

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**FAKTORY ÚSPĚCHU U PROJEKTOVÝCH
MANAŽERŮ PS UP**
**SUCCESS FACTORS OF PROJECT MANAGERS AT
PS UP**

Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Mgr. Martina Friedlová

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Faktory úspěchu u projektových manažerů PS UP“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla veškeré použité podklady a literaturu.

V Olomouci 31. 3. 2014

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D., za odborné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat všem účastníkům výzkumu, projektovým manažerům Projektového servisu Univerzity Palackého v Olomouci, a jeho ředitelce Mgr. Gabriele Pokorné, za vstřícnou spolupráci a zájem o výzkum.

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	7
1.2 Projekt	8
1.3 Požadavky na projekt a projektové cíle	9
1.3 Projektové řízení	14
1.4 Zájmové skupiny projektu a organizační struktura projektu	15
1.5 Standardy a certifikace v projektovém managementu	16
2 OSOBNOST PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	20
2.1 Vybrané přístupy k osobnosti projektového manažera	20
2.2 Osobnost projektového manažera podle IPMA	22
2.3 Osobnostní rysy manažerů podle Dulewicze a Higgse	29
2.4 Další koncepty dovedností projektových manažerů	30
2.5 Preferované osobnostní charakteristiky u projektových manažerů	30
3 ÚSPĚŠNOST ŘÍZENÍ PROJEKTU A FAKTORY ÚSPĚCHU PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	31
4 PROJEKTOVÝ SERVIS UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI A SPECIFIKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ	33
5 CHARAKTERISTIKA PROFESNÍCH KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA PSUP	36
EMPIRICKÁ ČÁST	38
6 VÝZKUMNÁ STUDIE	38
6.1 Výzkumný problém	38
6.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	38
6.3 Metodologický rámec výzkumu	39
6.4 Popis základního a výzkumného souboru	40
6.5 Výzkumné nástroje	42
6.6 Etika výzkumu	47
6.7 Metody zpracování a analýza dat	47
7 VÝSLEDKY	50

7.1 Popis osobnostních charakteristik projektových manažerů PS UP ve vztahu k výkonu profese (výsledky k výzkumné otázce č. 1)	50
7. 2 Pozitivní motivační faktory v práci projektového manažera PS UP (výsledky k výzkumné otázce č. 2).....	70
7.3 Negativní motivační faktory v práci projektového manažera PS UP (výsledky k výzkumné otázce č. 3).....	74
7.4 Souvislosti osobnostních charakteristik projektových manažerů PS UP a vybraných oblastí jejich profesního úspěchu (výsledky korelační analýzy k hypotézám H1, H2, H3, H4 a H5)	78
8 DISKUZE	80
9 ZÁVĚR	84
10 SOUHRN	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY.....	89
PŘÍLOHY.....	95

ÚVOD

Alenka se zeptala Kočky: „Neřekla byste mi, prosím Vás, kudy odsud mám jít?“

„To závisí ponejvíce na tom, kam se chcete dostat“, řekla Kočka.

„To je skoro jedno kam...“, řekla Alenka.

„...jen když se někam dostanu“, dodala Alenka jako na vysvětlenou.

„Ó, někam se dostanete zcela jistě“, řekla Kočka, „jen když půjdete dost dlouho.“

Alenka cítila, že tomu nelze odporovat.

Lewis Carrol, Alenka v říši divů

Projektové řízení je v dnešní době výsostně aktuálním tématem. Po politické a ekonomické transformaci 90. let a současně s nástupem internetu prudce vzrostla potřeba vyvíjet nové věci, odlehčit struktuře ve zkosnatělých státních podnicích a vyvinout mladé, flexibilní firmy i produkty. I v českých firmách se začala prosazovat potřeba vyvíjet nové produkty prostřednictvím projektové práce.

V současné době už nikoho nepřekvapí, že nové nápady a různé typy práce jsou označovány za projekty. Nejen, že jsou tak označovány, ony jimi skutečně jsou. Jsme také svědky zajímavého vývoje v struktuře organizací i ve struktuře zaměstnání, kterým se lidé, zejména mladší, věnují. Na jedné straně roste počet fúzujících firem, velká řada z nich je řízena pomocí dílčích projektů, stále se zvyšují nároky na nové pracovníky. Na druhé straně se však ve zvýšené míře objevují pokusy lidí nepřizpůsobit se diktátu firem a věnovat se raději práci, která se jim zdá přirozená, vytvořit něco nového, jedinečného. Poněkud paradoxně, i tyto snahy jsou vlastně malými projekty.

Osobně jsem se s projektovými manažery a Projektovým servisem Univerzity Palackého v Olomouci poprvé setkala v roce 2006 jako hlavní koordinátor evropského projektu Umění: prostor pro život a hru. V průběhu let a se hromadícími zkušenostmi z vlastního projektového řízení jsem si kladla otázku, co vlastně činí projektové manažery úspěšnými a jak se jejich úspěch vztahuje k jejich osobnostem.

Předkládaná práce je jednou z možných odpovědí na tuto otázku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je souhrnem dílčích aktivit, které spadají do řízení procesů změny v podobě tzv. projektů. Po několika detailech z historie oboru se věnujme nejprve projektu, jeho definici, jeho vstupům a výstupům, dále projektovému řízení jako celku a stručnému přehledu metodik a certifikací, které byly vyvinuty pro zvýšení kvality řízení projektů.

1.1 Vznik projektového řízení

Projektové řízení začalo postupně vznikat po druhé světové válce v prostředí nadnárodních firem (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). K příčinám postupné transformace nadnárodních firem od liniové organizační struktury k maticové struktuře, hojně propojenou s projekty, přispělo několik faktorů. Jedním z faktorů bylo (a stále je) působení celé řady změn, ať již ve stále globálnější ekonomice, v potřebách zákazníků, v možnostech komunikace. Velké firmy, tradičně vystavěné ve vertikální rozhodovací hierarchii, začaly postrádat flexibilitu, bylo nutné procesy zefektivnit tak, aby v přiměřeném čase vznikl kvalitní produkt, odpovídající potřebám zákazníků nebo klientů. Projektové řízení zpřesňuje výsledky práce, zrychluje procesy a optimalizuje dosažení výsledků v čase, kvalitě a za využití určitého objemu nákladů.

Dalším z faktorů vzniku projektového řízení byla postupná proměna státních ekonomik v jeden globální ekonomický systém, spojený s nutností přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám. Nutnost rychlých změn byla ještě umocněna nástupem informačních technologií a faktickou globalizací světové ekonomiky díky internetu.

Významným faktorem, primárně v ekonomicky rozvinutých zemích, je rovněž důraz na individualitu. Nebudeme se zde pouštět do výkladu sociálněpsychologických a sociálních jevů, považujeme však za důležité zmínit fakt, že mimo globalizace trhů existuje a stále se více prosazuje protipohyb ve formě zvýšení pozornosti k jedinečnosti člověka a jedinečnosti jeho potřeb. To s sebou přináší další nároky na flexibilitu firem a potřebu rychlých a zároveň kvalitních řešení, orientovaných na zákazníka.

V 60. letech 20. století začaly vznikat první standardy projektového řízení a postupně vznikly profesní organizace a celosvětově platné certifikace. Mezi nejvýznamnější organizace, sdružující specialisty projektového řízení, se řadí Project Management Institut

(PMI)¹ se sídlem v Newtownu (USA, Pennsylvánie) a International Project Management Association (IPMA)² se sídlem v Amsterdamu.

1.2 Projekt

Existuje mnoho definic projektu, každá z nich vychází z jiného metodického zázemí projektového řízení, každá uchopuje projekt a projektové řízení v jiné šíři či hloubce. Pro účely textu diplomové práce uvedme definice, které vycházejí z mezinárodních standardů.

A Guide of the Project Management Body of Knowledge (dále PMBoK® Guide) jako standard Project Management Institutu (dále PMI), ve své nejnovější edici z r. 2013 uvádí, že „projekt je časově ohraničené úsilí vynaložené proto, aby vznikl jedinečný produkt, služba nebo výsledek“ (2013, 3).

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, 420) představují projekt jako „časově, nákladově a zdrojově omezený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků“.

Výkladový slovník pojmů, příloha č. 3 Národního standardu kompetencí projektového řízení, verze 3.2 přináší zpřesňující definici: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“ (2012, 270). Podstatou všech zmíněných definic je řízení procesu změny z výchozího do finálního, definovaného stavu.

Podstatnými faktory projektů jsou zde časová ohraničenost a jedinečnost projektového cíle nebo projektových výsledků. Obojí vymezuje projekt jako jedinečný, neopakovatelný soubor aktivit (Svozilová, 2006). Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) definují více tzv. projektových kritérií, která pomáhají rozlišit, kdy se o projekt skutečně jedná – správné vymezení projektu a vhodně zvolené projektové postupy pak zvýší efektivitu procesu změny.

Mezi projektová kritéria patří:

- Jedinečnost cíle

¹ Project Management Institut s celosvětovou působností kromě udržování a zpřesňování standardů na jednotlivé pozice v projektovém řízení organizuje mezinárodní kongresy a řadu seminářů, <http://www.pmi.org/>.

² International Project Management Association, zakotvená primárně v evropském prostředí, se mimo standardů věnuje výzkumům, zejména v oblasti kompetenčních modelů, <http://ipma.ch/>.

- Vymezenost termínu, rozpočtu a zdrojů
- Potřeba zapojení odborníků různých specializací nebo oborů
- Nadprůměrné riziko – nejistota dosažení výsledků s ohledem na velké množství změn a jedinečnost aktivit
- Komplexnost a složitost

Za projekt tedy můžeme považovat například vývoj nového produktu nebo služby, vývoj a implementaci nového informačního systému, přípravu a realizaci mezinárodní konference, výstavbu budovy, navržení hřiště pro děti, zavedení nových personálních procesů ve společnosti a podobně (PMBok® Guide, 2013).

Každý z uvedených projektů, s ohledem na své cíle a prostředí, ve kterém se realizuje, bude pro svůj zdárný průběh a dosažení výsledků potřebovat jiný přístup, jiné charakteristiky, jiné vědomostní vybavení u projektových pracovníků. Systém, ve kterém se projekt vytváří, který je určitým způsobem vymezen a který využívá definovaných vnitřních a vnějších vazeb, nazýváme **kontextem projektu** (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Kontext projektu je utvářen několika entitami – původem projektu (interní vs. externí zadavatel projektu), výstupem projektu (hmotné vs. nehmotné výstupy projektu, využití výstupů projektu), jeho velikostí (celkovým objemem nákladů, mírou komplexity atd.) a legislativním uspořádáním (práce na zakázku vs. interní projekt, projekty financované z různých dílčích zdrojů a jiné typy). Projekty realizované na Univerzitě Palackého vznikají ve velmi specifickém kontextu, který přímo ovlivňuje řízení projektu a zúčastněné strany, jak o tom budeme hovořit níže.

1.3 Požadavky na projekt a projektové cíle

Projekt lze také uvažovat jako řízený proces změny ze stavu A do stavu B, kdy požadavky na projekt vyplývají z potřeb zákazníků, klientů, společnosti apod. Požadavky jsou následně transformovány do projektového cíle, který lze také jinak charakterizovat jako vytvoření koncových výsledků, odsouhlasených zúčastněnými stranami. Cíl projektu optimálně navazuje na strategii organizace, projekty mimo strategii organizace čerpáním zdrojů a časovou nákladností organizaci rozptylují a z dlouhodobého hlediska jí brání v dosažení strategických výsledků.

K dosažení koncových výsledků by měla být vypracována tzv. **strategie projektu**. Ta zahrnuje jednak **pečlivé vymezení cílů**, jednak detailní **analýzu současného stavu**, ve kterém se organizace nachází. Teprve zajištění obou krajních entit disponuje projektového manažera k otázce nejvhodnější strategie k dosažení výsledků.

Pečlivé vymezení cílů je přitom poměrně náročnou záležitostí, která vyžaduje spolupráci zúčastněných stran. Čím přesněji je cíl vymezen, tím přiléhavější strategii projektu je možno zvolit a tím méně nejistoty bude provázet projektové aktivity.

Jednou z pomůcek, jak správně definovat projektové cíle, je technika SMART (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Cíl projektu by tedy měl být:

S – specifický, konkrétní (specific)

M – měřitelný (measurable)

A – akceptovaný (agreed)

R – realistický (realistic)

T – termínovaný (timed)

Teprve cíl projektu se všemi výše uvedenými charakteristikami zakládá je možno při vyhodnocení projektu označit jako splněný nebo nesplněný.

Trojimperativ projektu

Jestliže uvažujeme vytvoření výsledků projektu s ohledem na jeho výše uvedené definice, můžeme konstatovat, že třemi základními charakteristikami, bez ohledu na specifikaci projektového cíle, jsou CO, KDY a KOLIK. CO zastupuje **kvalitu dodaného výsledku**, KDY **čas potřebný k dosažení výsledků** a KOLIK náklady neboli **zdroje**. Za náklady jsou považovány zdroje finanční, materiální, lidské a informační.

Tyto entity jsou označovány jako tzv. trojimperativ projektu. Navzájem se ovlivňují a při řízení projektu je zapotřebí je optimálně vyvážit a zvolit postavení našeho projektového cíle vůči těmto entitám. Příkladem nám může být stavba nového univerzitního centra. Jestliže je univerzitní centrum jako výsledek projektových aktivit definováno ve své kvalitě, rozhodnutí o čase potřebném k vypracování projektu přímo ovlivňuje jeho zdroje, například požadavek na ukončení stavby centra v poloviční lhůtě znamená ovlivnění zdrojů – pro tentýž výsledek potřebujeme dvojnásobek zdrojů.

Jiným příkladem z praxe mohou být hojně se vyskytující nekvalitně provedené developerské počiny – při současném tlaku na kratší termín odevzdání staveb a nižší náklady se setkáváme s výrazným snížením kvality odevzdaného výsledku.

Následující text této podkapitoly přináší vybrané klíčové poznatky k vytváření výsledků projektu, k časovému rozložení projektových aktivit a k projektovým zdrojům. Byly vybrány tak, aby usnadnily orientaci v problematice a aby byly dostatečným, ne však zdlouhavým základem pro empirickou část práce.

Logický rámec projektu

Logický rámec projektu (LF) je pomůcka, vytvořená pro precizní definování projektu a jeho výsledků a pro podporu provázanosti projektových procesů. V roce 1969 ji vyvinul L. Rosenberg (Štefánek a kol., 2011) po rozpracování v German Technical Cooperation (GTZ) je široce využívána. Logický rámec je nezbytností zejména pro multilaterální projekty, je však rozšířen také v projektech s menším budgetem a nižší komplexitou, protože precizuje dílčí projektové aktivity a výrazně zpřesňuje požadavky na projektové týmy.

Logický rámec můžeme charakterizovat jako detailně specifikovanou strategii projektu, tedy velmi podrobnou deskripci, jak se z výchozího stavu dosáhneme projektových výsledků, a to se zvláštním zřetelem k tzv. vlastníkovi, tedy zadavateli projektu a k celkovému kontextu projektu a záměru zadavatele. Právě perspektiva zadavatel projektu – řešitel projektu je pro logický rámec podstatná; přímo odkazuje k „akceptovatelnosti“ cílů projektu z pravidla SMART.

Logický rámec projektu tak na jedné ose zdůrazňuje kauzalitu:

Klíčové činnosti ➡ Výstupy ➡ Cíl ➡ Záměr (zadavatele)

Druhá osa je věnována především ověřitelným ukazatelům, zdrojům ověření a předpokladům, za kterých se kauzalita, a tím i záměr zadavatele projektu, naplňuje. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, 68) znázorňují logický rámec následující tabulkou:

Tabulka č. 1 Logický rámec projektu

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	nevyplyne se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Využití logického rámce projektu přináší nesporné výhody. Jednou z výhod je dohoda mezi vlastníkem a realizátorem projektu, co, proč a jak bude realizováno. Další z výhod je snadná kontrola z obou stran, zda projektové aktivity probíhají podle plánu, v neposlední řadě je logický rámec nástrojem, s jehož pomocí lze projekt jednoznačně a hutně prezentovat.

Životní cyklus projektu

Časové rozložení projektových aktivit je reprezentováno pojmem **životní cyklus projektu**. Označujeme jím činnosti od plánování projektu, přes jeho realizaci a dodání výsledků až po jeho vyhodnocení. (Svozilová, 2006; Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). V projektové praxi se vyskytují nejrůznější typy projektů, liší se mezi sebou komplexitou, časovým rámcem, charakteristikou projektových výstupů, finančním objemem a dalšími faktory. I přes tuto rozmanitost vykazuje základní životní cyklus různých typů projektů obdobné schéma. K životnímu cyklu projektu patří (Doležal, Máchal, Lacko a kol., tamtéž):

1. Stanovení cíle projektu na základě analýzy potřeb (klientů, zákazníků, společnosti, studentů...)
2. Stanovení konkrétních výstupů, optimálně podle pravidla SMART
3. Rozdělení a upřesnění činností, vedoucích k projektovým výsledkům
4. Specifikace vzájemných vazeb mezi aktivitami
5. Výběr pracovníků pro dosažení výstupů projektu
6. Stanovení zodpovědnosti za jednotlivé aktivity. Určení zodpovědnosti musí být definováno nejen výsledkem, ale také jeho kvalitou, časem, financemi/zdroji a způsobem provedení.
7. Analýzy rizik při práci na projektových výstupech
8. Realizace projektového plánu
9. Zhodnocení, analýza úspěchu projektu – projektové cíle, náklady i čas.

Činnosti s označením 1., 2., 3. a 4. jsou zakomponovány do logického rámce. Jak upozorňuje PMBoK® Guide (2013), životní cyklus projektu není shodný s životním cyklem produktu, který je v průběhu projektu vytvořen.

Životní cykly projektů se s ohledem na projektové výstupy mohou velmi lišit, některé projekty se mohou dělit do dílčích projektů, jejichž fáze se mohou nebo nemusí

překrývat. Ve většině projektů však najdeme shodu při posuzování výše nákladů a spotřeby zdrojů v průběhu životního cyklu. Lze konstatovat, že nejnižší náklady a potřeba zdrojů jsou vyžadovány obvykle na začátku životního cyklu projektu. V průběhu realizace projektových aktivit spotřeba zdrojů roste, následně kulminuje před odevzdáním cílů projektu, tedy v závěru realizace projektového plánu, poté v hodnotící fázi projektu postupně klesá.

Objem rizik a nejistoty v průběhu životního cyklu projektu naopak klesá z maxima na počátku projektu do minima na jeho konci. Náročnost zanášení jakýchkoli změn v průběhu trvání projektu je finančně i organizačně náročnější zejména v pozdějších fázích projektu (Svozilová, 2006). Kvalitně provedená analýza a vhodné stanovení projektových cílů tak předchází zatěžujícím změnám v průběhu projektu i finančním vícenákladům.

Zdroje a náklady při realizaci projektu

Cesta k výstupům projektu, zasazeným do kontextu záměru zadavatele, se děje v čase za využití několika typů zdrojů: zdrojů finančních, materiálních (např. přístroje ve výzkumném projektu), zdrojů informačních a zdrojů lidských.

Téměř všechny nefinanční zdroje lze vyjádřit jistým objemem finančních nákladů, kterým ekonomové rozumí jako peněžně oceněné spotřebě výrobních faktorů (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Plánování těchto nákladů a sestavení rozpočtu patří k zásadním aktivitám při plánování projektu a užívá se při něm několika různých postupů.

Rozpočet projektu se sestává obvykle z nákladů přímých, přímo se vztahujících k realizaci projektu, z nákladů nepřímých (režijních) a z nákladů ostatních.

Mezi přímé náklady obvykle řadíme (Svozilová, 2006):

- náklady na práci,
- materiální náklady,
- koupě nebo pronájem technologií,
- cestovné,
- subdodávky,
- externí služby,
- pojištění,
- u některých projektů také náklady na financování.

Nepřímé náklady zahrnují náklady na fungování společnosti, která projekt realizuje, náleží k nim:

- náklady na provoz budov,
- osobní náklady managementu a podpůrných administrativních pracovníků,
- náklady na provoz budov,
- podíl na marketingu a případných externích službách,
- daně a odvody.

Mezi ostatní náklady řadíme především různé typy rezerv, vyplacené bonusy a provize.

Náklady na realizaci projektu, formulované v rozpočtu, se v soukromém sektoru mohou proměňovat v závislosti na krytí z různých zdrojů, nepředpokládané inovaci, která změní plán projektu a podobně. V neziskovém sektoru se krytí projektových nákladů obvykle sestavuje z více zdrojů, proto i zde v průběhu projektu mohou probíhat změny dané neočekávanými okolnostmi. Tato zátěž s nutností flexibilně reagovat na měnící se podmínky je v univerzitním projektovém prostředí výrazně zmírněna (pomineme-li běžné změny v oblasti lidských zdrojů).

1.3 Projektové řízení

Projektové řízení v procesuálním pojetí (PMBok® Guide, 2013, Svozilová, 2006) zahrnuje 5 rodin projektových procesů:

- Zahájení projektu – stanovení cílů projektu, jeho nákladů a způsobu pořízení
- Plánování projektu – stanovení podrobného rozpisu prací, časového harmonogramu, rozpočtu projektu, komunikačního plánu a dalších elementů
- Řízení realizace projektu – koordinace projektových aktivit v realizační fázi, se zvláštním důrazem na komunikaci, řízení kooperace týmu, koordinaci výměny informací mezi vnitřním a vnějším prostředím projektu
- Monitorování a kontrolu projektu – kontrola předmětu projektu, nákladů a dodržování časového harmonogramu realizace
- Uzavření projektu – převedení výstupů projektu do další fáze životního cyklu, závěrečné analýzy a zhodnocení

Každá z těchto oblastí projektových procesů obsahuje celou řadu procesů dílčích s pevně stanovenými pravidly.

1.4 Zájmové skupiny projektu a organizační struktura projektu

Definovali jsme projekt jako „časově ohraničené úsilí vynaložené proto, aby vznikl jedinečný produkt, služba nebo výsledek“ (PMBok® Guide, 2013, 3). Pro efektivní řízení tohoto úsilí a dosažení projektových cílů je relevantní orientace v jednotlivých skupinách, které se na projektu podílejí, a vyjasnění jejich zájmů a autority. Rozlišujeme a. zájmové skupiny projektu a b. organizační strukturu projektu.

- a. **Zájmovými skupinami projektu** (tzv. stakeholders) jsou skupiny lišící se různou úrovní odpovědnosti a rozhodovací autoritou vzhledem k projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). PMBoK® Guide (2013, 16) je charakterizuje jako „jednotlivce nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu a jejichž zájmy mohou být výsledkem projektu pozitivně nebo negativně ovlivněny“. K zájmovým skupinám řadíme především **zákazníka projektu, sponzora projektu, dodavatele projektu, projektového manažera a členy projektového týmu**.

Zákazníkem projektu je jednotlivec, organizace nebo její část, která bude využívat výsledků projektu. Někdy se zákazník projektu kryje s uživatelem výsledků projektu (zákazníkem se např. při stavbě bytového komplexu stává jednak samotný uživatel bytu, jednak realitní společnost, která byty bude nabízet, v širším kontextu také městská část, ve které se bytový komplex staví. Ta bude moci díky stavebnímu projektu poukazovat na svůj rozvoj a lákat nové obyvatele).

Sponzor projektu, který se v některých případech shoduje se zákazníkem projektu, je jednotlivec nebo organizace, která poskytla zdroje pro řešení projektu.

Dodavatelem projektu je organizace, která „na základě kontraktu se zadavatelem projektu poskytuje realizační zdroje a know how, potřebné k dosažení požadovaného výsledku projektu“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, 27).

Nový produkt, služba či výsledek je vytvořen projektovým týmem, který řídí projektový **manažer**, zodpovědný za řízení projektu. **Projektový tým** je řada projektových pracovníků s konkrétními kompetencemi nebo odpovědnostmi, kteří vykonávají projektovou práci (PMBok® Guide, 2013).

Projekt a jeho průběh může být ovlivněn také politickými nebo jinými zájmy některých skupin, které jsou s projektem na první pohled svázány jen velmi volně. Na výběr dodavatele i průběh a výsledek projektu však mohou získat silný vliv. Za všechny zde jmenujme například podezřelé výsledky některých státních tenderů, např. předraženou stavbu rychlostní komunikace D47.

Při realizaci projektu je tedy nezbytně nutné zmapovat všechny zájmové skupiny a jejich cíle, aby byla známa jak jejich cíle, tak možná rizika projektu, která by z nekomunikovaných nebo neošetřených dílčích cílů zájmových skupin mohla plynout.

b. Organizační struktura projektu závisí na mnoha danostech projektu – jeho cílech a výstupech, jeho složitosti, komplexitě i celkovém finančním objemu. Organizační struktura projektu je formalizována různými způsoby: zakládající listinou projektu, plánem projektu nebo sadou pověření k realizaci projektových prací (Svozilová, 2006). Podle typu projektu může struktura zahrnovat větší či menší množství specialistů, může také obsahovat více či méně provázané pracovní skupiny. Klíčovou postavou je však vždy manažer projektu, který úsilí všech pracovníků projektového týmu řídí a který je koordinuje s ohledem na zájmové skupiny projektu.

Konkrétní **odpovědnosti manažera projektu lze shrnout do těchto oblastí** (Svozilová, 2006, 31):

Řízení zdrojů projektu – řízení času, pracovní síly, finančních prostředků, hmotných prostředků (budovy, zařízení, materiál) a informačních technologií.

Plánování a kontrola postupu projektu – efektivní využití zařízení, optimální výkon subjektů, koordinace subdodávek, snížení projektových rizik i předcházení nežádoucím konfliktům.

Řízení ostatních subjektů a procesů – řízení vztahu mezi projektem a okolím, včetně vztahů k managementu společnosti a vztahu se zákazníkem, řízení všech informačních toků s vazbou na projekt.

Z výše uvedeného vyplývá, že řízení projektu a role manažera projektu obnáší vysokou zodpovědnost a že jde o složitý komplex dílčích aktivit, které jsou vzájemně provázány.

1.5 Standardy a certifikace v projektovém managementu

Spolu s postupným rozvojem projektového řízení i s postupující globalizací trhu produktů i pracovních sil vzrůstala také komplexita projektů i nároky na jejich řízení. Pro zajištění efektivity projektového řízení byly proto utvořeny standardy.

Tyto standardy nemají charakter čistě teoretických postupů, ale jsou především postupy a poznatky extrahovanými z projektové praxe. Standardy tedy vznikají na základě srovnání a zkušenosti z jednotlivých projektů v konkrétním prostředí, ve kterém vznikly. Projekt je

však vždy ojedinělým a neopakovatelným procesem s nejrůznějšími typy výsledků z nejrůznějších oblastí lidské činnosti, proto také to, co platí pro jeden projekt, nemusí zcela platit pro projekt jiný.

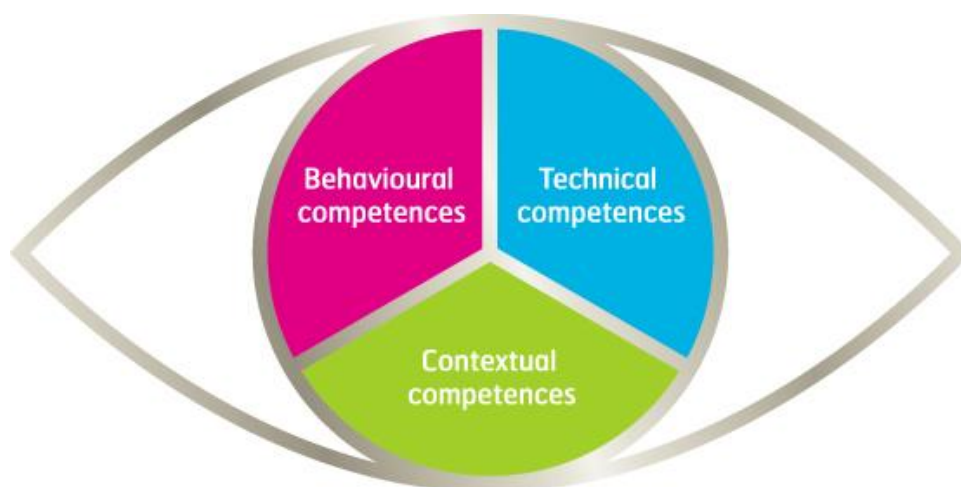
Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, 24) doporučují projektové standardy vnímat „spíše jako inspiraci, nikoli jako tvrdý zákon“, především díky jedinečnosti projektů i vazbě standardů na konkrétní kulturní prostředí.

Standardů projektového řízení existuje několik. Mezi světově uznávané standardy se řadí především PMBoK®(PMI), ICB (IPMA) a PRINCE2® (APM Group Ltd.). Vysvětlení zkratk a informace o mateřských organizacích, které standardy vyvíjejí a spravují, uvádíme v následujícím textu.

IPMA® Competence Baseline – ICB

Tento standard, který vytvořila a dále vyvíjí International Project Management Association, vychází z kompetenčního modelu, tedy definuje schopnosti a dovednosti, které by manažer projektu měl mít. Standard vznikl v 60. letech v Evropě (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Základní kompetence jsou podle ICB rozděleny do tří okruhů – kompetencí technických, behaviorálních a kontextových. Požadavky na technické kompetence projektového manažera stanovují kritéria úspěšného řízení projektu, vymezují požadavky a cíle projektu a mapují řadu dalších oblastí: řízení rizik, organizaci projektu, práci s informacemi, smluvní vztahy a mnohé jiné. K technickým neboli „pevným elementům“ podle české verze National Competence Baseline, verze 3.2 (dále jako CzNCB) patří 20 kompetencí.



Obr. 1 Kompetence projektového řízení podle IPMA

Požadavky ICB na behaviorální kompetence, které nás s ohledem k cíli naší práce budou zajímat nejvíce, se zabývají osobností a chováním projektového manažera a projektových pracovníků. Zevrubně se dotýkají charakteru vůdcovství, motivací, sebekontrolou, práci se stresem, kreativitou, komunikací, etikou a dalšími tématy. K behaviorálním elementům CzNCB řadí 15 kompetencí.

Kontextové kompetence jsou požadovány s ohledem na zasazení konkrétního projektu do rozličných kontextů, proměnnou kontextu může být velikost projektu, využití systémů, různorodost finančních zdrojů a jejich typů nebo ochrana životního prostředí u některých typů projektů. CzNCB obsahuje 11 elementů kontextových kompetencí.

IPMA tento kompetenční model formuluje v základním dokumentu ICB, který je základem pro NCB, tedy National Competence Baselines, připravované 45 státy světa.

Project Management Body of Knowledge (PMBok®)

Tento standard vytváří a stále vyvíjí Project Management Institut se sídlem v USA. Vznikal v 70. letech 20. století na základě standardů US Army (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Přenesení armádních standardů do projektového prostředí v soukromém sektoru mělo své opodstatnění, protože americká armáda v rámci NASA realizovala řadu velkých projektů, které procházely obdobnými procesy, snad mimo získávání finančních zdrojů. Vojenské projekty tak byly srovnatelné s podnikatelským prostředím, ve kterém vznikaly jiné jedinečné projektové produkty.

V porovnání PMBoK® se standardem ICB je zaměřen především na standardizaci základních procesů v projektovém řízení. Mezi pěti hlavními rodinami projektových procesů PMBoK® řadí zahajovací procesy, plánování, vykonávání neboli realizaci projektu, kontrolní procesy a ukončování projektu (PMBok®, 2013).

Na procesní pojetí projektového managementu ve svých publikacích navazují např. Svozilová (2006) nebo Řeháček (2013).

PRojects IN Controlled Environments – PRINCE2®

Stejně jako PMBoK®, také standardy PRINCE2® pojímají projektový management procesně. Tyto standardy však vznikly ve Velké Británii (metodiku, která je základem těchto standardů, původně vytvořil OCG – Office of Government Commerce pro projekty z IT prostředí).

Díky nadnárodním společnostem a jejich pobočkách v evropských zemích se tato metodika rozšířila a v současnosti se v evropském prostoru hojně využívá pro řízení projektů z různých oblastí.

Některé požadavky, které se kryjí s komplexními projektovými standardy, jsou obsaženy také v normě ISO 10 006. V tomto případě se však nejedná o komplexní standard, ale o Směrnici jakosti v managementu projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Jako taková by měla být využívána v případě, že firma vlastní některý z certifikátů systému řízení jakosti (směrnice na bázi ISO 9000:2000).

Certifikace projektového řízení

Standardy projektového managementu zakládají možnost ověřit znalosti, schopnosti a dovednosti projektového manažera certifikovanými zkouškami. Každá z výše uvedených společností sestavuje požadavky na certifikaci na základě své metodiky. To mj. znamená, že standardy PMBoK® a PRINCE2® staví certifikační zkoušku na znalosti rodnin projektových procesů, zatímco certifikace IPMA® posuzuje kompetence daného uchazeče.

Ačkoliv je certifikace pro projektového manažera všeobecně považována za nezbytnou, výzkumy ukazují, že pouze certifikace k úspěchu projektu nestačí. Müller a Turner (2007) výzkumně ověřili, že certifikace odlišuje míru úspěchu pouze u vysoce výkonných projektů. Nejlepší projektoví manažeři, kteří tyto projekty vedou, jsou podle výzkumu certifikováni. U projektů s nízkou výkonností však nebyl zjištěn rozdíl mezi projekty, které řídili manažeři certifikovaní vůči projektům řízeným manažery bez certifikátu. Starkweather a Stevenson (2010) ve výzkumu vztahů 5 kritérií úspěchu dokonce nezjistili žádný významný rozdíl mezi manažery certifikovanými podle PMP® a manažery bez certifikace.

2 OSOBNOST PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Profese projektového manažera je profesí zodpovědnou a náročnou, s velkým důrazem na schopnosti a dovednosti. Projektovými manažery se obvykle stávají zkušení specialisté nebo linioví či střední manažeři. Profese projektového manažera však vyžaduje další kvality, které tkví nejen v kvalifikaci a schopnostech, ale také v návycích i osobních charakteristikách (Svozilová, 2006; Štefánek a kol, 2011). Důvodem vysoké náročnosti je mj. časová ohraničenost projektu a nutnost propojit pro vytvoření produktu projektu také specialisty, kteří spolu ještě nepracovali. V nadnárodních společnostech je běžné, že projektový tým je složen z členů, kteří pracují v různých destinacích, což rapidně zvyšuje nároky na komunikační schopnosti projektového manažera a emocionální kompetence obecně, jak je také podtrhují Dulewicz a Higgs (2005). V následujícím přehledu uvedeme nejdůležitější osobnostní charakteristiky projektových manažerů, jak je definují někteří autoři.

2.1 Vybrané přístupy k osobnosti projektového manažera

Svozilová (2006) považuje za nejdůležitější atributy projektového manažera manažerské schopnosti, strategické myšlení, vyjednávací schopnosti, schopnosti správně nastavit priority, schopnost rozvíjet mezilidské vztahy, alespoň všeobecnou znalost hospodářského oboru, ve kterém působí, přehled v technologiích užívaných pro realizaci projektu, vč. software. Tyto schopnosti a dovednosti úzce souvisejí s dosahem odpovědnosti projektového manažera a s jeho pracovní náplní.

Projektový manažer při výkonu své profese musí být schopen orientovat se, plánovat, realizovat a kontrolovat aktivity v několika směrech: směrem k projektu, směrem k projektovému týmu, směrem k zákazníkům sponzorovi projektu a směrem k novým příležitostem.

První skupinou aktivit, za kterou nese manažer odpovědnost, je komplexní řízení projektových aktivit, které jsme podrobněji popsali výše. Projektový manažer analyzuje potřeby zákazníka a připravuje projektový plán. Na základě definování procesů a dílčích aktivit definuje rozpočet projektu. Při samotné realizaci koordinuje souběžné úkoly a práce, cyklicky analyzuje stav projektu, řídí rizika projektu i jeho kvality a řídí čerpání zdrojů. K jeho odpovědnosti patří také monitorovací hlášení o stavu projektu, předávání výstupů projektu a ukončování všech projektových aktivit.

Druhou skupinou manažerovy odpovědnosti je řízení projektového týmu. Manažer tedy na základě definovaných procesů a jejich náročnosti musí být schopen naplánovat a alokovat

využití lidských zdrojů, vybudovat projektový tým, průběžně ho motivovat a řídit konflikty a změny, které v průběhu projektu u lidských zdrojů nastanou.

Odpovědnost za jednání se zákazníkem a sponzorem s sebou nesou zvýšené nároky na psychickou odolnost projektového manažera, empatii a schopnost stále monitorovat a vzájemně provazovat potřeby zákazníků, stanovisko sponzora a cíle projektu.

Konečně odpovědnost odhalovat nové příležitosti vyžaduje zvýšenou otevřenost vůči zkušenosti, flexibilitu a kreativitu spojenou s reálným odhadem, které nové příležitosti by mohly přinést profit a které bude lépe opustit.

Nároky na profesi projektového manažera tedy vyžadují schopnosti a dovednosti, které se jeví z psychologického hlediska jako protichůdné – řízení procesů projektu vyžaduje svědomitost, preciznost, cílevědomost, ovšem vytváření nových příležitostí naopak vyžaduje divergentní myšlení, schopnost přerámování struktur a flexibilitu. Řízení projektového týmu pak nárokuje sociální kompetence na vysoké úrovni.

Štefánek a kolektiv upozorňují, že pro roli manažera projektu jsou nutné nejen znalosti a dovednosti, ale také osobnostní předpoklady. Vybírá několik osobnostních rozdílů, které vedou k vyšší úspěšnosti manažerů obecně (2011, 139):

- Vysoká snaha po dosažení úspěchu
- Vyšší míra frustrační tolerance
- Vyšší míra odolnosti vůči zátěži
- Schopnost přijmout a nést odpovědnost za dění v týmu
- Vyšší míra dominance
- Vysoká míra empatie
- Odpovědné plnění pracovních povinností
- Logické usuzování
- Flexibilita a rychlé přizpůsobení se změně situace
- Schopnost komunikace
- Ochota zapojení i nad rámec svých pracovních povinností
- Zájem na společenské angažovanosti v týmu

K výše uvedeným rozdílům autoři přidávají v literatuře ojedinělou, avšak dle našeho názoru opodstatněnou poznámku o charizmatu jako vlastnosti pravého vůdce a o osobnostní zralosti.

Při porovnání předchozích dvou přehledů nacházíme styčné body především v strategickém myšlení, komunikační a dalších sociálních kompetencích. Oproti Svozilové (2006) Štefánek a kol. (2011) zdůrazňují potřebu odolnosti vůči zátěži, potřebu cílevědomosti a kreativity.

2.2 Osobnost projektového manažera podle IPMA

Standard projektového řízení, vytvořený International Project Management Association (dále opět jako ICB, jeho česká verze jako CzNCB), již svým zaměřením na konkrétní kompetence projektových manažerů akcentuje osobnostní charakteristiky, nesoustředí se pouze na procesy projektu. Standard nazývá schopnosti, dovednosti a osobní charakteristiky behaviorálními kompetencemi, přestože je v nich zahrnut nejen způsob chování, ale také např. intrinická motivace nebo porozumění hodnotám. Podle našeho názoru je přehled behaviorálních kompetencí podle IPMA nejucelenějším i výzkumně nejlépe podloženým popisem žádaných osobnostních charakteristik projektových manažerů. Z toho důvodu a s ohledem k cíli práce z něj vybíráme základní informace, abychom vytyčili základní osobnostní rysy, potřebné pro výkon profese projektového manažera. Na tomto místě je potřebné připomenout, že standard ICB /CzNCB vznikl extrakcí zkušeností projektových manažerů v soukromém sektoru, a že se tedy může od žádaných charakteristik projektových manažerů ve státní sféře v některých ohledech lišit.

Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2, uvádí tyto behaviorální kompetence projektového manažera:

Tab. 2 Behaviorální kompetence projektového řízení podle IPMA

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

Částečně k osobnosti odkazují také kompetence Týmová spolupráce a Řešení problémů, které podle metodiky IPMA spadají mezi kompetence technické. Část behaviorálních kompetencí rozvádíme v širším textu, u jiných doplňujeme pouze definici ICB.

Vůdcovství

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, 292) definují vůdcovství jako „ovlivňování a motivování ostatních směrem k naplňování jejich potenciálu, s jehož pomocí dojde k dosažení cílů projektu.“ Vedení druhých neznamena jejich řízení, ale takovou podporu lidí, která směřuje k využití maxima jejich možností po stránce emoční i v interpersonálních vztazích. Souvisí s holistickým pojetím skutečnosti a s přesvědčením, které vyslovujeme s S. Coveym (2004, 3): „Vzájemná závislost je vyšší hodnotou než nezávislost.“ Holistický přístup v pojetí vůdcovství odkazuje mimo jiné také k biopsychosociálnímu modelu, publikovanému G. Engelem (1977).

Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2 (2012, dále CzNCB) jako důležité dílčí kompetence vůdcovství uvádí schopnost delegovat, koučovat pracovníky projektového týmu, poskytovat jim zpětnou vazbu a motivovat je. Projektový manažer by měl také dokázat rozlišovat mezi různými styly vedení a uplatňovat je v závislosti na aktuální situaci v procesu řešení projektu. Další dílčí vůdcovské kompetence odkazují k jisté výjimečnosti projektového manažera, který by měl mít vizi a směr, kudy (mimo samozřejmého plnění projektových cílů) emocionálně a interpersonálně tým vede. Má v sobě mít sílu a charisma, pracovníky je uznáván, oplývá nikoli jen formální, ale také přirozenou autoritou. Je inspirující a tvořivý a přebírá zodpovědnost za vedení svých pracovníků i za projektové výsledky.

Zainteresovanost a motivace

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) ve shodě s CzNCB chápou zainteresovanost jako „osobní vklad projektového manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojení. Díky zainteresovanosti lidé projektu věří a chtějí se ho účastnit. Je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu.“ Práce s motivací pak od manažera vyžaduje, aby dokázal odhalit a aby reflektoval vnitřní motivy a osobní postoje svých pracovníků, protože na nich, obrazně řečeno, závisí pohyb jedince v konkrétním

směru³. Mezinárodní i národní standardy tak odkazují k faktu, na který upozorňoval už Komenský, že nikdo nebude dělat nic s chutí, pokud to sám nechce (Komenský, 1948).

Projektový manažer tak má aktivně řídit motivaci svého projektového týmu a povzbuzovat úsilí jednotlivců tak, aby projektoví pracovníci vzali cíle projektu za své a aby se úsilí všech pracovníků proměnilo v týmovou práci. K tomu je nezbytné, aby projektový manažer věděl o motivech svých projektových pracovníků, aby jim věnoval upřímnou péči a zájem a aby cíleně dokázal s motivy svých podřízených pracovat.

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) dále kladou důraz na pozitivní přístup a entuziasmus, který do týmu přináší energii a který v souladu s dalšími faktory může přinést hrdost pracovníků na projekt a potěšení z práce.

Sebekontrola

Sebekontrola podle CzNCB (2012, 115) představuje „systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací.“ Projektový pracovník se zvládnutou sebekontrolou nepouští ze zřetele své dlouhodobé cíle, a to ani v případech stresových situací nebo neočekávaných změn. V praxi to znamená, že takový pracovník zná svoji vizi a směr, kam z dlouhodobého i střednědobého hlediska míří. Dále takový pracovník stále posiluje svoji adaptabilitu vůči vnějšímu prostředí, aby ho zátěž nebo změny nepřipravili o posun na cestě k cíli nebo o energii.

Sebekontrolu je zapotřebí posilovat kontinuálně a preventivně. Shodně s Doležalem, Máchalem a Lackem (2012) se domníváme, že velmi dobře zásady prevence sebekontroly formuloval S. Covey ve své knize *The 7 Habits of Highly Effective People* (2004) jako doporučení vytvořit si a pěstovat těchto 7 návyků:

1. Buďte proaktivní.
2. Začínajte s myšlenkou na konec.
3. Dejte přednost důležitým věcem.
4. Myslete způsobem výhra – výhra.
5. Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni.
6. Vytvářejte synergii.
7. Ostřete svoji pilu.

³ Termín motivace etymologicky pochází z latinského slovesa *movēre*, jehož význam je hnout, pohnout.

Při bližším, kritickém pohledu lze zaznamenat, že se některé zásady překrývají s již nastíněnými behaviorálními kompetencemi. Například jednání výhra – výhra je implicitní součástí behaviorální kompetence „zainteresovanost a motivace“.

Asertivita

Asertivitu definuje CzNCB jako „schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou“ (2012, 119). Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, 327) ji vymezují jako „praktický způsob komunikace a jednání, nepřekračování vlastních práv ani práv ostatních lidí.“ Asertivita označuje způsob chování, kdy účastník komunikace respektuje jak potřeby své, tak potřeby druhých. Autorem označení i konceptualizace asertivity jako přístupu je A. Salter, americký psycholog, který také formuloval tzv. asertivní desatero, tedy deset pravidel asertivity.

Jako jiné kompetence, také asertivita úzce souvisí s jinými behaviorálními kompetencemi, konkrétně stojí na sebekontrolě a přirozené autoritě a je provázána s vyjednáváním i se schopností ustát konflikt.

Projektový manažer tedy přirozeně, prostý pasivity i agrese, komunikuje své potřeby, efektivně se brání manipulaci a dokáže dosáhnout svého cíle při současném respektu k druhým. Takové jednání zvyšuje samostatnost, rozvíjí tvořivost (Doležal, Máchal, Lacko a kol., tamtéž), zvyšuje míru autenticity a zpětně podporuje zdravé sebevědomí.

Uvolnění

CzNCB chápe uvolnění jako „schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích“ (2012, 122). Schopnost snížit napětí nabývá důležitosti v několika ohledech. Při vyjednávání se využitím této kompetence vytváří prostor pro dohodu, která by jinak nemohla vzniknout. Po náročné zátěži tato kompetence vede k opětovnému vytvoření energetických zdrojů, podobně, jako na ně upozorňuje Covey návykem „ostření pily“ (2004). Projektový manažer s rozvinutou kompetencí uvolnění tedy stále reflektuje míru zatížení jak u sebe, tak u svých pracovníků, a vyvažuje ji záměrnými zásahy (odlehčováním situace, humorem, při větší zátěži teambuildingem nebo udělením volna).

Schopnost uvolnění je klíčovou pro udržení tělesné i duševní pohody u projektového manažera i u týmu. Dlouhodobé a neošetřené působení distresu vede k přímému ohrožení zdraví chronickými nemocemi, například Crohnovou nemocí, kardiologickými potížemi nebo stále více se rozmáhající cukrovkou. Dopadem nízké schopnosti nebo neexistující možnosti uvolnění jsou rovněž psychické problémy, jako například úzkostné

stavy nebo (při opačné psychické reakci) depresivní chování. K důsledkům působení distresu řadíme také potíže v sociální oblasti - narušené vztahy či neschopnost autentického setkání.

Nástrojů, zvyšujících uvolnění, je celá řada. Za všechny jmenujme zvládání a vyjadřování pocitů, které řadíme k emoční inteligenci, jak ji definoval Goleman (1995), dále stanovení dosažitelných cílů nebo efektivní time management, který vytváří prostor pro aktivity obnovující vnitřní zdroje jedince. K dalším účinným zbraním proti distresu přirozeně patří relaxační techniky, jako autogenní trénink, muzikoterapeutická relaxace, relaxační meditace a celá řada dalších.

Otevřenost

Otevřeností CzNCB rozumí „schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů“ (2012, 127). Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) upřesňují, že spíše než „schopnost přimět někoho“ k vyjádření jde o vytvoření vstřícného a akceptujícího prostředí. Otevřenost se vyskytuje v několika modalitách, jako akceptace vyjádření členů projektového týmu, jako jejich informovanost i jako dostupnost individuálním potřebám členů týmu.

Při důkladnějším rozboru si všimneme, že tato kompetence dále rozvíjí kompetenci zainteresovanosti a motivace. Schopnost nechat členy týmu vyjádřit se k různým věcem generuje nové, neotřelé nápady, buduje soudržnost a týmové ovzduší a vtahuje členy projektovým týmem do projektového dění. Z vykonavatele projektových aktivit se tak stávají jejich tvůrci a prolomení vertikálních komunikačních bariér zvyšuje efektivitu práce celého týmu.

Důležitým předpokladem pro vytvoření takto příznivého prostředí je ovšem osobní zralost projektového manažera, jeho výrazná flexibilita a schopnost otevřít se odlišnostem ve věku, sexuální orientaci, náboženství i kultuře nebo změně pracovní schopnosti, akceptovat druhé a neposuzovat. Mezi dalšími předpoklady uveďme také manažerovu ochotu být pro projektové pracovníky dostupný.

Kreativita

Kreativitu jako behaviorální kompetenci projektových manažerů můžeme definovat jako schopnost myslet a jednat originálně, zapojit fantazii a nechat stejně originálně přemýšlet a jednat i svůj projektový tým. Standard CzNCB hovoří také o potřebě využívat intuici i o potřebě všimnout si fyzických podmětů a pocitů (2012).

Mezi kreativní techniky patří například brainstorming, myšlenkové mapy, sociodrama, technika postavení na hlavu, 6 klobouků myšlení, snílek, realizátor a kritik Walta Disneye a mnohé další.

Jak standard CzNCB upozorňuje, kreativita musí být v projektovém týmu využívána s mírou, aby tým neminul projektové cíle (tamtéž). Je však vhodným přístupem při řešení některých problémů či při vývoji nových postupů, metod nebo neotřelých řešení. Jak jsme již zmínili výše, požadavek na kreativitu, který předpokládá divergentní myšlení (Guilford, in Plháková, 2007), se nachází poněkud v rozporu s orientací na jednoznačně a procesově provázané projektové cíle a výsledky, které standard uvádí jako další z požadavků.

Domníváme se, že pravým uměním projektového manažera, kromě schopnosti vést druhé, znásobit jejich úsilí a přivodit jím projektové výsledky, je také využívat různých rejstříků chování v závislosti na situaci a aktuálních potřebách projektového týmu. Především to platí právě o kreativitě, která při užití v neodůvodněných případech může projektovému týmu spíše poškodit než pomoci.

Orientace na výsledky

Kompetence orientace na výsledky necílí pouze na výsledky samotného projektu. Tento požadavek lze s CzNCB spíše charakterizovat jako zajištění výsledků pro všechny zainteresované strany (2012, 137) s důrazem na etické, právní a environmentální aspekty.

V chování se tato kompetence projevuje jako schopnost dotáhnout věci do konce, hledat konstruktivní řešení problémů i možnosti zlepšení i schopnost řídit a přizpůsobovat očekávání zúčastněných stran. V projektové praxi to také znamená schopnost soustředit se na důležité, nikoli naléhavé záležitosti, podle Eisenhowerova principu (např. Štefánek a kol., 2011, Dědina & Cejthamr, 2005 aj.).

Výkonnost

Výkonnost je podle CzNCB „schopnost využívat čas a zdroje tak, že náklady jsou vynaloženy účelně a přinášejí dohodnuté výstupy/dodávky, a že očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna.“ (2012, 141) Žádanými vlastnostmi je přesnost, schopnost delegování (opět se kryje s předchozími kompetencemi, entuziasmus a energie.

Kompetence **Diskuze, Vyjednávání a Konflikty a krize** tvoří společné pole behaviorálních kompetencí, jehož podstat tkví v „schopnosti logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení“ (CzNCB, 2012, 145) a vyhnout se konfliktům.

Zásadami je optimistické, akceptující jednání, win-win přístup, respektování zájmů druhých (a zároveň nespouštění vlastních projektových cílů ze zřetele a další styčné charakteristiky). Kompetence konflikty a krize obnáší také část schopnosti uvolnění.

Spolehlivost

Spolehlivost podle CzNCB (2012, 160) znamená „dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto.“ Úzce souvisí se sebekontrolou, žádaným chováním je převzetí zodpovědnosti a kontrola zodpovědného plnění dílčích aktivit ze strany členů projektového týmu.

Porozumění hodnotám

Porozumění hodnotám se opět překrývá s řadou výše uvedených kompetencí. Jde o „schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. Zahrnuje rovněž schopnost komunikovat s nimi, být vnímavý k jejich názorům, hodnotovým úsudkům a etickým standardům.“ (CzNCB, 2012, 164). Je propojena s motivací a zainteresovaností

Etika

Etika znamená „morálně přijatelné chování každého jednotlivce“ (CzNCB, 2012, 168). Znamená mj. i dodržování právních smluv, navazuje také na porozumění hodnotám.

Vidíme, že behaviorální kompetence podle CzNCB se navzájem v mnohém překrývají. Jejich společnou základnou je však důraz na výsledky projektu, ukotvené v čase, financích a kvalitě, i na zaměstnance a dodavatele, vyvážené vztahy a vzájemný respekt.

2.3 Osobnostní rysy manažerů podle Dulewicze a Higgse

Zásadní a hojně citovaný výzkum vůdcovství a stylů vedení Dulewicze a Higgse (2005) byl stejně jako model IPMA založen kompetenčně. Dulewicz a Higgs na základě metaanalýzy literatury o vůdcovství a osobnostních rysech výkonných manažerů sestavili seznam 15 klíčových osobnostních charakteristik, které ovlivňují manažerův výkon. Identifikované kompetence rozdělili do tří skupin na kompetence intelektuální (IQ), manažerské (MQ) a emoční (EQ) a sestavili z nich Leadership dimensions questionnaire (LDQ). Výčet kompetencí a jejich důležitost podává následující tabulka:

Tab. 3 15 vůdcovských kompetencí a jejich důležitost podle Dulewicze a Higgse (2003)

Typ vůdcovské kompetence	Vůdcovská kompetence	Její celkový význam
Emoční kompetence (EQ)	Motivace	Vysoká
	Svědomitost	Střední
	Senzitivita	Střední
	Ovlivňování	Střední
	Sebeuvědomění	Střední
	Emoční resilience	Střední
	Intuice	Nízká
Manažerské kompetence (MQ)	Management zdrojů	Vysoká
	Příjemná / přesvědčivá komunikace	Střední
	Schopnost rozvoje	Nízká
	Empowerment	Střední
	Dosahování cílů	Vysoká
Intelektové kompetence (IQ)	Strategická perspektiva	Nízká
	Vize a imaginace	Nízká
	Kritická analýza a zhodnocení	Střední

V tomtéž výzkumu Dulewicz s Higgsem identifikovali na základě výzkumného souboru 250 manažerů zapojených do projektů organizačních změn tři vůdcovské styly, nazvali je styl orientovaný na cíl, styl vyžadující a styl zapojující. Konstatovali, že určitý vůdcovský styl v případě určitého projektu je efektivnější než jiný. Dalším výsledkem studie bylo

zjištění, že vhodnost různých vůdcovských stylů závisí na míře komplexity projektu, na které ve svých výzkumech navázali např. Müller & Turner (2007).

2.4 Další koncepty dovedností projektových manažerů

S vlastním návrhem schopností a dovedností projektových manažerů přišli i další výzkumníci. Např. El-Sabaa (2001) rozdělil dovednosti projektových manažerů na skupiny Dovednosti práce s lidmi, které slučují interpersonální chování s psychickou konstitucí manažera, dále Koncepční a organizační dovednosti a Technické dovednosti. Jako nejvíce ceněné dovednosti byly odhaleny vynikající schopnost adekvátně komunikovat (naslouchat, vyjadřovat své názory, přesvědčovat o nich druhé i porozumět názorům jiných) a delegování autority.

Procesně orientované přístupy v projektovém řízení (PMBok®, PRINCE2®) neakcentují osobnostní rysy projektových manažerů tak silně, pouze uvádějí základní manažerské dovednosti s odkazem na literaturu, které doplňují o vedení, komunikaci, řešení problémů a důraz na kulturní kontext.

2.5 Preferované osobnostní charakteristiky u projektových manažerů

Výše uvedené klasifikace Svozilové (2006), Štefánka a kol. (2011), IPMA (2012) i Dulewicze & Higgse (2003) vyšly ze zkušeností projektových manažerů v soukromém sektoru, jsou částečně založeny na jiných teoretických konceptech, přesto vykazují řadu podobností.

Souhrnně lze charakterizovat projektové manažery jako jedince s vysokou snahou po dosažení úspěchu, vysokou mírou flexibility, vysokou svědomitostí a vyšší mírou dominance. Projektoví manažeři ke své profesi dále potřebují vynikající komunikační dovednosti, vysokou míru empatie, schopnost cíleně motivovat druhé a vytvářet pro ně příznivý, akceptující prostor. Tyto charakteristiky lze částečně zahrnout pod pojem vůdcovství. Po stránce psychické konstituce se u projektových manažerů vyžaduje zdravé sebevědomí, asertivita, vysoká míra odolnosti vůči zátěži a schopnost ustát konflikt.

3 ÚSPĚŠNOST ŘÍZENÍ PROJEKTU A FAKTORY ÚSPĚCHU PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

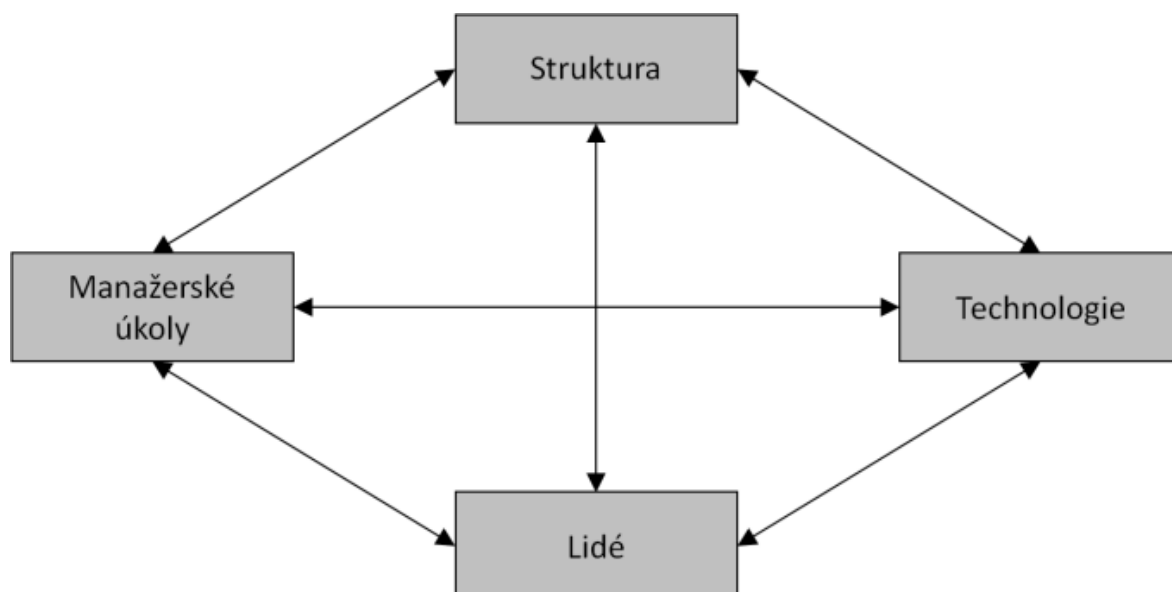
Úspěšnost řízení projektu je podle standardu IPMA dána „oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami“ (CzCNB, 2012, 25). Je chápána jako jedna z technických kompetencí projektového manažera, s přímou vazbou na splnění cílů projektu a na spokojenost zainteresovaných stran.

V projektové praxi se využívají kritéria úspěchu projektu, která musí splňovat některé charakteristiky: kritéria musejí být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Podle těchto kritérií je pak poměřována úspěšnost nebo neúspěšnost projektu. Kritéria úspěchu mohou být tzv. tvrdá (splnění projektových cílů v kvalitě a v čase, dosažení návratnosti investovaných prostředků, splnění požadavků zákazníka), nebo měkká (motivace projektového týmu, navození spolupráce, vyřešení konfliktu apod.).

V projektové praxi je výhodné co nejdříve v cyklu projektu provést metodu analýzy kritických faktorů úspěchu projektu. Cílem je vybrat pomocí některé z metod 1 – 5 kritických faktorů úspěchu (CSF – Critical Success Factors). Z množství faktorů, navržených například formou brainstormingu, je při analýze zapotřebí vybrat faktory, které budeme pro daný projekt považovat za rozhodující.

H. J. Leavitt v r. 1985 (in Dědina, Cejthamr, 2005) představil teorii, že mezi klíčové faktory úspěchu patří vhodná organizační struktura, dobré manažerské vedení a úkoly, kvalitní lidské zdroje a používání špičkové technologie.

Obr. 2 Leavittův diamant kritických faktorů úspěchu



Dobré manažerské vedení, které přímo ovlivňuje také kvalitu lidských zdrojů, je nepochybným kritickým faktorem úspěchu projektu. Výzkumně je toto tvrzení podpořeno např. prací Geogheganové a Dulewicze (2008). Cílem jejich výzkumu bylo mj. zjistit vztah mezi faktory úspěchu projektu a kompetencemi projektových manažerů. Úspěch projektu byl rozdělen do 12 faktorů, z nichž byly faktorovou analýzou jednotlivé faktory seskupeny do tří kategorií: 1. Využitelnost (zaměřená na výsledek projektové činnosti); 2. Hodnota výstupů projektu pro koncové uživatele; 3. Dodání projektových výstupů (které propojuje splnění časového plánu s nepřekročením finančních nároků a kvalitními projektovými procesy).

Geogheganová a Dulewitz zjišťovali korelace mezi definovanými faktory úspěchu projektu a mezi škálami Leadership dimensions questionnaire (LDQ), který Dulewicz vyvinul a ověřil s Higgsem (2005). Výsledky výzkumu potvrdily, že silný pozitivní vztah k Využitelnosti mají tyto osobnostní faktory projektového manažera: Management zdrojů, Empowering, Schopnost rozvoje a Motivace, další 4 faktory vykázaly středně silný kladný vztah: Kritická analýza, Ovlivňování, Sebeuvědomění a Senzitivita. Výzkum rovněž potvrdil pozitivní vztah managementu zdrojů a Empowering k faktoru Dodání projektových výstupů.

Jiné výzkumy tato zjištění rovněž podporují (Belout & Gauvreau, 2004). Výzkumníci ve zvýšené míře poukazují na důležitost emočních kompetencí (Clarke, 2010a; Clarke, 2010b aj).

Úspěšnost projektového manažera je multidimenzionálním konstruktem (Belout & Gauvreau, 2004, Dvir, Sadeh & Malach-Pines, 2006). Jednou z nejvýznamnějších dimenzí jsou osobnostní charakteristiky a dále znalosti řízení všech rovin projektových procesů.

4 PROJEKTOVÝ SERVIS UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI A SPECIFIKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ

Projektový servis Univerzity Palackého (dále PS UP) je informačně-poradenské centrum poskytující komplexní služby v oblasti projektového managementu odborným řešitelům projektů ze všech fakult univerzity. Je pracovištěm, které poskytuje soubor služeb při přípravě, plánování, řízení, monitoringu a kontrole projektů z nejrůznějších dotačních titulů. PS UP je od roku 2007 samostatným pracovištěm univerzity a spadá pod gesci prorektora nebo prorektorky pro záležitosti vědy a výzkumu.

V roce 2013 zde pracuje přes dvacet projektových manažerů a projektových asistentů v čele s ředitelkou Gabrielou Pokornou, která tým vede od profilace pracoviště do současné podoby v roce 2007.

Jak jsme uvedli výše a jak deklarují standardy mezinárodních organizací, sdružujících projektové manažery, projektové řízení je náročným a specializovaným povoláním. Pro kvalitní vykonávání této profese je nutné zevrubně ovládat pět rovin projektových procesů (PMBok®, PRINCE2®), mít určitou míru přesně vymezených technických, behaviorálních a kontextových kompetencí (IPMA®) a mít alespoň obecné znalosti v oboru, v němž působí (Svozilová, 2006).

Akademičtí pracovníci nejrůznějších oborů jsou specialisty, kteří oplývají znalostmi svého oboru. V něm se dále vzdělávají, absorbují nové poznatky, o kterých informují své studenty. Předkládají znalosti, v některých oborech pomáhají k vytvoření návyků a dovedností, v optimálním případě také kultivují osobnosti studentů svým vlastním vzorem. V převážné většině se však neorientují v projektovém řízení, chybí jim adekvátní kompetence i znalosti projektových procesů. Realizace projektů různých druhů je však zároveň v univerzitním prostředí významným zdrojem financí, projekty lze mj. považovat za jazyček na misce vah při přípravě některých výzkumů, a (nejen) proto jsou obecně považovány za velmi potřebné.

Projektový servis svojí činností doplňuje odbornost řešitelů projektů o profesionálně vedené projektové řízení, a snižuje tak diskrepanci mezi potenciálem odborníků a (bez profesionálního projektového řízení) a nízkými možnostmi navrhnout, připravit a prosadit konkurenceschopný vědecký (nebo jiný) záměr. Vzhledem k výbornému fungování PS UP a reálnému poskytování podpory řešitelům je UP jednou z nejúspěšnějších univerzit v projektových soutěžích.

Služby projektového servisu obnášejí několik balíků různorodých projektových a informačních aktivit. Krátce je zde přiblížíme, budeme postupovat podle časové logiky přípravy projektových záměrů.

PS UP se zaměřuje na vyhledávání dotačních možností. Nabízí vyhledávání možností financování konkrétních projektových záměrů prostřednictvím veřejných i neveřejných informačních databází, internetu, odborných periodik.

Další službou je stálý informační servis, který PS UP poskytuje pro celou univerzitu. Odborní řešitelé jsou o nových možnostech dotací, možnostech zapojení, o nových výzvách a o projektovém dění na univerzitě informováni prostřednictvím webové stránky PS UP a bulletinu Projektový servis UP informuje. Bulletin je distribuován v elektronické podobě na všechna pracoviště Univerzity Palackého v Olomouci a dalším zájemcům.

Související službou je i adresné šíření informací, které obnáší informační semináře k možnostem zapojení se do výzkumných a vzdělávacích národních o mezinárodních projektů, dále tréninkové program pod vedením profesionálního lektorského týmu s využitím moderních výukových metod a monitoring zájmových oblastí. Pod ním si lze představit pravidelnou informovanost konkrétních zájemců o možnostech získání dotací v oblasti jejich zájmu.

Po exploraci možností PS UP nabízí také konzultace připravovaných projektových záměrů formou osobních, telefonických či písemných konzultací. V případě úspěšného propojení uskutečnitelného záměru nebo nápadu s konkrétním dotačním titulem PS UP nabízí jako další ze služeb zpracování projektových záměrů do formy přihlášek. Odborný řešitel tak může využít konzultací k projektovému záměru, kompletního zpracování projektového záměru do přihlášky projektu, vyplnění přihlášky projektu v příslušných formulářích, programech apod., zpracování rozpočtu i zpracování studií, analýz nebo evaluace.

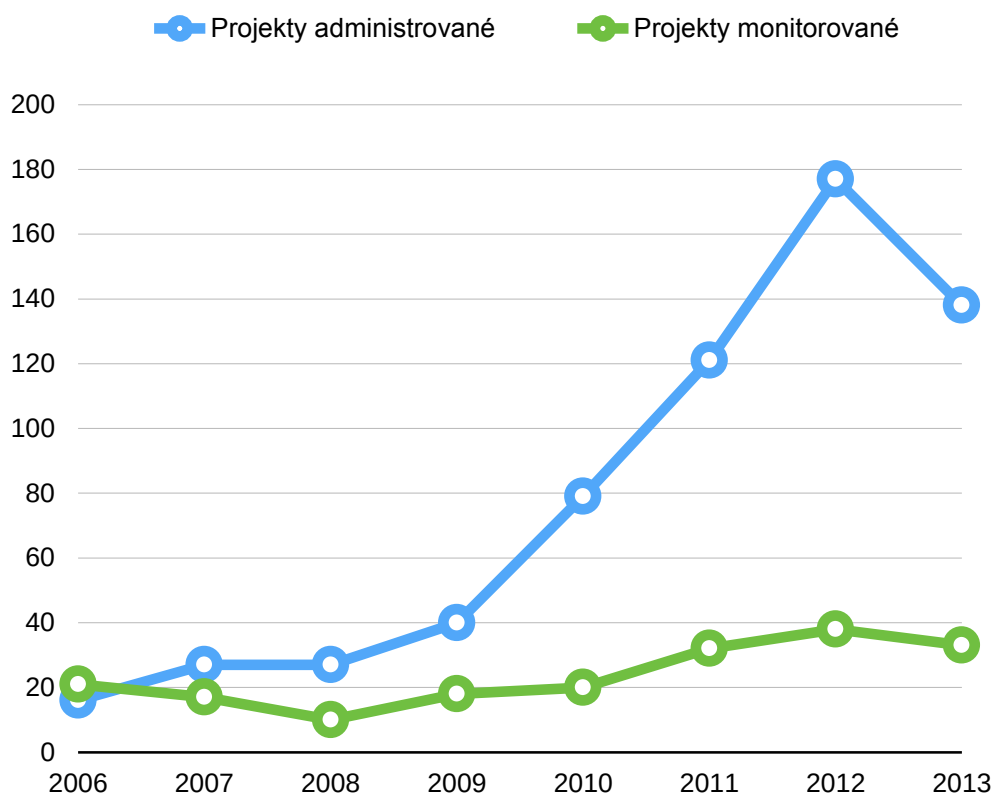
Pokud projekt v grantové soutěži uspěje, PS UP nabízí celkovou administraci vedení projektů. V praxi to znamená, že PS UP odbornému řešiteli poskytne zpracování průběžných zpráv a závěrečné zprávy projektu, dohled nad dodržováním podmínek poskytovatele dotace, zajištění správného účetního a finančního vedení projektu i průběžné konzultace k vedení projektu.

Tento systém umožňuje akademickým pracovníkům soustředit svoji pozornost na odborné problémy, které při realizaci výzkumného záměru nebo projektových aktivit vyvstanou, dává tedy odbornému řešiteli jistou nezávislost a možnost soustředit se na expertní aktivity.

PS UP administruje projekty z mnoha dotačních programů (grantové programy EU, norské fondy, grantové programy ministerstev ČR aj.)

Pro doplnění uvádíme proměny množství projektů, které PS UP administruje nebo monitoruje, v posledních letech.

Graf 1 Počty administrovaných a monitorovaných projektů v jednotlivých letech



Pokles počtu administrovaných a monitorovaných projektů v roce 2013 odpovídá současnému stavu dotačních titulů – nárůst v r. 2012 byl zapříčiněn velkou úspěšností UP v projektových výzvách Operačního programu pro konkurenceschopnost (OPVK), tyto výzvy však byly do začátku nového programovacího období pozastaveny.

Pro úplnost dodejme, že v roce 2013 dosáhly projekty administrované PS UP celkového objemu 2 659 689 675 Kč, projekty monitorované dosáhly objemu 517 736 595 Kč.

5 CHARAKTERISTIKA PROFESNÍCH KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA PSUP

Předchozí kapitola naznačila, že projektové řízení v akademickém prostředí plní zčásti jiné funkce - a dodejme, že také za jiných podmínek, než projektové řízení v soukromém sektoru.

Částečně jiná obsahová náplň práce projektového manažera PS UP přináší předpoklad, že osobnostní rysy projektových manažerů v akademickém prostředí se mohou lišit od výše uvedených kompetencí, žádaných od manažerů projektů v ziskovém sektoru.

Podporu pro takový předpoklad nacházíme v literatuře. Například výzkum Šuchy (2010) potvrdil statisticky významné rozdíly mezi osobnostními rysy manažerů v podnikatelském prostředí a rysy manažerů neziskových organizací. Oba typy manažerů vykazovaly nízkou míru neuroticismu, ostatní osobnostní charakteristiky pětifaktorového modelu osobnosti se však statisticky lišily. Projektoví manažeři neziskových organizací se ukázali jako více extravertovaní, více otevření vůči zkušenosti, mnohem více přívětiví i statisticky významně svědomitější (tamtéž, 8). U obou skupin se lišila také míra výkonové motivace ve prospěch manažerů ze ziskového sektoru i její složení. Manažeři z podnikatelského prostředí jsou podle výsledků téhož výzkumu vytrvalí, dominantní, s tendencí uplatňovat moc, s vyšší mírou nebojácnosti, jsou soutěživí a cílevědomí. Oproti nim se výkonová motivace manažerů neziskového sektoru příliš neodlišovala od běžné populace. Drobné rozdíly vykazovaly obě skupiny také v motivaci pro výkon profese.

Mnohé jiné výzkumy ukazují, že pro rozdílné typy projektů jsou potřeba rozdílné osobnostní charakteristiky vedoucích projektových týmů (Müller & Turner, 2006; Müller & Turner, 2010; Dvir, Sadeh & Malach-Pines, 2006).

Precizujme tedy, že projektový manažer UP je pracovníkem, který primárně poskytuje služby odborným řešitelům projektů, a to ve formě podpory přípravy a plánování projektu, sestavení rozpočtu, ve formě podpory monitoringu projektu a dodržování formálních požadavků.

Projektový manažer v akademickém prostředí tedy obvykle není odborníkem pro oblast, které se projekt věnuje. Dalším charakteristikou rozdělení odborných a projektově procesních kompetencí mezi hlavním řešitelem a projektovým manažerem na univerzitě je podřízená, nikoli vedoucí pozice projektového manažera. Pozici vedoucího projektu zpravidla zastává odborný řešitel, nositel myšlenky.

Jiným poměrně výrazným rozdílem oproti ziskovému sektoru je vyšší míra jistoty zdrojů ve státní organizaci (univerzita) proti často vícezdrojovému a nejistému získávání zdrojů

v soukromém sektoru. Projekty v akademickém prostředí lze dále uchopit jako doplňkové činnosti odborných řešitelů, v kontrastu s podnikatelským prostředím, kde projekt, např. s cílem vyvinout nový produkt, patří k hlavní pracovní náplni dotčených projektových manažerů.

Projektové řízení v akademickém prostředí bychom mohli považovat za dílčí projekt svého druhu, protože na projektové manažery PS UP vznášejí pouze některé z nároků, kterým jsou podrobeni manažeři ze ziskového sektoru. V porovnání s Dulewiczovou a Higgsovou kategorizací kompetencí (2005) zřejmě můžeme u projektových manažerů PS UP postrádat kompetence jako Vize a imaginace, Intuice, Strategická perspektiva a podobně. Na druhou stranu, jejich pozice vyžaduje schopnost dobrého přizpůsobení vůči odborným řešitelům, flexibilitu (vzhledem k množství řízených a monitorovaných projektů) a vysokou míru senzitivity.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÁ STUDIE

6.1 Výzkumný problém

Jak jsme již předznamenal, studie se věnuje osobnostním profilům projektových manažerů na Projektovém servisu Univerzity Palackého v Olomouci. Samotné postavení tohoto pracoviště je velmi specifické nejen v rámci univerzity, ale je ojedinělé také při porovnání podobných pracovišť na jiných univerzitách České republiky. Rovněž funkci pracoviště lze označit za zcela specifickou: PS UP spravuje projekty, jejichž cíle a výstupy zajišťuje řešitel z odborného pracoviště. V porovnání s projektovými pracovišti v soukromé sféře tedy není toto pojetí projektového managementu svázáno s konkrétním profesním zaměřením. Tato specifičnost s sebou nese také předpoklad jiných nároků na výkon profese, než je tomu u projektových manažerů v soukromé sféře, a může ovlivňovat preferované osobnostní charakteristiky projektových manažerů na PS UP. Zmíněný předpoklad odkazuje mj. ke stati Madtera, Bowera a Aritua (2010), ve které prezentovali meta-seznam kompetenčních modelů různých typů manažerů nebo ke studii Müllera a Turnera (2006), ve kterém byla potvrzena jejich hypotéza, že různé styly vedení projektu jsou vhodné pro konkrétní typy projektů. Můžeme se tedy ptát, jak souvisí typ projektu s charakteristikou jeho vedení - v tomto kontextu chápeme pracovní balík projektového manažera PS UP jako typ projektu, respektive jako dílčí projekt, a styl vedení projektu s jeho subškálami jako osobnostní vybavení konkrétního projektového manažera.

Specifičnost prostředí vede dále k otázkám po deskripci jednotlivých osobnostních profilů, zachycení motivačních a interpersonálních osobnostních rysů projektových manažerů a k otázce na souvislost osobnostních charakteristik projektových manažerů s vybranými faktory jejich úspěchu.

6.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cíle našeho výzkumu tedy můžeme vyjádřit takto:

- I. Popsat osobnostní profily jednotlivých projektových manažerů pracoviště se zvláštním zaměřením na motivaci vztaženou k profesnímu výkonu a interpersonální faktory
- II. Zjistit, které charakteristiky práce projektového manažera na PS UP považují manažeři za motivující a demotivující

- III. Zjistit, zda osobnostní charakteristiky mají vztah k vybraným faktorům úspěšnosti projektových manažerů

Výzkumné otázky:

1. Jaký je obraz osobnostních charakteristik jednotlivých projektových manažerů PS UP, zejména ve výkonové, motivační a interpersonální oblasti?
2. Jaké charakteristiky výkonu profese jsou pro projektového manažera na PS UP motivujícími?
3. Jaké charakteristiky výkonu profese jsou pro projektového manažera PS UP demotivujícími?

Hypotézy:

H1: U projektových manažerů PS UP existuje signifikantní vztah mezi motivací k vedení a faktory úspěchu (F1, F2, F3, F4, F5).

H2: U projektových manažerů PS UP existuje signifikantní vztah mezi emoční stabilitou a faktory úspěchu (F1, F2, F3, F4, F5).

H3: U projektových manažerů PS UP existuje signifikantní vztah mezi flexibilitou a faktory úspěchu (F1, F2, F3, F4, F5).

H4: U projektových manažerů PS UP existuje signifikantní vztah mezi svědomitostí a faktory úspěchu (F1, F2, F3, F4, F5).

H5: U projektových manažerů PS UP existuje signifikantní vztah mezi inteligencí a faktory úspěchu (F1, F2, F3, F4, F5).

Odpovědi na výzkumné otázky prezentujeme v kapitolách 7.1., 7.2. a 7.3., které shrnují výsledky výzkumného šetření. Přijetí / zamítnutí hypotéz je prezentováno v kapitole 7.4.

6.3 Metodologický rámec výzkumu

Pro účely našeho výzkumu jsme zvolili smíšený výzkumný design. K tomuto rozhodnutí nás přivedlo několik důvodů. Jedním z nich je velmi specifické prostředí Projektového servisu UP jako pracoviště, které v rámci České republiky nemá obdoby. Po exploraci projektových pracovišť jiných univerzit jsme museli konstatovat, že forma projektového řízení, reprezentovaná na Univerzitě Palackého Projektovým servisem, se na jiných univerzitách nevyskytuje. Pokud na nich centrálně řízené projektové pracoviště existuje,

jeho funkce je velmi odlišná od Projektového servisu UP (lze rovněž diskutovat o tom, že právě zázemí centrálního projektového řízení na UP má vliv na mimořádnou úspěšnost UP v grantových soutěžích). Nebylo proto možné sestavit větší výzkumný soubor, který by byl kvantitativně porovnatelný například s projektovými manažery v soukromé sféře.

Výzkum je tak primárně strukturován jako případová studie jedné organizace a jejích pracovníků, vybraných podle předem daných parametrů (viz kap. 6.3).

Dalším z důvodů pro využití obou výzkumných modalit, který hovořil pro doplnění kvalitativního přístupu o kvantitativní vzhled, byla kritická analýza literatury, která poukazovala na potřebnost rozdílných manažerských kompetencí u odlišných typů projektů (Müller, Turner, 2006). Pro kvantitativní zhodnocení tak byla použita analýza závislostí mezi proměnnými (Hendl, 2009).

Formulace hypotéz je opřena o výsledky výzkumů, zejména pracovních skupin podle V. Dulewicze. Výzkum Gheogheganové a Dulewicze (2008) potvrdil, že úspěšné řešení problému je u projektových manažerů v pozitivním vztahu s řadou dimenzí Dotazníku vůdcovských kompetencí (LDQ, Dulewicz & Higgs, 2005), mezi pozitivně korelující dimenze patří Ovlivňování (Influencing), kterou v našem výzkumu reprezentuje škála Motivace k vedení dotazníku BIP (H1).

Výzkum Müllera a Turnera (2010) poukázal mj. na důležitost emocionální resilience pro úspěšné řízení projektů zaměřených na informační technologie a organizační změny (Emotional resilience). Ta je v našem výzkumu zastoupena škálou Emoční stability v dotazníku BIP (H2).

Řada výzkumů (Strang, 2007, Turner, Müller, 2003) akcentují u osobnostních rysů úspěšných manažerů nebo projektových manažerů potřebu dynamiky, adaptability a otevřenosti vůči zkušenosti. V naší kvalitativní části výzkumu tyto charakteristiky odpovídají škále flexibility (H3) a v inverzi také škále svědomitosti H4).

6.4 Popis základního a výzkumného souboru

Projektový servis Univerzity Palackého v Olomouci je pracovištěm, které sdružuje projektové manažery a projektové asistenty, kteří se zabývají zejména finančním řízením projektů, jejichž řešiteli jsou akademičtí pracovníci univerzity ze všech 7 fakult. Základní soubor je tak omezen svojí jednoznačnou charakteristikou, celkově jde o 21 projektových manažerů a asistentů, z nichž je 19 žen (90,5 %) a 2 muži (9, 5%).

Při výběru výzkumného souboru jsme se řídili těmito podmínkami:

- pracovní zařazení projektového manažera nebo projektového asistenta seniora

- zaměstnanecká pozice
- vysokoškolské vzdělání
- působení na Projektovém servisu minimálně 6 měsíců

Pro výzkumný soubor bylo prostřednictvím záměrného výběru (Miovský, 2006) osloveno 17 projektových manažerů a projektových asistentů seniorů, kteří vyhovovali nastaveným podmínkám, tj. 81% základního souboru. Přehled a základní charakteristiky účastníků výzkumu podává následující tabulka.

Tab. 4 Základní popis výzkumného souboru

<i>Účastník č.</i>	<i>Věk</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Pozice</i>
PM 1	24	Ž	projektový asistent
PM 2	37	Ž	projektový asistent
PM 3	27	Ž	projektový asistent
PM 4	31	Ž	projektový manažer
PM 5	31	Ž	projektový manažer
PM 6	26	Ž	projektový manažer
PM 7	28	Ž	projektový manažer
PM 8	31	Ž	projektový manažer
PM 9	30	Ž	projektový manažer
PM 10	27	Ž	projektový manažer
PM 11	29	Ž	projektový manažer
PM 12	25	Ž	projektový manažer
PM 13	33	M	projektový manažer
PM 14	30	M	projektový manažer
PM 15	31	Ž	projektový manažer
PM 16	35	Ž	projektový manažer
PM 17	25	Ž	projektový manažer

Výzkumný soubor je tedy tvořen 15 ženami (88,2% výzkumného souboru) a 2 muži (11,8% souboru). Průměrný věk výzkumného souboru je 29, 4 let. Rozložení pracovních pozic je obsazeno z 82,4 % projektovými manažery a z 17,6% projektovými asistenty seniory.

6.5 Výzkumné nástroje

S ohledem na smíšený design výzkumu jsme přikročili ke sběru dat poněkud maximalisticky. Využili jsme osobnostní dotazníky a inteligenční texty pro zjištění osobnostních charakteristik účastníků výzkumu, konkrétně Bochumský osobnostní dotazník – BIP, Dotazník motivace k výkonu – LMI, Dotazník interpersonální diagnózy – ICL a Vídeňský maticový test – VMT.

Pro upřesnění motivačních složek profilů jsme vedli se zkoumanými osobami polostrukturovaný rozhovor s doplňkovým zaměřením na jejich preference profesních aktivit. K zhodnocení faktorů úspěšnosti projektových manažerů byly využity ad hoc sestavené krátké dotazníky Hodnocení osobnostních kvalit projektových manažerů a Hodnocení objemu práce a její kvality.

6.5.1 Bochumský osobnostní dotazník – BIP (inventář profesních charakteristik osobnosti)

Bochumský osobnostní dotazník vyvinuli němečtí autoři Rüdiger Hossiep a Michael Paschen, poprvé byl vydán v roce 1998. Adaptaci pro české prostředí připravily Simona Hoskovcová a Andrea Vybíralová a vydalo ji v r. 2003 Testcentrum. Dotazník je zaměřen primárně na zjištění profesních kvalit osobnosti, jeho cílem je „standardizované zjištění sebeobrazu probanda-kandidáta s přihlédnutím k nárokům profese“ (Hossiep, Paschen, 2003, 12). Dotazník tedy zjišťuje pouze takové sebehodnocení respondentů, které se vztahuje k výkonu profese, není celkovým popisem osobnosti. Mezním věkem pro využití BIP je 20 let.

Dotazník obsahuje 210 položek ve 14 škálách, rozdělených do 4 nestejně velkých oblastí Pracovní orientace, Pracovní chování, Sociální kompetence a Psychická konstituce. Pracovní orientace sdružuje škály Motivace k výkonu, Motivace k utváření a Motivace k vedení. Oblast Pracovní orientace zahrnuje Svědomitost, Flexibilitu a rozhodnost. Do Sociálních kompetencí jsou zařazeny Senzitivita, Schopnost kontaktů, Sociabilita, Orientace na tým a Schopnost prosadit se. Oblast psychické konstituce mapuje orientaci na zátěž, emoční stabilitu a Sebevědomí. Základní dimenze BIP a koncepty, ke kterým se dimenze vztahují (podle Hossiep, Paschen, 2003, 18) uvádíme v Příloze 3 této práce.

Autoři BIP deklarují, že na rozdíl od dříve užívaných psychologických testů - Cattelova 16PF, MBTI nebo NEO-FFI, které vznikly na základě teoretického zaměření svých autorů, byl dotazník BIP zpracován především s ohledem na praktické požadavky jeho budoucích uživatelů (Hossiep, Paschen, 2003). Dotazník tak dobře slouží jako jedna z částí hodnocení při personálním výběru, dále při profesním poradenství a plánování kariéry,

jiným možným využitím je trénink a koučink. Autoři upozorňují na to, že výsledky dotazníku pro konkrétní osobu musejí jako subjektivní hodnotící vstup ověřeny pomocí objektivních metod (rozhovor, pozorování chování, např. při assessment centru apod., tamtéž).

Německá standardizace BIP proběhla na 5354 osobách, česká standardizace na 205 osobách, z těchto důvodů početně malého českého standardizačního souboru jsme se při interpretaci rozhodli využít německé normy.

6.5.2. Dotazník motivace k výkonu – LMI

Dotazník motivace k výkonu H. Schulera a M. Prochasky z r. 2000 je rysově orientovaný dotazník, který postihuje sebehodnocení zkoumaných osob v 17 škálách. Všechny škály se vztahují primárně k pracovnímu chování. České vydání dotazníku LMI vydalo v r. 2003 Testcentrum, k vydání dotazník připravila Simona Hoskocová.

LMI zachycuje tyto dimenze motivace k pracovnímu výkonu: Vytrvalost, Dominanci, Angažovanost, Důvěru v úspěch, Flexibilitu, Flow, Nebojácnost, Internalitu, Kompenzační úsilí, Hrdost na výkon, Ochotu učit se, Preferenci obtížnosti, Samostatnost, Sebekontrolu, Orientaci na status, Soutěživost a Cílevědomost. Každá škála LMI má 10 položek, dotazník tedy zahrnuje celkem 170 položek. Na položky LMI je možno odpovídat v sedmistupňové škále, od „naprosto nesouhlasí“ až po „zcela souhlasí“.

Německá standardizace proběhla na vzorku 1671 respondentů, česká verze byla standardizována na vzorku 293 respondentů. Pro výpočet výsledků jsme v tomto případě využili normy uvedené v českém vydání LMI. Přehled škál motivace k výkonu v dotazníku LMI a definice jejich konceptů uvádíme v Příloze 4 (podle Schuler, Prochaska, 2003, 18-22).

6.5.3 Dotazník interpersonální diagnózy ICL

Dotazník interpersonální diagnózy – ICL, jehož autory jsou Leary, LaForge a Suczek, vychází z přesvědčení o multidimenzionální povaze osobnosti a stojí na klasifikaci interpersonálního chování do 16 typů ve formě adaptivní nebo maladaptivní. Vždy dvojice vlastností je sdružena do jednoho interpersonálního typu, celkově tak existuje 8 interpersonálních typů nazvaných po maladaptivních projevech těchto typů. Jsou jimi 1. Autokratická osobnost, 2. Egocentrická osobnost, 3. Agresivní osobnost, 4. Podezřivá osobnost, 5. Ponížená osobnost, 6. Hyperkonformní osobnost, 7. Hyperafiliativní osobnost a 8. Hyperprotektivní osobnost. Vztahy mezi typy jsou kruhového charakteru se

dvěma polárními dimenzemi (Dominance – Submise a Hostilita – Afiliace). Průnik těchto dimenzí označuje interpersonální těžiště osobnosti.

Záznamové listy obsahují 128 položek ve formě hodnotících interpersonálních charakteristik. Česká standardizace proběhla na 673 respondentech. Dotazník interpersonální diagnózy byl respondentům administrován ve formě tužka-papír.

6.5.4 Vídeňský maticový test

Výkonový Vídeňský maticový test je jednodimenzionální test zaměřený na zjištění úrovně neverbální inteligence respondentů. Konstrukčně vychází z teorie inteligence Charlese Spearmana s konceptem obecného inteligenčního g faktoru. Má celkem 24 položek se vzrůstající náročností, které odhalují schopnost zkoumané osoby usuzovat na vzájemné vztahy mezi entitami a detekovat souvislosti mezi nimi.

Každá úloha obsahuje matici 3 x 3 obrázků, přičemž jeden z nich chybí. Respondent se rozhoduje mezi 8 možnostmi výběru správného finálního obrazce, který bude dodržovat vztahy dané v rámci matice. Vídeňský maticový test byl projektovým manažerům administrován ve formě tužka-papír.

6.5.5 Polostrukturované rozhovory

Pro účely detailního zjištění motivačních faktorů projektových manažerů, vztahujících se k jejich profesi, se jako nejefektivnější jeví využití polostrukturovaného rozhovoru (Miovský, 2006). Rozhovor byl veden v individuální formě, data byla zjišťována prostřednictvím následujících otázek, které akcentují motivaci, interpersonální a výkonovou oblast při výkonu profese projektového manažera.

- 1) Které charakteristiky Vaší práce považujete za kladné a pro Vás motivující?
- 2) Které charakteristiky Vaší práce považujete naopak za záporné a pro Vás demotivující?
- 3) Které typy projektů preferujete?
- 4) Které typy projektů neradi řídíte?
- 5) Jaké charakteristiky upřednostňujete u odborných řešitelů projektů?
- 6) Jaké charakteristiky odborných řešitelů jsou pro řízení projektů dle Vašeho názoru nevyhovující?

Celkem tak proběhlo 17 individuálních rozhovorů, zmíněné otázky jsme doplňovali podotázkami vztahujícími se k výzkumným cílům.

6.5.6 Hodnocení osobnostních kvalit projektových manažerů na PS UP

Jako další výzkumný nástroj jsme zařadili dotazník Hodnocení osobnostních kvalit projektových manažerů na PS UP, který zjišťoval osobnostní charakteristiky, kvalitu odevzdané práce a vybrané faktory úspěchu. Pracovníci byli hodnoceni svým vedoucím manažerem na škále 1 – 10 bodů, dotazník zachycoval hodnocení v těchto oblastech:

- a. Preciznost a svědomitost
- b. Flexibilita
- c. Orientace na tým, kooperativnost
- d. Sociabilita (přátelskost)
- e. Odolnost vůči zátěži
- f. Schopnost vyřešit krizovou situaci
- g. Sebevědomí
- h. Schopnost řešit komplexní otázky
- i. Míra pracovní motivace
- j. Sebekontrola
- k. Dominance
- l. PC kompetence
- m. Kvalita zpracování dat

Faktory úspěchu jsou v dotazníku zastoupeny dimenzemi, které mapují základní charakteristiky, spojené s úspěšným odvedením profesního výkonu. Těmito dimenzemi jsou Odolnost vůči zátěži, Schopnost vyřešit krizovou situaci, Schopnost řešit komplexní otázky, Míra pracovní motivace a Kvalita zpracování dat.

Všechny zjišťované osobnostní kvality nebo kompetence byly operacionalizovány, abychom zajistili co nejpresnější zadání a uchopení škál. Kompletní podobu dotazníku uvádíme v příloze č. 5 diplomové práce.

6.5.7 Hodnocení objemu práce a její kvality

S ohledem na hypotézy k propojenosti osobnostních kvalit a faktorů úspěchu bylo naším záměrem získat co nejobjektivnější data o úspěšnosti projektových manažerů. Jako kritéria úspěchu jsme předpokládali tyto faktory:

- 1) Počet projektů řízených projektovým manažerem ve zkoumaném období
- 2) Celkový obhospodařovaný budget
- 3) Komplexita řízených projektů (na stupnici 1 – 5)
- 4) Strategická důležitost projektů (na stupnici 1 – 5)
- 5) Počet kontrolovaných položek měsíčně

Ačkoli jsme uvedená data získali, při doplňkovém šetření a evaluačním hovoru s ředitelkou Projektového servisu vyšlo najevo, že žádný z výše uvedených faktorů nelze považovat za odraz úspěšnosti nebo neúspěšnosti projektového manažera. Rozdělení projektů a jejich objem je v případě tohoto konkrétního pracoviště dán převážně situačními faktory, rozdíly však vykazuje kvalita vykonané práce.

S ohledem na toto zjištění jsme se dále těmito faktory dále nezabývali.

6.5.8 Průběh šetření

Výzkum byl realizován v období říjen 2012 – září 2013. V době podání zadání diplomové byly ředitelce Projektového servisu UP (duben 2012) představeny výzkumné cíle, které dále prezentovala podřízeným projektovým manažerům. Na základě souhlasu projektových manažerů bylo podáno zadání práce (vzhledem k počtu projektových manažerů na PS UP by v případě nesouhlasu části z nich nemohl být výzkum vůbec realizován). Zároveň bylo dohodnuto, že účast ve výzkumu bude druhou stranou vyvážena předáním osobnostních profilů přímo projektovým manažerům a osobním rozhovorem, při kterém bude profil představen a při kterém budou zodpovězeny případné otázky.

Samotná výzkumná fáze probíhala v říjnu 2012 – září 2013. Na základě e-mailového nebo telefonního kontaktu byly s projektovými manažery dohodnuty konkrétní termíny administrace osobnostních dotazníků i termíny polostrukturovaných rozhovorů. Schůzky probíhaly na půdě Projektového servisu v pracovní době. Při skupinové administraci osobnostních dotazníků, která byla rozdělena do tří skupin, byly vždy na začátku rekapitulovány informace o výzkumu, jeho účelu a jeho cílech. V úvodu každé schůzky byla zkoumaným osobám zdůrazněna naprostá anonymita výzkumného šetření a zajištění

ochrany osobních údajů jak v realizační, tak v hodnotící fázi výzkumu. Zároveň byl získán souhlas se záznamem rozhovoru.

Jako vstupní fáze výzkumu byla provedena vždy administrace dotazníků, konkrétně v pořadí 1. BIP, 2. VMT, 3. LMI, 4. ICL, všechny ve formě tužka – papír. Délka vyplnění testové baterie byla průměrně 4 – 4,5 hodiny včetně potřebných přestávek. Následně, obvykle v průběhu týdne, probíhaly polostrukturované rozhovory. Při rozhovorech bylo dbáno na soukromí projektových manažerů i vztažná etická pravidla, byla dodržována empatická neutralita. Délka rozhovorů se pohybovala průměrně mezi 30 - 40 minutami. Pokud jsme zaznamenali nějaké dotazy, ať již v průběhu administrace dotazníků nebo v průběhu rozhovorů, zodpověděli jsme je přímo v rámci schůzky nebo rozhovoru.

Po vyhodnocení dotazníků byl pro každého respondenta vypracován osobnostní profil, který byl předán na další individuální schůzce k tomu určené, tyto schůzky proběhly v období únor 2012 – únor 2013. Délka evaluačního rozhovoru se pohybovala mezi 30 – 60 minutami podle přání a motivace respondentů. Velká část respondentů v závěru rozhovoru uvedla, že jim výzkumné šetření přineslo zajímavé informace nebo zamyšlení nad vlastními prioritami. Pro 70% projektových manažerů bylo v profilu také zařazeno doporučení k osobnostnímu rozvoji. Při evaluačních rozhovorech byly opět dodrženy potřebné etické zásady.

6.6 Etika výzkumu

V první fázi výzkumu byli všichni účastníci výzkumu seznámeni s návrhem výzkumného záměru a byli dotázáni na předběžný souhlas s účastí na výzkumu. Na dalším setkání byly podrobně popsány jednotlivé kroky realizace výzkumu, včetně předpokládaných forem výstupů a požádali jsme o udělení informovaného souhlasu. Po udělení informovaného souhlasu bylo přikročeno k samotnému výzkumnému šetření, při kterém jsme v každé fázi uvedli etická pravidla výzkumu a zdůrazňovali zaručení anonymity z naší strany. Rozhovor o etických pravidlech a zaručení anonymity jsme tedy vedli před dotazníkovým šetřením, před polostrukturovanými rozhovory, i před evaluačním rozhovorem, který se pro řadu projektových manažerů ukázal být jako chtěný, přesto citlivý krok.

6.7 Metody zpracování a analýza dat

Při zpracování a analýze dat jsme vycházeli ze zásad kvalitativního výzkumu, jak je formulovali Hendl (2009) a Miovský (2006) a podle zásad kvantitativního výzkumu, jak je zmiňují opět Hendl (2012) a Ferjenčík (2000).

A. Osobnostní dotazníky Bochumský osobnostní inventář – BIP a Dotazník motivace k výkonu – LMI byly vyhodnoceny tak, že jsme sečetli hrubé skóry ke každé zkoumané škále obou dotazníků a podle norem hrubý skór převedli na staninové hodnoty.

B. Při vyhodnocování dotazníku interpersonální diagnózy – ICL jsme nejprve zjistili hrubé skóry jednotlivých škál, poté je převedli na diagnostické kategorie (Leary, Laforge, Suczek, 1976):

AP (moc a síla), BC (soběstačné sebepozorování), DE (agresivita a hostilita), FG (nedůvěřivá rezistence), HI (submise), JK (slabošská závislost), LM (afiliace) a NO (protektivnost). Z hodnot diagnostických kategorií jsme vypočetli těžiště kruhového uspořádání kategorií, které implikuje těžiště interpersonálního zaměření osobnosti. K těžišti jsme dospěli dopočtením míry hostility a agrese (DOM) a míry afiliace a protektivnosti vůči druhým (LOV) na ose agresivnost, hostilita – afiliace, protektivnost. K výpočtu těžiště jsme využili následujících vzorců:

$$\text{DOM} = \text{AP} - \text{HI} + 0,7 (\text{NO} + \text{BC} - \text{FG} - \text{JK})$$

$$\text{LOV} = \text{LM} - \text{DE} + 0,7 (\text{NO} - \text{BC} - \text{FG} + \text{JK})$$

C. Vyhodnocení Vídeňského maticového testů VMT jsme provedli součtem hrubých skóre správné zodpovězených otázek a jejich převedením na percentily podle norem.

D. Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů jsme provedli v návaznosti na výzkumné otázky. Výstupy rozhovoru o profesně motivačním zaměření konkrétního projektového manažera byly nejprve využity k popisu jeho osobnostního profilu. Dále bylo zjišťováno poměrné zastoupení pozitivních i negativních motivačních faktorů v rámci celého výzkumného souboru podle struktury výzkumných otázek.

E. Data, získaná dotazníkem Hodnocení osobnostních kvalit projektového manažera PS UP byla využita rovněž dvojím způsobem. Výsledky škál osobnostních kvalit byly zakomponovány do profilů projektových manažerů jako další zdroj informací, nesouvisející se sebehodnocením projektových manažerů.

Výsledky škál vykreslujících úspěšné vykonávání své pozice pak byly využity pro korelační analýzu. Jak jsme již uvedli výše, cílem korelační analýzy bylo zjistit vztahy mezi

konkrétními škálami Bochumského osobnostního inventáře (BIP) na straně jedné a faktorů úspěchu na straně druhé.

Na základě hypotéz H1, H2, H3 a H4 byly do korelační analýzy zařazeny tyto škály BIP:

- Motivace k vedení
- Emoční stabilita
- Flexibilita
- Svědomitost

Faktory úspěchu z dotazníku Hodnocení osobnostních kvalit projektového manažera PS UP byly zastoupeny dimenzemi:

- Schopnost řešit komplexní otázky
- Schopnost řešit krizovou situaci
- Míra pracovní motivace
- Kvalita zpracování dat
- Odolnost vůči zátěži

Výši korelace jsme zjišťovali na hladinách významnosti $\alpha = 0,05$ a $\alpha = 0,01$.

7 VÝSLEDKY

Výsledky našeho výzkumu pro přehlednost řadíme dle výzkumných otázek. Nejprve popisujeme osobnostní charakteristiky jednotlivých projektových manažerů ve formě osobnostních profilů, poté deskribujeme pozitivní a negativní motivační faktory při práci projektového manažera na PS UP a následně uvádíme výsledky korelační analýzy osobnostních rysů projektových manažerů a faktorů jejich profesního úspěchu.

7.1 Popis osobnostních charakteristik projektových manažerů PS UP ve vztahu k výkonu profese (výsledky k výzkumné otázce č. 1)

Osobnostní profil projektového manažera PM 1 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Podání výkonů je pro tuto osobnost důležitou součástí života. Je pilná a důsledná. Výkon je však motivován především dosažením konkrétního výsledku, není vždy navázán na možnost působit díky němu na své okolí. Ovlivňovat procesy či lidi je pro tuto osobnost málo přitažlivé. Přičí se jí usilovat o vedoucí postavení, raději hraje podřízenou úlohu. Ačkoli je jistější, je-li vedena, což je poplatné nízké samostatnosti, je soutěživá a pro práci angažovaná.

Pracovní chování

V osobnostním profilu je výrazným rysem nadstandardní svědomitost. Naopak v průměře úkolů a rychlém sledu změn se této osobnosti nedaří dobře, cítí se lépe ve stabilním a jasně uspořádaném prostředí. Dává přednost jasně definovaným úkolům a vstupům – v takových podmínkách vykazuje nejvyšší efektivitu. Nové věci u ní způsobují pocit nepohody a tlaku. Analytické a svědomité osobnostní naladění udržuje míru rozhodnosti na nízké úrovni, svá rozhodnutí často odsouvá, aby dospěla k dokonalému řešení.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Jde o osobnost spíše uzavřenou, která kontakty navazuje spíše střídavě. Navazování nových kontaktů jí může činit až potíže, není typickým týmovým pracovníkem. Pokud podporuje druhé, spíše pracovním výkonem, než projeveným uznáním a vztahem. Empatie vůči druhým zde není rozvinuta, vůči chybám druhých je však velkorysá a dokáže je dobře tolerovat.

Psychická konstituce

Emoční stabilita je u této osobnosti standardní. Nevyhledává zátěžové situace záměrně, pokud přijdou, dokáže je zvládnout jen s obtížemi. Potřebuje také určitý čas, než se srovná s vlastním neúspěchem (pokládá za příčinu neúspěchu sebe samu). Kritika druhých ji dokáže trochu znejistit, sebevědomí je však v pásmu průměru.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Jako silné stránky v motivační oblasti byly rozpoznány angažovanost, je ochotná podat výkon a pracovat. Necítí se dobře, pokud nemá co dělat. Do práce se dovede poměrně dobře „zabrat“, na výsledky své práce je hrdá.

Slabými stránkami jsou nižší flexibilita a velmi nízká rozhodnost. Naprosto zde chybí odvaha riskovat a zkoušet neproověřená řešení. Není příliš ochotná se učit nové věci.

Osobnostní profil projektového manažera PM 2 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Pracovní orientace této osobnosti je dána standardní motivací k výkonu a standardní snahou k aktivnímu utváření svého prostředí. Je proto ochotna vyrovnat se s odporem při práci na konkrétním úkolu, je ochotna pracovat na odstraňování chyb. Můžeme ovšem konstatovat absenci úsilí o sociální vliv – tato osobnost je příčinnivá, ale nepotřebuje vést nebo rozdělovat práci jiným. Je však poměrně vytrvalá a dosti dobře angažovaná, což je pro zaměstnavatele dobrým vkladem.

Pracovní chování

V osobnostním profilu vyniká vysoká svědomitost a cit pro detaily. Je pro ni důležité dodržení korektních dohod a lhůt. Ve vazbě na vysokou míru flow tato osobnost pracuje i na nejmenších detailech s jistou urputností a neústupností, je velmi ukázněná. Změna je pro ni nepřítelem nebo minimálně obtížnou situací na cestě k cíli, způsobující pocit nezvladatelného tlaku. Tato osobnost však bude však zřejmě vynikat při kontrole a archivaci, nezapomene připomenout schůzku nebo zadanou práci. Tato pozitiva jsou vykoupena velmi nízkou flexibilitou a velmi nízkou rozhodností, protože důraz na perfektní výsledek bez chyb neumožňuje rychlé změny, ani rychlý posun.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Zejména sociabilita je u této osobnosti na vysoké úrovni – tato osobnost si cení harmonického soužití a snaží se, aby působila jako vyvažující a integrující prvek, přestože je primárně orientovaná na úkoly. K ostatním přistupuje s dobrou vůlí. Je pro ovšem také velmi významné, aby ji druzí přijímali a oceňovali. Schopnost vystihnout náladu a nastavení svých partnerů v komunikaci je standardní. Poněkud se jí nedostává schopnosti navazovat kontakty (souvisí to se svědomitostí a zacílením na detaily a na jasné, osvědčené postupy a věci).

Psychická konstituce

Psychická konstituce je v úrovni nižšího průměru (stabilita, orientace na zátěž). Tato osobnost potřebuje určitý čas, než se srovná s vlastním neúspěchem, protože jí na svém výkonu velmi záleží. Činnosti spojené s psychickým tlakem pro ni nejsou vhodnou pracovní náplní, pracovní pohodu narušují zejména neočekávané změny. Nižší míra emoční stability je však u této osobnosti vyvážena jinými faktory – schopností soustředit se a ponořit se do problému a vysokou cílevědomostí.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Celková míra energie je dobře standardní. Silnou stránkou pracovního výkonu je vysoká preciznost. Osobnost se vyznačuje velmi vysokou hrdostí na výkon a vysokým množstvím úsilí, které směřuje k minimalizaci rizika chyb. Tato osobnost ctí zodpovědnost za své činy, je analyzující a sama k sobě kritická. Nechybí jí ani vytrvalost, i když není nijak nadprůměrná. Nejsilnějším kladným rysem je absolutní sebekontrola / kontrola práce.

Slabou stránkou a zároveň odrazem pozitivních vlastností je velmi nízká míra flexibility, nervozita na veřejnosti nebo pod časovým tlakem. Tyto rysy jsou spojeny s upjatostí. Tato osobnost nejde dobrovolně do úkolů spjatých s jistou mírou rizika, náročné úkoly pro ni nejsou výzvou, ale spíše vyvolávají obavy.

Osobnostní profil projektového manažera PM 3 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník
Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k výkonu je u této osobnosti na standardní úrovni. Poměrně ráda utváří prostředí kolem sebe, ráda uskutečňuje své představy. V týmu ovšem nepotřebuje vynikat za každou cenu, je zdrženlivější, je spokojená se zodpovědností za svoji pracovní oblast.

Míra ctižádosti je nižší, na své výkony bývá hrdá, ale nemusí to mít dopad na možnost mít sociální vliv. Naprosto ji nebaví soupeřit s druhými.

Pracovní chování

V osobnostním profilu stojí velmi vysoko svědomitost a sebekontrola. Do svých úkolů se pouští poměrně rychle, neodkládá je. Zdá se, že právě tento faktor jí v souladu s vyšší vytrvalostí zabezpečuje efektivitu práce.

Naopak flexibilita je na nízké úrovni, nedokáže se rychle zorientovat v měnících se situacích, v krizových situacích nedokáže reagovat vůbec. Je člověkem detailu, strategické postupy a koncepční souvislosti jí zůstávají často zahaleny.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Tato osobnost je nesmírně citlivá na jemné změny atmosféry a naladění druhých lidí, dokáže ihned rozpoznat, jak jim je. K ostatním lidem přistupuje s dobrou vůlí, dokáže velkoryse tolerovat chyby druhých. Má vysokou míru empatie, která někdy může scházet ve chvíli, kdy je potřeba tvrději zakročit.

V týmu se v případě potřeby dokáže prosadit, ale prvoplánově ji to nemotivuje. Schopnost vytvářet nové kontakty je standardní, disponuje nezáujatostí vůči druhým lidem.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní, až na nižší sebedůvěru, kterou v pracovním prostředí kompenzuje úsilím neudělat chybu a vysokou mírou snaživosti. Ráda se spíše drží jistoty, nevyhledává pochybnosti (souvisí také s tendencí k perfekcionismu). Úkoly přinášející s sebou zvýšený tlak ji ovšem mohou až ochromit.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

V této oblasti je silnou stránkou velmi zřetelný rys vytrvalosti a odhodlanosti k aktivnímu přístupu. Má silné tendence k sebekontrolě. Ve svých úkolech dokáže být velmi angažovaná a poměrně cílevědomá. Její ochota učit se je dobře průměrná, preferuje nové cesty před starými řešeními – pokud nesouvisí s vysokou mírou nejistoty. Své znalosti rozšiřuje, zřejmě to souvisí také se standardně silnou motivací k utváření okolního prostředí.

Slabinami se jeví již zmíněná velmi nízká flexibilita a zřejmá neschopnost vysokého soustředění. Tato osobnost se špatně odpojuje od okolního světa, stále monitoruje své okolí.

Osobnostní profil projektového manažera PM 4 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k pracovnímu výkonu je nadprůměrná, ovšem orientace na prosazování vlastních řešení je na nižším standardu – ráda dělá věci podle svého, ale netrvá na tom. Tato osobnost je ochotná přebírat zodpovědnost, je rozhodná a přesvědčivá, přesto primárně neusiluje o dominanci. Do akčního prostoru druhých lidí obvykle nezasahuje, pokud to nevyžaduje řešení úkolu.

Pracovní chování

V osobnostním profilu najdeme velmi vysokou svědomitost, ráda své úkoly odevzdává ve výborné kvalitě a propracované do detailů. Flexibilita je (také proto) v pásmu standardu, protože cit pro detail jí neumožňuje proplouvat mezi jednotlivými aktivitami. V případě potřeby je však kompetentní při řešení krizových, zátěžových situací – tato schopnost však nepramení ani tak z flexibility, jako z vysoké emoční stability. Tato osobnost dále vysoce skóruje v rozhodnosti – to dodává sílu jejím aktivitám: nerada protahuje čas, je dobrou time manažerkou.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Sociální kompetence jsou rovněž její silnou stránkou. Je harmonizujícím elementem, je ráda, pokud se okolo ní otevřeně nesoupeří. Vycítí nastavení druhých lidí, je citlivá k jejich přáním a potřebám. Toleruje druhé, při kritice volí nepřímý způsob. Také její schopnost navázat kontakty je na vysoké úrovni – daří se jí skloubit vyšší míru empatie s prostorem pro sebe. Vůči druhým je velmi přející. Pokud však jde o práci, je orientovaná spíše na samostatnou práci, tým ke svému dobrému pocitu nutně nepotřebuje (po pracovní stránce). Pokud však v týmu pracuje, je dobrým týmovým hráčem, vzhledem k uvedeným vysokým skórum sociálních kompetencí.

Psychická konstituce

Výraznou, silnou stránkou této osobnosti je její emoční stabilita. V napjatých situacích nebývá nervózní, potíže řeší konstruktivně a rozhodně. Její sebepojetí je velmi dobře zformované, zdravě vypěstované. Přijímá sama sebe a své schopnosti, drží se vlastních cílů, je téměř neovlivnitelná. Na svoji práci je hrdá. Případný neúspěch jí vadí, snaží se mu vyhnout zvýšením úsilí k prevenci chyb.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Silné stránky: Motivace k výkonu je u ní celkově vysoká, míra angažovanosti je v jejím profilu jednou z nejsilnějších stránek. Je smělá a neúnavná, frustrace z neúspěchu u ní nezpůsobují trvalé omezení. Její odvaha a rozhodnost přidává této energii na síle. Je zcela autonomní a samostatná, k výkonu nepotřebuje pobídky nadřízeného ano nikoho jiného.

Slabší stránky se vyskytují pouze okrajově: má nižší ochotu k rozšiřování znalostí, ze svého popudu se příliš nové věci neučí. Schopnost vysoce reflektovat druhé a poměrně flexibilně se pohybovat v nových situacích zřejmě souvisí s nízkou mírou hlubšího soustředění. I přesto však odevzdává svou práci ve výborné kvalitě.

Osobnostní profil projektového manažera PM 5 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Vnitřní motivace k výkonu je u této osobnosti podprůměrná, výkon sám o sobě pro ni nevytváří silnou motivaci. Motivace k přetváření svého prostředí je však dobře standardní, dokáže se aktivně podílet na uskutečnění svých představ, zřejmě však pouze s podporou nebo souhlasem druhých. Svoji práci provádí s nadprůměrnou horlivostí, je schopná se do ní ponořit natolik, že „zapomene“ na vše ostatní. V týmu ovšem nepotřebuje vynikat, je spokojená na pozici týmového hráče se zodpovědností za svoji pracovní oblast. Není zvláště ctižádostivá, ani soutěživá.

Pracovní chování

V osobnostním profilu stojí vysoko svědomitost, která naznačuje, že její nositelka svoji práci kontroluje do důsledků: všímá si detailů, je připravená nasadit větší úsilí, aby práce byla dokončena v žádané kvalitě. Chybí jí však rozhodnost a průbojnost. Může mít tendenci odkládat některé z nepříjemných úkolů. Není však příliš pružná, nízká flexibilita je podpořena nedostatkem odvahy k nestandardním řešením. Chybí se obává, vynakládá větší úsilí, aby jim předešla.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Sociální kompetence této osobnosti jsou dobře zformované: má dobrou schopnost kontaktovat druhé lidi a disponuje jistou velkorysostí. Výbava pro odhalování pocitů a myšlenek je spíše standardní. Cení si harmonického soužití, snaží se působit jako

vyvažující, integrující prvek. Zdá se, že dokáže být docela velkorysá v případě chyb ostatních kolegů, všímá si spíše kladných zkušeností, buduje vztahy a zázemí. Je nekonfliktní.

Psychická konstituce

U této osobnosti konstatujeme nižší emoční stabilitu, spojenou s nízkou orientací na zátěž. Činnosti spojené s velkou možností nezdaru pro ni nejsou vhodnou pracovní náplní, přetěžují ji. Při silné zátěži dosáhne brzy hranice své výkonnosti. Poměrně snadno dokáže znervóznět, časový nebo jiný stres při práci je pro ni zátěží, kterou se jí ne vždy podaří stabilizovat. Zdá se, že by si potřebovala více věřit – své úkoly zvládá dobře, ale vynakládá při tom velkou námahu. Je možné, že svoji vnitřní nejistotu somatizuje.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Silné stránky: ačkoli je orientace na samotný výkon je v pásmu pod průměrem, je vyvažována velmi silným motivem udělat svoji práci ve velmi dobré kvalitě, být oceněna za to, co se podařilo. Tato osobnost je velmi příčinnivá a aktivní, na svůj výkon je hrdá. Vyniká ve schopnosti koncentrace, která supluje některé ze spíše podprůměrných škál.

Slabšími stránkami (posuzováno z výkonového hlediska) je nízká ochota rozšiřovat si znalosti a dále se rozvíjet a nízká vybavenost ke snášení zátěže. Důvěra v úspěch je zřetelně snížena, zřejmě souvisí také s nízkou vytrvalostí. Pracovní výkon zároveň není motivován orientací na získání určitého statusu. Je však loajálním pracovníkem schopným tzv. podržet ve chvíli, kdy to tým potřebuje.

Osobnostní profil projektového manažera PM 6 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Tato osobnost není motivovaná obtížností nebo zajímavostí úkolů. Práci bere jako standardní součást života, netvoří však středobod její orientace. Neaspiruje k tomu působit na své okolí a ovlivňovat procesy či lidi, je proto přizpůsobivá a poddajná. Motivace k vedení je u této osobnosti zřetelně pod průměrem, raději hraje podřízenou úlohu.

Pracovní chování

Svědomitost a cit pro detail jsou u této osobnosti standardní atributy, nejde však o perfekcionista. Flexibilita a schopnost pohyblivě se vyrovnávat s novinkami je zde pod

průměrem, proto se jí v přemíře úkolů a rychlém sledu změn nedaří dobře. Cítí se lépe ve stabilním a jasně uspořádaném prostředí, dává přednost jasně definovaným úkolům a vstupům. Efektivitu práce této osobnosti zvyšuje určitá odvaha, téměř u ní není přítomen strach ze selhání a obavy z chyb. Nevytváří kompenzační úsilí, aby předešla případným potížím, což jí šetří jinak ne příliš vysokou míru energie.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Jde o člověka s převažující orientací na tým, týmové hodnoty a vzájemné vazby uvnitř týmu. Zejména sociabilita je lehce nadstandardní – druhé přijímá převážně s velkorysostí a akceptací, není soutěživá. Při spolupráci podporuje druhé a sama podporu přijímá. Skrytý vhléd do motivů druhých ovšem spíše nemá, míra empatie je na nižším standardu. Má nízkou potřebu dominance, je ovšem schopna vhodně navazovat a udržovat si kontakty.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní. Emoční stabilita a orientace na zátěž jsou v pásmu širší normy, náročné situace nevyhledává, ani ji nemotivují. Sebedůvěra této osobnosti se zdá být standardní, přiměřeně si věří, zároveň akceptuje druhé.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Silné stránky motivace k výkonu jsou dány kombinací standardní pílě, standardní angažovanost a již zmíněná nadstandardní smělost, která dává jinak standardnímu vybavení náboj a pohyb.

Slabší stránky v motivačním poli této osobnosti spočívají v malé zvědavosti, nízké ochotě přijímat nové myšlenky a směry. Její aktivitu může brzdit nízká důvěra v úspěch a také substandardní cílevědomost. Jak už jsme uvedli, není soutěživá, což může souviset s tím, že hrdost na podaný výkon téměř nezná.

Osobnostní profil projektového manažera PM 7 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník
Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Výraznou pracovní orientací této osobnosti je motivace k utváření svého okolí: s nadprůměrným nasazením realizuje své plány a nápady, je ochotná se vyrovnat i s případným odporem. Motivující je pro ni také, když se jí podaří odstranit chyby nebo uskutečnit nějaké zlepšení. Její odvaha je lehce nadstandardní, je velmi hrdá na svůj

výkon. Trochu ji to omezuje v některých aktivitách – potřebuje být v tomto ohledu příznivě hodnocena, mívá strach, aby neselehala. Míra dominance je nižší, převažuje spíše touha dobře obstát při plnění úkolů a touha dělat ze světa lepší místo k životu.

Pracovní chování

V osobnostním profilu stojí vysoko flexibilita, která naznačuje, že tato osobnost je ochotná přizpůsobit se novým situacím, změna ji nijak neohrožuje, pokud není spojena s vysokou pravděpodobností neúspěchu. Této osobnosti vyhovují spíše „sprinterské“ úkoly, je ovšem zajímavé, že také míra sebekontroly je velmi solidní a že tato osobnost odkáže vyvážit drive pro nové úkoly s kontrolou úkolů dlouhodobějších.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Tato osobnost má standardní výbavu pro odhalování pocitů a myšlenek druhých, míra empatie je spíše standardní. Je však zde velmi silná orientace na práci v týmu, považuje ji za mimořádně cennou. K druhým je ohleduplná a velkorysá, toleruje chyby, snaží se o harmonii. Druhé nekritizuje, raději se snaží pozměnit věci tak, aby dosáhla pozitivní změny. Setkání s ostatními ji povzbuzuje, někdy ovšem může být až kontraproduktivní ve snaze uspět a neudělat chybu. V týmu nemusí nutně vynikat.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní. Emoční stabilita se pohybuje v pásmu průměru. Úspěch nebo neúspěch nesvaluje na ostatní, vidí jako příčinu sama sebe. Činnosti spojené s psychickým tlakem nejsou vhodnou pracovní náplní, tlak ovšem vyvažuje schopností naprosté koncentrace na problém, flexibilitou a pílí.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Silnými stránkami motivace k výkonu jsou u této osobnosti vysoká hrdost na výkon a ctižádostivost. Jako další silná stránka se jeví výrazná tendence věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů. Profil je dokreslován nadstandardní flexibilitou a velmi silnou tendencí věnovat věcem intenzivní přípravu jako prevenci před možným selháním. Silným motivem je touha po dobré a funkční změně, která je vidět a která je oceňována.

Velmi výraznou slabou stránku motivace k výkonu u této osobnosti nenajdeme, mezi výraznější se řadí menší vytrvalost, slabší očekávání úspěchu a lehce substandardní nezávislost. Všechny tyto slabší stránky jsou však kompenzovány výše uvedenými kladnými faktory.

Osobnostní profil projektového manažera PM 8 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace vytvářet nové věci je ve standardní normě, celková motivace k výkonu je spíše na nižším standardu. Větší důraz je u této osobnosti položen na možnost vedení, ke kterému jí pomáhají další psychické předpoklady. Především lehce nadstandardní rozhodnost a potřeba příznivého hodnocení ze strany jiných posiluje pole dominance.

Pracovní chování

V jádru pracovního chování se jeví jako nejpřesvědčivější rysy jednak nadstandardní flexibilita, jednak odvaha k aktivitám. Dobře standardní je také svědomitost a sebekontrola, ovšem v přiměřené míře, do perfekcionismu nesklouzává. Pracovní chování je podpořeno také vyšší energičností této osobnosti, jistou houževnatostí, spojenou s pílí a určitým neklidem, který její aktivitu podporuje.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Výbava této osobnosti pro odhalování pocitů a myšlenek druhých je spíše v nižším standardu, míra empatie je nižší, někdy bývá zaujata sama sebou. Tato osobnost si však velmi cení práce v týmu, považuje ji za mimořádně přínosnou. Setkání s ostatními ji povzbuzuje, sama nové kontakty nevytváří úplně samozřejmě. K druhým je spíše tolerantní, přistupuje k nim s dobrou vůlí.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní, emoční stabilita je mírně nadprůměrná. Zátěž primárně nevyhledává, ale vzhledem k vyšší sebedůvěře, rozhodnosti a přičinlivosti je schopna ji kvalitně zvládnout. Výhodou této osobnosti je kombinace schopnosti rozhodnout se a vytrvat, v práci vystupuje angažovaně, se silnou motivací.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Orientace na výkon (množství zvládnutých úkolů, zejména obtížných, jako výsledek vlastní práce) je u této osobnosti celkově v pásmu průměru, silnými stránkami jsou touha po autonomii a vlastní linii řešení (nejen) pracovních záležitostí. Dalším rysem, který se pohybuje mírně nad průměrem, je kompenzační úsilí při obavě z chyby, to zvyšuje celkovou aktivitu.

Slabšími stránkami orientace na výkon je nižší zvědavost, tato osobnost netouží po stálém zdokonalování svých kompetencí. Při profesním výkonu ji může poněkud brzdit jen nízká

hrdost na vlastní výkon a nižší schopnost se na práci zcela koncentrovat, což je ovšem poplatno zvýšené flexibilitě a schopnost ustát zátěž.

Osobnostní profil projektového manažera PM 9 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k výkonu je na standardní rovině. U úkolů, které má svěřeny, je příčinnivá a velmi aktivní. Náročným úkolům se sice nevyhýbá, ale ani je nepreferuje. Nemá silnou potřebu vyniknout nebo vést druhé, raději pracuje v rámci hranic předepsaných někým jiným, bez problémů se začlení. Poměrně ráda ovlivňuje dění okolo sebe, ale raději bez konfliktů.

Pracovní chování

Z osobnostního profilu vyznívá, že jejím základním postojem je odpovědnost. Sama sebe řídí především zevnitř, nenechá se příliš ovlivňovat druhými. Se samozřejmostí přejímá odpovědnost za svoji práci, případný neúspěch nesvaluje na druhé. V případě, že by mohla udělat chybu, raději ještě zvýší své úsilí, než by požádala o pomoc. Zdá se, že je někdy poněkud nerozhodná. Snaží se ovšem jednat systematicky a důsledně.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Pocity druhých a jejich nálady dokáže evidovat jen částečně, míra empatie je lehce pod průměrem. Silněji preferuje harmonizaci a vyvážení vztahů ve skupině. Má solidní schopnost vytvořit si nové kontakty. Dobře standardní je také orientace na tým a týmový výkon – nemá ráda soupeření, ale kooperaci.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je dobře standardní, vyvážená. Na potíže dokáže reagovat přiměřeně, nepřichází hned s nevolí. V zátěžových situacích se dokáže přiměřeně adaptovat, ale nevyhledává je. Sebevědomí se pohybuje v pásmu průměru. Nerada je ovšem kritizována, vynakládá velké množství kompenzačního úsilí k velmi dobré přípravě budoucích aktivit.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

V této oblasti je velmi zřetelná tendence k sebekontrolě a zároveň k vnitřnímu řízení – tato kombinace ji pomyslně činí odolnější ve vztahu k vnějším nárokům. Je schopná vyvinout velké pracovní úsilí a nasadit se tak, až se zcela zanoří do práce. Kombinace nižší potřeby dominance, ale vysoké příčinnivosti a vnitřního řízení ji tak činí tahounem. Ve

svých úkolech dokáže být velmi angažovaná a cílevědomá. Motivaci k dalšímu vzdělávání má nízkou, někdy se pomaleji rozhoduje.

Osobnostní profil projektového manažera PM 10 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

V pracovní orientaci jde o člověka, kterému nezáleží na vedení druhých, je raději v podřízené pozici. I přes zjevně nadprůměrnou inteligenci není tím, kdo by prosazoval své myšlenky, kdo by se snažil je uvést v život. Stejně tak motivace k utváření je pod průměrem, není zde nijak silný tah k vymýšlení nových věcí ani k přesvědčování druhých o vlastní pravdě. Není soutěživá, zdá se, že spíše „doplňuje“ tým.

Pracovní chování

V pracovním chování stojí flexibilita poměrně nízko. Nejde do nepředvídatelného rizika, ale na druhé straně se dokáže standardně rozhodnout, není tedy pouhým váhavcem, který by nedokázal věci začít. Svědomitost je u této osobnosti na standardní rovině, je posílena o zvýšenou angažovanost. Tato osobnost obvykle nebývá zcela do práce zcela ponořena, schopnost flow je zde slabší. Žádná z těchto vlastností však není tak výrazná, aby ujařmila všechny ostatní.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Nejsilnější charakterové rysy této osobnosti nalézáme v oblasti sociálních kompetencí. Kombinace umírněnosti v projevu, orientace na týmové hodnoty a spíše nadprůměrná přizpůsobivost z ní dělají stabilního člena týmu, který sice nebude tvůrčí, nebude na sebe strhávat pozornost, ale na druhé straně dodá kolegům sociální oporu, bude klidným a poměrně zaujatým posluchačem. Schopnost prosadit se je průměrná a realizuje se spíše v případě potřeby. Velmi solidní je schopnost kontaktů – v kombinaci s vytváření prostoru pro druhé jde o člověka, který spíše přináší do týmové atmosféry pohodu a jemnost.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní. Sebedůvěra a stabilita jsou v pásmu průměru. Orientace na zátěž se jeví jako spíše menší, zátěž ji nemotivuje, ani ji nevyhledává. Absentuje zde však orientace na status a soutěživost, což snižuje nepříjemné pocity z prožívaného neúspěchu. V kombinaci s nižší flexibilitou může docházet ke snížení

výkonu v případě krizových situací, naopak dobře se jí pracuje při vytvoření stabilních podmínek.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Orientace na výkon (množství zvládnutých úkolů, zejména obtížných, jako výsledek vlastní práce) je celkově v pásmu podprůměru.

Silné stránky: angažovanost je zde lehce nad průměrem, z dobře odvedené práce má radost, je snaživá a podporující. Podpurným rysem je také jistá stabilita a jen velmi nízký strach z chyb,

Slabé stránky: tato osobnost není motivovaná hrdostí na svůj výkon, ani není příliš cílevědomá, což ji ve výkonové oblasti může limitovat.

Osobnostní profil projektového manažera PM 11 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Pro tuto osobnost je příjemné, pokud se může podílet na změně a utváření svého prostředí. Na druhou stranu není nijak zaujata nebo motivována možností podat nadstandardní výkon, ani pro ni není přitažlivé vyznamenat se ve vedení lidí. Pracuje raději v podřízené, byť zodpovědné úloze. Důležitější je koncentrace na standardní úkol, kterým je možné přispět týmu.

Pracovní chování

V profilu pracovního chování je patrná svědomitost a angažovanost. Výsledky naznačují také dosti malou odvahu k rázným rozhodnutím a nepohodu v případě, že změny (v zadání úkolů, v termínech) probíhají příliš rychle. Vyšší efektivitu práce vykazuje ve stabilním prostředí. Silnou stránkou této osobnosti je, že se do úkolu dokáže zcela ponořit.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Jde o osobnost, která si cení harmonie ve vztazích a která chce být vnímána jako přátelská: Má k tomu veškeré předpoklady – na chyby ostatních reaguje s dobrou vůlí, jde zde silnější tendence k dohodě. Jde osobnost se spíše introvertním laděním, proto nevyniká schopností kontaktů, je ovšem velmi přátelská a přející. Touha prosadit se není příliš silná, spíše jí je o to, aby ukázala vlídnost a byla dobrým spoluhráčem.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní. Je zde patrná nižší sebedůvěra, kterou ovšem vyvažuje bohatý vnitřní život. Svůj úspěch nebo neúspěch nesvaluje na ostatní, vidí jako příčinu sama sebe. Vytváří proto často zvýšené úsilí k prevenci chyb, kompenzuje strach ze selhání přípravou a pílí. Někdy si poněkud nevěří a je citlivá na stres.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Celková úroveň motivace k výkonu je spíše podprůměrná.

Silnými stránkami jsou schopnost vyloučení všech rušivých podnětů a hlubší soustředění, tento rys je přítomen na hladině vyššího standardu. Snaha o minimalizaci rizika zvyšuje celkově dobře standardní míru příčinnosti.

Slabou stránkou motivace k výkonu je pak malá soutěživost, tato osobnost není orientována na dosahování důležitých pozic. Jako nižší se ukazuje flexibilita, s nižší sebedůvěrou souvisí také nižší důvěra ve vlastní úspěch.

Osobnostní profil projektového manažera PM 12 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k výkonu je u této osobnosti na standardní rovině. Náročným úkolům se sice nevyhýbá, ale ani je nepreferuje. Nemá tendence vyniknout nebo vést druhé, pracuje v rámci hranic předepsaných někým jiným, bez problémů se začlení. Motivace k přetváření svého prostředí je také na standardní rovině, dokáže navrhnout vylepšení.

Pracovní chování

V profilu pracovního chování rezonuje především vyšší svědomitost a rozhodnost. Tato vzácná kombinace je doplněna standardní flexibilitou – tedy myslí na detaily, zároveň jí však nebrání uchopit novou věc v plné říši a rozhodnout se bez přílišného strachu „co kdyby“. V tomto profilu nacházíme rozpor mezi sebeobrazem projektového manažera a jeho vnějším hodnocením, jehož příčiny nám nejsou zřejmé.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Tato osobnost má vypěstovanou nadprůměrnou schopnost kontaktů; nedělá jí potíže začít hovor s neznámým člověkem, stejně tak velmi dobře vnímá jeho atmosféru a naladění druhých. Je vyvažujícím prvkem, chová se velkoryse a pravděpodobně je značně

kooperativní. Dokáže dělat kompromisy v zájmu dotažení pracovních záležitostí. Je pravděpodobně příjemným společníkem.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je dobře standardní, vyvážená. Na běžné potíže dokáže reagovat přiměřeně. Krizové situace jsou pro ni ovšem enormní přítěží, její odolnost při dlouhodobém zatížení slábne, může pak působit nervózně. Sebedůvěra této osobnosti je na nižším průměru, potřebuje respekt druhých.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Motivace k výkonu se u této osobnosti pohybuje v pásmu standardu. Silnou stránkou výkonnostní motivace je vyšší cílevědomost a nadstandardní sebekontrola. Je orientována na získání uznání, což zvyšuje míru její přičinlivosti. Do úkolů se pouští bez odkladu, ale zřejmě mívá občas potíže při dodávání výsledků.

Výraznější slabou stránkou je nižší ochota učit se, menší ochota investovat vlastní čas a námahu k rozvoji nových kompetencí.

Osobnostní profil projektového manažera PM 13 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Podání výkonu za každou cenu není pro tuto osobnost závažným tématem, dobře vykonat svou práci ano. V profilu je patrná schopnost uspět při těžších úkolech, ke které má tato osobnost solidní výbavu: odvaha a schopnost ponořit se do problému jsou velmi pozitivní stránkou při plnění profesních úkolů. Míra dominance je zřetelně nízká, tato osobnost nepotřebuje mít sociální vliv, je řízena především svými vnitřními motivy.

Pracovní chování

V profilu pracovního chování je zřejmá solidní flexibilita, profil naznačuje, že pro tuto osobnost je důležité spíše pragmatické chování a to, aby činnosti tzv. odsýpaly, není zde snaha lpět na detailech a zdržovat se s drobnostmi. Přesto odevzdává precizní výsledky práce. Před důležitými pracovními činnostmi většinou nebývá v napětí, jednak je tato osobnost schopná snášet náročnější úkoly, jednak ji neblokuje úzkost z chyb. Nerozhoduje se příliš rychle, věci však neodkládá a dotahuje. V profilu je patrný rozdíl mezi osobnostním nastavením a podávaným pracovním výkonem.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Oblast sociálních kompetencí není pro tuto osobnost prioritou. Je zaměřena spíše na úkoly, zejména nové, než na lidi. V profilu je zřejmá vysoká míra vnitřní konzistence – hodnocení druhých na tuto osobnost nemají významný vliv. Nevyhledává nové kontakty, ani nemá zájem o oblibu u kolegů. Žije svůj vlastní život, byť uprostřed týmu, který respektuje jako nezbytnou součást pracovní reality.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je standardní. Sebedůvěra a stabilita se nacházejí v pásmu nižšího průměru. Úspěch nebo neúspěch nesvaluje na ostatní, vidí jako příčinu sama sebe. Tlak ovšem vyvažuje stabilitou a schopností koncentrace na problém.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Orientace na výkon je celkově spíše v pásmu nižšího průměru, přesto je tato osobnost v návaznosti na své charakteristiky jako schopnost soustředění a určitá nezávislost na druhých schopna nadstandardní výkon podat. Pozornost této osobnosti přitáhnou spíše nové úkoly. Silnou stránkou je také standardní míra vytrvalosti a nezdolnosti. Výkon však není motivován ani orientací na získání určitého statusu. Slabší stránkou této osobnosti je nízká touha po rozvoji a nižší optimismus.

Osobnostní profil projektového manažera PM 14 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník
Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Tato osobnost není příliš motivovaná obtížností nebo zajímavostí úkolů, práci bere jako standardní součást života. Potřebu sociálního vlivu zde nalezneme standardní, stejně tak motivace k aktivnímu podílu na změně je na standardní rovině. Své nápady a představy uskutečňuje spíše méně. Při výkonu profese však má výrazné kvality, které výkon při práci na zadaném úkolu zvyšují, například silnou cílevědomost. Při práci na zadaném úkolu dokáže být tato osobnost velmi výkonná, vytrvalá i přiměřeně dominantní.

Pracovní chování

Pracovní chování je vyváжено, jednoznačně zde nedominuje ani operativa, ani přílišná organizovanost. Tato osobnost dokáže vyváženě dosahovat jak úkolů vyžadujících flexibilitu, tak úkolů vyžadujících kontrolu. Poměrně důležitou roli v tomto profilu hraje

pečlivost. Pozitivním rysem je také dobře standardní rozhodnost, tato osobnost úkoly neodkládá, ale řeší.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Sociální kompetence nejsou silnou stránkou této osobnosti, nejsou pro ni důležité. Nevyhledává kontakty ani sociální souznění, názor druhých na její chování je pro ni irelevantní. Zároveň se na ně nedokáže úplně dobře naladit, což jednak znamená, že není příliš ovlivnitelná, jednak také, že v sociálním kontaktu někdy může působit tak, že nedokáže vystihnout atmosféru. Tato osobnost není orientována na tým, ráda pracuje na samostatných úkolech. Nižší úroveň sociálních kompetencí může souviset s nadstandardní emoční stabilitou.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je mírně nadprůměrná. Je emočně stabilní, vytrvalý i ve chvílích, kdy jiní znervózní, ačkoli zátěž sám nevyhledává. Jeho sebedůvěra je mírně nadstandardní, je poplatná vnitřnímu sebeřízení. Jeho důvěra v úspěch již zadaného úkolu je velmi silná, svoji práci dotahuje do konce. Dalším z kladných rysů je samostatnost a nezávislost.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Orientace na výkon je celkově průměrná, protože zahrnuje dvě navzájem odlišné složky: nižší osobní orientaci na výkon sám o sobě a zároveň nadstandardní schopnost postupovat při řešení problému, který je definován. Zdá se, že i díky zkušenosti je důvěra v úspěch aktivity natolik silná, že nevytváří kompenzační strategie (souvisí to ovšem i s malou touhou uspět v kolektivu).

Profil motivace k výkonu oslabují pouze podprůměrná hrdost na výkon, spojená také s velmi nízkou soutěživostí (souvisí na druhé straně s nadstandardní autonomií.)

Osobnostní profil projektového manažera PM 15 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k výkonu je na dobrém standardu. Doplnují se zde vysoká píle a aktivita s nižším zaměřením na výkon samotný. Dobře standardní je i motivace k přetváření svého okolí, ráda podmínky upraví podle sebe, nenechá sebou vláčet. Není ovšem vysloveně vůdčí typ, i přes velkou zásobu energie spíše ráda pracuje pod cizí „hlavičkou“.

Pracovní chování

V osobnostním profilu najdeme nadstandardní flexibilitu, která je navíc doprovázena rozhodností. To znamená, že jde o člověka, kterému nejen nečiní problém změnit své plány, ale také je schopná se hbitě rozhodnout pro jinou alternativu. Škála sebekontroly je na průměru, může se tedy stát, že někdy uklouzne od tématu nebo činnosti, zároveň je však zřejmě dostatečně kreativní (to souvisí i s vyšší flexibilitou). Svědomitost a vysoká preciznost je pak podpořena vysokou emoční stabilitou.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Velmi zajímavě jsou tvarovány škály sociálních kompetencí. Tato osobnost má dobrou schopnost zajistit si kontakty, kontaktuje bez potíží neznámé lidi, na druhé straně je ale na nižším průměru její schopnost odhadnout jejich motivy. Stejně nižší je i schopnost empatie – takové rozložení pak však podporuje právě výše zmíněnou rozhodnost a odolnost. Její orientace na tým je standardní, tým akceptuje jako součást pracovního prostředí, je mu i nápomocná, ale je člověkem řízeným zevnitř.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je u ní výraznou, silnou stránkou. Je velmi stabilní, připravena zvládnout i vysokou zátěž. V napjatých situacích nebývá nervózní, potíže řeší konstruktivně a vzhledem k vyšší flexibilitě také operativně. Bez větších potíží tak řeší náročné situace, zatímco větší část týmu si už zoufá. Její sebepojetí je velmi dobře zformované, zdravě vypěstované. Přijímá sama sebe, možným neúspěchem se dopředu téměř nezatěžuje.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Motivace k výkonu je velmi vysoká – míra angažovanosti je v profilu nejsilnější škálou. Je motivovaná zevnitř, svoji práci dělá dobře proto, že sama chce, nikoli proto, že jí to někdo přikazuje nebo že musí. Dokáže do práce vložit velké úsilí, má ráda samostatnost a zodpovědnost sama za sebe.

Slabšími stránkami motivačního spektra jsou pak nízká soutěživost a velmi nízká orientace na status. Lze ovšem také konstatovat, že právě tyto rysy svědčí emoční stabilitě této osobnosti. Podprůměrné hodnocení lze vysledovat také u ochoty se dále rozvíjet.

Osobnostní profil projektového manažera PM 16 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Celková motivace k výkonu je standardní. Stejně jako u předchozího profilu, doplňují se zde vysoká píle a aktivita s nižším zaměřením na výkon samotný. Dobře standardní je i motivace k přetváření svého okolí, tato osobnost ráda podmínky upravuje podle sebe. Neusiluje primárně o sociální vliv, nemá potřebu koordinovat druhé lidi. V pracovní oblasti je však velmi přesvědčivá a rozhodná.

Pracovní chování

V profilu pracovního chování najdeme jako nejsilnější rys právě rozhodnost a schopnost nenechat se rozptýlit. Tato charakteristika je podpořena nadstandardní sebekontrolou a vyšší svědomitostí. Zajímavé výsledky ukazují škály flexibility, které jsou v závislosti na svých interních charakteristikách velmi proměnlivé. Domníváme se, že v sebehodnocení pouze slabě standardní flexibilita je podpořena vysokou angažovaností a silnou schopností koncentrace, které vytvářejí obraz silné flexibility zvnějšku.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Škály sociálních kompetencí jsou rozloženy nestejně. Tato osobnost má dobrou schopnost zajistit si kontakty, komunikaci s větším množstvím různých lidí zvládá dobře (i když ji primárně nevyhledává). Výrazně zvýšená je potřeba, aby ji ostatní vnímali jako přátelskou a ohleduplnou, cení si harmonického soužití. Pokud přistoupí ke kritice, vždy jen nepřímo.

Na druhé straně je ale na nižším průměru její schopnost odhadnout motivy jiných i empatie. Její orientace na tým je standardní, tým akceptuje jako součást pracovního prostředí. Je přesvědčená o přímém spojení mezi svou námahou a výsledkem, cítí odpovědnost za výsledky. Výsledky a důsledky svého chování vysvětluje téměř zcela vnitřními příčinami.

Psychická konstituce

Psychická konstituce je u této osobnosti na standardní úrovni. Je přiměřeně stabilní, největší efektivitu vykazuje při standardní zátěži a při týmové spolupráci. V případě, že se vyskytnou chyby v pracovních výsledcích, občas znervózní, spíše však jen okrajově. Její sebevědomí je standardní, potřebuje podávat dobré výkony, ale zároveň druhé uznává.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Motivace k výkonu této osobnosti je na vyšším standardu – míra angažovanosti je v profilu jednou z nejsilnějších škál. Další silnou stránkou je vysoká sebekontrola a stálá konfrontace svého reálného stavu s ideálem. Dokáže do práce vložit velké úsilí, má ráda samostatnost a zodpovědnost sama za sebe.

Slabšími stránkami motivačního spektra se jeví nízká ochota se dále rozvíjet a nižší soutěživost – konkurenci neprožívá jako povzbuzení, spíše usiluje o harmonii ve vztazích.

Osobnostní profil projektového manažera PM 17 ve vztahu k výkonu profese

Použité metody: BIP, LMI, ICL, VMT, polostrukturovaný rozhovor, dotazník
Hodnocení osobnostních charakteristik projektového manažera PS UP

Pracovní orientace

Motivace k výkonu je na nižším standardu. Náročným úkolům se sice nevyhýbá, ale ani je nepreferuje. Naprosto nemá tendence vyniknout nebo vést druhé, raději se začlení, aby na ni nebylo vidět. Svoji práci však odvede dobře, jen jí není pohodlné, když se o ní mluví, má raději osvědčené postupy, než inovativní hledání.

Pracovní chování

V profilu pracovního chování najdeme výraznější svědomitost a rozhodnost. Schopnost vypořádávat se se změnami je na nižším standardu, raději má jasné uspořádání, dané struktury, dodržování termínů. Pokud to situace vyžaduje, je přechodně schopna znásobit úsilí a reagovat na dílčí operativní úkoly s menší mírou komplexnosti.

Interpersonální dimenze a sociální kompetence

Sociální kompetence jsou u této osobnosti velmi vyrovnané. Je harmonizujícím elementem, je ráda, pokud se okolo ní otevřeně nesoupeří. Téměř postrádá ctižádost, a tak je jak vhodným a příjemným partnerem do diskuse, tak chápavou kolegyní, která se k druhým chová poměrně velkoryse. Je přátelská, záleží jí na kooperaci. Nemá ráda větší kolektivy, v menších se jí pracuje lépe. Schopnost prosadit se mezi kolegy je u ní na nižším průměru.

Psychická konstituce

Psychická stabilita je spíše lehce pod průměrem, ale vyvažuje to obrácením do sebe a vyhýbání se nejistotě. Bývá ostýchavá a pod stresem občas trpí nervozitou. Její internalita je ovšem základním předpokladem k většímu vnitřnímu klidu. Tato osobnost má

průměrnou orientaci na zátěž, v náročných situacích se dovede zorientovat, pokud nejde o vysloveně krizové scénáře.

Motivace k výkonu – silné, slabé stránky

Celková motivace k výkonu je spíše nižší, konstituci však posiluje řada pozitivních rysů jako dobře standardní schopnost koncentrace a jen malé obavy z případného selhání. Solidní stabilita a píle spojená s motivací odevzdat dobrou práci jsou nejsilnějšími složkami výkonnostního pole.

Slabými stránkami výkonnostních škál jsou nízká hrdost na vlastní pracovní výkon, což znamená, že samotné podání výkonu není u této osobnosti následováno pocitem uspokojení. Jinou slabší stránkou je spíše menší nároky na sebe samotnou, dále také velmi nízká soutěživost nebo nevyhledávání sociálního uznání (je pravděpodobně vázáno na vysokou internalitu).

7. 2 Pozitivní motivační faktory v práci projektového manažera PS UP (výsledky k výzkumné otázce č. 2)

Pozitivní motivační faktory byly v polostrukturovaném rozhovoru zachyceny jako odpovědi na otázky č. 1, 3 a 5. Pro větší přehlednost i pro podchycení subtilnější významů výsledky prezentujeme jako trsy odpovědí na jednotlivé otázky.

7.2.1 Odpovědi na otázku č. 1

Na první okruh otázek k pozitivním charakteristikám práce uvedli respondenti v průměru 3 odpovědi. Téměř polovina projektových manažerů (přesněji 47% z nich) uvedla, že důležitou složkou jejich pracovní motivace jsou nadstandardní vztahy na pracovišti a kolegiální výpomoc, tento soubor významů jsme označili jako „dobrý kolektiv“. Přesněji, respondenti reagovali např. těmito odpověďmi: *„Máme tady výborný kolektiv.“*; *„Když něco náhodou nevím, vždycky se můžu poradit s kolegy.“*; *„Velkou roli u mě hraje kolektiv a dobré vztahy na pracovišti.“*; *„Motivují mě přátelé v týmu, kolegové, kteří jsou na stejné vlně.“*

Z motivačních faktorů příměji propojených s pracovní náplní respondenti zdůraznili tři stejně silné okruhy motivujících faktorů: různorodost pracovní náplně, komunikace a práce s lidmi a smysl práce spojený s benefitem pro koncového uživatele projektu. Všechny faktory byly označeny 41% projektových manažerů. U všech významových polí uveďme příklady výroků respondentů.

Různorodost práce byla v odpovědích respondentů zastoupena výroky: „Mám ráda tu různorodost, stále se něco děje.“; „Baví mě stálá změna.“; „Žádný den není stejný.“; „Práce je hodně, takže se nenudím, a pořád se něco mění.“

Významové pole komunikace a práce s lidmi se v odpovědích respondentů odrazilo jako výroky: „Pro mě jsou na tom zajímaví ti lidi, řešitelé, ty řešitelské týmy.“; „Ráda pracuju s lidmi, ráda poznávám nové lidi.“; „Mám ráda komunikaci s lidmi, teda pokud nejsou arogantní.“

Smysl práce a benefit pro koncového uživatele se objevily ve výroci: „Vždycky jsem ráda, když je projekt nějak užitečný.“; „Myslím, že je to pomoc a přispění k dobré věci.“; „Jsem ráda, když ta práce, ten projekt k něčemu je, když někomu poslouží.“; „Zajímá mě na tom ta tvořivost a pomoc.“ apod.

Kromě zodpovědnosti, která je motivačním faktorem pro 18% projektových manažerů, se dále vyskytly ojedinělé výroky, spadající do jiných významových polí, jako například „Baví mě nestandardnost – vymyslet, jak by to šlo, když se v průběhu práce na projektu ukáže, že je problém.“ nebo „Mám ráda klid na práci.“ Ojediněle se respondenti uchýlili ke klišé bez jasného významového základu, jako např.: „Mám ráda práci jako takovou.“, „Baví mě práce samotná.“

Přehled motivačních faktorů vztahujících se k motivujícím charakteristikám práce uvádíme v tabulce č. 5.

Tab. 5 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů k motivujícím charakteristikám práce

Označení	Motivační faktory	Počet	%
MF1A	Dobrý kolektiv	8	47%
MF2A	Různorodost náplně práce	7	41%
MF3A	Komunikace, práce s lidmi	7	41%
MF4A	Smysl práce, benefit pro uživatele	7	41%
MF5A	Zodpovědnost	3	18%

7.2.2 Odpovědi na otázku č. 3

Odpovědi na otázku ke kladným charakteristikám projektů, tedy projektů, při jejichž řešení projektoví manažeři pociťují uspokojení z práce a které je dále motivují, akcentovaly

jednak inovativnost, kterou projekty na univerzitu přinášejí, jednak smysluplnost projektů. 47% respondentů uvedlo, že jejich pozornost přitáhnou především inovativní projekty. Odpovídali např. takto: „*Ráda se učím, baví mě inovativní projekty.*“; „*Nové elementy a ještě nevyzkoušené věci dělají pro mě projekt zajímavější. Baví mě taky projekty na inovaci předmětů.*“; „*Zajímá mě inovace a vymýšlení, motivuje mě to.*“; „*Mám raději více práce a to, když je v projektu hodně různých novot.*“

Stejné procento respondentů (47%) uvedlo jako jeden z motivačních faktorů spojených s kladnými charakteristikami projektů jejich smysluplnost a benefit pro koncového uživatele. Tento významový trs byl například charakterizován slovy: „*Motivují mě reakce lidí, kteří se účastní projektových aktivit, když si ti lidi něco odnesou.*“; „*Vždycky mám raději, když má projekt smysl pro lidi.*“; „*Upřednostňuju projekty, které mají samy o sobě pozitivní význam.*“

Třetí nejsilnější okruh navazující na charakteristiky projektů, odkazuje k jasné struktuře projektů a k přehlednému plánu plnění projektových aktivit. Celkově ho uvedlo 35% projektových manažerů, například těmito slovy: „*když projekty mají jasnou koncepci.*“; „*...když je ustálená cesta k plnění projektu...*“; „*Mám ráda, když je práce dobře rozplánovaná.*“; „*Dávám přednost projektům s jasnou strukturou.*“

Téměř třetina projektových manažerů (29%) uvedla jako pozitivní faktor zaměření projektů na výzkum, stejné procento projektových manažerů podtrhlo interpersonální rozměr své profese: „*Líbí se mi projekty se zajímavými lidmi.*“; „*Důležité jsou pro mě osobnosti řešitelů a administrativního týmu.*“; „*...práce se sympatickým týmem řešitelů, to pak jde práce dobře.*“ Vyskytly se rovněž odpovědi respondentů, které nespojovaly motivaci k práci se žádným faktorem, který by se vztahoval k náplni řízených projektů (např. u PM 17). Přehled a zastoupená konkrétních významových polí této motivační oblasti sleduje tabulka č. 6:

Tab. 6 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů ke kladným charakteristikám projektů

Označení	Motivační faktory	Počet	%
MF1B	Inovativní projekty	8	47%
MF2B	Smysluplné projekty / Projekty, které mají význam	8	47%
MF3B	Projekty s jasnou strukturou a dobrým plánem	6	35%

Označení	Motivační faktory	Počet	%
MF4B	Výzkumné projekty	5	29%
MF5B	Projekty se zajímavými lidmi / Kladný vztah s řešitelem	5	29%
MF6B	Projekty zaměřené na koncového uživatele	2	12%

7.2.3 Odpovědi na otázku č. 5

Poslední motivační oblast odhaluje interpersonální zaměření projektových manažerů, její výsledky se vzájemně potvrzují, jak následně ukážeme, také s výsledky Dotazníku interpersonální diagnózy ICL.

Naprosto nejsilnějším pozitivním motivačním faktorem v interpersonální oblasti byla ochota a příjemnost řešitelů, kterou zdůraznilo celých 65% projektových manažerů. Toto motivační pole ilustrovali například slovy: *„Je pro mě pozitivní, když je řešitel příjemný a vstřícný, když považuje projektového manažera za svého rovnocenného partnera.“*; *„Raději pracuji s řešiteli, kteří jednají přátelsky a mají zájem komunikovat.“*; *„...když jsou řešitelé příjemní a dokážou mít ke mně důvěru...“*; *„Rád pracuji s řešiteli, kteří jsou vstřícní.“*; *„Ráda pracuji s řešiteli, kteří jsou milí, vstřícní, bez zlosti, kteří jsou ke mně slušní.“*; *„s takovými, kteří občas vyjádří respekt.“*

Druhé procentuálně nejsilnější odpovědi podtrhovaly potřebu zodpovědnosti a spolehlivosti ze strany řešitelů projektu (celkově tak odpověděla více než polovina řešitelů). Tuto oblast reprezentovaly například výroky: *„Vždycky jsem ráda, když pracuji s řešitelem, který drží termíny.“*; *„Plusem je pro mě zodpovědný a rozhodný řešitel.“*; *„Rád pracuji se svědomitými a pracovitými řešiteli.“*; *„...odpovědný řešitel, který se neschovává za Projektový servis...“* aj.

Necelá třetina projektových manažerů akcentuje organizační schopnosti řešitelů projektů (29% projektových manažerů). Jsou propojeny se zodpovědností a spolehlivostí, vydělili jsme však tento faktor zvlášť, protože ho sytí jednak výrazné doplňkové významové kvality. Uvádíme příklady výroků respondentů také k tomuto okruhu: *„Raději pracuji s řešiteli s dobrou koordinací.“*; *„Výhodou je organizačně schopný řešitel...“*; *„...řešitel, který dokáže zvládat tým...“*; *„Dobře se pracuje s řešiteli, kteří jsou schopní koordinace,“* a podobně.

Pouze menšinově se v interpersonální oblasti odrazila motivační pole jako Důraz na smysl projektu (různými výroky ho prezentovalo 18% projektových manažerů) nebo řešitelův Zájem o projekt a o komunikaci s projektovým manažerem.

Výsledky odpovědí na otázku ke kladným charakteristikám řešitelů shrnuje tabulka č. 7:

Tab. 7 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů ke kladným charakteristikám řešitelů

Označení	Motivační faktory	Počet	%
MF1C	Ochota, příjemnost	11	65%
MF2C	Zodpovědnost, spolehlivost	9	53%
MF3C	Organizační schopnosti	5	29%
MF4C	Důraz na smysl projektu	3	18%
MF5C	Zájem o projekt a o komunikaci s PM	2	12%

7.3 Negativní motivační faktory v práci projektového manažera PS UP (výsledky k výzkumné otázce č. 3)

Negativní motivační faktory byly v polostrukturovaném rozhovoru zachyceny odpověďmi na otázky č. 2, 4, 6. Uvádíme je, stejně jako pozitivní motivační faktory, podle výroků k jednotlivým otázkám.

7.3.1 Odpovědi na otázku č. 2

Výroky k negativním motivačním faktorům u charakteristik práce ukázaly jednoznačnou převahu demotivujícího faktoru časového tlaku a stresu, který se objevil u 47% zkoumaných osob. Toto motivační pole bylo prezentováno výroky: „Vadí mi, že je všechno termínované a musí to být hned.“; „...nemám ráda takové to hašení...“; „Vadí mi časová náročnost a stres.“; „Nemám rád nestíhání u mě i u řešitelů a pak ten časový tlak.“; „Práce je časově náročná, nelze ji stihnout za 8 hodin.“; „Nevyhovuje mi taková ta hektičnost, potřeba dělat věci hned.“

Celých 35% projektových manažerů vypovědělo, že zátěžové jsou pro ně postupy MŠMT, zvláště v takových případech, kdy odporují racionalitě. Motivační pole je zastoupeno například výroky: „Nevyhovují mi postupy MŠMT, ...“; „Vadí mi hádání se s MŠMT.“;

„Nevyhovují mi absurdní požadavky a absence selského rozumu u poskytovatele dotace.“; „Demotivuje mě malá racionalita některých nutných úprav nebo postupů ze strany MŠMT.“ apod.

Významným demotivujícím faktorem je dále spolupráce s arogantními nebo konfliktními lidmi (řešiteli), zastoupená u zkoumaného souboru v 29% odpovědí. Projektoví manažeři zde uváděli například výroky: *„Demotivující je pro mě negativní jednání vedoucího pracovníka a jeho arogance.“; „Nemám ráda komunikaci s neochotnými řešiteli, kteří se tváří, že tu práci nemusejí...“; „vadí mi spolupráce se vztahovačnými a konfliktními lidmi, kteří si to berou osobně...“* apod.

Téměř čtvrtina řešitelů uvedla jako demotivující faktory také nejistotu: *„Nevyhovují mi někdy příliš velké změny nebo nejistota.“; „Motivaci mi snižují neočekávané věci a nejistota.“* K dalším dílčím faktorům, které projektové manažery na PS UP demotivují, patří špatná komunikace (18% projektových manažerů) a byrokracie (12% projektových manažerů). Přehled negativních motivačních faktorů vztažených k charakteristikám práce uvádíme v tabulce č. 8:

Tab. 8 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů k demotivujícím charakteristikám práce

Označení	Demotivující faktory	Počet	%
DF1A	Časový tlak a stres	10	47%
DF2A	Postupy MŠMT	6	35%
DF3A	Spolupráce s arogantními nebo konfliktními lidmi (řešiteli)	5	29%
DF4A	Nejistota	4	23%
DF5A	Špatná komunikace	3	18%
DF6A	Byrokracie	2	12%

7.3.2 Odpovědi na otázku č. 4

Otázky k demotivujícím charakteristikám samotných projektů přinesly nižší počet odpovědí než u jiných otázek, projektoví manažeři obvykle uvedli jeden nebo dva demotivující faktory.

Čtvrtina projektových manažerů uvedla jako překážku při řešení konkrétních projektů opět časový tlak a stres (24% zkoumaných osob). Své výpovědi uváděli například slovy: „*Nerada se podílím na projektu s mnoha stresovými situacemi.*“; „*Nevyhovují mi projekty s mnoha akutními problémy, časově nedobře vedené.*“; „*Nerad řídím projekt s časovými průtahy.*“

Čtvrtina respondentů uvedla s časovým tlakem související faktor označený „nejasně definované projekty“, objevovaly se výroky jako: „*Nerad řídím nejasně napsané projekty, se zmatenými cíli, projekty s nejasným definováním klíčových aktivit.*“; nebo „*Vadí mi projekty sešité horkou jehlou, ...*“ a podobně.

Po 18% odpovědí získaly demotivující faktory, charakterizované jako „špatné podmínky ze strany MŠMT“, „projekty se zahraničním cestovním“ a „projekty, ve kterých řešitelé nesouhlasí s nutnými postupy“. Procentuální negativní preference této oblasti shrnuje tabulka č. 9.

Tab. 9 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů k demotivujícím charakteristikám projektů

Označení	Demotivující faktory	Počet	%
DF1B	Časový tlak a stres	4	24%
DF2B	Nejasně definované projekty	4	24%
DF3B	Špatné podmínky ze strany MŠMT	3	18%
DF4B	Projekty se zahraničním cestovním	3	18%
DF5B	Projekty, ve kterých řešitelé nesouhlasí s nutnými postupy	3	18%

7.3.3 Odpovědi na otázku č. 6

V interpersonální oblasti se jako majoritní demotivující faktor odhalila charakteristika arogantních nebo povýšených řešitelů projektů, objevila se v 53% výroků projektových manažerů. Ztrátu motivace při spolupráci s tímto typem řešitelů charakterizovali slovy: „*Překážkou je pro mě arogantní nebo odměřený řešitel projektu...*“; „*Nevyhovujou mi řešitelé s arogantním přístupem...*“; „*Těžko se mi pracuje s řešiteli přesvědčenými o*

vlastní pravdě a s narcistickými řešiteli, ze kterých se občas stanou lítostivci.“; „Vadí mi neslušní řešitelé, kteří nerespektují pracovní dobu...“ a podobně.

Silným demotivujícím faktorem jsou podle projektových manažerů také řešitelé, kteří se při řešení projektu sami vůbec neorientují, nebo jsou velmi nesamostatní. Zmíněné charakteristiky se objevily u 41% projektových manažerů a vyskytly se ve výrocích jako: *„Nepříjemné je, když je řešitel zcela bezradný.“; „...když je řešitel úzkostný a volá mi kvůli každé drobnosti...“; „Nevýhodou je řešitel, který se neorientuje v problému.“*

Další dvě skupiny charakteristik mají podobné významové pole, přesto jsme je pro interpretaci výsledků vzhledem k nuancím ve významu oddělili. Jde o demotivující faktory „řešitelé, kteří nemají zájem o projekt“ (uvedlo ji 29% zkoumaných osob) a „řešitelé s nedostatkem času na projekt“ (23% zkoumaných osob). Nedostatek zájmu byl reprezentován například výroky *„Nerad řídím projekty s řešiteli, kteří nemají zájem o věcnou část projektu,“ nebo „Nevyhovuje mi přístup řešitelů, kteří tvrdí, že je projekt nezajímá.“* Nedostatek času řešitelů jako demotivující faktor pro projektové manažery byl zaznamenán ve výrocích *„Taky se těžko spolupracuje s řešiteli, kteří nedodávají podklady včas a já to pak musím honit.“ nebo „Nemám ráda spolupráci s nedochvilnými řešiteli.“*

Procentuálně nižší zastoupení získaly demotivující charakteristiky „řešitelů se špatnou komunikací“ (18% respondentů) a „řešitelů, kterým jde především o finanční stránku projektu (12% respondentů). Tabulka č. 10 shrnuje tedy výsledky demotivujících faktorů, které se vztahují k osobnostním charakteristikám řešitelů.

Tab. 10 Přehled nejčastějších výpovědí respondentů k záporným charakteristikám řešitelů

Označení	Demotivující faktory	Počet	%
DF1C	Arogantní nebo povýšení řešitelé	9	53%
DF2C	Neorientující se nebo nesamostatní řešitelé	7	41%
DF3C	Řešitelé, kteří nemají zájem o projekt	5	29%
DF4C	Řešitelé s nedostatkem času na projekt	4	23%
DF5C	Řešitelé, kteří „špatně komunikují“	3	18%
DF6C	Řešitelé, kterým jde především o finanční stránku projektu	2	12%

7.4 Souvislosti osobnostních charakteristik projektových manažerů PS UP a vybraných oblastí jejich profesního úspěchu (výsledky korelační analýzy k hypotézám H1, H2, H3, H4 a H5)

Komentář k výsledkům k hypotéze H1

Výsledky korelační analýzy přinesly zajímavá zjištění. U škály Motivace k vedení jsme kromě hypotézy H1, podložené předchozími výzkumy, pracovali rovněž s pracovními hypotézami, že Motivace k vedení bude pozitivně vztažena k Odolnosti vůči zátěži, Schopnosti vyřešit krizovou situaci a Schopnosti řešit komplexní otázky. Výsledky analýzy ukázaly, že ačkoli se u schopnosti vyřešit krizovou situaci a Schopnosti řešit komplexní otázky statistická významnost vztahu blíží hladině významnosti 0,05, překračuje ji pouze u jediného faktoru, kterým je Míra pracovní motivace. Existuje tedy středně silný pozitivní vztah mezi Motivací k vedení a mírou pracovní motivace, $r = 0,49$, $p < 0,05$.

Komentář k výsledkům k hypotéze H2

Výsledky vztahů škály Emoční stabilita k faktorům úspěchu naopak nejsou nijak překvapivé. Emoční stabilita projektových manažerů vykazuje středně silný pozitivní vztah k Odolnosti vůči zátěži ($r = 0,52$, $p < 0,05$) a Schopnosti vyřešit krizovou situaci ($r = 0,49$, $p < 0,05$).

Komentář k výsledkům k hypotéze H3

Naše pracovní hypotéza u škály Flexibility předpokládala pozitivní souvislost mezi Flexibilitou a faktory Odolnost vůči zátěži a Schopnost vyřešit krizovou situaci. Výsledky potvrdily tento předpoklad, Flexibilita má středně silný pozitivní vztah k Odolnosti vůči zátěži ($r = 0,50$, $p < 0,05$) i Schopnosti vyřešit krizovou situaci ($r = 0,50$, $p < 0,05$). Výsledky zároveň ukázaly středně silný pozitivní vztah mezi Flexibilitou a mírou pracovní motivace ($r = 0,47$, $p < 0,05$).

Komentář k výsledkům k hypotéze H4

U Svědomitosti naše pracovní hypotéza předpokládala pravděpodobný negativní vztah k Schopnosti vyřešit krizovou situaci a Schopnosti řešit komplexní otázky. Zajímavým zjištěním je fakt, že kromě očekávaných výsledků Svědomitost negativně souvisí také s dalšími faktory úspěchu projektových manažerů. Celkově tak pozorujeme velmi silný negativní vztah mezi Svědomitostí a Odolností vůči zátěži ($r = -0,59$, $p < 0,01$), Svědomitostí a Schopností řešit krizovou situaci ($r = -0,65$, $p < 0,01$), středně silný negativní vztah existuje mezi Svědomitostí a Schopností řešit komplexní otázky ($r = -0,52$, $p < 0,05$) a mezi Svědomitostí a Mírou pracovní motivace ($r = -0,51$, $p < 0,05$).

Komentář k výsledkům k hypotéze H5

U Inteligence jsme předpokládali signifikantní pozitivní vztah k faktorům úspěchu, který se však nepotvrdil.

Zajímavým zjištěním je dále fakt, že faktor Kvalita zpracování dat nemá pozitivní ani negativní vztah k žádným sledovaným osobnostním charakteristikám. Výsledky korelační analýzy shrnuje tabulka 11.

Tab. 11 Korelace škál dotazníku BIP s vybranými faktory úspěchu projektových manažerů

<i>Faktory úspěchu</i>	<i>Motivace k vedení</i>	<i>Emoční stabilita</i>	<i>Flexibilita</i>	<i>Svědomitost</i>	<i>Intelligence</i>
Odolnost vůči zátěži	0,34	0,52*	0,50*	-0,59**	0,08
Schopnost vyřešit krizovou situaci	0,43	0,49*	0,50*	-0,65**	0,11
Schopnost řešit komplexní otázky	0,43	0,39	0,43	-0,52*	-0,06
Míra pracovní motivace	0,49*	0,26	0,47*	-0,51*	0,13
Kvalita zpracování dat	0,22	0,35	0,36	-0,24	-0,01

Pozn.: hvězdičky značí statistickou významnost: * - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$.

Souborně tedy můžeme konstatovat, že:

- **Přijímáme hypotézu H1 pro faktor Míra pracovní motivace.**
- **Přijímáme hypotézu H2 pro faktor Odolnost vůči zátěži a Schopnost vyřešit krizovou situaci.**
- **Přijímáme hypotézu H3 pro faktor Odolnost vůči zátěži, Schopnost vyřešit krizovou situaci a Míra pracovní motivace.**
- **Přijímáme hypotézu H4 pro faktor Odolnost vůči zátěži, Schopnost vyřešit krizovou situaci, Schopnost řešit komplexní otázky a Míra pracovní motivace.**
- **Zamítáme hypotézu H5.**

8 DISKUZE

Cílem výzkumu bylo popsat osobnostní profily manažerů projektového servisu UP a blíže zjistit jejich výkonové, interpersonální a motivační dimenze. Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, zda existují statisticky významné vztahy mezi osobnostními charakteristikami projektových manažerů a vybranými rysy jejich profesního úspěchu. Prezentované výsledky výzkumné studie tak spadají do několika okruhů, v závislosti na smíšeném designu výzkumu i na šíři výzkumných otázek v kvalitativní části.

Zpracované osobnostní profily manažerů akcentují především interpersonální a výkonovou složku a jsou rozděleny na Pracovní orientaci, Pracovní chování, Interpersonální faktory a sociální kompetence, Psychickou konstituci a Silné a slabé stránky motivace k výkonu. Ačkoli nebylo naším záměrem porovnávat výsledky výzkumného souboru se souborem normovacím, lze konstatovat, že osobnostní profily projektových manažerů vykazují některé společné tendence. Zajímavým zjištěním je nízká motivace k vedení u celého výzkumného souboru, propojená s nižší flexibilitou, ale naopak zvýšenou svědomitostí. Výsledky odpovídají řadě studií, které přinesly zjištění, že různé typy projektů vyžadují také různorodé osobnostní charakteristiky projektových manažerů (El Sabaa, 2001, Müller & Turner, 2007a, Müller & Turner, 2007b, Madter, Bower & Aritua, 2012). V univerzitním prostředí se k pracovním činnostem projektového manažera řadí primárně monitoring projektů s fixním rozpočtem ve stabilním prostředí, příprava monitorovacích zpráv a podpora řešitelů při přípravě formálních náležitostí v řešení projektu, jako jsou veřejné zakázky apod. Chápeme-li tedy projektové řízení v tomto specifickém prostředí a ve specifických podmínkách jako typ projektu, lze konstatovat, že právě vyšší svědomitost a nízká potřeba sociálního vlivu (neboť nositeli vlivu i vize projektů a zároveň hlavními řešiteli jsou odborní pracovníci na katedrách) jsou žádanými charakteristikami projektového manažera v tomto prostředí.

Za zajímavý výsledek, podobně vztažený k univerzitnímu prostředí, považujeme zdánlivý rozpor mezi nižším průměrným skórem pro celou oblast motivace k výkonu a zřetelně vyššími průměrnou hodnotou škály Angažovanost (LMI). Vysvětlujeme si ho odlišným motivačním založením škál, kdy Motivace k výkonu odkazuje k motivu stále si zvyšovat vlastní výkony, kdežto Angažovanost spíše zahrnuje osobní ochotu podat výkon, vysokou míru námahy a množství odvedené práce. Můžeme se tedy domnívat, že specifické postavení projektového manažera PS UP vyžaduje spíše ochotu k výkonu a pílí, než motiv stále si zvyšovat vlastní laťku. Projektoví manažeři PS UP se touto tendencí v osobnostních profilech odlišují od výsledků projektových manažerů v ziskovém sektoru, které demonstrují např. Müller & Turner (2007a) aj.

Také nízká průměrné hodnoty škál Orientace na status a Soutěživost vztahujeme k podpůrné funkci projektových manažerů PS UP vůči hlavním řešitelům projektů a k majoritní náplni jejich práce.

Za velmi zajímavé výsledky dotazníkového šetření, primárně realizovaného a využitého k popisu jednotlivých profilů, považujeme také průměrné hodnoty interpersonálních škál. Pozoruhodným jsou zejména průměrné skóre DOM ($\mu=52$) a LOV ($\mu=55$) Dotazníku interpersonální diagnózy. Signalizují, že projektoví manažeři PS UP nejsou ani výrazně submisivní, ani výrazně dominantní, a že na škále hostilita-afiliace mírně převažuje afiliace. Jednotlivá těžiště interpersonálních vztahů projektových manažerů spadají především do diagnostických typů afilialita a protektivnost. Tyto výsledky dle našeho názoru odpovídají nejen již zmíněných výzkumům, ale např. také klíčovým manažerským kompetencím, jak je formuluje PMBoK® (2013).

Druhou oblastí jsou výsledky polostrukturovaných rozhovorů, které objasnily motivující a demotivující faktory v práci projektového manažera PS UP, které jsou postupně vztaženy k charakteristikám práce, k charakteristikám projektů a k osobnostem řešitelů. U pozitivně motivujících faktorů lze nejsilněji působící faktory propojit do třech motivačních polí: jedním je kooperace s druhými a komunikace, druhým inovativnost a změna a třetím dobrý plán a odpovědnost. Čtvrté motivační pole vytváří smysluplnost a benefit pro koncového uživatele. Domníváme se, že výsledky korespondují s již interpretovanými osobnostními profily, zejména s převažující interpersonálními diagnostickými typy a s důrazem na svědomitost.

Zajímavé zjištění přinesl výběr nejsilnějšího pozitivního motivačního faktoru u charakteristik práce (MF1A), kterým se nestala žádná konkrétní charakteristika, vztahující se k náplni práce, ale Dobrý kolektiv. Uvažujeme-li faktory MF3A Komunikace a práce s lidmi a MF4A Smysl práce a benefit pro koncového uživatele, mohli bychom také konstatovat, že primární motivačními faktory projektových manažerů leží v interpersonální oblasti.

Podobně u motivačních faktorů vztahujících se k osobnostem řešitelů vidíme jednoznačný důraz na kooperaci (faktor MF1C, který zmiňuje 65 % projektových manažerů). Více než polovina uvádí spolehlivost a zodpovědnost (faktor MF2C) – vysvětlujeme si to jednak náplní spolupráce projektový manažer – odborný řešitel projektu, jednak také osobnostním nastavením projektových manažerů.

U demotivujících faktorů, vztahujících se k typům projektů, se nevyskytly žádné výrazné negativní preference (faktory DF1B – DF4B). Dominující demotivující faktor DF1A Časový tlak a stres (47%) vztahujeme jednak k faktickému objemu práce projektových manažerů,

jednak také k jejich vyšší svědomitosti a vyšší potřebě jistoty. Druhé místo v demotivujících faktorech vztahujících se k náplni práce (DF2A) zaujaly postupy poskytovatele dotace, zejména nelogičnost některých rozhodnutí a byrokracie.

Zejména demotivující faktory vztahované k osobnostem řešitelů přinášejí zajímavé výsledky. Více než polovina (53%) projektových manažerů je demotivována, pokud se k nim odborný řešitel projektu chová arogantně a přezíravě. Domníváme se, že druhý a třetí nejsilnější demotivující faktor – Nesamostatní řešitelé (DF2C, 41%) a Řešitelé, kteří nemají zájem o projekt (DF3C, 29%) signalizují existenci zmíněných typů vedoucích projektů v univerzitním prostředí a jsou zároveň charakteristikami ostře kontrastujícími s nároky na vedoucí projektů v soukromé sféře. Považujeme je za charakteristické pro specifické prostředí projektového řízení na univerzitě.

V kvantitativní části studie jsme na základě literatury (Gheoghegan & Dulewicz, 2008, Strang, 2007, Turner & Müller, 2003, Turner & Müller, 2010) formulovali hypotézy k možným statistickým významným vztahům mezi konkrétními osobnostními rysy projektových manažerů a faktory jejich pracovního úspěchu. Pro zjištění vztahů tak byly vybrány osobnostní rysy Motivace k vedení, Emoční stabilita, Flexibilita, Svědomitost a Inteligence, k vybraným faktorům úspěchu patřily Odolnost vůči zátěži, Schopnost vyřešit krizovou situaci, Schopnost řešit komplexní otázky, Míra pracovní motivace a Kvalita zpracování dat.

Středně silný pozitivní vztah byl potvrzen mezi Motivací k vedení a Mírou pracovní motivace ($r = 0,49$). Lze tedy konstatovat, že projektoví manažeři PS UP, kteří mají vyšší motivaci k vedení, vykazují rovněž vyšší celkovou míru pracovní motivace. Emoční stabilita bez překvapení pozitivně korelovala s Odolností vůči zátěži ($r = 0,52$) a Schopností vyřešit krizovou situaci ($r = 0,49$). Projektoví manažeři s vyšší

U osobnostní dimenze Flexibility výzkum odhalil pozitivní vztah s Odolností vůči zátěži ($r = 0,50$), Schopností vyřešit krizovou situaci ($r = 0,50$) a s Mírou pracovní motivace. Projektoví manažeři s vyšší mírou flexibility jsou tedy odolnější vůči zátěži, než manažeři s nižší flexibilitou. Lépe také disponují schopností vyřešit krizovou situaci a mají vyšší míru pracovní motivace. Pozitivní vztah flexibility a míry pracovní motivace odkazuje k výsledkům Schulera a Prochasky (2003), kteří flexibilitu zařadili jako jednu ze škál Dotazníku motivace k výkonu.

Výzkum dále odhalil velmi silný negativní vztah Svědomitosti na straně jedné a Schopnosti vyřešit krizovou situaci ($r = -0,65$) a Odolnosti vůči zátěži ($r = -0,59$) na straně druhé. Středně silný negativní vztah byl potvrzen také mezi Svědomitostí a Schopností řešit komplexní otázky ($r = -0,52$) i Mírou pracovní motivace ($r = -0,51$). Výsledky

dokladují, že projektoví manažeři PS UP s vyšší mírou svědomitosti jsou méně disponováni ke snášení zátěže než manažeři s nižší mírou svědomitosti, mají celkově nižší míru pracovní motivace a jsou méně schopni řešit krizové scénáře i komplexní otázky.

Zajímavým zjištěním, které nekoresponduje s výsledky předchozích výzkumů, je neexistence vztahu mezi inteligencí a faktory úspěchu projektových manažerů. Zjištění si vysvětlujeme odlišným profilem projektových manažerů PS UP od projektových manažerů v soukromé sféře.

Při výše uvedené diskuzi si uvědomujeme také potenciální zdroje chyb, které by mohly přispět ke snížení přesnosti výsledků. Mohlo by jimi být nesprávné uchopení otázek v dotazníku LMI, který se vztahuje primárně k pracovnímu výkonu. I přes kvalitní instruktáž byl při administraci jedním projektovým manažerem vznesen dotaz, zda se jedná pouze o pracovní prostředí, nebo zda má hodnotit svoji situaci obecně. Za možný zdroj chyb lze považovat také únavu při vyplňování celé testové baterie v jednom dni. Zmíněným potenciálním chybám jsme se snažili předejít jednak dobrou informovaností účastníků výzkumu, přesnou instruktáží i malým obcerstvením.

Při porovnání s osobnostními charakteristikami projektových manažerů, akcentovanými v literatuře (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Štefánek a kol., 2011) můžeme konstatovat, že některé motivační faktory a osobnostní charakteristiky se u projektových manažerů PS UP nevyskytují (vyšší míra dominance, vyšší míra frustrační tolerance, vysoká snaha po dosažení úspěchu aj.), ve prospěch osobnostních kvalit afiliace, orientace na tým, preciznosti a spolehlivosti.

9 ZÁVĚR

Na základě využití kvalitativních metod jsme dospěli k těmto závěrům našeho výzkumu:

- V osobnostních profilech projektových manažerů PS UP se vyskytují osobnostní rysy, které souvisejí se specifickým postavením a pracovní náplní projektových manažerů v univerzitním prostředí. Rysy, které lze považovat pro ně za charakteristické: nízká dominance, nízká soutěživost, nízká orientace na status, naopak vykazují vyšší svědomitost a vyšší angažovanost.
- V interpersonálním kontaktu se projevují především jako afiliativní, protektivní a zodpovědní.
- Kladnými motivačními faktory jejich pracovního výkonu jsou dobrý kolektiv, komunikace a práce s lidmi, inovativní a smysluplné projekty, ochota a spolupráce ze strany odborných řešitelů projektů a zodpovědnost a spolehlivost řešitelů.
- Negativními motivačními faktory jejich pracovního výkonu jsou časový tlak a stres, postupy MŠMT jako poskytovatele dotace, arogantní chování ze strany některých řešitelů a nesamostatnost u některých řešitelů.

Na základě využití kvantitativních metod jsme dospěli k závěru, že vybrané osobnostní charakteristiky projektových manažerů souvisejí s vybranými faktory jejich úspěchu.

- Projektoví manažeři PS UP s vyšší motivací k vedení mají rovněž vyšší míru celkové pracovní motivace než manažeři s nižší motivací.
- Projektoví manažeři PS UP s vyšší emoční stabilitou jsou odolnější vůči zátěži a lépe řeší krizové situace než manažeři s nižší emoční stabilitou.
- Projektoví manažeři PS UP s vyšší flexibilitou mají vyšší míru celkové pracovní motivace, vyšší odolnost a vyšší schopnost vyřešit krizové situace než manažeři s nižší flexibilitou.
- Projektoví manažeři PS UP s vyšší mírou svědomitosti mají zároveň nižší odolnost vůči zátěži, omezenější schopnost řešit krizové situace i nižší míru pracovní motivace než jejich méně svědomití kolegové.
- Výše inteligenčního kvocientu u projektových manažerů PS UP s faktory úspěchu nesouvisí.

Naše závěry potvrzují specifičnost pozice projektového manažera v univerzitním prostředí, která je provázána s charakteristickými osobnostními rysy.

Zajímavým přínosem by mohl být také srovnávací výzkum projektových manažerů na univerzitách v ČR, konstatujeme však, že žádná univerzita v ČR mimo Univerzity Palackého nedisponuje podobným projektovým pracovištěm.

V případě dalšího rozvíjení výzkumu by bylo také zajímavé srovnání osobnostních charakteristik projektových manažerů PS UP s charakteristikami řešitelů projektů na UP.

10 SOUHRN

Předložená práce je zaměřena na osobnostní charakteristiky projektových manažerů Projektového servisu Univerzity Palackého s důrazem na motivační a interpersonální složku a na faktory úspěchu těchto projektových manažerů.

V teoretické části jsme se nejprve zaměřili oblast projektového řízení, definovali jsme základní termíny a popsali jsme základní procesy projektového řízení. Stručně jsme také uvedli základní typy certifikace projektových manažerů, kdy zvláště kompetenční model certifikace podle IPMA vyžaduje konkrétní osobní charakteristiky a kompetence u projektových manažerů.

Návazně jsme věnovali osobnosti projektového manažera. Jako výrazné rysy projektových manažerů v soukromém sektoru jsme uvedli vysokou snahu po dosažení úspěchu, vysokou míru flexibility, vyšší míru odolnosti vůči zátěži, vyšší míru dominance, schopnost konstruktivní komunikace a vysokou míru empatie. Dále jsme navázali na výzkumy Gheogheganové & Dulewicze (2008) a Müllera & Turnera (2007a, 2007b, 2009), které přinesly zjištění, že rozdílné typy projektů v rozdílném prostředí vyžadují rozdílné typy projektových manažerů.

Úspěšnost projektového manažera jsme charakterizovali jako multidimenzionální konstrukt (Belout & Gauvreau, 2004, Dvir, Sadeh & Malach-Pines, 2006). Jednou z nejvýznamnějších dimenzí jsou osobnostní charakteristiky, které mohou být částečně chápány jako behaviorální kompetence podle metodiky IPMA, ke kterým se dále řadí kompetence technické a kontextové.

V další části textu jsme se věnovali již charakteristice řízení projektů v univerzitním prostředí. Uvedli jsme základní informace o Projektovém servisu Univerzity Palackého v Olomouci, počty a řízených projektů a celkové finanční objemy v posledních letech.

PS UP jsme vyzdvihli jako pracoviště, které podporuje tvorbu nových projektů na univerzitě a monitoruje jejich průběh a výsledky. PS UP rovněž procesuje výběrové formální náležitosti projektového řízení (příprava veřejných zakázek, příprava a kompletace monitorovacích zpráv apod.) a poskytuje konzultace odborným řešitelům projektů.

Ve výzkumné části naší práce jsme vytyčili 3 cíle: 1. popsat osobnostní profily jednotlivých projektových manažerů pracoviště se zvláštním zaměřením na motivaci vztahenou k profesnímu výkonu a interpersonální faktory; 2. zjistit, které charakteristiky práce projektového manažera na PS UP považují manažeři za motivující a demotivující; 3.

zjistit, zda osobnostní charakteristiky mají vztah k vybraným faktorům úspěšnosti projektových manažerů.

Pro dosažení výzkumných cílů bylo vhodné zvolit smíšený design výzkumu a kombinovat kvalitativní a kvantitativní metody sběru a tvorby dat.

Pro zjištění osobnostních charakteristik projektových manažerů s akcentem na motivační a interpersonální složku jsme využili tyto nástroje: k sebehodnocení byly využity Bochumský osobnostní inventář (BIP), Dotazník motivace k výkonu (LMI), Dotazník interpersonální diagnózy (ICL), k zachycení orientační úrovně inteligence Vídeňský maticový test (VMT) a k zajištění nezávislého hodnocení osobnostních dimenzí a k hodnocení faktorů úspěchu byl sestaven dotazník Hodnocení osobnostních kvalit projektových manažerů.

Pro zachycení motivačních faktorů vztahujících se k výkonu pozice projektového manažera na PS UP jsme využili polostrukturované rozhovory se 6 základními okruhy. Respondenti tak byli dotázáni na motivující a demotivující faktory pro výkon své pracovní pozice ve třech oblastech: charakteristiky práce, charakteristiky řešených projektů, charakteristiky řešitelů, se kterými manažeři spolupracují.

Pro objektivní zhodnocení faktorů úspěchu jsme navrhli také krátký dotazník Hodnocení objemu práce a její kvality. Po jeho vyhodnocení a po konzultaci s ředitelkou PS UP jsme tento nástroj zavrhlí, protože se ukázalo, že proměnnou při rozdělování množství práce a její náročnosti primárně nejsou schopnosti projektového manažera.

Základním souborem studie bylo 21 projektových manažerů Projektového servisu Univerzity Palackého v Olomouci. Pro výzkumný soubor bylo prostřednictvím záměrného výběru osloveno 17 projektových manažerů a projektových asistentů seniorů, kteří vyhovovali následujícím podmínkám: pracovní zařazení projektového manažera nebo projektového asistenta seniora, zaměstnanecká pozice (nikoli vedoucí pracovník), vysokoškolské vzdělání, působení na Projektovém servisu minimálně 6 měsíců.

Všechny výstupy byly patřičně vyhodnoceny, u BIP, LMI, ICL a VMT byly zjištěny standardní skóry, u ICL bylo dále vypočteno těžiště interpersonální diagnózy. Výsledky polostrukturovaných rozhovorů byly kvalitativně vyhodnoceny.

Vyhodnocením všech dotazníků, testu a polostrukturovaných rozhovorů jsme dospěli k následujícím závěrům: byly sestaveny osobnostní profily projektových manažerů jako výstup k 1. výzkumnému cíli. V osobnostních profilech projektových manažerů PS UP se vyskytují osobnostní rysy, které souvisejí se specifickým postavením a pracovní náplní projektových manažerů v univerzitním prostředí. Mezi rysy, které lze považovat za charakteristické pro projektové manažery na PS UP, patří nízká dominance, nízká

soutěživost, nízká orientace na status, naopak vyšší svědomitost a vyšší angažovanost. Projektoví manažeři PS UP v interpersonální diagnóze spadají především k typům afiliace a protektivnosti spojené s odpovědností.

Kladnými motivačními faktory pracovního výkonu projektových manažerů PS UP jsou dobrý kolektiv, komunikace a práce s lidmi, inovativní a smysluplné projekty, ochota a spolupráce ze strany odborných řešitelů projektů a zodpovědnost a spolehlivost řešitelů. Negativními motivačními faktory jejich pracovního výkonu jsou časový tlak a stres, postupy MŠMT jako poskytovatele dotace, arogantní chování ze strany některých řešitelů a nesamostatnost u některých řešitelů.

Korelační analýza mezi vybranými osobnostními charakteristikami projektových manažerů s vybranými faktory jejich úspěchu přinesla zjištění, že projektoví manažeři PS UP s vyšší motivací k vedení mají rovněž vyšší míru celkové pracovní motivace než manažeři s nižší motivací. Dále, manažeři s vyšší emoční stabilitou jsou odolnější vůči zátěži a lépe řeší krizové situace než manažeři s nižší emoční stabilitou. Výzkum rovněž potvrdil středně silný pozitivní vztah mezi flexibilitou a pracovní motivací i odolností při zátěži. Naopak silný nebo středně silný negativní vztah byl potvrzen ve vztahu svědomitosti a několika faktorů úspěchu: nižší odolnosti vůči zátěži, omezenější schopnosti řešit krizové situace i nižší míry pracovní motivace.

Závěry z vyhodnocení kvantitativních i kvalitativních dat potvrzují specifičnost pozice projektového manažera v univerzitním prostředí. Úkol finančně řídit projekt, který je odborně veden někým jiným, může být chápána jako specifický typ projektového řízení. Projektoví manažeři na těchto pozicích mají řadu osobnostních rysů obdobných jako projektoví manažeři v soukromém sektoru, v řadě osobnostních rysů se však liší.

Výsledky výzkumné studie tak potvrzují závěry výzkumů Gheogheganové & Dulewicze (2008) a Müllera & Turnera (2007a, 2007b, 2009) a mohou být využity jako hlubší vhled do motivačního a interpersonálního zaměření projektových manažerů pro projekty s fixním rozpočtem, realizované státní institucí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

A guide to the project management body of knowledge (PMBok® guide). (2013) 5.vydání. ISBN 978-1-935589-67-9.

Barker, S., Cole, R. (2009) *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2838-4.

Bartram, P. (2012) 8 ways to... be a great project manager. *Financial Management*, 40, 36-37.

Belassi, W., Tukel, O. I. (1996) A new Framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14, 141-151.

Bělohávek, F. (1996) *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

Belout, A., Gauvreau, C. (2004) Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22, 1-11.

Cao Hao Thi, Swierczek, W. F. (2010) Critical success factors in project management: implication from Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 16 (4), 567-589.

Chong, V. K., Syarifuddin, I. (2010) Escalation of commitment to unprofitable projects: An experimental investigation of the effect of conformity pressure and self-esteem. *Accounting, Accountability & Performance*, 16 (1/2), 1-23.

Clarke, N. (2010a) Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41 (2), 5-20.

Clarke, N. (2010b) Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 3 (4), 604-624.

Covey, S. (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*. London: Simon & Schuster UK Ltd. ISBN 978-0-684-85839-5.

Davis, B (2010) *97 klíčových znalostí manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2854-1.

Dědina, J., Cejthamr, V. (2005) *Management a organizační chování*. Praha. Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2012) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4275-5.
- Dulewicz, V., Higgs, M. J. (2005) Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 105-123.
- Dvir, D., Sadeh, A., Malach-Pines, A. (2006) Projects and Project Managers: The Relationship between Project Managers' Personality, Project Types and Project Success. *Project Management Journal*, 37 (5), 36-48.
- El-Sabaa, S. (2001) The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19, 1-7.
- Engel, G. L. (1977) The need for a new medical model: A challenge for biomedicine". *Science* 196, 129–136. ISSN 1095-9203.
- Ferjenčík, J. (2000) *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.
- Forman, A. K. (2002) *Vídeňský maticový test*. Praha: Testcentrum Hogrefe.
- Geoghegan, L., Dulewicz, V. (2008) Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Goleman, D. (2005) *Emoční inteligence*. Praha: Portál.
- Graham, J. H. (1996) Machiavellian project managers: do they perform better? *International Journal of Project Management*, 14(2), 67-74.
- Hawkins, J. Dulewicz, V. (2007) The relationship between performance as a leader and emotional intelligence, intellectual and managerial competencies. *Journal of General Management*, 33 (2), 57-78.
- Hendl, J. (2009) *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.
- Hendl, J. (2012) *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
- Hossiep, R., Paschen, M. (2003) *Bochumský osobnostní dotazník – BIP (inventář profesních charakteristik osobnosti)*. Praha: Testcentrum.
- Huang, Ch. M., Hsu, P. Y., Chiau, W. L. (2011) Perceptions of the Impact of Chief Executive Leadership Style on Organizational Performance Through Successful Enterprise Resource Planning. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39 (7), 865-878.

- Hwang, B.-G., Ng, W. J. (2012) Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, doi:10.1016/j.ijproman.2012.05.004.
- Huemann, M., Keegan, A., Turner, J. R. (2006) Human resource management in the project oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.
- Komenský, J. A. (1948) *Didaktika velká*. Brno: Komenium.
- Leary, T., Laforge, R. L., Suczek, R. F. (1976) *Dotazník interpersonální diagnózy – ICL*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, š. p. Bratislava.
- Madter, M., Bower, D., Aritua, B. (2011) Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 30, 273-281.
- Maseko, B. M., Proches, C. (2013) Leadership Styles Deployed by Women Project Managers. *Gender & Behaviour*, 11 (2), 5663-5672.
- McNally, R. C., Durmusoglu, S. S., Calantone, R. J., Harmancioglu, N. (2007) Exploring new product portfolio management decisions: the role of managers' dispositional traits. *Industrial Marketing Management*, 38, 127-143.
- Müller, R., Turner, J. R. (2007a) Matching the project managers' leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21-32.
- Müller, R., Turner, J. R. (2007b) The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Müller, R., Turner, J. R. (2009) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.
- Müller, R., Turner, J. R. (2011) Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5 (3), 307-329.
- Müller, R., Geraldi, J., Turner, J. R. (2012) Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59 (1), 77-90.
- Munns, A. K., Bjeirmi, B. F. (1996) The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Mikuláščík, M. (2010) *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2016-6.

- Mikuláščík, M. (2007) *Manažerská psychologie: self-management : tvořivost a inovace v práci manažera: motivace, řízení, rozhodování : personální a sociální psychologie práce*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1349-6.
- Miovský, M. (2006) *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Portál.
- Murugesan, R. (2012) Leadership Dimensions for Engineering Project Success. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11 (4), 7-20.
- Němec, V. (2004) *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 8024703920
- Newton, R. (2008) *Úspěšný projektový manažer: jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- Nixon, P., Harrington, M., Parker, D. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 204-216.
- Owen, J. (2008) *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- Pitaš, J. a kol. (2012) *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. ISBN 978-80-260-2325-8.
- Plháková, A. (2007) *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Akademia. ISBN 978-80-200-1499-3.
- Posner, K., Applegarth, M. (2006) *Projektový management*. Praha: Portál. ISBN 80-736-7141-7.
- Reiterová, E. (2004) *Statistické metody pro studenty kombinovaného studia psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Rosenau, M. D. (2007). *Řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1506-0.
- Řeháček, P. (2013) *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-90-3.
- Shenhar, A. J. (2001a) One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47 (3), 394-414.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C. (2001b) Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725.

- Schuler, H., Prochaska, M. (2003). *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. (2010) *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN: 978-80-7043-975-3.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41 (1), 61-80.
- Smith, D. C., Bruyns, M., Evan, S. A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4 (1), 10-27.
- Starkweather, J. A., Stevenson, D. H. (2010) PMP® certification as a Core Competency: Necessary But Not Sufficient. *Project Management Journal*, 42 (1), 31-41.
- Stegaroiu, J. (2011) Empathy, the Prerogative of the Project Manager. *Metalurgia*, 63 (1), 67-71.
- Strang, K. D. (2007) Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23, 424–462.
- Svozilová, A. (2011) *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3611-2.
- Štefánek, R., Hrazdilová Bočková, K., Bendová, K., Holáková, P., Masár, I. (2011) *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-2835-0.
- Šucha, M. (2010) Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. *E-psychologie* [online]. 4 (2), 1-11 [cit. 20.1.2014]. Dostupný z WWW: <<http://e-psycholog.eu/pdf/sucha/pdf>>. ISSN 1802/8853.
- Šuleř, O (2008) *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- Šviráková, Š. (2011) *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. Zlín: Verbum. ISBN: 978-80-87500-07-1.
- Turner, J. R., Müller, R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management* 21, 1–8.
- Turner, J. R., Müller, R. (2005) The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36, 49-61.
- Turner, J. R., Müller, R. (2010) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.

Yang, L. R., Huang Ch. F., Wu, K. S. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267.

Westerveld, E. (2003) The project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

Webové stránky

Certifikační orgán. Společnost pro projektové řízení, o.s. (15. prosince 2013). Získáno z <http://www.ipma.cz/web/spr/profil-spolecnosti.php/>

Česká komora PMI. (6. ledna 2014). Získáno z <http://www.pmi.cz/>

International Project Management Association. (27. prosince 2013). Získáno z <http://ipma.ch/>

Project Management Institute. (3. ledna 2014). Získáno z <http://www.pmi.org/>

Projektový servis Univerzity Palackého v Olomouci. (18. března 2014). Získáno z <http://www.psup.cz/>

Společnost pro projektové řízení, o. s. (21. ledna 2014). Získáno z <http://www.cspr.cz/>

PŘÍLOHY

- Příloha 1: Zadání diplomové práce
- Příloha 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce
- Příloha 3: Dimenze BIP a definice konceptů jednotlivých škál
- Příloha 4: Dimenze Dotazníku motivace k výkonu LMI a definice konceptů jednotlivých škál
- Příloha 5: Dotazník Hodnocení projektového manažera

Příloha 1: Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Mgr. et Bc. FRIEDLOVÁ Martina	Náves 77, Majetín	F11034

TÉMA ČESKY:

Faktory úspěchu u projektových manažerů PS UP

NÁZEV ANGLICKY:

Success Factors for Project Managers at PS UP

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Matúš Šucha, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Rešerše a zpracování vztažné literatury
2. Formulace výzkumného problému, cílů a otázek
Hlavním cílem diplomové práce bude popsat osobnostní profily projektových manažerů PS UP se zvláštním zaměřením na motivační a interpersonální faktory a zjistit, zda jsou ve vztahu s úspěšností projektových manažerů a jakým způsobem. Autorka předpokládá rozčlenění teoretické části diplomové práce do témat Projektový management, Osobnost projektového manažera, Obecné faktory úspěchu projektového manažera, Charakteristika profesních kompetencí projektového manažera PS UP a Specifika projektového řízení v akademickém prostředí.
Výstupem práce budou osobnostní profily projektových manažerů PS UP a zjištění, zda a jak koreluje osobnostní rysy manažerů s úspěšností jejich projektového řízení.
3. Volba výzkumných nástrojů a zkoumaného souboru
Zkoumaným souborem je 15 projektových manažerů, jako výzkumné nástroje byly zvoleny testy osobnosti, test interpersonálních vztahů, IQ testy a testy zaměřené na zjištění motivace, dále interview, pozorování a kritérium hodnocení úspěšnosti.
4. Realizace sběru dat
5. Zpracování získaných dat a jejich vyhodnocení
Získaná data budou zpracována kvalitativními metodami (interview, pozorování) i metodami popisné statistiky (testy osobnosti, test interpersonálních vztahů, IQ testy a testy zaměřené na zjištění motivace), dále bude zkoumána korelace zjištěných dat s úspěšností manažerů. Vedlejší linií při zpracování dat může být zjištění vztahu mezi úspěšností projektového manažera a typem projektů, které řídí.
6. Diskuse výsledků
7. Písemné vypracování práce

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Doležal, J., Lacko, B., Máchal, P. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2012.
Duncan, W., R., A. Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute.
Fiala P. Projektové řízení. Professional Publishing Praha, 2004.
Goldratt, E., M. Kritický řetězec. Praha, 1999.
Jirásek J. A. Souboj mozků v řízení. Alfa Publishing, Praha, 2004.
Lezak, M.D., Howieson, D.B., Loring, D.W. Neuropsychological assessment. Oxford, 2004.
Morávek, S. Úvod do psychodiagnostiky dospělých. Olomouc, UP, 1999.
Němec, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing 2003. Grada Publishing, 2003.
Rosenau, M.D. Řízení projektů.. Brno: Computer Press, 2003.
Svoboda, M. Psychologická diagnostika dospělých. Praha, Portál, 2005.
Svozilová, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006.
www.ipma.cz

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Příloha 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce:	Faktory úspěchu u projektových manažerů PS UP
Autor práce:	Mgr. Martina Friedlová
Vedoucí práce:	PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.
Počet stran a znaků:	94 stran, 171 793 znaků
Počet příloh:	5
Počet titulů použité literatury:	80

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá osobnostními profily projektových manažerů na Projektovém servise Univerzity Palackého (PS UP), se zvláštním důrazem na interpersonální a motivační složku a faktory, které ovlivňují jejich pracovní úspěch. V teoretické části definuje základní pojmy projektového řízení, navazuje na výzkumy osobnostních charakteristik projektových manažerů a přináší informace o PS UP. Cílem výzkumné části je popsat osobnostní profily projektových manažerů PS UP, zjistit pozitivně a negativně motivující faktory a zjistit vztah mezi vybranými osobnostními charakteristikami a faktory úspěchu. Výzkumný soubor byl získán záměrným výběrem, data byla získána pomocí dotazníků BIP, LMI, ICL, testu VMT, dotazníků Hodnocení osobnostních profilů projektových manažerů a pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky přinesly potvrzení zjištění zahraničních studií o vztahu mezi typem projektu / prostředím projektu a žádanými osobnostními charakteristikami projektových manažerů. Byly popsány motivační faktory univerzitních projektových manažerů a bylo zjištěno, že vybrané osobnostní charakteristiky středně silně až silně souvisejí s faktory jejich úspěchu.

Klíčová slova: projektové řízení, projektový manažer, osobnost, osobnostní profil, univerzitní projekty

ABSTRACT OF THESIS

Title: Success factors of Project Managers at PS UP

Author: Mgr. Martina Friedlová

Supervisor: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 94 pages, 171 793 characters

Number of appendices: 5

Number of references: 80

Abstract:

The thesis deals with the personality profiles of project managers at the Project Service of Palacký University (PS UP), with a special emphasis on interpersonal motivational element and factors influencing their success at work. The theoretical part provides definitions of the basic terms of project management according to studies in personality profiles of project managers, and provides information concerning PS UP. The aim of the research is to describe the personality profiles of project managers at PS UP, to find positive and negative motivational factors and establish the relations between selected personality characteristics and the success factors. The research sample was obtained by intentional selection, the data were obtained through BIP, LMI, ICL questionnaires, VMT test, questionnaires of Assessment of Personality Profiles of Project Managers and semi-structured interviews. The results confirmed the findings of foreign studies in the relations between the type of project / project environment and the required personality profiles of project managers. Motivational factors of the university project managers were described and it was established that the selected personality characteristics are medium to strongly related with their success factors.

Key words: project management, project manager, personality, personality traits, university projects

Příloha 3: Dimenze Bochumského osobnostního inventáře BIP a definice konceptů jednotlivých škál

<i>Oblast</i>	<i>Dimenze</i>	<i>Definice konstruktů</i>
Profesní orientace	Motivace k výkonu (Mvy)	Pohotovost vyrovnávat se s vysoko položenou laťkou; motiv klást vysoké požadavky na vlastní výkon; vysoká připravenost snášet námahu; motiv stále si zvyšovat vlastní výkony.
	Motivace k utváření (MU)	Vyhraněný motiv měnit subjektivně prožívaný nevhodný stav věcí a vůle přetvářet procesy a struktury podle vlastních představ; vyhraněná připravenost k ovlivňování a sledování vlastního pojetí.
	Motivace k vedení (MVe)	Vyhraněný motiv sociálního vlivu; preference úkolů spojených s vedením a usměrňováním; sebehodnocení - autorita a orientační měřítko pro ostatní lidi.
Pracovní chování	Svědomitost (Sv)	Pečlivý pracovní styl; vysoká spolehlivost; způsob práce orientovaný na detaily, vysoké hodnocení koncepční práce, sklon k perfekcionismu.
	Flexibilita (FI)	Vysoká připravenost a schopnost přizpůsobit se novým a nepředvídaným situacím a tolerovat nejistotu; otevřenost novým perspektivám a metodám; otevřenost ke změnám.
	Rozhodnost (Ro)	Schopnost a vůle k rychlé realizaci nějakého rozhodnutí prostřednictvím cílené aktivity, jakož i k ochraně zvolené alternativy proti dalším návrhům.
Sociální kompetence	Senzitivita (Sen)	Dobrý cit pro slabé signály v sociálních situacích; velká schopnost vcítění, jistá interpretace a zařazení způsobů chování druhých lidí.
	Schopnost kontaktů (SK)	Vyhraněná schopnost a preference oslovování známých a neznámých lidí a navazování a udržování vztahů; aktivní tvorba a udržování profesní i soukromé sítě známých.
	Sociabilita (So)	Výrazná preference sociálního chování, které je charakterizováno přátelskostí a ohleduplností; velkorysost ke slabým stránkám partnerů; výrazné přání po harmonickém soubytí.
	Orientace na tým (OT)	Vysoké hodnocení týmové práce a kooperace; připravenost k aktivní tvorbě týmových procesů; ochota potlačit vlastní možnosti profilace ve prospěch pracovní skupiny.
	Schopnost prosadit se (SP)	Tendence k dominanci v sociálních situacích; úsilí sledovat vlastní cíle i přes odpor; vysoká připravenost ke konfliktům.
Psychická	Emocionální stabilita (ES)	Vyrovnané a málo kolísavé emocionální reakce; rychlé překlenutí neúspěchů a nezdarů; vyhraněná schopnost kontroly vlastních emočních reakcí.

konstituce	Odolnost vůči zátěži (OZ)	Vlastní hodnocení jako (fyzicky) odolné a robustní osoby; výrazná ochota vystavit se výjimečné zátěži a nevyhýbat se jí.
	Sebevědomí (Seb)	(Emocionální) nezávislost na mínění druhých osob; velké přesvědčení o vlastním účinku; vysoká sebedůvěra ve vlastní schopnosti a v předpoklady k výkonu.

Příloha 4: Dimenze Dotazníku motivace k výkonu LMI a definice konceptů jednotlivých škál

<i>Dimenze</i>	<i>Definice konstruktů</i>
Vytrvalost	Vytrvalost je míněna jako výdrž a nasazení sil pro zvládnutí profesních úkolů. Osoby s vysokými hodnotami jsou charakteristické tím, že pracují na svých úkolech soustředěně a udržují si dostatečnou úroveň energie po celou dobu práce. Objevující se potíže zvládají s velkým nasazením sil a zvýšeným úsilím. Jsou schopné zaměřit svou pozornost zcela na průběh práce, a při plnění nějakého důležitého úkolu si nenechávají odvést pozornost.
Dominance	Dominance popisuje tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je. Při spolupráci jsou osoby s vysokými hodnotami výrazně orientované na ostatní. Ujímají se iniciativy a rády drží věci ve svých rukou. Přesvědčují svým vystupováním a jsou ochotné převzít za ostatní zodpovědnost. V pracovní skupině hrají rády vedoucí roli. Mají sklony k tomu, používat ostatní pro svůj prospěch.
Angažovanost	Angažovanost tematizuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce. Osoby s vysokými hodnotami jsou dlouhodobě angažované. Hodně pracují a necítí se dobře, pokud nemají co dělat. Také po zvláště namáhavých fázích nepotřebují na odpočinek mnoho času. Vyznačují se vysokou úrovní aktivity, oproti jiným aktivitám získává práce prioritu. V extrémním případě bývají označováni za workoholiky.
Důvěra v úspěch	Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování, a sice vzhledem k možnosti zdaru. Projevuje se v tom, že "úspěch" je vnímán jako pravděpodobný výsledek činnosti. Osoby s vysokými hodnotami počítají s tím, že dosáhnou svého cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů. Jednají s očekáváním, že úspěšně využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti také pokud se objeví potíže nebo konkurence.
Flexibilita	Flexibilita se týká způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly. Osoby s vysokými hodnotami jsou otevřené a mají zájem. Milují kouzlo nového a dávají přednost situacím; ve kterých se dozvědí něco nového a kde můžou něco zažít. Musí proto počítat s nepříjemnostmi, protože v neznámých situacích je stálé riziko selhání. Flexibilita znamená také ochotu ke změně a potřebu změny.
Flow	Flow označuje tendenci věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. Osoby s vysokými hodnotami často plně "zaberou" do práce a zapomenou přitom na celý svět a vše ostatní kolem sebe. Ve stavu flow je práce zpravidla prožívána jako něco pozitivního.
Nebojácnost	Rys popisuje předpoklad výsledku činnosti, a sice vzhledem k možnosti neúspěchu a selhání. Osoby s vysokými hodnotami nemají strach ze selhání nebo z negativního hodnocení. Před důležitými úkoly a situacemi nejsou v takovém napětí, aby tím byl negativně ovlivněn jejich výsledek. Úvahy o situacích náročných na výkon v nich zpravidla nevyvolávají negativní pocity. Jsou emocionálně stabilní a schopné snášet zátěž. Také nemají sklon k ústupkům a vyhýbání se podobným situacím.
Internalita	Označuje způsob vysvětlení výsledků činnosti. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že vysvětlují výsledky a důsledky svého chování vnitřními příčinami. Jsou přesvědčeny, že většina událostí v jejich životě závisí na nich samých, na vlastním chování a nasazení sil. Úspěšnost v povolání pro ně není záležitost štěstí, cítí zodpovědnost za neúspěchy a nízké výkony.

Kompenzační úsilí	Týká se té části osobní námahy a osobní investice sil, která vyplývá ze strachu ze selhání. Konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k investici velkého úsilí a námahy, aby se vyhnuly neúspěchu. Snižují strach ze zkoušky intenzivní přípravou. V zaměstnání, v situacích náročných na výkon se stává, že jsou "přespříliš" připravené.
Hrdost (na výkon)	Zdroj motivace k podání profesního výkonu je v potřebě zažívat opakovaně pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Hrdostí je zde označen pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon. Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta je závislá na výkonu.
Ochota učit se	Ochota učit se označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami touží po vědění a mají zájem. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru. Cení si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek.
Preference obtížnosti	Preferencí obtížnosti je míněna volba úrovně nároků a rizik u úkolu. Osoby s vysokými hodnotami dávají přednost těžkým otázkám a náročným úkolům, které vyžadují vysokou míru šikovnosti. Po úspěšném zvládnutí úkolů zvýší svou úroveň nároků. Zvláštní výzvou jsou pro ně úkoly, u kterých je možnost selhání; objevující se problémy jsou spíše pobídkou než překážkou.
Samostatnost	Tematizuje rozsah samostatnosti v chování. Osoby s vysokými hodnotami jsou raději zodpovědné za své záležitosti samy, než aby akceptovaly direktivy druhých. Chtějí určovat samy svůj způsob práce a rády se samostatně rozhodují.
Sebekontrola	Sebekontrola se vztahuje na způsob organizace a provádění úkolů. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že se obecně dlouhodobě dobře organizují; neodkládají vyřízení svých povinností. Je pro ně snadné soustředit se na úkoly. Dokážou se donutit k disciplinované a soustředěné práci; dokážou i leccos odepřít, aby dosáhly dlouhodobých cílů.
Orientace na status	Orientace na status popisuje úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají sociální uznání za své výkony, usilují o odpovědné pozice a dbají na svůj profesní postup. Možnost udělat kariéru je pro ně důležitou motivací pro podávání profesních výkonů.
Soutěživost	Soutěživost pojímá tendenci, prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají soutěž a srovnání s druhými lidmi. Chtějí být lepší a rychlejší než ostatní. Je pro ně důležité vyhrávat a posiluje je to.
Cílevědomost	Jeho předmětem je vztah k budoucnosti. Osoby s vysokými hodnotami si kladou cíle, jsou orientované na budoucnost a mají vysoké nároky na to, co ještě chtějí vykonat a dosáhnout. Mají představu o tom, jak by měla vypadat řešení jejich úkolů, tvoří dlouhodobé plány a vědí, v jakém směru se osobně ještě chtějí rozvíjet a dostávat dál.

Příloha 5: Dotazník Hodnocení osobnostních a pracovních kvalit manažerů na PS UP

HODNOCENÍ OSOBNOSTNÍCH KVALIT PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ NA PS UP

Hodnotitel:

Jméno:

Datum:

	Bodové hodnocení (1 nejhorší, 10 nejlepší)
Preciznost a svědomitost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Flexibilita	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Orientace na tým, kooperativnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sociabilita (přátelskost)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Schopnost vyřešit krizovou situaci	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sebevědomí	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Schopnost řešit komplexní otázky	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Míra pracovní motivace	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sebekontrola	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Dominance	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kompetence	
PC kompetence	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kvalita zpracování dat	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hodnocení všech osobnostních kvalit se vztahuje pouze k pracovnímu výkonu hodnoceného PM.

Popis jednotlivých osobnostních kvalit nebo kompetencí:

Preciznost a svědomitost – schopnost pracovat vytrvale úkolů, až je dotažen ve všech detailech, dodržení dohod a lhůt

Flexibilita – snadná přizpůsobivost novým podmínkám, otevřenost novým výzvám, tolerance vysoké míry nejistoty

Orientace na tým, kooperativnost – schopnost delegovat rozhodnutí nebo kompetence na členy týmu nebo naopak ochota přijmout týmové závazky, nadřazení výkonů týmu nad výkon jednotlivce

Sociabilita (přátelskost) – úsilí o harmonii, akceptace druhých, dobrá vůle pochopit stanovisko druhého, nevýhodou je neschopnost otevřené kritiky

Odolnost vůči zátěži – schopnost podat kvalitní výkon pod tlakem nebo v nevýhodných podmínkách, úsporné hospodaření s energií v případě zátěže, schopnost odsunout regeneraci sil

Schopnost vyřešit krizovou situaci – vlastnost, která slučuje práci pod tlakem, kreativitu nacházet nová, neotřelá řešení a razanci navržené řešení provést (v případě, kdy běžný postup není možný)

Sebevědomí – sebejistota, přesvědčivost, nezávislost na mínění jiných

Schopnost řešit komplexní otázky – orientace na zachycení všech aspektů řešeného problému, schopnost odstup, myšlení v souvislostech

Míra pracovní motivace – míra energie do práce vložená, ambicióznost, aktivita

Sebekontrola – soustředění se na úkoly, neodkládání práce, odkládání uspokojení vlastních potřeb

Dominance – tendence ovlivňovat, určovat, kontrolovat

Kompetence

PC kompetence – míra aktivních PC dovedností (MS Word, Excel, Powerpoint, grafické programy, práce se vzdálenými úložišti)

Kvalita zpracování dat – tendence podat analýzu dat projektu nebo výsledky práce v kvalitě vyšší, než je obvyklý standard