

3. TUTORIÁL

Projektový management

Metody hodnocení projektu

Struktura řídicího týmu projektu (Prince2)

Projektový tým a projektový manažer



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Obsahové zaměření tutoriálu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 1. Metody hodnocení projektu (slidy 3-54) – ekonomická efektivnost investičních projektů, finanční a sociální diskontní sazba**
 - 2. Struktura řídicího týmu projektu (Prince2) (slidy 55-68) – zainteresované strany, 4 úrovně managementu projektu, organizační struktury projektu**
 - 3. Projektový tým a projektový manažer (slidy 69- 155) – pracovní skupiny a týmy, budování týmu, členové a role projektového týmu, osobnost a kompetence projektového manažera,**
-

Používané metody pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. **Metoda výnosnosti investic** – ROI (Return on Investment). Cílovým efektem je zde zisk.
 2. **Metoda doby splacení** – Payback Method. Cílovým efektem je zde doba, za kterou dojde ke splacení vložených výdajů.
 3. **Metoda čisté současné hodnoty** – NPV (Net Present Value on Investment). Cílovým efektem je rozdíl mezi diskontovanou současnou hodnotou a hodnotou kapitálových výdajů.
 4. **Metoda vnitřního výnosového procenta** – IRR (Internal Rate of Return). Cílovým efektem je zjištění výnosnosti investičního projektu během své životnosti.
 5. **Nákladově výstupové metody hodnocení**
 - » **Metoda nákladů a užitku** – Cost-Benefit Analysis. Používá se u analýz neziskových projektů.
- První čtyři metody se používají při *hodnocení ziskových* typů. To znamená, že jde o projekty, které přímo vygenerují příjmy a výnosy.
- Poslední metody se využívá při *analýze neziskových projektů*. Příjmy a výnosy není například možné vygenerovat nebo se dají velmi obtížně kvantifikovat. U většiny projektů je ale nezbytné zhodnotit ekonomickou efektivity.
-

Metoda výnosnosti investic – ROI (Return on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Kde:

ROI výnosnost projektu
I velikost investičních výdajů,
CF roční Cash Flow
t časové období od 1 do n,
n životnost projektu.

$$ROI = \frac{\text{Zisk}}{I} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{I}$$

Kritérium

$$ROI \geq 0$$

$$ROI < 0$$

Interpretace

projekt je přijatelný

projekt je nepřijatelný

Metoda výnosnosti investic – ROI (Return on Investment)



Statické metody hodnocení – metoda výnosnosti (rentability) projektu (ROI)

Příklad - Uvažujeme projekty a_1 , a_2 , a_3 , kterým odpovídají hotovostní toky uvedené v tabulce, kdy výnosnost projektů a_1 , a_2 , a_3 je stejná. Z tabulky je zřejmé, že metoda ROI i když uvažuje celou životnost projektu, neuvažuje časovou hodnotu peněz. Z pohledu výsledku metody jsou všechny projekty shodné.

Projekt	Hotovostní toky v jednotlivých letech v tis. Kč					ROI
	Investice	CF ₁	CF ₂	CF ₃	CF ₄	
a_1	3 000	6000	0	0	0	2
a_2	3 000	1000	2000	3 000	0	2
a_3	3 000	500	2000	500	3000	2

Použití metody výnosnosti projektu (investice) není vhodné v případě různých dob životnosti u hodnocených variant. V takovém případě by rozhodování pomocí metody ROI dávalo jednoznačně zkreslené výsledky.

Metoda doby splacení – Payback Method



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Doba, za kterou se investice **splatí z peněžních příjmů**, které zajistí.
- Pokud se čistý výnos v jednotlivých letech mění, můžeme postupovat **kumulativním načítáním částek za jednotlivé roky**, až dosáhneme hodnoty nákladu na investici. Kritériem pro rozhodování je maximální zkrácení doby návratnosti.
- Přičemž platí, že **čím je jeho hodnota doby návratnosti nižší, tím lepší je projekt**. Tedy při vzájemném porovnávání projektů by měl být zvolen ten projekt, jehož hodnota doby návratnosti je nejnižší

Kritérium

Interpretace

$PB \leq$ doba životnosti

projekt je přijatelný

$PB >$ doba životnosti

projekt není přijatelný

Metoda doby splacení – Payback Method



Prostá doba návratnosti

- V případě, že roční hotovostní tok CF je stále stejný, je možné výpočet prosté doby návratnosti PB použít vztah:

- I velikost investičních výdajů
- CF roční Cash flow

$$PB = \frac{I}{CF}$$

- Pokud se roční hotovostní tok v jednotlivých letech **liší**, je doba návratnosti projektu dána tím rokem životnosti investičního projektu, v němž platí, že součet hotovostních toků je shodný nebo vyšší než výše investice, tedy:

$$\sum_{i=1}^n CF_i \geq I \Rightarrow PB = n$$

- „ n “ je rok, ve kterém se investice splatí.
-

Metoda doby splacení – Payback Method



- Příklad - Uvažujeme projekty a_1 , a_2 , a_3 , kterým odpovídají hotovostní toky uvedené v tabulce. Ohodnoťte projekty podle metody doby návratnosti.

Projekt	Hotovostní toky v jednotlivých letech v tis. Kč					PB
	Investice	CF_1	CF_2	CF_3	CF_4	
a_1	3 000	3000	1000	0	0	1
a_2	3 000	1000	2000	2 000	0	2
a_3	3 000	500	2000	2 000	1500	3

- Podle metody doby návratnosti je jednoznačně nejlepší projekt a_1 . Z příkladu rovněž vyplývá, že pokud bychom provedli prostý součet hotovostních toků, které nám jednotlivé projekty přinášejí, nejlépe na tom je projekt a_3 , který nám za čtyři roky přinese 6 mil. Kč, zatímco projekt a_1 , který je sice podle kritéria doby návratnosti nejlepší pouze 4 mil. Kč.



Z předchozího příkladu je zřejmé, že prostá doba návratnosti má několik omezení:

- ve svém základním vyjádření **nebere v potaz časovou hodnotu** peněz (dává stejnou váhu tokům v blízké a vzdálené budoucnosti),
 - nebere v potaz **všechny relevantní hotovostní toky** (nebere v úvahu toky následující po době návratnosti),
 - nedává **informaci o čistém výnosu**, který z projektu plyne (jen o tom, zda se projekt zaplatí, či nikoli),
 - závisí na **odhadu hotovostních toků**,
 - její výhodou je, že **nezávisí na odhadu diskontní sazby**.
-

Reálná doba návratnosti

- Doba, za kterou se investice splatí z diskontovaných peněžních příjmů, které zajistí.
- Rozdíl oproti prosté době návratnosti je zřejmý z následujícího příkladu.

Příklad - Uvažujeme projekty a₁, a₂, a₃, kterým odpovídají hotovostní toky v tabulce u předchozího příkladu a uvažujeme diskontní sazbu 5%. Tabulka pak udává diskontované hodnoty cash-flow v jednotlivých letech a také výslednou reálnou dobu návratnosti.

Ukázkový postup: projekt a₁ (CF₁): $PV = CF/(1+r)^t$ $PV = (3000/(1+0,05))^1$

Projekt	Hotovostní toky v jednotlivých letech v tis. Kč					PBr
	CF ₀ = -I	CF ₁	CF ₂	CF ₃	CF ₄	
a ₁	-3 000	2 857,14	907,03	0,00	0,00	2
a ₂	-3 000	952,38	1 814,06	1 727,68	0,00	3
a ₃	-3 000	476,19	1 814,06	431,92	2 468,11	4



Doba návratnosti dodatečných investičních nákladů

- Metoda doby návratnosti dodatečných investičních nákladů porovnává dvě investice pomocí jejich **počátečních investičních a každoročních provozních nákladů**.
- Ukazuje, za jak dlouho se celkové náklady projektu a1, který má vyšší investiční náklady a nižší provozní náklady, vyrovnají celkovým nákladům investice a2 s nižšími investičními náklady a vyššími provozními náklady.
- Doby návratnosti dodatečných investičních nákladů můžeme zapsat následujícím způsobem:
 - » DNI - doba návratnosti dodatečných investičních nákladů
 - » I - velikost investičních výdajů
 - » A1 - varianta, která má vyšší investiční náklady a nižší provozní náklady
 - » A2 - varianta, která má nižší investiční náklady a vyšší provozní náklady
 - » C roční provozní náklady
 - » t časové období od 1 do n
 - » n životnost projektu

$$DNI = \frac{I(a_1) - I(a_2)}{\sum_{t=1}^n C_t(a_2) - \sum_{t=1}^n C_t(a_1)}$$



Doba návratnosti dodatečných investičních nákladů

Příklad - Existují-li dvě zaměnitelné varianty projektů, které se liší v investičních a provozních nákladech, přičemž doba životnosti i výnosy obou investic budou shodné. Budeme je tedy posuzovat pomocí doby návratnosti dodatečných investičních nákladů.

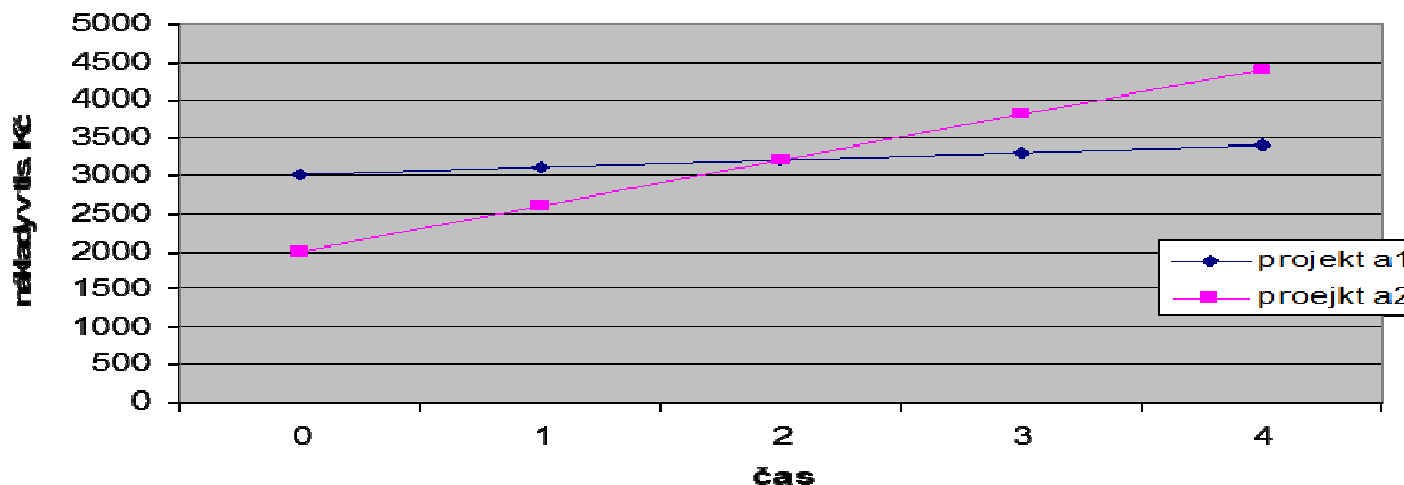
- Předpokládejme, že na veřejný projekt a_1 je nutné jednorázově vynaložit 3 mil. Kč a roční provozní náklady 100 tis. Kč a jednorázové náklady investice a_2 jsou 2 mil. Kč a roční provozní náklady jsou 600 tis. Kč. Doba životnosti obou investic jsou 4 roky.

Projekt	Provozní náklady v jednotlivých letech v tis. Kč				
	I	C_1	C_2	C_3	C_4
a_1	3000	100	100	100	100
a_2	2000	600	600	600	600



Doba návratnosti dodatečných investičních nákladů

Pro dobu životnosti 4 roky je výhodnější zvolit variantu a1, neboť její dodatečné jednorázové náklady (100 000 Kč oproti variantě a2) jsou právě za dva roky vyrovnány úsporou provozních nákladů (roční úspora 500 000 Kč oproti variantě a2) a v dalších dvou letech uspoří další 1 mil. Kč.



$$DNI = \frac{3000 - 2000}{600 - 100} = 2$$



Zhodnocení metody doby návratnosti dodatečných investičních nákladů:

- Doba návratnosti dodatečných investičních nákladů je využitelná v případě, že se nelze spolehnout na dobu návratnosti prostou i reálnou a zároveň i ostatní finanční metody, které využívají k hodnocení hotovostní toky.
 - Je to nákladová metoda, která porovnává mezi sebou varianty projektů podle **vynaložených nákladů**. Její výhodou je, že **není závislá na odhadu diskontní sazby** a také je méně závislá na odhadu příjmů projektů.
-

Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Čistá současná hodnota je „číselný údaj, nalezený tím způsobem, že se od diskontované hodnoty očekávaných výnosů investice odečte diskontovaná hodnota jejích očekávaných nákladů“.
- Současná hodnota (Present Value - PV) vzroste v průběhu jednoho roku na budoucí hodnotu (Future Value - FV) v závislosti na úrokové míře (pro veřejný sektor diskontní sazbě r), podle vztahu: $FV = PV(1+r)$
- V n -tém roce je pak budoucí hodnota FV dána vztahem:

$$FV = PV(1+r)^n$$

- kde „ n “ je počet let, po jejichž dobu plyne užitek z projektu.
-

Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Současná hodnota PV_t všech hotovostních toků vyplývajících z projektu po dobu životnosti projektu je pak dána vztahem:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

- CF_t hotovostní tok v roce t ,
 - r diskontní sazba,
 - t časové období od 1 do n ,
 - n životnost projektu.
-

Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Současná hodnota klesá s průběhem času. Je zřejmé, že **volba diskontní sazby** může v podstatné míře **ovlivnit** výběr projektu.
- Čím **nižší je úroková míra**, tím **vyšší je současná hodnota projektu**. Z pohledu současné hodnoty je projekt možné považovat za přijatelný pokud je splněno kritérium, že ukazatel současné hodnoty je větší než investiční výdaje, resp. hotovostní toky v nultém období.

Kritérium

Interpretace

$$PV \geq (-CF_0) \text{ nebo } PV \geq I$$

projekt je přijatelný

$$PV < (-CF_0) \text{ nebo } PV < I$$

projekt není přijatelný

- CF_0 hodnota cash flow plynoucího z investice v nultém období,
- I hodnota investice provedené v nultém období

Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV), která je definována jako součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z projektu a hotovostního toku v nultém roce:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I$$

- NPV je čistá současná hodnota projektu,
- PV je současná hodnota projektu.

Investiční projekt je možné považovat za přijatelný, pokud je splněno kritérium, že ukazatel čisté současné hodnoty je nezáporný:

Kritérium	Interpretace
$NPV \geq 0$	projekt je přijatelný
$NPV < 0$	projekt není přijatelný

Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zhodnocení metody NPV

Výhody:

- bere v potaz časovou hodnotu peněz,
- má vlastnost aditivity, tedy má smysl sčítat několik současných hodnot různých projektů) a platí: $NPV(A+B) = NPV(A) + NPV(B)$, kde A a B jsou nezávislé projekty,
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky.

Nevýhody:

- závisí na odhadu hotovostních toků,
 - závisí na odhadu diskontní sazby.
-

Finanční diskontní sazba



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vloží-li soukromí nebo veřejní investoři kapitál do projektu, vzniknou jim implicitní náklady vyplývající z obětování příležitosti návratnosti kapitálu z jiného projektu. Jinými slovy, tyto vynaložené zdroje zahrnují náklady obětované příležitosti.
 - K vyvolání investice by tudíž očekávaná návratnost měla být minimálně stejně vysoká jako náklady obětované příležitosti na financování.
 - Proto jsou příliv a odliv finančních prostředků projektu diskontovány s použitím finanční diskontní sazby (FDR).
-



V praxi existují **různé přístupy** k výpočtu finanční diskontní sazby.

1. Běžně používaný přístup spočívá v **odhadu skutečných nákladů na kapitál**. Ukazatel pro tento odhad představuje **skutečnou návratnost státních dluhopisů** (mezní přímé náklady na veřejné prostředky) nebo **dlouhodobých reálných úrokových sazeb na komerční půjčky** (v případě nutnosti soukromých investic do projektu), nebo **vážený průměr těchto dvou sazeb** (Průměrné náklady na kapitál – WACC). Vážený průměr se použije zejména, je-li nutné projekt financovat jak z veřejných, tak i ze soukromých zdrojů.
 2. Druhý přístup bere v úvahu **ušlou návratnost z nejlepší alternativní investice s cílem určit maximální mezní hodnotu pro diskontní sazby**. V tomto případě alternativní investicí není odkoupení veřejného či soukromého dluhu, ale návratnost z vhodného portfolia finančních aktiv.
 3. Je určena pomocí specifické úrokové sazby **nebo míry návratnosti osvědčeného emitenta cenných papírů v často obchodované měně**, a následným použitím násobícího koeficientu této minimální referenční hodnoty.
-

Finanční diskontní sazba



Náklady kapitálu jsou jakousi nákladovou sazbou složenou z finančních prostředků, které firma využívá jako kapitál a počítá se jako smíšená sazba z různých zdrojů financování. Obvykle má podobu váženého průměru nákladů kapitálu (WACC).

Náklady kapitálu se se využívají k:

- **vyhodnocení investičních projektů** - náklady na kapitál slouží jako minimální výnos, kterého musí investiční projekty dosáhnout, a proto bývá často využívána jako tzv. hurdle rate
 - **zhodnocení výkonnosti podniku** - WACC je součástí výpočtového vzorce ukazatele EVA
 - **navržení optimální kapitálové struktury** - to je taková struktura, která minimalizuje kapitálové náklady a zároveň maximalizuje hodnotu společnosti
 - **nastavení politiky pro výplatu dividend** - v případě, že je firma schopna docílit míry návratnosti nad úroveň kapitálových nákladů, mohou majitelé firmy obětovat současnou dividendu za účelem reinvestování těchto peněz
-

Vážený průměr nákladů kapitálu (WACC)

$$\mathbf{WACC = rd \times (1-t) \times D/C + re \times E/C, \text{ kde}}$$

- rd je úroková míra placená ze zpoplatněného cizího kapitálu (myšleno průměrná vážená hodnota za veškerý zpoplatněný cizí kapitál, ze kterého se platí úroky)
 - t (tax rate) je sazba daně z příjmu právnických osob (tj. aktuálně 0,19). Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR však doporučuje nahradit člen (1-t) raději zlomkem (čistý zisk po zdanění/zisk za účetní období), který zohledňuje skutečný vliv zdanění (tj. po aplikaci všech účetních čar a kouzel)
 - D (Debts) je úročný cizí kapitál
 - re je požadovaná procentuální výnosnost vlastního kapitálu (ta je často shodná s diskontem používaným např. pro výpočet NPV)
 - E je vlastní kapitál (Equity)
-

Finanční diskontní sazba



Součástí nákladů kapitálu z **pohledu různých zdrojů** financování jsou:

- náklady na **cizí kapitál**
- náklady na **akciový kapitál**
- náklady **nerozděleného zisku** a jiných interních zdrojů financování

Součástí nákladů kapitálu z **pohledu rizika**:

- **bezriziková sazba** - často se používá úroková sazba z vládních dluhopisů
 - **riziková prémie** (přirážka) - čím vyšší je riziko, tím vyšší je prémie. Riziková přirážka je za:
 - » **systematické obchodní / tržní riziko** (nelze diverzifikovat, je pro všechny subjekty na trhu)
 - » **finanční riziko** - riziko vysokého zadlužení a s ním souvisejících rizika
-

Finanční diskontní sazba



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Minimální požadovaná míra návratnosti

- Minimální požadovaná míra návratnosti (tzv. hurdle rate) je minimální % návratnosti, které firma chce při realizaci investičních projektů dosáhnout.
- Často má podobu vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC), ale ne vždy. **Minimální požadovaná míra návratnosti je často využívána jako diskontní sazba ve výpočtech diskontovaného CF a % IRR uvažovaného projektu ji musí překročit.**

**Detailní představení problematiky stanovení výše WACC – viz dokument na elearningu-
Alternativy stanovení nákladů WACC.**

- FDR ve **výši 4%** v hlavním dokumentu na programové období 2014-2020 (je použita pro členské státy EU obecně).
-

Sociální diskontní sazba

- Sociální diskontní sazba (SDR) se používá v ekonomických analýzách investičních projektů **pro diskontování ekonomických nákladů a přínosů a odráží náklady obětované příležitosti na kapitál** z intertemporálního hlediska **pro společnost jako celek**. Jinými slovy odráží sociální pohled na to, jak mají být budoucí přínosy a náklady oceňovány oproti těm současným.

Přístupy k empirickému odhadu

- **Sociální míra návratnosti soukromých investic (SRRI)** je založena na myšlence, že **veřejné investice vytěsňují investice soukromé**. Proto by v souladu s tímto přístupem návratnost veřejných investic měla být alespoň tak vysoká jako návratnost možných soukromých investic. Má se za to, že **SDR je rovna mezním sociálním nákladům obětované příležitosti na finanční prostředky soukromého sektoru**. **Riziková prémie by však neměla být do SDR zahrnuta**, protože společnost jako celek nebo vláda mají mnohem větší portfolio, než má kterýkoli soukromý investor, a proto mohou využít sdílení rizik.
-





Přístupy k empirickému odhadu

- **Sociální míra časové preference (SRTP)** je míra, do jaké je společnost ochotna odložit jednotku současné spotřeby výměnou za vyšší spotřebu v budoucnosti.
 - » SRTP lze odhadnout, sledujete-li se na **návratnost z držby státních dluhopisů** nebo jiných obchodovatelných cenných papírů s nízkým rizikem. Další způsob je založen na **vzorci z Ramseyho růstového modelu** (detailně s. 292-293 dokument – *Průvodce analýzou nákladů a přínosů investičních projektů*).
 - » V ČR máme metodu „vládní výpůjční sazby“)
-

Finanční diskontní sazba



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad odhadu (s. 287 dokument - Průvodce analýzou nákladů a přínosů investičních projektů, 2014)

Tabulka I.1 Odhady nominální a reálné návratnosti

Třída aktiv	Odhady roční nominální	Odhady roční reálné návratnosti
Akcie s velkou kapitalizací	6,5	4,3
Akcie se střední/malou kapitalizací	8,0	5,8
Mezinárodní akcie	6,3	4,1
Dluhopisy	2,6	0,4
Finanční investice	2,2	0,0
Aritmetický průměr	5,1	
Dlouhodobá míra inflace	2,2	
Aritmetický průměr		2,9

Zdroj: www.schwab.com

Metoda vnitřního výnosového procenta – IRR (Internal Rate of Return)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Taková úroková míra, při níž se **současná hodnota peněžních příjmů z uvažovaného projektu rovná kapitálovým výdajům** na jeho realizaci (event. současné hodnotě kapitálových výdajů).

- Taková **výše diskontní sazby, při níž bude NPV toků plynoucích z projektu rovna nule**, tj. IRR (hledaná diskontní sazba) splňuje následující rovnici:

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Metoda vnitřního výnosového procenta – IRR (Internal Rate of Return)



Vnitřní výnosové procento IRR lze však odvodit s využitím lineární interpolace:

$$IRR = r_n + \frac{NPV_n}{NPV_n + NPV_v} (r_v - r_n)$$

- kde NPV_n je čistá současná hodnota při nižší diskontní sazbě
 - NPV_v je čistá současná hodnota při vyšší diskontní sazbě
 - r_n je nižší diskontní sazba (v %)
 - r_v je vyšší diskontní sazba (v %)
- Z pohledu vnitřního výnosového procenta je investiční projekt možné považovat za přijatelný, pokud je splněno kritérium, že ukazatel **IRR vyjadřuje vyšší nebo shodou diskontní sazbu než je požadovaná minimální výnosnost investice** (diskontní sazba r):

Kritérium	Interpretace
-----------	--------------

$IRR \geq r$	projekt je přijatelný
$IRR < r$	projekt není přijatelný

Index rentability – dynamická metoda



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Je pro veřejný sektor definován jako „podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích).

$$Ri = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{\left[CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)}$$

nebo po úpravě

$$Ri = \frac{\left[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)}$$

- PV současná hodnota,
CF_t hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
r diskontní sazba,
t období (rok) od 0 do n (životnost projektu) .
-

Index rentability – dynamická metoda



Investiční projekt je možné považovat za přijatelný pokud je splněno kritérium, že ukazatel indexu rentability je nezáporný:

Kritérium	Interpretace
$Ri \geq 0$	projekt je přijatelný
$Ri < 0$	projekt je nepřijatelný

Zhodnocení metody indexu rentability

Výhody:

- bere v potaz časovou hodnotu peněz,
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky.

Nevýhody:

- závisí na odhadu hotovostních toků,
 - závisí na odhadu diskontní sazby,
 - nemá vlastnost aditivity.
-

Nákladově výstupové metody hodnocení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Existují čtyři základní nákladově výstupové metody hodnocení:

1. analýza minimalizace nákladů (CMA),
2. analýza nákladů a přínosů (CBA),
3. analýza efektivity nákladů (CEA),
4. analýza nákladů a užitku (CUA).

Společným jmenovatelem všech čtyř nákladově výstupových metod je jejich cíl a to „prokázat měřitelným způsobem, co kdo získá a s jakými společenskými náklady“. Čím se nákladově výstupové metody liší, je způsob měření výstupů:

Název metody	Forma měření výstupu
CMA	Neměří se
CBA	Peněžní jednotky
CEA	Počet výstupových jednotek z realizované jednotky nákladů
CUA	Užitek plynoucí z projektu

Nákladově výstupové metody hodnocení - CMA – analýza minimalizace nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V případě hodnocení metodou CMA jsou hodnotícím kritériem nejnižší náklady na projekt, tedy: $C \rightarrow \min$ - kde C jsou náklady na projekt, přičemž pro jejich stanovení se používají různé metody.
- Hodnotu celkových nákladů C lze vyjádřit následujícím způsobem:

$$C = C_0 + \sum_{t=1}^n C_t$$

C_0 je pořizovací cena (často také označovaná jako I)

C_t je náklad v období t ,

n je konečný časový horizont, kdy projekt završí svou životnost.

Z rovnice vyplývá, že není možné touto metodou hodnotit a srovnávat projekty s různou dobou životnosti.



Zhodnocení metody CMA

- Můžeme ji použít pouze v případech, kdy jednoznačně víme, že i nejnižší cena garantuje potřebnou úroveň užitku a současně předpokládáme, že výstupy všech uvažovaných alternativ jsou v podstatě stejné a srovnatelné.
 - Neumožňuje hodnotit a srovnávat projekty s různou dobou životnosti.
 - Metodu CMA lze tedy doporučit pouze u hodnocení malých a téměř srovnatelných projektů, které mají navíc stejnou dobu životnosti.
-

Nákladově výstupové metody hodnocení - CMA – analýza minimalizace nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad

Obec Polička se rozhoduje pro výběr z následujících dvou projektů na realizaci sběrného dvora v obci:

- Projekt A - zřízení sběrného dvora na vlastním pozemku, který nemá přístupovou cestu*
- Projekt B - platby firmě, která by sběrný dvůr provozovala a má k dispozici pozemek s přístupovou cestou*
- Porovnejte oba projekty pomocí CMA a NPV. Projekty mají předpokládanou dobu životnosti 3 roky a předpokládané diskontní sazbě 5%.*

- a) Náklady na pronájem pozemku – 150 tis./ročně*
- b) Náklady na nákup dřevěného domku pro osobu, která bude sběrný dvůr řídit, aj. – 50 tis. Kč*
- c) Mzdové náklady pro 1 osobu – 10 tis./měsíc*
- d) Režijní náklady (energie, aj.) – 2 tis./měsíc*
- e) Faktury od firmy (předběžná cena za provozování sběrného dvora) – 50 tis. Kč/čtvrtletí)*
- f) Právníkové náklady na sepsání smlouvy s firmou – 20 tis. Kč*
- g) Roční náklady na svoz kontejnerů – 30 tis. Kč*
- h) Náklady na zpracování rozhodovací analýzy – 50 tis. Kč*
- i) Náklady na výstavbu místní komunikace – 300 tis. Kč*
- j) Náklady na oplocení pozemku – 5 tis. Kč*
- k) Náklady na nákup suchého WC – 2 tis. Kč*
- l) Náklady na nákup prímotopů – 5 tis. Kč*

Nákladově výstupové metody hodnocení - CMA – analýza minimalizace nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad

Přínosy projektu:

- *Přínosy jako efekt zvýšení zaměstnanosti – 40% z nákladů na zaměstnance*
- *Príspevky ECO-Kom za třídění odpadů ročně*

Položka	Sazba EKO-KOM	Předpokládaný objem
PET láhve	4,6 tis.Kč / t	100 t
PE fólie	4,6 tis.Kč / t	3 t
Karton	1,8 tis.Kč / t	105 t
papír směsný	1,8 tis.Kč / t	195 t

Nákladově výstupové metody hodnocení - CMA – analýza minimalizace nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad – řešení

Projekt A – NPV

	rok 0	následující roky	rok 1	rok 2	rok 3
přínosy ze zaměstnanců		48	47,71	43,54	41,46
přínosy EKO-KOM		1 013,80	965,52	919,55	875,76
Přínosy		1061,8	1011,23	963,09	917,22
Náklady	362		-165,72	-157,82	-150,31
CF	-362		845,51	805,27	766,91
NPV					2055,69

Nákladově výstupové metody hodnocení - CMA – analýza minimalizace nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad – řešení

Projekt B – NPV

	rok 0	následující roky	diskontované položky		
			rok 1	rok 2	rok 3
Náklady	20	350	333,34	317,46	302,35
Přínosy		1061,8	965,52	919,55	875,76
CF	-20		632,18	602,09	573,41
NPV					1787,68

Nákladově výstupové metody hodnocení - CEA – analýza efektivity nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Používá se, pokud je ocenění přínosů (užitků) v peněžních jednotkách pomocí CBA komplikované.
- Při tomto typu analýzy se efektivnost nevyjadřuje prostřednictvím peněžních jednotek, ale **výstupy se měří prostřednictvím vhodných naturálních nebo fyzikálních jednotek.**
- Efektivnost investice (případně běžného výdaje) je dána poměrovým ukazatelem měrné investiční náročnosti, např. na odstranění jednotky znečištění, kdy je efektivnější ten výdaj, který má co nejnižší měrnou náročnost.

vzorec: $S = \frac{C}{E} \rightarrow \min$

V případě diskontovaných nákladů je možné výše uvedený vztah napsat následně:

- C_t jsou roční náklady;
 S je měrná investiční náročnost;
 E je výstup (např. množství znečištění);
 r je diskontní sazba.

$$S = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}{E} \rightarrow \min,$$

Nákladově výstupové metody hodnocení - CEA – analýza efektivity nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

U metody CEA existuje několik způsobů hodnocení a stanovení pořadí alternativ a to:

- stanovením nákladů na jednotku výstupu,
 - formou sestupné efektivity pro stejné náklady,
 - vzrůstajícími náklady pro stejnou efektivity.
 - Hodnocení metodou CEA vypadá velmi jednoduše, ale je spojeno s celou řadou problémů spojených s **výběrem ukazatele výstupu**. Nejvýraznější z nich jsou případy, kdy existuje více druhů užitků nebo není možné jednotlivé užitky navzájem porovnat. Objasní to následující příklad, který ukazuje, kdy je analýza poměru C/E racionální.
-

Nákladově výstupové metody hodnocení - CEA – analýza efektivnosti nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad - Projekty z oblasti zdravotnictví (a1 - a4) s následujícími parametry (náklady jsou v tis. Kč a výstupy jsou zachráněné životy. Vstupní údaje a výsledný ukazatel C/E ukazuje tabulka:

Projekt	Náklady (C)	Výstup (E)	C/E
a ₁	100	10	10,000
a ₂	100	15	6,666
a ₃	200	15	13,333
a ₄	200	25	8,000

- Uvedené projekty můžeme porovnat bez problémů. Nemůžeme však říci, že ukazatel 6,666 pro projekt a2 je nejvýhodnější.
- Průměrné náklady na jeden ušetřený život v projektu a4 jsou vyšší (8,000), ale kdo může říci, že záchrana více životů (25) není dostatečným argumentem a ekvivalentem pro vyšší náklady?

Nákladově výstupové metody hodnocení - CEA – analýza efektivnosti nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad - Mikroregion Ponava se rozhoduje pro výběr z následujících dvou projektů na realizaci cyklostezky. Předpokládaná životnost projektů je 4 roky a diskontní sazba je 0,05.

- Projekt A – Cyklostezka na již existujících komunikacích vedoucích přes 3 obce mikroregionu dělající okruh*
- Projekt B – Cyklostezka na nově vybudovaných komunikacích vedoucích kolem plovárny obce Vranov, a relaxačního centra obce Lelekovice. Obec Vranov předpokládá, že se tím stane plovárna vyhledávaným letním přírodním koupalištěm.*

Úkoly:

- Zpracujte pro oba projekty analýzu **minimalizace nákladů**.*
 - Vyhodnoťte projekty podle kritéria **NPV**.*
 - Zpracujte Analýzu **CEA**, kdy budete porovnávat podle osob využívajících cyklostezku ročně:
 - » Předpokládaný počet osob u projektu A je 20 tis.*
 - » Předpokládaný počet osob u projektu B je 50 tis.**
-

Nákladově výstupové metody hodnocení - CEA – analýza efektivity nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad

Náklady a přínosy:

- a) Investiční náklady na realizaci nových komunikací pro cyklostezku – 1 mil. Kč*
 - b) Náklady na značení cyklostezky – 50 tis. Kč*
 - c) Náklady na zpracování rozhodovací analýzy – 50 tis. Kč*
 - d) Měsíční náklady na údržbu cyklostezky – 2 tis. Kč (údržba od dubna do listopadu)*
 - e) Měsíční mzdové náklady pro osobu udržující cyklostezku – 3 tis. Kč*
 - f) Přínos z nové pracovní síly – 2/3 z nákladů na mzdy*
 - g) Přínos životnímu prostředí – u obou projektů stanoven dle mimotržních metod ročně 65 tis. Kč*
 - h) Zvýšené zisky obecní plovárny – 50 tis. měsíčně po dobu letní sezóny (4 měsíce)*
 - i) Přínosy na daních spadajících do kompetence obce u podnikatelských subjektů působících v relax. centru – 60 tis. Kč*
 - j) Přínosy na daních spadajících do kompetence obce u podnikatelských subjektů působících v obecní plovárně – 30 tis. Kč*
-

Obecné zásady pro provádění analýzy nákladů a přínosů - CBA



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analytický nástroj pro posuzování **ekonomických výhod nebo nevýhod** investičních rozhodnutí na základě posouzení jejich nákladů a přínosů s cílem posoudit jejich přínos ke změně úrovně blahobytu.

Analytický rámec analýzy nákladů a přínosů vychází z těchto zásad:

- **Náklady obětované příležitosti** zboží nebo služeb se definují jako potenciální zisk z nejlepší obětované alternativy v případě, že je třeba vybrat z několika vzájemně se vylučujících alternativ.
- **Faktor času** - nastavit správný časový horizont; předpovědět budoucí náklady a přínosy (výhled); stanovit vhodné diskontní sazby pro výpočet současné hodnoty budoucích nákladů a přínosů; vzít v úvahu nejistotu na základě posouzení rizik projektu.
- **Výpočet ukazatelů ekonomické výkonnosti** vyjádřené v penězích. Analýza nákladů a přínosů vychází ze souboru předem stanovených cílů projektu, přičemž všem pozitivním (přínosy) a negativním (náklady) účinkům intervence na blahobyt přiřazuje peněžní hodnotu. Tyto hodnoty jsou diskontovány a pak sečteny s cílem vypočítat čistý celkový přínos. Celková výkonnost projektu se měří ukazateli, a to **ekonomickou čistou současnou hodnotou (ENPV – Economic Net Present Value)**, vyjádřenou v penězích, a **ekonomickou mírou návratnosti (ERR – Economic Rate of Return)**, což umožňuje konkurenční projekty nebo alternativy porovnat a seřadit.

Obecné zásady pro provádění analýzy nákladů a přínosů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Analytický rámec analýzy nákladů a přínosů vychází z těchto zásad:

- **Přírůstkový přístup** – CBA porovnává scénář s projektem se srovnávacím základním scénářem bez projektu. Přírůstkový přístup vychází z těchto požadavků:
 - srovnávací scénář musí popsat, co by se **stalo v případě neexistence projektu**. V tomto scénáři jsou vypracovány odhady všech peněžních toků souvisejících s operacemi v rámci projektu za každý rok během trvání projektu.
 - v případě investic zaměřených na **zlepšení stávajícího aktiva** by měl zahrnovat náklady a výnosy/přínosy při provozování a udržování služby na úrovni, která je stále funkční (**zachování současného stavu – business as usual BAU**), nebo dokonce **malé adaptační investice**, které by se uskutečnily v každém případě (**minimální změny – do-minimum**).
 - odhady peněžních toků jsou dále určeny **pro situace s navrženým projektem**. Jsou zde zohledněny všechny investice, finanční a ekonomické náklady a přínosy plynoucí z projektu.
 - analýza nákladů a přínosů **zohledňuje rozdíl mezi peněžními toky ve scénáři s projektem a peněžními toky ve srovnávacím scénáři**. Finanční a ekonomické ukazatele výkonnosti se **počítají pouze na základě přírůstku** peněžních toků.
-

Obecné zásady pro provádění analýzy nákladů a přínosů - CBA



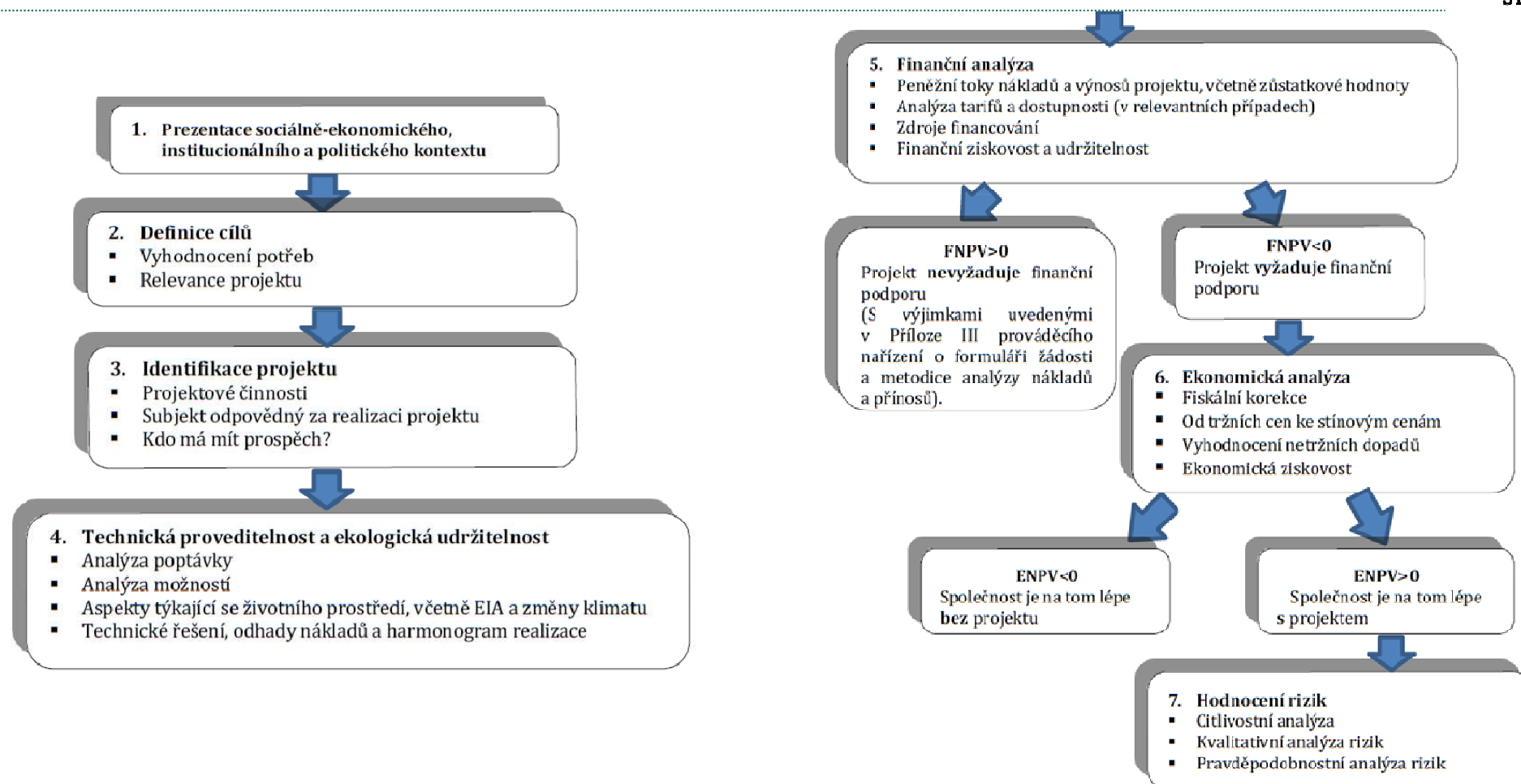
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pro výpočet efektivnosti jednotlivých alternativ bývá používán ukazatel B/C, který je pro diskontované náklady a přínosy definován následujícím vztahem:

$$B / C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+r)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+r)^t}$$

- B_t je přínos v období t ;
 - C_t je náklad v období t ;
 - t je dané časové období;
 - r je diskontní sazba;
 - n je konečný časový horizont
-
- Investiční projekt lze považovat za **přijatelný, pokud je splněno kritérium, že ukazatel B/C je větší nebo roven jedné.**

Kroky v procesu hodnocení projektu



Finanční analýza projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jak je uvedeno v článku 101 (Informace nezbytné ke schvalování velkých projektů) nařízení (EU) č. 1303/2013, je třeba do analýzy nákladů a přínosů zahrnout finanční analýzu s cílem umožnit výpočet ukazatelů finanční výkonnosti projektu. Finanční analýza se provádí s cílem:

- posoudit konsolidovanou ziskovost projektu;
 - posoudit ziskovost projektu pro vlastníka projektu a některé klíčové zúčastněné strany;
 - ověřit finanční udržitelnost projektu, klíčovou podmínku proveditelnosti pro jakýkoli typ projektu;
 - rámcově popsat peněžní toky, které jsou základem pro výpočet socioekonomických nákladů a přínosů.
-

Shrnutí



Problém výběru vhodného kritéria hodnocení

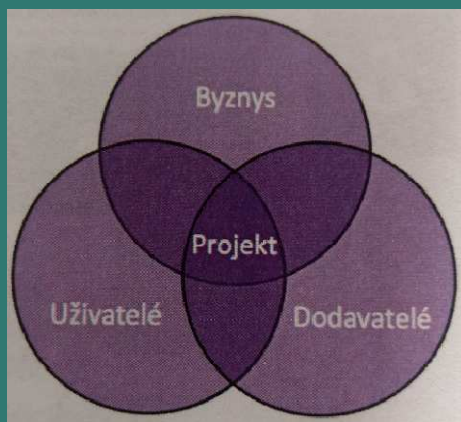
- Nejkomplexnějším kritériem hodnocení je NPV. Nicméně nejvhodnější by bylo zvažovat kritérium NPV a to pak ještě doplnit o některý z ukazatelů, který dává informaci v relativním vyjádření (IRR, Ri nebo B/C).

Vlastnosti ukazatele	B/C	NPV	IRR	PB prostá	PB reálná	Ri
Uvažuje časovou hodnotu peněz	ano	ano	ano	ne	ano	ano
Uvažuje všechny relevantní hotovostní toky	ano	ano	ano	ne	ne	ano
Závislost na odhadu diskontní sazby r	ano	ano	ne	ne	ano	ano
Závislost na odhadu hotovostních toků	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Vlastnost aditivity	ne	ano	ne	ne	ne	ne

Ukazatel	Informace o výnosu
B/C	o velikosti výnosu v relativním vyjádření v % z jednotky nákladů
NPV	o velikosti čistého výnosu v absolutním vyjádření
IRR	o velikosti čistého výnosu v relativním vyjádření v %
DN	Nedává
Ri	o velikosti čistého výnosu v relativním vyjádření v % z investované částky

Primární zainteresované strany

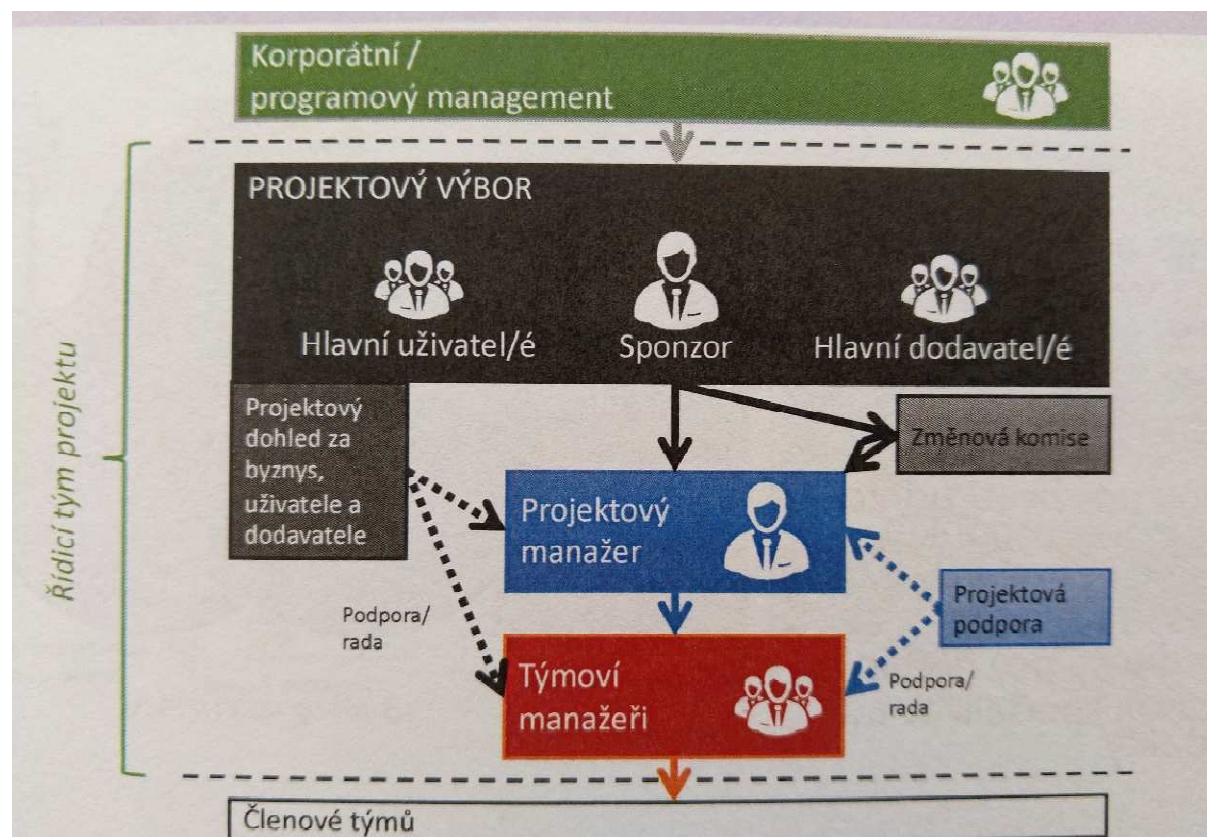
Existují 3 zájmy na projektu



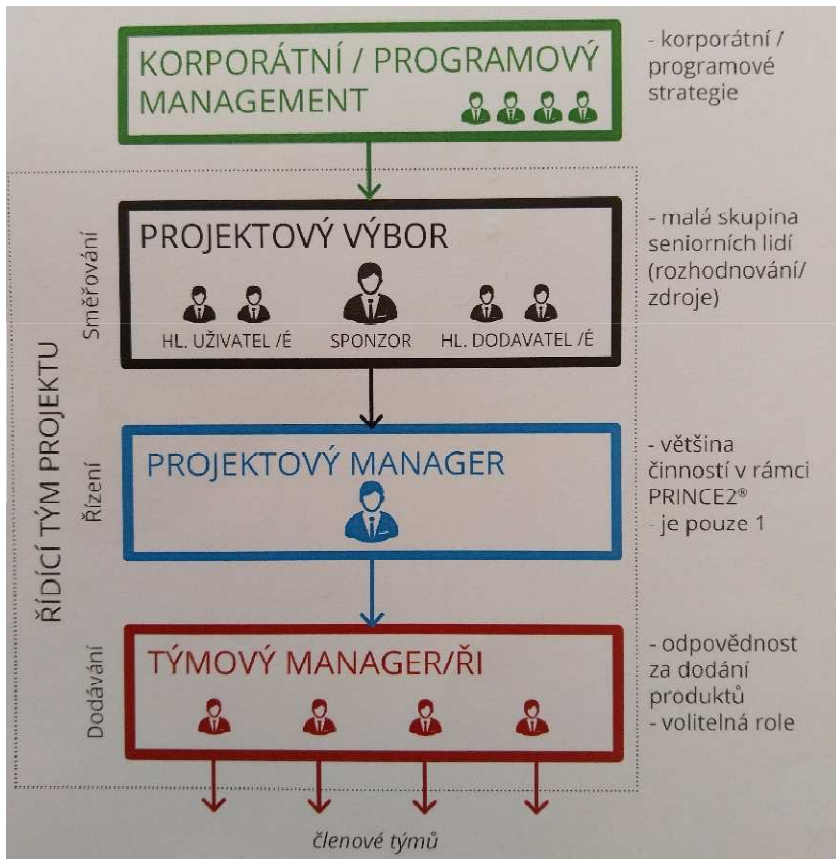
- **Prostředí zákazník/dodavatel**
- **Primární zainteresované strany**
 - **Byznys (sponzor)**
 - Své byznys potřeby
 - Zájem na cena/výkon
 - Soulad s korporátními/programovými strategickými cíli
 - **Uživatel/é**
 - Budou používat/udržovat/obsluhovat produkty projektu (výstupy)
 - Specifikují rozsah a kvalitu
 - **Dodavatel/é**
 - Dovednosti pro dodání/vývoj
 - Dodávají specializované produkty

4 úrovně managementu projektu

Dle metodiky PRINCE2 (téma Organizace) – je nutno definovat a stanovit **strukturu odpovědnosti** v rámci řídicího týmu projektu (kdo?).

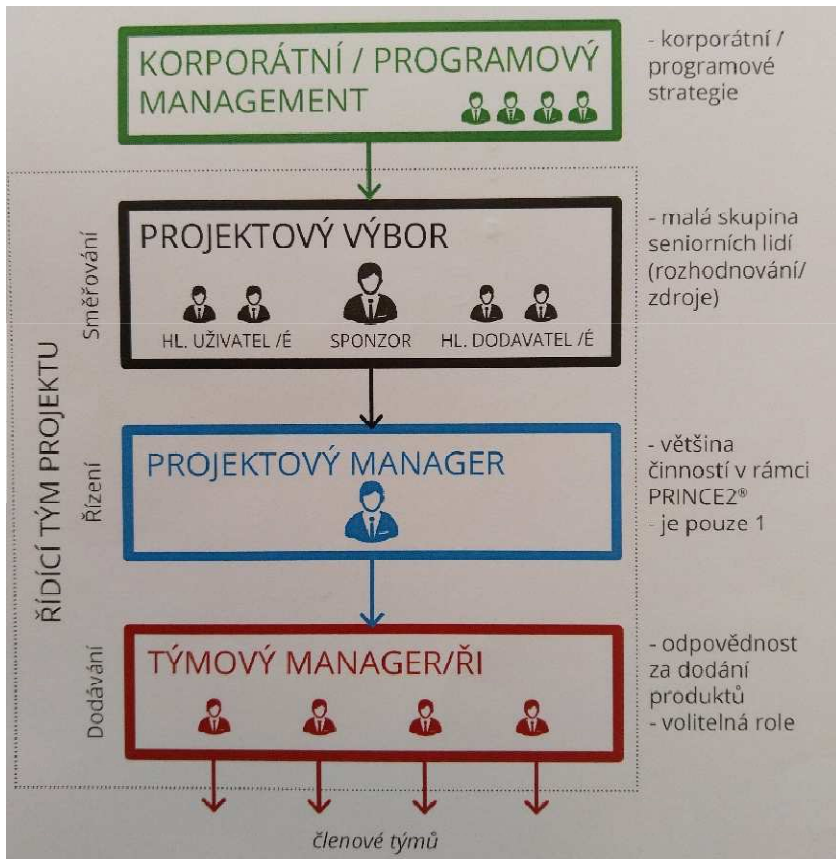


4 úrovně managementu



1. **Korporátní / programový management**
2. **Projektový výbor**
3. **Projektový management**
4. **Týmový manager/ři**

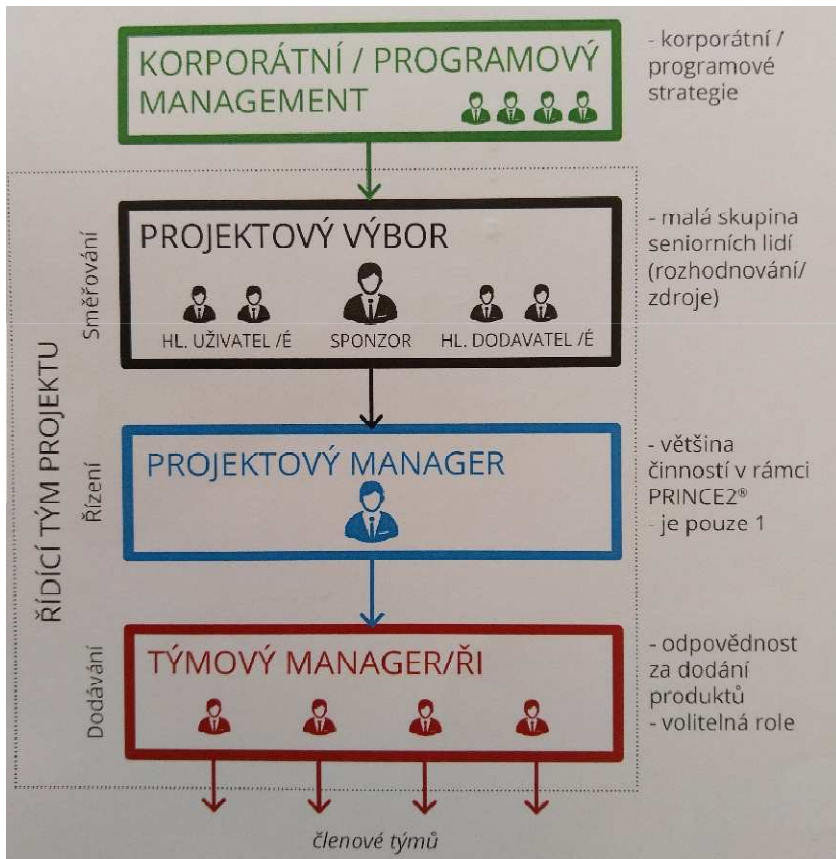
4 úrovně managementu



Projektový výbor

- Odpovědný za úspěch projektu
- Provádějí jednotné směřování
- Delegují
- Zajišťují zdroje a autorizují financování
- Podporují PM
- Zajišťují efektivní komunikaci (interní/externí zainteresované strany)
- Klíčové vlastnosti (dostatečná autorita, důvěryhodnost, schopnost delegovat, dostupnost)

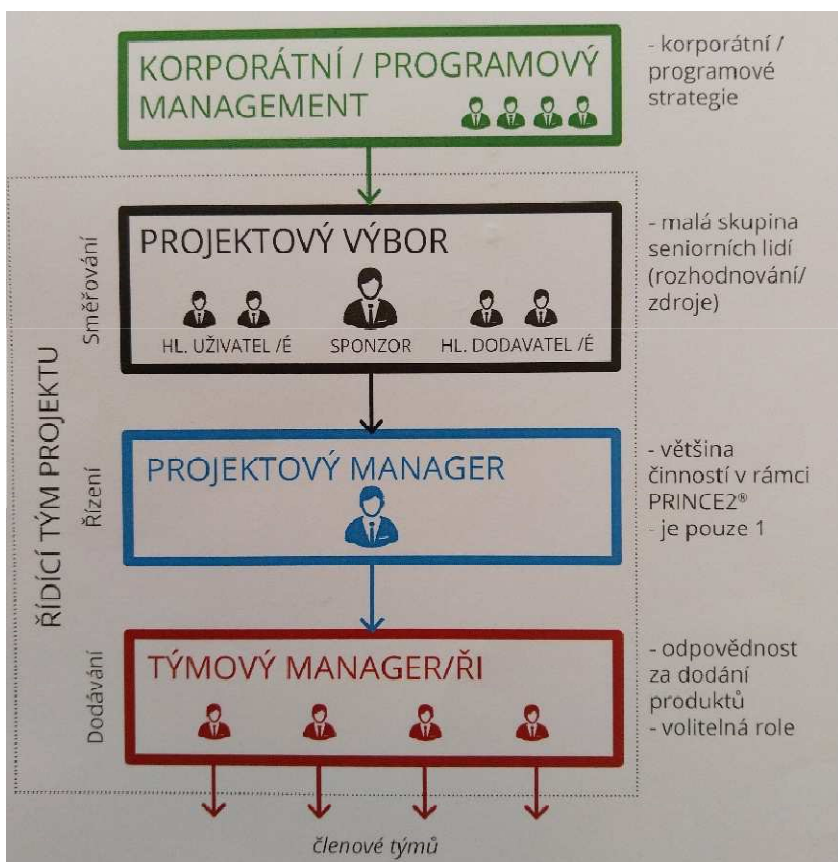
4 úrovně managementu



Sponzor

- Celkově odpovědný za úspěch projektu
- Hlavní „decision-maker“
- Cena/výkon – nákladově přijatelný přístup (value for money)
- Zajišťuje financování a zdroje
- Jmenován korporátním / programovým managementem
- Odpovědný za jmenování členů řídicího týmu projektu

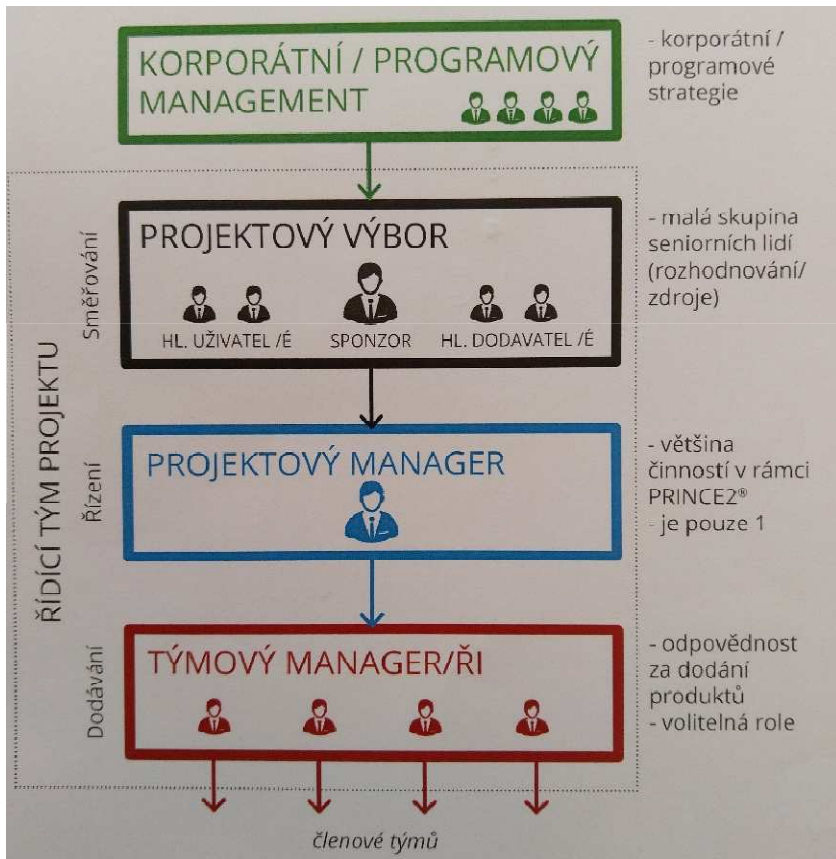
4 úrovně managementu



Hlavní uživatel/é

- Specifikují potřeby a přínosy projektu
- Reprezentují zájmy těch co:
 - Užívají produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
 - Udržují produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
 - Obsluhují produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
- Potvrzují zdroje
- Definují
 - Očekávání zákazníka na kvalitu (CQE)
 - Akceptační kritéria (AC)
 - Kritéria kvality

4 úrovně managementu



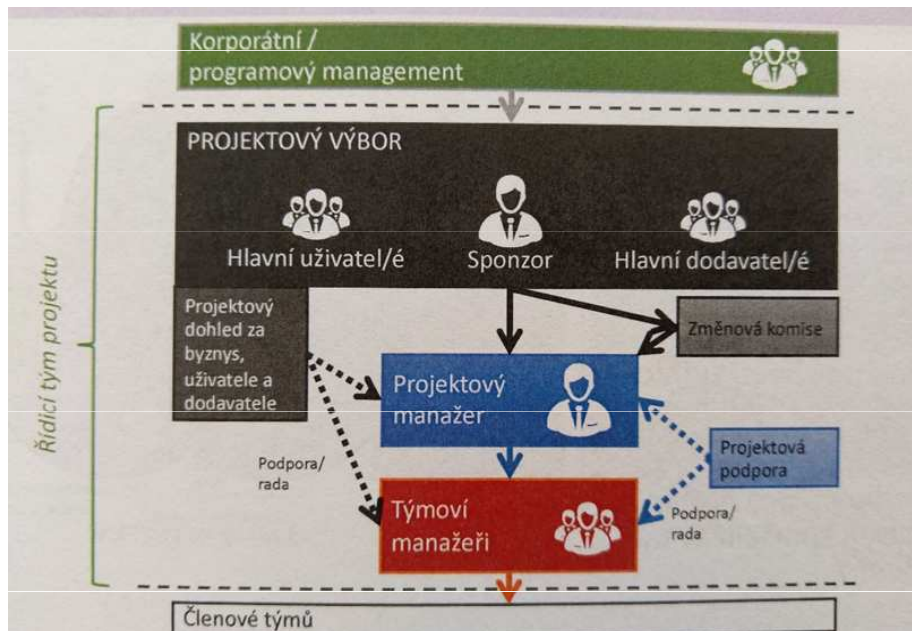
Hlavní dodavatel/é

- Designují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty
- Potvrzují dodavatelské zdroje
- Potvrzují proveditelnost a reálnost produktů (výstupů)

Projektový manažer

- Dennodenní projektový management
- Deleguje odpovědnost na týmové manažery a řídí jejich práci
- Odpovídá za dokumentování

4 úrovně managementu



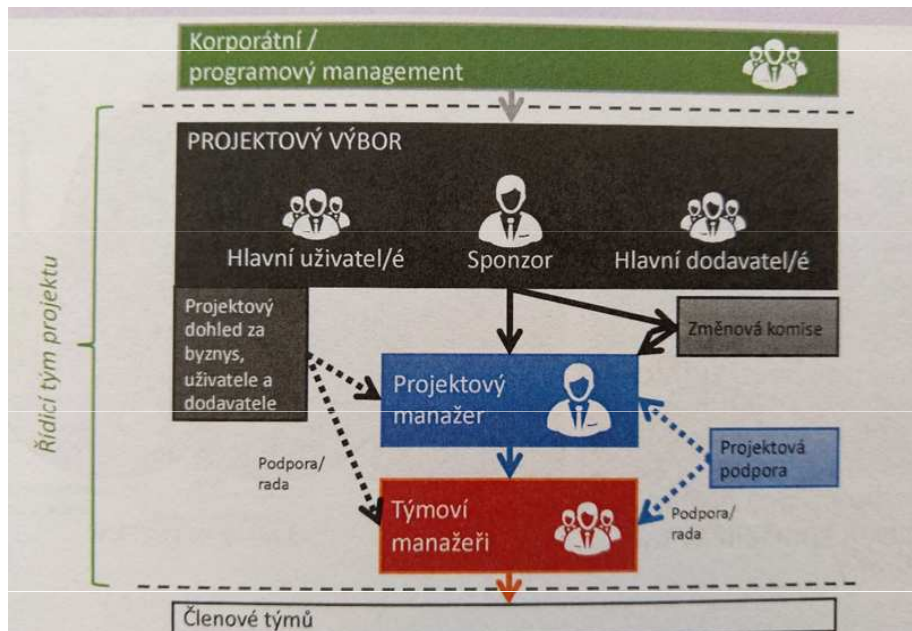
Změnová komise

- Autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace (request for change)
- Např. projektový výbor – závažné změny, změnová komise – středně závažné změny, projektový manažer – malé změny

Projektová podpora

- Je odpovědností projektového manažera
- Provádí administrativní služby, poradenství nebo návody
- Je často odpovědná za procedury řízení konfigurace (kolik % je plněno, sledování vývoje pracovních balíků, např. kolik % je vybráno, objednáno, dodáno, vyrobeno..)

4 úrovně managementu



Změnová komise

- Autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace (request for change)
- Např. projektový výbor – závažné změny, změnová komise – středně závažné změny, projektový manažer – malé změny

Projektová podpora

- Je odpovědností projektového manažera
- Provádí administrativní služby, poradenství nebo návody
- Je často odpovědná za procedury řízení konfigurace (kolik % je plněno, sledování vývoje pracovních balíků, např. kolik % je vybráno, objednáno, dodáno, vyrobeno..)

Organizační struktury

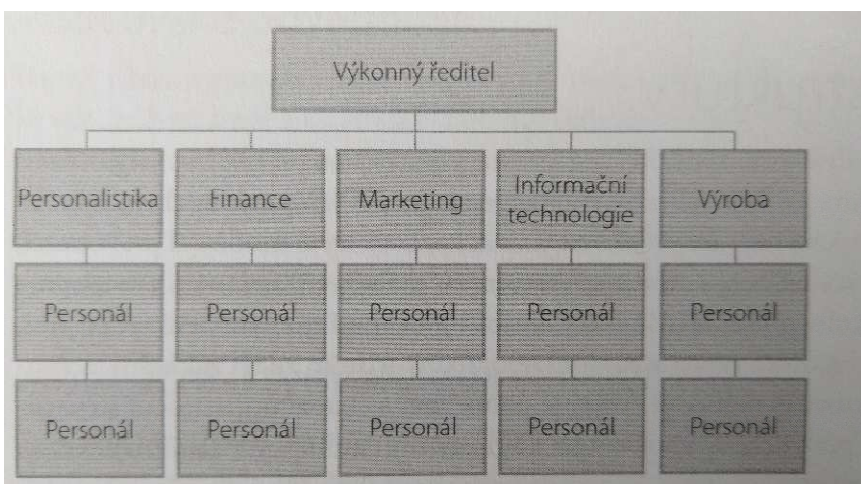
Projektová organizační
struktura může vycházet ze
struktury organizace

3 základní typy:

- Organizace s funkcionální strukturou
- Organizace s projektovou strukturou
- Organizace s maticovou strukturou



Organizační struktury



Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 68)

Organizace s funkcionální strukturou

- Projektoví manažeři mají velmi malou, nebo vůbec žádnou pravomoc.
- Nutné dobré komunikační, ovlivňovací a mezilidské dovednosti projektového manažera.
- Pravomoc projektového manažera je často spojena s manažerem oddělení
- V tomto typu jsou projekty rozdělovány dle oddělení (každé si zpracuje svou část – marketing, výroba, prodej...)
- Členové týmu jsou loajální vůči svému liniovému manažerovi.
- Více projektů soutěží o omezené zdroje a získání priority.
- Výhodou je trvalá organizační struktura.

Organizační struktury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 71)

Organizace s projektovou strukturou

- Zdroje organizace se využívají pro projekty a práci na projektech.
- PM mají téměř neomezenou pravomoc a zodpovídají se výkonnému řediteli.
- PM zodpovědní za rozhodnutí, řízení a zdroje projektu.
- Projektové týmy mají své zázemí (oddělení).
- Projektové týmy mohou být tvořeny i externími subjekty
- Po dokončení projektu je tým rozpuštěn nebo pracuje na dalším projektu.

Organizační struktury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Porovnání jednotlivých variant maticové organizační struktury

	Organizace se slabou maticovou strukturou	Organizace s vyváženou maticovou strukturou	Organizace se silnou maticovou strukturou
Označení PM	Koordinátor projektu, vedoucí projektu či realizátor projektu	Projektový manažer	Projektový manažer
Zaměření PM	Pracovní dobu dělí mezi úkoly vyplývající z projektů a úkoly vyplývající z jeho funkcionálního zařazení	Pracovní dobu dává na práci na projektech a z nich vyplývajících úkolech	Pracovní dobu dává pouze práci na projektech a z nich vyplývajících úkolech
Moc PM	Minimální pravomoc	Vyvážená pravomoc	Výrazná pravomoc
Čas PM	Práci na projektech tráví pouze část pracovní doby	Práci na projektech tráví veškerou pracovní dobu	Práci na projektech tráví veškerou pracovní dobu
Uspořádání organizace	Z větší části podobně jako organizace s funkcionální strukturou	Směsice silné a slabé maticové organizační struktury	Z větší části podobně jako organizace s projektovou strukturou
PM se zodpovídá	Funkcionálnímu manažerovi	Funkcionálnímu manažerovi, ale sdílí s ním určitou pravomoc a odpovědnost	Manažerovi projektových manažerů

Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 76)

Projektový tým

- **Manažer projektu – budovatel týmu, spoluvytváří sociální vztahy, které mají dopad na pracovní klima v týmu.**

Budování projektového týmu (základní oblasti):

- plánování lidských zdrojů,
 - obsazení projektového týmu,
 - koordinace projektového týmu,
 - rozvíjení projektového týmu.
-
- Budování projektového týmu má zásadní význam pro úspěch každého projektu.
 - Úkolem budování projektového týmu je spojení osobních cílů jednotlivců, které mohou být zpočátku odlišné a přizpůsobit je zájmům projektu.
 - Aktivizace energie týmu k naplnění cílů projektu.



Projektový tým



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Budování projektového týmu (souhrn aktivit)

- Jasně cíle s týmovou podporou vyjádřenou souhlasem jednotlivců.
- Otevřenost, a to i v případě konfrontací.
- Vzájemná podpora, důvěra, vstřícnost.
- Spolupráce a řízení případného konfliktu.
- Diskuse a otevřená informovanost.
- Přiměřené vedení a řízení.
- Pravidelná hlášení a poskytování informací pro zajištění kontroly.
- Vytvoření prostoru pro individuální rozvoj.
- Korektní vztahy mezi jednotlivci i skupinami.

Projektový tým



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zajištění budování týmu je podpořeno:

- Plánem budování (součást Plánu projektu).
- Vymezení profesionálních kvalit, vlastností a vztahů při obsazování pozic v týmu.
- Vhodnými postupy při řízení a organizování aktivit projektu.
- Diskutováním předmětu a cílů projektu, získáním osobních závazků a souhlasů.
- Příprava a udržování komunikačních kanálů.
- Týmová soudržnost a týmový duch.

Projektový tým

Nejčastější bariéry v budování prostředí a týmových vztahů ze strany řídicích úrovní.

- **Nedostatečná podpora** projektu ze strany nejvyšších projektových autorit, sponzora projektu, top managementu.
- **Neochota v delegování** autority (raději si vše udělám sám – z nadměrného perfekcionismu).
- **Přemíra tvrdého direktivního řízení**, nedostatek diskuse, individualismus převládající nad týmovým přístupem.
- **Nadměrná demokratičnost řízení**, tam kde to není vhodné.
- **Nevhodné manažerské taktiky** v řízení a kontrole, špatně nastavené priority.
- **Neočekávané negativní vlivy** z okolí projektu.
- **Krize, spěch, neorganizovanost, nedostatek členů týmu.**
- **Mezilidské konflikty**, nedostatek osobní tolerance.



Projektový tým

**Budování projektového týmu -
doporučení k odstranění
potencionálních bariér**

- Vysvětlení cílů projektu účastníkům, projektovému týmu (ověřit, zda bylo vše pochopeno).
- Čas pro osobní schůzky s členy (ověřit míru jejich souhlasu, vymezení rolí, očekávání od práce a týmu, vysvětlit organizační strukturu projektu a jednotlivých rolí).
- Některý člen neprojevuje zájem – zvážit změnu obsazení co nejdříve.
- Pravidelně a komplexně informovat členy.
- Podporovat pozitivní nálady, úspěch projektu, povzbuzovat členy.
- Spolupracovat s managementem.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Projektový tým

Principy řízení projektového týmu:

- Obsazování pracovních pozic.
- Školení a trénink pro výkon povinností.
- Dohled, udělování pokynů a jejich kontrola.
- Delegování pracovních povinností a s nimi spojené potřebné autority a odpovědnosti.
- Motivace – povzbuzení a související uspokojování potřeb.
- Poskytování rad, doporučení, konzultace.
- Koordinace aktivit.

Projektový tým

Budování projektového týmu

*(způsoby výkonu a přijetí
rozhodování autority)*

- Rozhodnutí vykonaná nadřízením.
- Rozhodnutí vykonaná nadřízeným po předchozím dialogu nebo vysvětlení.
- Rozhodnutí vykonaná nadřízeným za spoluúčasti podřízeného nebo rozhodnutí vykonaná podřízeným s povzbuzením nadřízeného.
- Rozhodnutí vykonaná podřízeným.

Způsob přijetí rozhodnutí:

- Vstřícný – rozhodnutí je přijato (podřízený je zavázán pokynem, motivován k výkonu).
- Nevstřícný

Schopnosti rozhodnutí vykonat:

- Je schopen jej vykonat – tj. má znalosti a zdroje potřebné k výkonu.
- Není schopen jej vykonat.



Projektový tým

Budování projektového týmu

(5 zdrojů síly prosazení autority)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Formální - základní síla – moc z titulu pozice a odpovědnosti:

- oprávnění k **udělení odměny** – možnost přidělit pozitivní finanční nebo nefinanční zvýhodnění (mzdové navýšení, kladné reference),
- oprávnění k **uložení pokuty** – negativní finanční nebo nefinanční postížení (změna pozice na horší, vyloučení z projektu, doporučení k výpovědi).

Neformální zdroje síly:

- **síla experta,**
- **síla** vyplývající ze **společenského uznání** – přirozená autorita, respekt.

Projektový tým

Osobnost leadera

- Neexistuje speciální, zvláštní typ osobnosti úspěšného leadera nebo manažera.

- Můžeme určit osobnostní rysy (schopnosti a dovednosti), které se s efektivními leadery a manažery vážou častěji než jiné. Celkově je však **úspěšnost leaderů a manažerů kombinací několika faktorů.**

Na straně leaderů a manažerů to jsou:

- osobnost leadera nebo manažera (vlastnosti, schopnosti, dovednosti, charakter, temperament, postoje, hodnoty, charisma),
- motivace manažera,
- zvolený styl řízení.



Projektový tým

Osobnost leadera

Příklady kvalit leadera:

- **nadšení** – pro plnění cílů, které lídři mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně,
- **sebedůvěra** – víra v sebe, kterou opět mohou lidé vnímat a chápat,
- **houževnatost a vytrvalost** – leader musí být pružný a nezdolný, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt, ale nikoliv nutně o popularitu,
- **čestnost a poctivost** – leader musí být pravdivý sám k sobě, musí být zralý, morální a čestný, neboť to vyvolává důvěru,
- **laskavost a srdečnost** – v osobních vztazích, mít zájem, pečovat o lidi a respektovat je,
- **pokora a skromnost** – ochota naslouchat a uznávat svou vinu, nebýt arogantní, neomalený a panovačný.



Projektový tým

**Vlastnosti – hodnocení úspěšných
lídrů a manažerů
(seřazeno dle významnosti)**

1. rozhodnost,
2. schopnost vést lidi,
3. integrita – poctivost,
4. nadšení pro práci,
5. představitivost,
6. ochota usilovně pracovat,
7. analytické schopnosti,
8. pochopení pro druhé,
9. schopnost všimnout si příležitosti,
10. schopnost řešit nepříjemné situace,
11. schopnost rychle se přizpůsobovat změnám,
12. ochota riskovat,
13. podnikavost,
14. schopnost jasně se vyjadřovat,
15. bystrost,
16. schopnost efektivního řešení správních otázek,
17. objektivnost,
18. schopnost „vytrvat“,
19. ochota pracovat dlouho přesčas,
20. ambicióznost,
21. soustředěnost na jeden cíl,
22. schopnost srozumitelného písemného projevu,
23. zvědavost,
24. nadání pro práci s čísly,
25. schopnost abstraktního myšlení.

Projektový tým

- Vedoucí projektového týmu by neměl být pouze manažerem - měl by být opravdovým lídrem, kterého členové týmu budou následovat a budou mu důvěřovat.
- Opravdový leader pracuje v první řadě se svou osobností – autentickým vedením pracovníků je motivuje k dosahování stanovených cílů.

- **Lídři se vyznačují těmito vlastnostmi:**
 - zvyšují sebevědomí druhých,
 - ukazují směr,
 - vytvářejí výsledky,
 - ukazují ostatním, jak dosáhnout určitého cíle,
 - dosahují pokroku, který přináší prospěch nejen jim samým, ale i ostatním.
- Lidé v průměru pracují jenom na 60 % svých schopností a možností. Jedním ze způsobů, jak tuto bilanci vylepšit, je efektivně motivovat.
- **Motivace člověka** ve zcela konkrétním okamžiku je směsicí tří významných vlivů, a to jeho: **dlouhodobého vnitřního rozpoložení, vnějších podmínek a okamžitého vnitřního naladění.**



Projektový tým

5 klíčových kroků k autentickému leadershipu

1. **Poznejte sami sebe** – nebojte se zastavit, zkoumat vaše niterní pocity a touhy. Poslouchejte hlas vašeho niterního lídra.
2. **Mějte vizi a buďte zaujati** – přemýšlejte o tom, co chcete. Stanovte si cíle. Cíle, kterým budete věřit a jež pro vás budou motivující. Myslete na to, aby cíle byly SMART.
3. **Riskujte** – vydáváte se do neprozkoumaných oblastí, buďte odvážní!
4. **Efektivně komunikujte** – říkejte to, co si myslíte, říkejte to jasně, aby i ostatní věděli, co máte na mysli.
5. **Kontrolujte pokrok a výsledky** – pravidelně vyhodnocujte, zda jsou vaše cíle SMART a jestli se vám daří je dosahovat. Soustředte se na svůj dobrý pocit a uspokojení, ale zároveň ověřujte, že je vaše jednání efektivní.



Projektový tým

Styly řízení

- Při volbě stylu řízení a vedení projektového týmu se velice zjednodušeně můžeme pohybovat na kontinuu od liberálního vedení po direktivní vedení.
- Extrémní formou, resp. koncem kontinua je chaotické vedení (resp. „nevedení“) týmu a na druhém konci diktátorské vedení týmu.

Dvoudimenzionální model stylu řízení týmů, v němž první dimenzí je orientace na procesy nebo na výsledky. Druhou dimenzí je orientace na členy týmu nebo na sebe. Definiuje 4 druhy řízení:

1. **Direktivní řízení** (orientace na výsledky a na vedoucího týmu) – hlavními kritérii úspěchu jsou plnění úkolů a respekt vůči vedoucímu. Rozhoduje vedoucí týmu.
2. **Formální řízení** (orientace na procesy a na vedoucího týmu) – jedná se o řízení „na efekt“, důležitý je formální pořádek, nikoliv skutečná výkonnost týmu.
3. **Liberální řízení** (orientace na procesy a na členy týmu) – charakterizuje ho volný styl řízení, vysoká míra delegování povinností vedoucího na členy týmu. Dosahuje malé efektivity a dosahování cílů je slabé.
4. **Týmové řízení** (orientace na výsledky a na členy týmu) – charakterizuje ho vysoký zájem vedoucího pracovníka o členy týmu, jejich motivy a vztahy v projektovém týmu. Dosahování cílů však zůstává hlavní orientací. Vedoucí týmu pomocí vhodné stimulace a motivace (k čemu potřebuje znát motivační založení členů týmu) podporuje své spolupracovníky k jejich rozvoji a realizaci a tím tým jako celek.



Pracovní skupiny a týmy

Pracovní skupina

- Malá sociální skupina. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.
- Vnitřně strukturovaný sociální útvar, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici (odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které mu skupina – firma určila).

Základní znaky:

- Společné cíle, které oddělují skupinu od okolí.
- Společnou činnost – směřuje k realizaci.
- Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí.
- Vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky.
- Relativně trvalé sociální vztahy.
- Společné pracoviště.
- Vědomí příslušnosti ke skupině.

Pracovní skupiny a týmy

Formální a neformální skupiny



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Znak	Formální skupina	Neformální skupina
Hlavní cíle	Zisk, výkonnost, služba	Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů
Vznik	Plánovaný organizací	Spontánní
Vliv na členy	Autorita funkce, peněžní odměny	Osobnost, odbornost
Komunikace	Plyne shora dolů, používá formální cesty	Šuškaná, od jedné osoby ke druhé, používá všechny cesty
Vedoucí	Jmenován organizací	Vzejde ze skupiny
Mezilidské vztahy	Vytvořené na základě práce a organizace práce	Vyvinuly se spontánně
kontrola	Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn	Silné sociální sankce

Pracovní skupiny a týmy

Soudržnost skupiny a její výkon –
vybrané faktory

Členství

- Velikost skupiny
- Kompatibilita členů
- Výdrž

Organizační

- Management a vedení
- Personální politika
- Úspěch
- Vnější nebezpečí

Pracovní prostředí

- Povaha úkolu
- Fyzické vlastnosti
- Komunikace
- Technologie

Rozvoj skupiny a její zralost

- Formování
- Diskuse
- Normování
- Výkon



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pracovní skupiny a týmy

Styl řízení skupiny – co jej ovlivňuje:

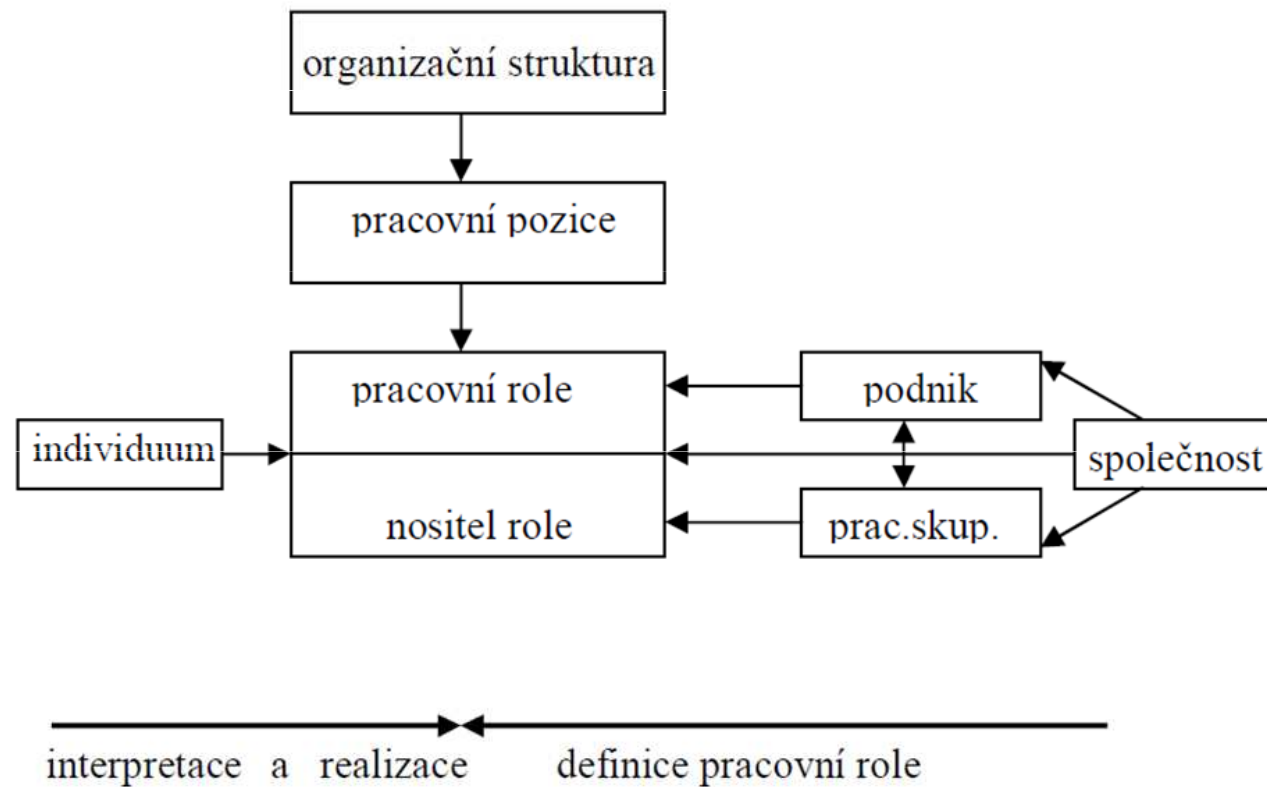
- Velikost skupiny (3 nebo 30).
- Soudržnost skupiny – identifikace členů se skupinou.
- Flexibilita skupiny – ovlivnitelnost společně sdílených postojů.
- Uzavřenost/otevřenost skupiny – ochota přijímat nové členy.
- Stabilita skupiny – stálost/proměnlivost spolupracovníků.
- Přitažlivost skupiny – atraktivnost a autorita společenského postavení skupiny.
- Participace ve skupině – podílení se na rozhodování o cílech a činnostech pracovní skupiny.
- Autonomie ve skupině – míra volnosti, která je poskytnuta členům v jejich jednání.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pracovní skupiny a týmy

Pracovní pozice a role ve skupině



Pracovní skupiny a týmy

Pracovní pozice a role ve skupině

Pracovní role je určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí (nikoliv s pracovníkem), a také má výrazně subjektivní obsah – její zvládnutí je vždy individuálně odlišné.

Význam hrají:

- Vlastní představy o pracovní roli (vlastní pojetí vykonávané práce, hranice co je chybné a správné, vhodné a nevhodné...).
- Představy a očekávání spolupracovníků.
- Představy a očekávání řídicích pracovníků.
- Představy a očekávání vnějšího okolí, veřejnosti a zákazníků.
- Skutečné zvládnutí role (rozpor v chápání role).



Pracovní skupiny a týmy

Vytvořit podmínky pro vzájemnou konkurenci (soupeření) – ze strany řídicího pracovníka – je snadné – např. za pomoci stanovených pravidel odměňování.

- Hrozí nebezpečí – může vést v jednotlivém případě k mimořádnému pracovnímu výkonu, avšak na úkor ostatních spolupracovníků či na úkor cílů firmy.
- Složitější je vytvořit – **zásady vzájemné spolupráce** – jejich dodržováním vytvořit tradici.
- Vytvořit tendence ke **spolupráci**.



Pracovní skupiny a týmy

Nejdůležitější podmínky pro vytváření
spolupráce

- Znalost pracovních cílů a úkolů ze strany pracovníků a identifikace s nimi.
- Dobré technické podmínky práce (stejná úroveň pro všechny spolupracovníky).
- Dostatečná míra samostatnosti při práci.
- Vzájemná shoda spolupracovníků – v postupech práce.
- Vyřazení konfliktních – popř. jinak problémových pracovníků.
- Existence forem komunikace – přispívají (nebrání) vzájemnému porozumění.
- Ochota ke vzájemné pomoci.
- Formování vyvážené pracovní skupiny řídicím pracovníkem (demografické, kvalifikační, osobnostní znaky...)
- Péče řídicího pracovníka o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti.



Pracovní skupiny a týmy

- **Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým.**
- **V praxi se často tyto pojmy zaměňují, existují odlišnosti.**

- **Tým** – vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.
- Vážit **výběr pracovníků** pro tým – nejde jen o odbornost, zkušenosti, ale také i o osobnostní potenciál každého člena týmu.

Mezi podstatné odlišující znaky od skupiny patří:

1. *Neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu* (jedinou formálností je jmenování vedoucího týmu). V týmu absentují popisy pracovního místa, individuální pravomoci a odpovědnost, kooperační a horizontální vztahy.
2. *Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky* – společné hledání řešení, společné rozhodování – tedy i společná odpovědnost.
3. *Časové omezení existence týmu* – vytvořen k vyřešení jednotlivého problému. Sehrané a úspěšné týmy – jsou mimořádnou hodnotou každé firmy.



Členové projektového týmu

- **Spolupodílí se na tvorbě postupu, harmonogramu a dalších plánovacích aktivitách svého projektu.**
- **V týmech může nastat “synergický efekt“, tedy že jednotliví členové se navzájem doplňují svými vlastnostmi a typem chování.**

Člen projektového týmu se zodpovídá vedoucímu svého projektu. **Člen projektového týmu a jeho úkoly:**

- **spolupodílí se** na tvorbě postupu, harmonogramu a dalších plánovacích aktivitách svého projektu,
 - **plní** přiřazené úkoly ve stanovených termínech a kvalitě,
 - **provádí** nenaplánované či mimořádné činnosti,
 - **zodpovídá se** vedoucímu svého projektu.
-
- Týmovým hráčem je např. pracovník, který je kreativní, má nápady a umí o nich přesvědčit ostatní.
 - Na druhou stranu nemusí zcela detailně znát postupy a procesy projektu a bude ho doplňovat pracovník, který je dobrým realizátorem, zná algoritmy, detaily procedur, je spolehlivý, konzervativní v návycích. Každý člověk má předpoklady pro různé týmové role.



Členové projektového týmu

- Při vytváření projektového týmu se mohou vyskytnout určité bariéry:

- **nedostatečná podpora projektu** ze strany nejvyšších projektových autorit, sponzora projektu či vrcholového managementu,
- **neochota v delegování authority** (nejlépe si vše udělám sám),
- **příliš direktivní řízení** s nedostatkem diskuse (převaha individualismu),
- **vysoká míra demokracie** v řízení,
- **nesprávné manažerské taktiky**,
- **nevhodně stanovené priority**,
- **mezilidské konflikty**,
- **nedostatek trpělivosti, tolerance**,
- **nedostatek pracovních sil** atd.



Týmová práce

- V pracovním týmu – zastoupení reprezentanty co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury.
- Přihlížet k vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních spolupracovníků – osobní přání s kým by spolupracovat chtěli a koho vylučují.

Průběh a výsledky týmové práce jsou ovlivněny – objektivními a subjektivními skutečnostmi:

1. Objektivní

- **velikost týmu** – obecně velmi těžko stanovit – vyplývá ze spousty charakteristik, pohybuje se v rozmezí 5 až 9 osob. Menší počet – vznik soupeřících dryád – proti jednotlivcům a vyšší počet – omezení vzájemné komunikace, vznik koalic – snižování pracovního výkonu z hlediska času i kvality.
 - *Např. číslo ± 7 označuje oblast mezního efektu / užitku pro produktivitu nějakého týmu. Skupiny s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony díky působení synergického faktoru. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhávají v přednáškové akce, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem rapidně klesá produktivita.“*
- **profesní a kvalifikační struktura, čas, charakter pracovního úkolu, cíle.**

2. Subjektivní - různí členové týmu definují, sledují, hodnotí a řeší stejný problém prostřednictvím rozdílného subjektivního filtru jejich osobnosti.

Týmová práce

Úspěšná týmová práce – její projevy:

- Všichni členové týmu **znají hlavní společný cíl** – spolupodíleli se na něm nebo byl určen. Hledají cesty k jeho dosažení
- **Vzniká synergie** – členové týmu se vzájemně povzbuzují a podporují.
- Tendence k **využití odbornosti a sociální způsobilosti členů** – vnímání dění uvnitř i vně týmu.
- Rychle a neformálně a spontánně se **vytvářejí vzájemné vztahy** – silné stránky i nedostatky členů týmu. Vztahy jsou pevné, schopné zátěže.
- Postupně a relativně rychle **vzniká jednoznačná funkční dělba a organizace práce** – úkoly jsou definovány a respektovány členy týmu – vazba na činnosti celého týmu. Využití informačního a komunikačního systému.
- Existuje „**specifický systém odměn a postihů**“ – mající sociální (nemateriální charakter) – uznání, podpora, posílení pozice, nevšímavost, odmítnutí, otevřenost, kritiku, vyloučení.
- **Týmové sebehodnocení a sebedůvěra** (hrdost) – rivalita k jiným týmům nebo skupinám.

Týmová práce

Výhody týmové práce

- Týmy bývají tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny.
- Snadněji se rozpoznávají a odstiňují chyby.
- Účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s ním a motivuje ho k jeho realizaci.
- Zvyšuje se ochota k riziku (neobvyklá řešení).
- Tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro sebeprosazení jednotlivců.
- Usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce.
- Vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu.
- Usnadňuje nepopulární rozhodnutí.

Týmová práce

Nevýhody týmové práce

- Iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu – dosahování cílů a volby metod.
- Skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se kritice zvenčí.
- Stereotypní pohled na vnější okolí (na ostatní pracovníky, jiné týmy...).
- Autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu.
- Přeceňování jednoty vlastního týmu (např. v názorech, vzájemné podpoře...).



Týmová práce

Příklady nástrojů zvyšování aktivity týmu

- **Rotace** – pravidelná změna pracovních činností v rámci týmu – rotační plán zaměstnanci jsou schopni převzít operace kolegů.
- **Zákaznický přístup**
- **Týmová tabule** – slouží k informacím o činnosti týmu – struktura, způsob práce, poznatky, výsledky a problémy.
- **Týmový rozhovor** – pracovní porada týmu – např. minimálně dvakrát měsíčně 30 minut. Řešená témata – mezilidské vztahy, kvalita, organizace, pořádek a čistota, optimalizace – zlepšování výrobních postupů a pracovního prostředí – odstraňovat např. druhy plýtvání: pohyb (mrtvé časy operací), neefektivnost (ve využití lidí nebo zařízení, repase, náklady), zásoby (nadvýroba, rozpracovanost), čekání (prostoje).



Týmová práce

Příklady nástrojů zvyšování aktivity týmu

- **Cílová dohoda** (týmové odměňování) – dohoda mezi společnostmi – zastupuje supervizor a týmem (zastupuje koordinátor na určité období – dohoda je podkladem pro vyplácní cílové (týmové) prémie – stejná hodnota pro každého člena týmu.
 - **Objektivně měřitelné cíle** – kvality, produktivity práce, objem výroby.
 - **Subjektivně měřené cíle** – bezpečnost práce, kvalifikace, rotace, pořádek a čistota, plán dovolených/volna, počet týmových rozhovorů, hodnocení týmového procesu.

Týmová práce

Příklady nástrojů zvyšování
aktivity týmu

- **Odměňování týmové práce** - častý problém manažerů – pochybnosti o správné volbě forem odměňování členů týmu.
 - Osvědčuje se stanovit *jednotný základní plat* (tarif – závisí na vykonávané práci v týmu a kvalifikaci) a *nadtarifní složky* vázat na dosažení věcných cílů (popř. na dobu jejich realizace) – vedoucí má pravomoc rozhodovat o rozdělení těchto finančních prostředků a jeho plat může být násobkem (např. koeficientem) konečného průběrného platu všech členů týmu.



Týmová práce

Příklady nástrojů zvyšování aktivity týmu

- **Podniková soutěž týmů** – cílem je motivovat členy týmu k aktivní spolupráci při plnění úkolů, zvyšování kvality a produktivity práce, snižování výrobních nákladů, k podávání zlepšovacích a optimalizačních návrhů.
 - Např. jsou stanovy určitá kritéria – kvalitativní závady zaviněné týmem, vlastní náklady zmetků, přítomnost členů na pracovišti, pracovní úraz zaviněný členem týmu, aktivita týmů (podané návrhy), produktivita týmu, organizace pracoviště.
- **Platové podmínky a zaměstnanecké výhody**- např. dle tarifní mzdy + výkonová složka (osobní ohodnocení) – může být stanoveno průměrem z tarifní mzdy.
 - Výhody – bezúročné půjčky, rehabilitační, rekondiční a rekreační pobyty, pracovní výročí, příspěvek na narození dítěte, sociální výpomoc atd.

Pozice a role v pracovním týmu

- Pozice a role nebývají předem formálně v týmu definovány – spontánně a neformálně se vytváří struktura sociálních vztahů.

Týmová práce bude efektivní pokud budou zajištěny funkce týmu:

1. Funkce orientovaná na dosažení cíle – definice cíle, stanovení metod, převzetí iniciativy, vyhledávat a poskytovat informace, přijímat a vyjasňovat názory a hodnocení, rozvíjet příspěvky druhých, shrnovat, koordinovat atd. – konkrétní individuální role mohou být:

- **Iniciativa a aktivita** – navrhopvat řešení, přinášet alternativní myšlenky, hledat nová vymezení problému, nové metody zvládnání problému, nově organizovat materiály...
- **Hledání informací** – objasňovat návrhy, žádat doplňující informace, zjišťovat reakce okolí, zabezpečovat zpětnou vazbu, získávat informace o konkurenci od konkurence...
- **Poskytování informací** – spojovat vlastní dosavadní znalosti a zkušenosti s problémem týmu, poskytovat analogii, uvádět příklady úspěšných a neúspěšných řešení.
- **Ptát se na názor** – navrhované postupy, myšlenky.



Pozice a role v pracovním týmu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

(...pokračování) konkrétní individuální role mohou být:

- **Sdělit názor** – vyjadřovat mínění – na více návrhů, zaujmout postoj a sdělovat hodnocení.
- **Rozpracování problému** – objasňovat, dávat příklady, navrhnout a rozvíjet možná řešení, včetně důsledků. Uvádět širší souvislosti.
- **Koordinovat** – vztahy mezi různými myšlenkami a návrhy, pokoušet se jednotlivé návrhy propojovat – časová posloupnost řešení, organizace činnosti v týmu.
- **Shrnovat** – vše propojovat a sjednocovat – jasně a jednoduše shrnovat prodiskutované návrhy - připomínat již přijaté závěry a řešení.

Pozice a role v pracovním týmu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

2. Funkce analytická a kontrolní – hodnotit příspěvky a kriticky je srovnávat s aktuální situací a se stanoveným cílem, prověřovat přiměřenost postupu, zjišťovat zpětnou vazbu. Konkrétní individuální role jsou:

- **Pochybovat** – prověřovat jednotlivá tvrzení atd.
- **Vymezovat pravidla** – formulovat zásady vzájemné komunikace, způsoby průběhu činností a jejich výsledků, přidělovat role, určovat časový režim. Stanovená pravidla evidovat a uvádět do režimu práce týmu.
- **Kontrolovat** - přepočítávat dílčí etapy, porovnávat průběh činnosti s žádoucím cílovým stavem. Provádět obsahovou i formální kontrolu a v případě chyby – napravit.

Pozice a role v pracovním týmu

3. Funkce udržující tým – vyjadřovat pocity, povzbuzovat, posilovat, nikoho nepřehlížet, naslouchat a chtít rozumět, být zprostředkovatelem při konfliktech, uvolňovat napětí, vlastní zájem podřídít celku, mít ohled na potřeby menšiny, vymezovat pravidla komunikace. Konkrétní individuální role jsou:

- **Posilovat** – být přátelský, otevřený, sdílný, připravený druhým odpovídat, chválit je a jejich myšlenky, souhlasit s nimi a přijímat jejich návrhy. Posilovat vědomí „my – náš tým“, zdůrazňovat přednosti a úspěchy týmu ve srovnání s konkurencí nebo ostatními týmy.
- **Hájit hranice** – věnovat pozornost členům, zastávat se jich při nespravedlivém útoku.
- **Vyjadřovat vlastní i skupinové pocity** – dojmy z práce, popisovat reakce členů týmu, vyjadřovat příznivá očekávání i obavy, charakterizovat týmovou atmosféru. Názory a hodnocení vnějšího okolí.
- **Diagnostikovat** – vyhledávat a pojmenovávat zdroje potíží, úspěchy, neúspěchy, překážky dalšího postupu.
- **Zkoušet ohlas** – společné mínění, míru souhlasu, iniciovat a realizovat diplomatické kroky.
- **Zprostředkovávat** – kompromisní řešení, harmonizovat stanoviska
- **Zmenšovat napětí** – uklidňovat, uplatňovat vtip a humor.

Pozice a role v pracovním týmu

- V závislosti na vyspělosti týmu – dochází k přirozenému převzetí a spontánní identifikaci daných funkcí (tak, aby nejlépe odpovídaly jeho odborné a sociální kompetenci).
- Pokud nenastane – nutnost přidělení jednotlivých rolí vedoucím pracovníkem.

Existují i způsoby jednání, které mohou bránit ve vytvoření žádoucí týmové atmosféry, či činnost týmy paralyzovat – nejčastěji připadají v úvahu tyto způsoby jednání:

- **Agresivní chování** – pracovat na své vlastní pozici stálou kritikou ostatních. Vykazovat nepřátelské projevy vůči skupině (členům). Snižovat čest nebo pozici ostatních. Snaha trvale zaujímat dominantní postavení.
- **Blokování/obstrukce** - znemožňovat postup týmu uhýbáním na okrajové problémy. Trvale a zdlouhavě nabízet zkušenosti, které s řešením problému nemají nic společného. Tvrdošíjně argumentovat stále k jednomu bodu, odmítat myšlenky druhých bez úvahy a k diskuse. Záměrně utajovat, zkreslovat nebo neúplně interpretovat získané informace.



Pozice a role v pracovním týmu

- **Nutnost mít osobnostně vyzrálé spolupracovníky – správný výběr (nedostatečné sebepoznání, nepřiměřené sebehodnocení, přeceňování, pocit méněcennosti – pak pasivita vedoucího týmu = neúspěch týmové práce).**

- **Osobní představování** – trvale vysvětlovat osobní motivy jednání, obtěžovat osobními (důvěrnými) problémy. Sdělovat životní prožitky, vyprávět rodinné problémy atd. Trvale připomínat osobní kontakty se známými a vlivnými osobnostmi a svou intelektovou, vědomostní nebo zkušenostní převahu.
- **Rivalizace** – dohadovat se s ostatními o autorství nejatraktivnějších nebo nejproduktivnějších nápadů, stále hodně mluvit, strhávat na sebe vedoucí roli. Vytvářet a udržovat atmosféru soutěžení až soupeření.
- **Vyhledávat sympatii** – nutit ostatní členy týmu k sympatizování s vlastními problémy a neštěstím. Snižovat hodnotu vlastních myšlenek s cílem získat podporu ostatních.
- **Klaunerie** – šprýmovat, dělat vtipy, napodobovat – práci týmu neustále přerušovat a zdržovat.
- **Přitahování pozornosti** – upoutávat na sebe pozornost hlasitým a nadbytečným hovorem, extrémními nápady, postoji, nápady...
- **Stažení se** - pasivní chování, omezené pouze na nezbytné povinnosti, denní snění, dělání nesmyslů, šeptání, utíkání od tématu.

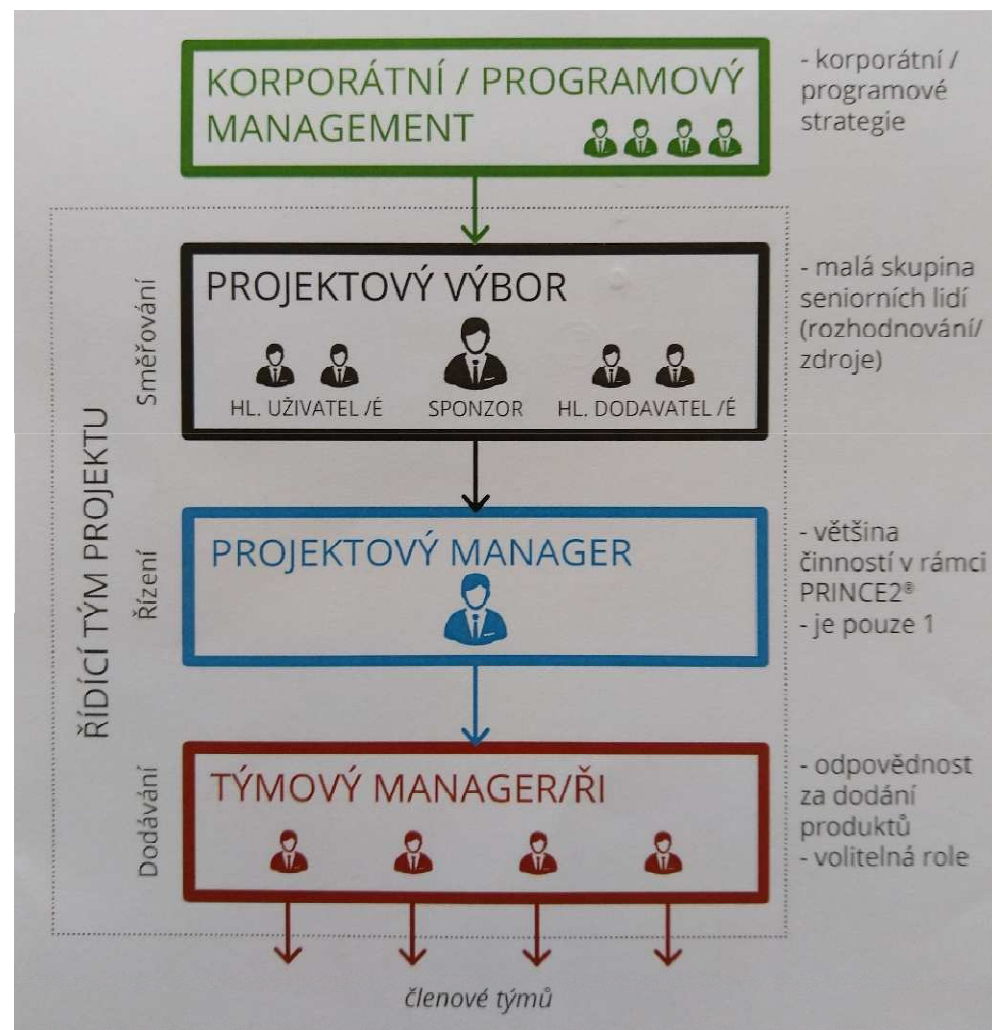


Pozice a role v pracovním týmu

Cíle týmové práce

- Snížení fluktuace.
- Motivování a zodpovědní zaměstnanci (duch týmu).
- Co nejrychlejší řešení problémů a optimalizace pracovních postupů přímo na pracovišti.
- Efektivní spolupráce v týmu, mezi týmy navzájem a mezi týmy a managementem.
- Autonomní týmy (sebeorganizace).
- Snížené zátěže středního managementu.
- Vyšší produktivita a kvalita.

Organizace – zjednodušené schéma organizace dle PRINCE2



Dynamika rozvoje pracovního týmu

- Pro stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho členů je nezbytné – vytvořit funkční síť neformálních sociálních pracovních vztahů a rozdílných sociálních rolí - vyžaduje dobrou manažerskou práci, ale i určitý čas.

ETAPA	SOCIÁLNÍ VZTAHY	
1) Forming	nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování	formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce týmu
2) Storming	obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny	polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků
3) Norming	vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí - MY	vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů
4) Performing	společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání	plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci
5) Adjourning	posilování všech pozitivních rysů týmové práce	snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem

Dynamika rozvoje pracovního týmu

Etapy rozvoje pracovního týmu:

1. orientace,
2. konfrontace,
3. utváření pravidel,
4. výkonnost,
5. udržení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Orientace

- Počáteční etapy – setkání členů týmu, definovat své vlastní postavení v týmu. Tým se pak začne projevovat – kontakty a výměny názorů častější – vzniká pocit „přátelské kolegiality“, výsledky práce – skromné, členové týmu se zaměřují na poznávání a vytváření pracovních vztahů.

Konfrontace

- Postupná krystalizace obsazení rolí – se téměř neobejde bez konfliktu a zklamání – podrážděná pracovní atmosféra. Určí se a uzná vedoucí, kdo bude vykonávat kontrolní funkci a postupy proti jednotlivcům, kteří nechtějí respektovat pravidla týmové práce. Etapa není příjemná – formulují se sociálně psychologická hlediska, pracovní cíle, postupy, individuální a společná odpovědnost.

Utváření pravidel

- Vyžaduje značný časový úsek, vnese v život zásady a pravidla, která vznikla a ovlivní dosažení stanovených cílů týmu. Rozdělení a přidělení rolí, pravidla spolupráce a kontroly – rozvíjejí týmovou práci, společné postupy a řešení. Zvyšuje se kvalita i kvantita pracovního výkonu.

Dynamika rozvoje pracovního týmu

Etapy rozvoje pracovního týmu:

1. orientace,
2. konfrontace,
3. utváření pravidel,
4. výkonnost,
5. udržení.

Výkonnost

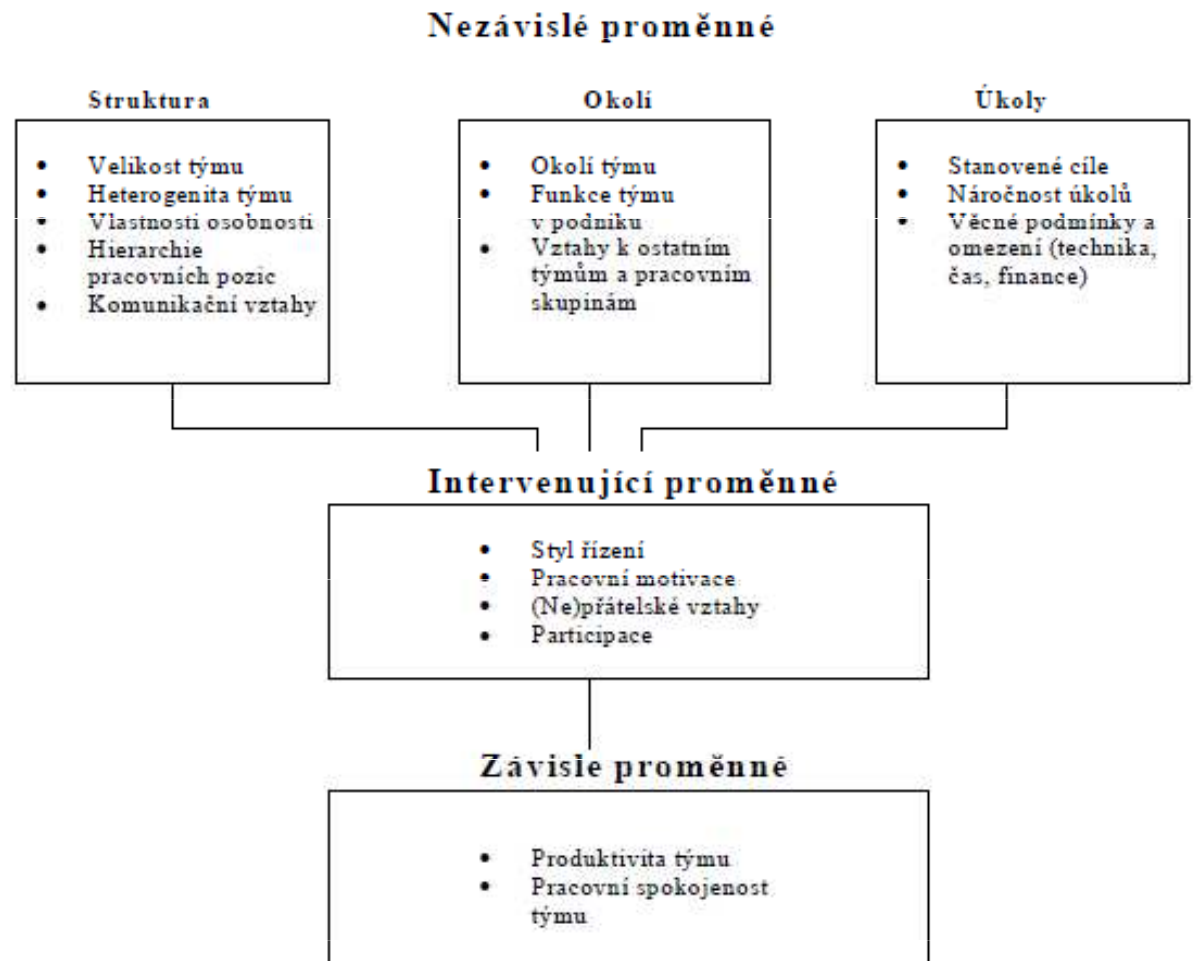
- Znakem této etapy je přirozenost ve vzájemném jednání, převládá vzájemné uznání a ocenění, jistota spolupráce a případné pomoci. Role členů jsou pevně určeny a každý přispívá svým způsobem k týmovému výkonu.

Udržení

- Po dosažení konečných pracovních cílů se členové týmů zpravidla vracejí do svých původních pracovních úseků. Je pravděpodobné, že se členové opětně shledají na další spolupráci – posilovat rysy týmové práce.



Determinanty efektivní týmové práce



Determinanty efektivní týmové práce

Sebeidentifikace týmu

- *Kdo jsme?*
- *Kde jsme ?*
- *Kam jdeme?*
- *Kudy a jak se tam chceme dostat?*
- *Co se od nás očekává?*
- *Jakou podporu máme?*
- *Nakolik jsme efektivní?*
- *Jaké uznání jsme získali / chceme získat?*



Determinanty efektivní týmové práce

Členové týmu se musí dívat:

- **Dozadu**, aby měli přehled, jak projekt pokročil od poslední rekapitulace.
- **Dopředu**, aby mohli **předvídat problémy a předcházet jim**. Toto je nejdůležitější směr, kterým je třeba se dívat. *Jedním z důvodů, proč se to často zanedbává, je to, že se projektové týmy nechávají fascinovat úhlednými tabulkami a grafy historických dat, které pro ně produkují jejich dozadu hledící monitorovací systémy.*
- **Vzhůru** - řízení projektu není jen otázkou chladného shromažďování dat a manipulace s nimi. Musíte se stále starat, *aby lidé byli spokojení, a také je motivovat. Nejdůležitější osobou na vašem seznamu spokojených je vždy spokojený klient.*
- **Ven** - projektovým týmům se může stát, že začnou *být příliš do sebe zahleděné, zejména když členové týmu dělají většinu veškeré práce*, což je třeba v případě návrhu konstrukce nového výrobku. Je nutné udržovat informovanost a motivaci všech lidí zapojených do projektu, kteří nejsou členy týmu.



Determinanty efektivní týmové práce

Členové týmu se musí dívat:

- **Směrem do týmu - věnovali jste jistou péči tomu, abyste vytvořili tým, který dobře spolupracuje.** Vybrali jste do něho ty správné lidi. Prodiskutovali jste a dohodli si základní pravidla. A teď stojí za to věnovat nějaký čas údržbě týmu a ujistit se, že tým stále funguje, jak má.
- **Do sebe - jednou za čas by se všichni členové týmu, a zvláště jeho vedoucí, měli zeptat sami sebe, jak jim to jde.** Znáte své vlastní silné stránky a identifikovali jste konkrétní přínos, kterým byste měli týmu přispět. Stejně jako rekapitulujete pokroky dosažené týmem, měli byste se zamyslet i nad svými vlastními.

Týmové role

- Pomůckou při sestavování pracovních týmů může být Belbinova typologie týmových rolí.
- Představuje přehled různých typů chování – 9 týmových rolí.

Týmová role	Osobnostní rysy	Přednosti	Přípustné slabosti
Myslitel (inovátor)	Individualista, vážný, nekonvenční	Tvůrčí myšlení, intelekt, imaginace, znalosti	Hlava v oblacích, tendence podceňovat praktické detaily
Vyhledavač (všudybyl)	Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní	Schopnost seznamovat se s lidmi a orientovat se v nových situacích, dovednost nacházet nové možnosti a příležitosti	Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu a zaujetí pro věc
Kontrolor – vyhodnocovač (analytik)	Věcný, neemocionální, opatrný	Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost	Schází mu inspirace a schopnost motivovat lidi

Týmové role

- Pomůckou při sestavování pracovních týmů může být Belbinova typologie týmových rolí.
- Představuje přehled různých typů chování – 9 týmových rolí.

Týmová role	Osobnostní rysy	Přednosti	Přípustné slabosti
Realizátor	Konzervativní se smyslem pro povinnost, loajální, spolehlivý	Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu, pracovitý	Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci
Dotahovač	Příčinnivý, metodický, svědomitý, úzkostný	Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce	Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje
Týmový pracovník (stmelovač)	Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha	Nerozhodnost v kritických situacích
Formovač	Napjatý, dynamický, vynalézač	Průbojnost a schopnost mobilizovat tým k akci	Náchylný k projevům podráždění a netrpělivosti, sklon provokovat a urážet ostatní
Koordinátor	Klidný, sebejistý, umí se ovládat	Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu	Spíše průměrné schopnosti a inspirace v oblasti intelektuálních a tvůrčích výkonů
Specialista	Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc	Odborné znalosti, technické dovednosti	Úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu

Týmové role

Hledisko osobních typů:

- **Osobní typy jsou POZITIVNÍ a NEGATIVNÍ.**
- **Výběr pracovníků do týmu by měl být proveden tak, aby převažovaly pozitivní typy.**

Pozitivní typy

- *Opatrný varovatel*
- *Konstruktivní kritik*
- *Dodavatel energie, nálady a optimismu*
- *Udržovatel orientace*
- *Tlumitel konfliktů*
- *Předkladatel otázek*
- *Trpělivý vysvětlovatel*

Negativní typy

- *Sebezpovědník*
- *Povýšenec*
- *Showman*
- *Agresor*
- *Mluvka*
- *Autoritář*
- *Svéhlavička*
- *Mrtvý brouk*
- *Zatrpklý melancholik*
- *Vyhledávač svárů a konfliktů*



Energetizace týmu

- Cíle, které si jednotlivec stanoví jsou primárně sebestředné - egocentrické - pro maximální zhodnocení a naplnění svého vlastního života.

- Cílem **firemní kultury** je nasměřovat jednotlivce pro zájmy etnika = firmy, dosáhnout jeho **etnocentrické orientace**.
- V případě, že jednotlivec pozná, pocítí a bude považovat za dlouhodobě přínosné, že naplnění jeho potřeb a cílů je v **souladu s cíli skupiny nebo firmy**, bude ochoten orientovat svou životní energii tímto směrem - **etnocentricky**.
- Stavby energetizace jsou manažerskou klasifikací chování jednotlivce v různých pracovních situacích.
- Manažer volí nástroje firemní kultury, aby dosáhl pro firmu žádoucích stavů energetizace.








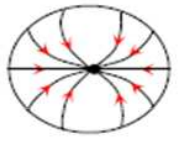
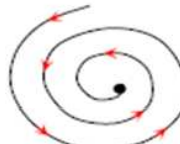
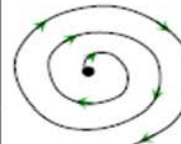
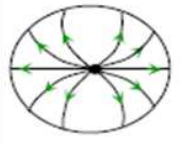
Energetizace týmu

Stavy energetizace jednotlivce jsou následující:

- I. **Spolupodnikatel** - v turbulenci podnikatelského prostředí nachází výzvy a příležitosti pro dlouhodobý úspěch firmy - Heslo: „Neznám problémy, jen nové výzvy!“
- II. **Zlepšovatel** - zdokonaluje stávající procesy a vztahy ve firmě - Heslo: „Vše lze zlepšit!“
- III. **Plnič** - plní svědomitě firemní příkazy a zákazy, aby vytvořil produkt pro zákazníka - Heslo: „Jen do výše svého platu!“
- IV. **Poloplnič** - zájmem je vydělat peníze bez poskytnutí odpovídající práce - Heslo: „Nedělat, vydělat!“
- V. **Egocentrik** - působí proti zájmům firmy, „krade“ firemní prostředky a zdroje - Heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu!“

Energetizace týmu

Stavy energetizace a stability

stav energetizace	I spolupodnikatel	II zlepšovatel	III Plnič	IV poloplnič	V egocentrik	
						
míra stability	 stabilní uzel	 stabilní ohnisko	 nestabilní ohnisko	 nestabilní uzel	totálně nestabilní	
zákazy práce příkazy	↑ produktivita jednoznačnost	+ ukládá si sám	+ dodržuje min	+ dodržuje max	+ vynuceně dodržuje	- nedodržuje
rizika změny příležitosti		↓ potenciál mnohoznačnosti	+ ukládá si sám	+ plní	+ plní	+ vynuceně plní
			+ mění v příležitost	minimalizuje	řeší s nadřazeným	- převádí na podnik
		+ využívá pro podnik	+ využívá pro podnik	- nevyužívá	- využívá pro sebe	- strhává pro sebe

Úspěšný projektový manažer

- **Dodržení základních parametrů projektu.**
- **Vysoká spokojenost zákazníka – měření (customer satisfaction index).**

Klíčové požadavky

- **Predikovat a plánovat**
- **Snižování hrozeb (rizika)**
- **Přidělovat úkoly a kontrolovat plnění**
- **Správně se rozhodovat**
- **Správně a otevřeně komunikovat**
- **Motivovat členy týmu**



Charakteristika projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Funkce projektového manažera	Odpovědnost za
Plánovač	<ul style="list-style-type: none">▪ tvorbu a implementaci realizačních plánů (časových, zdrojů, nákladů atp.)
Organizátor	<ul style="list-style-type: none">▪ rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení odpovědností a pravomocí▪ předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení
Vedoucí	<ul style="list-style-type: none">▪ výběr členů týmu▪ vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu▪ poskytování informací o průběhu realizace projektu
Koordinátor	<ul style="list-style-type: none">▪ vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení
Vyjednavač	<ul style="list-style-type: none">▪ formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí
Kontrolor	<ul style="list-style-type: none">▪ zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace▪ sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu



Charakteristika projektového manažera

- **Manažer vykonává široké spektrum činností. Na manažerovi a jeho talentu závisí značná část úspěchu projektu.**

Vybrané **významné vlastnosti** projektového manažera:

- Komunikativní typ.
- Sdílet pocit „vlastnictví“ - úspěšný projektový manažer musí cítit a též dávat najevo pocit naprosté vlastnické odpovědnosti vůči projektu a jeho výsledkům.
- Mít správný úsudek - každý projekt je jedinečný a projektový manažer se musí každému přizpůsobit.
- Kreativita.

Charakteristika projektového manažera

Vedení projektového týmu
obnáší:

1. **Plánování** – plánování činností a dílčích etap prací.
2. **Rozhodování** – v závislosti na typu rozhodnutí vedoucí týmu rozhoduje sám, nebo ve spolupráci se členy týmu.
3. **Organizování** – vedoucí týmu organizuje zejména komplexnější činnosti (vyžadující zapojení více členů týmu), ale také základní logistiku (třeba organizace porad).
4. **Kontrolování** – vedoucí týmu periodicky kontroluje průběžné dosahování cílů a směřování k stanoveným cílům.
5. **Reprezentaci týmu navenek** – reprezentování výsledků a dílčích pokroků práce týmu směrem k okolí (např. zadavatelé úkolu).
6. **Mediaci a facilitaci dynamiky týmu** – pomáhá řešit konflikty a obecně usnadňuje a zefektivňuje komunikaci v týmu.
7. **Motivování členů týmu** – motivuje jednotlivé členy týmu k co možná nejlepším výkonům.



Charakteristika projektového manažera

Vedoucí týmu zastává jak
manažerské role (řízení), tak
také roli lídra (vedení).

Kroky lze shrnout do role vedoucího projektu
(manažera projektu) a jeho úkolů:

- zodpovídá za plánování, řízení a kontrolu projektu (zdárný průběh a dokončení jednotlivých etap projektu včas, při dodržení rozpočtu a standardů kvality)
- vede projektový tým,
- informuje o postupu projektu a o případných problémech,
- zodpovídá za každodenní řízení,
- úkolem je s týmem projekt zahájit, upřesnit jeho rozsah a získat souhlas,
- stanovit postup projektu (tj. síť na sebe navazujících činností),
- odhadnout pracnost jednotlivých činností,
- nárokovat zdroje k zajištění úspěšného provedení projektu,
- vytvořit harmonogram projektu,
- přidělovat úkoly jednotlivým členům týmu,
- sledovat jejich plnění v čase a zajišťovat v průběhu projektu kvalitu vytvářených klíčových produktů.



Charakteristika projektového manažera

Hlavním cílem projektového manažera je zajistit, aby byl projekt úspěšný, je tedy zodpovědný za projekt v těchto oblastech:

- integrace, rozsah projektu, časový vývoj, náklady, lidské zdroje, komunikace, rizika, kvalita, dodavatelé.

Projektové manažery je možno rozdělit na:

- **specialisty v dané problematice** - v průběhu projektu uplatňují odborné dovednosti, obvykle ale tito odborníci nedisponují ostatními požadavky vyplývajícími z manažerských povinností.
- **specialisty projektového managementu** – představují odborníky na:
 - plánování,
 - organizování,
 - kontrolování,
 - koordinaci,
 - personalistiku,
 - vyjednávání projektových prací.



Charakteristika projektového manažera

Manažer je při výkonu funkce nucen vyjednávat a komunikovat s tzv. zájmovými skupinami projektu.

Pro dosažení stanovených cílů musí mít následující pravomoci, tj. **musí mít mj. i tyto kompetence:**

- jmenovat, odvolat členy týmu,
- řídit aktivity týmu,
- podílet se na přípravě smlouvy o projektu,
- komunikovat s liniovými manažery,
- řídit rozpočet projektu,
- kontrolovat aktivity, které ovlivňují čas, náklady a rozsah projektu,
- pověřit členy týmu odpovědnostmi a oprávněními,
- předkládat návrhy na změny.





Charakteristika projektového manažera

V případě, že se jedná o komunikaci směrem dolů, znamená to, že musí aplikovat manažerskou sílu a autoritu.

Manažer projektu může **prosadit** své požadavky následovně:

a) **formálně přidělenými zdroji síly** tj.:

- moc z titulu pozice,
- moc z titulu odměňovat,
- moc z titulu ukládat pokuty,

b) **neformálními zdroji síly**, a to buď

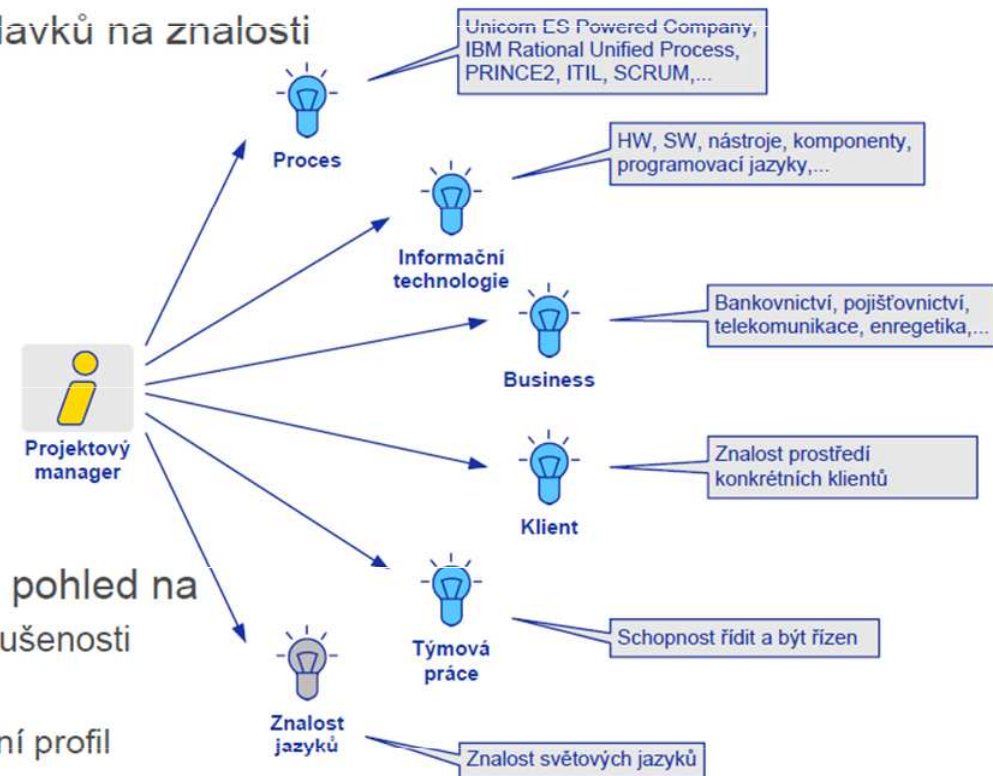
- z titulu síly experta,
- z titulu společenského uznání.



Charakteristika projektového manažera

Příklad požadavků na znalosti PM (Unicorn)

> 5 + 1 požadavků na znalosti



> Doplněno o pohled na

- > Praxi a zkušenosti
- > Soft skills
- > Osobnostní profil

Charakteristika projektového manažera

Žádoucí jsou PM, kteří umí řídit projekty dle standardů (firemních), nikoliv podle jejich názoru.

Výchova

- Plusy
 - PM je kompatibilní s přístupem firmy
 - Posiluje loajalitu
 - Komplexní vzdělávání a rozvoj projektového manažera
 - Zaměření na přístup a potřeby dané firmy
 - Možnost „převýchovy“ PM najatých z trhu nebo zapojení absolventů
- Mínusy
 - Dlouhodobý proces
 - Z počátku juniorní PM
 - Nutnost zapojení seniorních rolí, resp. managementu firmy jako školitelů
 - Vysoké nepřímé náklady – příprava školení, kdo školí, nepracuje apod.



Charakteristika projektového manažera

Doporučení z praxe

- Pro různé projekty se vyplatí kombinování (vlastní zdroje, externí, interim management).
- Preference výchovy PM oproti jejich náboru.
- Vlastní vnitřní systém výchovy – pro konkrétní účely řízení projektů v organizaci.
- Bez účasti seniorních rolí a managementu to nejde.
- Disponovat správnými schopnostmi a dovednostmi.
- Jsou-li schopnější, lépe kvalifikovaní nebo lépe motivovaní lidé k dispozici kdekoli jinde v podniku, pak se snažte získat právě je a dejte jim přednost (před těmi, kteří byli nabídnuti).



Kompetence projektového manažera

Pod kompetencí myslíme soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici potřeba.

Je možno popsat kompetenční řízení projektů pomocí těchto tří oblastí:

- **Oblast technických kompetencí** – tato oblast slouží k popisu **zásadních elementů** kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“.
- **Oblast behaviorálních kompetencí** – tato oblast slouží k popisu **elementů personálního projektového řízení**. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera.
- **Oblast kontextových kompetencí** – tato oblast slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se **vztahují ke kontextu projektu**. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt.



Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Technické kompetence

- Úspěšnost řízení projektu
- Zainteresované strany
- Požadavky a cíle projektu
- Rizika a příležitosti
- Kvalita
- Organizace projektu
- Týmová práce
- Řešení problémů
- Struktury v projektu
- Rozsah a dodávané výstupy projektu
- Čas a fáze projektu
- Zdroje/Náklady a financování
- Organizace a smluvní vztahy
- Změny
- Kontrola, řízení a podávání zpráv
- Informace a dokumentace
- Komunikace
- Zahájení/Ukončení

Behaviorální kompetence

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

Kontextové kompetence

- Orientace na projekt
- Orientace na program (portfolio)
- Realizace projektu, programu, portfolio
- Trvalá organizace
- Byznys
- Systémy, produkty, technologie
- Personální management
- Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
- Finance
- Právo

Kompetence projektového manažera

Příklady kompetencí –
základní požadavky:

- Profesionální kvalifikace NSK
(dle zákona č. 179/2006 Sb.)
- Manažer programů a
komplexních projektů 63-008-T
- Oblast kvalifikačního standardu

The screenshot shows the website of the National Qualification System (NSK). The header includes the NSK logo and a search bar. The main navigation menu has tabs for 'ÚVOD', 'KVALIFIKACE', 'ČLÁNKY', 'ČASTÉ DOTAZY', and 'PRESS'. The current page is titled 'Manažer programů a komplexních projektů (kód: 63-008-T)'. It displays the following information:

- Autorizující orgán: [Ministerstvo pro místní rozvoj](#)
- Skupina oborů: [Ekonomika a administrativa](#)
- Povolání: [Manažer programů a komplexních projektů](#)
- Platnost standardu: od 1.2.2013 do neomezeně
- Kvalifikační úroveň: 7

There are three tabs: 'Kvalifikační standard' (selected), 'Hodnoticí standard', and 'Autorizované osoby'. The 'Kvalifikační standard' tab shows a table of competencies:

Název odborné způsobilosti	Úroveň
Řízení integrace projektu	7
Řízení rozsahu projektu	7
Řízení časového rámce projektu	7
Finanční řízení projektu	7
Řízení jakosti projektu	8
Řízení rizik projektu	7
Řízení změn v projektu	7
Řízení zdrojů projektu	7
Řízení informací a dokumentace v projektu	8
Řízení programu	7

On the right side, there is a 'KE STAŽENÍ' section with links to 'Kvalifikační standard', 'Hodnoticí standard', and 'Autorizované osoby'. Below this is a note about downloading a 'Záznam o průběhu a výsledku zkušoty' and a link to 'Napište nám'.

Kompetence projektového manažera

Vymezují se oblasti - Manažer
programů a komplexních projektů

- online
http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_ip=101715

1. Pracovní podmínky
2. Měkké kompetence
3. Obecné dovednosti
4. Odborné znalosti
5. Odborné dovednosti
6. Zdravotní podmínky (onemocnění omezující výkon pozice)

Kompetence projektového manažera

1. Pracovní podmínky

	1	2	3	4
Zátěž teplem	1	2	3	4
Zátěž chladem	1	2	3	4
Zátěž hlukem	1	2	3	4
Zátěž vibracemi	1	2	3	4
Zátěž prachem	1	2	3	4
Zátěž chemickými látkami	1	2	3	4
Zátěž invazivními alergeny	1	2	3	4
Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění	1	2	3	4
Zátěž ionizujícím zářením	1	2	3	4
Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů	1	2	3	4
Zraková zátěž	1	2	3	4
Celková fyzická zátěž	1	2	3	4
Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)	1	2	3	4
Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin	1	2	3	4
Lokální zátěž jemné motoriky	1	2	3	4
Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru	1	2	3	4
Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách	1	2	3	4
Práce ve výškách	1	2	3	4
Duševní zátěž	1	2	3	4
Zvýšené riziko úrazu pracovníka	1	2	3	4
Zvýšené riziko obecného ohrožení	1	2	3	4
Pracovní doba, směnnost	1	2	3	4

Kompetence projektového manažera

1. Pracovní podmínky

1. Stupeň zátěže (**minimální zdravotní riziko**) - faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.
2. Stupeň zátěže (**únosná míra zdravotního rizika**) - ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.
3. Stupeň zátěže (**významná míra zdravotního rizika**) - úroveň zátěže překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků.
4. Stupeň zátěže (**vysoká míra zdravotního rizika**) - úroveň zátěže vysoce překračuje stanovené limitní hodnoty expozice, na pracovištích musí být dodržován soubor preventivních opatření, častěji dochází k poškození zdraví.



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Efektivní komunikace

- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni
- praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené
- dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit
- dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi
- dokáže využívat konstruktivní konflikty
- umí pracovat se zpětnou vazbou
- komunikuje s jinými kultura

Kooperace (spolupráce)

- ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu
- je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Kreativita

- podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí,
- je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí,
- systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy.

Flexibilita

- aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost,
- je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení,
- zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy,
- vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci,
- trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Uspokojování zákaznických potřeb

- je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům,
- systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování,
- zastává roli důvěryhodného poradce,
- umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit.

Výkonnost

- jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní,
- jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu,
- konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení,
- je schopen sebekontroly,
- je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování.



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Samostatnost

- dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení,
- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit,
- plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat,
- rychle a pružně se rozhoduje,
- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.),
- nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.

Řešení problémů

- jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy,
- na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení,
- vytváří motivující prostředí pro řešení problémů,
- je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů,
- dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení.

Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Plánování a organizování práce

- vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje,
- rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých,
- stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení
- předvídá rizika,
- plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas,
- sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná,
- Deleguje.

Celoživotní učení

- aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru,
- dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí,
- podporuje osobní rozvoj druhých,
- sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management).



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Aktivní (proaktivní) přístup

- je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci,
- ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,
- je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle,
- předvídá situace a přijímá opatření,
- hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti, zapojuje ostatní do svých projektů.

Objevování a orientace v informacích

- propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti,
- informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní,
- řídí informační toky, je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je.

Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Zvládání zátěže

- odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup,
- vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku,
- z neúspěchu se poučí a přijímá opatření,
- při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení,
- při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl,
- v zátěžových situacích je oporou druhým,
- je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých,
- má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.

Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Vedení lidí (leadership)

- je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli,
- organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení,
- poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu,
- cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče,
- podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.



Kompetence projektového manažera

2. Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních by měl mít úroveň 5

Ovlivňování ostatních

- navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů,
- mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé,
- aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní,
- praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu,
- dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc,
- jeho projev a prezentace jsou charismatické provokuje v dobrém slova smyslu,
- vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat,
- jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce.



Kompetence projektového manažera

3. Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Počítačová způsobilost – úroveň 3

- ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)
- používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací
- využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

Způsobilost k řízení osobního automobilu – úroveň 2

- má oprávnění k řízení osobního automobilu
- běžně se orientuje ve známém prostředí
- zvládá jízdu na kratší trasy
- zajistí základní údržbu automobilu

Numerická způsobilost - úroveň 3

- provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace
- provádí převody mezi různými měrovými soustavami

Kompetence projektového manažera

3. Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Ekonomické povědomí – úroveň 3

- provádí kalkulace a rozpočty,
- orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat,
- orientuje se v ekonomické legislativě,
- orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk),
- zná a využívá i složitější metody financování (záruky, úvěry, investice).

Právní povědomí – úroveň 3

- má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,..),
- orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe,
- zvládá aktivní právní jednání.

Kompetence projektového manažera

3. Obecné dovednosti (úroveň 0-3)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jazyková způsobilost v češtině – úroveň 3

- důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu,
- plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům,
- rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím,
- sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu.

Kompetence projektového manažera

3. Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Jazyková způsobilost v angličtině – úroveň 2

- B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány.
- B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností.

Kompetence projektového manažera

4. Odborné znalosti (úroveň 1-8)

• stanovy a základní organizační normy společnosti	7
• pravidla evidování korespondence, smluv a dalších dokumentů	7
• základní ekonomické ukazatele	8
• ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů	8
• finanční plánování	8
• pracovní právo, pracovně právní vztahy, sociální zabezpečení, zákon o zaměstnanosti	7
• komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník	7
• zásady vedení pracovního kolektivu	8
• metody a techniky hodnocení výkonu	8
• personální management	8
• ekonomický (finanční) management, controlling	8
• management kvality	7
• legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže	8
• problematika grantů a grantové politiky	8
• management rizik	8
• time management	8

Kompetence projektového manažera

5. Odborné dovednosti (úroveň 1-8)

• Řízení integrace projektu	7
• Řízení rozsahu projektu	7
• Finanční řízení projektu	7
• Řízení změn v projektu	7
• Řízení časového rámce projektu	7
• Řízení jakosti projektu	6
• Řízení rizik projektu	7
• Řízení zdrojů projektu	7
• Řízení informací a dokumentace v projektu	6
• Řízení programu	7
• Řízení organizace prostřednictvím projektů	7

Kompetence projektového manažera

6. Zdravotní podmínky (onemocnění omezující výkon pozice)

Onemocnění **omezující výkon** typové pozice

- Závažná endokrinní onemocnění.
- Poruchy vidění.
- Duševní poruchy.
- Poruchy chování.
- Závažná psychosomatická onemocnění.
- Epilepsie a jiná záchvatová onemocnění.
- Závažná nervová onemocnění.

Onemocnění **vylučující výkon** typové pozice

- Závažné duševní poruchy, těžké poruchy chování.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz