

Kompetenční profil projektového manažera ve školství

Národní institut pro další vzdělávání

Obsah

Úvod.....	3
1. Východiska, postup zpracování Kompetenčního profilu, terminologie	5
<i>Autorský tým</i>	<i>5</i>
<i>Základní terminologie.....</i>	<i>6</i>
<i>Východiska a postup zpracování, rešeršní aktivity</i>	<i>7</i>
2. Cíle a přínosy Kompetenčního profilu	8
<i>Cíle KP.....</i>	<i>8</i>
<i>Přínosy KP pro oblast školství</i>	<i>8</i>
<i>Přínosy KP pro ředitele škol</i>	<i>9</i>
<i>Přínosy KP pro projektové manažery ve školství.....</i>	<i>9</i>
3. Použitý kompetenční model projektového manažera.....	9
<i>Souhrnné grafické vyjádření kompetencí PMŠ podle zvoleného kompetenčního modelu.....</i>	<i>10</i>
<i>Věcný popis kompetencí projektového manažera ve školství podle zvoleného kompetenčního modelu</i>	<i>11</i>
<i>Elementy kompetencí</i>	<i>11</i>
<i>Úrovně rozvinutosti kompetencí podle zvoleného kompetenčního modelu</i>	<i>16</i>
<i>Vazby kompetenčního modelu na strukturu kompetencí dle IPMA.....</i>	<i>17</i>
4. Kompetenční profil projektového manažera ve školství	19
5. Závěr	27

Úvod

Projektové řízení, projekt, projektový manažer atd. jsou dnes velmi frekventovanými pojmy. Téměř by se mohlo zdát, že projektem může být v podstatě cokoli. Co projektové řízení ale ve skutečnosti znamená? Jsou všechny aktivity označované jako „projekty“ skutečnými projekty? A kdo je to vlastně projektový manažer, co dělá, jaká je jeho role, za co zodpovídá? Je projektovým manažerem opravdu každý, kdo má tuto funkci uvedenou u svého jména na vizitce?

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto oblasti managementu, resp. o profesi projektového manažera, se hovoří v podstatě teprve od druhé poloviny dvacátého století, v České republice pak prakticky teprve od devadesátých let.

Dnešní doba je synonymem rychle se měnících podmínek v proudu změn. Organizace (firmy, podniky, či instituce) se musí co nejpružněji a nejproaktivněji zasazovat o plynulé přizpůsobování se těmto změnám, aby přežily a zajistily prosperitu, resp. udržitelnost plnění služby, pro jakou byly ustanoveny. Není proto divu, že právě projektové řízení, jakožto nástroj realizace změn, zaznamenalo takový vzestup a dnes již patrně nenarazíme na oblast lidské činnosti, kde by se v nějaké formě neujalo a nebylo praktikováno. Značným přínosem pro pronikání projektového řízení do širokých oblastí lidské činnosti bylo přirozeně i masové rozšíření informačních a komunikačních technologií, resp. vznik a rozvoj specifických softwarových řešení na podporu projektového řízení.

Je naprosto přirozené a správné, že v určitém stadiu rozvoje projektového řízení přišla ke slovu určitá formalizace a standardizace projektového řízení. Postupem času vznikly odborné a profesní organizace jako International Project Management Association, Project Management Institute, APM Group či v rámci České republiky Společnost pro projektové řízení ČR, které se začaly vyjadřovat k otázkám „dobrých mravů“ v oblasti projektového řízení a za přispění mnoha profesionálů - projektových manažerů - začaly formulovat a šířit určité kvalitativní standardy pro projektové řízení, resp. roli projektového manažera.

Projektové řízení je oborem poměrně širokým a náročným. Není projekt jako projekt - každý projekt je svým způsobem jedinečný a znamená pro svého zadavatele i realizátory určitou „výzvu“. Jestliže hovoříme o tom, že projekt je časově, nákladově a zdrojově omezená aktivita, realizovaná za účelem dosažení definovaných cílů v podobě vytvoření, resp. dodání, definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků, pak je to právě projektový manažer, který je tou klíčovou osobou nesoucí odpovědnost za dosažení stanovených cílů projektu.

Uvážíme-li značnou proměnlivost projektů (mj. že projektem dnes nemusí být jen postavení malého rodinného domu či změna informačního systému, ale třeba i vývoj nového léku, vybudování ropné rafinerie či atomové elektrárny), je patrné, že i nároky na osoby zastávající roli projektových manažerů jsou, resp. mohou být, značně náročné. Projektoví manažeři, aby ve své roli uspěli, musejí mít odpovídající vzdělání a praxi, tedy vysoce rozvinuté kompetence (ve smyslu způsobnosti), které pro svoji práci využívají. Jaké kompetence by to měly být, resp. na jaké úrovni by jimi měli projektoví manažeři disponovat,

je předmětem tzv. kompetenčních modelů (definicí kompetencí a jejich možných úrovní rozvinutosti). Patrně nejznámějším a nejrozšířenějším standardem v této oblasti je standard IPMA Competence Baseline, v České republice lokalizovaný jako Národní standard kompetencí projektového řízení ČR. Tyto standardy definují a popisují kompetence obecné, aplikovatelné v jakékoliv oblasti lidského působení.

Tato práce: Kompetenční profil projektového manažera ve školství se zaměřuje na definici specifických kompetencí, kterými by měl disponovat projektový manažer realizující projekty v oblasti školství.

1. Východiska, postup zpracování Kompetenčního profilu, terminologie

Kompetenční profil byl zpracován v rámci veřejné zakázky č. C/10/110 „Projektový manažer 250+ Kompetenční profil projektového manažera ve školství“ společností PM CONSULTING, s.r.o., ve spolupráci s Národním institutem pro další vzdělávání.

Autorský tým

Do autorského týmu byli zapojeni:

Ing. Jan Doležal, Ph.D. – Konzultant a lektor projektového řízení, certifikovaný senior projektový manažer (IPMA Level B[®]), člen Výboru Společnosti pro projektové řízení ČR. Ředitel a jednatel společnosti PM CONSULTING, s.r.o., hlavní autor knihy „Projektové řízení podle IPMA“ vydané v roce 2009 nakladatelstvím Grada Publishing. Projektový manažer řady projektů, zejm. v informačních technologiích. Spolupracuje s řadou vzdělávacích institucí na programech zavádění, resp. rozvoje výuky projektového řízení. Autor akreditovaného vzdělávacího programu A4P (Aplikace projektu, programu a portfolia do praxe) pro přípravu projektových manažerů k mezinárodní certifikaci IPMA.

Ing. Jiří Krátký – Konzultant a lektor projektového řízení, certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C[®]), člen Výboru Společnosti pro projektové řízení ČR. Projektový manažer tří úspěšně realizovaných projektů podpořených z fondů EU ve školství, osobně se podílel na přípravě a realizaci více než 30 projektů v oblasti regionálního rozvoje a terciárního vzdělávání.

Ing. Martin Adámek, MBA – Konzultant, lektor a kouč strategického a projektového řízení, certifikovaný senior projektový manažer (IPMA Level B[®]) a jednatel společnosti MBP Consulting. Působil jako projektový manažer, manažer podnikové informatiky, manažer jakosti a manažer strategického & organizačního rozvoje; vedl projekty z oblasti strategického řízení, organizačně-procesního rozvoje a informatiky. Zformoval a vedl národní Centrum řízení projektů (PMO) v rámci významného průmyslového koncernu z European Top10. Jako ředitel realizace projektů angažoval, vedl, hodnotil a dále rozvíjel projektové manažery.

Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc. – Pedagog a vědecký pracovník, odborný garant projektu. Pracoval v plzeňském závodě Škoda Těžké strojírenství, kde vedl projekty elektrických pohonů a řídicích systémů válcovacích tratí, dále pracoval na projektech měření a regulace u firmy Kappenberger+Braun Elektrotechnik. Od roku 1995 působí na Západočeské univerzitě v Plzni na Fakultě ekonomické, vedl Katedru managementu, inovací a projektů, byl proděkanem fakulty pro výzkum a vývoj, má certifikaci IPMA Level D[®]. Převážně se věnuje výzkumu a výuce předmětu projektový management.

Mgr. Lucie Holacká – pedagog, lektor, metodik dalšího vzdělávání. Působí jako garantka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Národním institutu pro další vzdělávání pod MŠMT. Profesionální kredit v dané problematice: členka zpracovatelských týmů projektů ESF

2004-2006, 2007-2013, hlavní manažerka národního projektu Koordinátor (2005-2007, rozpočet cca 56 mil. Kč, počet podpořených osob 8 467), hlavní manažerka projektu Projektový manažer 250+ (2010 – 2012), členka Společnosti pro projektové řízení. Pravidelná panelistka konferencí k ESF projektům a odborných diskuzí MŠMT k projektovým záměrům, certifikovaná hodnotitelka projektů OP VK.

PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D. - pedagog, lektor, metodik dalšího vzdělávání. Působí jako garantka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Národním institutu pro další vzdělávání pod MŠMT. Profesionální kredit v dané problematice: členka zpracovatelských týmů projektů ESF 2004-2006, 2007-2013, projektová manažerka národního projektu Úspěšný ředitel (2005-2008, rozpočet cca 48 mil. Kč, počet podpořených osob 4 953) a projektu Projektový manažer 250+ (2010 – 2012), členka Společnosti pro projektové řízení, členka České asociace pedagogického výzkumu. Pravidelná panelistka konferencí k ESF projektům a odborných diskuzí MŠMT k projektovým záměrům, certifikovaná hodnotitelka projektů OP VK.

Základní terminologie

Pod pojmem KOMPETENCE¹ chápeme tento materiál, obdobně jako Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA), „soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je potřeba pro úspěch v určité roli nebo funkci“, v našem případě projektového manažera ve školství. Jak vyplývá z této definice, nejedná se tedy o kompetence ve smyslu „pravomoc“, jak bývá tento pojem v běžné praxi často chápán a užíván, nýbrž o „způsobilost“ k výkonu určité role nebo funkce. (pozn. Složitosti výkladu pojmu kompetence přispívá i nejednotnost překladů anglických pojmů COMPETENCY a COMPETENCE, které oba bývají překládány jako „kompetence“).

KOMPETENČNÍM MODELEM (KM) projektového manažera se rozumí strukturovaný soubor definovaných (klíčových) kompetencí vztahující se k funkci nebo roli projektového manažera.

KOMPETENČNÍM PROFILEM (KP) projektového manažera ve školství se rozumí ucelený obraz úrovní jednotlivých kompetencí definovaných v kompetenčním modelu.

Pojmem PROJEKT se rozumí časově, nákladově a zdrojově omezená aktivita realizovaná za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků.

PROJEKTOVÝ MANAŽER (PM) je osobou (určenou obvykle zadavatelem, resp. řídicím orgánem projektu) odpovědnou za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer osobně plánuje a organizuje veškeré činnosti projektu a rovněž vede, resp. řídí jejich realizaci směrem k vytyčeným cílům.

Specifickou terminologii k projektovému řízení lze dále čerpat z všeobecně uznávaných mezinárodních standardů (zejm. IPMA a PMI) a dále z Národního standardu kompetencí projektového řízení, vydaného Společností pro projektové řízení ČR (viz <http://www.ipma.cz> a <http://www.cspr.cz>)

¹ Definice pojmů v této sekci jsou částečně převzaty z PITAŠ, . a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008, s. 15.

Pozn. k anglické terminologii: „mateřským“ jazykem projektového managementu je angličtina. Z tohoto důvodu se v některých případech v dokumentu pracuje s anglickým termínem pro danou entitu, případně jsou používány společně termíny české a anglické pro vyjasnění či upřesnění obsahového významu.

Východiska a postup zpracování, rešeršní aktivity

Kompetenční model pro Kompetenční profil projektového manažera ve školství byl zpracován v návaznosti na obecně uznávané kompetenční standardy v projektovém řízení. V prostředí ČR byl v roce 2008 vydán Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1 zpracovaný Společností pro projektové řízení ČR, který je adaptací mezinárodního kompetenčního modelu ICB (IPMA Competence Baseline®) Version 3.0 vydaného v roce 2006 International Project Management Association. Protože přístup IPMA ke struktuře kompetencí je v Evropě nejrozšířenějším přístupem, je součástí tohoto dokumentu tabulka vazeb jednotlivých kompetencí kompetenčního modelu na kompetence definované IPMA.

V kompetenčním modelu byl zohledněn i přístup standardu PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) vydaného ve verzi 4 v roce 2008 asociací Project Management Institute, která je v současnosti největší světovou asociací projektových manažerů a působí zejména v Americe. Přístup PMI byl zohledněn zejména při definování struktury odborných kompetencí podle jednotlivých procesů projektu řízených projektovým manažerem. **Kompetenční model tak vhodně navazuje na obě nejvýznamnější světové školy projektového řízení (IPMA a PMI) a je kompatibilní s jejich standardy.**

Autorský tým provedl před začátkem zpracování KM také rešerši a studium dostupných kompetenčních modelů, a to nejen projektových manažerů. Jako příklad uvádíme:

1. Rakouský standard projektového řízení PMA PM Baseline vydaný PMA - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA, dostupný na <http://www.p-m-a.at>.
2. Australský národní standard kompetencí pro projektové řízení vydaný v roce 2008 Australian Institute of Project Management, dostupný na <http://www.aipm.com.au/html/ncspm.cfm>.
3. USA National Competence Baseline v2.0 vydaný American Society for the Advancement of Project Management, dostupný na http://www.asapm.org/resources/USA_NCB.pdf.
4. Pravidla Project Management Association of Japan pro certifikace projektových manažerů, dostupná na <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>.
5. Kompetenční model projektového manažera vydaný Boston University, Corporate Education Center, dostupný na: <http://www.butrain.com/mdp/CompModel.asp>.
6. RAMBOUSKOVÁ, A. Kompetenční profil pomáhající profese, magisterská diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
7. Společný evropský referenční rámec pro jazyky vydaný Council of Europe v roce 2001.
8. ČUMBOVÁ, P. Kompetenční model školského manažera, závěrečná diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.

Při tvorbě Kompetenčního profilu projektového manažera ve školství byly nejprve identifikovány a specifikovány jednotlivé kompetence projektového manažera všeobecně, a to tak, že následně byly vybrány, upraveny a vhodně seskupeny právě takové kompetence, kterými by měl disponovat projektový manažer ve školství.

Každá kompetence má v kompetenčním profilu kromě obsahu rovněž definovanou minimální úroveň rozvinutosti, kterou by měl projektový manažer ve školství disponovat. Pro každou kompetenci (element kompetence) jsou dále doporučeny metody, techniky a nástroje, jejichž zvládnutí je vyžadováno pro úspěšnou certifikaci přirozeně vhodně upravenou (s ohledem na kontext řízení projektů ve školství).

Na kompetenční profil dále navazuje Metodika ověřování úrovně kompetencí projektových manažerů², která se skládá ze subjektivního a objektivního ověřování, tj. měření. Subjektivní měření je realizováno formou sebehodnoticího dotazníku, ve kterém projektový manažer hodnotí úroveň kompetencí v každé kompetenční oblasti. Objektivní ověření je založeno na testu, který měří aktuální úroveň rozvinutosti kompetencí v daných elementech ve vztahu k definovanému kompetenčnímu profilu.

2. Cíle a přínosy Kompetenčního profilu

Cíle KP

Cílem zpracování Kompetenčního profilu projektového manažera ve školství je podpořit profesionalizaci školství prostřednictvím zavádění metod, nástrojů a technik projektového řízení.

Cíle bude dosaženo definováním struktury (modelu) a minimální úrovně kompetencí (profilu) projektových manažerů pro úspěšné řízení projektů ve školství, na které bude navazovat v dalších aktivitách projektu systém podpůrných nástrojů pro projektové manažery působící ve školství, jako je prezenční i distanční vzdělávání, koučování, atp.

Přínosy KP pro oblast školství

V širším a dlouhodobějším kontextu KP napomůže:

- zvýšit kompetentnost pracovníků, kteří připravují a realizují projekty,
- podpořit proces zvyšování úrovně řízení ve školství jako manažerské disciplíny,
- zvýšit absorpční kapacitu škol a školských zařízení pro vícezdrojové financování a financování prostřednictvím projektů a eliminovat rizika spojená s řízením projektů (např. nečerpání dotací z fondů EU, případně vracení dotací v důsledku chyb projektových manažerů),
- snížit případnou chybovost a neúspěšnost projektů,

² Metodika ověřování kompetencí je předmětem samostatného dokumentu

- usnadnit zavádění změn ve školství formou projektů.

Přínosy KP pro ředitele škol

Kompetenční profil umožní vedení škol a školských zařízení:

- popsat požadavky na pracovní pozice projektových manažerů, a následně tyto projektové manažery vybírat/nominovat na konkrétní projekty,
- podporovat rozvoj znalostí a dovedností projektových manažerů v rámci své organizace a jejich osobní i profesní růst,
- v důsledku efektivnějšího výběru projektových manažerů, tj. cíleného rozvoje jejich kompetencí, realizovat úspěšné projekty,
- získávat dodatečné finanční zdroje pro vlastní rozvoj organizace (např. z fondů EU).

Přínosy KP pro projektové manažery ve školství

Kompetenční profil pomůže manažerovi projektů ve školství:

- identifikovat vlastní silné a slabé stránky pro řízení projektů ve školství, resp. srovnávat je vůči danému „etalonu“ (požadavku),
- identifikovat témata pro nastavení osobního plánu rozvoje,
- měřit efektivitu vzdělávacích a dalších podpůrných aktivit,
- prostřednictvím cíleného rozvoje vlastních kompetencí plynule zvyšovat efektivitu a kvalitu řízení projektů,
- posílit sebevědomí a sebedůvěru při uvědomění si významu a hodnoty vlastních znalostí a zkušeností.

3. Použitý kompetenční model projektového manažera

Kompetenční model je složen ze 14 KOMPETENCÍ členěných do 3 KOMPETENČNÍCH OBLASTÍ: oblast odborných kompetencí, sociálních kompetencí a kontextuálních kompetencí. Každá kompetence pak zahrnuje skupinu specifických znalostí a dovedností (kompetencí), tzv. elementů kompetence. Jednotlivé kompetence byly sestaveny tak, aby postihly hlavní znalosti a dovednosti, kterými by měl disponovat projektový manažer, a rovněž tak, aby korespondovaly s mezinárodními standardy a uznávanými praktikami v oblasti projektového řízení (IPMA, PMI). Odborné kompetence jsou rovněž specifikovány s ohledem na obecný životní cyklus projektu (iniciace, plánování, realizace a kontrola, uzavření).

- Kompetence odborné zahrnují soubor tzv. „tvrdých“ kompetencí PM, které přímo souvisejí se znalostí a uplatňováním principů, technik, metod a nástrojů charakteristických pro projektové řízení (i. a. plánování, organizování, řízení, integrace apod.).
- Kompetence sociální zahrnují především tzv. „měkké“ kompetence, zejm. z oblasti behaviorálních a interpersonálních kompetencí, vedení a řízení lidí.

- Kompetence kontextuální pak zahrnují především schopnost chápání širšího prostředí a kontextu, ve kterém se projekt odehrává, a jednání v souladu s ním.

Kompetenční model je prezentován v podobě souhrnného grafického vyjádření (tzv. „kompasu kompetencí“) a dále v podobě věcně-slovního popisu, obsahující detailnější specifikaci konkrétního obsahu jednotlivých kompetencí, resp. jejich elementů.

Souhrnné grafické vyjádření kompetencí PMŠ podle zvoleného kompetenčního modelu



Věcný popis kompetencí projektového manažera ve školství podle zvoleného kompetenčního modelu

A. Odborné kompetence projektového manažera		
1.	Řízení integrace projektu	PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.
2.	Řízení rozsahu projektu	PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.
3.	Řízení času projektu	PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.
4.	Finanční řízení projektu	PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.
5.	Řízení jakosti projektu	PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.
6.	Řízení rizik projektu	PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.
7.	Řízení změn projektu	PM koordinuje a řídí změny v projektu.
8.	Práce s informacemi a dokumentací	PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.
B. Sociální kompetence projektového manažera		
9.	Komunikace a vyjednávání	PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím.
10.	Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce	PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.
11.	Řízení výkonu a orientace na výsledky	PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.
12.	Předcházení a zvládnutí kritických a konfliktních situací	PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.
C. Kontextové kompetence projektového manažera		
13.	Projektové řízení v kontextu organizace	PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.

14.	Etika, právo a společenská odpovědnost	PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku.
-----	--	--

Elementy kompetencí

V rámci elementů kompetencí projektového manažera byl specifikován obsah jednotlivých kompetencí, na který navazuje seznam používaných metod, postupů, technik a principů, doporučených pro použití projektovými manažery ve školství (vlastní profil projektového manažera ve školství).

Při ověřování rozvinutosti kompetence u konkrétních projektových manažerů pak bude testováno, zda má daný PM povědomí, znalost či je schopen aplikace určených metod, postupů, technik a principů u jednotlivých kompetenčních elementů.

A. Elementy odborných kompetencí	
1.	<p>Řízení integrace projektu <i>PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analýza a vyjasnění vstupních podmínek projektu (zadání, kontext, očekávání a zájmy zainteresovaných stran, charakter a vlivy prostředí atd.) • Iniclace a facilitace vzniku/zahájení projektu • Stanovení/odvození (příp. převzetí) účelu a cílů projektu • Integrace projektových plánů • Řízení a koordinace postupu projektových prací, řízení odchylek a integrace změn (dynamické plánování) • Hodnocení a uzavírání projektu • Orientace na smysluplnost, účelnost a úspěšnost projektu • Řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami po celou dobu životního cyklu projektu • Integrace třetích stran, resp. produktů a služeb třetích stran do projektu
2.	<p>Řízení rozsahu projektu <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení předmětu a hranic projektu (co je a co <i>není</i> předmětem projektu) • Stanovení a udržování věcné struktury projektu (logický rámec, work breakdown structure) • Stanovení a věcné plánování výstupů projektu (co projekt dodá): plánování produktů projektu (deliverables) a dílčích pracovních balíčků (work packages), jakož i jakostních parametrů produktů, resp. jejich akceptačních kritérií • Monitoring procesu tvorby/dodávky výstupů, jejich kontrola • Údržba a aktualizace věcného plánu projektu v souladu s potřebami a vývojem projektu

3.	<p>Řízení času projektu <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rámcové časové plánování (např. v rámci Studie proveditelnosti) • Podrobné časové plánování (rozvrhování): stanovení konkrétních aktivit a jejich sekvencí, logických a zdrojových vazeb, potřeby zdrojů, doby trvání aktivit, specifikace postupových milníků, návazností na externí prostředí, atd.; tvorba harmonogramu projektu • Monitoring postupu projektu v čase, kontrola dodržování harmonogramu, řízení odchylek (provádění preventivních i nápravných opatření)
4.	<p>Finanční řízení projektu <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posouzení finanční (investiční) stránky projektu (návratnosti investice, smysluplnost investice z finančního pohledu, posouzení nákladové přijatelnosti plánovaných benefitů projektu atd.) => finanční kapitoly Studie proveditelnosti • Plánování nákladů (resp. výnosů) projektu a projektového cash-flow • Zajišťování finančních zdrojů (zdrojů pro financování) projektu (vlastní zdroje, dotace, granty, sponzoři, úvěry, PPP_(Public Private Partnership) apod.) • Řízení čerpání nákladů, resp. výdajů projektu, finanční kontroloing a reporting • Řízení výnosů, resp. příjmů projektu, monitoring platebních operací apod. • Finanční vyhodnocení projektu
5.	<p>Řízení jakosti projektu <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení věcného rámce pro řízení jakosti na projektu (pravidla, principy, standardy jakosti, používané normy pro jakost apod.) • Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti produktů (deliverables quality) • Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti procesu řízení projektu (project management quality) • Aktivity vedoucí k zabezpečení požadované jakosti (quality assurance) a kontrola jakosti (quality control) v průběhu projektu - nastavení a používání kontrolních a zpětnovazebních mechanismů (např. testování produktů - průběžné, integrační, akceptační, audity řízení projektu apod.)
6.	<p>Řízení rizik projektu <i>PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a hodnocení rizik (hrozeb a příležitostí) projektu • Plánování preventivních a nápravných opatření • Realizace preventivních opatření • Průběžné monitorování vývoje rizik prostředí, přijímání relevantních preventivních a

	<p>nápravných akcí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řízení problémů a krizí projektu
7.	<p>Řízení změn projektu <i>PM koordinuje a řídí změny v projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení výchozí základny pro řízení změn (vymezení hranic projektu, projektové plány) • Monitorování a) nových požadavků na projekt, b) odchylek od realizačního plánu projektu • Formulování a sběr požadavků na změny oproti aktuálně platnému zadání/plánům projektu • Aplikace procesu změnového řízení (sběr, analýza, ohodnocení uskutečnitelnosti, požadavků na zdroje apod., ohodnocení vlivu/dopadů, zajištění schválení/zamítnutí, realizace změny) • Efektivní aktualizace příslušných plánů projektu, resp. dokumentace projektu
8.	<p>Práce s informacemi a dokumentací <i>PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajištění a analýza relevantních informací, syntéza poznatků, odvozování poznatků apod. • Účelné a efektivní předávání informací • Shromažďování a práce s poznatky nabytými během projektu (lessons learned) • Efektivní a přehledné vytváření, udržování a distribuce dokumentace projektu (jak v papírové, tak elektronické podobě) • Efektivní práce s informačními systémy a softwarovými aplikacemi pro podporu řízení projektů a týmové spolupráce
B. Elementy sociálních kompetencí	
9.	<p>Komunikace a vyjednávání <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci v rámci projektu i mezi projektem a jeho okolím.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a analýza zainteresovaných stran a komunikace se zainteresovanými stranami • Interní komunikace v rámci projektového týmu • Vyjednávání • Marketing projektu, projektového týmu, úspěchů projektu • Publicita projektu • Ochrana a obrana projektového týmu
10.	<p>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Principy a metody organizace a řízení pracovních činností (role a odpovědnosti, RACI matice, organizační struktury, organizace projektového týmu) • Vedení a řízení projektového týmu, leadership, energetizace

	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření podmínek pro týmovou práci, koordinace a usměrňování týmové práce, osobní zapojení do práce týmu (práce v týmu) • Motivace, stimulace a hodnocení členů projektového týmu • Situační vedení
	<p>Řízení výkonu a orientace na výsledky <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.</i></p>
11.	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení osobní výkonnosti (osobní kompetence projektového manažera): řízení osobní efektivity, time management, sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola, vytrvalost a důslednost, asertivita, energetizace, uvolnění atd. • Řízení výkonnosti projektového týmu • Orientace na výsledky projektu, schopnost vytrvalého úsilí na cestě k nim, zvládnutí překážek
	<p>Předcházení a zvládnutí kritických a konfliktních situací <i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.</i></p>
12.	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuální monitoring všech aspektů projektu, resp. faktorů ovlivňujících úspěch projektu • Připravenost na konflikty/krize • Zvládnutí kritických a konfliktních situací (věcnost, klid, rozvaha, ochrana hodnot, ochrana lidí atd.) • Krizové řízení • Vytrvalost a odolnost vůči stresu
C. Elementy kontextuálních kompetencí	
	<p>Projektové řízení v kontextu organizace <i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.</i></p>
13.	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie a strategické řízení organizace • Pochopení změn širšího prostředí a změn v organizaci (Change management); jejich vztah k projektům/programům/portfoliím organizace • Operační (provozní) činnosti organizace a jejich řízení; procesní a organizační management • Řízení portfolia projektově-orientovaných aktivit organizace (Portfolio management) • Řízení dosahování strategických cílů prostřednictvím projektů, řízení rozsáhlých projektů (Program management) • Koordinace, řízení a podpora projektů/programů/portfolií v organizaci; multiprojektové řízení, centrum řízení projektů (Project Management Office) • Chápat vztah řízení lidských zdrojů organizace a projektu • Organizační kultura • Projektová kultura

14.	Etika, právo a společenská odpovědnost <i>PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Etika, morálka • Právo (zejména pracovní a obchodní, zákon o veřejných zakázkách aj.) • Sociální a společenská odpovědnost • Respektování „rovného přístupu“ • Interkulturální odlišnosti, jejich znalost a respektování • Bezpečnost a ochrana zdraví při práci • Ochrana životního prostředí • Respekt k hodnotám a jejich ochrana

Úrovně rozvinutosti kompetencí podle zvoleného kompetenčního modelu

Pro posuzování míry rozvinutosti individuálních kompetencí byla v rámci Kompetenčního modelu stanovena pětistupňová škála úrovní rozvinutosti - viz tab. níže. Projektový manažer by měl disponovat jednak určitou sadou kompetencí a jednak určitým minimálním stupněm rozvinutosti (zralosti) těchto kompetencí (což je definováno příslušným kompetenčním profilem).

#	OZNAČENÍ	STRUČNÝ POPIS
1	NEKOMPETENCE	Nekompetence (bez kompetence, nevědomí) Hodnocená osoba je „zcela nedotčena“ (nemá ani základní povědomí o principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti).
2	POVĚDOMÍ	Základní povědomí (pasivní znalost) Hodnocená osoba má základní povědomí o obsahu a smyslu příslušné kompetence, má povědomí o některých principech, metodách, nástrojích a technikách, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti.
3	ZNALOST	Kompetence na úrovni aktivní znalosti Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence, resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti („zná teorii“).
4	SCHOPNOST APLIKACE	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti aplikace do praxe Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti) a dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení.

5	SCHOPNOST APLIKACE V KONTEXTU	<p>Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti kontextuální aplikace do praxe (holistický náhled).</p> <p>Hodnocená osoba disponuje aktivní znalostí obsahu a smyslu příslušné kompetence (resp. znalostí principů a běžných metod, nástrojů a technik, které lze aplikovat v dané znalostní oblasti), dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít v reálných životních situacích projektového řízení, a rovněž kriticky zhodnotit/posoudit vhodnost či přiměřenost jejich aplikace s ohledem na kontext dané situace, resp. vhodným způsobem modifikovat svůj přístup dle aktuálního kontextu.</p>
---	-------------------------------------	---

Vazby kompetenčního modelu na strukturu kompetencí dle IPMA

Předkládaný kompetenční model PM je kompatibilní s kompetenčním modelem dle International Project Management Association (IPMA). Tabulka níže znázorňuje vazby (mapping) jednotlivých kompetenčních oblastí pro projektového manažera ve školství na strukturu kompetencí definovanou národním standardem kompetencí projektového řízení vydaným Společností pro projektové řízení, o.s., v roce 2008, tj. IPMA Competence Baseline® Version 3.0 vydané International Project Management Association v roce 2006.

Z principu se jedná o vystižení pouze základních (klíčových) vazeb mezi kompetencemi kompetenčního modelu PMŠ a kompetencemi dle IPMA. (Přirozeně, vztahy mezi jednotlivými kompetencemi jsou „vícevrstvé“, resp. jdou v řadě případů takřkajíc „napříč“ kompetenčními modely. Není zde proto nic nepřirozeného, pokud v některých případech mapujeme jednotlivé kompetence nikoliv modelem 1:1, nýbrž 1:n, resp. n:1, případně m:n.)

KOMPETENCE PMŠ		KOMPETENCE PM DEFINOVANÉ IPMA (ICB)
ODBORNÉ KOMPETENCE	1. Řízení integrace projektu	1.01 Úspěšnost řízení projektu
		1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
		1.12 Zdroje
		1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv
		1.19 Zahájení
		1.20 Ukončení
		3.07 Systémy, produkty, technologie
	2. Řízení rozsahu projektu	1.03 Požadavky a cíle projektu
		1.09 Struktury v projektu
		1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu
	3. Řízení času projektu	1.12 Zdroje
		1.09 Struktury v projektu
	4. Finanční řízení projektu	1.11 Čas a fáze projektu
1.13 Náklady a financování		

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

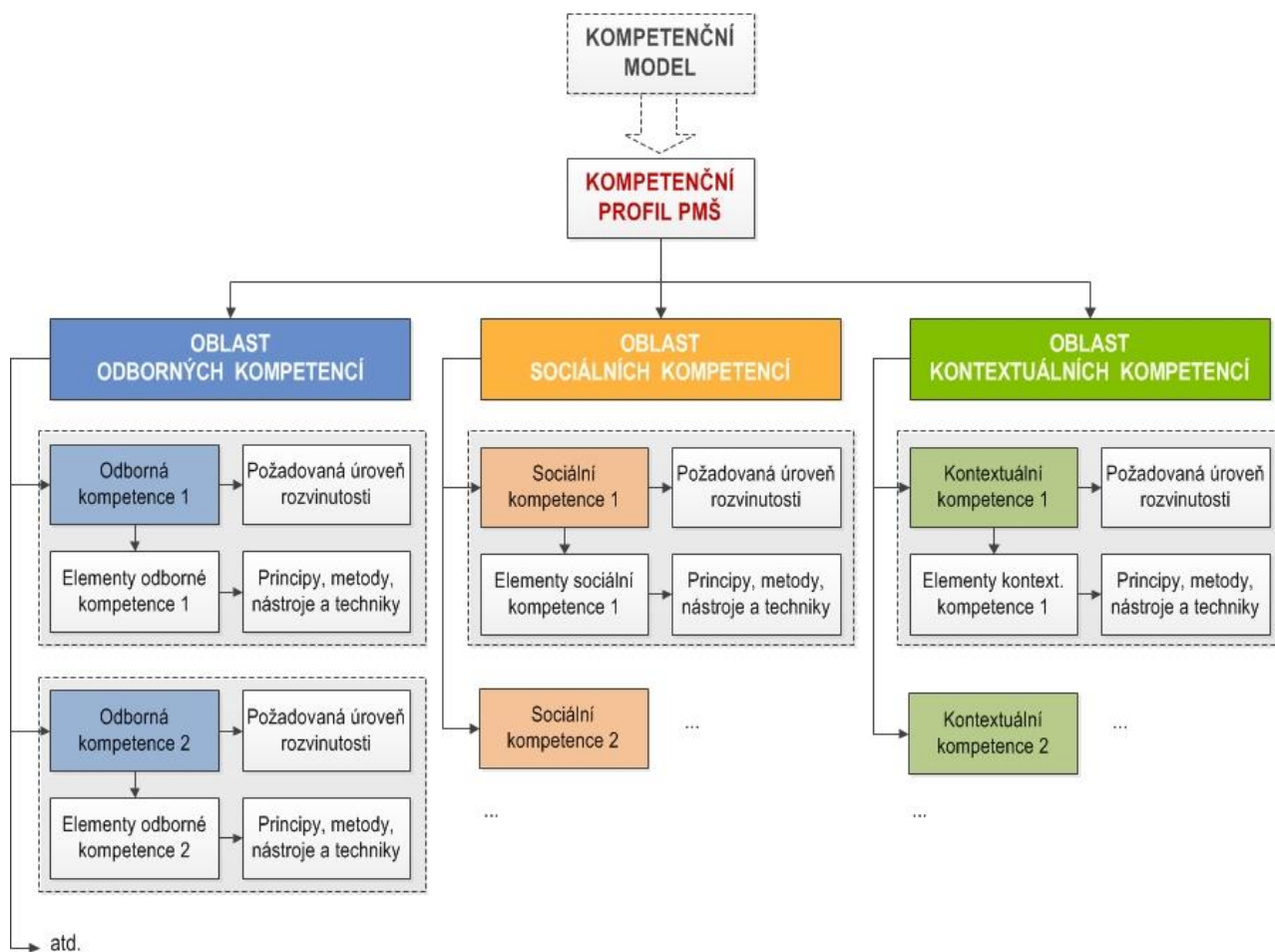
		3.10 Finance
	5. Řízení jakosti projektu	1.05 Kvalita
	6. Řízení rizik projektu	1.04 Rizika a příležitosti
	7. Řízení změn projektu	1.15 Změny
	8. Práce s informacemi a dokumentací	1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv
1.17 Informace a dokumentace		
1.18 Komunikace		
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	9. Komunikace a vyjednávání	1.02 Zainterесované strany
		1.18 Komunikace
		2.06 Otevřenost
		2.10 Diskuze
	10. Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce	2.11 Vyjednávání
		1.06 Organizace projektu
		1.07 Týmová práce
		2.01 Vůdčovství
		2.02 Zainterесovanost a motivace
		2.06 Otevřenost
	11. Řízení výkonu a orientace na výsledky	3.08 Personální management
		2.03 Sebekontrola
		2.04 Asertivita
		2.05 Uvolnění
		2.07 Kreativita
		2.08 Orientace na výsledky
2.09 Výkonnost		
12. Předcházení a zvládnání kritických a konfliktních situací	2.13 Spolehlivost	
	1.04 Rizika a příležitosti	
	1.08 Řešení problémů	
KONTEXTUÁLNÍ KOMPETENCE	13. Projektové řízení v kontextu organizace	2.12 Konflikty a krize
		3.01 Orientace na projekt
		3.02 Orientace na program
		3.03 Orientace na portfolio
		3.04 Realizace projektu, programu a portfolia
3.05 Trvalá organizace		

	3.06 Byznys
	3.07 Systémy, produkty, technologie
	14. Etika, právo a společenská odpovědnost
	1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
	2.14 Porozumění hodnotám
	2.15 Etika
	3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a ŽP
3.11 Právo	

4. Kompetenční profil projektového manažera ve školství

Na základě výše uvedeného kompetenčního modelu projektového manažera byl definován kompetenční profil projektového manažera ve školství určením konkrétních technik, metod a principů, které by měl projektový manažer ve školství v určitém stupni rozvinutosti kompetence znát a používat.

Na následujícím diagramu je znázorněna hierarchie používaných pojmů:



Jednotlivé elementy kompetencí, spolu s uvedenými technikami a požadovaným stupněm kompetence jsou uvedeny níže:

A. Elementy odborných kompetencí PMŠ		Principy, metody, nástroje, techniky
1.	<p>Řízení integrace projektu <i>PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza a vyjasnění vstupních podmínek projektu (zadání, kontext, očekávání a zájmy zainteresovaných stran, charakter a vlivy prostředí atd.) Iniciace a facilitace vzniku/zahájení projektu Stanovení/odvození (příp. převzetí) účelu a cílů projektu Integrace projektových plánů Řízení a koordinace postupu projektových prací, řízení odchylek a integrace změn (dynamické plánování) Hodnocení a uzavírání projektu Orientace na smysluplnost, účelnost a úspěšnost projektu Řízení zdrojů projektu Řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami po celou dobu životního cyklu projektu Integrace třetích stran, resp. produktů a služeb třetích stran do projektu 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborná terminologie užívaná v dané oblasti Životní cyklus a fáze projektu Cíl(e) a přínos(y) projektu Metoda trojimperativu pro stanovení cílů Metoda SMART pro stanovení cílů Logický rámec Princip systémového myšlení Řízení zainteresovaných stran Komunikační plán Plán řízení projektu Změna v širším slova významu (co je okolo projektu, proč vznikl, k čemu by měl vést) Organizační struktura projektu Matice odpovědností Studie proveditelnosti Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis) Analýza návratnosti investic do projektu
2.	<p>Řízení rozsahu projektu <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovení předmětu a hranic projektu (co je a co 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborná terminologie

	<p>není předmětem projektu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení a udržování věcné struktury projektu (logický rámec, work breakdown structure) • Stanovení a věcné plánování výstupů projektu (co projekt dodá): plánování produktů projektu (deliverables) a dílčích pracovních balíčků (work packages) jakož i jakostních parametrů produktů, resp. jejich akceptačních kritérií • Monitoring procesu tvorby/dodávky výstupů, jejich kontrola • Údržba a aktualizace věcného plánu projektu v souladu s potřebami a vývojem projektu 	<p>užívaná v dané oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchická struktura projektu - Work Breakdown Structure (WBS) • Obsah a rozsah projektu – Scope • Principy akceptace
3.	<p>Řízení času projektu <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Rámcové časové plánování (např. v rámci Studie proveditelnosti) • Podrobné časové plánování (rozvrhování): stanovení konkrétních aktivit a jejich sekvencí, logických a zdrojových vazeb, potřeby zdrojů, doby trvání aktivit, specifikace postupových milníků, návazností na externí prostředí, atd.; tvorba harmonogramu projektu • Monitoring postupu projektu v čase, kontrola dodržování harmonogramu, řízení odchylek (provádění preventivních i nápravných opatření) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seznam činností/úkolů • Síťový graf • Analýza náročnosti na zdroje včetně řešení konfliktů zdrojů • Časový harmonogram • Ganttův diagram • Milníková metoda • Metoda kritické cesty • Sledování projektu (Stavové metody, procentuální metody)
4.	<p>Finanční řízení projektu <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Posouzení finanční (investiční) stránky projektu (návratnosti investice, smysluplnost investice z finančního pohledu, posouzení nákladové přijatelnosti plánovaných benefitů projektu atd.) => finanční kapitoly Studie proveditelnosti • Plánování nákladů (resp. výnosů) projektu a jeho cash-flow • Zajišťování finančních zdrojů (zdrojů pro financování) projektu (vlastní zdroje, dotace, granty, sponzoři, úvěry, Public Private Partnership apod.). • Řízení čerpání nákladů, resp. výdajů projektu, finanční kontroling a reporting • Řízení výnosů, resp. příjmů projektu, monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Odborná terminologie užívaná v dané oblasti • Rozpočet projektu – sestavení na základě WBS a seznamu činností • Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis) • Analýza návratnosti investic do projektu • Principy zajištění udržitelnosti dotovaných projektů a

	<p>platebních operací apod.</p> <ul style="list-style-type: none"> Finanční vyhodnocení projektu 	<p>rentability nedotovaných</p> <ul style="list-style-type: none"> Principy základních finančních nástrojů – úvěrů, hypoték atd. Přehled v dotačních možnostech ve školství a mechanismu jednotlivých titulů
5.	<p>Řízení jakosti projektu <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení věcného rámce pro řízení jakosti na projektu (pravidla, principy, standardy jakosti, používané normy pro jakost apod.) Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti produktů (deliverables quality) Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti procesu řízení projektu (project management quality) Aktivita vedoucí k zabezpečení požadované jakosti (quality assurance) a kontrola jakosti (quality control) v průběhu projektu - nastavení a používání kontrolních a zpětnovazebních mechanismů (např. testování produktů - průběžné, integrační, akceptační, audity řízení projektu apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> Odborná terminologie užívaná v dané oblasti Jakost procesu Jakost produktu Kroky zajištění kvality – plánování, zabezpečení, kontrola (principy) Metody užívané v QM – např. FJMEA, HACCP, Diagram příčina následek (Ishikawa)... Paretova analýza
6.	<p>Řízení rizik projektu <i>PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Identifikace a hodnocení rizik (hrozeb a příležitostí) projektu Plánování preventivních a nápravných opatření Realizace preventivních opatření Průběžné monitorování vývoje rizik prostředí, přijímání relevantních preventivních a nápravných akcí Řízení problémů a krizí projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Odborná terminologie užívaná v dané oblasti Co je (a co není) riziko Procesy řízení rizik: identifikace, hodnocení, reakce a monitoring Principy a metody identifikace rizik (expertní odhad, brainstorming) Principy a metody analýzy a hodnocení rizik (kvalitativní a

		<p>kvantitativní metody)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie reakcí na rizika • Principy průběžného řízení rizik • Metoda RIPRAN
	<p>Řízení změn projektu <i>PM koordinuje a řídí změny v projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>
7.	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení výchozí základny pro řízení změn (vymezení hranic projektu, projektové plány) • Monitorování a) nových požadavků na projekt, b) odchylek od realizačního plánu projektu • Formulování a sběr požadavků na změny oproti aktuálně platnému zadání/plánům projektu • Aplikace procesu změnového řízení (sběr, analýza, ohodnocení uskutečnitelnosti, požadavků na zdroje apod., ohodnocení vlivu/dopadů, zajištění schválení/zamítnutí, realizace změny) • Efektivní aktualizace příslušných plánů projektu, resp. dokumentace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odborná terminologie užívaná v dané oblasti • Princip řízení změn (znalost pořadí jednotlivých kroků základního procesu) • Principy analýzy dopadu změn do projektu • Obsah a rozsah (scope) projektu • Hranice projektu
	<p>Práce s informacemi a dokumentací <i>PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>
8.	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění a analýza relevantních informací, syntéza poznatků, odvozování poznatků apod. • Účelné a efektivní předávání informací • Shromažďování a práce s poznatky nabytými během projektu (lessons learned) • Efektivní a přehledné vytváření, udržování a distribuce dokumentace projektu (jak v papírové, tak elektronické podobě) • Efektivní práce s informačními systémy a softwarovými aplikacemi pro podporu řízení projektů a týmové spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> • Principy zacházení s informacemi v projektech • Základní dokumentace řízení projektu (ILP, Směrný plán, Zápisy z porad, akceptační formuláře atd.) – jaké dokumenty mají jaký obsah, jak je vhodně strukturovat atd. • Principy, výhody a omezení softwarové podpory pro řízení a dokumentaci projektu
B. Elementy sociálních kompetencí PMŠ		Principy, metody, nástroje, techniky
9.	<p>Komunikace a vyjednávání <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci v</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>

	<p><i>rámci projektu i mezi projektem a jeho okolím.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a analýza zainteresovaných stran a komunikace se zainteresovanými stranami • Interní komunikace v rámci projektového týmu • Vyjednávání • Marketing projektu projektového týmu, úspěchů projektu • Publicita projektu • Ochrana a obrana projektového týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Principy vedení porad • Kladení otázek a naslouchání • Principy asertivity • Principy facilitačních technik • Principy vyjednávání • Principy zvládnutí odporu ke změně u členů týmu a zainteresovaných stran
10.	<p>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Principy a metody organizace a řízení pracovních činností (role a odpovědnosti, RACI matice, organizační struktury, organizace projektového týmu) • Vedení a řízení projektového týmu, leadership, energetizace • Vytváření podmínek pro týmovou práci, koordinace a usměrňování týmové práce, osobní zapojení do práce týmu (práce v týmu) • Motivace, stimulace a hodnocení členů projektového týmu • Situační vedení 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozdíl řízení x vedení • Základy organizace práce • Rozdíl tým-skupina-komunita • Fáze vývoje týmu • Typologie členů týmu • Maslowova teorie potřeb • Principy dalších teorií motivace (Herzberg atd.) • Poskytování zpětné vazby • Sebereflexe
11.	<p>Řízení výkonu a orientace na výsledky <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení osobní výkonnosti (osobní kompetence projektového manažera): řízení osobní efektivity, time management, sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola, vytrvalost a důslednost, asertivita, energetizace, uvolnění atd. • Řízení výkonnosti projektového týmu • Orientace na výsledky projektu, schopnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Princip důležité vs. urgentní (time management) • Principy delegování • Princip osobní zodpovědnosti • Podmínky a prostředí

	vytrvalého úsilí na cestě k nim, zvládnání překážek	podporující/zamezující výkonnost a kreativitu <ul style="list-style-type: none"> Princip multitaskingu
12.	<p>Předcházení a zvládnání kritických a konfliktních situací</p> <p><i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kontinuální monitoring všech aspektů projektu, resp. faktorů ovlivňujících úspěch projektu Připravenost na konflikty/krize Zvládnání kritických a konfliktních situací (věcnost, klid, rozvaha, ochrana hodnot, ochrana lidí atd.) Krizové řízení Vytrvalost a odolnost vůči stresu 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> Princip kreativního řešení konfliktů Spirála sporu Desatero krizového řízení Principy zvládnání stresu
	<p>C. Elementy kontextuálních kompetencí PMŠ</p>	<p>Principy, metody, nástroje, techniky</p>
13.	<p>Projektové řízení v kontextu organizace</p> <p><i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Strategie a strategické řízení organizace Změny širšího prostředí versus změny v organizaci a jejich řízení (Change management); souvztažnost k projektům/programům/portfoliím organizace Operační (provozní) činnosti organizace a jejich řízení; procesní a organizační management Řízení portfolia projektově-orientovaných aktivit organizace (Portfolio management) Řízení dosahování strategických cílů prostřednictvím projektů, řízení rozsáhlých projektů (Program management) Koordinace, řízení a podpora projektů/programů/portfolií v organizaci; multiprojektové řízení, centrum řízení projektů (Project Management Office) Rozvoj lidských zdrojů a personální řízení Organizační kultura Projektová kultura 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> Základní principy strategického řízení (mise, vize, strategie) Projekt, program, portfolio (vymezení, rozdíly) Princip realizace strategie prostřednictvím programů a projektů Princip řízení portfolia projektů Základní typy organizačních struktur trvalé organizace Projektová kancelář (PMO), její možné funkce a podoby Principy řízení lidských zdrojů
	14.	<p>Etika, právo a společenská odpovědnost</p> <p><i>PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami</i></p>

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<p><i>práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku.</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Etika, morálka • Právo (zejména pracovní a obchodní, zákon o veřejných zakázkách aj.) • Sociální a společenská odpovědnost • Respektování „rovného přístupu“ • Interkulturální odlišnosti, jejich znalost a respektování • Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí • Respekt k hodnotám a jejich ochrana 	<ul style="list-style-type: none"> • Principy etiky, sociální a společenské odpovědnosti a ochrany hodnot • Etický kodex projektového manažera • Základní přehled v pracovním a obchodním právu

5. Závěr

S vědomím dlouhodobého cíle podpořit profesionalizaci školství (mimo jiné prostřednictvím zavádění principů, metod a nástrojů projektového řízení a dílčích cílů), definovat strukturu a minimální úroveň kompetencí projektových manažerů pro specifickou oblast školství a rovněž zajistit odpovídající rozvoj těchto kompetencí u vybraných projektových manažerů autorský tým vypracoval kompetenční model a následně kompetenční profil pro specifickou roli projektového manažera ve školství.

Kompetenční model projektového manažera a Kompetenční profil projektového manažera ve školství se skládá ze tří kompetenčních oblastí: odborných kompetencí, sociálních kompetencí a kontextuálních kompetencí a celkem čtrnácti specifických kompetencí v těchto třech oblastech. Tyto kompetence definují určitý soubor znalostí, osobního přístupu, dovedností a souvisejících zkušeností, kterými by měl projektový manažer ve školství disponovat pro úspěšné zastávání své role. Kompetenční profil vychází z všeobecně uznávaných mezinárodních standardů a modelů (zejm. modelu IPMA) a zohledňuje specifický kontext projektů a lidských zdrojů v oblasti školství. Konkrétní metodikou ověřování definovaných kompetencí se dále zabývá Metodika ověřování úrovně kompetencí projektového manažera ve školství.

Vypracování kompetenčního profilu je prvním stupněm posouzení potřeb rozvoje kompetencí projektového manažera ve školství a nastartování konkrétních aktivit (trénink, koučink, řízená praxe atd.) vedoucích k tomuto rozvoji v rámci projektu Projektový manažer 250+.