou:

- komplexnost a složitost projektů;
- další konkretizované požadavky zadavatele projektu objevující se často až v průběhu realizace;
- plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací;
- změny organizační a technologické, které nastávají v průběhu projektu;
- rizika a těžko předvídatelné vnější vlivy. [32]

Výčet uvedených výhod a problematických stránek PM není vyčerpávající vzhledem ke složitosti dané problematiky a velké rozdílnosti jednotlivých projektů (viz. následující text).

1.2.2. Složitost oblasti projektového managementu

Oblast projektového managementu je složitý komplex řízení aktivit související s vedením předmětu či služby, případně jejich kombinací, která má vzniknout realizací projektu, za použití výrobních technologií daných hospodářských oblastí a s důrazem na kvalitu cílového výstupu projektu. Další soubor aktivit souvisí s řízením ekonomické stránky projektu, tedy nákladů, kde je opět kladen požadavek na efektivitu při celkem velké míře neurčitosti a při možnosti působení těžko předvídatelných rizik. Důležitá skupina aktivit souvisí s vlastním řízením jednotlivých procesů v čase, jejich koordinací. Ještě významnější oblastí řízení projektu se jeví vedení komunikace mezi účastníky projektu, jejich motivace

a inspirování, budování dobrých mezilidských vztahů a efektivní řízení případných konfliktů.
[32]

V průběhu života projektu se vyskytuje celá řada různorodých činností. Z časového hlediska většinou nastávají takto:

- definování předmětu projektu na základě potřeb a požadavků zadavatele;
- tvorba časového plánu zahrnující vytváření odhadů a předpokladů, jejich finanční analýzy, optimalizace a úpravy;
- zpracování podkladů, projektových dokumentů a jejich schválení, jednání o přidělení zdrojů;
- vyhledávání vhodných pracovníků pro specifické úkoly a následné obsazování projektových rolí;
- rozdělování úkolů a jejich koordinace v rámci projektového týmu;
- komunikace s členy týmu, jejich vedení a motivování;
- vytváření prostředí pro dosažení požadované kvality projektu;
- kontrolování průběhu plnění jednotlivých plánů, zajišťování souladu skutečnosti s projektovým plánem;
- monitorování potenciálních rizik, volba a aplikace preventivních opatření;
- řízení akcí vedoucích ke korigování a nápravě nežádoucích odchylek;
- předání konečného výstupu projektu jeho zadavateli;
- vypořádání agendy spojené s projektem. [32]

Z tohoto výčtu vyplývá, že na charakterové vlastnosti manažera projektu jsou kladeny velké nároky. Oblast jeho odbornosti je velmi široká a komplexní. Vzhledem k rozsahu a úrovni znalostí potřebných pro projektový management je nutné, aby se projektový manažer neustále vzdělával a rozvíjel své schopnosti nejen v oblasti předmětné, ale také v základních dovednostech pro řízení projektů s cílem stát se profesionálním specialistou.

1.2.3. Měnící se podmínky

Pro udržení se a úspěch mezi dnešní konkurencí se firma musí neustále přizpůsobovat stávajícím podmínkám. Staré organizační formy liniového řízení ustupují do pozadí a stále větší zastoupení mají moderní maticové organizační struktury. Řízení přechází od svého původního funkčního pojetí k novému řízení procesů. V těchto podmínkách roste role projektového manažera, zejména v prostředí:

- společnosti orientované na zákazníka – vysoký tlak na rychlá a efektivní rozhodnutí a na vývoj nových výrobků;
- společnosti řízené pomocí procesů – změna existujícího či zavedení nového procesu vyžaduje aplikování jednorázového řízeného sledu činností;
- tradiční firmy – mimo osvědčených řídicích struktur užívají řízení formou zadávání projektů;
- firmy nabízející implementaci komplexních řešení technologických celků podle konkrétního zadání zákazníka;
- mezinárodní společnosti – projektové řízení je standardem. [32]

Další měnící se složkou dopadající na utváření charakteru projektového manažera a dokazující náročnost jeho profese je dynamika rozvoje světové ekonomiky, globalizace a k tomu přidružený rychlý rozvoj moderních technologií. Z pohledu projektového manažera mají vliv na jeho práci zejména tyto skutečnosti:

- nadnárodní korporace a měnící se podmínky na řízení, ve kterých je stále více využíváno projektového managementu jako základního principu organizace společnosti;
- projekt jako neizolovaný element – projekt se stal běžně používaným prostředkem řízení;
- rozsah a komplexnost realizovaných projektů, rostoucí nároky na efektivní zvládnutí množství informací potřebných k řízení;
- rozvoj technologií, neustálý vývoj nových podpůrných softwarových nástrojů;
- efektivní využití specialistů v mezinárodních týmech a jejich spojení ve virtuální týmy díky moderním komunikačním prostředkům.

Obecné základy projektového managementu zůstávají ve své podstatě stejné. Avšak dynamika prostředí se následně projevuje ve specifických oblastech řízení a různorodých detailech používaných řídicích metod, jejichž odborné zvládnutí je hlavním předpokladem výkonu práce manažera projektu a klade na něj požadavek neustálého vzdělávání se během celé jeho kariéry. [32] Každý projektový manažer tak musí neustále reagovat na měnící se podmínky svého okolí, což má také dopad na jeho charakterové vlastnosti, které se v rámci tohoto dění utváří.

Předchozí pojmy jsou rozebrány pouze tak, aby vypovídaly a uvedly do problematiky této diplomové práce. Existuje mnoho publikací zabývajících se detailně jednotlivými pojmy, ale podrobnější popis by ztrácel na významu spojitosti s hlavním tématem – charakterové vlastnosti projektového manažera.

Před analýzou charakterových rysů manažera projektu, budou uvedeny v kapitole 2 skupiny osob, se kterými se manažer dostává do styku během životnosti projektu a které se také určitým způsobem podílejí na utváření jeho osobnosti.

2. ZAINTERESOVANÉ SKUPINY PROJEKTU

Projektový manažer se střetává během celé životnosti projektu, dá se říci i během celé své kariéry, s mnoha lidmi. Nejen projektový manažer působí na tyto aktéry spojené s projektem, ale i oni mají veliký vliv na něho samotného a tím utváří jeho charakter. Snahou manažera projektu je sladit jednotlivé cíle těchto lidí a tím zajistit úspěšnost celého projektu.

Za zainteresovanou stranu v projektu lze považovat kohokoli, koho ovlivňuje to, co se snaží projekt realizovat.

Skupin zainteresovaných do projektu je celá řada. Na následujících řádcích si uvedeme a charakterizujeme pouze ty, se kterými se projektový manažer dostává nejvíce do kontaktu a které na jeho osobu mají největší vliv.

2.1. Zákazník projektu

U zákazníka projektu vzniká prvotní podnět k realizaci projektu, je tedy jeho zadavatelem a často i investorem. Většinou se jedná o budoucího uživatele výstupu projektu.

Zákazník projektu je definován jako osoba nebo skupina lidí splňující některou z následujících tří charakteristik:

- legitimně předkládá požadavky v rámci projektu;
- po naplnění projektu mu z něho plynou přínosy;
- po ukončení projektu posuzuje jeho úspěšnost.

Newton dále dělí zákazníka do těchto kategorií:

- sponzor;
- plátce;
- příjemce;
- konečný uživatel;

- konečný zákazník;
- zájmové skupiny (představující v podstatě širší skupinu než pouhé zákazníky). [21]

Zájmové skupiny projektu lze charakterizovat jako jednotlivce či organizaci aktivně zapojené do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou ovlivnit průběh a tím i výsledek projektu. [32]

2.2. Dodavatel projektu

Dodavatel neboli realizátor projektu je společnost či její část, která je přímým účastníkem kontraktu, na jehož základě poskytuje realizační zdroje a know-how potřebné k dosažení požadovaného cíle projektu. Do této skupiny patří i projektový manažer.

Svozilová uvádí tři různé varianty, kdo může být dodavatelem projektu:

- externí společnost,
- jiná organizační jednotka zadavatele projektu, u speciálních projektů,
- organizační jednotka představující přímo také zadavatele projektu - u individuálních a týmových projektů.

Dodavatele projektu představují:

- manažeři podílející se na řízení projektu,
- projektový manažer,
- členové projektového týmu,
- subdodavatelé.

V každé publikaci dělí skupiny zapojené do projektu lehce jinak. Dělení uvedené výše je podle Svozilové. Doležal dělí zainteresované strany dle významnosti na dvě skupiny: primární a sekundární.

Do primární skupiny patří:

- vlastníci a investoři;
- zaměstnanci;
- zákazníci;
- obchodní partneři, dodavatelé;
- místní komunita.

Do sekundární skupiny řadí:

- veřejnost;
- vládní instituce a samosprávné orgány;
- konkurenty;
- lobbisty a různé nátlakové skupiny;
- média;
- občanská a obchodní sdružení. [5]

Tato práce se více rozdělením skupin zabývat nebude, jelikož by to ztrácelo kontinuitu s hlavním tématem této práce. Před tím než se práce začne věnovat charakteru projektového manažera, budou uvedeny definice jedné z nejdůležitějších skupin PM a to projektového týmu, který patří mezi základní subjektu PM.

Do základní subjektů PM se tedy řadí:

- manažer projektu (jeho charakteristika bude rozebrána podrobněji v kapitolách 3 a 4);
- asistent manažera projektu (záleží na rozsahu projektu, pokud to vyžaduje);
- projektová kancelář (opět záleží na rozsahu projektu);
- projektový tým.

2.3. Projektový tým

Jednou z hlavních úloh projektového manažera je vedení týmu a jeho motivace k tomu, aby vše potřebné týkající se projektu probíhalo efektivně a hladce. Manažer se s projektovým týmem setkává každý den a obě tyto entity na sebe vzájemně silně působí. Manažer projektu by proto měl mimo jiné disponovat charakterovými vlastnostmi jako je komunikativnost a schopnost řídit tým. Tyto budou více rozebrány v další kapitole.

2.3.1. Tým x skupina

Je nutné rozlišovat pojmy tým a skupina. Skupinu lze jednoduše vymezit jako soubor jedinců. Dále se ještě rozlišuje pojem pracovní skupina, která je brána jako případ malé formální sociální skupiny. Tato je organizována konkrétním podnikem k plnění nadosobních a firemních cílů. Zařazování do těchto skupin probíhá na základě předpokladů daných pracovníků. Jedná se o členské skupiny s jasně vymezenou strukturou profesních pozic a rolí. Pracovní skupina působí na utváření osobnosti člověka, na vytváření postojů k práci, k druhým lidem i k sobě samému, formuje tedy jeho charakterové vlastnosti. [27]

Projektovým týmem představuje hlavním výkonný oddíl projektu. Je to skupina osob, která se svou prací podílí na splnění cílů projektu. Po dobu projektu tato skupina podléhá řízení projektového manažera.

„Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.“⁴

Tým charakterizují následující kritéria:

- výsledek práce (výstup) skupiny je větší než součet výstupů jednotlivců – tým efektivněji generuje nápady než skupina jednotlivců;
- využívání rozdílných myšlenkových procesů jednotlivců poskytuje více variant;
- tým je více otevřen riziku z důvodu rozdělení daného rizika mezi tým jako celek;

⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2006, str. 33

- vyšší celková úroveň motivace;
- větší podpora jednotlivců uvnitř týmu. [16]

Každý projektový tým má přidělen určitý rámec oprávnění a odpovědností, které vychází z těchto bodů:

- Projektový tým je seskupení jedinců do pracovního týmu s platností po dobu projektu.
- Pracovní fond jedince může být vyčleněn na práci na projektu až do 100% výše jeho kapacity. Během tohoto časového fondu podléhá jedinec řízení projektového manažera.
- V případě nižšího využití časového fondu jedince pro projekt podléhá v této zbývající kapacitě řízení svého liniového manažera nebo manažera jiného projektu.
- Za kvalitu a odbornost vykonaného úkolu jedince odpovídá jeho liniový manažer.
- Po obsazení jedince do realizace určitého úkolu projektu se stává členem projektového týmu a je následně seznámen s předmětem úkolu a s jeho předpokládaným rozsahem.
- Připomínky, dotazy, upřesnění atp. předkládá člen projektového týmu manažerovi projektu v neodkladné době ihned, jak případné události nastanou. [32]

Jak již bylo řečeno v úvodu této subkapitoly, vedení týmu je jednou z prioritních úloh projektového manažera, ten by proto měl disponovat určitými charakterovými vlastnostmi a díky nim efektivně zvládat tyto činnosti:

- koordinace a moderování týmu;
- poskytování rad;
- regulace řešení konfliktů;
- prezentace pracovních výsledků týmu;
- jednání za tým a jeho reprezentace navenek.

Pro zvládnutí těchto činností alespoň na uspokojivé úrovni je nutné, aby projektový manažer vykazoval následující charakterové vlastnosti:

- sociální kompetence, empatie, schopnost rozpoznat potřeby týmu;

- kooperační způsobilost, která vede k účinné spolupráci uvnitř týmu;
- výborné komunikační schopnosti projevující se ve správné a nezkreslené interpretaci, přijímání a předávání informací členům týmu;
- sebekontrola, která přispívá k stimulaci pozitivní atmosféry uvnitř týmu;
- kontaktní schopnost spočívající v umění nalézt cestu ke každému jedinci v týmu. [30]

Tyto a další charakterové vlastnosti jsou podrobněji vymezeny v kapitole 4 Osobnost projektového manažera a jeho charakter, dále podrobněji v subkapitole 4.4. Základní charakterové rysy projektového manažera.

3. PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový manažer je chápán jako osoba odpovědná za předání všech částí projektu. Je tedy klíčovou osobou PM. Může to být pouhá role v dané situaci, ale s ohledem na současný vývoj se spíše jedná o profesionály pracující na plný úvazek.

Faktor úspěšnosti každého manažera determinují tyto osobní vlastnosti:

- vyšší míra přizpůsobivosti a flexibility;
- dostatečná erudice;
- odpovědnější plnění pracovních povinností;
- vyšší úroveň rozumových schopností;
- bystřejší orientace v různých situacích;
- lepší předpoklady pro organizační práce;
- vysoká aspirační úroveň;
- větší dominantnost;
- vyšší odolnost vůči neuropsychickým zátěžím;
- určitý nadhled a smysl pro humor;
- vyšší míra inovativnosti. [26]

Tyto vlastnosti vytváří všeobecný požadavek na každého manažera. Dále se zaměřím na specifitější problémy pro práci projektového manažera a pro utváření jeho charakterových vlastností.

Jak již bylo řečeno v první kapitole, každý projekt je ojedinelý, a tím se stává i práce projektového manažera na každém projektu odlišnou. Ale zároveň jsou zde určité rysy jeho práce, které zůstávají stejné. Ve své podstatě je manažer projektu odpovědný za vymezení práce, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Další jeho odpovědnosti jsou splnění požadovaných úkolů a zabezpečení toho, že všechny možné

problémy, které ohrožují plynulý chod projektu, jsou řešeny. V neposlední řadě užívá soubor schopností komunikace a práce s lidmi. [21]

S rolí projektového manažera je spojena velká odpovědnost a s tím související široký komplex zastávaných funkcí:

Plánování a kontrola

- efektivní využití veškerých zdrojů projektu;
- řízení a integrace subdodávek;
- řešení problémových situací, zavádění preventivních opatření za účelem snížení projektových rizik;
- předcházení a případné řešení konfliktů.

Řízení projektových zdrojů, týkajících se:

- času – použití harmonogramu;
- pracovní síly – řízení projektového týmu;
- finančních a hmotných prostředků;
- informačních technologií.

Řízení dalších subjektů a procesů, zejména:

- produktu nebo služby jako výsledku projektu;
- řízení vztahů mezi projektem a jeho okolím, zároveň i vztahů se zákazníkem a managementem společnosti;
- všech informačních toků mající vazbu na projekt. [32]

Z tohoto výčtu vyplývají vysoké nároky na osobu projektového manažera. Komplexní pohled na jeho práci zahrnuje oblasti obchodně-ekonomické, oblast určité specializace a metodicko-procesní oblast. Manažer projektu vlastně řídí činnosti i vztahy uvnitř projektu,

dohlíží na odborný výkon prací na projektu, řídí procesy a měl by disponovat schopností motivovat a vést členy týmu. Mezi další požadavky jsou řazeny schopnosti analytické a syntetické sloužící nejen pro porovnání skutečného stavu projektu oproti plánu a schopnosti vyvozování závěrů s ohledem na rizikové faktory. Proto by měl každý manažer zvážit před vstupem do projektu následující faktory:

- vhodnost pro konkrétní práci – pro jednotlivé projekty se mohou hodit různí projektoví manažeři;
- zkušenosti nabitě z předešlých projektů, z řízení kritických situací a rozsáhlých programů představující dovednosti prioritizace a vyspělé manažerské taktiky a postupy;
- technické znalosti z oblasti předmětu projektu – manažer projektu nemusí disponovat znalostmi technického experta v daném odvětví, ale u některých projektů je určitá míra znalosti potřebné technologie nezastupitelná;
- vztahy k zákazníkovi – jednotliví zákazníci se od sebe odlišují v kladených podmínkách na sdílení informací, na výsledek, na formální stránku postupů a dalších oblastech projektu.

Nejen škála zastávaných funkcí je rozsáhlá ale i faktory vnějšího prostředí obsahují mnoho položek, které mají podstatný dopad na osobnost manažera, tedy na jeho charakterové vlastnosti.

Mezi vnější faktory profilující vlastnosti manažera řadí Řezáč ve své knize „Moderní management“ zejména tyto:

- mění se pravidla a podmínky obchodu – pružné formy organizačních struktur orientovaných na zákazníka, kladen důraz na prosazování etických principů v podnikání, rychlý vývoj informačních technologií přesouvá manuální práci do digitální sféry a další;
- stále hlubší projevy civilizační krize lidstva, sociální a ekologická devastace, rostoucí propast mezi chudými a bohatými státy a jednotlivci;
- nedostatečné pozitivní využití dopadů globalizace – finanční oligarchie a mezinárodní korporace zneužívající globalizaci ve svůj vlastní prospěch;

- z demografického hlediska vývoj směřující ke stárnutí populace, konflikt staré a mladé generace projevující se snižováním počtu potenciálních mladých zaměstnanců;
- generační výměna manažerů, měnící se požadavky na manažerské role, metody a nástroje řízení;
- superkonkurence a požadavky zákazníků na superprodukt – ideální produkt přesahující očekávání zákazníka;
- na konkurenceschopnost mají čím dál větší vliv tzv. měkké faktory řízení – goodwill, image podniku, podniková kultura, etika a s ní spojena důvěryhodnost, spolehlivost, serióznost, morální hodnoty atd.;
- podpora celoživotního vzdělávání, e-learning, zvyšování edukace;
- negativní dopady šedé a černé ekonomiky;
- nedokonalá a nestabilní legislativa upravující podnikání, žovialita a arogance vlády- Parkinsonovy zákony byrokracie⁵. [22], [30]

V kontextu s předchozími body vyvstanou následující požadavky na vlastnosti a profil osobnosti manažera:

- vysoká efektivita, výkonnost a produktivita projevující se orientací na špičkové výsledky a schopností budovat konkurenční výhody;
- proinovační názory, rychlá a pružná realizace změn;
- dovednost aplikovat účinné strategické řízení v podmínkách rychle se měnícího prostředí;
- schopnost sociální interakce, komunikační um, empatie, inteligence a schopnost tvůrčího systémového myšlení a rozhodování;
- dobrá tělesná i duševní kondice, odolnost vůči psychické zátěži;
- schopnost vytvářet efektivní motivační systém;
- využívat moderní technologie a moderní manažerské metody a nástroje;

⁵ Jedná se o satirickou kritiku byrokracie. Jsou to následující zákony:

1. Úředník chce rozšiřovat počet svých podřízených a ne konkurentů.
2. Úředníci se zaměstnávají prací navzájem.
3. Jestli existuje byt' jen jediná možnost jak odsunout důležité rozhodnutí, ať už soukromého nebo obecného, dobrá byrokracie ji najde.

- respektovat principy etiky, společenské odpovědnosti firmy;
- uplatňovat synergický efekt;
- empowerment – zmocnění zaměstnanců k samostatnému jednání podle jejich schopností a dovedností;
- vytvářet tým a zároveň podporovat silné osobnosti;
- citlivost vůči stakeholderům s cílem sladit jejich a firemní zájmy a potřeby;
- emocionální inteligence – obecná schopnost člověka efektivně ovládat sám sebe a vztahy k ostatním zakládající se na čtyřech schopnostech:
 - uvědomění si sám sebe;
 - řízení sám sebe;
 - uvědomění si sociálních vztahů;
 - využití sociálních dovedností a zkušeností. [30]

3.1. Manažerské kompetence

V předchozích řádcích jsou charakterizovány požadavky na manažera, tedy na jeho schopnosti, znalosti, zkušenosti a metody myšlení. Tento soubor manažerských výstupů, které představují chování manažera, se nazývá manažerské způsobilosti neboli manažerské kompetence. Kompetence vyjadřují schopnost manažera zvládat nahodilé činnosti na určité úrovni výkonnosti.

Armstrong popisuje manažerské kompetence pomocí dvou formulací. První formulace popisuje kompetence jako široký pojem vyjadřující schopnost převádět dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Dále říká, že se vztahují k plánování a organizaci práce, inovaci a zvládání nerutinních aktivit. Kompetence zahrnují ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou potřebné k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky. Druhá formulace definuje kompetence jako dispozice člověka chovat se podle způsobu zaručujícího efektivní provedení svěřených úkolů. Tato dispozice zahrnuje množství osobnostních proměnných, jako jsou vědomosti, dovednosti, postoje, hodnoty, motivy aj. [3]

Prokopenko a Kubr pojali tuto definici podstatně jednodušeji a shrnuli ji do následujícího souvětí:

„Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“⁶

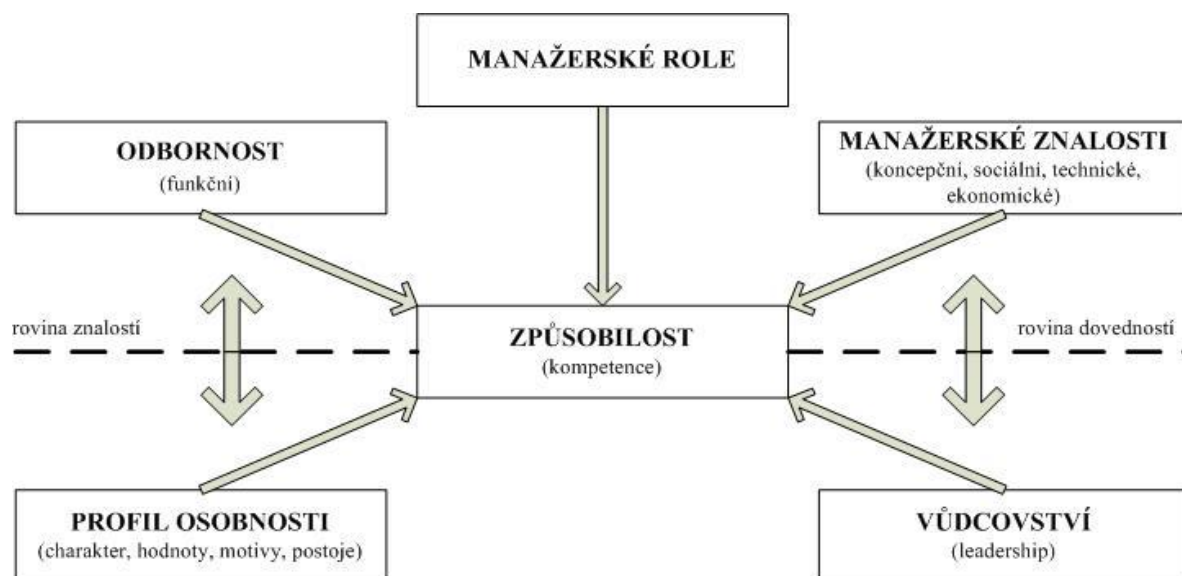
3.1.1. Složky kompetence

Dle Řezáče odborníci rozlišují čtyři složky kompetence:

- Odborná kompetence – představuje schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémové situace a zahrnuje umění navrhnout a prakticky uplatnit fungující řešení.
- Metodická kompetence – je to schopnost si rychle a efektivně adoptovat nové znalosti a nové pracovní metody s orientací na dosažení cílových výsledků.
- Sociální kompetence – spočívá ve schopnosti navazování a dlouhodobého udržování konstruktivních vztahů v projektovém týmu, která je zaměřena na realizaci společných záměrů a cílů. Patří sem např. umění aktivního naslouchání, tolerance, respektování odlišných názorů a další.
- Osobní kompetence – do této kompetence patří sebereflexe, pozitivní přístup ke změnám, připravenost vzít odpovědnost a osobní iniciativa. [30]

Tyto způsobilosti jsou funkcí několika proměnných, jak znázorňuje Obrázek 2. Mezi tyto proměnné se řadí obzvláště odbornosti, manažerské znalosti a dovednosti, profil osobnosti manažera, manažerské role a schopnost vůdcovství.

⁶ PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1996. str. 23



Obrázek 2: Model manažerských kompetencí

Zdroj: upraveno podle [30]

Profil osobnosti projektového manažera je více rozebrán v dalších kapitolách této diplomové práce, obzvláště se věnuji hlavnímu tématu, a to charakterovým vlastnostem. Nyní se pokusím stručně analyzovat ostatní pojmy týkající se modelu manažerských kompetencí.

3.1.2. Manažerské role

Henry Mintzberg uvádí ve své knize „The Nature of Managerial Work“, na základě svých pozorování výkonu práce manažerů, rozdělení manažerských rolí do tří skupin – interpersonální, informační a rozhodovací role. Řezáč dále tento koncept rozvádí o čtvrtou skupinu řídicích rolí.

Interpersonální role – vyplývající z formální pravomoci a zodpovědnosti rozvíjet a udržovat kontakty se stakeholdery, jedná se o tři role:

- reprezentanti organizace (figurehead);
- vůdce (leader);
- spojovací článek (liaison).

Informační role – zahrnuje vytváření, sběr, přenos, filtraci a využití informací, skládá se z těchto dílčích rolí:

- sběrač informací (monitor);
- šířitel informací (disseminator);
- mluvčí organizace (spokesperson).

Rozhodovací role – představují hlavní projev koncepční činnosti manažera k dosažení cílů firmy, jsou to:

- podnikatel (entrepreneurial);
- řešitel problémů (disturbance-handler);
- alokátor zdrojů (resource-allocator);
- vyjednávač (negotiator).

Řídící role – zahrnují řízení:

- funkcí, procesů, lidí, myšlenek a vztahů. [17]

Projektový manažer projde všemi těmito rolemi během doby trvání celého projektu, což opět poukazuje na vysoké nároky na jeho osobnost, tedy i na jeho znalosti a dovednosti.

3.1.3. Manažerské znalosti a dovednosti

Manažerské znalosti lze zařadit mezi charakteristiky získané. Při využívání těchto nabytých znalostí prostřednictvím vzdělání manažer získává určité dovednosti, které mu umožňují vykonávat jeho profesi.

Znalosti jsou tedy veškeré teoretické informace a poznatky získané učením. Oproti tomu dovednosti se identifikují jako praktické návyky získané nácvikem nebo praxí. Dosahování určitých dovedností je velmi individuální proces, u kterého velice záleží na schopnostech jedince přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Na manažera jsou kladeny především následující požadavky na jeho dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru – schopnosti reflexe a sebereflexe, poznání sebe sama a sebe-řízení;
- dovednosti koncepčního charakteru – schopnost sestavování plánu a vizí, využívání příležitostí aj.;
- dovednosti v řízení lidských zdrojů – především schopnosti vést a motivovat lidi, umění delegování a vyjednávání;
- dovednosti technického rázu – uplatňování manažerských technik a odbornosti. [13]

3.1.4. Odborná způsobilost

Formuluje stupeň a rozsah odborné přípravy manažera pro výkon určité profese, v našem případě daného projektu. [23]

3.1.5. Vůdcovství (leadership)

Z psychologického hlediska je definice vůdcovství podle Lukase a Smolíka následující:

„Vůdcovství je vzájemným vztahem mezi dvěma či více členy skupiny, která zpravidla zahrnuje strukturování a restrukturování určité situace a také vnímání a očekávání členů. Vůdce jsou hybnou silou změn, jsou to jedinci, jejichž jednání má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině.“⁷

Z pohledu manažerského se na vůdcovství pohlíží jako na proces koncipovaný na uplatňování zřetelného vlivu manažera na změny v chování jednotlivých podřízených i celých týmů. Základnou působení manažera jsou jeho osobní příklad, podpora a motivace členů týmu k zjevnému vynaložení určité angažovanosti na dosahování společných cílů, na schopnosti přijmout danou odpovědnost, schopnosti systémově přemýšlet a učit se. [30]

Halpin a Winter uvádí tyto faktory charakterizující vůdcovství:

⁷ LUKAS, Josef. *Psychologie vůdcovství*. 2008. str. 10

- iniciativa a organizační schopnosti;
- uznávání a chápání členů skupiny;
- osobní vztah k motivování týmu;
- spolupodílení se na životě týmu;
- sociální citlivost vzhledem k dění ve skupině. [19]

3.2. Řídící vlivy managementu

Každý management, stejně tak i projektový management, je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízení. Členění základních principů řídicích vlivů podle profesora Kerznera je následující:

- autorita – moc přidělená jednotlivci tak, aby mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí respektovaná ostatními jedinci;
- zodpovědnost – jednotlivcem přijatá morální povinnost spočívající v efektivním splnění uloženého úkolu;
- odpovědnost – stav, kdy jednatel dokáže naplnit určitá očekávání druhých tím, že disponuje dostatkem autority, schopností i zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání.

$$\text{odpovědnost} = \text{autorita} + \text{zodpovědnost} [10]$$

Odpovědnost tedy zahrnuje autoritu i zodpovědnost manažera. V PM je důležitým faktorem a vede k motivaci k morálně a efektně splněnému cíli.

3.3. Autorita projektového manažera

Autorita se všeobecně ztotožňuje s výjimečným postavením jedince. Autorita zpravidla stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce. [8]

Autorita je spojena s vedením pracovníků, kde manažer využívá svoji mocenskou autoritu a osobní vliv k usměrňování a koordinaci výkonu jedinců tak, aby jejich úsilí vedlo k naplnění

osobních i celopodnikových cílů. Manažer proto musí mít určité charakterové vlastnosti a rysy, které jeho působení činí akceptovatelným pro členy pracovního týmu. Musí tedy umět uplatnit svou autoritu. [30] K tomu mu napomáhá jedna z charakterových vlastností - osobní charisma.

3.3.1. Charisma

Dle Webera se jedná o označení pro přitažlivou sílu určité osoby, která disponuje schopností uchvátit, strhnout druhé, působit na ně, předávat jim své myšlenky, získávat je pro své názory, být pro ně autoritou a své stoupence motivovat k vysokým výkonům. [28]

Autorita manažera se nejčastěji člení na dvě složky:

- autorita formální (institucionální) – je dána pracovní pozicí manažera v organizační struktuře firmy a zároveň platnými předpisy pro výkon jeho funkce;
- autorita neformální (osobní) – spočívající v přirozeném a dobrovolném uznávání manažera se samozřejmou úctou, kdy pracovníci se nenuceně podřizují jeho rozhodnutím a kdy má manažer jistotu, že jeho podřízení budou jeho rozhodnutí ochotně plnit. [30]

Neformální autorita vyžaduje následující vlastnosti manažera a zároveň klade vysoké požadavky na jeho charakterové vlastnosti:

- odborná kvalifikace;
- vysoká osobní pracovní morálka;
- vysoký stupeň odpovědnosti,
- výrazné kladné charakterové vlastnosti;
- důslednost, spravedlivost, zásadovost a objektivnost;
- přátelský vztah k podřízeným;
- příkladnost v dodržování etických principů;
- sebeřízení – zahrnující sebehodnocení, seberozvoj a sebepoznání;
- uznání manažera od svých nadřízených;

- vzájemná důvěra manažera a jeho podřízených. [30]

Každý projektový manažer by měl mít tzv. osobní kouzlo, vyzařovat určitým charismatem, které mu umožní snáze získávat autoritu a tak efektivně vést svůj tým.

3.4. Styly manažerské práce

Manažerský styl představuje způsob chování manažera, který se snaží ovlivnit výkon svého podřízeného. [30] Jedná se o soubor přístupů založených na vědomém úsilí manažera projektu a také na jeho osobnosti. Spíše většina autorů, jako např. Svozilová, Newton a další rozeznávají pouze tři základní druhy manažerských stylů, a to autokratický, Laissez-faire a demokratický. Ale jelikož tato problematika úzce souvisí s hlavním tématem této diplomové práce, uvedu podrobnější členění podle Řezáče, který rozeznává následující styly:

- Autoritativní (direktivní) styl – zakládá se na jednostranném rozhodování nadřízeného, který využívá strohý a formální přístup jednání včetně průběžných kontrol, manažer zadává přímé příkazy a vyžaduje jejich bezpodmínečné plnění.
- Demokratický styl – znamená spolupráci s podřízenými, manažer disponuje přirozenou autoritou a má konečné rozhodující slovo.
- Liberální styl – je založen na snaze manažera co nejméně zasahovat do práce podřízených.
- Konsensuální (participativní) styl – jedná se především o týmové rozhodování, kde manažer působí spíše jako moderátor snažící se dovést diskuzi k akceptovatelnému konsensu. Cíle jsou stanoveny vedoucím pracovníkem.
- Kooperativní styl – zde se vychází z cílů formulovaných týmem spolupracovníků, kteří sami hledají způsoby dosažení těchto cílů a sami si hodnotí jejich plnění. [30]

Mnoho autorů se snažilo charakterizovat optimální styl vedení, ale došli k závěru, že žádný takový není. Nejblíže optimu se blíží takový styl, který přizpůsobuje styl řízení dané situaci. P. Hersey a K. Blanchard začali používat termín situační vedení. Také konstatují, že rozložení pozornosti mezi výkon a vztahy k lidem se musí měnit v čase. [24] Orientací manažera více na výrobek nebo na lidi se podrobněji zabývá tzv. manažerská mřížka.

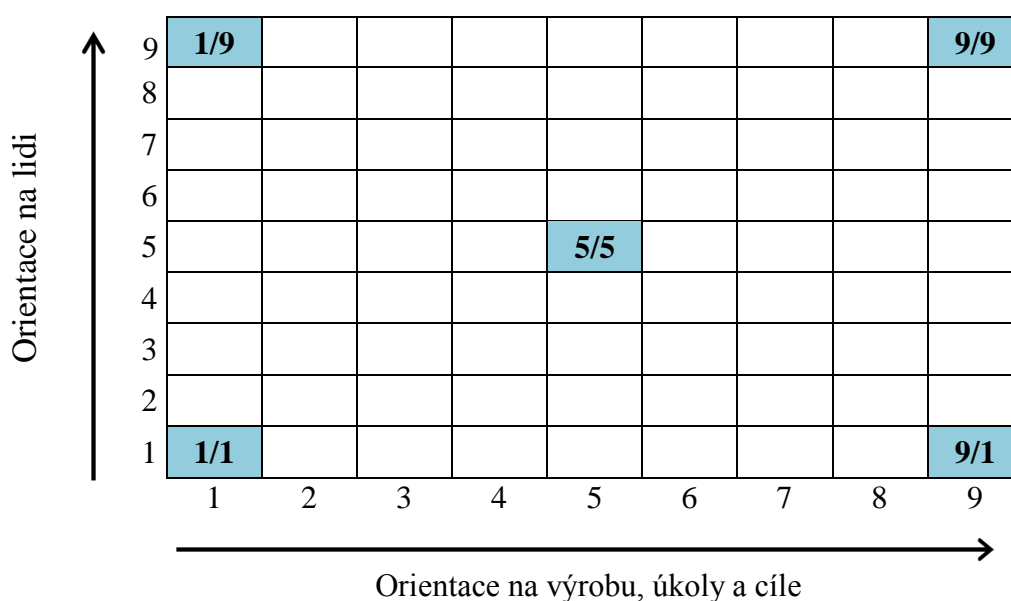
3.5. Manažerská mřížka

S manažerskými styly práce úzce koresponduje pojem manažerská mřížka, která také hodnotí manažera projektu z pohledu jeho charakterových vlastností a to, zda se více orientuje na lidi či výkon.

Chování manažera Řezáč v tomto případě považuje za funkci dvou proměnných:

- sociálního aspektu – větší náklonnost k potřebám lidí zahrnující vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování sebedůvěry spolupracovníků a dobrých mezilidských vztahů.;
- výrobního aspektu – zájem o produkci, což představují výrobní procesy, její efektivnost, úroveň řízení výroby atp. [30]

Tyto dvě proměnné lze graficky vyjádřit pomocí tzv. manažerské mřížky, kde na ose x se uvádí orientace na výrobu a na ose y péče o lidi. Každá osa obsahuje stupnici od 1 do 9 označující vzestupně rostoucí váhu faktorů. Mřížka se skládá ze dvou dimenzí představující chování manažera. V první dimenzi se nachází manažeři stavící do popředí výkon a ve druhé dimenzi ti, co se více přizpůsobují potřebám člověka.



Obrázek 3: Manažerská mřížka

Zdroj: [30]

Jednotlivé styly vedení podle pozice v manažerské mřížce jsou:

1/1: „volný průběh“ někteří autoři tuto pozici nazývají „ochuzený management“ – typické pro tento styl je minimální vedení a minimální požadavky na splnění úkolu;

1/9: „venkovský klub“ – charakteristická je vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy s minimální orientací na splnění úkolu;

5/5: „kompromisní vedení“ – styl, ve kterém je typická průměrná úroveň orientace na vztahy a průměrná orientace na uspokojivé splnění úkolu;

9/1: „autoritativní vedení“ – příznačné pro tento styl jsou vysoké požadavky na splnění úkolu s minimálním ohledem na lidi;

9/9: „týmové vedení“ - maximální orientace na lidi a spokojené vztahy mezi nimi.

Nejprve se všeobecně za nejlepší styl považovala varianta 9/9, později převážil názor, se kterým se shodují, že pro nestejně typy organizací a různorodé úkoly jsou vhodné různé varianty. [15]

Dosud rozebíraná témata týkající se rolí, kompetencí, schopností a dovedností projektového manažera má bezprostřední vliv na jeho výkonnost, dále se tato diplomová práce zabývá faktory profilující osobnost manažera z dlouhodobého hlediska. Tedy takové faktory, které více ovlivňují dlouhodobou výkonnost projektového manažera. Jedná se o postoje, temperament a především jeho charakterové vlastnosti.

4. OSOBNOST PROJEKTOVÉHO MANAŽERA A JEHO CHARAKTER

Pojmy charakter a osobnost jsou si velice blízké. G. W. Allport vymezuje vztah mezi těmito pojmy takto:

„charakter definujeme jako osobnost s určováním její hodnoty a osobnost jako charakter bez určování její hodnoty: charakter je zhodnocená osobnost.“⁸

Za osobnost lze považovat každého člověka se všemi jeho duševními a fyzickými rysy, nositele psychického a předmětného jednání a současně i společenských asociací. Každý člověk i manažer nese určité aspekty výjimečnosti či jedinečnosti a zároveň celistvosti a uspořádanosti dílčích osobnostních charakteristik. [27]

4.1. Charakteristika osobnosti

Pojem osobnost je úzce spojen s psychikou člověka a zdůrazňuje jeho celistvost a oproti tomu odlišnost a jedinečnost každého člověka. [23] Osobnost podle Guilforda lze definovat jako jedinečný vzorec rysů, jimiž se jedinec odlišuje od ostatních. E. R. Guthrie tento pojem vymezuje jako systém zvyků. Ostatní psychologové ji popisují jako to, co determinuje chování v definované situaci a v definovaném naladění.

Každý jedinec reaguje různě na dané podněty. Nakonečný tvrdí, že:

„Osobnost je pojmenování pro ten individuální celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě.“⁹

U pojmu osobnost jsou podstatné aspekty jejího vývoje, dynamiky a struktury. Každé toto téma stručně popíši v následujících odstavcích a dále se věnuji především zmiňované

⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1998. str. 253

⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1998. str. 9

strukturu osobnosti, která zahrnuje trvalejší charakteristiky osobnosti, tedy konkrétní charakterové vlastnosti.

4.1.1. Vývoj osobnosti

Člověk se osobností nerodí, nýbrž se jí postupně stává, vyvíjí se v ní, a to v dlouhém časovém horizontu a za složitého působení celé řady faktorů.

Na utváření osobnosti mají významný vliv tři základní skupiny faktorů:

- faktory biologické (vnitřní) – jsou to faktory vrozené, z velké části zděděné anatomicko-fyziologické předpoklady jedince;
- faktory sociální (vnější) – mezi vnější faktory se řadí vliv sociálního prostředí a působení společenských subjektů;
- faktory sebeutváření – zahrnující učení z počátku charakteru nápodoby, později určitého instrumentálního podmiňování a nakonec učení představující individuálně vnitřně motivované sociální učení, které je významným projevem vlastních aktivit a kterým se jedinec sám podílí na utváření své osobnosti. [27]

4.2. Struktura osobnosti

Pod pojmem struktura osobnosti si lze představit vše relativně trvalé v problematice osobnosti člověka. Zahrnuje její vlastnosti a vzájemné vztahy mezi nimi. Tyto charakteristiky osobnosti vytvářejí určité množiny, které jsou označovány jako dimenze osobnosti:

- výkonové charakteristiky;
- motivační dimenze;
- profilující vlastnosti osobnosti – temperament, postoje a charakter. [23]

4.2.1. Výkonové charakteristiky osobnosti

Jak z názvu vyplývá, jedná se o charakteristiky související s výkonem člověka a s jeho praktickým uplatněním v životě a především v pracovním prostředí.

Výkon jedince úzce souvisí s jeho úspěšností při výkonu určité činnosti, což je ovlivněno již zmíněnými faktory (biologické, sociální a faktory sebeutváření). Vnitřní faktory v tomto případě jsou označovány jako vlohy představující specifické anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince. [23] Vlohy jsou určité vrozené předpoklady jedince, které mohou být později základem jeho schopností. [27]

Mezi výkonové charakteristiky osobnosti se tedy řadí:

- Schopnosti – jsou předpokladem úspěšného vykonání dané činnosti, utvářejí se postupně v procesu socializace, důležitou roli zde hraje prostředí jedince, dále se dělí na schopnosti pohybové, smyslové a intelektové.
- Vědomosti – jsou to teoretické znalosti získané vzděláváním.
 - Dovednosti – označují specifickou schopnost vykonávat určitou činnost. [23]

Konkrétní požadavky na schopnosti a dovednosti projektového manažera jsou rozebrány v předešlých kapitolách, vč. jejich vymezení.

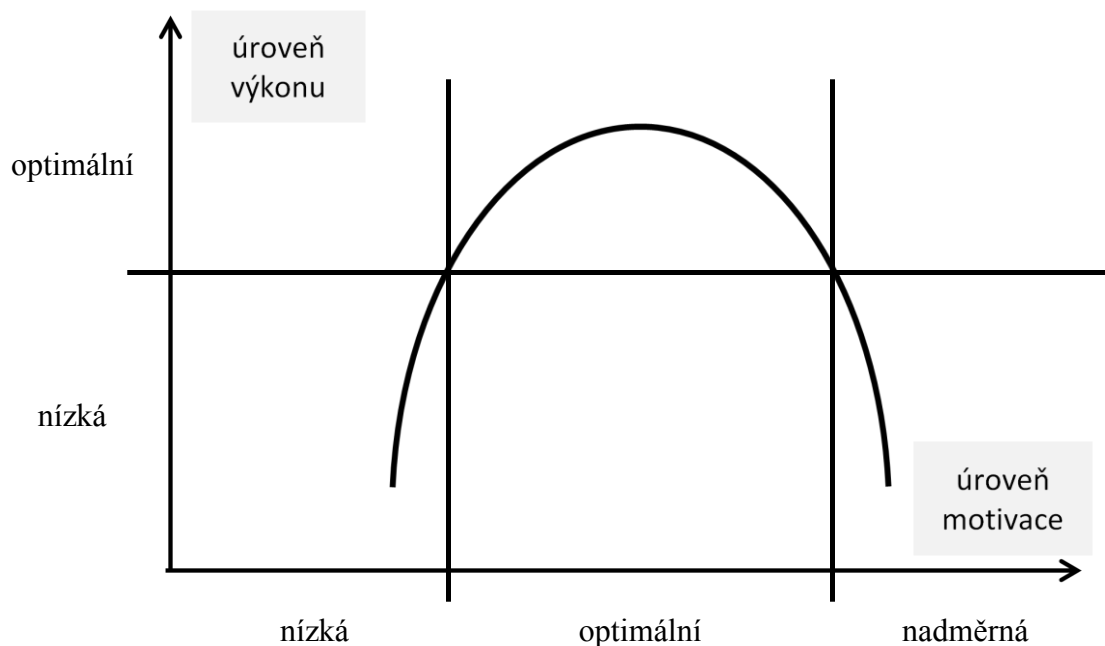
Výkon ovšem nezávisí pouze na těchto charakteristikách, ale je také úzce spojen s mírou motivace jedince k výkonu.

4.2.2. Motivační dimenze a dynamika osobnosti

Motivační vlastnosti osobnosti jsou zdrojem dynamiky osobnosti a zároveň pak jejím produktem. Každý manažer sleduje konkrétní cíle, veškeré takovéto cílevědomé jednání je jednáním motivovaným.

Motivace je chápána jako označení pro veškeré vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání, představují tedy soubor vnitřní hnací síly činnosti člověka. Lze říci, že se jedná o dynamické tendence osobnosti. [27]

Motivace může být nedostatečná, poté je výsledek činnosti manažera méně uspokojujivý. To se stává také v případě nadměrné motivace, kdy se jedinec příliš snaží být úspěšný. K optimální úrovni výkonu jedince vede motivace přiměřená, jak je znázorněno na Obrázku 3.



Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu

Zdroj: [23]

4.2.3. Profilující vlastnosti osobnosti

Charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka a které jsou poměrně stálé, nejvíce vyjadřují individuální svéráz osobnosti.

Temperament

Psychologický slovník vymezuje temperament stručně a velmi obecně jako:

„souhrn biologických faktorů, které spolu s faktory psychologickými tvoří osobnost“¹⁰

¹⁰ SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. 2001. str. 215

Nakonečný považuje temperament za základní vlastnost lidského duševního života, která se projevuje u každého jedince různým způsobem a která představuje jeho vzrušivost, dispozice, které určují sílu a trvání jeho reagování. Jedná se tedy obecně o formální vlastnosti osobnostní dynamiky projevující se např. hloubkou prožívání, intenzitou pohybů a jejich tempem a dalšími rysy. Podle I. P. Pavlova je temperament úzce spojen s vlastnostmi stavby a činností nervové soustavy. J. P. Guilford pojímá tento pojem obecněji a spojuje ho se způsobem, jakým probíhají akce jedince. [20]

Pojetí temperamentu existuje mnohem více, ale tyto výše uvedené pokládám za dostatečně vystihující podstatu tohoto pojmu.

Mezi 5 základních charakteristik temperamentu se řadí:

- intenzita a rychlost reagování jedince na rozličné podněty z vnějšího a vnitřního prostředí;
- odolnost vůči podnětům, které jsou silné a dlouhotrvající;
- citovost prožívání člověka;
- náladovost vyjadřující labilitu jedince nechat se ovládat svými emocemi a jeho převažující ladění emocí;
- výrazovost (expresivita), která představuje míru prožití emocí a citů navenek, včetně způsobu exhibice těchto prožitků (klid, rozvaha, přemrštěnost, křečovitost apod.). [27]

Dříve se předpokládalo, že lze každého člověka jednoznačně asociovat s některým z typů temperamentu – sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik. Dnes se na tuto problematiku nahlíží již jinak. Lidé se od sebe liší, ucelil se tedy názor, že charakteristiky jednoho typu většinou převládají, ale nelze každého zařadit přímo do jednoho temperamentního typu.

Eyseneck předkládá model se dvěma základními dimenzemi:

- stabilita – labilita nervového systému jedince;
- extroverze (otevřenost) – introverze (uzavřenost) vůči ostatním lidem.

Kombinací marginálních hodnot těchto dimenzí vznikají následující základní typy:

- člověk stabilní a otevřený – sangvinik;
- člověk stabilní a uzavřený – flegmatik;
- člověk labilní a otevřený – choleric;
- člověk labilní a uzavřený – melancholik. [23]

V dnešní době je již ověřeným faktem, že se každý jedinec značně liší mírou své stability – lability a otevřenosti – uzavřenosti, které představují spíše jakési přechodné typy temperamentu s převažujícími tendencemi. [27]

Postoje

Postoje jsou všeobecně chápány jako relativně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a sklony k identickému způsobu jednání v obdobných situacích. [23]

Každý jedinec zastává celou řadu nejrůznějších postojů. Skrze postoje manažer vyjadřuje svou hodnotovou orientaci. [27] Postoje lze tedy definovat jako hodnotící vztah, který vyjadřuje hodnocení objektu subjektem, kdy se subjekt pohybuje v kontinuu mezi naprosto pozitivním a naprosto negativním vztahem k vybranému objektu. [20]

Postoje jsou všechny relativně trvalé a obsahují tyto tři složky:

- poznávací (kognitivní) – vytvoření postoje předpokládá určitou úroveň poznání dané skutečnosti;
- citovou (afektivní) – postoj je spojen s intenzitou prožitku ve vztahu k dané skutečnosti;
- konativní (behaviorální) – vede k souladu chování s přijatým postojem. [8]

Formulování a rozvíjení postojů se děje především:

- převzetím od jiných osob;

- následkem hlubokého citového prožitku;
- po prožití většího množství shodných či sobě podobných zkušeností [27]

Pojem osobnost a její vztah k charakteru je vymezen na začátku 4. kapitoly. Na následujících stránkách této diplomové práce bude analyzován termín charakter, dále jeho vlastnosti, typy a nakonec již zmiňované základní charakterové vlastnosti potřebné pro profesi projektového manažera.

4.3. Charakter projektového manažera

Každý projektový manažer by měl vykazovat určité charakterové rysy, typické a nutné pro jeho profesi. V následujících subkapitolách jsou tyto základní potřebné vlastnosti uvedeny a k nim jsou přiloženy určité praktické rady pro jejich prohlubování.

4.3.1. Definice charakteru

Pojem charakter je odvozen původně z řeckého slova rydlo, jako verbum rýt, tedy něco výrazně a na stálo vytvořeného, čím je člověk nápadný, jeho rysy. G. W. Allport považuje za tyto charakteristické rysy to, co tvoří individualitu individualitou, jinými slovy to, co vytváří psychologický svéráz jedince. Jedná se tedy o člověku výrazně příslušející zvyky, vlastnosti, postoje, zájmy atd. Dále tvrdí, že charakter je zhodnocená osobnost. To zároveň znamená, že charakter obsahuje celou osobnost člověka, vč. jejich dílčích složek, jako jsou schopnosti, inteligence, temperament, motivy a postoje. [20]

Dále lze na charakter pohlížet jako na specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka, tedy jeho hlubší psychickou a osobnostní vybavenost. Jedná se o poměrně stálé vlastnosti člověka formující a projevující se v jeho vztazích k rozličným stránkám skutečnosti, zahrnující také vztahy člověka k sobě samému. Za charakter se považují ty vlastnosti, které jsou pro daného jedince příznačné a které vtiskují ráz způsobu jeho jednání a prožívání. [27]

A. Gehlen považuje charakter za výsledek výchovy, celek zvyků a pohledů, jimiž člověk upřednostňuje určité věci před jinými. Charakter je tedy způsob chování založený

na hodnotách a je uznáván jako výsledek vzdělávání jedince společností, v níž žije, a jeho zvláštní zaměřenosti a zájmů. F. Kreuger definuje charakter jako jádro osobnosti odpovědné za jeho jednání a hodnocení. [8]

Jiný pohled přináší R. Stagner, který vidí charakter spíše jako faktor vypovídající o chování individua, do jaké míry jedná v souladu s danými mravy a zvyklostmi. Pokud jedinec vykazuje tyto charakteristiky, říká se o něm, že má dobrý charakter. V tomto případě se jedná o normativní pojetí, kdy je pojem charakter chápán jako chování konformní s očekáváním společnosti na jedince kladené.

Z výše uvedených závěrů lze na termín charakter nahlížet ze dvou pohledů:

1. Z psychologického hlediska charakter vyjadřuje individuální zvláštnost člověka.
2. Charakter vyjadřuje připravenost nebo nedostatek připravenosti jedince jednat podle daných etických principů, ve smyslu morálního charakteru. [20]

4.3.2. Vztah charakteru, morálky a etiky

Pojem charakter je často spojován s morálkou a etikou, obecně s přijímáním a dodržováním mravních principů. Tyto morální vlastnosti představují určité mravní jádro osobnosti, svědomí člověka, které bezprostředně souvisí s jeho postoji a hodnotami. S tímto souvisí označení jako charakterní a bezcharakterní vyjadřující stálost chování podle mravních principů, nebo v rozporu s nimi. [23]

R. Stagner tvrdí, že pojem charakteru poukazuje na chování individua, pokud je v souladu s místními mravy nebo etickými standarty, tedy vyjadřuje chování souhlasné se sociálním očekáváním. [20] Nakonečný toto verifikuje tvrzením, že jádrem charakteru je bezpochyby osobní morálka. Charakterové vlastnosti vyjadřují to, co člověk činí, nikoli to, jak smýšlí.

V rámci morálního jednání se považuje za důležitý aspekt osobnosti tzv. prosociální chování, kdy se uplatňují nadosobní cíle, např. uspokojování potřeb druhých bez vidiny zisku.

Nakonečný spatřuje podstatu morálního charakteru ve svědomí, které je založené na sebereflexi. Tvrdí, že svědomí nutí člověka, aby se vyhýbal pro něho nepřipustnému chování, a v případě neuposlechnutí ho trestá výčitkami. Stejně tak působí na jedince v případě, když neučinil něco, co učinit měl (závazky, povinnosti). Svědomí tedy vyjadřuje konfliktogenní povahu lidské psychiky. [20]

4.3.3. Typy charakteru

V podkapitole 4.2.3 Profilující vlastnosti osobnosti již byly uvedeny některé typy osobnosti/charakteru. Francouzský charakterolog R. Le Senne toto rozdělení dále rozšiřuje a předkládá následující typy charakteru:

- Nervózní typ - je nestálý v citech, vyhledává rozruch, je impulzivní, náladový a nepraktický, disponuje nedostatkem empatií k druhým.
- Sentimentální typ – představuje silně emotivního, špatně adaptabilního jedince, který lpí na minulosti a trpí pesimismem.
- Cholerický typ – je výbušný, těžko ovladatelný, ale také praktický, společenský, je rád středem pozornosti, morálně povrchní a silně realisticky založený.
- Vášnivý typ – je ovládaný nějakou vášní, dynamický, obvykle tvrdý a bezohledný.
- Sangvinický typ – téměř odpovídá typu vyhraněné extroverze, dobře ovladatelný, své problémy neprožívá hluboce.
- Flegmatický typ – je emotivní, vcelku aktivní, lpí na minulosti, často pochybuje, někdy až chladný.
- Apatický typ – představuje jedince, který je konzervativní, sklesle laděný a který se těžce prosazuje.
- Amorfní typ – je člověk se slabými city a malou aktivitou, charakteristický pomalými reakcemi, egoisticky založený. [20]

Autor tohoto rozdělení zřejmě vycházel z povahové dimenze introverze-extraverze. Každého jedince, stejně tak projektového manažera, nelze přímo přiřadit k jedinému typu charakteru, vždy bude vykazovat, ač třeba minimální, znaky ostatních typů.

4.3.4. Vlastnosti charakteru

Jak tvrdí definice, jedná se o relativně stálé vlastnosti člověka. Pokud jsou jen relativně stálé, poté jsou tedy i zčásti proměnlivé. K jejich utváření dochází v procesu socializace, jde o dlouhodobý proces.

Jednotlivé okruhy charakterových vlastností lze dělit a určitým způsobem shrnout na vlastnosti vyjadřující vztah člověka:

- ke světu – odrážející jeho základní hodnotovou orientaci, jeho celkový vztah ke skutečnosti a jeho názory na život a na svět, řadí se mezi ně např. mravnost, čestnost, zásadovost, humanismus, ale i lhavost, mravní neodpovědnost, bezcharakternost a další;
- k činnosti, kterou vykonává – jsou to ty vlastnosti založené na dlouhodobém výkonu specifických aktivit pod záštitou jednotlivých výchovných subjektů, např. vytrvalost, pracovitost, přesnost, svědomitost, spolehlivost a mezi negativními nedbalost, lenost, povrchnost atp.;
- k druhým lidem, resp. ke společnosti jako celku – utváří se a nejvíce se projevují v meziosobních vztazích daného člověka, patří mezi ně např. štědrost, vřelost, upřímnost, kooperativnost, družnost, ale i panovačnost, závistivost, bezcitnost, podceňování druhých apod.;
- k sobě samému – představují produkt a výraz sebepojetí jedince formující se na základě výsledku jeho sebepoznání a sebehodnocení, jsou to např. skromnost, sebekritičnost, ukázněnost, ale také egocentrismus, sobeckost, domýšlivost atd. [23], [27]

4.4. Základní charakterové rysy projektového manažera

Některé ze schopností a vlastností týkající se charakteru projektového manažera jsou uvedeny v předchozích kapitolách, jako vůdcovství, autorita a pod ni patřící charisma. V této subkapitole jsou definovány další charakterové vlastnosti nezbytné pro vykonávání profese projektového manažera.

Touto problematikou se filozofové zabývali již před naším letopočtem, např. Platon zdůrazňoval čtyři ctnosti: moudrost, statečnost, spravedlivost a uměřenost. Charakterové vlastnosti moudrost a spravedlivost považují za důležité pro projektového manažera.

Moudrost

Psychologický slovník ji charakterizuje velice výstižně jako:

„rozvážnost v hodnocení založená na vysokých intelektuálních, zejména kognitivních schopnostech, na rozdíl od chytrosti však vždy obsahuje etický rozměr, nemá vazbu na zlo, ale na odmítání zla“.¹¹

Spravedlivost

Spravedlivost je slovem archaickým, v dnešní době se spíše používá výraz spravedlnost. Tento pojem je velice obtížné definovat, nejčastěji je spojován se slovem rovnost. Římské právo vymezuje spravedlnost jako umění rozpoznat dobré a rovné. Klasická definice vycházející z učení významných filozofů jako Aristoteles a Platon zní „každému, co mu patří“. [6]

Na základě předešlých tvrzení o složitosti PM, tím vyvozených nárocích na projektového manažera a jeho charakter, uvedených v prvních dvou kapitolách, a také na základě publikace „Projektový management podle IPMA“ a v ní uvedených elementů behaviorálních kompetencí, jsem vybral následující vlastnosti, které patří mezi ty elementární a které by měly všeobecně vymezovat kteréhokoli manažera projektu.

4.4.1. Umění motivovat

Každý manažer projektu by měl umět vést lidi tak, aby splnili jeho očekávání a společné cíle. Také by měl zvládat nejen motivovat druhé, ale je důležité, aby také on sám byl správně motivovaný, tedy uměl sám sebe dobře motivovat.

Pro úspěšný PM je důležité, aby se manažer řídil následujícími zásadami při motivaci:

¹¹ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2009. str. 328

- Jeho úkolem je poskytovat podporu, inspiraci a měl by jít příkladem. Důležité je, aby poznal lidi takové, jací jsou, a vedl je k osobnímu růstu, snažil se pomoci nalézt jejich schopnosti, předpoklady.
- Ke správné motivaci manažer potřebuje disponovat vysokou mírou empatie, schopností vcítit se do situace druhých.
- Manažer by měl umět správně naslouchat, a tím pochopit, jak se druhá strana cítí.
- Mezi projektovým týmem a manažerem musí panovat vzájemná důvěra.
- Pro uspokojení z práce jsou důležité faktory jako úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost a pokrok. Manažer si také ale musí uvědomit, že každý si může vyložit tyto pojmy rozdílně.
 - Žádný manažer nepůsobí jako jediný zdroj motivace. Je proto důležité pomáhat lidem nalézt jejich vlastní vnitřní motivační zdroje. [5]

4.4.2. Schopnost sebekontroly

V rámci PM nastává mnoho konfliktních situací, proto je důležité, aby manažer dokázal ovládat své emoce, svůj temperament.

Aby manažer předešel ztrátám sebekontroly, musí:

- si určit osobní směr, vizi;
- zvyšovat úroveň osobní odolnosti k vlivům externího prostředí;
- zvyšovat míru své adaptability ohledně působení vnějšího prostředí.

Pro splnění těchto bodů manažerovi mohou pomoci preventivní opatření, určité návyky, jejichž podstatou je žít v souladu se svými zásadami.

1. Být proaktivní – každý má svobodnou vůli a tím nese zodpovědnost za svůj život.
2. Začínat s myšlenkou nakonec – chování manažera by mělo být v souladu s dlouhodobými záměry.

3. Dát přednost důležitým věcem – reakce jedince by měly směřovat k těm skutečnostem, které podporují jeho dlouhodobý cíl. Je důležité se nenechat rozptýlit nedůležitými věcmi.
4. Myslet způsobem výhra-výhra – což spočívá v takovém rozhodování, které přináší prospěch pro všechny zúčastněné strany.
5. Nejdříve se snažit pochopit a poté být pochopen – tento bod souvisí s pojmy empatie, komunikace a naslouchání. Manažer by se měl řídit zásadou, že ten kdo klade otázky, vede rozhovor.
6. Vytvářet synergii – je založeno na principu výhra-výhra, kde z daného vztahu vzniká určitá pozitivní hodnota navíc.
7. Ostření pily – jedná se o promyšlenou, pravidelnou a systematickou péči o všechny stránky člověka: fyzickou, duševní, emocionálně-sociální a duchovní, vedoucí k nastolení osobní rovnováhy, opak vede ke ztrátě sebekontroly. [4]

Ztráta sebekontroly vede k negativním dopadům na výsledky projektu. Manažer se v takovémto případě chová v rozporu se svými dlouhodobými cíli. Proto je důležité, aby se každý manažer projektu naučil trvalé sebekontrolu, a tak tuto schopnost vryl do svého charakteru.

4.4.3. Otevřenost

V rámci problematiky charakterových vlastností je otevřenost chápána jako schopnost manažera přimět ostatní, aby cítili, že jejich náměty a vyjádření k danému projektu jsou vítána. Projektový manažer se v rámci projektu setkává s mnoha různými pracovníky, odborníky, proto je nutné být vůči nim otevřený a udržovat tak vztahy v rámci týmu na vzájemné důvěře, respektu a spolehlivosti.

Na otevřenost z širšího hlediska se pohlíží jako na:

- schopnost vytvořit prostředí, ve kterém ostatní pociťují respektování jejich vyjádření se k věci;
- nadstandardní míru informovanosti členů týmu;

- nadstandardní dostupnost projektového manažera vůči jednotlivým potřebám členů týmu. [5]

4.4.4. Umění komunikace a naslouchání

Projektový manažer představuje spojovací článek mezi veškerými účastníky projektu. Proto více než obvykle vyvinutá schopnost umění komunikace a naslouchání je podmínkou pro efektivní vedení projektového týmu a úspěšné dosažení cíle projektu.

R. Newton ve své publikaci Úspěšný projektový manažer předkládá sedmnáct komunikačních lekcí, kterými by se měl projektový manažer řídit. Tyto lekce dále rozděluje do tří základních skupin:

- a) přístupy ke komunikaci a její plánování;
- b) styly a metody komunikace;
- c) pravidla a způsoby podchycení veškeré komunikace.

Na základě dosavadních poznatků jsem vybral následující pravidla, ze kterých by si měl projektový manažer vzít ponaučení:

- plánovat časové rozvržení komunikace;
- přijímat pravidelná hlášení;
- užívat formální prezentace jako formu sdělení;
- užívat neformální komunikaci spontánně a průběžně;
- užívat odbornou řeč pouze tam, kde se to hodí;
- složité informace prezentovat zřetelně;
- svou komunikaci přizpůsobit posluchačům;
- účinně komunikovat s vyšším managementem;
- říkat pravdu;
- komunikovat s myšlenkou na úspěšné dokončení projektu. [21]

Tento výčet není úplný, ani nelze, aby byl, z důvodu rozmanitosti jednotlivých situací, které nastávají během projektu. S vyvinutou dovedností dobře komunikovat se člověk nerodí, je potřeba, aby si ji manažer v rámci profesního vzdělávání neustále zdokonaloval, a tím se pro něho stala samozřejmou vlastností.

Naslouchání

Při snaze správně pochopit to, co nám chce druhý sdělit, nestačí jen poslouchat, manažer musí tzv. aktivně naslouchat. Přívlastek aktivně zde vyjadřuje neustálé projevování zájmu o řečníka. To spočívá ve verbálních a neverbálních projevech, jimiž manažer dává najevo svůj zájem o partnerovu řeč. Mezi verbálními projevy si lze představit zřetelné přitakávání, manažer by měl být také schopen stručně shrnout to, co bylo řečeno. Do neverbálních projevů se řadí gesta, celkové držení těla a zejména oční kontakt, který je při rozhovoru velice podstatný.

Mezi nejčastější chyby při naslouchání patří:

- přerušování partnera, tzv. skákání do řeči;
- převádění konverzace na vlastní osobu;
- neprojevení zájmu a absence očního kontaktu;
- nedostatečné slovní i mimoslovní reakce. [11]

Vyjednávání

V rámci projektu musí manažer při vyjednávání brát ohledy na všechny zainteresované strany. Žádoucím východiskem je situace vítěz-vítěz. Ne vždy je možné takového výsledku dosáhnout, většinou tedy dochází k usnesení nějakého kompromisu.

Při vyjednávání jsou důležité tyto čtyři faktory:

- Síla – představuje potenciál k ovlivňování, k získávání kontroly nad lidmi, událostmi i nad sebou samým. Síla pramení z dovedností, autority a vlastní přípravy.
- Čas – dělí se na čas určený pro přípravu a čas pro řešení. Manažer musí disponovat citem pro správné načasování, tedy umět vystihnout, kdy a co udělat.

- Informace – před zahájením jednání je třeba získat co nejvíce konkrétních informací a podkladů potřebných pro vyjednávání.
- Dovednosti – jako sociální percepce, verbální a neverbální komunikace jsou důležité pro úspěšné vyjednávání. [5]

Diskuse

Diskuse představuje výměnu názorů ve skupině lidí, která povede k vyjasnění nadneseného problému. [8]

Mezi zásady, kterými by se měl projektový manažer při vedení diskuse řídit, patří:

- mírnit nadměrnou aktivitu osob;
- vymezit čas pro jednotlivé příspěvky do diskuse;
- pokládat otázky těm členům týmu, u kterých vidí snahu se vyjádřit;
- přímo oslovit pasivní členy týmu a zeptat se na jejich názor;
- snažit se o povzbuzení pasivních jedinců k aktivitě a popostrčit k tomu i ostatní;
- zajistit, aby aktivní diskutující věnovali pozornost též příspěvkům ostatních. [5]

Delegování

Manažer projektu by měl delegovat takové úkoly, které nemusí vykonávat on sám osobně. Nejde o to, zbavit se obtížné či nudné práce, ale spíše o rozvoj pracovníků, což by mělo být vždy záměrným cílem manažera při delegování práce. Zároveň by měl brát v potaz znalosti a dovednosti potřebné ke splnění daného úkolu.

Při delegování by měl manažer zabezpečit, aby lidé, na něž deleguje určitý úkol, chápali:

- co se od nich očekává;
- důvod, proč je třeba tu práci vykonat;
- časový horizont pro daný úkol;
- pravomoci jim svěřené;
- které problémy a informace o pokroku se musí hlásit;

- jaké jim budou poskytnuty zdroje. [2]

Umění správně delegovat je složitý proces, kterému se manažer naučí až během několikaleté praxe v managementu. Zde je uveden pouze nástin těch nejpodstatnějších zásad při delegování.

4.4.5. Asertivita

Asertivita je definována jako zdravé sebeprosazení, umění něco jasně tvrdit a stát si za tím bez zjevné míry agresivity. Asertivní chování umožňuje jedinci prosazovat vlastní zájmy a přitom respektovat druhé. Také zahrnuje umění odmítat bez pocitu viny. Asertivní manažer ví, že každý má právo na chybu, že každý může měnit svůj názor a říci nevíím či tomu nerozumím. [8]

Mezi znaky asertivního chování se tedy řadí schopnost:

- říci NE;
- požádat o laskavost;
- začínat, udržovat a končit rozhovor;
- vyjádřit kladné i záporné emoce;
- vznést vlastní požadavky. [5]

Základem asertivního chování je využívání tzv. asertivního práva, které spočívá v nemanipulativním chování. Toto vyžaduje odpovědnost manažera před sebou samým i před ostatními za vlastní jednání. Manažerova snaha tak směřuje k neakceptování manipulativních prvků ze strany partnera a zároveň k zákazu jejich uplatňování vůči ostatním.

Asertivita poskytuje širokou škálu výhod nejen pro PM. Mezi ty nejpodstatnější přínosy asertivního chování se řadí:

- vytváření atmosféry pro spolupráci;
- poskytování šance být sám sebou;

- rozvoj samostatnosti a zdravého sebevědomí;
- podpora tvořivosti a zdravého riskování;
- odpovědnost za vlastní chování;
- předcházení konfliktům a jejich efektivní vyřešení;
- prohlubování mezilidských vztahů a jejich otevřenosti. [5]

Asertivně jednající manažer vyjadřuje své myšlenky, city a názory přímo a upřímně, bez porušování práva jiných i svých vlastních práv. Takto dokáže vyjádřit pozitivní i negativní postoje, přesně a jasně definovat své požadavky i to, jak danou situaci vidí a prožívá. Jeho vystupování je přesvědčivé a zároveň působí klidným a uvolněným dojmem, čímž vytváří kolem sebe pohodu.

4.4.6. Spolehlivost

Spolehlivost by měla patřit mezi přední charakterové rysy každého manažera. Spolehlivý projektový manažer bude charakteristický schopností dostát za všech okolností svým závazkům a očekáváním svého okolí. Spolehlivost tedy znamená dodat druhým to, co bylo slíbeno v předem domluveném čase i kvalitě.

Důvěryhodnost

Neustálým potvrzování své spolehlivosti si manažer projektu snadno získá důvěru druhých. Důvěryhodnost nepochybně ovlivňuje efektivitu managementu. M. Henych dokonce tvrdí, že důvěru lze měřit podle jednoduchého vzorce:

vyšší důvěra = kratší čas a menší náklady

Z tohoto vzorce tedy plyne, že čím je důvěra nižší, tím jsou náklady vyšší a čas potřebný na realizaci projektu delší.

M. Henych považuje důvěru jako konkrétní aktivum, jež je možné vytvářet a prohlubovat. Rozvíjení a posilování důvěry tak představuje určitý potenciální úspěch a prosperitu. Naopak její opomíjení vede ke konfliktům a k narušování vzájemných vztahů projektového týmu. [9]

4.4.7. Etika a morálka

Tyto pojmy a jejich vztah k charakterovým vlastnostem je již stručně popsán v subkapitole 4.3.2 Vztah charakteru, morálky a etiky. Nyní bude nastíněna tato problematika více ve spojitosti s projektovým řízením a z pohledu projektového manažera.

Právě projektový manažer sehrává důležitou roli v oblasti projektové etiky. Etika zasahuje do všech jeho činností. Samotné etické hledisko neklasifikuje vykonané činnosti jako dobré či špatné, ale snaží se problém vyjasnit a vytvářet podmínky pro kvalifikovanější a spravedlivější rozhodnutí, které je charakteristické těmito znaky:

- analýza důsledků konání;
- nestrannost;
- empatiemi z pozice druhého. [29]

Projektový manažer má za úkol vést pracovní tým tak, aby byla dodržována etická pravidla. Etika jednání vychází z charakteru osobnosti. Manažer dosáhne svého úkolu tedy tím, že půjde svému týmu příkladem.

4.4.8. Empatie

Schopnost empatie lze chápat jako určitý způsob porozumění hodnotám druhého, které spočívá ve schopnosti vnímat jeho vnitřní kvality a vcítit se a porozumět jeho úhlu pohledu. Empatický manažer bude vnímat názory, hodnotové úsudky i etické standardy svého projektového týmu. Základem pro porozumění hodnotám druhých je vzájemný respekt.

Pro pracování v týmu je určitá míra empatie nutností, ten pak dosahuje vyšších výkonů. Jedním z předpokladů empatie je i schopnost soucítit sám se sebou a opravdově vnímat své vlastní pocity, jen tak se manažer dokáže pořádně vžít do pocitů druhých. [25]

4.4.9. Životní elán

Každý projektový manažer by měl disponovat alespoň určitou měrou životního elánu, který představuje radost ze života, vitalitu, entuziazmus. Pro takového manažera je uspokojování potřeb zákazníka koníčkem. [12]

Uvedené vlastnosti netvoří úplný výčet, spíše se snaží zachytit ty primárně potřebné ke správnému vykonávání profese projektového manažera v rámci problematiky PM a s tím související komplexnosti této oblasti. (viz. subkapitola 1.2.2. Složitost oblasti projektového managementu).

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této praktické části diplomové práce bude zejména vyhodnoceno dotazníkové šetření: Charakterové vlastnosti projektového manažera, které bylo zvoleno, jako nejvhodnější způsob pro zjištění měkkých charakteristik nestejnorodého souboru projektových manažerů. Dále bude stanoven cíl dotazování, metoda a způsob zpracování získaných odpovědí. V dalších subkapitolách praktické části bude charakterizován soubor respondentů, budou interpretovány jednotlivé výsledky dotazování a na závěr budou tyto výsledky shrnuty a zhodnoceny.

5.1. Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je determinovat běžný charakter projektového manažera a stanovit jeho základní charakterové vlastnosti, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání jeho profese. Na základě vlastního sebehodnocení projektových manažerů a jejich osobního úsudku na tyto potřebné vlastnosti bude vymezena škála charakterových rysů, kterými by měl každý úspěšný manažer projektu disponovat. Dotazníkové šetření je zaměřeno jak na pozitivní, tak i na negativní stránky charakteru. Také se zabývá otázkou faktorů utvářejících charakter.

5.2. Metoda výzkumu a zpracování

Pro zjištění jednotlivých charakterových vlastností projektového manažera byla zvolena metoda výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Tento způsob zjišťování se v tomto případě jeví jako nejefektivnější z hlediska rozsahu, času a náročnosti získávání respondentů.

Před sestavením dotazníku byl proveden předběžný průzkum různých psychologických testů zaměřených na charakterové vlastnosti. Cílem průzkumu bylo získat dostatečné informace pro formulaci vlastního dotazníkového šetření. Mezi zkoumanými dotazníky byly majoritně zastoupeny profesionální psychotesty, např. MBTI - Test osobnosti, ICAP - Test osobnostních vlastností, PESO - Osobnost mezi lidmi, FULJOB - Test profesně-zájmové orientace, MACH - Test výkonového potenciálu a motivace a další. Každý tento test je složen z okolo stovky otázek a zkoumá pouze určité oblasti osobnosti. Je to dáno složitostí

zkoumané problematiky. Z toho vyplývá, že bylo velice náročné sestavit stručný dotazník určující celkový charakter projektového manažera.

Především z důvodu časové náročnosti pro respondenty a jejich jednoduchost byly zvoleny krátké uzavřené otázky nabízející tyto dvě škály odpovědí:

- spíše ano;
- ano;
- ne;
- spíše ne;
- silně souhlasím;
- souhlasím;
- nesouhlasím;
- silně nesouhlasím.

U některých otázek byla dána respondentovi možnost neutrální odpovědi zvolením repliky: nevím, nemohu posoudit.

Dotazník se skládá ze 45 krátkých uzavřených otázek zkoumajících především názor respondenta na své vlastní charakterové vlastnosti, dále jaké faktory považuje za nejdůležitější při utváření těchto vlastností a jakými vlastnostmi by podle něho/ní měl projektový manažer v ideálním případě disponovat.

Dotazník byl vypracován elektronicky pomocí služby Dokumenty Google a je součástí této diplomové práce jako příloha č. 1. Jeho šíření probíhalo také elektronickou formou prostřednictvím e-mailové pošty a sociálních sítí.

Výsledky získané prostřednictvím tohoto dotazníkového šetření jsou zpracovány kvantitativně v jednotlivých tabulkách. Poté jsou znázorněny graficky a slovně vyhodnoceny.

5.3. Zkoumaný soubor

Cílovou skupinou tohoto dotazování byli manažeři, kteří mají zkušenosti s vedením projektů bez ohledu na jejich pohlaví a doposud získané zkušenosti. Byli osloveni různé asociace projektových manažerů, sdružení začínajících manažerů a projektoví manažeři

nahodilých společností, které na svých internetových stránkách uvádějí, že spolupracují se studenty v rámci CSR (Společenská odpovědnost firem). Bylo rozesláno přes tři sta dotazníků s úspěšností jejich vyplnění cca 20 %. Zkoumaný soubor tak tvoří 72 nahodilých respondentů pracujících v oblasti projektového managementu.

5.4. Interpretace výsledků dotazníkového šetření

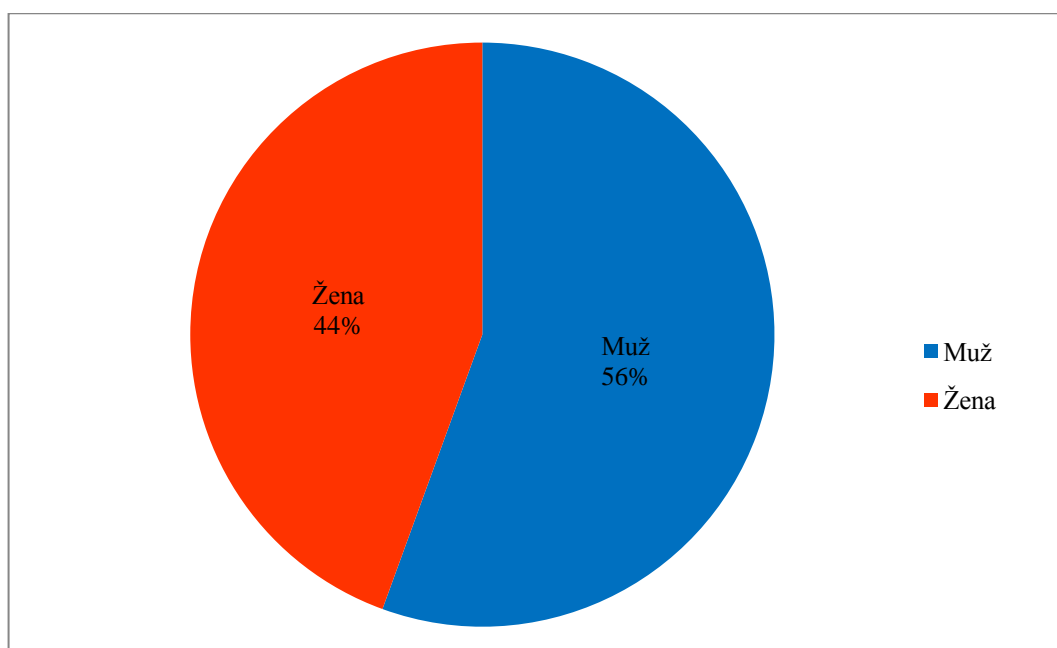
V této subkapitole je provedeno vyhodnocení jednotlivých otázek. Výsledky dotazování jsou přehledně zpracovány do tabulek, prezentovány v grafech a následně slovně zhodnoceny.

5.4.1. Socio-demografické charakteristiky

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost	Podíl v %
Muž	40	56
Žena	32	44
Celkem	72	100

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Graf pohlaví respondentů

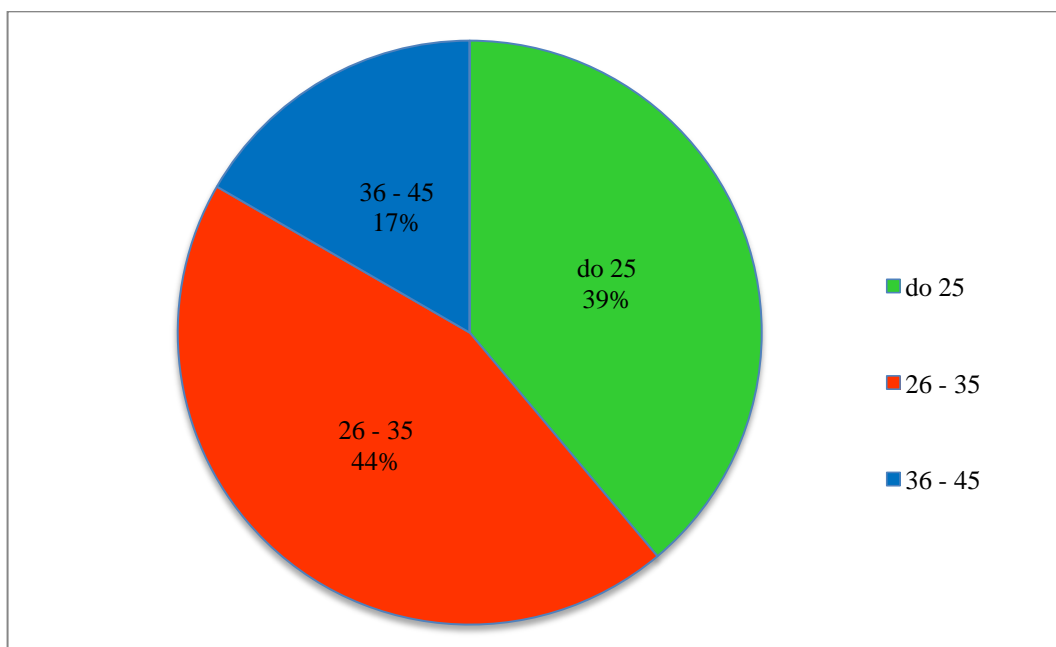
Zdroj: vlastní zpracování

Z celého zkoumaného souboru 72 projektových manažerů tvoří nadpoloviční většinu 56 % muži. Zbýlých 44 % představují ženy. Větší podíl mužského pohlaví byl předpokládán vzhledem k povaze této profese. V dnešní době stále na manažerských postech převládají muži. Je to dáno především přirozenou autoritou, která právě u nich převládá oproti ženám.

Tabulka 3: Věkové kategorie dotazovaných

Věková kategorie (v letech)	Četnost	Podíl v %
do 25	28	39
26 - 35	32	44
36 - 45	12	17
46 - 55	0	0
56 - 65	0	0
65 a více	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Graf věkových kategorií dotazovaných (hodnoty uvedeny v letech)

Zdroj: vlastní zpracování

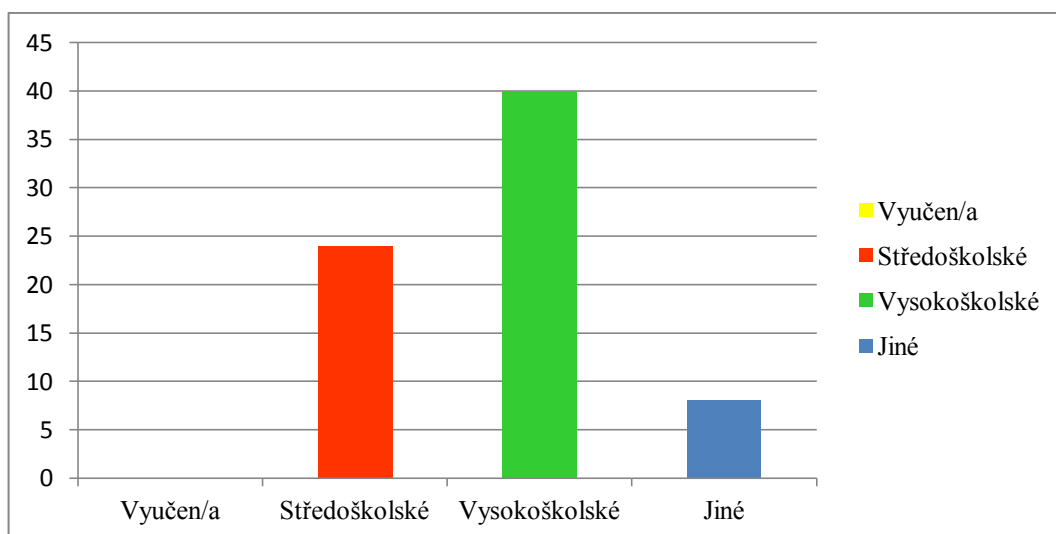
Z Obrázku 6 vyplývá, že se jedná o poměrně mladý soubor respondentů, což je zapříčiněno oslovením asociací začínajících manažerů. Podíl respondentů do 35 let představuje 83 % všech dotazovaných. Zbývajících 17 % tvoří skupina 36 let – 45 let.

Charakterové vlastnosti jedince se sice postupem let utváří. Dá se říci, že spíše dotváří, protože to jsou takové charakteristiky, které jsou do něho vryté, tedy stálé. Charakter člověka tak zůstává ve své podstatě neměnný s ohledem na věk. Proto by na výzkum charakterových vlastností neměl mít až takový vliv fakt, že se převážně jedná o soubor mladých lidí.

Tabulka 4: Dosažené vzdělání dotazovaných

Dosažené vzdělání	Četnost	Podíl v %
Vyučen/a	0	0
Středoškolské	24	33
Vysokoškolské	40	56
Jiné	8	11

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Graf dosaženého vzdělání dotazovaných

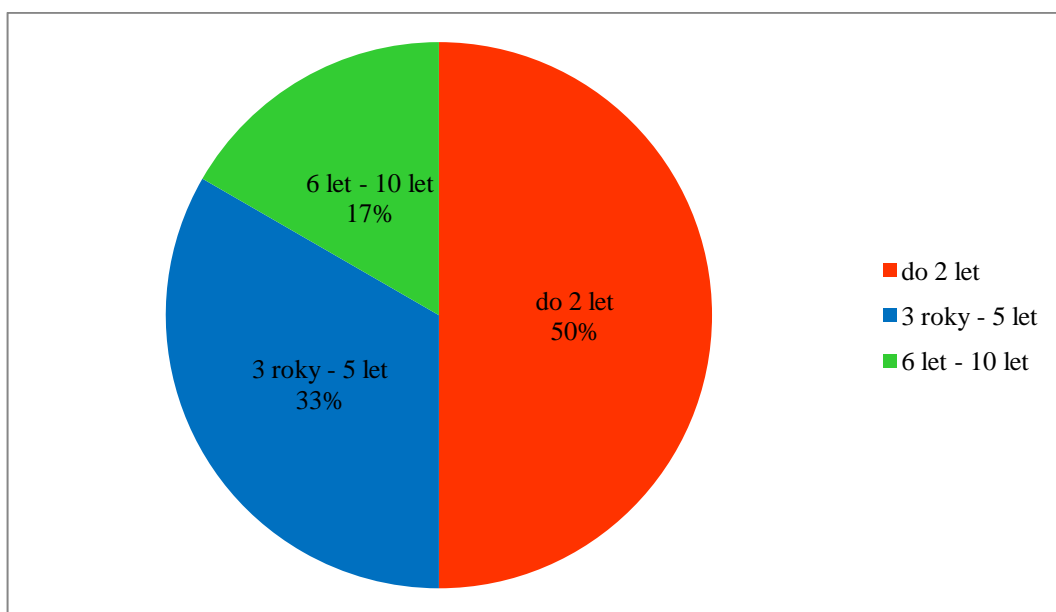
Zdroj: vlastní zpracování

Předpokladem výkonu projektového manažera by měla být alespoň nějaká úroveň dosaženého vzdělání, což potvrdili odpovědi na tuto otázku. 24 respondentů (33 %) má maturitu. 8 respondentů (11 %) zaškrtnulo políčko „Jiné“, kde uvedli jako dosažené vzdělání vyšší odbornou školu. Největší zastoupení mají respondenti s vysokoškolským vzděláním – 40 %. To vypovídá o cílevědomosti a odpovědnosti dotazovaných vzhledem k úrovni dosaženého vzdělání.

Tabulka 5: Počet let na pozici projektového manažera

Pozice projektového manažera	Četnost	Podíl v %
do 2 let	36	50
3 roky - 5 let	24	33
6 let - 10 let	12	17
11 let - 15 let	0	0
16 let a déle	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Graf znázorňující počet let strávených dotazovanými na pozici projektového manažera

Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předešlé hodnoty lze předpokládat, že většina respondentů nastoupila na pozici projektového manažera v krátkém časovém horizontu po ukončení svého studia. Ze souboru dotazovaných tak vyplývá, že přesně polovina (36 respondentů) má dosud malé zkušenosti z pozicí projektového manažera. 17 % dotazovaných s praxí přes 6 let v této profesi lze považovat již za zkušené projektové manažery.

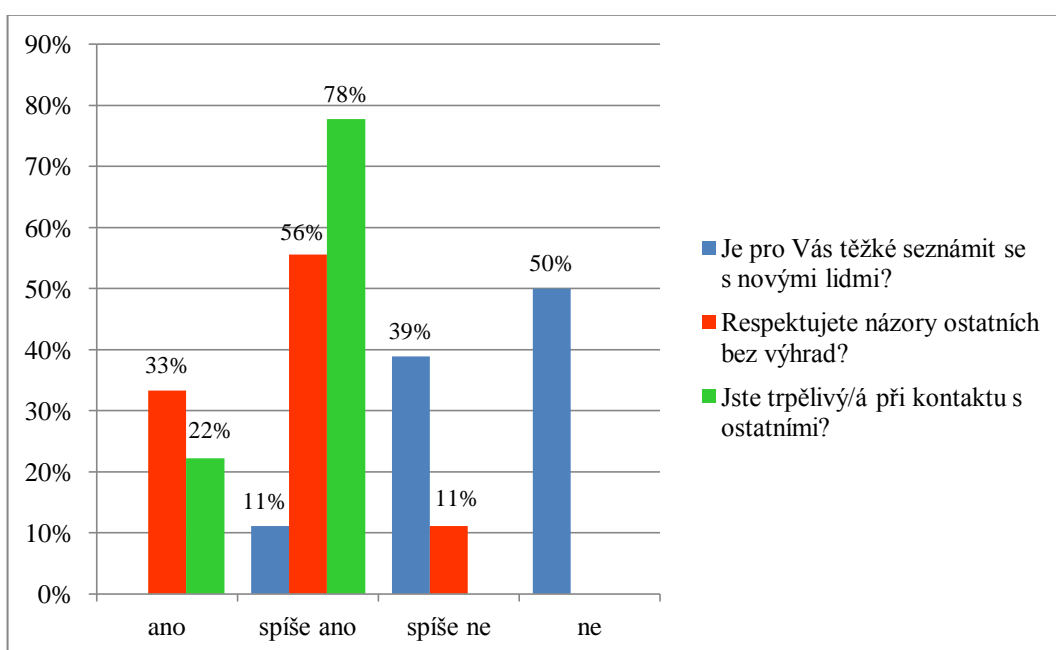
Dosud uvedená data poukazují na různorodý soubor respondentů, což přispívá k obecnému stanovení charakterových vlastností projektového manažera.

5.4.2. Empatie a sociální citění

Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázky týkajících se empatie a sociálního citění

Odpověď	Je pro Vás těžké seznámit se s novými lidmi?	Respektujete názory ostatních bez výhrad?	Jste trpělivý/á při kontaktu s ostatními?
ano	0	24	16
spíše ano	8	40	56
spíše ne	28	8	0
ne	36	0	0
nevím	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Graf odpovědí týkajících se empatie a sociálního citění

Zdroj: vlastní zpracování

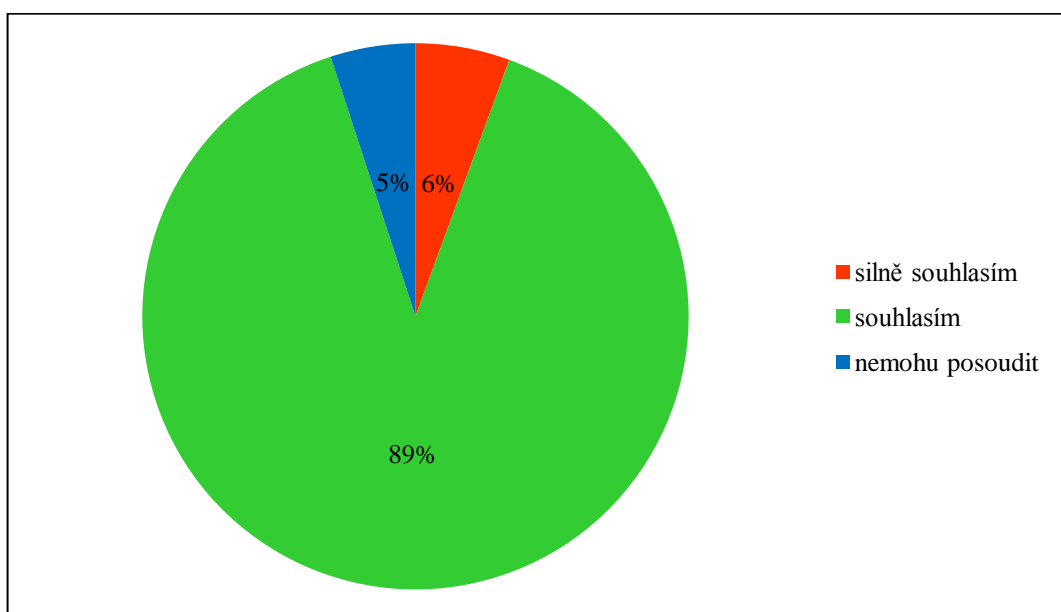
Z Obrázku 9 ukazuje, že pro nadpoloviční většinu probandů (89 %) je snadné se seznámit s novými lidmi. Pouhých 11 % probandů pak uvádí, že je pro ně seznamování spíše těžké. Tyto údaje lze brát jako znak vysoké schopnosti empatie u projektových manažerů. Stejně tak tomu naznačují odpovědi na následující dvě otázky, kde respondenti odpovídali téměř vždy kladně. Zanedbatelných 11 % respondentů se vyjádřilo záporně na otázku: „Respektujete názory ostatních bez výhrad?“ Ze získaných odpovědí lze soudit, že majoritní většina projektových manažerů má dostačující úroveň sociálního citění potřebnou pro vedení týmu.

5.4.3. Umění komunikace a naslouchání

Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázky týkajících se umění komunikace a naslouchání

Odpověď	Ostatní lidé vždy přesně pochopí to, co jste si po nich vyžádal/a.	Gesty, poznámkami a případnými dotazy dáváte při řeči partnera viditelně najevo, že nasloucháte.	Při jednání sledujete mimo toho, co druhý říká (obsah sdělení), i způsob jakým to říká (výraz tváře partnera, jeho gesta, tón a intonace hlasu).
silně souhlasím	4	16	24
souhlasím	64	48	48
nesouhlasím	0	8	0
silně nesouhlasím	0	0	0
nemohu posoudit	4	0	0

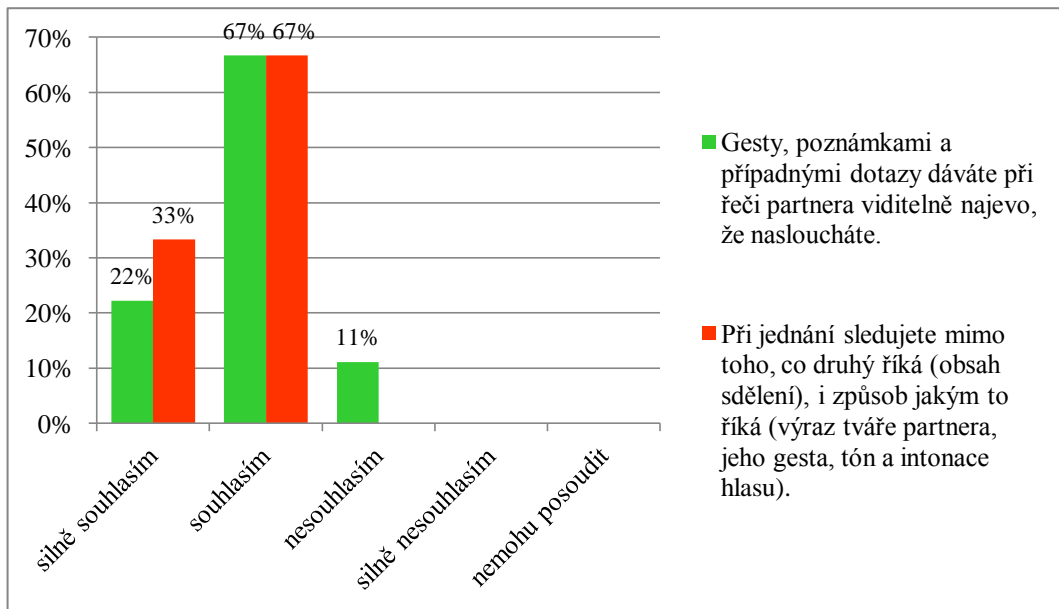
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Graf odpovědí na dotaz: „Ostatní lidé vždy přesně pochopí, co jste si po nich vyžádal/a.“

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10 jednoznačně potvrzuje dobré komunikační schopnosti dotazovaných manažerů, kde 95 % z nich souhlasí s výrokem, že ostatní lidé vždy pochopí, co si od nich vyžádali. Zbýlých 5 % zvolilo neutrální odpověď- „nemohu posoudit“, z čehož nelze vyvodit relevantní závěr.



Obrázek 11: Graf znázorňující výsledky dotazu týkajících se umění naslouchat

Zdroj: vlastní zpracování

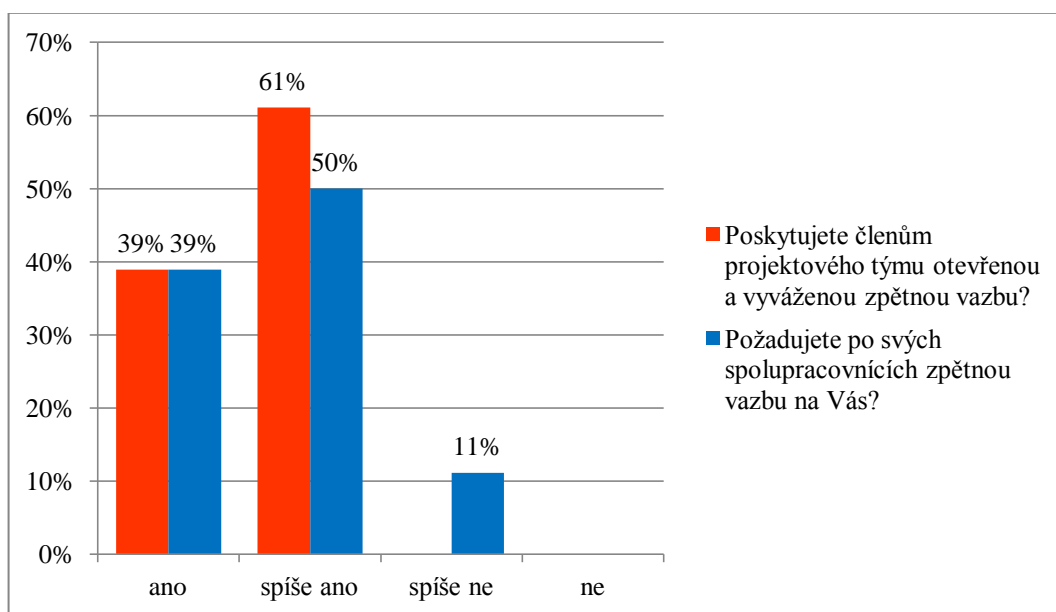
Stejně tak jak je důležitá schopnost jasně vyjádřit své požadavky, tak je důležitá schopnost dobře pochopit, co nám druhá strana chce sdělit. S tímto souvětím by souhlasil téměř celý zkoumaný soubor. U otázky zaměřené právě na umění naslouchat, zda respondenti sledují také mimoverbální projevy partnera a jeho intonaci řeči, odpověděl dokonce celý soubor dotazovaných kladně. U otázky, zda respondenti dávají svými reakcemi najevo svůj zájem o řeč druhého, opět většinový podíl souboru (89 %) souhlasil s tímto výrokem. Tyto odpovědi jasně dokazují více než dobrou schopnost manažerů naslouchat svému týmu.

5.4.4. Umění motivovat

Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázky týkajících se umění motivovat

Odpověď	Poskytujete členům projektového týmu otevřenou a vyváženou zpětnou vazbu?	Požadujete po svých spolupracovnících zpětnou vazbu na Vás?	Pochválíte někdy své kolegy bez důvodu?	Snažíte se hledat u ostatních jejich nejlepší vlastnosti?
ano	28	28	20	44
spíše ano	44	36	28	24
spíše ne	0	8	34	4
ne	0	0	0	0
nevím	0	0	0	0

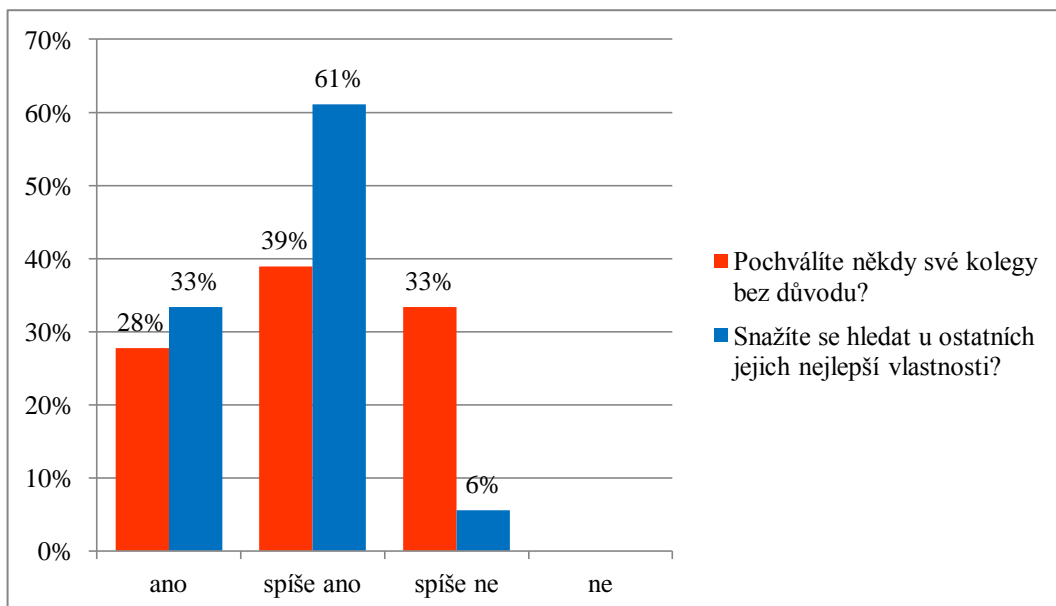
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Graf znázorňující % vyjádření odpovědí na otázky zaměřené na zpětnou vazbu

Zdroj: vlastní zpracování

Nejen při motivování je důležité získávat a poskytovat zpětnou vazbu, je to také důležitý předpoklad pro neustálé zlepšování se. Tabulka 8 tak dokazuje, že majorita probandů se tímto výrokiem řídí. Z Obrázku 12 vyplývá, že 100 % probandů přistupuje k poskytování zpětné vazby kladně, 39 % poskytuje vazbu jednoznačně a 61 % spíše ano. Podobné je to u situace vyžadování zpětné vazby od svého týmu, kde 39 % odpovědělo, že ji vyžaduje a 50 % spíše ano.



Obrázek 13: Graf vyjadřující % podíl odpovědí na otázky zaměřené na umění motivovat

Zdroj: vlastní zpracování

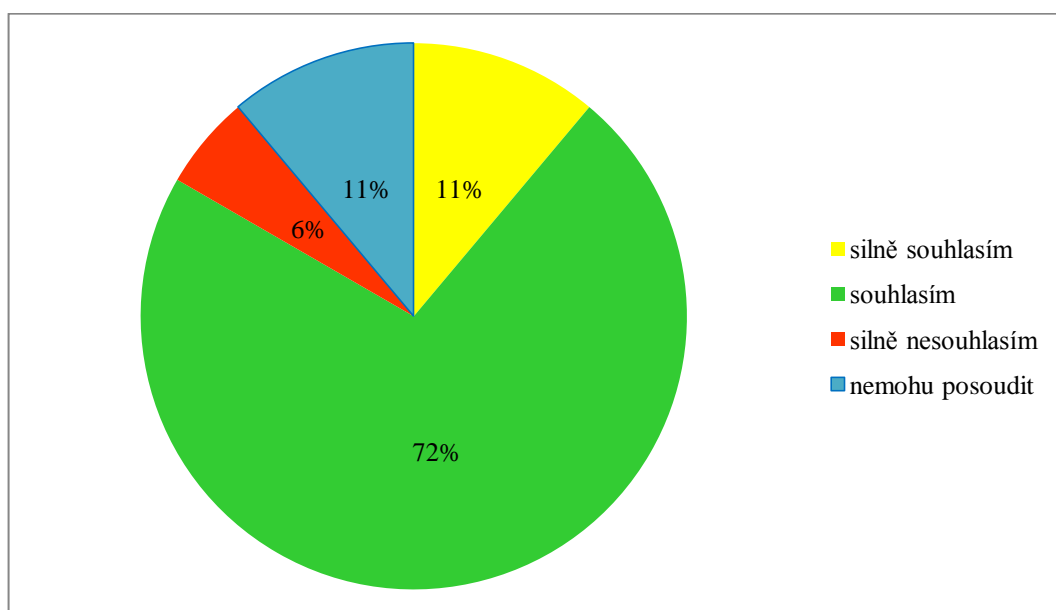
Jako předešlé výsledky dotazníkového šetření i Obrázek 13 dokazuje vysokou úroveň umění motivovat u dotazovaných projektových manažerů. Součástí snahy o efektivní motivaci je mimo jiné bezdůvodná pochvala svých svěřenců v týmu (67 % kladných odpovědí) a snaha v nich vidět především ty pozitivní vlastnosti (94 % kladných odpovědí). Respondenty tohoto výzkumu lze tedy považovat za projektové manažery s vyvinutou schopností efektivně motivovat členy týmu.

5.4.5. Otevřenost

Tabulka 9: Četnost odpovědí na dotaz zaměřený na charakterovou vlastnost otevřenost

Odpověď	Vaši spolupracovníci se Vás nebojí zeptat na cokoli.
silně souhlasím	8
souhlasím	52
nesouhlasím	0
silně nesouhlasím	4
nemohu posoudit	8

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Graf znázorňující % výsledky dotazu: „Vaši spolupracovníci se Vás nebojí zeptat na cokoli.“

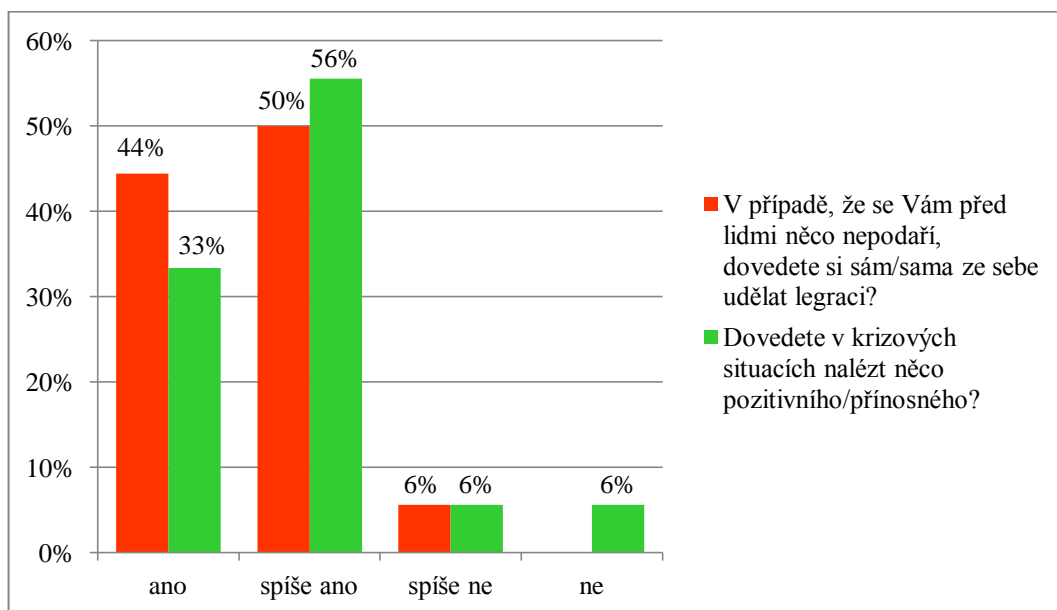
Zdroj: vlastní zpracování

83 % probandů se považuje za osoby otevřené. Pouze 6 % probandů se domnívá, že jejich spolupracovníci se na ně nemohou obrátit s čímkoli. Zbývající část zkoumaného souboru (11 %) se vyjádřilo ve smyslu, že tuto situaci nemohou posoudit.

5.4.6. Nadhled, smysl pro humor

Odpověď	V případě, že se Vám před lidmi něco nepodaří, dovedete si sám/sama ze sebe udělat legraci?	Dovedete v krizových situacích nalézt něco pozitivního/přínosného?
ano	32	24
spíše ano	36	40
spíše ne	4	4
ne	0	4
nevím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Graf prezentující % odpovědí na otázky zaměřující se na nadhled a smysl pro humor

Zdroj: vlastní zpracování

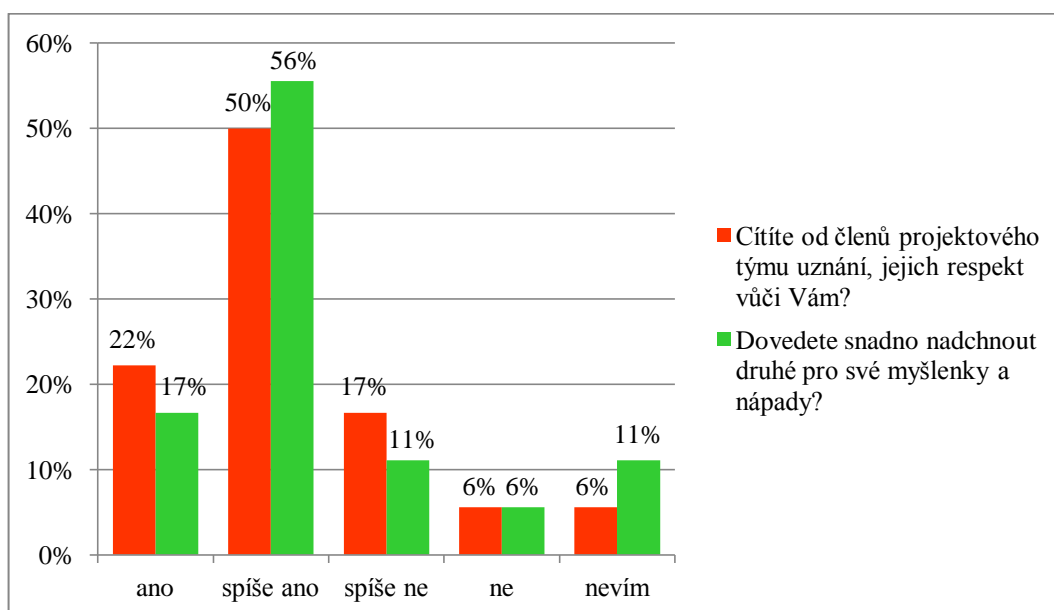
Z Obrázku 15 jednoznačně vyplývá, že zkoumaný soubor respondentů disponuje jak určitým nadhledem, tak vyvinutým smyslem pro humor. 94 % respondentů si dokáže ze sebe udělat legraci v případě vlastního nezdaru. Schopnost určitého nadhledu prokázalo svými odpověďmi 89 % dotazovaných.

5.4.7. Vůdcovství

Tabulka 10: Četnost odpovědí na otázky ohledně vůdcovství

Odpověď	Cítíte od členů projektového týmu uznání, jejich respekt vůči Vám?	Dovedete snadno nadchnout druhé pro své myšlenky a nápady?
ano	16	12
spíše ano	36	40
spíše ne	12	8
ne	4	4
nevím	4	8

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16: Graf vyjadřující % odpovědí na otázky ohledně vůdcovství

Zdroj: vlastní zpracování

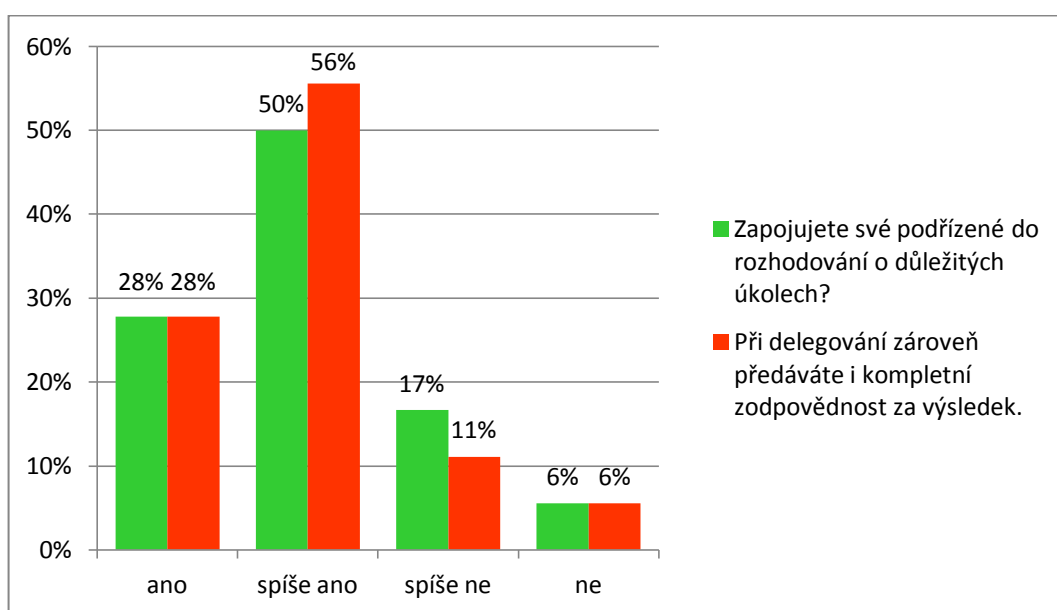
Většina dotazovaných (50 % a 56 %) se dle odpovědí považuje spíše za dobrého vůdce. Toto vyhodnocení potvrzují kladné odpovědi 72 % probandů, kteří pocítí uznání od svého projektového týmu a 73 % probandů, kteří svedou snadno přesvědčit druhé pro své myšlenky. V průměru cca 10 % dotazovaných si myslí, že nemají respekt od ostatních a nedovedou nadchnout druhé pro své myšlenky, pokládají se tedy za špatné vůdce, což dokazuje minoritní podíl záporných odpovědí.

5.4.8. Umění delegovat

Tabulka 11: Četnost odpovědí na otázky zaměřené na umění delegovat práci

Odpověď	Zapojujete své podřízené do rozhodování o důležitých úkolech?	Při delegování zároveň předáváte i kompletní zodpovědnost za výsledek.
ano	20	20
spíše ano	36	40
spíše ne	12	8
ne	4	4
nevím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Graf znázorňující % vyjádření odpovědí na otázky zaměřené na umění delegovat

Zdroj: vlastní zpracování

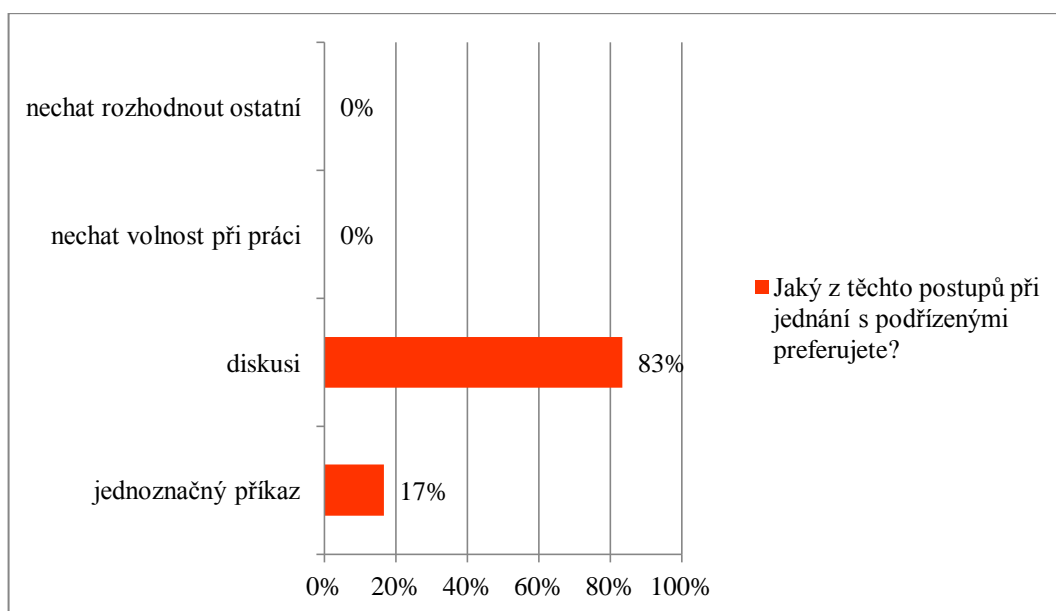
Je důležité delegovat nejen rutinní práce, ale také je potřeba zapojit zaměstnance do vykonávání důležitých úkolů a s tím delegovat také patřičnou zodpovědnost. Tímto pravidlem se řídí 28 % respondentů bez výhrad a v průměru 53 % uvedlo, že spíše ano. Majoritní část zkoumaného souboru (81 %) lze tedy považovat za projektové manažery schopné dobře a efektivně delegovat práci.

5.4.9. Styl manažerské práce

Tabulka 12: Četnost odpovědí na otázku zkoumající styl manažerské práce

Odpověď	Jaký z těchto postupů při jednání s podřízenými preferujete?
jednoznačný příkaz	12
diskusi	60
nechat volnost při práci	0
nechat rozhodnout ostatní	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: Graf prezentující % odpovědí na otázku zkoumající styl manažerské práce

Zdroj: vlastní zpracování

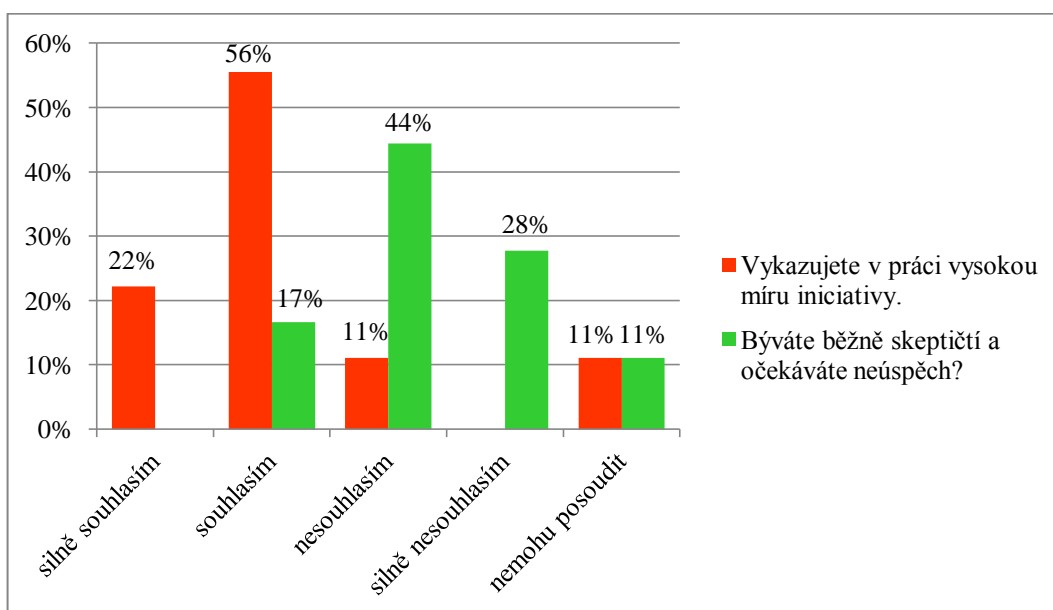
Z Tabulky 12 a Obrázku 18 lze vyčíst, že 17 % probandů se přiklání k autoritativnímu stylu řízení, který se zakládá na jednostranném rozhodování manažera. Zbylý soubor probandů (83 %) uvedl, že preferuje při jednání s podřízenými diskusi, což poukazuje na demokratický nebo také konsensuální styl řízení.

5.4.10. Vztah k práci

Tabulka 13: Četnost odpovědí zkoumající vztah k práci

Odpověď	Vykazujete v práci vysokou míru iniciativy.	Býváte běžně skeptičtí a očekáváte neúspěch?
silně souhlasím	16	0
souhlasím	40	12
nesouhlasím	8	32
silně nesouhlasím	0	20
nemohu posoudit	8	8

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19: Graf prezentující % odpovědí na otázky zkoumající vztah respondentů k práci

Zdroj: vlastní zpracování

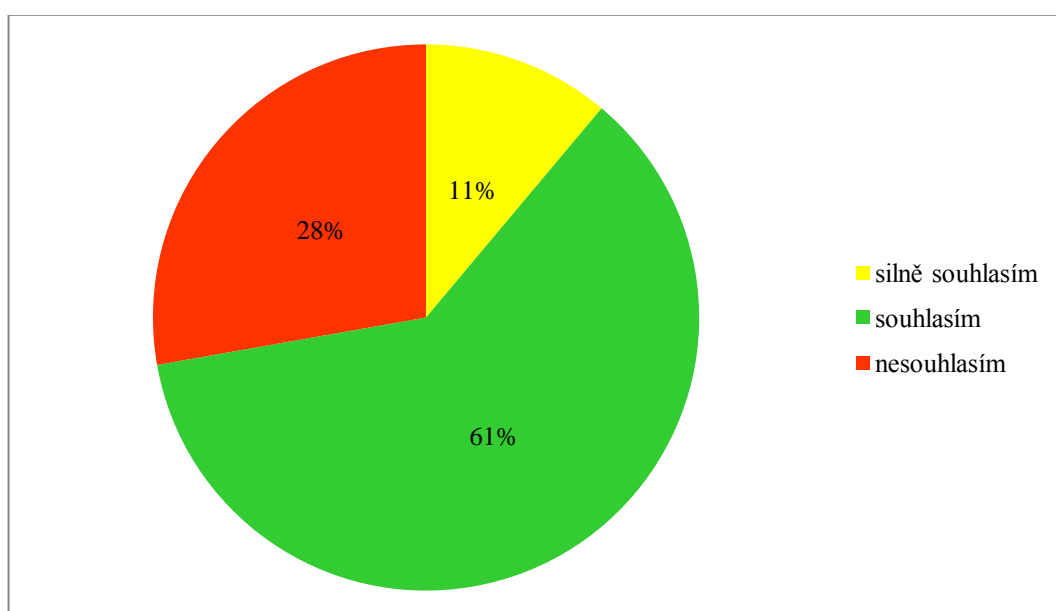
Aktivní přístup k práci má dle odpovědí 78 % respondentů, kteří silně souhlasili či souhlasili s výrokem: „Vykazujete v práci vysokou míru iniciativy.“ 11 % respondentů je dle svého mínění pasivních v práci a 11 % uvedlo, že to nemohou posoudit. Z odpovědí na druhou otázku zkoumající míru pesimismu ohledně pracovních úspěchů vyplývá, že téměř tři čtvrtiny dotazovaných (72 %) jsou naopak optimisticky ladění. Stejně procento (11 %) jako u předešlé otázky, tuto situaci neumí posoudit. Z výsledků na obě tyto otázky lze vyvodit převažující kladný přístup zkoumaného vzorku respondentů k profesi projektového manažera.

5.4.11. Asertivita

Tabulka 14: Četnost odpovědí na tvrzení: „Dokážete říci ne za jakékoliv situace.“

Odpověď	Dokážete říci ne za jakékoliv situace.
silně souhlasím	8
souhlasím	44
nesouhlasím	20
silně nesouhlasím	0
nemohu posoudit	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Výšečový graf vyjadřující % odpovědí na tvrzení: „Dokážete říci ne za jakékoliv situace.“

Zdroj: vlastní zpracování

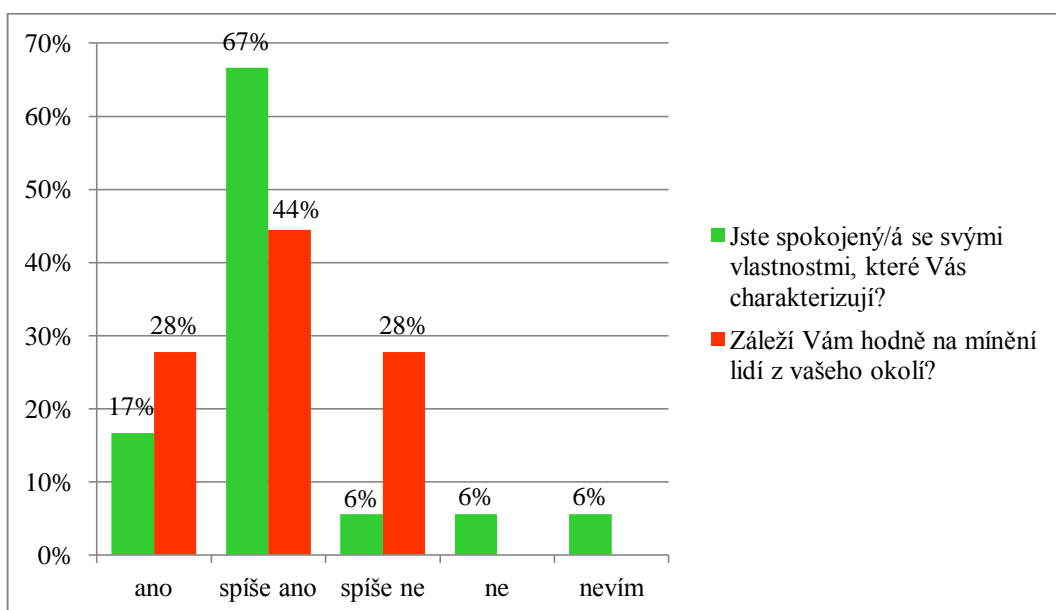
Obrázek 20 jednoznačně ukazuje, že nadpoloviční většina dotazovaných ovládá asertivní chování nebo alespoň tak lze soudit ze získaných odpovědí. 72 % probandů totiž souhlasilo (z toho 11 % silně souhlasilo) s výrokem, že dovedou říci ne za jakékoliv situace.

5.4.12. Sebedůvěra a sebevědomí

Tabulka 15: Četnost odpovědí na otázky týkajících se sebedůvěry a sebevědomí

Odpověď	Jste spokojený/á se svými vlastnostmi, které Vás charakterizují?	Záleží Vám hodně na mínění lidí z vašeho okolí?
ano	12	20
spíše ano	48	32
spíše ne	4	20
ne	4	0
nevím	4	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 21: Graf znázorňující % odpovědí na otázky zabývajících se sebedůvěrou a sebevědomím

Zdroj: vlastní zpracování

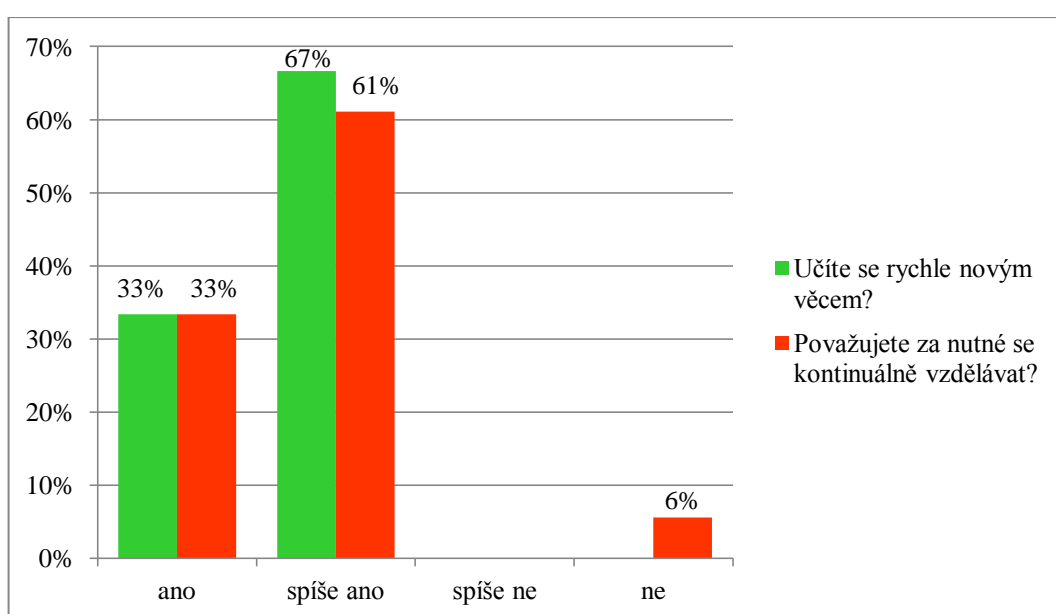
67 % respondentů jsou spíše spokojeni se svými charakteristickými rysy a 17 % je zcela spokojeno. To u nich (84 %) značí určitou míru sebedůvěry. Zbytek respondentů odpověděl záporně (12 %) nebo neutrálně (6 %) na tuto otázku. Zda dotazovaným záleží na mínění svého okolí, odpovědělo 28 % ano a 44 % spíše ano. To představuje soubor 72 % respondentů. Tyto odpovědi jsou v rozporu s předešlým dotazem, jelikož sebevědomí člověk příliš nehledí na názor ostatních. Pak lze tedy pouze zbývající část zkoumaného vzorku (28 %) považovat za sebevědomé projektové manažery.

5.4.13. Přizpůsobivost

Tabulka 16: Četnost odpovědí na otázky ohledně přizpůsobivosti dotazovaných

Odpověď	Učíte se rychle novým věcem?	Považujete za nutné se kontinuálně vzdělávat?	Odpověď	Rychle rozhodnout o důležité pracovní záležitosti Vám:
ano	24	24	nečiní problém	44
spíše ano	48	44	přivodí stres	16
spíše ne	0	0	nedělá radost	12
ne	0	4	jiné	0

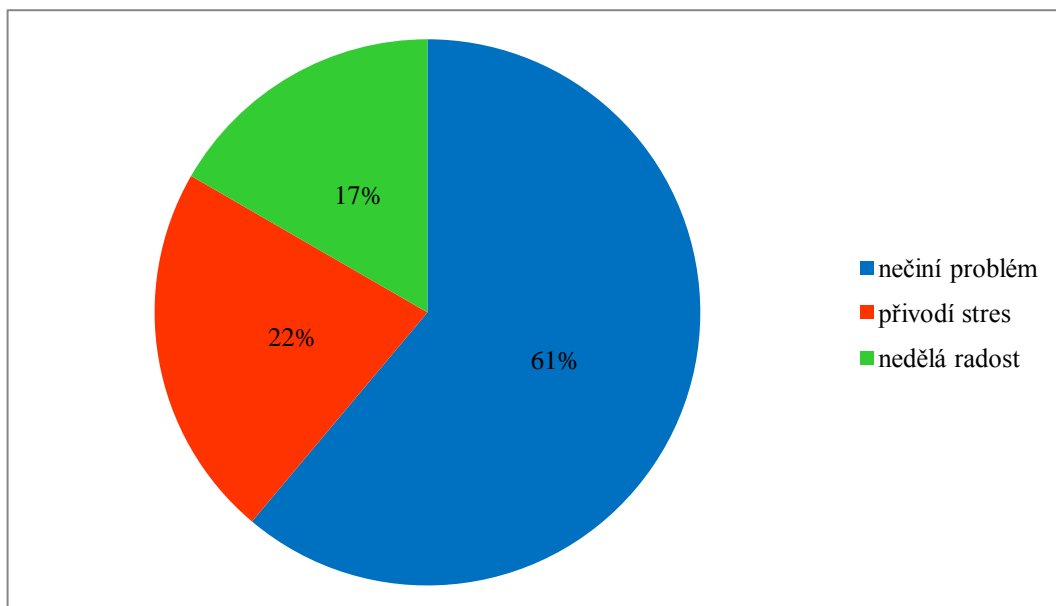
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Graf prezentující % vyjádření odpovědí na otázky ohledně přizpůsobivosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 22 lze na první pohled vyvodit, že téměř 100 % probandů se umí rychle přizpůsobit nastalým situacím. Vyplývá to z odpovědí, ve kterých celý zkoumaný vzorek probandů odpověděl kladně na otázku, zda se rychle učí novým věcem. A také z odpovědí na následující otázku, kde 94 % probandů považuje za nutné se neustále vzdělávat, tedy přizpůsobovat se měnícímu se okolí.



Obrázek 23: Graf znázorňující % odpovědí na otázku týkající se schopnosti rychle se rozhodovat o důležitých věcech

Zdroj: vlastní zpracování

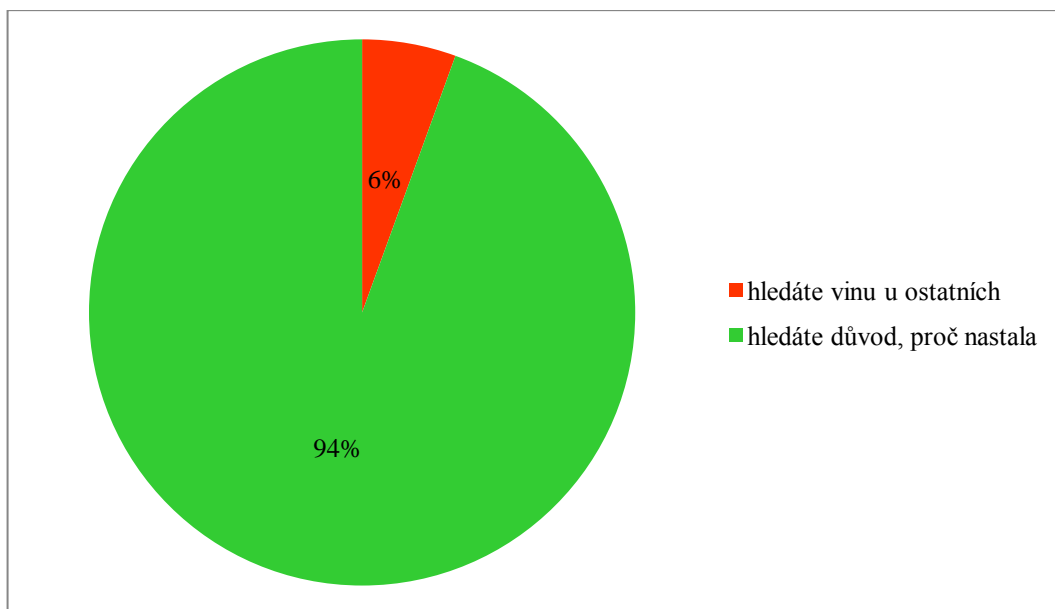
Nadpoloviční většina (61 %) respondentů nemá problém učinit rychlé rozhodnutí o podstatných věcech. To opět svědčí o jejich určité míře přizpůsobivosti. 22 % respondentů takovéto rozhodnutí přivodí stres a 17 % neradi činí rychlá rozhodnutí o důležitých záležitostech, což u profese projektového není vhodné. Tato část respondentů by měla na tomto svém nedostatku zapracovat.

5.4.14. Manažerské kompetence

Tabulka 17: Četnost odpovědí na otázky týkající se manažerských kompetencí

Odpověď	Za předpokladu, že nastane nějaká krizová situace nejprve:	Odpověď	Uznáváte jen vyzkoušené a tradiční postupy?	Řídíte se spíše intuicí než rozumem?
hledáte vinu u ostatních	4	silně souhlasím	0	0
hledáte důvod, proč nastala	68	souhlasím	24	32
hodnotíte, zda jste ji nezpůsobil/a Vy	0	nesouhlasím	48	36
jiné	0	silně nesouhlasím	0	0
x	x	nemohu posoudit	0	4

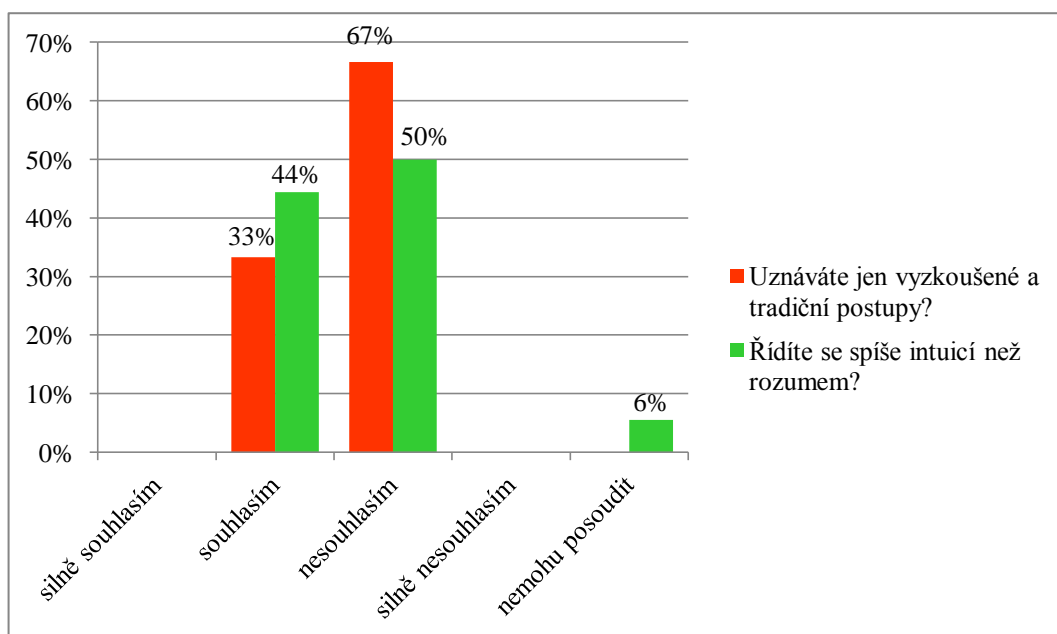
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24: Graf znázorňující % odpovědí na dotaz: „Za předpokladu, že nastane krizová situace nejprve:“

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř celý soubor dotazovaných (94 %) se shodl na odpovědi, že při krizové situaci v první řadě hledají příčinu jejího vzniku. Jedná se o správný postup, který značí dobré schopnosti řešit krizové situace. Překvapující může být fakt, že žádný z respondentů nezačne nejdříve hledat vinu u sebe (viz. Tabulka 17).



Obrázek 25: Graf prezentující % odpovědí na otázky ohledně inovativnosti a intuice

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 25 naznačuje dobré proinovační schopnosti projektových manažerů (67 % probandů), kteří nelpí jen na již vyzkoušených postupech. Zbýlých 33 % probandů se řídí pouze tradičními postupy.

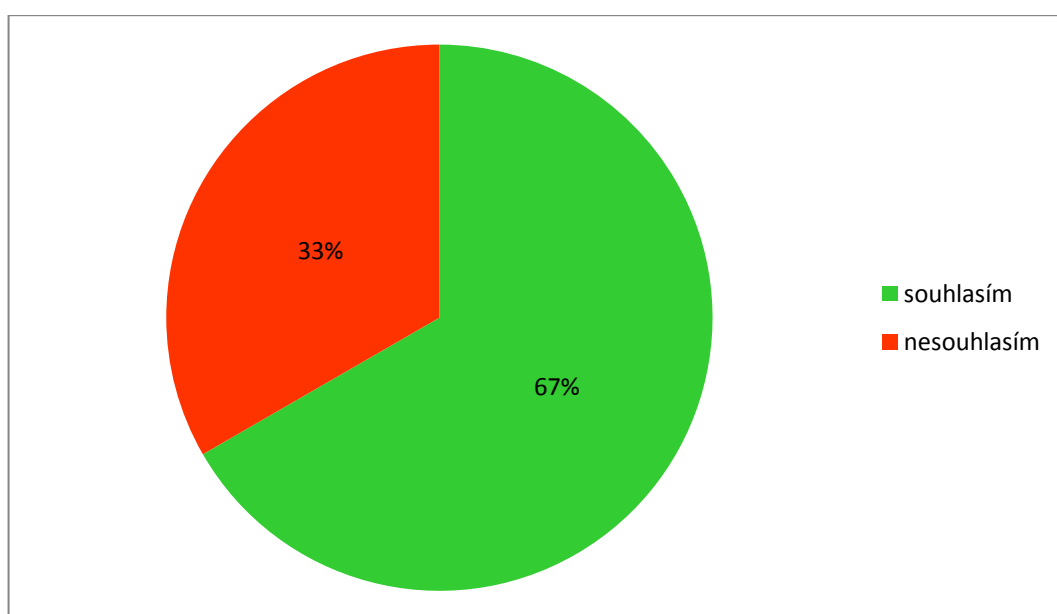
Zajímavé jsou téměř vyrovnané odpovědi na otázku, zda se manažeři řídí intuicí či rozumem. Z odpovědí vyvstává, že 44 % respondentů se přiklání více ke své intuici a 50 % se řídí spíše rozumem. Při dalším zkoumání, zda na tento fakt má vliv pohlaví dotazovaného, nebyla zjištěna žádná korelace, proto zde k tomu nejsou uvedeny hodnoty.

5.4.15. Organizační schopnosti

Tabulka 18: Četnost odpovědí na otázku zkoumající organizační schopnosti

Odpověď	Daří se Vám vždy si dobře zorganizovat práci.
silně souhlasím	0
souhlasím	48
nesouhlasím	24
silně nesouhlasím	0
nemohu posoudit	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 26: Graf znázorňující % odpovědí na výrok: „Daří se Vám vždy si dobře zorganizovat práci.“

Zdroj: vlastní zpracování

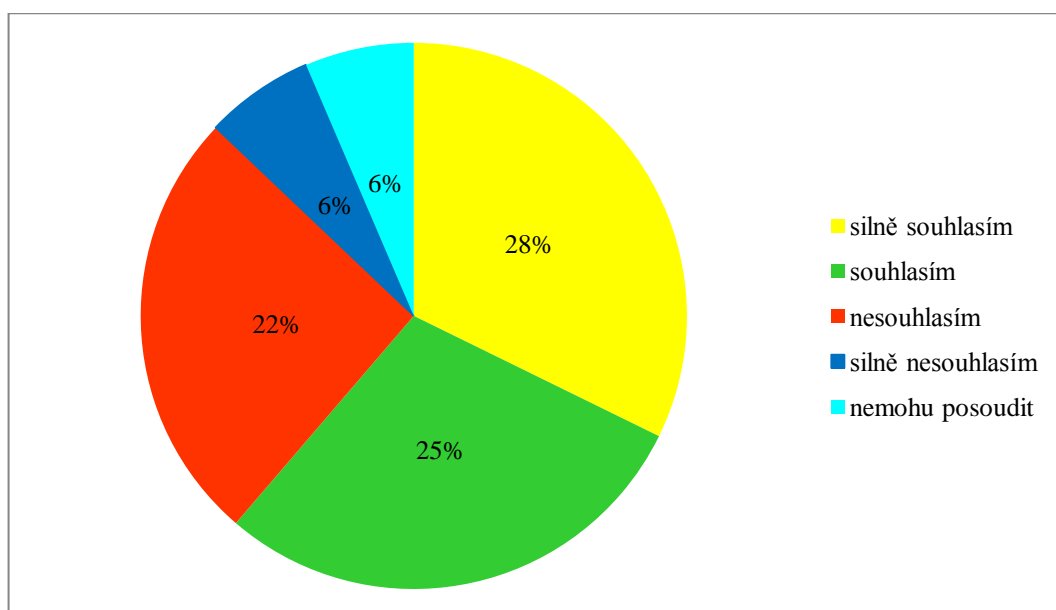
Další z potřebných charakterových vlastností pro projektového manažera je schopnost si dobře zorganizovat svou práci. 67 % respondentům se tak dle Obrázku 26 daří. Zbývajících 33 % dotazovaných má zřejmě problém s organizací své práce.

5.4.16. Spolehlivost

Tabulka 19: Četnost odpovědí na otázku týkající se spolehlivosti

Odpověď	Nedělá Vám problém nést sám/sama zodpovědnost za celý projektový tým.
silně souhlasím	20
souhlasím	18
nesouhlasím	16
silně nesouhlasím	4
nemohu posoudit	4

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27: Graf prezentující % odpovědí na výrok: „Nedělá Vám problém nést sám/sama zodpovědnost za celý projektový tým.“

Zdroj: vlastní zpracování

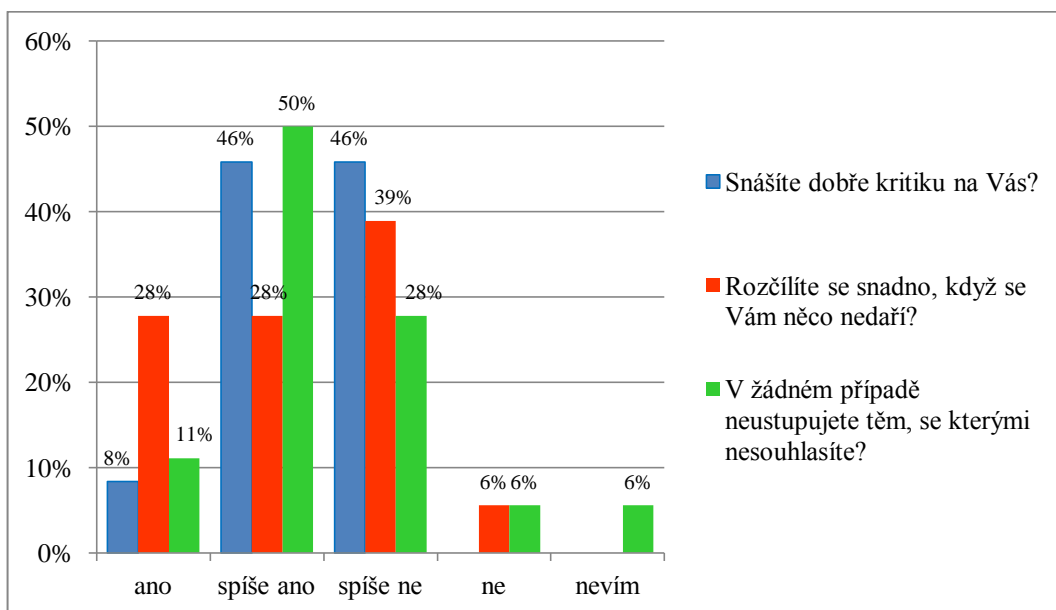
U 53 % probandů lze předpokládat určitou míru spolehlivosti, která je podmínkou pro ochotu si na sebe vzít zodpovědnost za celý projektový tým. 28% podíl probandů má nejspíše problém s braním zodpovědnosti. Tato skutečnost by u projektového manažera neměla nastat. Zbylých 6 % probandů se projevilo neutrálně, tedy že nemohou posoudit tuto otázku, což u nich značí určitou měrou neschopnost sám sebe hodnotit.

5.4.17. Sebekontrola

Tabulka 20: Četnost odpovědí na otázky zkoumající sebekontrolu

Odpověď	Snášíte dobře kritiku na Vás?	Rozčílíte se snadno, když se Vám něco nedaří?	V žádném případě neustupujete těm, se kterými nesouhlasíte?
ano	6	20	8
spíše ano	33	20	36
spíše ne	33	28	20
ne	0	4	4
nevím	0	0	4

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 28: Graf vyjadřující % odpovědí na otázky zkoumající sebekontrolu

Zdroj: vlastní zpracování

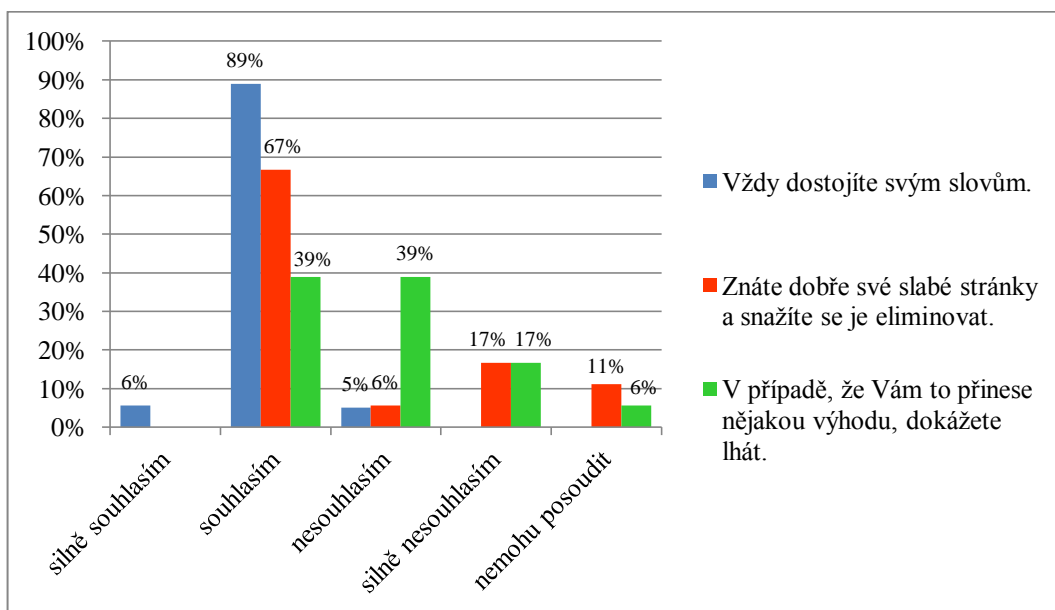
Kritiku dle Tabulky 20 snáší dobře 39 respondentů (54 % z celku). Téměř polovina respondentů (46 %) nepřijímá kritiku snadno. Nízkou míru trpělivosti lze přisuzovat 56 % respondentů, kteří se při opakovaném neúspěchu snadno vznítí. Poměrně vysoké procento respondentů (61 %) neustoupí druhému při nesouhlasu s ním. Tyto odpovědi naznačují nízkou míru sebekontroly a snadnou vznětlivost. Takovéto charakterové vlastnosti lze přisuzovat mladému kolektivu respondentů. Zbývající zkoumaný vzorek zkušenější projektových manažerů s delší praxí bude spíše disponovat větší mírou sebekontroly. To dokazují odpovědi 39 % respondentů, kteří se v případě nezdaru nenechají snadno vyvézt z míry a 34 % respondentů, kteří dokážou ustoupit i v případě svého nesouhlasu s názorem druhého.

5.4.18. Etika a morálka

Tabulka 21: Četnost odpovědí na otázky zkoumající míru etiky a morálky

Odpověď	Vždy dostojíte svým slovům.	Znáte dobře své slabé stránky a snažíte se je eliminovat.	V případě, že Vám to přinese nějakou výhodu, dokážete lhát.
silně souhlasím	4	0	0
souhlasím	64	48	28
nesouhlasím	4	4	28
silně nesouhlasím	0	12	12
nemohu posoudit	0	8	4

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 29: Graf znázorňující % odpovědí na otázky zkoumající etické a morální hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování

95 % probandů souhlasilo či silně souhlasilo s tvrzením, že dostojí vždy svým slovům. Za předpokladu, že tomu tak opravdu je, lze tyto projektové manažery pokládat za velice morální a spolehlivé. Za etické chování lze považovat snahu zapracovat na svých slabých stránkách u 67 % probandů. Opaku etického a morálního chování je schopno 39 % probandů, kteří za účelem přínosu dokážou lhát. I přes tento fakt lze s ohledem na předešlé odpovědi považovat většinu zkoumaného vzorku za eticky a morálně smýšlející.

Tabulka 22: Četnost odpovědí na otázky týkajících se sebehodnocení ohledně charakterových vlastností a doporučení pro ideální charakterové vlastnosti projektového manažera

Vlastnost	Které tři z těchto charakterových vlastností Vás nejvíce vystihují?	Vlastnost	Vyberte tři z těchto negativních vlastností, které k Vám nejvíce pasují:	Vlastnost	Z předešlých dvou otázek vyberte tři charakterové vlastnosti, kterými by měl projektový/á manažer/ka disponovat:
důvěryhodnost	22	pomlouvačnost	0	důvěryhodnost	16
poctivost	25	nedochvilnost	31	poctivost	4
čestnost	22	bezohlednost	12	čestnost	4
přesnost	4	sobectví	8	přesnost	4
rozhodnost	6	panovačnost	12	rozhodnost	28
svědomitost	8	uzavřenost	51	svědomitost	4
asertivita	13	závist	8	asertivita	8
iniciativnost	7	povýšenost	19	iniciativnost	16
cílevědomost	28	ješitnost	8	cílevědomost	20
vytrvalost	10	lenost	15	vytrvalost	8
samostatnost	24	lajdáctví	12	samostatnost	12
odpovědnost	17	jiné	0	odpovědnost	12
sebejistota	1	x	x	sebejistota	12
otevřenost	4	x	x	otevřenost	4
přesvědčivost	1	x	x	přesvědčivost	12
skromnost	11	x	x	smysl pro humor	7
smysl pro humor	7	x	x	ohleduplnost	4
ohleduplnost	6	x	x	bezohlednost	2
jiné	0	x	x	panovačnost	3
Celkem	216	Celkem	176	Celkem	180

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných se považuje za cílevědomé (28), což je u profese projektového manažera předvídatelné (dosažení cíle projektu). 25 respondentů si myslí, že jsou poctiví a 24 respondentů uvádí samostatnost jako svou typickou charakterovou vlastnost. Ještě za zmínku

stojí vlastnosti důvěryhodnost a čestnost, které byly uvedeny 22x každá. Tyto údaje jsou konformní s předešlými výsledky.

Mezi nejčastěji uváděnou negativní charakterovou vlastností byla uzavřenost (51). Tento výsledek však nekoresponduje s otázkou zaměřenou na otevřenost, kde 60 respondentů bylo dle svých odpovědí zařazeno mezi otevřené manažery. Tento nesoulad lze vysvětlit tak, že v práci působí respondenti jako otevřené osoby a ve svém soukromém životě jsou uzavřeni lidé. Jako typická negativní vlastnost je často uváděná nedochvilnost, což potvrzuje 31 respondentů, kteří ji v dotazníkovém šetření uvedli. Třetím nejčastěji uváděným záporným rysem byla povýšenost (19). U pozic, kde lidé mají určitou moc nad ostatními, lze povýšenost očekávat. Je také zajímavé, že někteří respondenti uvedli pouze jednu nebo žádnou negativní vlastnost oproti pozitivním vlastnostem, kde někteří z nich uvedli i více než tři (v potaz byli brány první tři uvedené).

Dle respondentů by měl projektový manažer disponovat charakterovými vlastnostmi rozhodnost (28), cílevědomost (20) a důvěryhodnost (16). Při porovnání, co si o sobě respondenti myslí a jaké charakterové vlastnosti projektového manažera považují za ideální, se shodují vlastnosti cílevědomost a důvěryhodnost. Pouze 6 respondentů se pokládá za rozhodné.

Tabulka 23: Pořadí faktorů formulujících charakterové vlastnosti

Faktory	Pořadí		
	První	Druhé	Třetí
Biologické	12	15	37
Sociální	20	38	12
Sebeutváření	40	19	23

Zdroj: vlastní zpracování

Největší váhu přikládali respondenti faktoru sebeutváření (40x uveden na prvním místě). Jako druhý faktor s největším vlivem na formulování jejich charakterových vlastností byly uvedeny faktory sociální (38 respondentů uvedlo na druhém místě). Jako nejméně podstatné považují respondenti faktory biologické (37x uvedeny jako třetí). Dle odpovědí respondentů lze tedy konstatovat, že největší vliv na utváření charakterových vlastností má člověk sám, jeho názory, postoje a to, jak je přijme.

DISKUSE VÝSLEDKŮ

Předmětem výzkumu je především determinovat základní charakterové vlastnosti projektového manažera na základě dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na osobní názor respondentů ohledně jejich charakterových vlastností a předpokladů k výkonu této profese. Dále dvě otázky se snaží zjistit pohled respondentů na ideální charakterové rysy, kterými by měl projektový manažer disponovat, a na důležitost faktorů utvářejících tyto rysy.

Součástí dotazníku jsou také socio-demografické otázky sloužící pro lepší pochopení zkoumaného vzorku. Z výsledků na tyto otázky vyplynula různorodost zkoumaného souboru, čímž byl naplněn jeden z dílčích cílů – získat nesourodý vzorek respondentů s odlišnými znaky jako pohlaví, věk, vzdělání a délka praxe. Tento fakt napomáhá k obecnějšímu stanovení charakterových vlastností a odbourává subjektivní názory omezených právě těmito faktory. Jediný trend zkoumaného vzorku je jeho většinové zastoupení mladých a nezkušených manažerů. To mělo nejspíše dopad na otázku týkající se sebekontroly, kde většina respondentů má s touto vlastností určitý problém. Lze se domnívat, že na to má vliv krátká praxe v oboru. Řešení tohoto nedostatku nabízí výsledky odpovědí na další z otázek zaměřených na zkoumání přizpůsobivosti (ochotě učení se novým věcem, což je zřejmé u vysokého zastoupení absolventů vysokých škol). K získání větší sebekontroly by měl také přispět fakt, že celý soubor probandů se považuje za trpělivé při kontaktu s ostatními. Ztráta sebekontroly zde byla zapříčiněna nejspíše opakovaným neúspěchem.

Jeden z vylučujících se faktů zjištěný při zkoumání celkových výsledků vyvstal, když 89 % respondentů souhlasilo s výrokem, že respektují názory ostatních a v jedné z dalších otázek 61 % uvedlo, že v žádném případě neustupují, pokud s druhým nesouhlasí. Jako příčinu tohoto považují za rozhodující vliv faktoru nesouhlasu s druhým, i když respektovat by se mělo bez výjimek. Jiným možným zapříčiněním by mohla být skutečnost, že se jedná o projektové manažery, tedy nadřízené, kteří rozhodují o konečných činnostech a nesou za ně zodpovědnost.

Z dalších výsledků dotazování vyplývají dobré předpoklady pro charakterové vlastnosti projektového manažera. Většina respondentů se tak jeví jako dobrými vůdci. To dokazují odpovědi na otázky zaměřené právě na vůdcovství, ale i další. Více než ¾ respondentů

pociťují respekt od členů projektového týmu a dokážou snadno nadchnout druhé pro své myšlenky. Další faktem, který dokazuje náležité předpoklady pro vůdcovství (viz. subkapitola 5.5.1. Vůdcovství), jsou výsledky z dotazování na otázky zkoumající iniciativu a organizační schopnosti. V těchto otázkách se většina respondentů považuje za iniciativní pracovníky a za dobré organizátory své práce. Jediným narušujícím faktem je zde vysoký podíl respondentů (72 %), kterým hodně záleží na mínění druhých. To neguje skutečnost, že 84 % dotazovaných je spokojeno se svými charakterovými vlastnostmi, disponují tedy určitou dávkou sebedůvěry a sebevědomí.

Další odpovědi také naznačují výborné dispozice pro vykonávání profese projektového manažera. Jednou z nich jsou komunikační dovednosti a schopnost správně naslouchat. Tuto skutečnost potvrzují kladné výsledky na otázku, zda členové týmu vždy přesně pochopí, co od nich manažer vyžaduje (95 % respondentů s tímto výrokiem souhlasilo). Majoritní podíl zkoumaného vzorku potvrdil, že při naslouchání dávají nejen gesty najevo svůj zájem o řeč partnera, ale také si všímají verbálních i neverbálních projevů při rozhovoru. Jiným nutným předpokladem je umění efektivně delegovat. Dle výsledných odpovědí zkoumajících právě tuto vlastnost projevila opět většina respondentů, že jí disponují. Řídí se totiž zásadami správného delegování, kdy pověřují své podřízené důležitými úkoly vč. zodpovědnosti za jejich splnění.

Zbylé zjištěné výsledky také nasvědčují dobrým předpokladům pro to být projektovým manažerem, např. umění motivace, požadování a poskytování zpětné vazby, určitá míra nadhledu, brání zodpovědnosti za celý projektový tým.

Za největší zjištěný nedostatek považují skutečnost, že 39 % probandů je schopno lhát v případě, že jim to přinese prospěch. To naznačuje chybějící míru etiky a morálky těchto probandů. V kontextu s tímto zjištěním uvádím fakt, že 69 % probandů souhlasilo s výrokiem: „Znáte dobře své slabé stránky a snažíte se je eliminovat.“ Obě tyto odpovědi jsou v určitém rozporu, protože schopnost lhát považují bezpochyby za slabou stránku. Tito probandi by si tedy tuto svoji slabost měli uvědomit a dle své odpovědi se jí snažit odstranit, a tím jít příkladem svému projektovému týmu.

ZÁVĚR

Na úspěšnosti a efektivním průběhu projektu má bezpochyby významný podíl osoba projektového manažera. Jak uvádí první kapitoly, pro zvládnutí této profese jsou nutné komplexní schopnosti a dovednosti týkající se komunikace, organizování, motivování, sebekontroly, vedení týmu a další. Tyto nároky kladou vysoké požadavky na osobu projektového manažera i na jeho charakterové vlastnosti.

Projektový manažer je zodpovědný za celkový chod projektu a za zdárné splnění jeho cíle. Nedílnou a hlavní součástí jeho práce je vedení týmu. Projektový manažer by měl zvládat umění motivovat své členy týmu, a tím dosáhnout efektivní spolupráce. Měl by být otevřený, čímž bude poskytovat pocit členům týmu, že jejich myšlenky a nápady jsou vítané. Také by měl být schopen určité míry empatie, kdy dokáže lépe porozumět jednotlivcům v týmu, a tím se lépe vcítit do jejich situace. Pod efektivní vedení týmu patří mimo jiné delegování práce. Pro účinné předávání úkolů je nutné, aby manažer hleděl na schopnosti a dovednosti pracovníka v kontextu se znalostmi potřebnými pro daný úkol. Snažil se delegovat takové činnosti, které přispějí k rozvoji jedince. Motivací ke zdárnému splnění cíle delegovaného úkolu by mělo být předání zodpovědnosti za jeho dokončení.

Jeden z nejdůležitějších požadavků na něj kladených je nadprůměrné zvládnutí komunikace a naslouchání. Manažer musí umět jasně a zřetelně vyjádřit své myšlenky, tak aby druzí správně a bezchybně pochopili, co se od nich požaduje. Pro bezproblémový chod projektu je nutné nejen umět se dobře vyjádřit, ale také správně naslouchat. Umění aktivního naslouchání se značí tím, že partnerovi dáváme zřetelně najevo zájem o jeho řeč, např. různými reakcemi, posunky, gesty atp. Po ukončení rozhovoru by měl manažer být schopen stručně a bez zkreslení shrnout průběh a vyzdvihnout důležité body řeči partnera.

Všechny tyto rysy a schopnosti jsou předpokladem pro vůdcovství. Každý úspěšný projektový manažer by měl být alespoň určitou měrou vůdce. To představuje veliký vliv manažera na ostatní a na jejich chování. Manažer by měl jít příkladem nejen celému projektovému týmu, měl by být ochoten brát na sebe zodpovědnost. Schopnost učit se rychle

novým věcem a k tomu potřebná ochota jsou známky dobrého vůdce a také přizpůsobivosti. Tu charakterizuje schopnost umět se rychle a správně rozhodovat.

V dotazníkovém šetření byla také zahrnuta otázka, zda manažeři více používají intuici či rozum. Výsledky odpovědí byly velmi vyrovnané – 44 % respondentů se řídí více intuicí a 50 % rozumem. Manažer by se měl rozhodovat na základě své intuice podložené rozumovými znalostmi.

Někteří manažeři v dotazníku upřednostňovali zavedené postupy a druzí proinovační přístup. Je sporné preferovat proinovační nebo tradiční přístup k práci, velice totiž záleží na dané situaci. V některých případech, např. u rutinní práce, je efektivnější využít již vyzkoušené postupy. K řízení projektů, které představují vždy novou situaci, je vhodnější využívat spíše proinovační způsob vedení.

Jako určitou nadstavbou pro charakterové vlastnosti projektového manažera mohou být brány jeho životní elán a určitý nadhled, kdy manažera uspokojuje výkon jeho profese a kdy si dokáže ze sebe udělat legraci v případě nezdaru. Schopnost hledat v lidech a situacích něco pozitivního určitě také bude přispívat k příjemné atmosféře na pracovišti.

Pokud budou shrnuty předešlá tvrzení vyvozená z podkladů v teoretické části a z dotazníkového šetření, vyvstane soubor základních charakterových vlastností, které jsou nezbytné pro profesu projektového manažera:

- Komunikativnost – projektový manažer by měl disponovat nadprůměrnými schopnostmi komunikace a naslouchání projevující se také asertivním chováním a schopností motivovat druhé.
- Osobní charisma – patří do vůdcovství (viz. výše), manažer by měl oplývat určitou měrou sebevědomí a sebedůvěry.
- Prosociální vlastnosti – zahrnují schopnost empatie, sebekontroly a charakterovou vlastnost otevřenost.
- Přizpůsobivost – v profesi projektového manažera je nutné neustále se vzdělávat v rámci svého oboru i mimo něj.

- Cílevědomost – každý projektový manažer by měl být zaměřen na úspěšné splnění cíle projektu, působit iniciativně.
- Poctivost, důvěryhodnost a čestnost – tyto vlastnosti spadají do oblasti etiky a morálky.
- Samostatnost – manažer by měl být schopen se rozhodovat sám na základě své intuice a rozumu.

Do výčtu nebyly zahrnuty kompetence manažera, jako např. organizační schopnosti, technické dovednosti a jim podobné, protože nespádají do oblasti charakterových vlastností.

Vzhledem ke složitosti dané problematiky a různým omezením byly determinovány hlavní charakterové vlastnosti projektového manažera nutné pro úspěšné vedení projektu. Byl tak splněn cíl diplomové práce.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide): (PMBOK guide) /*. 4th ed. Newtown Square, Pa: Project Management Institute, 2000, 216 s. ISBN 18-804-1023-0.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Ilustrace Vladimír Renčín. Praha: Grada, 2008, 268 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
- [4] COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-852-1341-9.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [6] GRINC, Jaroslav. *Právo pro politology*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 147 s. ISBN 978-802-4729-213.
- [7] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 234 s. Manažer. ISBN 80-722-6917-8.
- [8] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 776 s. ISBN 978-807-7367-569-1.
- [9] HENYCH, Michal. *Dá se důvěra měřit?*. In: TC Business School [online]. 2008 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0217-duvera-i>
- [10] KERZNER, Harold. *Project Management Workbook to accompany Project Management - a systems approach to planning, scheduling and controlling: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 6. ed. New York: Wiley, 1998. ISBN 978-047-1292-715.
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: návrat etiky charakteru*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

- [12] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [13] LOJDA, Jan, Kevin FORSBERG a Howard COTTERMAN. *Manažerské dovednosti: the integrated vocabulary of project management and systems engineering*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [14] LUKAS, Josef. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.
- [15] Manažerská mřížka (Managerial Grid). In: *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/manazerska-mrizka>
- [16] MAYLOR, Harvey. *Project Management*. Third edition. Essex: Pearson Education Limited, 2003, 411 s. ISBN 0-279-65541-8.
- [17] MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980c1973, 217 s. ISBN 01-361-0402-9.
- [18] MOOZ, Hal, Kevin FORSBERG a Howard COTTERMAN. *Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering*. 6. ed. Chichester: Wiley, 2003, 384 s. ISBN 04-712-6924-7.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozšířené vyd., v Akademii vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- [20] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1998, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- [21] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [22] PARKINSON, C. *Zákony profesora Parkinsona: návrat etiky charakteru*. 3., dopl. vyd. Ilustrace Vladimír Renčín. Praha: Eminent, 2003, 252 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-728-1134-7.
- [23] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

- [25] PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Ilustrace Vladimír Renčín. Praha: Grada, 2009, 176 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3057-8.
- [26] PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s., ISBN 80-7169-250-6.
- [27] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [28] RICCHIUTE, David N. *Audit*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 792 s. ISBN 80-856-0586-4.
- [29] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / . Ostrava: Key Publishing, 2007, 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [30] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Vydání první. Brno: Computer Press, a. s., 2009, 380 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [31] SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. 1. české vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, 246 s. ISBN 80-244-0249-1.
- [32] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [33] Top manažer - 10 vlastností pravého vůdce. In: Ipodnikatel.cz [online]. 2011 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/top-manazer-10-vlastnosti-praveho-vudce.html>
- [34] WYSOCKI, R. *Effective project management*. Vyd. 1. New York: J.Wiley, 2000, 359 s. ISBN 04-713-6028-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazníkové šetření - Charakterové vlastnosti projektového manažera

Příloha A

Charakterové vlastnosti projektového manažera

Vážená manažerko, vážený manažere,

jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na Univerzitě Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní. Tímto Vás chci požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření „Charakterové vlastnosti projektového manažera“, které je součástí mé diplomové práce stejného názvu.

Cílem tohoto dotazování je determinovat běžný charakter projektového manažera a vymezit škálu základních charakterových vlastností, kterými by projektový manažer měl disponovat.

Jedná se o anonymní dotazník s krátkými otázkami, na které lze rychle a bez zdlouhavého přemýšlení odpovědět. Jeho vyplnění Vám zabere max. 15 min. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Pokud nebude uvedeno jinak, vyberte vždy pouze jednu Vámi zvolenou odpověď.

V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření a v případě jakýchkoliv dotazů pište na:

KochTomas@seznam.cz

Děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený vyplňováním dotazníku.

S pozdravem

Bc. Tomáš Koch

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

1) Je pro Vás těžké seznámit se s novými lidmi?

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

2) Respektujete názory ostatních bez výhrad?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3) Jste trpělivý/á při kontaktu s ostatními?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4) Ostatní lidé vždy přesně pochopí to, co jste si po nich vyžádal/a.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

5) Gesty, poznámkami a případnými dotazy dáváte při řeči partnera viditelně najevo, že nasloucháte.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím

6) Při jednání sledujete mimo toho, co druhý říká (obsah sdělení), i způsob jakým to říká (výraz tváře partnera, jeho gesta, tón a intonace hlasu).

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím

7) Poskytujete členům projektového týmu otevřenou a vyváženou zpětnou vazbu?

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

8) Požadujete po svých spolupracovnících zpětnou vazbu na Vás?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9) Vaši spolupracovníci se Vás nebojí zeptat na cokoli.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

10) Pochválíte někdy své kolegy bez důvodu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11) Snažíte se hledat u ostatních jejich nejlepší vlastnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12) V případě, že se Vám před lidmi něco nepodaří, dovedete si sám/sama ze sebe udělat legraci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13) Dovedete v krizových situacích nalézt něco pozitivního/přínosného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14) Cítíte od členů projektového týmu uznání, jejich respekt vůči Vám?

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

15) Zapojujete své podřízené do rozhodování o důležitých úkolech?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16) Při delegování zároveň předáváte i kompletní zodpovědnost za výsledek.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

17) Jaký z těchto postupů při jednání s podřízenými preferujete?

- jednoznačný příkaz
- diskusi
- nechat volnost při práci
- nechat rozhodnout ostatní

18) Vykazujete v práci vysokou míru iniciativy.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

19) Dovedete snadno nadchnout druhé pro své myšlenky a nápady?

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

20) Dokážete říci ne za jakékoliv situace.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

21) Jste spokojený/á se svými vlastnostmi, které Vás charakterizují?

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

22) Záleží Vám hodně na mínění lidí z vašeho okolí?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23) Učíte se rychle novým věcem?

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

24) Považujete za nutné se kontinuálně vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

25) Rychle rozhodnout o důležité pracovní záležitosti Vám:

- nečiní problém
- přivodí stres
- nedělá radost
- Jiné:

26) Za předpokladu, že nastane nějaká krizová situace nejprve:

- hledáte vinu u ostatních
- hledáte důvod, proč nastala
- hodnotíte, zda jste ji nezpůsobil/a Vy
- Jiné:

27) Uznáváte jen vyzkoušené a tradiční postupy?

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím

28) Daří se Vám vždy si dobře zorganizovat práci?

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

29) Řídíte se spíše intuicí než rozumem?

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

30) Nedělá Vám problém nést sám/sama zodpovědnost za celý projektový tým.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

31) Býváte běžně skeptičtí a očekáváte neúspěch?

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

32) Snášíte dobře kritiku na Vás?

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

33) Rozčílíte se snadno, když se Vám něco nedaří?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

34) V žádném případě neustupujete těm, se kterými nesouhlasíte?

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

35) Vždy dostojíte svým slovům.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

36) Znáte dobře své slabé stránky a snažíte se je eliminovat.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

37) V případě, že Vám to přinese nějakou výhodu, dokážete lhát.

- silně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- silně nesouhlasím
- nemohu posoudit

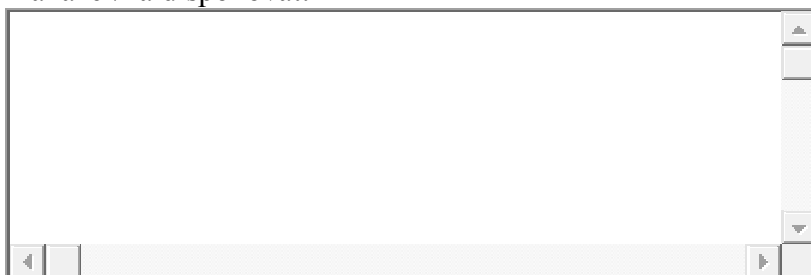
38) Které tři z těchto charakterových vlastností Vás nejvíce vystihují?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> důvěryhodnost | <input type="checkbox"/> iniciativnost | <input type="checkbox"/> přesvědčivost |
| <input type="checkbox"/> poctivost | <input type="checkbox"/> cílevědomost | <input type="checkbox"/> skromnost |
| <input type="checkbox"/> čestnost | <input type="checkbox"/> vytrvalost | <input type="checkbox"/> smysl pro humor |
| <input type="checkbox"/> přesnost | <input type="checkbox"/> samostatnost | <input type="checkbox"/> iniciativní jednání |
| <input type="checkbox"/> rozhodnost | <input type="checkbox"/> odpovědnost | <input type="checkbox"/> ohleduplnost |
| <input type="checkbox"/> svědomitost | <input type="checkbox"/> sebejistota | <input type="checkbox"/> Jiné: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> asertivita | <input type="checkbox"/> otevřenost | |

39) Vyberte tři z těchto negativních vlastností, které k Vám nejvíce pasují:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pomlouvačnost | <input type="checkbox"/> závist |
| <input type="checkbox"/> nedochvilnost | <input type="checkbox"/> povýšenost |
| <input type="checkbox"/> bezohlednost | <input type="checkbox"/> ješitnost |
| <input type="checkbox"/> sobectví | <input type="checkbox"/> lenost |
| <input type="checkbox"/> panovačnost | <input type="checkbox"/> lajdáctví |
| <input type="checkbox"/> uzavřenost | <input type="checkbox"/> Jiné: <input type="text"/> |

40) Z otázky 38) a 39) vyberte tři charakterové vlastnosti, kterými by měl projektový/á manažer/ka disponovat:



41) Seřadte následující faktory dle toho, jaký jim přikládáte význam při formování Vašeho charakteru:(1 největší význam, 3 nejmenší význam)

	faktory biologické (vrozené, zděděné)	faktory sociální (vliv sociálního prostředí)	faktory sebeutváření (utváření sám/sama sebe)
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42) Kolik let zastáváte pozici projektového/é manažera/ky?

- do 2 let
- 3 roky - 5 let
- 6 let - 10 let
- 11 let - 15 let
- 16 let a déle

43) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- vyučen/a
- středoškolské
- vysokoškolské
- Jiné:

44) Vaše pohlaví:

- muž
- žena

45) Kolik je Vám let?

- do 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- 66 a více

Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplněním tohoto dotazníku.

S pozdravem a přáním pěkného dne
Bc. Tomáš Koch