

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: **B 6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Podnikatelská informatika**

Úloha projektového manažera v organizaci

Role of the project manager in organization

BP-PI-KIN-2009-15

KAREL ŠTĚPÁNEK

Vedoucí práce: **Ing. Klára Antlová, Ph.D.**
Katedra informatiky

Konzultant: **Mgr. Petr Adamec**
ITEG, a.s.

Počet stran: 67

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: **22. května 2009**

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 22. 5. 2009

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Kláře Antlové, Ph.D. a Mgr. Petru Adamcovi, projektovému manažerovi společnosti ITEG, a.s. za odborné vedení, cenné rady a poskytnuté konzultace při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá úlohou projektového manažera v organizaci. Hlavním cílem je představit a srovnat úlohu projektového manažera v několika různých typech organizací. Teoretická část přiblíží základy projektového řízení, jako jsou projekt, trojimperativ, životní cyklus projektu či projektový manažer. Teoretická část popisuje rovněž aktivity, schopnosti a softwarové nástroje projektového manažera. Část praktická je rozdělena na dvě části. První z nich tvoří analýza pracovních výkazů projektových manažerů. Výzkum je proveden z informačního systému konzultantské společnosti a zaměřuje se především na aktivity projektových manažerů. Druhá část porovnává projektové manažery ve třech typech organizací. Projektoví manažeři velkých telekomunikačních společností, malých konzultantských společností a malých internetových firem byli požádáni o vyplnění dotazníku.

Klíčová slova

projektový management, projekt, trojimperativ, životní cyklus projektu, projektový manažer, softwarové nástroje, aktivity, schopnosti

Annotation

This bachelor thesis deals with the role of the project manager in organization. The main objective is to illustrate and compare the role of the project manager in several different organizations. The theoretical part specifies the fundamentals of project management i.e. project, triple constraint, project life cycle and project manager. The theoretical part also describes the project manager's activities, abilities and software tools. The practical part is divided into two parts. The first part consists of an analysis on the statements of project manager's work. The research was taken from the information system of a consulting company and focuses on the activities of project managers. The second part compares project managers in three kinds of organizations: big telecommunication, small consulting and small internet companies. Project managers from each area were asked to fill in the questionnaire.

Key words

project management, project, triple constraint, project life cycle, project manager, software tools, activities, abilities

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam použitých zkratk | 9 |
| Seznam tabulek | 10 |
| Seznam obrázků | 11 |
| Úvod | 12 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1. Projektový management | 13 |
| 1.1. Projekt, program, portfolio | 14 |
| 1.1.1. Projekt..... | 14 |
| 1.1.2. Program | 15 |
| 1.1.3. Portfolio | 16 |
| 1.2. Trojimperativ | 16 |
| 1.3. Životní cyklus projektu..... | 17 |
| 2. Projektový manažer | 19 |
| 2.1. Role v organizaci | 19 |
| 2.2. Aktivity projektových manažerů | 20 |
| 2.2.1. Jednání | 20 |
| 2.2.1.1. Řídící výbor | 21 |
| 2.2.1.2. Tým vedení projektu..... | 22 |
| 2.2.1.3. Tým realizace | 22 |
| 2.2.2. Práce na dokumentu..... | 22 |
| 2.2.2.1. Projektový záměr | 22 |
| 2.2.2.2. Stanovení podmínek realizace (SPR) | 22 |
| 2.2.2.3. Harmonogram projektu..... | 23 |
| 2.2.2.4. Základní karta projektu..... | 23 |
| 2.2.2.5. Status report | 23 |
| 2.2.2.6. Zápis z jednání..... | 23 |
| 2.2.2.7. Akceptační protokol | 24 |
| 2.2.2.8. Předávací protokol..... | 24 |
| 2.2.2.9. Závěrečná zpráva | 24 |
| 2.2.3. Další činnosti | 24 |
| 2.3. SW nástroje projektových manažerů | 25 |
| 2.3.1. MS Project | 25 |
| 2.3.2. MS Excel | 25 |
| 2.3.3. SW na zpracování myšlenkových map..... | 26 |
| 2.3.4. Komplexní systémy pro řízení projektů | 26 |
| 2.4. Osobní schopnosti projektových manažerů | 26 |
| 2.4.1. Komunikace..... | 27 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| | PRAKTICKÁ ČÁST | 28 |
| 3. | Výzkum..... | 28 |
| 3.1. | Cíle výzkumu..... | 28 |
| 3.1.1. | I. část..... | 28 |
| 3.1.2. | II. část | 28 |
| 4. | Analýza pracovních výkazů z podnikového IS | 29 |
| 4.1. | ITEG, a.s..... | 29 |
| 4.2. | Informační systém MarkTime | 29 |
| 4.3. | Zvolená kritéria analýzy | 30 |
| 4.4. | Výsledky analýzy | 31 |
| 4.4.1. | Vytíženost projektových manažerů | 31 |
| 4.4.2. | Aktivity projektových manažerů | 33 |
| 4.4.2.1. | Interní | 35 |
| 4.4.2.2. | Obchod | 36 |
| 4.4.2.3. | Realizace..... | 37 |
| 4.4.2.4. | Ostatní činnosti | 37 |
| 4.4.3. | Projekty a klienti..... | 38 |
| 5. | Dotazník projektovým manažerům | 39 |
| 5.1. | Respondenti | 39 |
| 5.2. | Výsledky dotazníku | 39 |
| 5.2.1. | Délka působení a vytíženost PM | 40 |
| 5.2.2. | Projekty..... | 43 |
| 5.2.3. | Aktivity..... | 49 |
| 5.2.4. | SW Nástroje..... | 53 |
| 5.2.5. | Osobní schopnosti | 56 |
| 5.2.6. | Vzdělávání | 57 |
| | Závěr | 58 |
| | Seznam použité literatury | 60 |
| | Seznam příloh | 61 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|-------|--|
| IPMA | - International Project Management Association |
| IS | - Informační systém |
| MS | - Microsoft |
| PM | - Projektový manažer |
| PMBOK | - Project Management Book of Knowledge |
| PMI | - Project Management Institute |
| SPR | - Stanovení podmínek realizace |
| SW | - Software |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Vytíženost PM | 31 |
| Tab. 2 Odpracovaný čas dle pracovní pozice | 32 |
| Tab. 3 Odpracovaný čas dle typu prováděné aktivity..... | 33 |
| Tab. 4 Odpracovaný čas na všech aktivitách | 34 |
| Tab. 5 Počty projektů a klientů PM | 38 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Projekt, program, portfolio | 14 |
| Obr. 2 Trojimperativ | 17 |
| Obr. 3 Fáze životního cyklu projektu | 18 |
| Obr. 4 Průběh čerpání nákladů a počtu pracovníků v životním cyklu projektu | 18 |
| Obr. 5 Pravidla komunikace v rámci projektu..... | 21 |
| Obr. 6 Délka pracovního dne projektového manažera | 31 |
| Obr. 7 Odpracovaný čas PM dle pracovní pozice | 32 |
| Obr. 8 Typ vykazované aktivity PM..... | 33 |
| Obr. 9 Celkový odpracovaný čas PM na všech aktivitách | 34 |
| Obr. 10 Srovnání podílu činností PM dle typu aktivity..... | 35 |
| Obr. 11 Počty projektů a klientů PM..... | 38 |
| Obr. 12 Dotazování PM dle typu organizace..... | 40 |
| Obr. 13 Dotazování PM dle typu pracovní pozice | 40 |
| Obr. 14 Počet let strávených v oblasti projektového managementu..... | 41 |
| Obr. 15 Srovnání počtu let v projektovém managementu dle pracovní pozice..... | 41 |
| Obr. 16 Průměrný počet odpracovaných hodin za den..... | 42 |
| Obr. 17 Srovnání průměrného počtu odpracovaných hodin dle pracovní pozice..... | 42 |
| Obr. 18 Počet projektů, na kterých se PM podílí..... | 43 |
| Obr. 19 Srovnání počtu projektů, na kterých se PM podílí dle pracovní pozice..... | 43 |
| Obr. 20 Srovnání počtu projektů, na kterých se PM podílí dle typu společnosti | 44 |
| Obr. 21 Počet projektů, které PM řídí..... | 44 |
| Obr. 22 Srovnání počtu projektů, které PM řídí dle typu společnosti | 45 |
| Obr. 23 Počet projektů, které PM řídil | 45 |
| Obr. 24 Srovnání počtu řízených projektů PM dle pracovní pozice..... | 46 |
| Obr. 25 Délka trvání nejdelšího projektu, do kterého byl PM zapojen | 46 |
| Obr. 26 Srovnání nejdelšího projektu, na kterém se PM podílel dle pracovní pozice | 47 |
| Obr. 27 Srovnání nejdelšího projektu, na kterém se PM podílel dle typu společnosti..... | 47 |
| Obr. 28 Délka trvání nejdelšího projektu, který PM řídil..... | 48 |
| Obr. 29 Srovnání trvání nejdelšího projektu, který PM řídil dle pracovní pozice..... | 48 |
| Obr. 30 Srovnání trvání nejdelšího projektu, který PM řídil dle typu společnosti..... | 49 |
| Obr. 31 Podíl pracovní doby strávený prací na projektech | 49 |
| Obr. 32 Srovnání podílu doby strávené prací na projektech dle typu společnosti | 50 |
| Obr. 33 Podíl pracovní doby strávený řízením projektů | 50 |
| Obr. 34 Srovnání podílu doby strávené řízením projektů dle typu společnosti | 51 |
| Obr. 35 Aktivity projektových manažerů | 51 |
| Obr. 36 Srovnání aktivit projektových manažerů dle pracovní pozice | 52 |
| Obr. 37 Srovnání aktivit projektových manažerů dle typu společnosti..... | 52 |
| Obr. 38 SW nástroje projektového manažera | 53 |
| Obr. 39 Využívání SW nástroje MS Project..... | 54 |
| Obr. 40 Využívání SW nástroje MS Excel..... | 54 |
| Obr. 41 Využívání SW nástroje typu Mind manager | 55 |
| Obr. 42 Využívání komplexních systémů pro řízení projektů..... | 55 |
| Obr. 43 Nejdůležitější schopnost projektového manažera | 56 |
| Obr. 44 Schopnost PM vyžadující zlepšení..... | 56 |
| Obr. 45 Naposledy absolvované školení projektového řízení | 57 |
| Obr. 46 Srovnání naposledy absolvovaného školení projektového řízení..... | 57 |

Úvod

Projektové řízení se v posledních letech stalo disciplínou, ve které došlo k velkému vývoji a zviditelnění. Projekty stále více zasahují do nejrůznějších oblastí lidské činnosti, zvyšuje se jejich počet i složitost. V této souvislosti vzniká potřeba najímat profesionální projektové manažery, aby projekty v organizacích řídili.

Kdo však jsou tito manažeři, kteří projekty řídí? Jaká je jejich role v organizaci? Jaké provádějí aktivity? Jaké softwarové nástroje ke své práci používají a jaké schopnosti by se od nich měly očekávat? Práce si klade za cíl odpovědět na všechny tyto otázky. Hlavním cílem je představit a srovnat úlohu projektového manažera v různých typech organizací.

Teoretická část této práce obsahuje základní pojmy projektového řízení, jako jsou projekt, trojimperativ nebo životní cyklus projektu. Nejvíce se však zaměří na osobu projektového manažera, jeho roli, činnosti, používané softwarové nástroje, schopnosti aj. V rámci prováděných aktivit bude představena též základní projektová dokumentace.

Součástí praktické části je výzkum o projektových manažerech skládající se ze dvou částí. První část tvoří analýza výkazů práce z podnikového informačního systému konzultantské společnosti. Ve druhé části jsou za pomoci dotazníku zjišťovány informace o projektových manažerech v několika typech organizací. Tento výzkum se týká malých konzultantských, malých internetových a velkých telekomunikačních společností.

Předpokládám, že práce projektových manažerů se bude v závislosti na typu a velikosti organizace lišit. Zároveň předpokládám, že se odlišnosti objeví i mezi pracovními pozicemi projektový manažer a projektový manažer senior. Výzkum by měl tyto mé hypotézy potvrdit či vyvrátit.

Téma práce jsem zvolil na základě mého zájmu o projektové řízení, jakožto možnou oblast uplatnění v mé budoucí profesní kariéře. Hlavním kritériem výběru bylo mé nynější působení v organizaci zabývající se právě projektovým managementem.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Projektový management

Existují dvě hlavní instituce, které udávají a vytvářejí standardy projektového managementu. Jsou jimi IPMA (International Project Management Association) se sídlem ve Velké Británii a PMI (Project Management Institute) se sídlem v USA. Obě organizace umožňují certifikace projektových manažerů a vydávají své vlastní publikace. Především publikace od PMI, nesoucí název PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge Guide), se stala nejen americkým, ale i světově uznávaným standardem projektového řízení. PMI uvádí definici projektového managementu takto:

„Projektový management je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu.“¹

Definice projektového managementu se u různých autorů liší, a proto uvádíme několik příkladů. Podle Richarda Newtona, působícího v oblasti projektového managementu již dvacet let, je definice následující:

„Projektový management je formální disciplína, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Z projektového managementu může mít užitek široká oblast lidských činností.“²

Profesor a přední teoretik projektového managementu Harold Kerzner zase uvádí tuto definici projektového řízení:

„Projektový management je proces plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro dosažení specifických cílů a záměrů.“³

¹ Zdroj [9], kapitola 1.3, str. 8

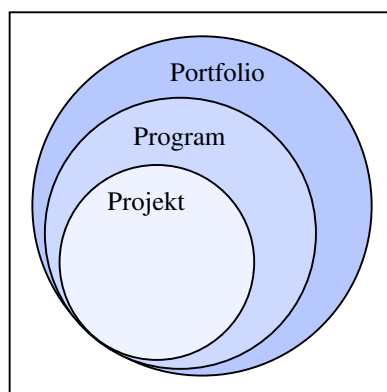
² Zdroj [7], kapitola 1.1, str. 21

³ Zdroj [5], kapitola 1.1, str. 4

V poslední době přechází na projektové řízení čím dál více organizací. Projektový management se odlišuje od operativního řízení v liniově řízené společnosti především svou dočasností a přidělováním zdrojů pro realizaci projektu. Je-li dosaženo cílů projektu, pak projekt končí. Je-li dosaženo cílů u operativního řízení, nastaví se cíle nové a práce pokračují. Hlavní výhodou projektového managementu je právě způsob přidělování zdrojů. Projektům jsou plánovány a přidělovány lidské, finanční a technologické zdroje dle potřeb a po skončení projektu jsou většinou využity na projekty jiné nebo jsou spotřebovány. To umožňuje větší flexibilitu a efektivitu jejich využívání. Dalšími výhodami projektového řízení jsou jasně definovaný časový a nákladový rámec realizace a přiřazení odpovědností ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, bez ohledu na personální změny.⁴

1.1. Projekt, program, portfolio

Přestože se tato práce bude zabývat výhradně projektovými manažery a nikoliv manažery programů či portfolií, považujeme za důležité uvést i pojmy program a portfolio.



Obr. 1 Projekt, program, portfolio

Zdroj: vlastní

1.1.1. Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je samotný projekt. Opět uvádíme několik definic od různých autorů.

⁴ Zdroj [10], kapitola 1.1, str. 20-21

PMI definuje projekt následovně:

„Projekt je dočasná snaha o vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku.“⁵

Dočasná znamená, že každý projekt má jednoznačný začátek a konec. Nemusí to znamenat, že projekt trvá krátkou dobu. Doba trvání projektu se pohybuje od několika týdnů do několika let, avšak musí být vždy omezená. Projekt končí tehdy, pokud je dosaženo stanovených cílů. Může být ukončen i dříve, pokud je zřejmé, že cílů nelze dosáhnout nebo ze strany zadavatele již neexistuje potřeba realizace projektu a projekt ukončí.⁶

Dle IPMA lze definovat projekt jako:

„Činnost, která je omezena náklady a časem, a jejímž cílem je dosažení souboru definovaných přínosů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů a požadavků kvality.“⁷

Profesor Harold Kerzner uvádí tuto definici:

„Za projekt může být považována jakákoliv skupina aktivit a úkolů, která má:

- *specifický cíl, který má být její realizací splněn*
- *definováno datum začátku a konce*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro její realizaci“⁸*

1.1.2. Program

PMI uvádí definici programu takto:

⁵ Zdroj [9], kapitola 1.2, str. 5

⁶ Zdroj [9], kapitola 1.2, str. 5-6

⁷ Zdroj [3], kapitola 2.7, str. 13

⁸ Zdroj [5], kapitola 1.1, str. 2

„Program je skupina příbuzných projektů řízená k dosažení větších zisků a kontroly než by tomu bylo možné u řízení projektů odděleně.“⁹

Program projektů sestavuje organizace se snahou dosáhnout strategických cílů. K tomu zavádí vzájemně propojenou skupinu projektů. Program je řízen programovým manažerem, který řídí projekty pomocí projektových manažerů. Příkladem programu může být vývoj kompletního sortimentu příbuzných produktů. Program je ukončen po stanovené době s požadovaným výsledkem. Výsledek musí být v souladu se strategií podniku.¹⁰

1.1.3. Portfolio

Portfolio je dle IPMA:

„Soubor projektů a programů, které nemusí být nutně provázány a které byly sloučeny z důvodu řízení, koordinace a optimalizace portfolia jako celku.“¹¹

Projekty a programy v portfoliu spolu nemusí přímo souviset. Organizace řídí svá portfolia založená na speciálních cílech. Jedním takovým cílem portfolio managementu je maximalizovat cenu portfolia pečlivým zkoumáním svých projektů a programů a včasné vyřazení těch, které by nezapadly do strategických cílů portfolia.¹²

1.2. Trojimperativ

Trojimperativ je trojrozměrný cíl projektu, který vždy definuje:

1. **specifikaci provedení** (co?)
2. **čas** (kdy?)
3. **náklady** (za kolik?)

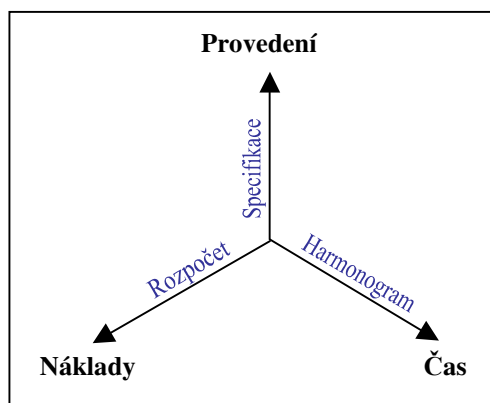
⁹ Zdroj [9], kapitola 1.6.1, str. 16

¹⁰ Zdroj [3], kapitola 2.7, str. 14

¹¹ Zdroj [3], kapitola 2.7, str. 13

¹² Zdroj [9], kapitola 1.6.2, str. 16-17

Úspěšné projektové řízení znamená dosáhnout požadované parametry provedení v předem daném termínu a v rámci rozpočtových nákladů. Kvalita projektu je stanovena splněním všech uvedených cílů současně. Jakmile se jeden z cílů změní, je pravděpodobné, že bude ovlivněn minimálně jeden z cílů dalších.¹³



Obr. 2 Trojimperativ

Zdroj: ROSENAU, M. Řízení projektů

1.3. Životní cyklus projektu

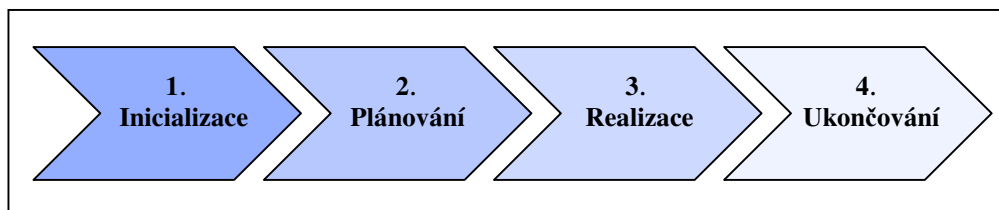
Projekt se v době své existence (od zahájení po jeho ukončení) nachází v různých fázích, které lze označit jako životní cyklus projektu. Existuje celá řada definic životního cyklu projektu. Alena Svozilová ve své publikaci např. uvádí toto vysvětlení:

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“¹⁴

V konzultantské společnosti ITEG, a.s. je životní cyklus projektu rozdělován na 4 fáze, kterými jsou inicializace (zahájení), plánování, realizace a ukončování:

¹³ Zdroj [8], kapitola 2, str. 19

¹⁴ Zdroj [10], kapitola 2.3.1, str. 37-38



Obr. 3 Fáze životního cyklu projektu

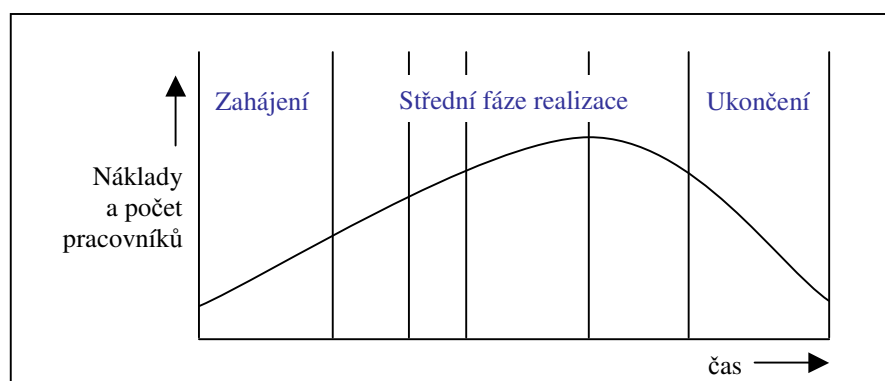
Zdroj: vlastní

Fáze inicializace, plánování a ukončování jsou u všech projektů téměř shodné. Podstatnější rozdíly jsou ve fázi realizace, kde se jednotlivé dílčí fáze liší podle oboru, rozsahu a typu projektu. Výstupem poslední fáze životního cyklu projektu je konečný produkt projektu. Výstupy ostatních fází tvoří vstupy pro fáze další.

Fáze životního cyklu projektu obvykle definují:

- typ práce, která má být v daném úseku vykonána
- konkrétní výstupy, způsob jejich ověřování a hodnocení
- osoby, které se zapojují do aktivit projektu¹⁵

PMI ve své publikaci PMBOK Guide uvádí následující graf průběhu čerpání nákladů a počtu pracovníků během životního cyklu projektu:



Obr. 4 Průběh čerpání nákladů a počtu pracovníků v životním cyklu projektu

Zdroj: PMI. PMBOK Guide

¹⁵ Zdroj [10], kapitola 2.3.2, str. 38

2. Projektový manažer

Projektový manažer řídí veškeré činnosti, které souvisí s konkrétním projektem. Podle Richarda Newtona je projektovým manažerem:

“Osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu a která pracuje v souladu s přístupy projektového managementu.”¹⁶

Američan J. Lewis, zakladatel vlastního institutu pro školení projektového managementu, uvádí následující definici projektového manažera:

„Projektový manažer stanovuje cíle, připravuje plány, organizuje, shání vhodné pracovníky, kontroluje, vydává pokyny, tráví čas prací s velmi různorodou skupinou lidí a všestranně dohlíží na to, aby byl projekt dokončen s uspokojujícím výsledkem, včas a v rámci daného rozpočtu.”¹⁷

2.1. Role v organizaci

Úloha projektového manažera je v různých organizacích chápána odlišně. Mnoho projektových manažerů se na pozici projektový manažer dostane přirozeným vývojem ze své předchozí profese. Jsou to např. techničtí odborníci, programátoři, konzultanti a další druhy povolání. Samotní zaměstnanci i jejich nadřízení si myslí, že pracovní pozice projektový manažer je profesí technickou. Domnívají se, že když je někdo dobrý v některém z technických oborů, bude vhodný i na pozici projektového manažera. To však ve většině případů nebývá pravdou.

V definici projektu od PMI (v kapitole 1.1.1.) bylo uvedeno, že každý projekt vytváří produkt, službu či nějaký výsledek. Z tohoto pohledu nemůže u projektu technický aspekt

¹⁶ Zdroj [7], kapitola 1.2, str. 21

¹⁷ Zdroj [6], kapitola 2, str. 26

chybět, avšak je otázkou, zda na sebe někteří projektoví manažeři neberou odpovědnost někoho jiného.¹⁸

Projektový manažer je ten, kdo musí řídit projekt a pokud by k tomu měl provádět i technické úkoly, zřejmě by nebyl příliš úspěšný. Tzv. „pracující projektový manažer“ je jedním z největších úskalí této profese. Hlavní úlohou projektového manažera v organizaci je proto řízení projektu, nikoliv přímé provádění úkolů technických. Úloha projektového manažera spočívá především v práci s lidmi. Jeho úlohou je přimět lidi, aby vykonávali práci potřebnou pro dosažení cílů projektu.¹⁹

Projektový manažer může být zaměstnán na plný úvazek nebo může roli projektového manažera zastávat jen v dané situaci např. u nějakého specifického projektu. Profesionální projektový manažer je ale člověk zabývající se řízením projektů na plný úvazek, který obvykle absolvoval nějaký kurz, školení či certifikaci projektového managementu. Tento předpoklad může být hlavním rozdílem oproti někomu, komu byla role projektového manažera dočasně svěřena, přestože v organizaci normálně působí v roli i funkci odlišné.²⁰

2.2. Aktivity projektových manažerů

Práce projektového manažera se v různých projektech liší, avšak v podstatě je vždy jeho úkolem a odpovědností vymezení práce, její plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a jejich zajištění. Dále musí projektový manažer zabezpečit všechny úkoly, které jsou na projektu požadovány.²¹

2.2.1. Jednání

Jednou z rolí projektového manažera je také řízení komunikace v rámci projektu při koordinaci aktivit, úkolů a činností všech účastníků projektu. Následující obrázek,

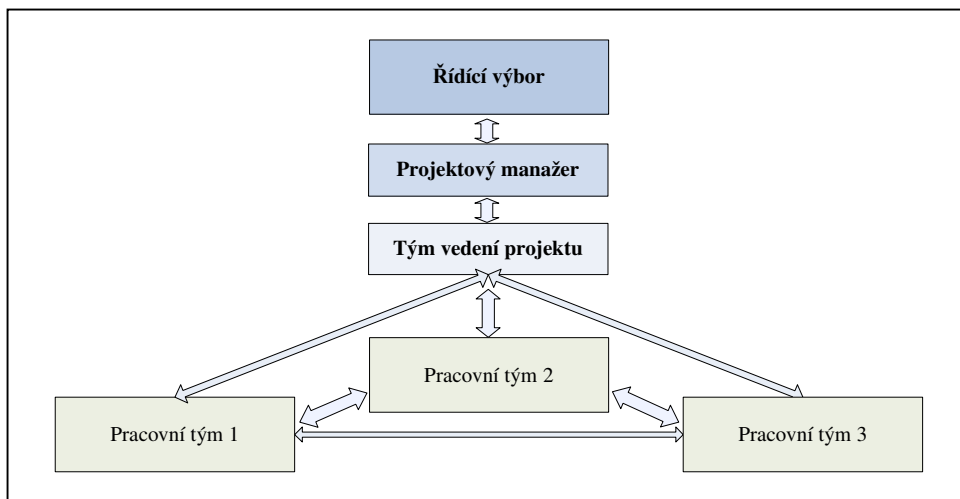
¹⁸ Zdroj [6], kapitola 2, str. 24-25

¹⁹ Zdroj [6], kapitola 2, str. 26-27

²⁰ Zdroj [7], kapitola 1.2, str. 21-22

²¹ Zdroj [7], kapitola 1.2, str. 21

převzatý z interní metodiky společnosti ITEG, a.s., zachycuje pravidla pro komunikaci jednotlivých projektových týmů:



Obr. 5 Pravidla komunikace v rámci projektu

Zdroj: KAVALIEROVÁ J., *Metodika řízení projektu*

Projektový manažer se během své práce účastní mnohých jednání. Mezi hlavní jednání, která pravidelně absolvuje, patří schůzka řídicího výboru, týmu vedení projektu a týmu realizace.

2.2.1.1. Řídící výbor

Řídící výbor definuje strategické zadání celého projektu a následně dohlíží na jeho naplňování. Řídící výbor by měl být složen ze zástupců všech stran spolupracujících na realizaci projektu s dostatečným oprávněním pro případné změny projektu. Řídící výbor neřeší operativní záležitosti, neboť není pracovním orgánem projektu. Četnost jeho jednání by měla být minimálně jednou měsíčně a účastní se ho z pravidla zástupce zadavatele, zástupce generálního dodavatele a sponzor. Projektový manažer bývá na jednáních řídicího výboru také přítomen, ale nemá právo rozhodovat.

2.2.1.2. Tým vedení projektu

Tým vedení projektu je nejvyšším výkonným útvarem projektu. Je zodpovědný za každodenní řízení projektu a koordinaci jednotlivých pracovních týmů. Členové týmu přímo koordinují jim podřízené projektové týmy. Tým vedení projektu je tvořen vedoucím týmu dodavatele a vedoucím týmu zadavatele. Vedoucím týmu je zpravidla projektový manažer, který může být zároveň vedoucím týmu realizace.

2.2.1.3. Tým realizace

Tento tým se skládá z konkrétních pracovních (projektových) týmů na straně zadavatele i dodavatele. Za činnosti jednotlivých pracovních týmů odpovídají vždy jejich vedoucí.

2.2.2. Práce na dokumentu

Další aktivitou projektového manažera je vytváření a správa projektové i jiné dokumentace. V této kapitole budou představeny základní projektové dokumenty, které se v průběhu životního cyklu projektu vytváří.

2.2.2.1. Projektový záměr

Projektový manažer spolupracuje na zpracování projektového záměru. Tento dokument vzniká ve fázi inicializace a obsahuje popis cílů a přínosů projektu, charakteristiku projektu, analýzu rizik, definici a obsazení rolí všech osob zapojených do projektu, předběžný harmonogram a náklady projektu.

2.2.2.2. Stanovení podmínek realizace (SPR)

Ve fázi plánování projektu je třeba vytvořit podrobný projektový plán. Dokument SPR definuje základní pravidla od popisu cílů projektu přes organizační strukturu, pravidla

řízení projektu, harmonogram realizace, způsob financování, průběh akceptačních řízení až po způsob předání do rutinního provozu.

2.2.2.3. Harmonogram projektu

Harmonogram projektu znázorňuje rozdělení projektu na hlavní etapy (milníky), termíny jejich plnění a přiřazení zodpovědných osob za jejich plnění. Pro vytvoření harmonogramu k projektu se obvykle používá SW nástroj MS Project od firmy Microsoft. ^(viz příloha A)

2.2.2.4. Základní karta projektu

Každý projekt je složen z několika fází, ke kterým se vážou dokumenty s nimi spojené. Základním dokumentem každého projektu je jeho základní karta, která se prolíná všemi fázemi. Projektový manažer ji vyplňuje při založení projektu a základní karta projektu pak shrnuje veškeré dostupné informace o projektu a poskytuje je všem zúčastněným stranám. Obsahuje základní informace o projektu, složení projektového týmu, harmonogram projektu, rizika projektu a změnová řízení v průběhu projektu.

2.2.2.5. Status report

Projektový manažer předkládá v definovaných termínech tzv. status report, který podává informace o stavu a vývoji projektu. Status report obsahuje shrnutí stávajícího vývoje projektu, realizované činnosti za sledované období, následné realizační činnosti po sledovaném období, rizika projektu a změnová řízení

2.2.2.6. Zápis z jednání

Z každého jednání, které probíhá v rámci projektu, by měl být vyhotoven zápis. K úkolům, které z něho vyplývají, musí být přiřazena zodpovědná osoba a termín plnění. Vyhotovený zápis se zasílá na všechny zúčastněné osoby s prostorem pro připomínky. Zápis slouží především k možnosti zpětného dohledání informací, které na jednání zazněly. Pomáhá

také projektovému manažerovi kontrolovat plnění stanovených úkolů. Po splnění se úkol v zápisu ukončí a v příštím dokumentu se již neobjeví.

2.2.2.7. Akceptační protokol

Akceptační protokol slouží projektovému manažerovi k odsouhlasení a přijetí výstupu projektu. Vyplňuje ho při ukončení projektu nebo jeho jednotlivých fází. Akceptační protokol slouží jako podklad pro fakturaci a bývá přikládán k faktuře.

2.2.2.8. Předávací protokol

Pokud došlo k akceptaci předávaných výstupů projektu, vyhotoví projektový manažer předávací protokol. Dokládá tím předání výstupů projektu nebo jeho dílčí části.

2.2.2.9. Závěrečná zpráva

Projektový manažer vyplňuje při ukončení projektu závěrečnou zprávu. Ta slouží pro potřeby zadavatele a nadřízeného projektového manažera za účelem shrnutí průběhu projektu a získáním dalších zkušeností s řízením podobného typu projektu do budoucna. V závěrečné zprávě se např. hodnotí spolupráce, uvádí se realizované výstupy, vyhodnocují se cíle atp.

2.2.3. Další činnosti

Dalším druhem činnosti projektových manažerů je administrativa. Od té se mohou do značné míry oprostít, je-li jim přidělen např. asistent projektu, který jim s projektem vypomáhá. Ostatní aktivity projektových manažerů se většinou odvíjejí od typu daného projektu. Činnosti typu komunikace a koordinace jsou součástí všech uvedených aktivit.

2.3. SW nástroje projektových manažerů

Projektový manažer používá při své práci různé softwarové nástroje na podporu řízení projektů. Tyto nástroje mu pomáhají při vytváření časových harmonogramů, plánování zdrojů, sledování stavu projektu atp.

2.3.1. MS Project

Microsoft Project je softwarovým nástrojem, který pomáhá plánovat, řídit, sledovat a analyzovat projektové činnosti. Umožňuje velmi přehledné sledování průběhu projektu, přidělování úkolů a zdrojů. V propojení s projektovým serverem, MS Project Server, nabízí též možnost efektivního plánování a sledování projektového portfolia. MS Project zapadá do kancelářské sady MS Office, ale je dodáván pouze samostatně. V současnosti je nejnovější verzí Microsoft Office Project 2007. Efektivní práce s touto aplikací je podmíněna alespoň částečnou znalostí problematiky projektového řízení. Nová verze aplikace nabízí rovněž různé typy zobrazování, vytváření šablon projektů či možnost vlastního přizpůsobení aplikace.²²

2.3.2. MS Excel

Dalším velmi využívaným softwarovým nástrojem z kancelářské sady MS Office je především MS Excel. Tento tabulkový procesor umožňuje řešit záležitosti matematické, statistické, finanční aj. Projektový manažer ho může využívat např. na přípravu rozpočtu projektu, tvorbu alokačních tabulek, vytváření různých grafů apod. Nejnovější verze, MS Excel 2007, se od verzí předchozích odlišuje zejména novým vzhledem a ovládáním. Tlačítka pro spouštění funkcí byla rozčleněna do logických celků na několik záložek. Cílem této změny je mít k dispozici pouze ty příkazy, které v dané chvíli uživatel potřebuje.²³

²² Zdroj [4], kapitola 1, str. 24 - 27

²³ Zdroj [1], kapitola 1.1.2, str. 13

2.3.3. SW na zpracování myšlenkových map

Příkladem softwaru na zpracování myšlenkových map je např. Mind Manager. Jedná se o nástroj projektového řízení, který plně využívá metod brainstormingu. Umožňuje převést informace do přehledného vizuálního formátu a vytváří tzv. mind mapy.^(viz příloha B) Aplikace používá různé barvy, zvýrazňování, ikony vyjadřující priority úkolů, procentuální rozpracovanost úkolů atp. Vytvořené myšlenkové mapy lze snadno vytisknout nebo exportovat do programů MS Project, MS Word, MS Viso nebo do formátů pdf a jpeg. Tento SW nástroj je vhodný, jak pro poznámky z jednání, tak pro řízení méně rozsáhlých projektů. Existuje celá řada dalších podobných nástrojů, které umožňují myšlenkové mapy vytvářet (např. FreeMind, MindMaps, XMind). Některé aplikace nabízí také možnost vytváření a sdílení těchto map přímo na internetu (MindMeister, MindOmo, Mind 42 aj.).

2.3.4. Komplexní systémy pro řízení projektů

Mezi komplexní systémy pro řízení projektů patří např. CA Clarity či Primavera. Bývá to většinou integrovaná sada modulů, která organizaci umožní ucelenou správu služeb, projektů, produktů, pracovníků a financí. Projektovým manažerům je tak v reálném čase poskytnut podrobný přehled potřebných informací, což jim umožní řízené a předvídatelné provádění projektů nebo programů.

2.4. Osobní schopnosti projektových manažerů

Při manažerské práci není jednoznačné, jaké schopnosti by měl manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost jeho práce je posuzována dle velkého množství hledisek a neexistuje přesná specifikace toho, kdo se může manažerem stát a jaké k tomu potřebuje vzdělání. Osobní vlastnosti obsahují rozsáhlé množství kompetencí a vrozených osobních schopností. Mezi základní osobní schopnosti patří komunikace, flexibilita, schopnost vést lidi, disciplinovanost, organizační schopnosti, rozhodnost a schopnost vyjednávání.²⁴

²⁴ Zdroj [11], kapitola 1, str. 13-14

Samostatnou podkapitolu bychom chtěli věnovat komunikaci, neboť ta patří dle mnohých zdrojů ke klíčovým schopnostem projektových manažerů.

2.4.1. Komunikace

„Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách.“²⁵

V managementu se význam komunikace projevuje zejména v činnostech typu sdělování informací či rozhodnutí. Komunikací je též přesvědčování, ovlivňování a celkové chování manažerů. Komunikační schopnosti manažerů se uplatňují ve všech firemních procesech a mezi všemi pracovníky.

Komunikace je tvořena verbálními a neverbálními projevy. Jednotlivé složky verbální i neverbální komunikace jsou navzájem propojeny a doplňují se. Ústní forma komunikace umožňuje zpětnou vazbu a je tak neefektivnější. Smyslem komunikace však není vyjádřit se, ale dorozumět se. Neverbální komunikace by se proto neměla podceňovat. Klíčovými prvky mimoslovní komunikace jsou zejména dodržování správné vzdálenosti, udržování očního kontaktu, mimika, podávání ruky, styl oblékání aj.²⁶

Projektoví manažeři tráví komunikováním většinu svého času. Tato schopnost je v projektovém řízení naprosto klíčová. Existuje dokonce odhad, který uvádí, že projektoví manažeři tráví 90 % svého času právě komunikací s projektovým týmem, zákazníky, funkcionálními manažery a nadřízeným managementem.²⁷

Jedním ze základních požadavků na pozici projektový manažer je umění prezentace. Projektový manažer by měl umět dobře mluvit a vystupovat, neboť projektové řízení je profesí, která vyžaduje hovořit, jak s jednotlivcem, tak ke skupině posluchačů.²⁸

²⁵ Zdroj [2], kapitola 2.1, str. 3

²⁶ Zdroj [2], kapitola 4.7.2, str. 109-113

²⁷ Zdroj [11], kapitola 1, str. 12

²⁸ Zdroj [11], kapitola 2, str. 21-23

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Výzkum

Praktickou část této práce tvoří výzkum o projektových manažerech. Skládá ze dvou částí, kterými jsou:

- I. analýza pracovních výkazů projektových manažerů z podnikového IS
- II. dotazník projektovým manažerům

3.1. Cíle výzkumu

3.1.1. I. část

Analýza pracovních výkazů z informačního systému umožňuje především získání přesných informací tak, jak je vykázali projektoví manažeři. Cílem výzkumu v této části je získat a analyzovat informace o projektových manažerech konzultantské společnosti ITEG, a.s. v následujících oblastech:

- vytíženost projektových manažerů
- prováděné aktivity
- počty projektů a klientů

3.1.2. II. část

Cílem druhé části výzkumu je za pomoci dotazníku zjistit a porovnat informace o projektových manažerech ve třech různých typech společností. Výzkum se bude zaměřovat rovněž na odpracovaný čas, projekty a aktivity projektových manažerů uvedených firem. Zaměří se však také na používané SW nástroje, osobní schopnosti či vzdělávání.

4. Analýza pracovních výkazů z podnikového IS

V první části výzkumu byly analyzovány pracovní výkazy projektových manažerů společnosti ITEG, a.s. z informačního systému MarkTime.

4.1. ITEG, a.s.

Firma ITEG, a.s. se zabývá projektovým řízením, strategickým poradenstvím, informační bezpečností a project portfolio managementem. Projektoví manažeři této společnosti mohou vstoupit do projektu již při jeho zadání nebo se zapojit v průběhu kterékoliv realizační fáze. Organizace přebírá za projekt kompletní odpovědnost nebo působí v roli poradců a specialistů na vybrané disciplíny řízení projektů. Cílem je navrhnout, monitorovat a zlepšovat projektové postupy, metodiky i nástroje.

4.2. Informační systém MarkTime

Všichni zaměstnanci společnosti vykazují svůj odpracovaný čas pod konkrétními úlohami a aktivitami do informačního systému MarkTime. Záznamy z tohoto systému později slouží jako podklad pro fakturaci. MarkTime je internetovou aplikací od české softwarové firmy CleverApp s.r.o. a je orientován především na detailní vykazování odpracovaného času na firemních úlohách. Svou funkcionalitou však pokrývá i jiné oblasti a je možné do něj dokoupit další moduly. V systému MarkTime pak lze efektivně řídit lidské zdroje, sledovat příjmy, výdaje a výslednou rentabilitu, generovat faktury atp.

MarkTime nabízí dvě aplikační rozhraní.^(viz příloha C) Prvním z nich je rozhraní zjednodušené, nebo též základní menu, kam mají přístup všichni zaměstnanci podniku. Toto rozhraní umožňuje zápis timesheetů, což jsou výkazy odpracovaného času řešitele úlohy. Podle charakteru zadané úlohy, uživatele a odpracované aktivity, systém automaticky nalezne a doplní do záznamu hodinovou fakturační sazbu. Standardní rozhraní dále umožňuje zobrazit uživatelům kalendář s vykázanými záznamy, které mohou

až do fakturace upravovat. Cílem tohoto rozhraní je nabídnout uživatelům pouze ty funkce, které opravdu potřebují. Výhodou je, že administrátor může povolit pouze potřebnou sadu záložek a tlačítek. Druhé rozhraní, které může administrátor uživatelům nabídnout je rozhraní standardní. V tomto rozhraní jsou dle přidělených práv zobrazeny i další moduly aplikace. K těmto modulům má zpravidla přístup vedení firmy, neboť je využívá pro rozhodování.

Projektovým manažerům slouží IS MarkTime ke kontrole odpracovaného času členů svého projektového týmu. Pro usnadnění a urychlení práce nabízí tento informační systém kromě svého internetového portálu i tzv. offline klienta^(viz příloha D) s možností exportu schůzek a událostí z aplikace MS Outlook. Projektoví manažeři dále využívají modul kapacitní plánování, kde alokují své zdroje na projekty a to vždy tři měsíce dopředu. V průběhu času se tyto kapacitní plány zpřesňují a upravují dle potřeb projektu.

4.3. Zvolená kritéria analýzy

Období vykazovaných činností bylo zvoleno tak, aby pokrylo největší počet projektových manažerů ve firemní divizi Projects. Proto bylo vybráno období v délce 6 měsíců od 1. 7. 2008 do 31. 12. 2008 a pracovní výkazy tak mohly být sledovány u 7 projektových manažerů. Do výzkumu nebyli záměrně zahrnuti externí zaměstnanci a zaměstnanci pracující na poloviční či jinak zkrácený úvazek.

Aby mohly být pracovní výkazy analyzovány, byly nejprve exportovány z informačního systému MarkTime do dokumentů aplikace MS Excel dle zvolených kritérií. Záznamy bylo nutné filtrovat po úlohách, aktivitách, klientech a pracovních pozicích. Výsledky analýzy byly převedeny do níže uvedených tabulek a grafů.

4.4. Výsledky analýzy

4.4.1. Vytíženost projektových manažerů

V této části výzkumu byla zkoumána vytíženost projektových manažerů. Z výsledků vyplývá, že projektoví manažeři společnosti ITEG, a.s. odpracují v průměru 178,79 hodin měsíčně. Na jeden pracovní den tak připadá 8,45 hod.

Tab. 1 Vytíženost PM

| | Pozice | Celkový počet hodin | Průměrný počet hodin za měsíc | Průměrný počet hodin za týden | Průměrný počet hodin za den |
|----|------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. | Senior project manager | 1146,25 | 191,04 | 45,13 | 9,03 |
| 2. | Senior project manager | 1059,00 | 176,50 | 41,69 | 8,34 |
| 3. | Project manager | 953,00 | 158,83 | 37,52 | 7,50 |
| 4. | Project manager | 1152,50 | 192,08 | 45,37 | 9,07 |
| 5. | Project manager | 1001,00 | 166,83 | 39,41 | 7,88 |
| 6. | Junior project manager | 1143,50 | 190,58 | 45,02 | 9,00 |
| 7. | Junior project manager | 1054,00 | 175,67 | 41,50 | 8,30 |
| | Celkový průměr | 1072,75 | 178,79 | 42,23 | 8,45 |

Zdroj: vlastní

V informačním systému podniku se nevykazuje půlhodinová přestávka na oběd, a proto není zohledněna ani v uvedeném hodinovém průměru. Do pracovního dne projektového manažera ji však musíme započítat. Vezmeme-li v potaz, že většina projektových manažerů firmy ITEG, a.s. pracuje od 9:00, setrvávají pak v pracovní činnosti do 18:15.

| 08:00 - 09:00 | 09:00 - 10:00 | 10:00 - 11:00 | 11:00 - 12:00 | 12:00 - 13:00 | 13:00 - 14:00 | 14:00 - 15:00 | 15:00 - 16:00 | 16:00 - 17:00 | 17:00 - 18:00 | 18:00 - 19:00 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | odpracovaný | | | P | | | | | | |

Obr. 6 Délka pracovního dne projektového manažera

Zdroj: vlastní

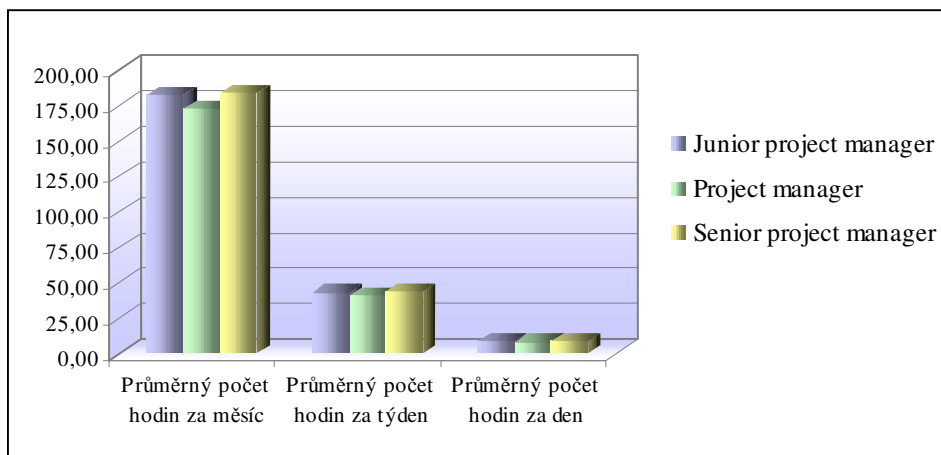
Srovnáme-li počty hodin odpracovaného času mezi jednotlivými pracovními pozicemi, zjistíme, že se počet vykazovaných hodin odlišuje jen minimálně. Můžeme tak usuzovat,

že zaměstnanci společnosti ITEG, a.s. jsou na pozicích junior project manager, project manager a senior project manager přibližně stejně vytížení. Možným důvodem může být to, že i když má projektový manažer senior na starost složitější projekty, zvládá své úkoly stejně rychle díky svým předešlým letitým zkušenostem.

Tab. 2 Odpracovaný čas dle pracovní pozice

| Období | Junior project manager | Project manager | Senior project manager |
|-------------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| Průměrný počet hodin za měsíc | 183,13 | 172,58 | 183,77 |
| Průměrný počet hodin za týden | 43,26 | 40,77 | 43,41 |
| Průměrný počet hodin za den | 8,65 | 8,15 | 8,68 |

Zdroj: vlastní



Obr. 7 Odpracovaný čas PM dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Celkově můžeme říci, že práce projektových manažerů patří mezi časově náročná povolání. Uvedené výsledky uvádí pouze průměrné počty, avšak ve skutečnosti musí občas projektový manažer řešit vzniklé problémy ve velmi krátkém čase. V takovém případě se v daném období dostane vysoko nad hranici uvedeného průměrného počtu odpracovaných hodin a často si nosí svou práci i domů. Jedná se hlavně o studium a přípravu nejrůznějších materiálů, na kterou v práci nezbyvá čas.

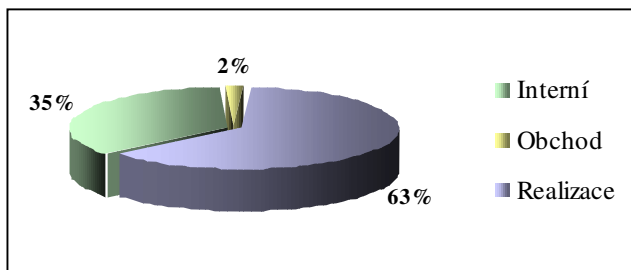
4.4.2. Aktivity projektových manažerů

Projektoví manažeři vykazují u každé aktivity její typ (úlohu). Vybírají vždy ze tří možností, kterými jsou skupiny interní, obchod a realizace. Pod interními aktivitami se vykazuje čas odpracovaný na interních úkolech či projektech. Obchod v sobě zahrnuje činnosti předcházející realizaci projektu a samotná realizace je práce na projektu pro klienta firmy.

Tab. 3 Odpracovaný čas dle typu prováděné aktivity

| | Pozice | Interní | Obchod | Realizace | Celkový počet hodin |
|----|------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------------|
| 1. | Senior project manager | 454,75 | 16,75 | 674,75 | 1146,25 |
| 2. | Senior project manager | 361,00 | 11,00 | 687,00 | 1059,00 |
| 3. | Project manager | 570,50 | 36,50 | 346,00 | 953,00 |
| 4. | Project manager | 385,50 | 7,50 | 759,50 | 1152,50 |
| 5. | Project manager | 259,00 | 21,00 | 721,00 | 1001,00 |
| 6. | Junior project manager | 346,50 | 53,00 | 744,00 | 1143,50 |
| 7. | Junior project manager | 264,00 | 6,00 | 784,00 | 1054,00 |
| | Celkový průměr | 377,32 | 21,68 | 673,75 | 1072,75 |

Zdroj: vlastní



Obr. 8 Typ vykazované aktivity PM

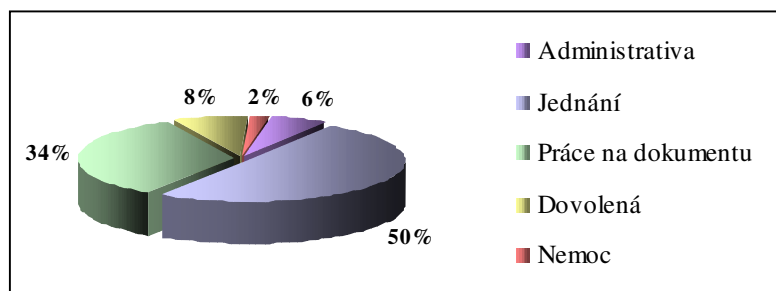
Zdroj: vlastní

Z grafických výsledků vyplývá, že projektoví manažeři tráví nejvíce času prací pro klienty. Je to téměř dvojnásobek času, který tráví na úkolech interních. Obchodu se projektoví manažeři věnují jen minimálně, neboť tyto činnosti ve firmě zajišťuje account manager.

Tab. 4 Odpracovaný čas na všech aktivitách

| Pracovní pozice | Administrativa | Jednání | Práce na dokumentu | Dovolená | Nemoc | Celkový počet hodin |
|---------------------------|----------------|---------------|--------------------|--------------|--------------|---------------------|
| 1. Senior project manager | 69,00 | 539,50 | 381,25 | 52,50 | 104,00 | 1146,25 |
| 2. Senior project manager | 64,50 | 611,00 | 263,00 | 115,50 | 5,00 | 1059,00 |
| 3. Project manager | 81,00 | 528,00 | 297,00 | 47,00 | 0,00 | 953,00 |
| 4. Project manager | 63,00 | 597,50 | 353,00 | 123,00 | 16,00 | 1152,50 |
| 5. Project manager | 30,00 | 535,25 | 330,75 | 105,00 | 0,00 | 1001,00 |
| 6. Junior project manager | 76,00 | 513,50 | 448,00 | 80,00 | 26,00 | 1143,50 |
| 7. Junior project manager | 45,00 | 477,00 | 476,00 | 56,00 | 0,00 | 1054,00 |
| Celkový průměr | 61,21 | 543,11 | 364,14 | 82,71 | 21,57 | 1072,75 |

Zdroj: vlastní

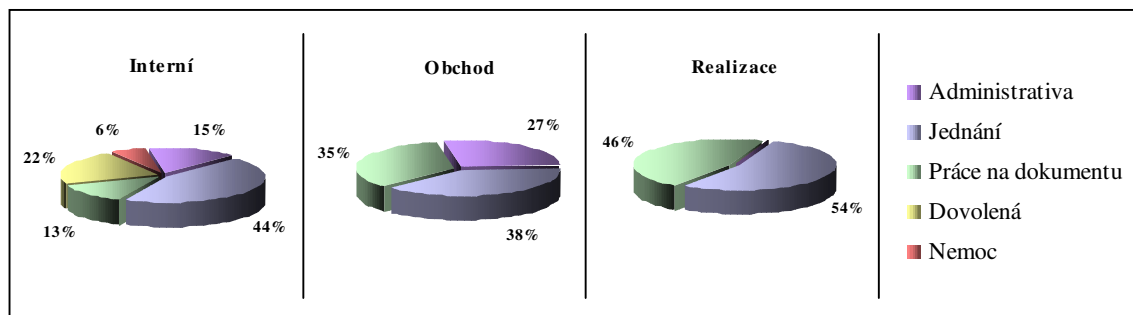


Obr. 9 Celkový odpracovaný čas PM na všech aktivitách

Zdroj: vlastní

Z výsledků analýzy je patrné, že nejčastější aktivitou projektových manažerů jsou jednání (50 % veškerých aktivit). Druhou nejčetnější aktivitou je práce na dokumentu, která činí přibližně třetinu ze všech vykazovaných činností. Úkoly spojené s administrativou tvoří 6 %. V grafu jsou procentuálně zachyceny i položky dovolená a nemoc, které se rovněž vykazují do IS MarkTime jako aktivity.

Následující srovnání zachycuje rozdíly mezi interními činnostmi, obchodními aktivitami a aktivitami při realizaci projektu:



Obr. 10 Srovnání podílu činností PM dle typu aktivity

Zdroj: vlastní

U všech typů aktivit bylo v odpovědích projektových manažerů nejčastěji zastoupeno jednání. Nejrůznější schůzky a jednání tvoří 44 % interních činností, 38 % obchodních aktivit a 54 % aktivit na realizaci projektu. Práce na dokumentu byla nejvíce zastoupena u realizace (46 %) a obchodu (35 %). Administrativa se objevuje pouze u interních (15 %) a obchodních (27 %) činností.

Z informačního systému MarkTime byly zjištěny také konkrétní činnosti projektových manažerů dle zmíněného typu aktivity:

4.4.2.1. Interní

– jednání

Mezi nejčastější interní aktivity ve firmě ITEG, a.s. patří koordinační schůzky nad projekty, schůzky za účelem alokace zdrojů a schůzky sloužící ke stanovení a vyhodnocení osobních cílů s nadřízeným. Mezi interní aktivity byla řazena i výuka anglického jazyka.

– práce na dokumentu

Pod aktivitou „práce na dokumentu“ se vykazují činnosti typu vytváření interních metodik, pravidel, šablon projektových dokumentů, check listů atp. Příkladem metodiky může být metodika řízení projektů, metodika řízení dokumentů či metodika řízení rizik. Do uvedené kategorie spadá též příprava prezentací na interní porady projektových

manažerů či tvorba nejrůznějších manuálů. Uživatelské příručky se vytváří k šablonám projektových dokumentů nebo k používaným firemním aplikacím a systémům.

– **administrativa**

Administrativní aktivitou projektových manažerů je např. vytváření interních objednávek, pracovních výkazů či akceptačních protokolů. Za administrativu se považuje též studium a příprava na různé certifikace projektových manažerů, aktualizace projektových dokumentů, kontrola vykazování členů projektového týmu a ostatní činnosti, které není možno zařadit do kategorií „jednání“ a „práce na dokumentu“.

4.4.2.2. Obchod

Jelikož obchodní činnosti ve firmě zajišťuje account manager, projektoví manažeři vykazují na tyto aktivity jen minimum svých odpracovaných hodin. Z pracovních výkazů bylo možné zjistit, že se jednalo především o tyto konkrétní aktivity:

– **jednání**

U aktivit spojených s obchodem vykazují projektoví manažeři různá jednání o nabídkách a smlouvách o projektu.

– **práce na dokumentu**

Do této kategorie jsou vykazovány činnosti, jako je příprava a kompletace nabídky nebo smlouvy.

– **administrativa**

Za administrativu může být považováno zpracovávání či studium podkladů pro začínající projekt, není-li žádný dokument přímo vytvářen.

4.4.2.3. Realizace

– jednání

Pod realizací se vykazují všechny schůzky související s probíhajícím projektem. Jsou to především schůzky řídicího výboru, schůzky týmu vedení projektu a schůzky realizačního týmu. Mohou to být schůzky s dodavatelem, koordinační schůzky se zadavatelem atp. Do kategorie „jednání“ patří i přípravy na jednání a tvorba zápisů.

– práce na dokumentu

Při realizaci projektu vzniká velké množství nejrůznějších dokumentů. Projektoví manažeři mohou vytvářet metodiky, koncepce, pravidla a směrnice, analýzy, projektovou dokumentaci, dokumenty k různým procesům, řídicí dokumentaci aj. Základní projektová dokumentace byla představena v teoretické části této práce. Projektoví manažeři vykazovali svůj odpracovaný čas především na tvorbu časových harmonogramů k projektům a vytváření status reportů a základních karet projektů. Tyto dokumenty se totiž musí, dle dohodnutých pravidel, neustále aktualizovat.

– administrativa

V rámci realizace projektu nevykázali projektoví manažeři ITEG, a.s. žádný odpracovaný čas na administrativu projektu. Všechny činnosti byly zařazeny do kategorií předchozích.

4.4.2.4. Ostatní činnosti

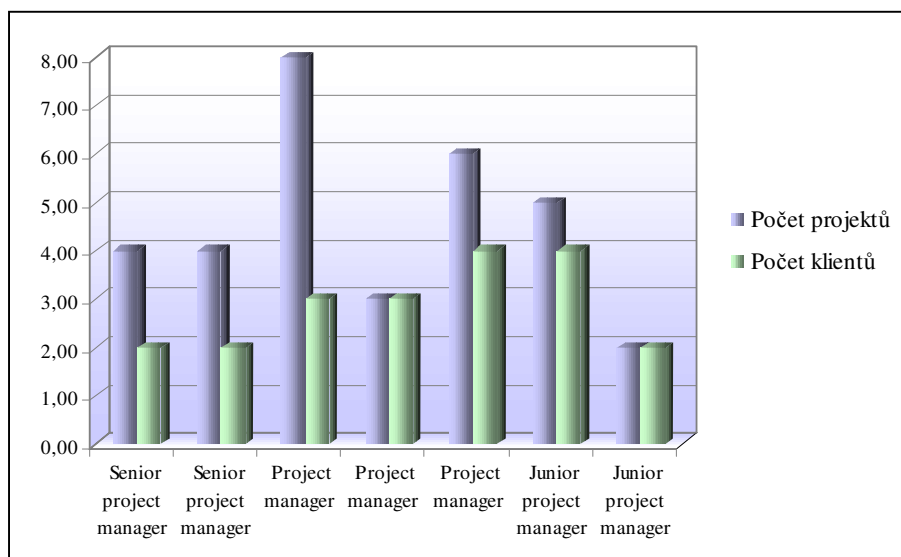
V práci projektových manažerů existují i činnosti, které není možno z pracovních výkazů vyčíst. Mezi takové aktivity patří např. e-mailová korespondence či telefonní hovory. Komunikace obecně patří k nejdůležitějším aktivitám projektových manažerů a je provázána se všemi ostatními činnostmi.

4.4.3. Projekty a klienti

Tab. 5 Počty projektů a klientů PM

| | Pozice | Počet projektů | Počet klientů |
|----|------------------------|----------------|---------------|
| 1. | Senior project manager | 4,00 | 2,00 |
| 2. | Senior project manager | 4,00 | 2,00 |
| 3. | Project manager | 8,00 | 3,00 |
| 4. | Project manager | 3,00 | 3,00 |
| 5. | Project manager | 6,00 | 4,00 |
| 6. | Junior project manager | 5,00 | 4,00 |
| 7. | Junior project manager | 2,00 | 2,00 |
| | Celkový průměr | 4,57 | 2,86 |

Zdroj: vlastní



Obr. 11 Počty projektů a klientů PM

Zdroj: vlastní

Během sledovaného půlročního období pracovali projektoví manažeři v průměru na 4 – 5 projektech a svou práci vykonávali v průměru pro 3 různé klienty. Z tohoto výsledku můžeme usuzovat, že práce projektového manažera je velice různorodá. Během své práce se projektový manažer potká s mnoha lidmi a z toho plynou i požadavky na jeho komunikační a další schopnosti.

5. Dotazník projektovým manažerům

Ve druhé části výzkumu byl za výzkumnou metodu zvolen a použit dotazník.

5.1. Respondenti

Dotazník byl předložen 38 respondentům, kteří odpovídali na 16 otázek. Byl vyhotoven v programu MS Word ve formě zaškrtačacího formuláře. ^(viz příloha E) Respondenti byli projektoví manažeři z různých typů společností. 12 projektových manažerů bylo z malých internetových společností zabývajících se tvorbou internetových stránek. 11 osob pocházelo z malých konzultantských firem specializujících se na projektové řízení a 15 respondentů bylo z řad projektových manažerů velkých telekomunikačních společností.

5.2. Výsledky dotazníku

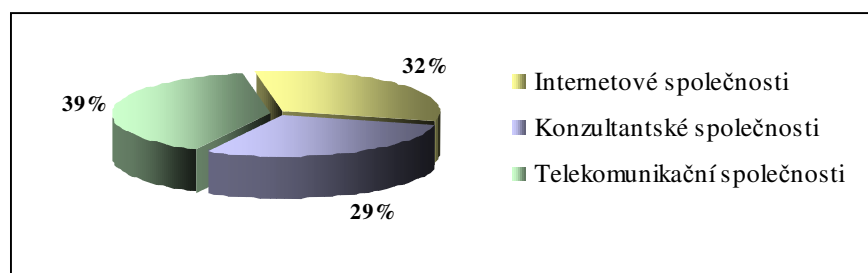
První dvě otázky v dotazníku posloužily pro srovnávání výsledků dle typu společnosti a typu pracovní pozice. Nejzajímavější výsledky vzešlé z těchto srovnání byly převedeny do grafů a jsou uvedeny u výsledků některých otázek.

Otázka č. 1 zjišťovala velikost organizace, což posloužilo pro pozdější třídění výsledků. Dotazníky mohly být pomocí této otázky rozřazeny na malé internetové společnosti a velké telekomunikační firmy. Projektoví manažeři rovněž malých, ale konzultantských společností byli dotazováni separátně a většinou osobně. S větším množstvím příchozích e-mailů od různých projektových manažerů bylo toto třídění potřebné.

Otázka č. 2 měla za úkol zjistit, jaká je pracovní pozice dotazovaného. Tím bylo zajištěno, že se výzkumu zúčastní pouze projektoví manažeři. Pokud někdo v dotazníku uvedl jinou pozici než projektový manažer, např. programový ředitel, byl z výzkumu vyřazen.

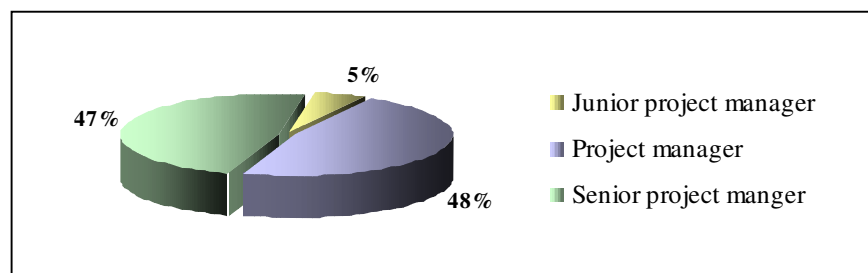
Do výsledků dotazníku byly zařazeny pouze pracovní pozice junior project manager, project manager a senior project manager.

Následující grafy zachycují poměr počtu dotazovaných projektových manažerů dle typu organizace a pracovní pozice:



Obr. 12 Dotazování PM dle typu organizace

Zdroj: vlastní



Obr. 13 Dotazování PM dle typu pracovní pozice

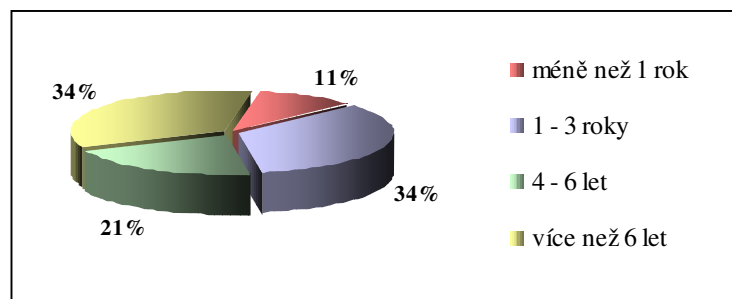
Zdroj: vlastní

Zatímco typy společností byly ve výzkumu zastoupeny rovnoměrně, u typů pracovních pozic odpovídalo pouze 5 % osob z řad projektových junior manažerů. Do srovnání výsledků dle pracovní pozice tak nebyli tito projektoví junior manažeři zahrnuti a srovnávaly se pouze pozice project manager a senior project manager.

5.2.1. Délka působení a vytíženost PM

Otázka č. 3:

„Jak dlouho pracujete v oblasti projektového managementu?“

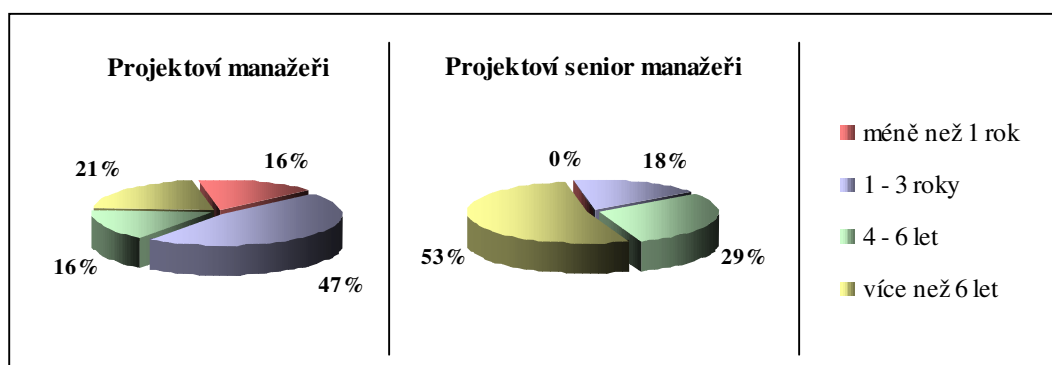


Obr. 14 Počet let strávených v oblasti projektového managementu

Zdroj: vlastní

34 % dotazovaných projektových manažerů působí v oblasti projektového řízení více než 6 let. Stejně procento respondentů se v této oblasti pohybuje 1 – 3 roky. U přibližně pětiny dotazovaných je délka jejich působení 4 – 6 let a přibližně desetina pracuje v projektovém managementu méně než 1 rok.

U této otázky je zajímavé srovnání mezi projektovými manažery a projektovými senior manažery:



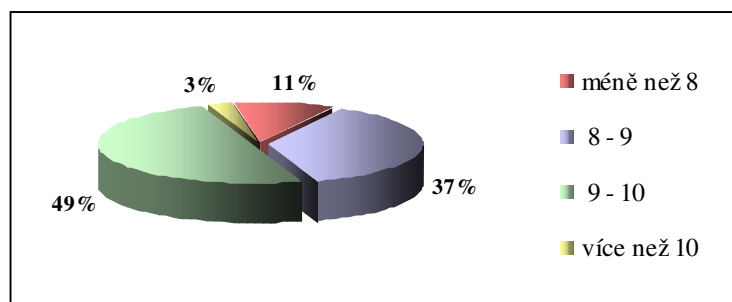
Obr. 15 Srovnání počtu let v projektovém managementu dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Z výsledku grafu vyplývá, že se projektovým manažerem seniorem stává někdo, kdo se projektovému řízení věnuje již delší dobu. 53 % dotazovaných projektových senior manažerů působí v projektovém managementu déle než 6 let, zatímco největší procento projektových manažerů (47%) uvedlo svou délku působení v rozpětí 1- 3 roky.

Otázka č. 4:

„Kolik hodin denně v průměru pracujete?“

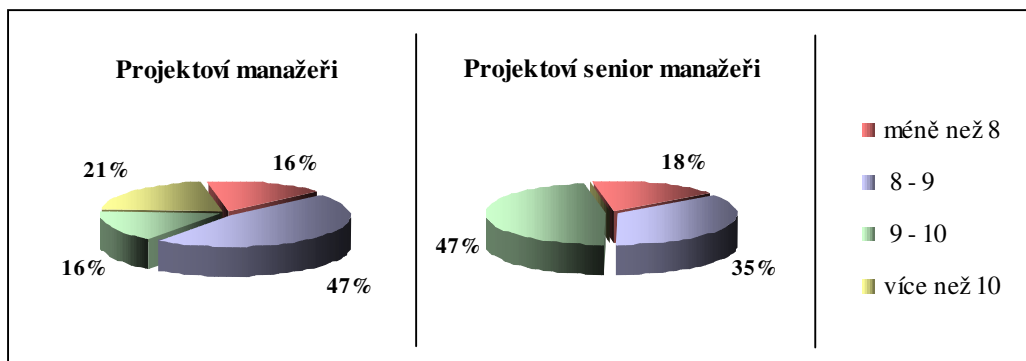


Obr. 16 Průměrný počet odpracovaných hodin za den

Zdroj: vlastní

Téměř polovina všech dotazovaných projektových manažerů uvedla průměrný denní počet odpracovaných hodin 9 – 10. U 37 % respondentů trvá jejich průměrný pracovní den 8 – 9 hodin. Rovněž se tak potvrdila úvaha o náročnosti práce projektových manažerů.

U této otázky opět uvádíme srovnání dle pracovní pozice:



Obr. 17 Srovnání průměrného počtu odpracovaných hodin dle pracovní pozice

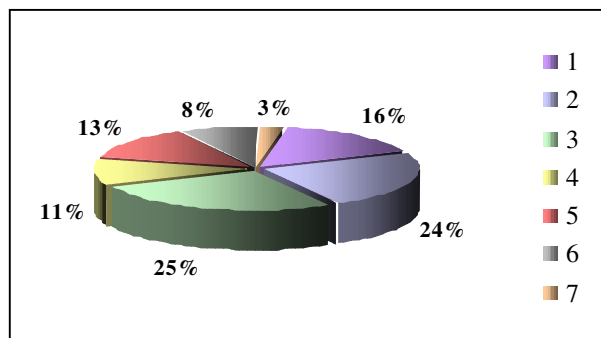
Zdroj: vlastní

47 % projektových manažerů pracuje v průměru 8 – 9 hodin denně a 21 % pracuje dokonce déle než 10 hodin. U projektových senior manažerů tvoří největší procento (47) 9 – 10 hodin. Výsledky jsou však poměrně vyrovnané a neprokazují větší vytíženost u některé z pracovních pozic.

5.2.2. Projekty

Otázka č. 5:

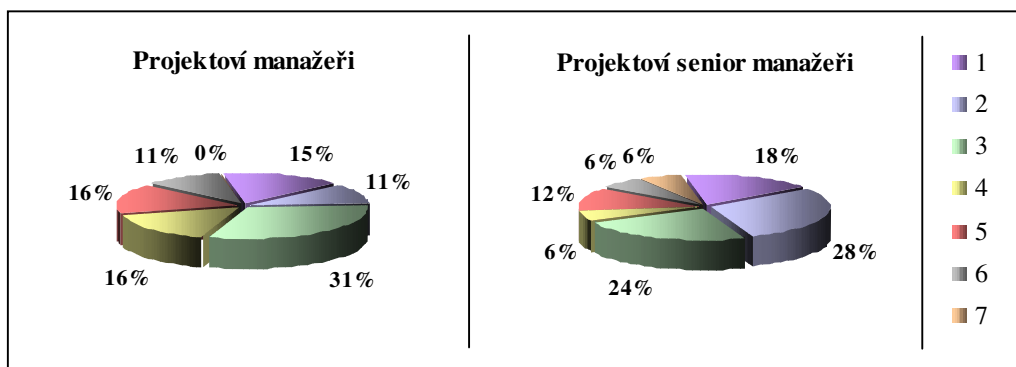
„Na kolika projektech se v současné době podílíte?“



Obr. 18 Počet projektů, na kterých se PM podílí

Zdroj: vlastní

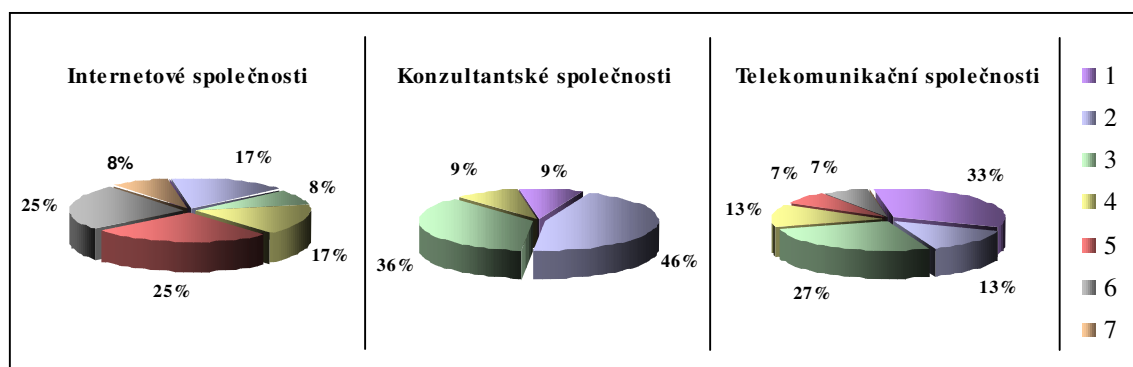
Projektoví manažeři se nejvíce podílí na 2 – 3 projektech současně. 2 projekty uvedlo 24 % a 3 projekty 25 % dotazovaných. V následujícím srovnání jsou uvedeny rozdíly mezi projektovými manažery a projektovými senior manažery:



Obr. 19 Srovnání počtu projektů, na kterých se PM podílí dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Největší procento projektových manažerů se podílí na 3 projektech a nejvíce projektových senior manažerů se dle grafu podílí na 2 projektech. Obecně lze usuzovat, že profesně starší a zkušenější projektoví senior manažeři se podílí na menším množství větších a složitějších projektů. Většinou je zvykem svěřovat těmto lidem nejdůležitější projekty z pohledu organizace.



Obr. 20 Srovnání počtu projektů, na kterých se PM podílí dle typu společnosti

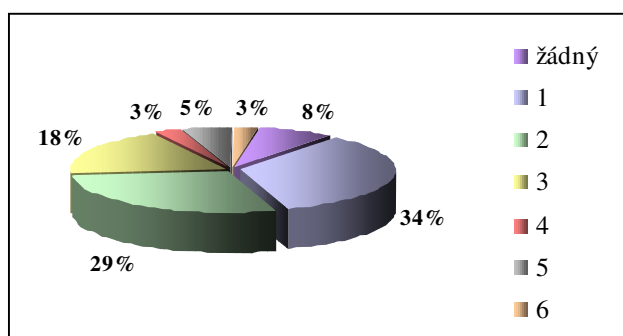
Zdroj: vlastní

Počty projektů, na kterých projektoví manažeři pracují, se zásadně liší v závislosti na typu organizace. Polovina všech dotazovaných projektových manažerů internetových firem uvedla, že se podílí na 5 - 6 projektech. Projektoví manažeři konzultantských společností pracují nejvíce na 2 projektech (46 %). Na 3 projektech se podílí 36 % těchto respondentů. U telekomunikačních společností se projektoví manažeři podílí nejvíce na 1 projektu (22 %). Možnost 3 projekty označilo 27 % dotazovaných.

U malých internetových společností je počet projektů výrazně vyšší než u ostatních typů společností. Je to zřejmě způsobeno tím, že projekty v tomto typu organizací jsou menšího rozsahu a trvají kratší dobu. Velké telekomunikační firmy, ale i malé firmy konzultantské se zaměřují většinou na menší množství projektů většího rozsahu s delší dobou trvání.

Otázka č. 6:

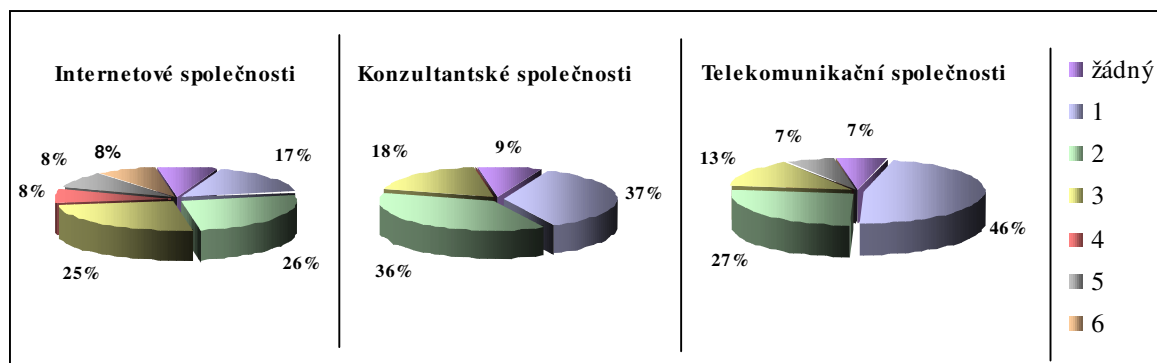
„Kolik projektů v současnosti řídíte?“



Obr. 21 Počet projektů, které PM řídí

Zdroj: vlastní

Otázka č. 6 zjišťovala, kolik projektů je projektovými manažery skutečně řízeno. Výsledkem je, že projektoví manažeři většinou přímo řídí 1 – 3 projekty. 34 % dotazovaných uvedlo 1 projekt, 29 % uvedlo 2 projekty a 18 % uvedlo projekty 3. Srovnání počtu řízených projektů vypadá mezi různými typy organizací takto:



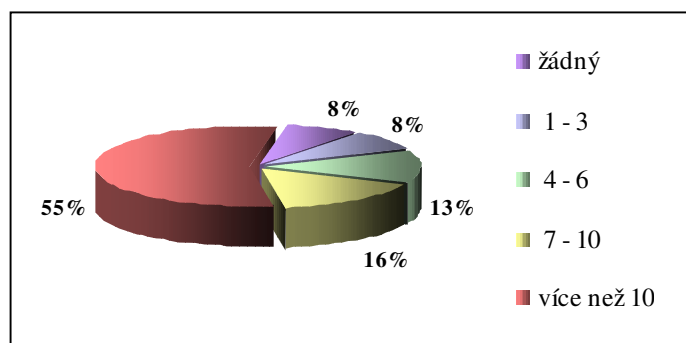
Obr. 22 Srovnání počtu projektů, které PM řídí dle typu společnosti

Zdroj: vlastní

Přibližně polovina dotazovaných projektových manažerů internetových společností řídí 2 – 3 projekty. U konzultantských společností řídí projektoví manažeři v průměru nejvíce 1 – 2 projekty a u telekomunikačních společností je to převážně 1 projekt. Výsledek opět poukazuje na to, že v internetových společnostech je řízeno větší množství menších projektů. Konzultantské firmy se zaměřují na malé množství větších projektů a projektoví manažeři velkých telekomunikačních firem řídí většinou 1 – 2 rozsáhlé projekty.

Otázka č. 7:

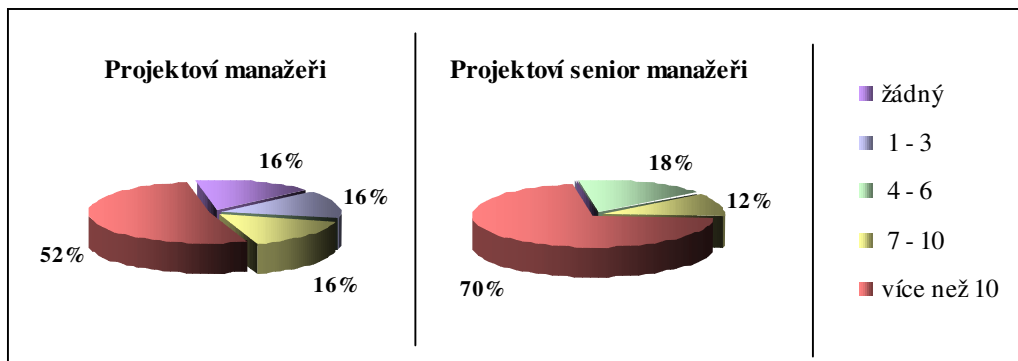
„Kolik projektů jste již v profesní kariéře řídil(a)?“



Obr. 23 Počet projektů, které PM řídil

Zdroj: vlastní

Největší procento (55 %) dotazovaných projektových manažerů již ve své profesní kariéře řídilo více než 10 projektů. Zajímavé je srovnání z hlediska pracovní pozice:



Obr. 24 Srovnání počtu řízených projektů PM dle pracovní pozice

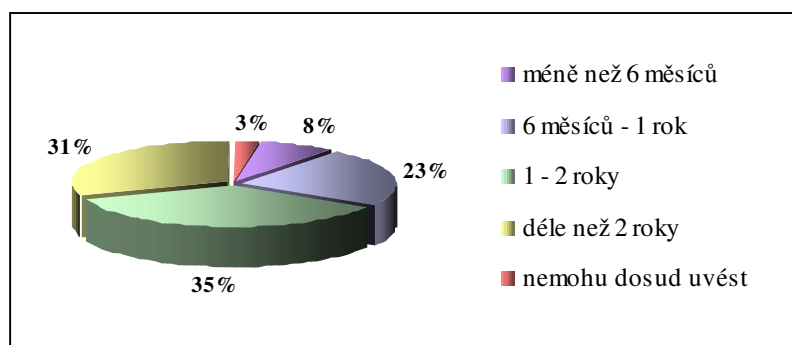
Zdroj: vlastní

52 % projektových manažerů ve své profesní kariéře řídilo více než 10 projektů. U projektových senior manažerů řídilo 70 % respondentů více než 10 projektů. Z výsledků grafů je zřejmé, že projektoví senior manažeři již mají za sebou větší množství řízených projektů než projektoví manažeři. U projektových senior manažerů se dokonce neobjevuje žádný, který by uvedl menší počet než 4 – 6 řízených projektů.

Otázky č. 8 a 9 zjišťovaly délku trvání nejdelšího projektu, na kterém se projektový manažer podílel nebo který přímo řídil.

Otázka č. 8:

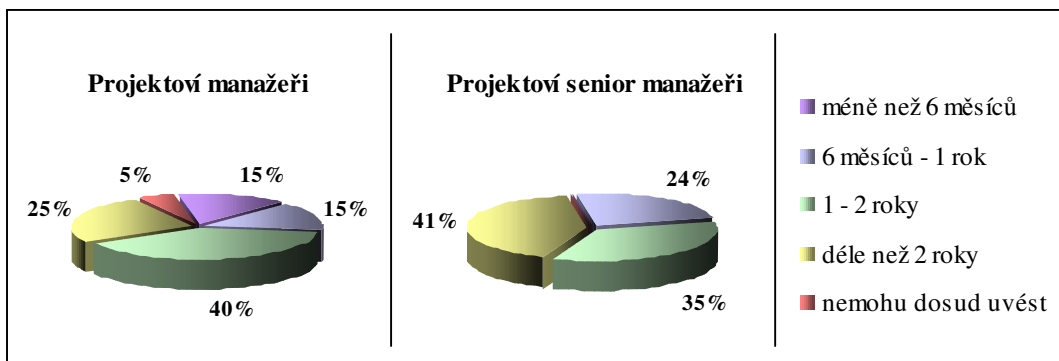
„Jak dlouho trval nejdelší projekt, do kterého jste byl(a) zapojen(a)?“



Obr. 25 Délka trvání nejdelšího projektu, do kterého byl PM zapojen

Zdroj: vlastní

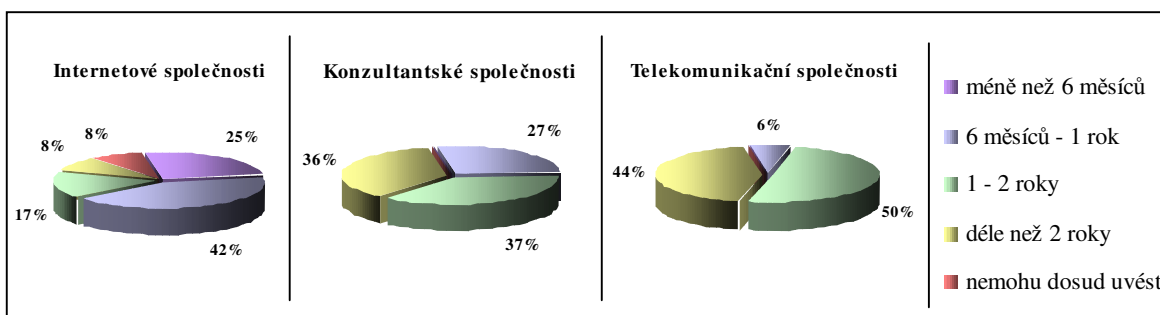
Nejčastější odpovědí u této otázky bylo, že doba trvání nejdelšího projektu, do kterého byl projektový manažer zapojen, byla 1 – 2 roky (35 %) nebo déle než 2 roky (31 %).



Obr. 26 Srovnání nejdelšího projektu, na kterém se PM podílel dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Při srovnání výsledků dle typu pracovní pozice můžeme říci, že se projektoví senior manažeři podílejí na časově delších projektech s dobou trvání min. 6 měsíců – 1 rok. Největší procento těchto manažerů uvedlo, že se účastnilo projektu rozsahem delším než 2 roky. Nejvíce projektových manažerů pracovalo na projektu trvajícím 1 – 2 roky. Objevují se u nich ale i projekty kratšího trvání. Díky této otázce byla opět potvrzena skutečnost, že projektoví senior manažeři jsou přidělováni na největší, nejdéle trvající a nejdůležitější projekty společnosti.



Obr. 27 Srovnání nejdelšího projektu, na kterém se PM podílel dle typu společnosti

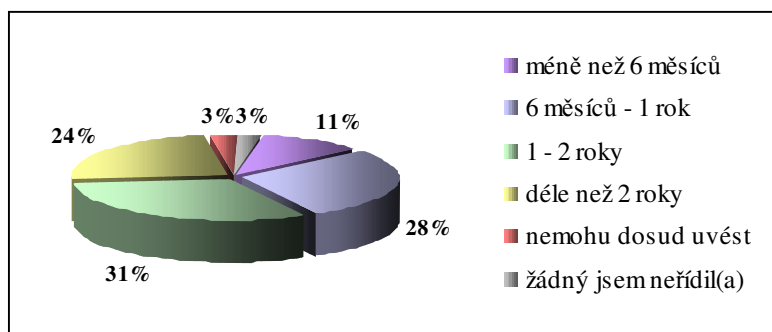
Zdroj: vlastní

U 42 % respondentů z internetových společností trval nejdelší projekt 6 měsíců – 1 rok. Čtvrtina dotazovaných uvedla dobu trvání projektu dokonce kratší než 6 měsíců. Projektoví manažeři konzultantských a telekomunikačních společností se již většinou

podíleli na projektu, který trval více než 1 rok. V internetových firmách se nenašel nikdo, kdo by se nikdy neúčastnil projektu delšího než 6 měsíců.

Otázka č. 9:

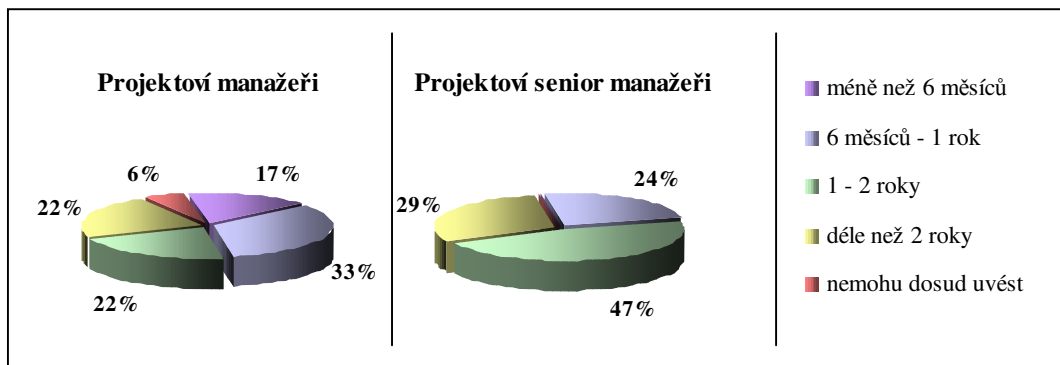
„Jak dlouho trval nejdelší projekt, který jste řídil(a)?“



Obr. 28 Délka trvání nejdelšího projektu, který PM řídil

Zdroj: vlastní

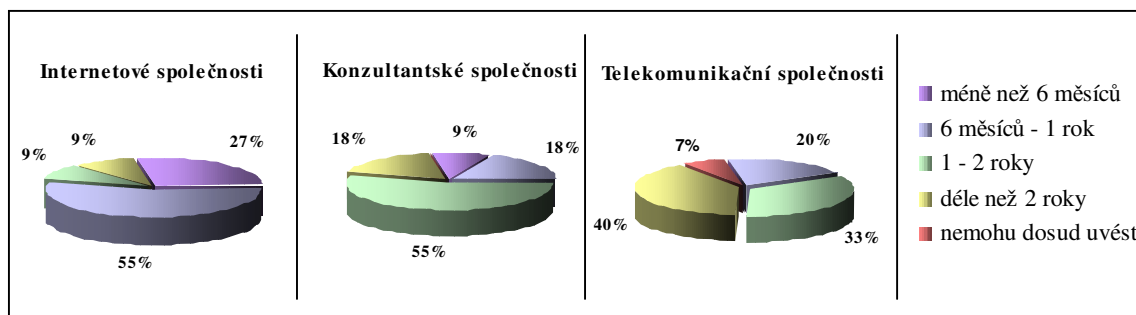
31 % projektových manažerů označilo dobu trvání nejdelšího projektu v délce 1 – 2 roky. Druhou nejčastější odpovědí (28 %) byla doba trvání v řídicí roli 6 měsíců – 1 rok.



Obr. 29 Srovnání trvání nejdelšího projektu, který PM řídil dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Nejvíce projektových manažerů (33 %) řídilo projekt v délce 6 měsíců – 1 rok. U projektových senior manažerů je patrná absence řízení projektů kratších než 1 rok. 47 % dotazovaných již řídilo projekt trvajícím 1 – 2 roky a 29 % dotazovaných projektových senior manažerů řídilo projekt, který trval déle než 2 roky.



Obr. 30 Srovnání trvání nejdelšího projektu, který PM řídil dle typu společnosti

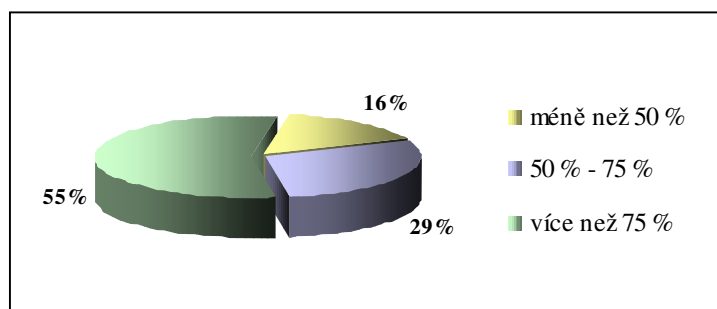
Zdroj: vlastní

U 55 % dotazovaných projektových manažerů z internetových společností trval nejdelší jimi řízený projekt 6 měsíců – 1 rok a u 27 % těchto projektových manažerů trval nejdelší projekt méně než 6 měsíců. U konzultantských společností řídilo nejvíce projektových manažerů (55 %) svůj nejdelší projekt 1 – 2 roky. V telekomunikačních společnostech se našlo 40 % projektových manažerů, kteří již řídili projekt trvajícím déle než 2 roky. Výsledky potvrzují zmíněnou odlišnost doby trvání projektů dle různých typů organizací.

5.2.3. Aktivity

Otázka č. 10:

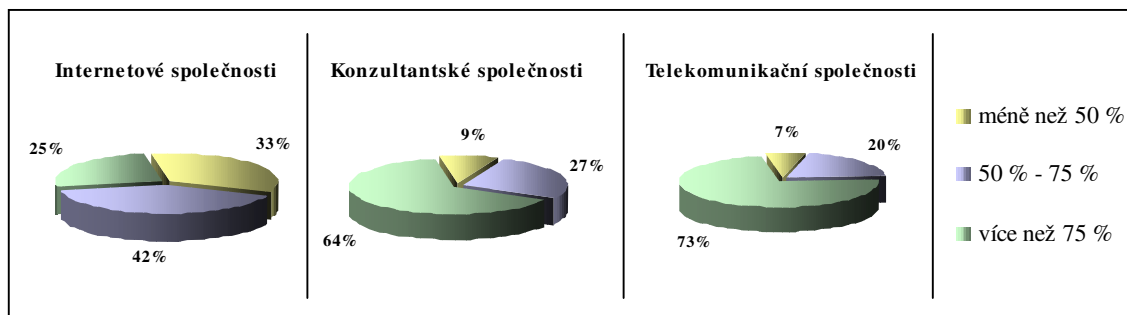
„Jakou část pracovního času trávíte prací na projektech?“



Obr. 31 Podíl pracovní doby strávený prací na projektech

Zdroj: vlastní

Více než polovina všech dotazovaných projektových manažerů tráví na projektech více než 75 % pracovního času. 29 % tráví prací na projektech 50 – 75 % a pouze 16 % respondentů uvedlo méně než 50 % času.



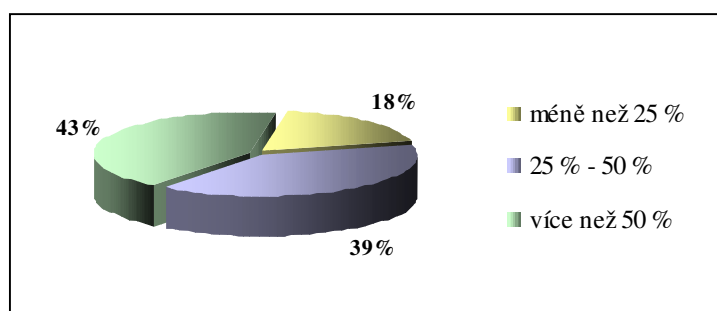
Obr. 32 Srovnání podílu doby strávené prací na projektech dle typu společnosti

Zdroj: vlastní

Zatímco u internetových společností tráví nejvíce dotazovaných projektových manažerů na projektech 50 – 75 % pracovního času, u konzultantských a telekomunikačních společností je to více než 75 % času. Třetina projektových manažerů z internetových společností přiznala, že tráví prací na projektech dokonce méně než 50 % pracovního času.

Otázka č. 11:

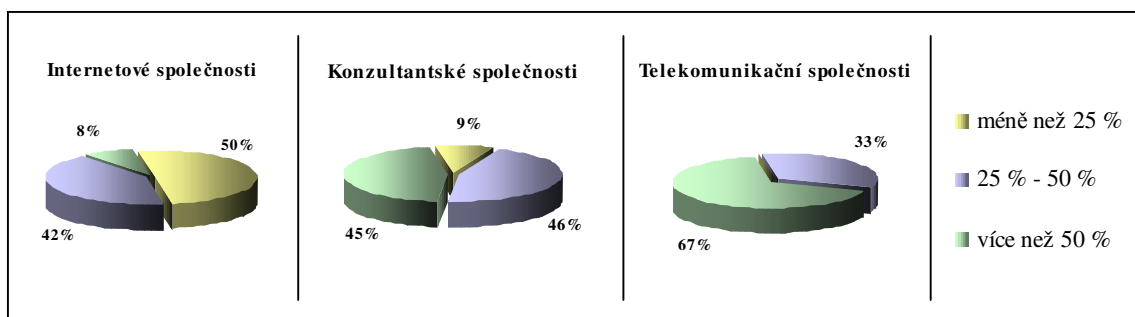
„Jakou část pracovního času trávíte řízením projektů?“



Obr. 33 Podíl pracovní doby strávený řízením projektů

Zdroj: vlastní

43 % všech respondentů uvedlo, že řízením projektů stráví více než 50 % svého pracovního času. 39 % projektových manažerů označilo možnost 25 – 50 % času a 18 % řídí projekty menší částí než 25 % času. Zajímavé je opět srovnání napříč organizacemi:

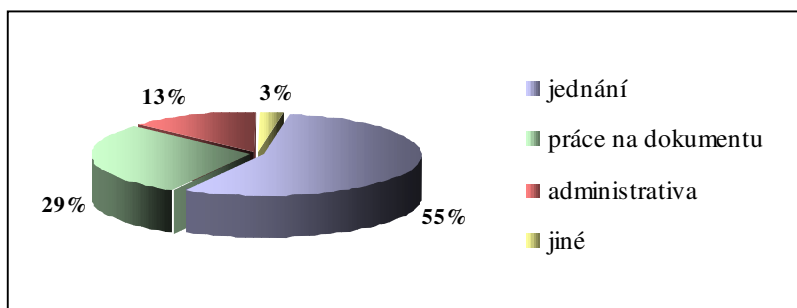


Obr. 34 Srovnání podílu doby strávené řízením projektů dle typu společnosti

Zdroj: vlastní

Polovina projektových manažerů malých internetových firem uvedla, že tráví řízením projektů méně než 25 % pracovního času. Dalších 42 % z nich řídí projekty v rozsahu 25 % – 50 % času. Projektoví manažeři konzultantských firem a telekomunikačních společností se řízením projektů zabývají delší dobu. U konzultantských firem označilo odpověď více než 50 % času 45 % dotazovaných a u telekomunikačních společností to bylo 67 % projektových manažerů.

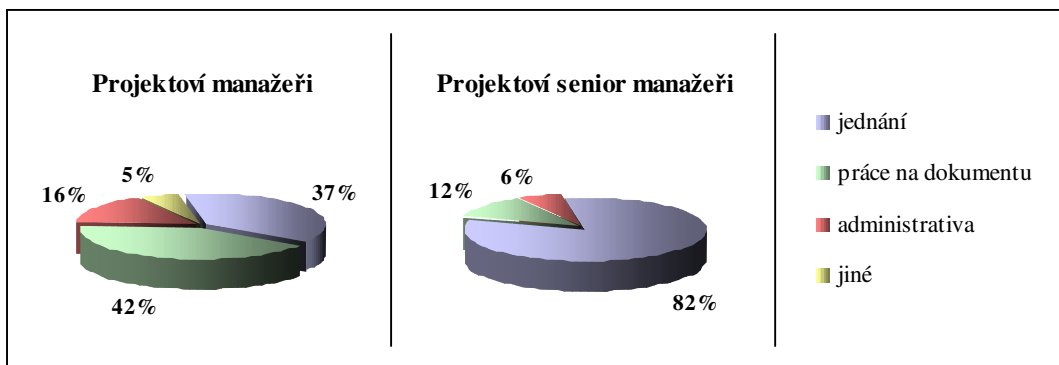
Otázka č. 12: „Jaké pracovní aktivity věnujete nejvíce času?“



Obr. 35 Aktivity projektových manažerů

Zdroj: vlastní

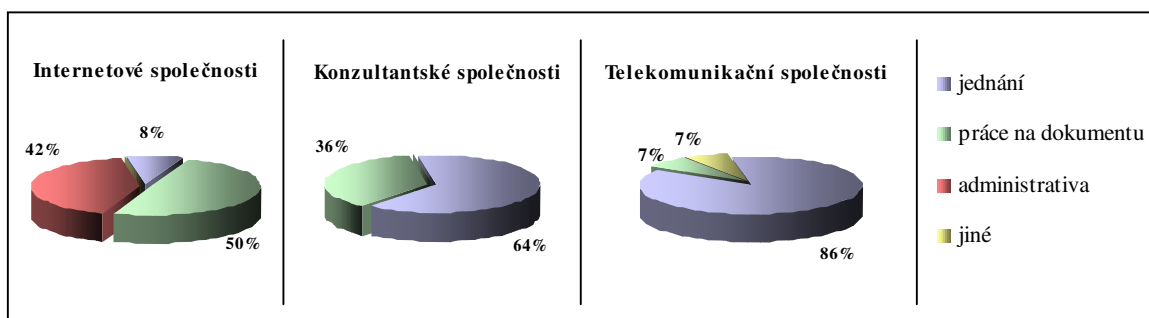
Nejčastější aktivitou projektových manažerů jsou dle výsledků dotazníku různé schůzky a jednání. Tuto možnost uvedlo 55 % respondentů. 29 % je zastoupena činností práce na dokumentu, 13 % připadlo na administrativní činnosti a 3 % projektových manažerů uvedlo činnosti jiné. Jednalo se rovněž o klíčové aktivity, komunikaci a koordinaci, které však mohou být brány spíše jako schopnosti zastoupené v možnosti schůzky a jednání.



Obr. 36 Srovnání aktivit projektových manažerů dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní

Při srovnávání výsledků dle pracovní pozice vyplynulo, že projektoví senior manažeři tráví mnohem více času (82 %) jednáními než projektoví manažeři (37 %). Podobné procento projektových manažerů (42 %) tráví největší část svého pracovního času prací na nejrůznějších dokumentech. Může to být vytváření projektové dokumentace, reportingů, harmonogramů, psaní projektových metodik aj. Projektoví senior manažeři vystupují především na mnoha koordinačních schůzkách a vyjednávání o projektu.



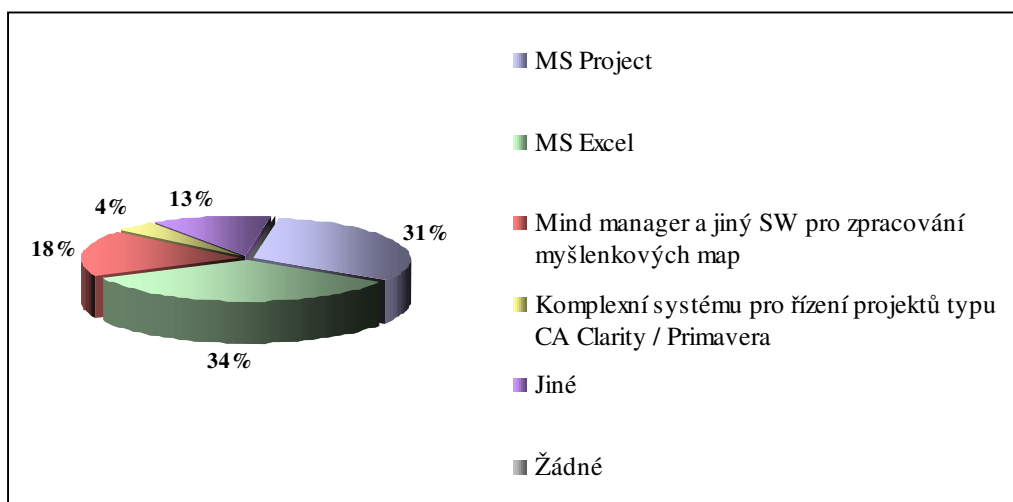
Obr. 37 Srovnání aktivit projektových manažerů dle typu společnosti

Zdroj: vlastní

Z hlediska různých typů organizací se výsledky značně odlišují u internetových společností. Polovina projektových manažerů těchto společností věnuje nejvíce pracovního času práci na dokumentu, dalších 42 % respondentů se nejvíce zabývá administrativou a pouze 8 % tráví nejvíce času jednáními. Nejčastější aktivitou projektových manažerů konzultantských společností jsou jednání (64 %). U telekomunikačních společností je stejná aktivita zastoupena dokonce 86 %.

5.2.4. SW Nástroje

Otázka č. 13: „Jaké SW nástroje používáte při řízení projektů?“



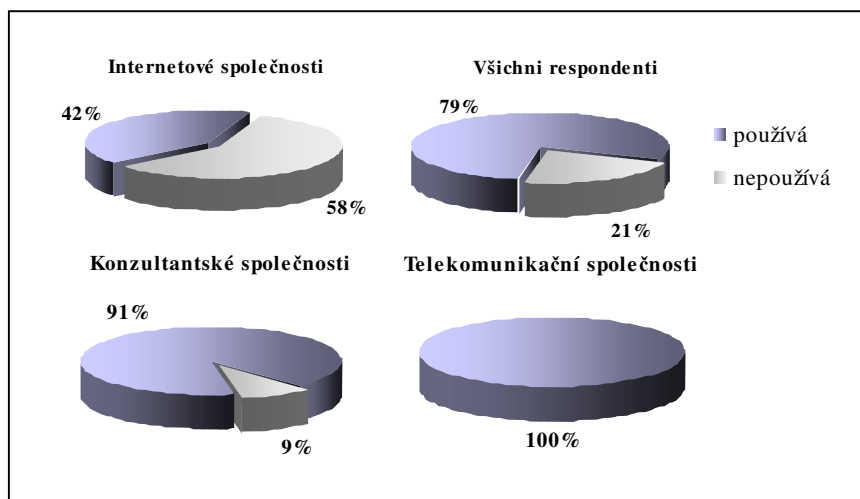
Obr. 38 SW nástroje projektového manažera

Zdroj: vlastní

Nejvíce používanými softwarovými nástroji při řízení projektů jsou MS Excel (34 %) a MS Project (31 %). Mind manager a jiný SW na zpracování myšlenkových map je zastoupen 18 %. Komplexní systémy pro řízení projektů jsou zastoupeny pouze 4 %.

Někteří projektoví manažeři označili také jiné SW nástroje, které jim pomáhají při řízení projektů. Jednalo se především o další nástroje ze sady MS Office, jako jsou MS Visio, MS One Note, MS Word či MS Outlook. Dále byly zmíněny nástroje My Life Organized, ActiveCollab, Google docs, Analytics, Web CEO, Mantis, SIMA, CRM a billingový systém. Projektoví manažeři mohou využívat nejrůznější podnikové systémy (např. billingový systém) nebo specifické aplikace dle typu projektu (např. Web CEO u internetových projektů).

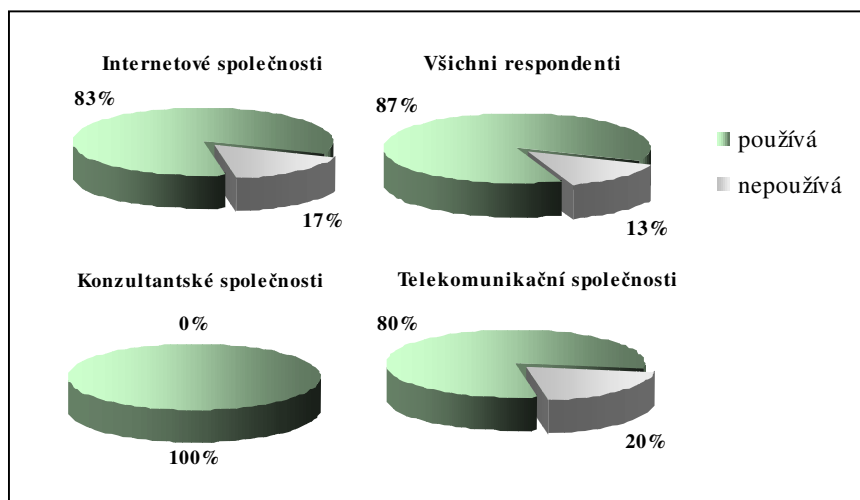
Srovnáme-li využívání jednotlivých SW nástrojů dle typu společnosti, dostaneme následující výsledky:



Obr. 39 Využívání SW nástroje MS Project

Zdroj: vlastní

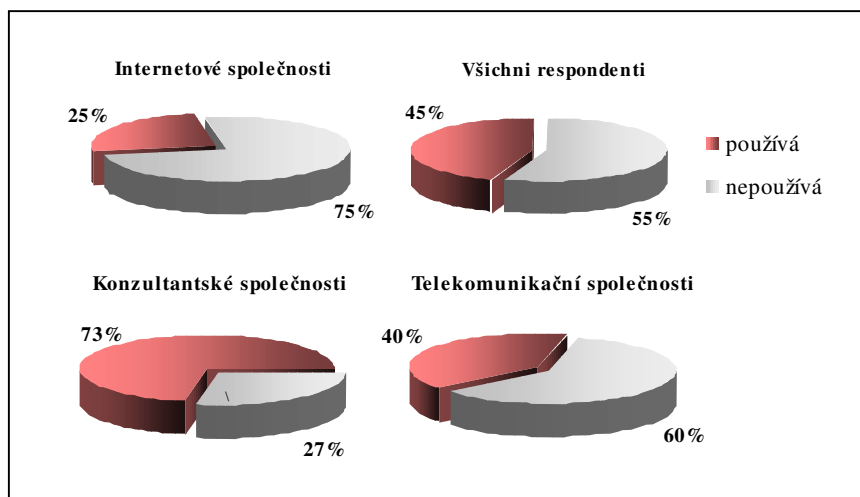
Softwarový nástroj MS Project je celkově využíván 79 % dotazovaných projektových manažerů. U internetových společností ho však používá méně než polovina respondentů. V dotazovaných konzultantských a telekomunikačních společnostech využívají tento nástroj téměř všichni projektoví manažeři.



Obr. 40 Využívání SW nástroje MS Excel

Zdroj: vlastní

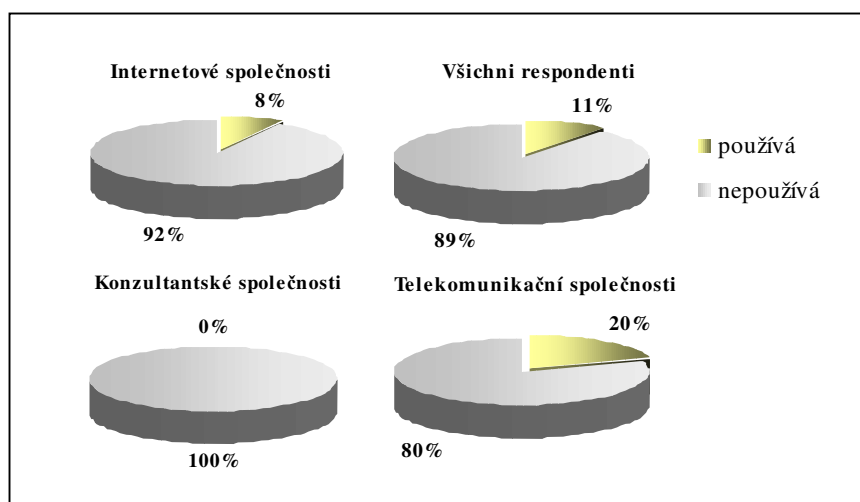
MS Excel při své práci používá 87 % respondentů. Rozdíly mezi typy jednotlivých společností nejsou příliš patrné, neboť tento produkt, z kancelářské sady MS Office, patří k velmi rozšířeným a používaným nástrojům nejen v souvislosti s projektovým řízením.



Obr. 41 Využívání SW nástroje typu Mind manager

Zdroj: vlastní

Mind manager a podobný SW na zpracování myšlenkových map využívá 71 % dotazovaných projektových manažerů. Mezi organizacemi jsou poměrně velké rozdíly ve využívání tohoto typu softwaru. U internetových společností ho používá čtvrtina respondentů, u konzultantských společností 73 % dotazovaných a u telekomunikačních společností je to 40 % projektových manažerů.



Obr. 42 Využívání komplexních systémů pro řízení projektů

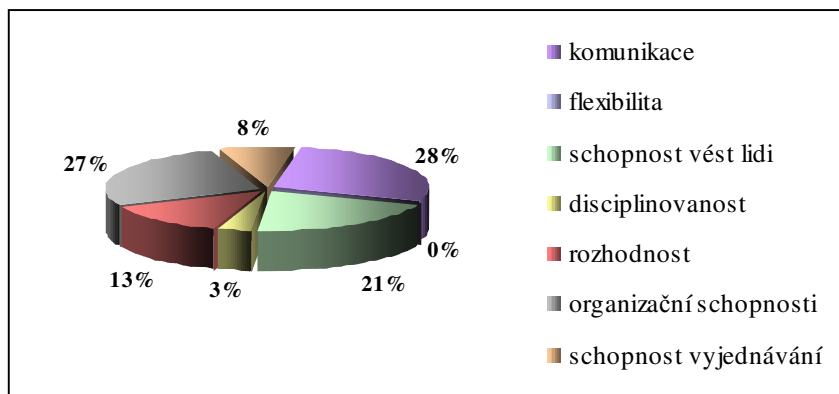
Zdroj: vlastní

Výsledky využívání komplexních systémů pro řízení projektů prokázaly, že podobné systémy využívá pouze 11 % všech projektových manažerů. Využívají se většinou ve velkých společnostech, neboť jsou velmi finančně nákladné.

5.2.5. Osobní schopnosti

Otázka č. 14:

„Která osobní schopnost projektového manažera je nejdůležitější?“



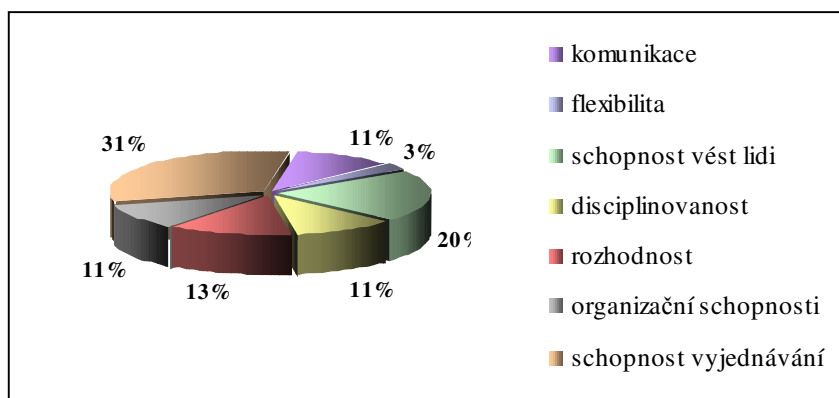
Obr. 43 Nejdůležitější schopnost projektového manažera

Zdroj: vlastní

28 % dotazovaných považuje komunikaci za nejdůležitější schopnost projektového manažera. Tento fakt se shoduje i s mnoha autory literatury o projektovém managementu. Organizační schopnosti jsou ve výsledku zastoupeny 27 % a schopnost vést lidi 21 %.

Otázka č. 15:

„Kterou schopnost byste chtěli u sebe zlepšit?“



Obr. 44 Schopnost PM vyžadující zlepšení

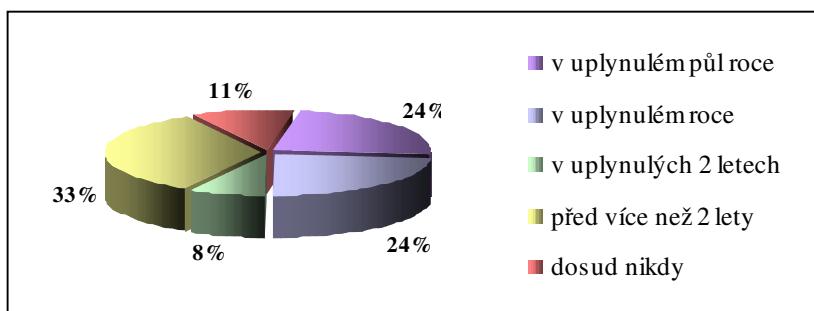
Zdroj: vlastní

Nejvíce projektových manažerů by si přálo zlepšit schopnost vyjednávání (31 %), schopnost vést lidi (20 %) a rozhodnost (13 %).

5.2.6. Vzdělávání

Otázka č. 16:

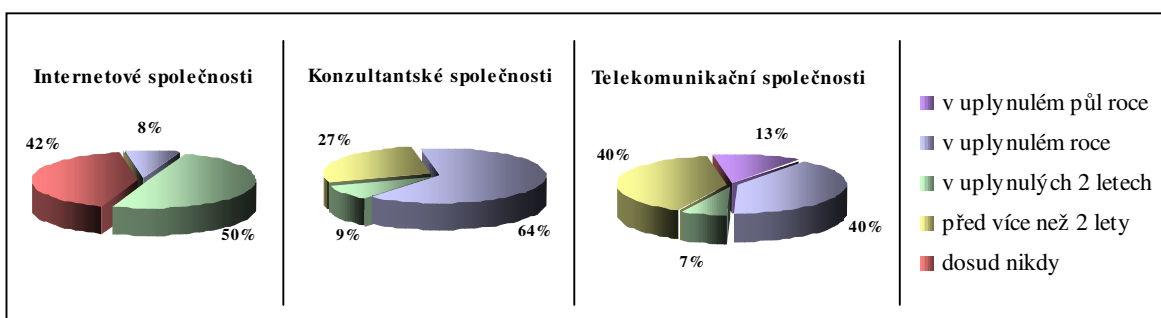
„Kdy jste naposledy absolvoval(a) školení či kurz projektového managementu?“



Obr. 45 Naposledy absolvované školení projektového řízení

Zdroj: vlastní

Nejvíce dotazovaných projektových manažerů (33 %) absolvovalo školení či kurz projektového managementu před delší dobou než 2 lety. Téměř polovina všech respondentů uvedla, že se zúčastnila školení projektového řízení v uplynulém půl roce nebo roce.



Obr. 46 Srovnání naposledy absolvovaného školení projektového řízení

Zdroj: vlastní

Při srovnání mezi organizacemi je patrný velký rozdíl u internetových společností, kde se 42 % projektových manažerů nikdy žádného školení projektového řízení nezúčastnilo.

Závěr

Stále více společností se k projektovému řízení obrací jako k lepšímu způsobu řízení svých firem. Projektový management se stává uznávanou cestou kariéry a projektoví manažeři vysoce ceněnými a poptávanými lidmi. Ačkoliv literatura věnovaná projektovému managementu uvádí, že by se měl projektový manažer zabývat výhradně řízením projektu, vždy tomu tak v praxi nebývá.

Cílem bakalářské práce bylo představit a srovnat úlohu projektového manažera ve 3 různých typech organizací. Splněním tohoto cíle se potvrdily úvodem stanovené hypotézy o odlišnostech v práci projektových manažerů mezi různými typy společností a také mezi pracovními pozicemi projektový manažer a projektový manažer senior. Rozdílly se ukázaly, jak v počtu řízených projektů, délky trvání nejdéle řízeného projektu či času stráveného řízením projektů, tak i v prováděných aktivitách, typech používaných softwarových nástrojů nebo absolvování školení projektového řízení.

V praktické části byly zjištěny významné rozdíly především u malých internetových firem, ve kterých vystupují projektoví manažeři spíše v roli team leaderů a fakticky vykonávají úkoly se svým týmem. Projektoví manažeři velkých telekomunikačních firem své týmy výhradně řídí a jsou tak pravými profesionálními projektovými manažery. Malé konzultantské společnosti se velkým telekomunikačním firmám velice podobají, neboť se na projektové řízení přímo specializují a právě velké firmy patří mezi jejich klienty.

U malých internetových firem se oproti ostatním typům organizací objevil výrazně vyšší počet projektů, na kterých se projektoví manažeři podílí i které řídí. Projekty těchto firem bývají většinou menšího rozsahu a kratší doby trvání. Většina projektových manažerů z internetových společností nikdy neřídila projekt, který by trval déle než 1 rok. Rozdíly jsou patrné také v aktivitách projektových manažerů. Ze zkoumaných organizací tráví projektoví manažeři internetových společností řízením projektů nejméně času. Nejlépe jsou na tom v tomto ohledu velké telekomunikační společnosti. Zatímco nejčastější aktivitou projektových manažerů malých konzultantských a velkých telekomunikačních firem jsou

nejrůznější jednání, u internetových společností jsou nejčastějšími aktivitami práce na dokumentu a administrativa.

Dalším rozdílem v práci projektových manažerů se ukázalo být používání softwarových nástrojů pro řízení projektů. U internetových společností jsou tyto softwarové produkty využívány nejméně. Projektoví manažeři těchto společností zároveň uvedli nejvíce nástrojů, které neslouží k řízení, ale spíše pro vykonávání úkolů spojených s internetovými projekty. Posledním výrazným rozdílem mezi projektovými manažery je absolvování školení projektového řízení. Všichni projektoví manažeři z konzultantských společností a telekomunikačních firem mají za sebou absolvování nějakého kurzu projektového managementu. Podstatná část projektových manažerů internetových společností neabsolvovala podobný typ školení nikdy.

Odlišnosti se ukázaly také z hlediska pracovních pozic. Na pozici projektový manažer senior se dostávají lidé s většími zkušenostmi, větším počtem let strávených projektovým řízením, větším počtem odřízených projektů a delší dobou trvání řízených projektů. Projektoví senior manažeři se tak podílí na nejdůležitějších projektech společnosti. Další výrazné odchylky dle typu pracovní pozice jsou v aktivitách projektových manažerů. Zatímco projektoví manažeři tráví nejvíce času prací na dokumentu, naprostá většina času projektových senior manažerů připadá na schůzky a jednání. U používání softwarových nástrojů nebyla odlišnost mezi typy pracovních pozic prokázána.

Tato práce může pomoci všem absolventům vysokých škol i dalším lidem, kteří uvažují o práci v oblasti projektového managementu. Firmě ITEG, a.s. může posloužit zejména první část výzkumu, která obsahuje údaje o vytíženosti projektových manažerů firmy s podrobným rozbohem vykonávaných aktivit. Nabízí se i mnoho možností k rozšíření této práce. Bylo by možné např. rozvést softwarové nástroje, zaměřit se na jejich výhody a spokojenost s nimi. Práce by mohla též rozebrat kompetence projektových manažerů nebo se zaměřit na rozbor jejich odborných zkušeností a manažerskou vybavenost.

Přestože se úloha projektového manažera v různých firmách odlišuje, vždy má člověk na této pozici velice perspektivní a obecně dobře hodnocené povolání nabízející zajímavou pracovní náplň v obklopení mnoha lidí.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] BŘÍZA, V. *Excel 2007*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1964-1
- [2] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [3] International Project Management Association. *ICB - IPMA Competence Baseline*. version 3.0. Nijkerk: IPMA, 2006. ISBN 0-9553213-0-1.
- [4] KALIŠ, J. ŘÍHA, M. *Microsoft Office Project: Kompletní průvodce pro verze 2007 a 2003*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1931-0
- [5] KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10th edition. Hoboken: John Wiley and Sons, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3
- [6] LEWIS, J. *Fundamentals of project management*. 3rd edition. New York: AMACOM, 2006. ISBN 978-0-8144-0879-7.
- [7] NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [8] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.
- [9] Project Management Institute. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. 3rd edition. Pennsylvania: PMI, 2004. ISBN 1-930699-50-6.
- [10] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1501-5.
- [11] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.

Bibliografie

KAVALIEROVÁ, J. *Metodika řízení projektu*. [interní metodika]. Praha: ITEG, a.s., 2008.

Seznam příloh

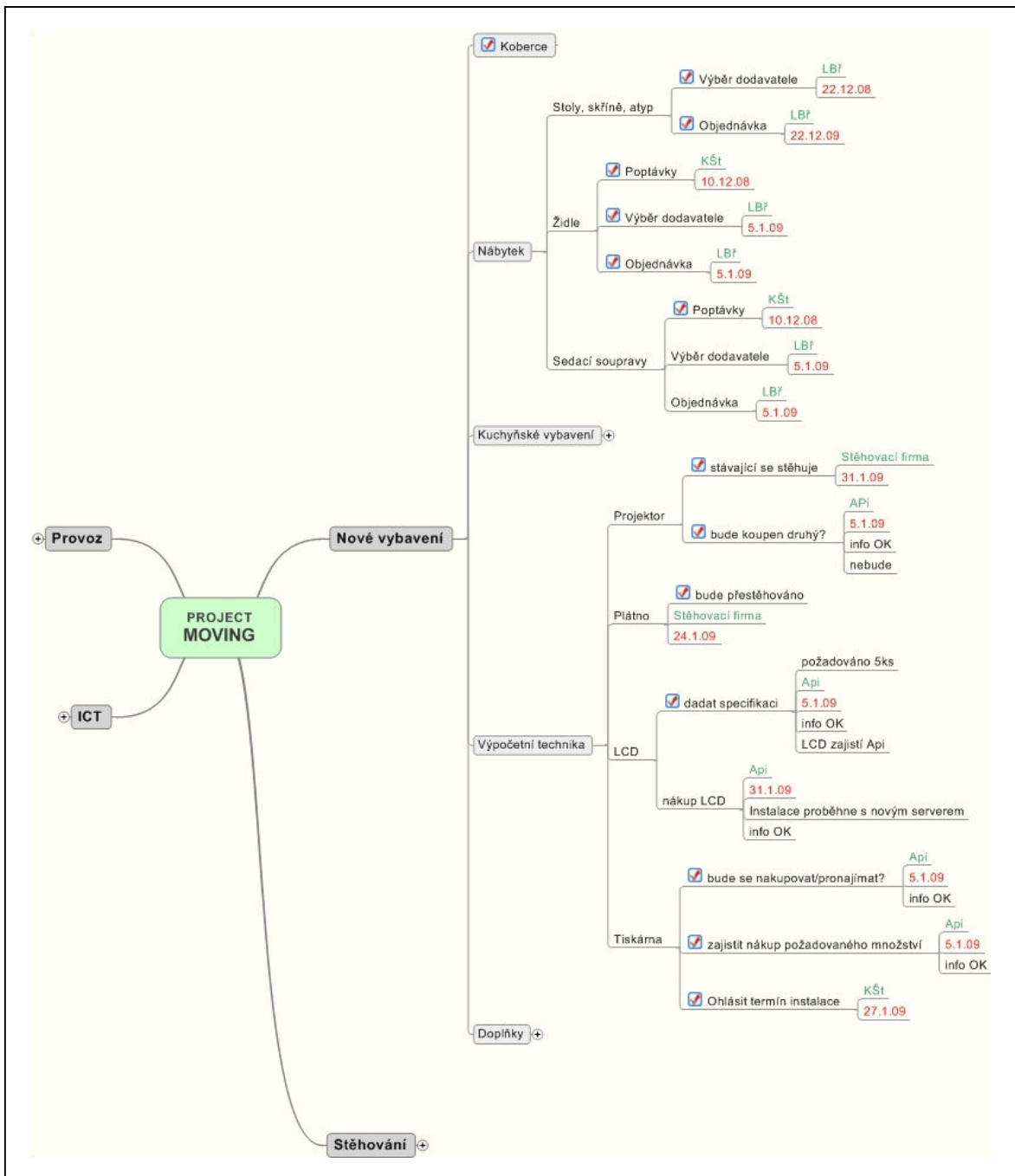
| | | | |
|------------------|--------------------------------------|---------------|----|
| Příloha A | Harmonogram projektu v SW MS Project | 1 strana..... | 62 |
| Příloha B | Myšlenková mapa v SW Mind Manager | 1 strana..... | 63 |
| Příloha C | Aplikační rozhraní IS MarkTime | 1 strana..... | 64 |
| Příloha D | Offline klient IS MarkTime | 1 strana..... | 65 |
| Příloha E | Dotazník projektovým manažerům | 2 strany..... | 66 |

Příloha A

| Task Name | Doba trvání | Zahájení | Dokončení | 2008 | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|------------------|---|---------------|-------|-----|---------------|-----|------|---------------|-----|------|-----|----|-----|
| | | | | Čtvr. 3, 2008 | Čtvr. 4, 2008 | | | Čtvr. 1, 2009 | | | Čtvr. 2, 2009 | | | | | |
| | | | | VI. | VII. | VIII. | IX. | X. | XI. | XII. | I. | II. | III. | IV. | V. | VI. |
| 1 - 1. Analýza | 105 dny | 25.6. 08 | 18.11. 08 | [Gantt bar for 1. Analýza] | | | | | | | | | | | | |
| 2 Systémová analýza | 70 dny | 25.6. 08 | 30.9. 08 | [Gantt bar for Systémová analýza] | | | | | | | | | | | | |
| 3 Zpracování připomínek | 10 dny | 1.10. 08 | 14.10. 08 | [Gantt bar for Zpracování připomínek] | | | | | | | | | | | | |
| 4 ✓ Akceptace Etapy | 25 dny | 15.10. 08 | 18.11. 08 | [Gantt bar for Akceptace Etapy] | | | | | | | | | | | | |
| 5 - 2. Prováděcí projekt | 128 dny | 1.10. 08 | 27.3. 09 | [Gantt bar for 2. Prováděcí projekt] | | | | | | | | | | | | |
| 6 [icon] Prováděcí projekt prototypu | 80 dny | 1.10. 08 | 20.1. 09 | [Gantt bar for Prováděcí projekt prototypu] | | | | | | | | | | | | |
| 7 Zpracování připomínek | 7 dny | 21.1. 09 | 29.1. 09 | [Gantt bar for Zpracování připomínek] | | | | | | | | | | | | |
| 8 [icon] Akceptace Etapy | 4 dny | 30.1. 09 | 4.2. 09 | [Gantt bar for Akceptace Etapy] | | | | | | | | | | | | |
| 9 ✓ Předání návrhu akceptačních kritérií | 1 den | 9.1. 09 | 9.1. 09 | [Gantt bar for Předání návrhu akceptačních kritérií] | | | | | | | | | | | | |
| 10 [icon] Schválení akceptačních kritérií | 24 dny | 12.1. 09 | 12.2. 09 | [Gantt bar for Schválení akceptačních kritérií] | | | | | | | | | | | | |
| 11 [icon] Finální prováděcí projekt | 28 dny | 21.1. 09 | 27.2. 09 | [Gantt bar for Finální prováděcí projekt] | | | | | | | | | | | | |
| 12 Připomínkové řízení | 10 dny | 2.3. 09 | 13.3. 09 | [Gantt bar for Připomínkové řízení] | | | | | | | | | | | | |
| 13 Zpracování připomínek | 5 dny | 16.3. 09 | 20.3. 09 | [Gantt bar for Zpracování připomínek] | | | | | | | | | | | | |
| 14 Akceptace Etapy | 5 dny | 23.3. 09 | 27.3. 09 | [Gantt bar for Akceptace Etapy] | | | | | | | | | | | | |
| 15 - 3. Studie propojení na stávající a nově vznikající IS | 51 dny | 2.2. 09 | 13.4. 09 | [Gantt bar for 3. Studie propojení na stávající a nově vznikající IS] | | | | | | | | | | | | |
| 16 [icon] Studie propojení na stávající a nově vznikající IS | 31 dny | 2.2. 09 | 16.3. 09 | [Gantt bar for Studie propojení na stávající a nově vznikající IS] | | | | | | | | | | | | |
| 17 [icon] Předání návrhu akceptačních kritérií | 1 den | 16.2. 09 | 16.2. 09 | [Gantt bar for Předání návrhu akceptačních kritérií] | | | | | | | | | | | | |
| 18 [icon] Schválení akceptačních kritérií | 10 dny | 17.2. 09 | 2.3. 09 | [Gantt bar for Schválení akceptačních kritérií] | | | | | | | | | | | | |
| 19 [icon] Připomínkové řízení | 10 dny | 17.3. 09 | 30.3. 09 | [Gantt bar for Připomínkové řízení] | | | | | | | | | | | | |
| 20 Zpracování připomínek | 5 dny | 31.3. 09 | 6.4. 09 | [Gantt bar for Zpracování připomínek] | | | | | | | | | | | | |
| 21 Akceptace Etapy | 5 dny | 7.4. 09 | 13.4. 09 | [Gantt bar for Akceptace Etapy] | | | | | | | | | | | | |
| 22 4. Systémová integrace | 397 dny | 25.6. 08 | 31.12. 09 | [Gantt bar for 4. Systémová integrace] | | | | | | | | | | | | |
| 23 - 5. Implementace a instalace prototypu systému | 106 dny? | 2.12. 08 | 28.4. 09 | [Gantt bar for 5. Implementace a instalace prototypu systému] | | | | | | | | | | | | |
| 24 [icon] Vývoj Systému ve vývojovém prostředí | 86 dny | 2.12. 08 | 31.3. 09 | [Gantt bar for Vývoj Systému ve vývojovém prostředí] | | | | | | | | | | | | |
| 25 ✓ Dodávka HW a systémového SW pro vývoj a test | 33 dny? | 2.12. 08 | 15.1. 09 | [Gantt bar for Dodávka HW a systémového SW pro vývoj a test] | | | | | | | | | | | | |
| 26 Instalace HW a Systémového SW pro vývoj a test | 15 dny | 16.1. 09 | 5.2. 09 | [Gantt bar for Instalace HW a Systémového SW pro vývoj a test] | | | | | | | | | | | | |
| 27 [icon] Předání návrhu akceptačních testů | 1 den | 27.2. 09 | 27.2. 09 | [Gantt bar for Předání návrhu akceptačních testů] | | | | | | | | | | | | |
| 28 [icon] Schválení akceptačních testů | 11 dny | 2.3. 09 | 16.3. 09 | [Gantt bar for Schválení akceptačních testů] | | | | | | | | | | | | |

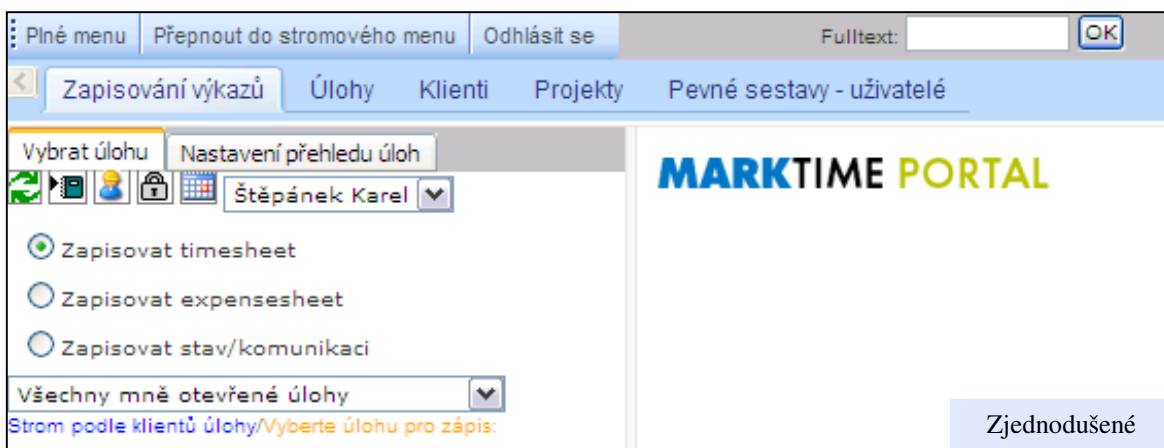
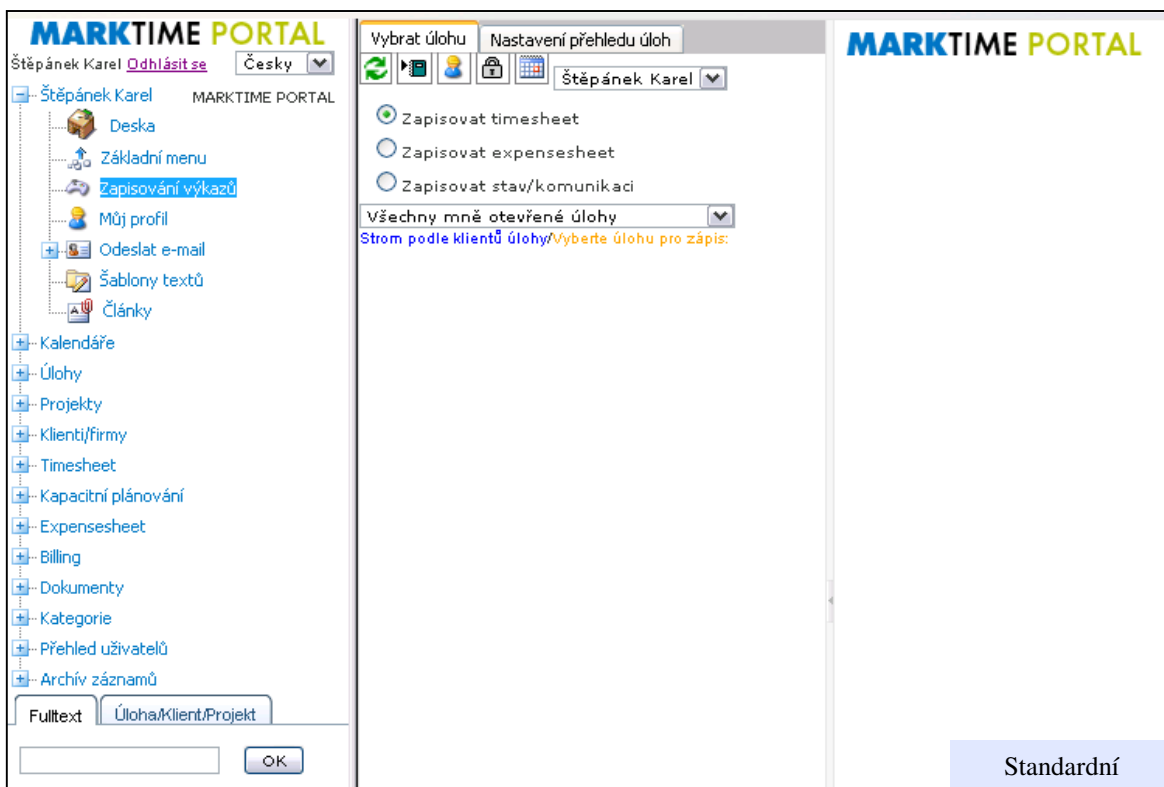
Harmonogram projektu v SW MS Project

Příloha B



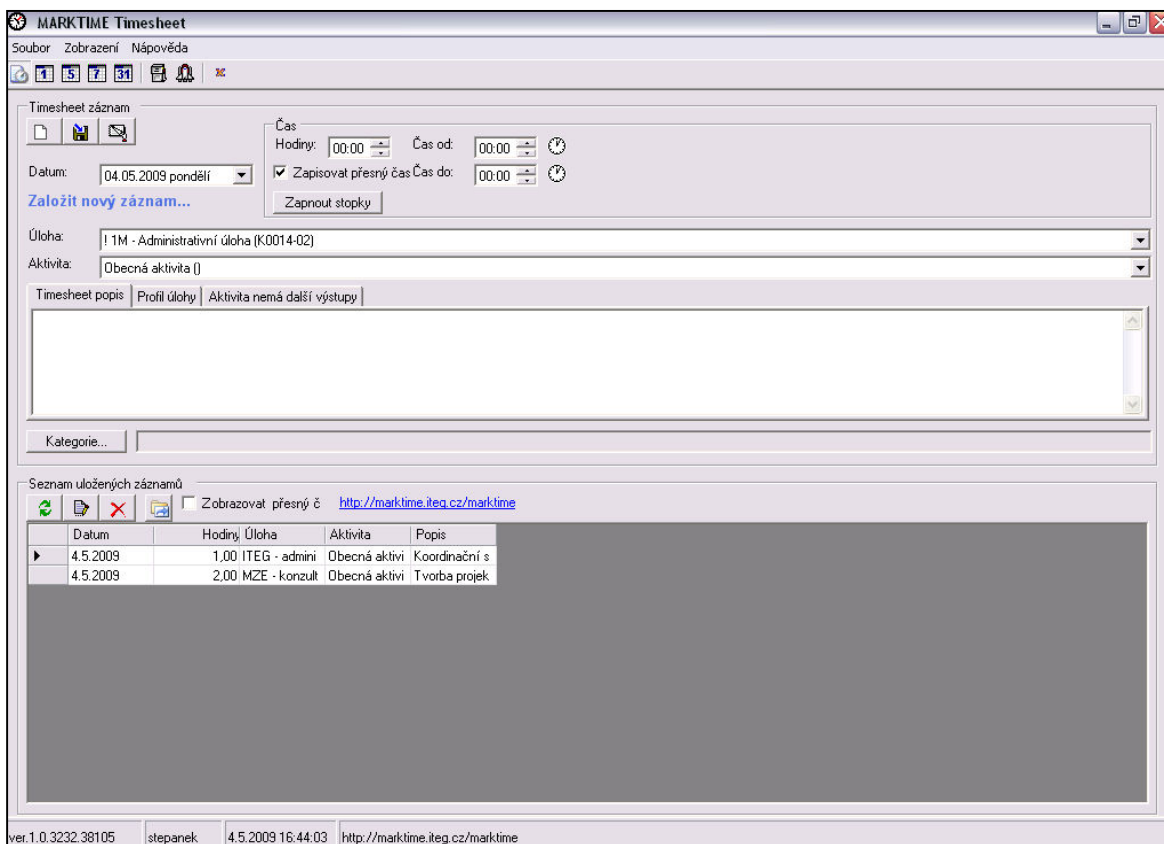
Myšlenková mapa v SW Mind Manager

Příloha C



Aplikační rozhraní IS MarkTime

Příloha D



Offline klient IS MarkTime

Příloha E

Dotazník projektovým manažerům

Dotazník je anonymní a poslouží výhradně pro účely bakalářské práce.

1.

Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?

(označte pouze 1 možnost)

méně než 50 50 – 250 více než 250

2.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

(označte pouze 1 možnost)

junior project manager
 project manager
 senior project manager
 jiná (vypište)

3.

Jak dlouho pracujete v oblasti projektového managementu?

(označte pouze 1 možnost)

méně než 1 rok 1 – 3 roky 4 – 6 let více než 6 let

4.

Kolik hodin denně v průměru pracujete?

(označte pouze 1 možnost)

méně než 8 8 – 9 9 – 10 více než 10

5.

Na kolika projektech se v současné době podílíte?

(označte pouze 1 možnost)

1 2 3 4 více (Vypište)

6.

Kolik projektů v současnosti řídíte?

(označte pouze 1 možnost)

žádný 1 2 3 více (Vypište)

7.

Kolik projektů jste již v profesní kariéře řídil(a)?

(označte pouze 1 možnost)

žádný 1 – 3 4 – 6 7 – 10 více než 10

8.

Jakou část pracovního času trávíte prací na projektech?

(označte pouze 1 možnost)

méně než 50 % 50 % – 75 % více než 75 %

| | |
|---|--|
| 9. | Jakou část pracovního času trávíte řízením projektů? (označte pouze 1 možnost) |
| <input type="checkbox"/> méně než 25 % <input type="checkbox"/> 25 % - 50 % <input type="checkbox"/> více než 50 % | |
| 10. | Jak dlouho trval nejdelší projekt, do kterého jste byl(a) zapojen(a)? (označte pouze 1 možnost) |
| <input type="checkbox"/> méně než 6 měsíců <input type="checkbox"/> 6 měsíců – 1 rok <input type="checkbox"/> 1 – 2 roky <input type="checkbox"/> déle než 2 roky <input type="checkbox"/> nemohu dosud uvést | |
| 11. | Jak dlouho trval nejdelší projekt, který jste řídil(a)? (označte pouze 1 možnost) |
| <input type="checkbox"/> méně než 6 měsíců <input type="checkbox"/> 6 měsíců – 1 rok <input type="checkbox"/> 1 – 2 roky <input type="checkbox"/> déle než 2 roky <input type="checkbox"/> nemohu dosud uvést <input type="checkbox"/> žádný jsem neřídil(a) | |
| 12. | Jaké pracovní aktivity věnujete nejvíce času? (označte pouze 1 možnost) |
| <input type="checkbox"/> jednání (koordináční schůzky, schůzky řídicího výboru, schůzky realizačního týmu apod.) <input type="checkbox"/> práce na dokumentu (harmonogramy, metodiky, prezentace, reporty apod.) <input type="checkbox"/> administrativa (vykazování, ukládání projektové dokumentace, objednávky apod.) <input type="checkbox"/> jiné (vypište) | |
| 13. | Jaké SW nástroje používáte při řízení projektů? (můžete označit více možností) |
| <input type="checkbox"/> MS Project <input type="checkbox"/> MS Excel <input type="checkbox"/> Mind Manager a jiný SW pro zpracovávání myšlenkových map <input type="checkbox"/> Komplexní systémy pro řízení projektů typu CA Clarity / Primavera <input type="checkbox"/> žádné <input type="checkbox"/> jiné (vypište) | |
| 14. | Která osobní schopnost projektového manažera je nejdůležitější? (označte 3 možnosti) |
| <input type="checkbox"/> komunikace <input type="checkbox"/> flexibilita <input type="checkbox"/> schopnost vést lidi <input type="checkbox"/> disciplinovanost <input type="checkbox"/> rozhodnost <input type="checkbox"/> organizační schopnosti <input type="checkbox"/> schopnost vyjednávání | |
| 15. | Kterou schopnost byste chtěli u sebe zlepšit? (označte pouze 1 možnost) |
| <input type="checkbox"/> komunikace <input type="checkbox"/> flexibilita <input type="checkbox"/> schopnost vést lidi <input type="checkbox"/> disciplinovanost <input type="checkbox"/> rozhodnost <input type="checkbox"/> organizační schopnosti <input type="checkbox"/> schopnost vyjednávání | |
| 16. | Kdy jste naposledy absolvoval(a) školení či kurz projektového managementu? (označte pouze 1 odpověď) |
| <input type="checkbox"/> v uplynulém půl roce <input type="checkbox"/> v uplynulém roce <input type="checkbox"/> v uplynulých 2 letech <input type="checkbox"/> před více než 2 lety <input type="checkbox"/> dosud nikdy | |

Dotazník projektovým manažerům