

## **Metodika ověřování úrovně kompetencí projektového manažera ve školství**

**Národní institut pro další vzdělávání**

## Obsah

Obsah.....	2
Úvod .....	3
1. Kompetenční profil projektového manažera ve školství .....	4
Souhrnné grafické vyjádření kompetencí projektového manažera ve školství .....	5
Úrovně rozvinutosti kompetencí použité v kompetenčním profilu .....	5
Věcný popis kompetencí projektového manažera ve školství .....	7
2. Posuzování úrovně rozvinutosti jednotlivých kompetencí .....	13
3. Sebehodnoticí dotazník (subjektivní hodnocení) .....	16
4. Test (objektivní ověření) .....	18
Element 1 – Řízení integrace projektu .....	19
Element 2 – Řízení rozsahu projektu .....	21
Element 3 – Řízení času projektu .....	24
Element 4 – Finanční řízení projektu .....	27
Element 5 – Řízení jakosti projektu .....	30
Element 6 – Řízení rizik projektu .....	34
Element 7 – Řízení změn projektu .....	36
Element 8 – Práce s informacemi a dokumentací .....	39
Element 9 – Komunikace a vyjednávání .....	42
Element 10 – Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce .....	45
Element 11 – Řízení výkonu, orientace na výsledky .....	48
Element 12 – Předcházení a zvládnutí kritických a konfliktních situací .....	51
Element 13 – Projektové řízení v kontextu organizace .....	53
Element 14 – Etika, právo a společenská odpovědnost .....	56
Závěr .....	59

## Úvod

Projekt PM 250+ má jako jeden ze svých hlavních cílů rozvoj a zvýšení kompetencí potřebných pro řízení projektů ve školství, kompetencí projektových manažerů ve školství. Aby se k tomuto efektu mohlo objektivně ověřitelně dojít, musí být provedena adekvátní analýza a prověření aktuálního stavu. Proto je jednou z úvodních aktivit projektu PM 250+ ověření kompetencí projektových manažerů ve školství a jejich následný rozvoj v potřebných oblastech.

Zcela úvodním krokem, který předcházela vytvoření metodiky ověření, byla definice kompetenčního modelu, který by byl vhodný pro popis a měření kompetencí projektových manažerů ve školství. Tento model byl definován na základě kompetenčního modelu IPMA Competence Baseline, procesního standardu PMI a dalších relevantních mezinárodních přístupů k této problematice s tím, že bylo provedeno převedení do specifických podmínek tuzemského školství.

Následně byl definován vlastní kompetenční profil projektového manažera ve školství stanovením konkrétních znalostí a dovedností v každém elementu kompetence a také stanovením požadované úrovně rozvinutosti dané kompetence konkrétním jedincem, projektovým manažerem ve školství. Kompetenční profil je pro usnadnění vazby plně popsán níže v tomto dokumentu.

Tento dokument pak především obsahuje postup, kterým je prováděno vlastní ověřování kompetencí projektových manažerů ve školství. Je popsána filosofie, proces ověření a následně jsou uvedeny vlastní nástroje měření – sebehodnoticí dotazník a test.

## 1. Kompetenční profil projektového manažera ve školství

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 projektového manažera ve školství



Obrázek 1 Kompetence projektového manažera ve školství

### Úrovně rozvinutosti kompetencí použité v kompetenčním profilu

Pro posuzování míry rozvinutosti individuálních kompetencí byla v rámci kompetenčního profilu stanovena pětistupňová škála zralosti (odvozená od výchozího kompetenčního modelu), viz tabulka níže.

Tabulka 1 Škála zralosti/rozvinutosti kompetencí projektového manažera ve školství

#	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.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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	Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti kontextuální aplikace do praxe (holistický náhled). 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.

Projektový manažer ve školství (PMŠ) by měl disponovat určitou sadou kompetencí, které by měly být určitým způsobem rozvinuty. Jinými slovy, v některých elementech je pro projektového manažera ve školství dostatečným stupněm rozvinutosti např. stupeň 2 (povědomí), v jiném elementu může být požadavek vyšší. Různé stupně rozvinutosti jednotlivých kompetencí mají rozdílné možnosti a způsoby, jak je objektivně změřit, viz tabulka 2.

**Tabulka 2 Možnosti objektivního posouzení úrovně rozvinutosti kompetencí PMŠ**

#	OZNAČENÍ	ZPŮSOB OBJEKTIVNÍHO MĚŘENÍ
1	NEKOMPETENCE	Je možné měřit testem složeným z uzavřených otázek. Pro každou z kompetenčních oblastí je stanovena sada deseti otázek, zaměřených na principy, metody, techniky a nástroje použitelné v rámci dané kompetence. Úroveň rozvinutosti dané kompetenční oblasti je hodnocena dle počtu správně zodpovězených otázek.
2	POVĚDOMÍ	
3	ZNALOST	
4	SCHOPNOST APLIKACE	Je možné měřit pomocí příkladů, které by hodnocený manažer řešil v rámci dlouhodobějšího testu – případové studie a následného rozboru a pohovoru s hodnotitelem (hodnotiteli).
5	SCHOPNOST APLIKACE V KONTEXTU	Je možné měřit např. pomocí Zprávy o projektu, ve které hodnocený manažer popíše svůj přístup a aplikaci metod na konkrétním projektu z vlastní praxe. Zprávu o projektu posoudí nezávislí hodnotitelé a provedou s hodnoceným manažerem osobní pohovor s cílem upřesnit, případně ověřit určité aspekty Zprávy o projektu, resp. úroveň kompetencí příslušného PM.

## Věcný popis kompetencí projektového manažera ve školství

V následující tabulce je ke každému ze 14 elementů kompetencí projektového manažera ve školství přiřazen obsah daného elementu a následně doporučené metody, nástroje, techniky a postupy, které se vztahují k obsahu daného elementu a vycházejí z metod, nástrojů a technik používaných projektovými manažery a doporučených IPMA.

Každý z elementů je rovněž opatřen označením požadované minimální úrovně rozvinutosti kompetence. V rámci projektu PM 250+ byl kompetenční profil PM ve školství určen požadavky úrovně 2 (povědomí) a 3 (znalost).

**Tabulka 3 Obsah kompetenčních elementů a související metody, nástroje a techniky**

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

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie proveditelnosti</li> <li>• Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis)</li> <li>• Analýza návratnosti investic do projektu</li> </ul>
2.	<p><b>Řízení rozsahu projektu</b> <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení předmětu a hranic projektu (co je a co není předmětem projektu)</li> <li>• Stanovení a udržování věcné struktury projektu (logický rámec, work breakdown structure)</li> <li>• 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</li> <li>• Monitoring procesu tvorby/dodávky výstupů, jejich kontrola</li> <li>• Údržba a aktualizace věcného plánu projektu v souladu s potřebami a vývojem projektu</li> </ul>	<p>Požadovaná úroveň: <b>ZNALOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná terminologie užívaná v dané oblasti</li> <li>• Hierarchická struktura projektu - Work Breakdown Structure (WBS)</li> <li>• Obsah a rozsah projektu – Scope</li> <li>• Principy akceptace</li> </ul>
	<p><b>Řízení času projektu</b> <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rámcové časové plánování (např. v rámci Studie proveditelnosti)</li> <li>• 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</li> <li>• Monitoring postupu projektu v čase, kontrola dodržování harmonogramu, řízení odchylek (provádění preventivních i nápravných opatření)</li> </ul>	<p>Požadovaná úroveň: <b>ZNALOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznam činností/úkolů</li> <li>• Síťový graf</li> <li>• Analýza náročnosti na zdroje včetně řešení konfliktů zdrojů</li> <li>• Časový harmonogram</li> <li>• Ganttův diagram</li> <li>• Milníková metoda Metoda kritické cesty</li> <li>• Sledování projektu (Stavové metody, procentuální metody)</li> </ul>
4.	<p><b>Finanční řízení projektu</b> <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posouzení finanční (investiční) stránky projektu (návratnosti investice, smysluplnost investice z finančního pohledu, posouzení nákladové přijatelnosti plánovaných benefitů projektu atd.)</li> </ul>	<p>Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná terminologie užívaná v dané oblasti</li> <li>• Rozpočet projektu – sestavení na základě</li> </ul>



	<p>=&gt; finanční kapitoly Studie proveditelnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování nákladů (resp. výnosů) projektu a jeho cash-flow</li> <li>• Zajišťování finančních zdrojů (zdrojů pro financování) projektu (vlastní zdroje, dotace, granty, sponzoři, úvěry, Public Private Partnership apod.).</li> <li>• Řízení čerpání nákladů, resp. výdajů projektu, finanční kontroling a reporting</li> <li>• Řízení výnosů, resp. příjmů projektu, monitoring platebních operací apod.</li> <li>• Finanční vyhodnocení projektu</li> </ul>	<p>WBS a seznamu činností</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis)</li> <li>• Analýza návratnosti investic do projektu</li> <li>• Principy zajištění udržitelnosti dotovaných projektů a rentability nedotovaných</li> <li>• Principy základních finančních nástrojů – úvěrů, hypoték atd.</li> <li>• Přehled v dotačních možnostech ve školství a mechanismu jednotlivých titulů</li> </ul>
	<p><b>Řízení jakosti projektu</b> <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b></p>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení věcného rámce pro řízení jakosti na projektu (pravidla, principy, standardy jakosti, používané normy pro jakost apod.)</li> <li>• Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti produktů (deliverables quality)</li> <li>• Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti procesu řízení projektu (project management quality)</li> <li>• 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, audit řízení projektu apod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná terminologie užívaná v dané oblasti</li> <li>• Jakost procesu</li> <li>• Jakost produktu</li> <li>• Kroky zajištění kvality – plánování, zabezpečení, kontrola (principy)</li> <li>• Metody užívané v QM – např. FJMEA, HACCP, Diagram příčina následek (Ishikawa)...</li> <li>• Paretova analýza</li> </ul>
	<p><b>Řízení rizik projektu</b> <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: <b>ZNALOST</b></p>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace a hodnocení rizik (hrozeb a příležitostí) projektu</li> <li>• Plánování preventivních a nápravných opatření</li> <li>• Realizace preventivních opatření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná terminologie užívaná v dané oblasti</li> <li>• Co je (a co není) riziko</li> <li>• Procesy řízení rizik:</li> </ul>

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

		omezení softwarové podpory pro řízení a dokumentaci projektu
<b>B. Elementy sociálních kompetencí PMŠ</b>		<b>Principy, metody, nástroje, techniky</b>
9.	<p><b>Komunikace a vyjednávání</b> <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci v rámci projektu i mezi projektem a jeho okolím.</i></p>	Požadovaná úroveň: <b>ZNALOST</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace a analýza zainteresovaných stran a komunikace se zainteresovanými stranami</li> <li>• Interní komunikace v rámci projektového týmu</li> <li>• Vyjednávání</li> <li>• Marketing projektu projektového týmu, úspěchů projektu</li> <li>• Publicita projektu</li> <li>• Ochrana a obrana projektového týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principy vedení porad</li> <li>• Kladení otázek a naslouchání</li> <li>• Principy asertivity</li> <li>• Principy facilitačních technik</li> <li>• Principy vyjednávání</li> <li>• Principy zvládnutí odporu ke změně u členů týmu a zainteresovaných stran</li> </ul>
10.	<p><b>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce</b> <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.</i></p>	Požadovaná úroveň: <b>ZNALOST</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principy a metody organizace a řízení pracovních činností (role a odpovědnosti, RACI matice, organizační struktury, organizace projektového týmu)</li> <li>• Vedení a řízení projektového týmu, leadership, energetizace</li> <li>• Vytváření podmínek pro týmovou práci, koordinace a usměrňování týmové práce, osobní zapojení do práce týmu (práce v týmu)</li> <li>• Motivace, stimulace a hodnocení členů projektového týmu</li> <li>• Situační vedení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdíl řízení x vedení</li> <li>• Základy organizace práce</li> <li>• Rozdíl tým-skupina-komunita</li> <li>• Fáze vývoje týmu</li> <li>• Typologie členů týmu</li> <li>• Maslowova teorie potřeb</li> <li>• Principy dalších teorií motivace (Herzberg atd.)</li> <li>• Poskytování zpětné vazby</li> <li>• Sebereflexe</li> </ul>
11.	<p><b>Řízení výkonu a orientace na výsledky</b> <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.</i></p>	Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Řízení osobní výkonnosti (osobní kompetence projektového manažera): řízení osobní efektivity, time management, sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola, vytrvalost a důslednost, asertivita, energetizace, uvolnění atd.</li> <li>Řízení výkonnosti projektového týmu</li> <li>Orientace na výsledky projektu, schopnost vytrvalého úsilí na cestě k nim, zvládání překážek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Princip důležité vs. urgentní (time management)</li> <li>Principy delegování</li> <li>Princip osobní zodpovědnosti</li> <li>Podmínky a prostředí podporující/zamezující výkonnost a kreativitu</li> <li>Princip multitaskingu</li> </ul>
12.	<p><b>Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací</b></p> <p><i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuální monitoring všech aspektů projektu, resp. faktorů ovlivňujících úspěch projektu</li> <li>Připravenost na konflikty/krize</li> <li>Zvládání kritických a konfliktních situací (věcnost, klid, rozvaha, ochrana hodnot, ochrana lidí atd.)</li> <li>Krizové řízení</li> <li>Vytrvalost a odolnost vůči stresu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Princip kreativního řešení konfliktů</li> <li>Spirála sporu</li> <li>Desatero krizového řízení</li> <li>Principy zvládání stresu</li> </ul>
<p><b>C. Elementy kontextuálních kompetencí PMŠ</b></p>		<p><b>Principy, metody, nástroje, techniky</b></p>
13.	<p><b>Projektové řízení v kontextu organizace</b></p> <p><i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.</i></p>	<p>Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie a strategické řízení organizace</li> <li>Změny širšího prostředí versus změny v organizaci a jejich řízení (Change management); souvztažnost k projektům/programům/portfoliím organizace</li> <li>Operační (provozní) činnosti organizace a jejich řízení; procesní a organizační management</li> <li>Řízení portfolia projektově-orientovaných aktivit organizace (Portfolio management)</li> <li>Řízení dosahování strategických cílů prostřednictvím projektů, řízení rozsáhlých projektů (Program management)</li> <li>Koordinace, řízení a podpora projektů/programů/portfolií v organizaci; multiprojektové řízení, centrum řízení projektů (Project Management Office)</li> <li>Rozvoj lidských zdrojů a personální řízení</li> <li>Organizační kultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Základní principy strategického řízení (mise, vize, strategie)</li> <li>Projekt, program, portfolio (vymezení, rozdíly)</li> <li>Princip realizace strategie prostřednictvím programů a projektů</li> <li>Princip řízení portfolia projektů</li> <li>Základní typy organizačních struktur trvalé organizace</li> <li>Projektová kancelář</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektová kultura</li> </ul>	(PMO), její možné funkce a podoby <ul style="list-style-type: none"> <li>Principy řízení lidských zdrojů</li> </ul>
14.	<b>Etika, právo a společenská odpovědnost</b> <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>	Požadovaná úroveň: <b>POVĚDOMÍ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etika, morálka</li> <li>Právo (zejména pracovní a obchodní, zákon o veřejných zakázkách aj.)</li> <li>Sociální a společenská odpovědnost</li> <li>Respektování „rovného přístupu“</li> <li>Interkulturální odlišnosti, jejich znalost a respektování</li> <li>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí</li> <li>Respekt k hodnotám a jejich ochrana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principy etiky, sociální a společenské odpovědnosti a ochrany hodnot</li> <li>Etický kodex projektového manažera</li> <li>Základní přehled v pracovním a obchodním právu</li> </ul>

## 2. Posuzování úrovně rozvinutosti jednotlivých kompetencí

Smyslem posuzování (měření) rozvinutosti jedince v jednotlivých kompetencích je určit aktuální úroveň/míru rozvinutosti kompetence daného jedince v jednotlivých elementech a porovnat ji s požadovanou minimální úrovní dle kompetenčního profilu. Následně by po určitém úsilí rozvoje v daných kompetencích měl být změřitelný znatelný rozdíl.

Ověřování kompetencí projektových manažerů, resp. jejich srovnání s požadavky kompetenčního profilu projektového manažera ve školství, se skládá ze subjektivního a objektivního měření. Subjektivní měření je realizováno formou sebehodnoticího dotazníku, ve kterém projektový manažer hodnotí úroveň svých kompetencí v každé kompetenční oblasti dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Bude mu tím mimo jiné umožněna i účinná sebereflexe.

Tzv. „objektivní ověření“ je založeno na testu, který ověřuje, jakou úroveň má v každé oblasti kompetencí testovaný projektový manažer. Vzhledem k tomu, že kompetenční profil projektového manažera ve školství obsahuje pouze požadavky na úrovně 2 (povědomí) a 3 (znalost), je i objektivní test zaměřen na ověření těchto úrovní rozvinutosti kompetencí.

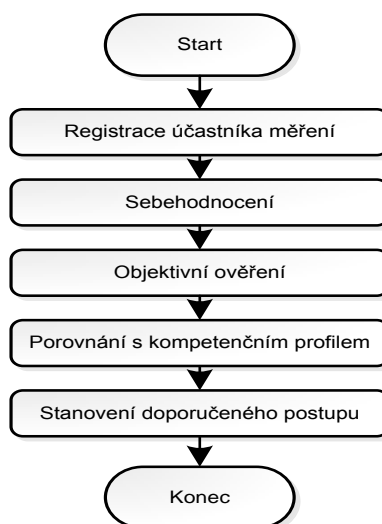
Logika principu hodnocení, resp. analýzy změřených úrovní kompetencí, je naznačena v tabulce níže. U kompetencí, resp. dotčených témat, kde je zaregistrována nedostatečnost/rezerva, existuje prostor pro další rozvoj příslušného projektového manažera. Úroveň získaná sebehodnocením pak dotyčnému jedinci poskytuje účinnou zpětnou vazbu.

**Tabulka 4 Princip analýzy změřených úrovní kompetencí PMŠ**

KOMPETENCE	DOTČENÁ TÉMATA	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ	ZMĚŘENÁ ÚROVEŇ	
			Sebehodnocení	Hodnocení
Kompetence X	Principy, metody, techniky	Znalost	Znalost	Nevědomost
Kompetence X	Principy, metody, techniky	Povědomí	Znalost	Povědomí



Proces posouzení úrovně jednotlivých kompetencí je naznačen na obrázku 2:

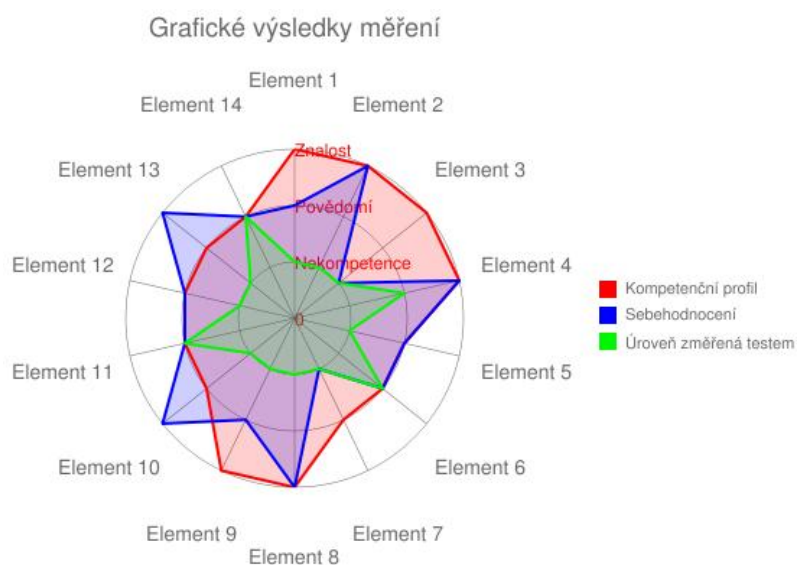


**Obrázek 2 Proces posouzení úrovně kompetencí**

Zájemce o změření úrovně kompetencí dle kompetenčního profilu projektového manažera ve školství se musí nejprve zaregistrovat u kontaktní osoby projektu PM 250+ nebo jiným definovaným způsobem. Následně provede účastník měření sebehodnocení úrovně kompetence v jednotlivých elementech. Má přitom možnost se seznámit s kompetenčním profilem a jeho požadavky v jednotlivých elementech kompetencí. Po zrealizovaném sebehodnocení může účastník měření absolvovat vlastní test, který změří jeho aktuální úroveň kompetence v jednotlivých elementech.

Konkrétní realizace je reprezentována SW webovou aplikací, kde si každý zájemce vytvoří vlastní účet, na jehož základě se má možnost seznámit se všemi aktuálními dokumenty. Po provedení sebehodnocení (přiřazení hodnoty „nekompetence“, „povědomí“ nebo „znalost“ ke každému elementu kompetence) pak může absolvovat test složený ze 140 otázek s tematikou jednotlivých elementů. Na základě testu je pak vyhodnocen aktuální profil daného účastníka.

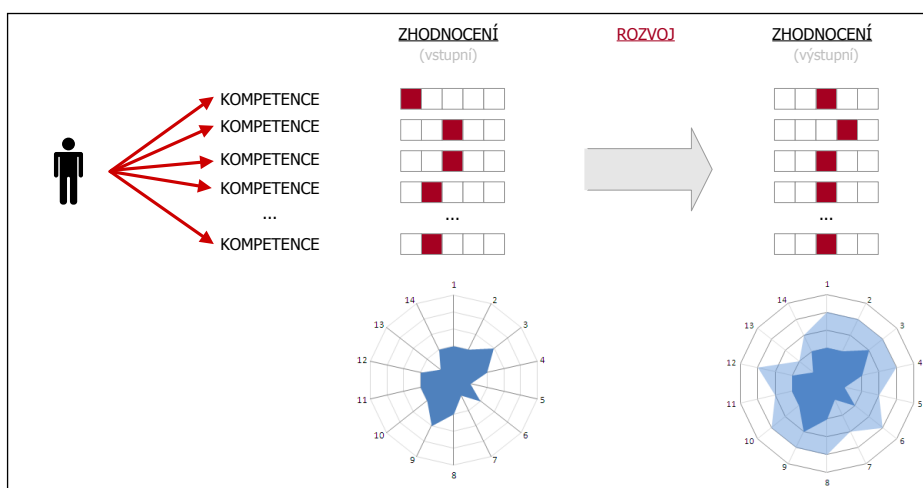
Změřené hodnoty jsou porovnány se sebehodnocením a požadavky kompetenčního profilu – viz obrázek 3.



**Obrázek 3 Příklad grafického porovnání**

Na základě zjištěných rozdílů jsou formulována možná doporučení pro budoucí rozvoj (který by měl daného účastníka posunout v nejméně potřebných kompetencích):

- vzdělávání v základních znalostech,
- pokročilé vzdělávání a nadstavbové služby (např. koučink apod.),
- nadstavbové služby (např. koučink, osobní poradenství apod.).



**Obrázek 4 Schéma posuzování úrovně rozvinutosti kompetencí PMŠ**

### 3. Sebehodnoticí dotazník (subjektivní hodnocení)

Sebehodnoticí dotazník určený pro subjektivní měření kompetencí projektového manažera ve školství je založen na jednoduchém ohodnocení stupně rozvinutosti v jednotlivých kompetencích (do stupně 3, který jsme následně schopni i objektivně ověřit).

Element č. 1	<p><b>Řízení integrace projektu</b> <i>PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 2	<p><b>Řízení rozsahu projektu</b> <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 3	<p><b>Řízení času projektu</b> <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 4	<p><b>Finanční řízení projektu</b> <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 5	<p><b>Řízení jakosti projektu</b> <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>



Element č. 6	<p><b>Řízení rizik projektu</b> <i>PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitostí pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 7	<p><b>Řízení změn projektu</b> <i>PM koordinuje a řídí změny v projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 8	<p><b>Práce s informacemi a dokumentací</b> <i>PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 9	<p><b>Komunikace a vyjednávání</b> <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 10	<p><b>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce</b> <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p style="text-align: center;">Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>
Element č. 11	<p><b>Řízení výkonu a orientace na výsledky</b> <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.</i></p>
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p>

	Nekompetence	Povědomí	Znalost
Element č. 12	<p><b>Předcházení a zvládnutí kritických a konfliktních situací</b>  <i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.</i></p>		
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>		
Element č. 13	<p><b>Projektové řízení v kontextu organizace</b>  <i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.</i></p>		
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>		
Element č. 14	<p><b>Etika, právo a společenská odpovědnost</b>  <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></p>		
	<p>Jak vnímáte svou úroveň kompetencí v tomto elementu?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Nekompetence                      Povědomí                      Znalost</p>		

#### 4. Test (objektivní ověření)

Objektivní ověření probíhá formou testu, ve kterém je ke každému elementu kompetence definováno deset otázek (s možnostmi a, b, c, d, právě jedna odpověď je správná).

Test měří úroveň rozvinutosti kompetencí 1 až 3 (dle požadavků kompetenčního profilu) způsobem:

0 až 3 otázky zodpovězeny správně – nekompetence

4 až 6 otázek zodpovězeno správně – povědomí,

7 až 10 otázek zodpovězeno správně – znalost.

Otázky obsažené v testu jsou uvedeny níže, je označena i zdůvodněná správná odpověď.

## Element 1 – řízení integrace projektu

### 1) Jaký je význam prvního řádku logického rámce?

- Na prvním řádku je uveden hlavní cíl projektu, jakožto formulace výsledného stavu v okamžiku ukončení projektu
- Význam je obdobný druhému řádku, jen jde o obecnější formulaci.
- Jde o zpravidla strategický, programový cíl organizace, která má zájem na realizaci projektu, se kterým je projekt v souladu (přispívá k němu).**
- Je zde uvedeno, jakých konkrétních výstupů má být projektem dosaženo tak, aby naplnil očekávání všech zúčastněných.

První řádek v tabulce logického rámce v podstatě slouží k provázání cíle projektu s širším, zpravidla organizačním rámcem. Jde o popis toho, co se bude dít po dodávce cíle projektu, k čemu projekt přispěje, s čím je v souladu.

### 2) Ve fázi plánování projektu:

- Není ještě znám rozsah projektu, který bude stanoven až po vypracování plánu.
- Je snahou dodržet předem stanovený rozsah projektu.**
- Není vhodné plánovat do zbytečných podrobností, např. pod jeden týden.
- Pracuje na projektu pouze jeho manažer.

Fáze plánování obsahuje upřesnění předběžného rozsahu (který je tedy znám) a zaměření projektu, k čemuž je následně dopracován časový plán (kdy je nejkratší časová jednotka zhruba jeden den). To vše je realizováno se snahou dodržet předem odhadnutý rozsah projektu – což se sice nemusí vždy podařit, je to ale primární zájem. Na těchto aktivitách pracuje obvykle tým řízení projektu, tedy projektový manažer spolu s několika kolegy, významnými např. odbornými znalostmi o jednotlivých oblastech projektu.

### 3) Komunikační plán by měl obsahovat vždy konkrétního člověka, který je zodpovědný za komunikaci s určitou zainteresovanou stranou.

- Toto tvrzení není správné, protože komunikační plán nesouvisí s tabulkou zodpovědností.
- Toto tvrzení je správné, protože se jedná o propojení s tabulkou zodpovědností.
- Toto tvrzení není správné, protože ještě neexistuje tabulka zodpovědností.
- Toto tvrzení je správné a nesouvisí s tabulkou zodpovědností.**

Tvrzení je správné, avšak není přímo propojeno s tabulkou zodpovědností za dodání konkrétních výstupů projektu. V tomto případě se jedná o zodpovědnost v rámci komunikačního plánu.

#### 4) Manažer projektu:

- a) Je plnou součástí týmu, se kterým se podílí na výrobě výstupů.
- b) Je součástí týmu, jeho role však není primárně o tvorbě výstupů.**
- c) Není součástí týmu, pouze jej řídí.
- d) Je součástí týmu a nikdy se nepodílí na tvorbě výstupů.

Manažer projektu je nedílnou součástí projektového týmu, jeho role je však primárně vedoucí, koordinační a komunikační.

#### 5) Nejdůležitější zainteresovanou stranou (stakeholder) pro náš projekt je/jsou:

- a) Média: zástupci sdělovacích prostředků
- b) Stakeholder, jehož schopnost ovlivnit projekt je nejvyšší**
- c) Sponzor či zadavatel projektu
- d) Ty zainteresované strany, které jsou vůči projektu v opozici

Správnou odpovědí je B, neboť straně, která má největší možnost ovlivnit projekt, budeme věnovat největší pozornost – bez ohledu na to, jsou-li to média či zadavatel, nebo na to, zda jsou v opozici či projektu fandí.

#### 6) Mezi následujícími součástmi SWOT analýzy vytvořené pro fiktivní projekt vyberte element, který je chybně přiřazen:

- a) Strengths (Silné stránky): Odbornost, know-how řešitelského týmu
- b) Weaknesses (Slabé stránky): Nedostatek vlastních finančních zdrojů pro realizaci projektu
- c) Opportunities (Příležitosti): Ekonomická krize – nižší koupěschopnost obyvatel oslabuje naši konkurenci
- d) Threats (Hrozby): Nezkušený projektový manažer**

Políčko hrozeb je sice negativního významu, ovšem co se vnějších faktorů týče. Projektový manažer je jistě interní faktor a proto by se v tomto případě jednalo o slabou stránku.

#### 7) Kdy je zpracován logický rámec projektu?

- a) Logický rámec je možné sestavit po ukončení fáze plánování projektu, po vytvoření směrného plánu.
- b) Logický rámec projektu je sestavován při realizaci projektových prací.
- c) Sestavení logického rámce je prováděno při specifikaci/definování cíle a rozsahu projektu.**
- d) Logický rámec je zpracováván po ukončení projektu při jeho hodnocení.

Z uvedených možností vyhovuje nejlépe možnost C. Tvorba logického rámce může proběhnout kdykoliv v předprojektové fázi nebo nejdéle při inicializaci (zahájení) projektu.

### 8) Mezi takzvané předprojektové studie a analýzy nepatří:

- a) Studie proveditelnosti
- b) Analýza nákladů a přínosů
- c) Analýza zainteresovaných stran

### d) Analýza kontrolních mechanismů projektu

Analýza zabývající se kontrolou projektu bude zřejmě obsahem nějaké průběžné činnosti, která bude mít za cíl zajistit řádný průběh projektu. Ostatní možnosti jsou typické předprojektové dokumenty.

### 9) Projekt např. vybudování nové školní počítačové učebny by měl být ukončen, až když:

#### a) Je ředitelem školy odsouhlaseno dosažení cíle projektu.

- b) Jsou provedeny všechny úkoly ležící na kritické cestě.
- c) Je dokončena poslední činnost v seznamu úkolů a následně bylo projektovým týmem konstatováno dosažení cílů projektu.
- d) Jsou dodavatelem předány počítače do užívání, vyškoleni uživatelé a bylo uskutečněno závěrečné zhodnocení projektu projektovým týmem.

Projekt je ukončen buďto konstatováním dosažení cílů nebo naopak konstatováním jejich nedosažitelnosti. Správně je tedy možnost A, ředitel školy je zde zřejmě v roli zadavatele projektu a nejvyššího statutárního zástupce.

### 10) Analýza nákladů a přínosů (CBA, Cost-Benefit Analysis) slouží k:

- a) Výpočtu finančních nákladů/výdajů a výnosů/příjmů projektu, výpočtu hospodářského výsledku, zpracování rozvahy a výsledovky projektu.
- b) Přepočtu nákladů a přínosů projektu z EUR na Kč nebo obráceně.
- c) **Identifikaci všech pozitivních (přínosy) a negativních (újm) efektů plynoucích z realizace projektu, jejich převodu na peněžní jednotky a vyčíslení ukazatelů, na základě kterých se hodnotí celospolečenský dopad projektu.**
- d) Ocenění majetku vytvářeného v rámci projektu na základě odhadu budoucích cen zahrnujících finanční i nefinanční náklady i přínosy realizační i provozní fáze projektu.

V souladu s anglickým názvem se skutečně jedná o analýzu nákladů a přínosů zahrnující jak finanční, tak nefinanční pozitivní i negativní efekty - přesně ve smyslu odpovědi C.

## Element 2 – Řízení rozsahu projektu

### 11) Tzv. trojimperativ projektu zahrnuje základní otázky:

- a) Co? Kdy? Za kolik?
- b) Co? Kdy? Kdo?
- c) Jak? Za kolik? Proč?
- d) Co? Za kolik? Kde?

Byť jsou všechny položené otázky důležité, jako trojimperativ nebo také trojdimenze projektu je označována varianta A, tedy co chceme dosáhnout, za jaké náklady a v jakém čase.

### 12) Rozsah projektu (scope):

- a) Je přesně určen tzv. trojimperativem projektu.
- b) Je přesné věcné vymezení projektu.
- c) Neobsahuje otázku peněz, je vyjádřením především v časové rovině věci, případně cílových skupin.
- d) Je vyjádřením všech relevantních hranic (rozhraní) projektu, především ve finanční a věcné rovině.**

Rozsah nebo též zaměření projektu by mělo co nejpřesněji vymezit, co a za jakých podmínek má být dosaženo. Někdy se uvádí, že zde jde o vymezení hranic projektu – a to ve všech relevantních rovinách.

### 13) Matice zodpovědností je nástroj:

- a) Pro určení zodpovědnosti za jednotlivé výstupy např. v návaznosti na WBS.**
- b) Pro vyjádření zodpovědností jednotlivých členů řídicího týmu v přehledné tabulce.
- c) Neobsahuje otázku peněz, je vyjádřením především v časové rovině věci, případně cílových skupin.
- d) Má vždy přesně daný poměr sloupků a řádků podle rozsahu projektu.

V takto nazývané tabulce jsou určujícími výstupy projektu k dodání, ke kterým se následně snažíme přiřadit jmenovité zodpovědnosti, nezávisle na tom, zda je dotyčný členem naší organizace nebo je subdodavatelem nebo něco takového.

**14) Hierarchická struktura rozdělení prací (WBS) je:****a) Stromovým rozpadem produktů projektu.**

- b) Stromovým rozpadem činností a prací projektu.
- c) Lineárním rozpadem úkolů projektu.
- d) Lineárním rozpadem výstupů projektu.

WBS je sice zkratkou z anglického Work Breakdown Structure, nicméně work je zde vnímáno jako dokončená, hotová práce, výstup, produkt. Jedná se tedy o produktový rozpad, který je rozpadem stromovým, nikoliv lineárním (což je v tomto kontextu spíše nesmysl).

**15) Procentuální způsob sledování projektu:**

- a) Má ve věcné rovině velkou vypovídací schopnost.
- b) Má ve věcné rovině malou vypovídací schopnost.**
- c) Nesouvisí s věcnou rovinou sledování.
- d) Je z hlediska věcné roviny zásadní.

Sledování projektu pomocí zadávání procent pokroku bývá poměrně často používáno. Je jednoduché. Ovšem vypovídací schopnost je poněkud omezena, obvykle totiž není zcela jisté, co daná procenta znamenají, je-li to údaj o čase, plnění úkolu, čerpání rozpočtu apod. Ve většině případů to znamená, kolik času již uplynulo. S vykonanou prací tento údaj může souviset jen velmi málo.

**16) Co je smyslem akceptace při řízení projektu a jaký má mít průběh? Zvolte nejvhodnější odpověď:**

- a) Podle zadání a schváleného rozsahu projektu si projektový tým interně eviduje rozpracovanost projektu a na konci projektu předává zadavateli hotové dílo, jehož předání si nechá potvrdit.
- b) Projektový tým definuje referenční body (milníky), v nichž odevzdává zadavateli částečné výstupy projektu. Postup předání se ad hoc řídí povahou každého konkrétního výstupu.
- c) Je definován jednotný proces předání dílčích výstupů projektu, jehož součástí jsou písemná potvrzení předání. Jejich podpisem odpovědnými osobami je daná část projektu považována za dokončenou.**
- d) V dohodnutých termínech akceptace odpovědná osoba za dodavatele projektu vystavuje za doposud realizovaná plnění fakturu, výkaz prací, apod., aby na straně dodavatele projektu byl zajištěn dostatečný hotovostní tok a omezena rizika pro hospodaření projektu.

Z uvedených odpovědí C nejlépe vyhovuje požadavkům na formu (jednotnost, písemnost) i účel (dokončení výstupů) akceptace.

**17) Pro plánování a sledování průběhu projektu využíváme tzv. milníky, které představují**

- a) Důležité činnosti projektu, které ovlivňují délku trvání projektu.
- b) Významné momenty v projektu, které jsou obvykle spojeny s dosažením nějakého výstupu projektu.**
- c) Souhrnné úkoly sdružující v sobě několik podúkolů, které trvají nejméně několik týdnů.
- d) Změny projektu, které se nedají předem očekávat.

Milník je odvozen od ukazatele stojícího u cesty – tedy jakéhosi ukazatele, podle kterého poznáme, že jsme dosáhli určité vzdálenosti od cíle. Milníky v projektech obvykle vymezují dosažení klíčových výstupů, předěly významných etap apod.

**18) Za dosažení výstupů projektu je obvykle odpovědný:**

- a) Manažer projektu.**
- b) Zadavatel projektu.
- c) Uživatel projektu.
- d) Investor projektu.

Dosažení výstupů projektu je jednou ze základních zodpovědností projektového manažera, případně jeho týmu.

**19) U projektu s názvem „Webové stránky ZŠ Kostelní Lhota“ bychom konstatování „V rámci projektu nebude řešena podpora opakované návštěvnosti uživatelů“:**

- a) Určitě nenašli.
- b) Mohli najít, a to nejspíše ve „scope“ projektu.**
- c) Rozhodně našli, neboť to není součástí projektu.
- d) Prozatím na tuto otázku nelze odpovědět, neboť podporu opakované návštěvnosti bude projektový tým řešit až ve chvíli, kdy budou zprovozněny samotné stránky.

Možnost, nikoli určitost, zakládá správnost odpovědi B. Odpověď D by snad mohla budit zdání správnosti, nicméně „řešit“ ve smyslu „rozhodnutí, zda bude součástí projektu“ takto podstatnou otázku, jakou je návratnost návštěvníků webu, až ve chvíli, kdy už jsme vprostřed projektových prací, je fatální pochybení.

**20) Vyberte nepravdivé tvrzení**



*„Kariéra projektového manažera začíná u nás!“*



- a) Výstupem projektu je konkrétně pojmenovaný výsledek činnosti projektového týmu, který vede k naplnění cíle projektu.
- b) Dosažení výstupu projektu musí být jednoznačně změřitelné.
- c) Specifikace parametrů výstupu projektu je součástí definice rozsahu projektu.
- d) Žádné z tvrzení (uvedené v bodech a, b, c) není pravdivé.**

Všechna tvrzení uvedená v bodech a), b) a c) jsou pravdivá.

### Element 3 – Řízení času projektu

#### 21) Jak vzniká seznam činností (úkolů) k realizaci?

- a) Operativně, podle aktuální situace, proto jej nemá smysl na začátku vytvářet.
- b) Rozborem hlavních výstupů do menších výstupů až jednotlivých činností.
- c) Na začátku projektu je vytvořen podle zadání seznam činností k provedení, který již není měněn.
- d) Na základě WBS vznikne prvotní seznam, který je pak operativně upřesňován.**

Výstupy, jak již známo, se do činností nerozpadají. Obvyklý postup je co nejpřesnější výčet výstupů k dodání. Na tomto základě je pak vygenerován výchozí seznam úkolů k jejich dosažení – který se však dynamicky mění a přizpůsobuje aktuálním podmínkám.

#### 22) Pokud máme v plánu projektu souběžné činnosti, na kterých má podle plánu pracovat stejný člověk, tak:

- a) Je potřeba tyto činnosti seřadit za sebou, aby nebyl jeden člověk na dvou úkolech současně.
- b) Je třeba zanalyzovat, o jaké činnosti se jedná, jakého jsou charakteru.**
- c) Není třeba se zneklidňovat, dva úkoly by měl bez problému zvládnout.
- d) Je třeba na jeden nebo druhý z úkolů přiřadit někoho jiného.

Povahy daných činností mohou být různé. Nelze jednoduše odpovědět – daný paralelní úkol může být klidně charakteru vytížení na 10 minut denně, pak se dotyčný skutečně může věnovat i jinému úkolu. Pokud jej však i jeden úkol plně vytíží, není příliš reálné, aby dělal i jiný obdobně náročný úkol. Situaci je tedy potřeba prozkoumat.

#### 23) V Ganttově diagramu:

- a) Jsou činnosti reprezentovány uzly bez vazby na časovou osu.

- b) Jsou činnosti reprezentovány milníky nad časovou osou.
- c) Jsou činnosti reprezentovány pruhy nad časovou osou.**
- d) Jsou činnosti reprezentovány hranami s vazbou na časovou osu.

Zobrazení harmonogramu formou Ganttova diagramu spočívá ve vyznačení úseček nebo pruhů nad časovou osu tak, aby bylo zřejmé trvání úkolu v čase. Uzly nebo hrany bez vazby na časovou osu jsou záležitostí síťových grafů, milníky jsou obvykle mezníky s nulovou dobou trvání (nejedná se o činnosti).

**24) Pro milníkovou metodu je typický:**

- a) Milník uprostřed projektu.
- b) Malý počet důležitých milníků.
- c) Velký počet činností.
- d) Větší počet kontrolních dnů.**

Milníková metoda spočívá v definici většího počtu dílčích cílů – milníků, které jsou pak prověřovány při kontrolních dnech, kterých je také spíše větší počet.

**25) Milník uvedený v plánu projektu jako „Slavnostní otevření nového dětského hřiště“ se podařilo splnit o 13 kalendářních dní rychleji, než bylo původně plánováno. Bylo spotřebováno právě 100 % materiálůvých zdrojů plánovaných na jeho dosažení, avšak k datu jeho splnění projekt přečerpává schválený rozpočet o 446.000,- Kč. O celkovém stavu projektu můžete na základě těchto informací nejspíše říci:**

- a) Projekt pravděpodobně skončí dříve, než bylo původně plánováno, a celkové náklady na dosažení cíle projektu budou vyšší, než bylo původně plánováno.
- b) Vzhledem k tomu, že již u jednoho z dílčích milníků jsou materiálůvé zdroje spotřebovány na 100 %, projekt pravděpodobně spotřebuje více materiálu, než kolik bylo plánováno.
- c) Projektový manažer řídí projekt dobře, neboť uvedené sledované parametry jsou v mezích přípustné tolerance.
- d) Bez dalších informací o projektu nelze na otázku odpovědět.**

Z údajů vztahujícím se k jednomu milníku nelze bez dalšího usuzovat na celkový stav projektu.

**26) Vyberte nesprávný výrok: Úkoly, které neleží na kritické cestě:**

- a) Nemají vliv na dobu trvání projektu, pokud jsou plněny ve stanoveném termínu.
- b) Je třeba vykonat se stejnou odborností jako ty, které na kritické cestě leží.

**c) Nemají nikdy pro projekt nejvyšší důležitost z hlediska věcného plnění.**

d) Je nutné splnit v termínu tak, aby kritická cesta nebyla narušena nebo změněna.

Kritická cesta se nezabývá důležitostí úkolů, ale jejich časovým průběhem. Proto mimo ni mohou ležet i úkoly, které jsou zcela esenciální. Ostatní výroky jsou pravdivé.

**27) V obecném pojetí projektového řízení rozeznáváme tyto fáze projektu:**

a) Zahajovací, Realizační, Ukončovací, Provozní.

**b) Předprojektové, Projektové, Poprojektové.**

c) Plánovací, Koordinační, Organizační, Kontrolní.

d) Přípravná a Realizační.

Uvedené pojetí v podstatě odpovídá logickému rozdělení projektu na přípravu (předprojektové fáze), realizaci (projektová fáze) a vyhodnocovací (poprojektové fáze).

**28) Pod pojmem kritická cesta v grafu rozumíme:**

a) Nejkratší cestu v grafu.

b) Nejkratší vzdálenost mezi počátečním a koncovým uzlem.

c) Cestu, na níž jsou všechny zdroje kritické.

**d) Nejdelší cestu v grafu.**

Jedná se o metodu, která vychází z tzv. teorie grafů, respektive operační analýzy. Spočívá v tvorbě grafu z činností projektu a následné identifikace nejdelší cesty grafem.

**29) Pro porovnání plánu projektu se skutečností se nepoužívá metoda:**

a) Procentního plnění.

b) Milníková metoda (MTA – Milestones Trend Analysis).

c) Metoda řízení dosažené hodnoty (EVM – Earned Value Management).

**d) Metoda plánu a kontroly.**

Možnost uvedená pod písmenem D je vymyšlenou metodou, která neexistuje. Všechny ostatní jsou základními metodami sledování projektu.

**30) Kontrolu plnění časového plánu projektu je doporučeno provádět:**

a) Nejméně jedenkrát měsíčně.

b) Nejméně jedenkrát týdně, zpravidla poslední pracovní den.

- c) Nejméně jedenkrát kvartálně.
- d) Nelze jednoznačně odpovědět.**

Možnost uvedená pod písmenem D je vymyšlenou metodou, která neexistuje. Všechny ostatní jsou základními metodami sledování projektu.

## Element 4 – Finanční řízení projektu

### 31) Jak vzniká rozpočet projektu?

- a) Rozpočet projektu je předem dán grantovým schématem a organizačními tarify.
- b) Odhadem manažera projektu a finančního manažera projektu jsou vyplněny jednotlivé položky rozpočtu.
- c) Po vytvoření seznamu činností a doplnění zdrojů je zpětným výpočtem vytvořen rozpočet.**
- d) Rozpočet vznikne oceněním jednotlivých prvků WBS podle předem určených tarifů.

Varianta C je tou nejpřesnější možnou. I tak ale obvykle dochází k různým odchylkám na základě nepředpokládaného vývoje. Vzhledem k jedinečnosti projektu jej obvykle nelze odhadnout jen tak od stolu nebo podle standardizovaných tarifů a tabulek. Celá záležitost potřebuje hlubší analýzu.

### 32) Pokud jsme investovali do projektu 10 562 325,- Kč a po dvou letech provozu, na konci životnosti, jsme získali výnos z provozu ve výši 10 562 894,- Kč, tak:

- a) Jsme vytvořili zisk 569,- Kč.
- b) Činní ztráta 21 125 219,- Kč.
- c) Jsme v rámci dvou let vhodně zhodnotili naše finanční prostředky.
- d) Jsme de facto ve ztrátě, protože peníze ztrácí s časem svou hodnotu.**

Byť je rozdíl právě +569,-, nelze zřejmě předpokládat, že by se během dvou let neprojevila inflace, opotřebení a další vlivy, které by významně ovlivnily skutečnou hodnotu peněz.

### 33) Pokud jsou na činnost najati tři brigádníci s hodinovou sazbou 300,- Kč, činnost trvá pět dní (pracovní doba je 8 hodin denně) a materiál stojí 5000,- Kč, kolik je rozpočet na danou činnost?

- a) 42 000.
- b) 36 000.

- c) Nelze rozhodnout.  
**d) Ani jedna možnost není správně.**

Jedná se o 3 brigádníky, na pět dnů (tedy  $5 \times 8 = 40$  hodin) se sazbou 300,-Kč/hodina. To dělá  $3 \times 40 \times 300 = 36\,000$ , plus 5000 za materiál je dohromady 41 000,-Kč.

**34) Pokud provoz oddělení vytvořeného v rámci dotovaného projektu stojí cca 15 000 000,- Kč ročně a generuje příjmy 12 000 000,- Kč ročně:**

- a) Jedná se o problém, který nemá řešení.  
b) Nejedná se o problém, protože jsme 12 000 000,- Kč v zisku.  
**c) Musíme dofinancovat 3 000 000,- Kč.**  
d) Šetříme 3 000 000,- Kč.

Každý rok bychom tímto způsobem vytvořili provozní ztrátu 3 000 000,- Kč.

**35) Při plánování osobních nákladů projektu musíme k hrubé mzdě připočítat:**

- a) Odvody zdravotního a sociálního pojištění ve výši 34 %, daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %.  
**b) Odvody zdravotního a sociálního pojištění ve výši 34 %, případně pojištění odpovědnosti zaměstnavatele (dle typu smlouvy).**  
c) Odvody zdravotního a sociálního pojištění ve výši 34 %, daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %, případně pojištění odpovědnosti zaměstnavatele (dle typu smlouvy).  
d) Osobní náklady tvoří pouze hrubé mzdy.

Osobní náklady jsou tvořeny superhrubými mzdami, jež se skládají z hrubé mzdy a odvodů zdravotního a sociálního pojištění ve výši 34 %. U pracovní smlouvy a dohody o pracovní činnosti je třeba započítat ještě pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škody, výše závisí na typu činnosti.

**36) Nejdražším zdrojem financování projektu je zpravidla:**

- a) Dlouhodobý bankovní úvěr.  
**b) Kontokorentní úvěr.**  
c) Úvěr s garancí státu.  
d) Bezúročná půjčka.

Kontokorentní úvěr je určen ke krátkodobým půjčkám pro překlenutí dočasného nedostatku hotovosti. Proto bývá zatížen velmi vysokým úrokem.

**37) Projekty financované částečně nebo zcela z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočty krajů, obcí):**

- a) Měly by vždy přinášet finanční zisky.
- b) Měly by generovat ekonomické přínosy (např.: úspory státu na řešení kriminality, přínosy ve formě zvýšení kvality životního prostředí)**
- c) Vždy musejí být plánovány jako finančně vyrovnané (náklady = výnosy).
- d) Jsou osvobozeny od plateb daní z příjmů.

Aktivity financované z veřejných zdrojů mají obvykle přínosy v jiné, než čistě finanční rovině. Přínosy by však každopádně přinášet měly.

**38) Financování projektu formou PPP (Public Private Partnership):**

- a) Je využíváno u projektů bez ohledu na velikost rozpočtu.
- b) Je využíváno spíše u finančně malých projektů (do 1 000 000,- Kč).
- c) Je využíváno pouze u finančně náročných projektů (v řádek desítek či spíše stovek milionů Kč).**
- d) Netýká se projektového financování.

Respektive v zahraničí je tento způsob využíván nejčastěji k nákladným projektům, jako je např. výstavba dálnic, ale i zajištění sociálních služeb apod., v tuzemsku se tento model zvažuje.

**39) Který z následujících výroků není pravdivý:**

- a) Časová hodnota peněz zohledňuje fakt, že za 100 Kč si letos pořídíme zpravidla větší množství zboží a služeb, než si pořídíme za 100 Kč za dva roky.
- b) Časovou hodnotu peněz zohledňujeme při výpočtu čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value).
- c) Časovou hodnotu peněz zohledňujeme při plánování finančních toků projektu, trvá-li sledované období déle než 1 rok.
- d) Časová hodnota peněz zohledňuje fakt, že za 100 Kč si letos pořídíme zpravidla větší množství zboží a služeb, než bychom si pořídili za 100 Kč před dvěma lety.**

Předpokládaný vývoj je ztráta hodnoty peněz, proto je tvrzení v odpovědi D nesprávné.

**40) O hospodaření projektu můžeme říci:**

- a) Vyčerpat (utratit) všechny finanční prostředky určené na projekt je žádoucí.
- b) Nedočerpání (ušetření) určitého množství finančních prostředků je žádoucí a je znakem dobrého finančního řízení projektu.
- c) Nevyčerpání části schváleného rozpočtu a jeho přesun do dalšího období je pro projekt potenciálně rizikové.**
- d) Sledovat průběžné čerpání rozpočtu není třeba, neboť projekt má jasně daný rozpočet a určené nákladové položky.

Je-li rozpočet projektu schválen, předpokládá se jeho čerpání dle stanoveného harmonogramu. Nemá-li projekt oddělené účetnictví a prostředky na své financování striktně odděleny, může odložením čerpání nákladů do dalšího období dojít k závažným komplikacím (např. prostředky v dalším období jsou určeny na jiné aktivity) – proto je správně odpověď C.

## Element 5 – Řízení jakosti projektu

**41) Jakost projektu se:**

- a) Kontroluje podle platných norem.
- b) Plánuje podle specifik projektu.**
- c) Řídí souběžně s časovým harmonogramem.
- d) Neřeší, důležitá je jakost produktu.

Jakost je vždy plánována. Posléze se kontroluje dodržování tohoto plánu, který je obvykle tvořen souborem norem a standardů (i neoficiálních), které hodláme dodržet.

**42) Mezi nástroje zajištění kvality projektu (tedy procesu) NEPATŘÍ:**

- a) Zápisy z porad projektového týmu.
- b) Harmonogram projektu.
- c) Provozní zkoušky vytvářeného řešení.**
- d) Komunikační plán.

Provozní zkoušky jsou jednoznačně testem produktu, nikoliv procesu.

**43) Pokud je v rámci testování našeho nového vzdělávacího modulu nepříliš dobrá zpětná vazba ohledně tematiky a obsahu:**

- a) Jedná se o problém s kvalitou produktu.**

- b) Jedná se o problém s lektory modulu.
- c) Jedná se o problém s kvalitou procesu.
- d) Jedná se o problém s kvalitou účastníků.

Jedná se o problém s kurzem – produktem našeho projektu. Jestli je tento problém způsoben lektory, nesprávným odhadem potřeb účastníků apod., nelze z uvedených informací stanovit.

**44) Ishikawův diagram:**

- a) Je diagramem akce a reakce.
- b) Je posloupným diagramem důsledků.
- c) Je diagramem časové souslednosti činností.
- d) Je diagramem vazby příčina - následek.**

Jedná se o nástroj, používaný především v oblasti řízení kvality (ale i v jiných oblastech), který je určen pro analýzu příčin zjevných důsledků, tedy analýzu vazby příčina - důsledek.

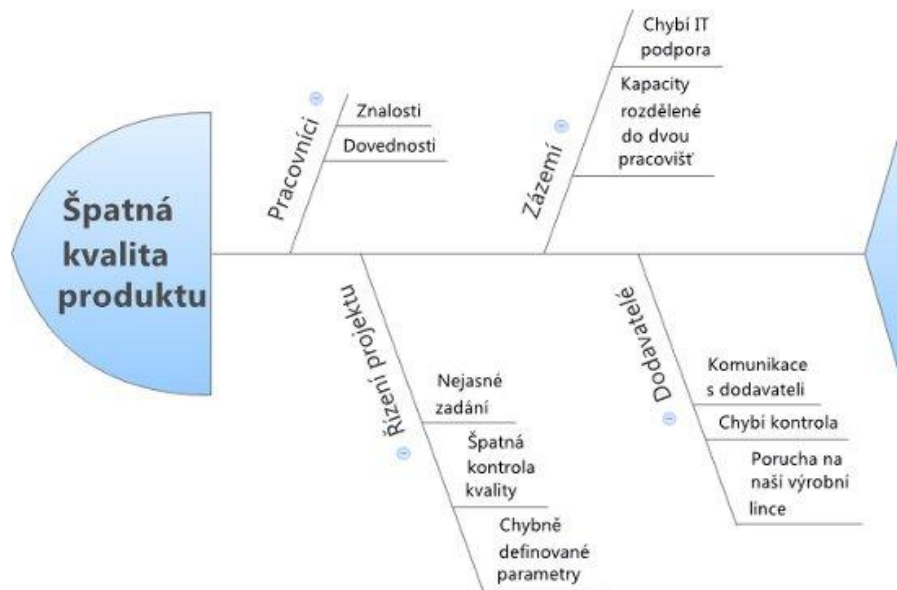
**45) Paretův princip 80/20 uplatněný na řízení kvality nám umožňuje mimo jiné:**

- a) Identifikovat ve dvou krocích všechny faktory, ovlivňující kvalitu – nejprve 8/10, poté zbývající 2/10.
- b) Určit nejdůležitějších 20 % faktorů, které odpovídají za 80 % dopadů na kvalitu.**
- c) Omezit „negativní“ faktory, které zhoršují kvalitu (je jich obvykle většina, cca 80 %), a naopak posílit „pozitivní“ faktory, které kvalitu zlepšují (je jich obvykle méně, cca 20 %)
- d) Paretův princip nelze na řízení kvality použít, jde o sociologický a demografický koncept.

Paretův princip se užívá i mimo oblast řízení jakosti, je to obecně platný princip, kdy zhruba 20 % faktorů, příčin, ovlivňuje většinu, 80 %, výsledků.

**46) V daném diagramu rybí kosti, zobrazujícím příčinnou souvislost, je chyba. Kde?**





- Diagram má být orientován „hlavou“ doprava.
- Zázemí: Rozdělení kapacity do dvou pracovišť nemůže mít vliv na výslednou kvalitu produktu.
- Porucha na naší výrobní lince je chybně zařazena pod větev Dodavatelé.**
- Zcela zde chybí větev „vedení organizace“, přitom vedoucí mají na kvalitu produktu rozhodující vliv.

Pokud se nacházíme na větvi dodavatelů, zabýváme se třetími stranami, nikoliv naší výrobní linkou, kterou bychom zřejmě řadili do zázemí nebo podobného tématu.

**47) Pokud si manažer projektu udělá z jednání soukromé písemné poznámky jakožto jediný záznam o průběhu jednání:**

- Je to známkou kvalitně řízeného projektu.
- Podporuje to dosahování cílů řízení kvality.
- Není to známkou kvalitně řízeného projektu.**
- Není to záležitostí pro manažera projektu.

Záznam z jednání by měl být v kvalitně řízených projektech po jednání distribuován a případně připomínkován účastníky jednání před jeho finálním schválením. Pokud je na jednání pouze manažer projektu a dohodne se s ostatními, že zápis provede on, není to sice ideálním, ale je to možné.

**48) Z čeho lze vycházet při stanovování požadavků na jakost řízení projektu?**

- Ze směrnice ISO 5641 o požadavcích na jakost projektu a jeho následný management.

- b) Z normy ISO 9000:2025, která obsahuje požadavky na řízení projektu a jeho jakost.
- c) Ze standardu IPMA, který definuje taxativně, jak má vypadat kvalitní projekt.
- d) Z dokumentu ISO 10 006, který uvádí, jaké procesy by měly být v souvislosti s projektem popsány.**

IPMA je kompetenční model, nikoliv taxativní seznam znaků kvalitního projektu, ISO 5641 možná existuje, ale rozhodně nemá vztah k jakosti řízení projektu, což nemá ani ISO 9000 (ani ve smyšlené variantě 2025). Pouze doplněk rodiny norem ISO 9000, ISO 10 006 uvádí, jaké procesy by měly být v souvislosti s řízením projektu definovány, a z toho lze vycházet při stanovování požadavků na jakost konkrétního projektu.

#### **49) Když zjistíte, že chybí zápis z nějaké porady:**

- a) Nevadí to, pokud jednání nebylo nějak zvlášť významné.
- b) Je třeba záznam doplnit, alespoň v hrubých rysech.**
- c) Je třeba zamaskovat, že se jednání konalo.
- d) Je třeba detailně rekonstruovat průběh jednání.

Pokud zpětně zjistíme, že chybí záznam z nějaké porady, nemusí to být nutně velký problém, je však vhodné záznam doplnit, v hrubých rysech však jistě postačí (detaily již stejně všichni zapomněli a zřejmě ani nejsou podstatné).

#### **50) Správně zadaný úkol (například v zápisu z jednání):**

- a) Obsahuje, co má být provedeno a v jakém finančním limitu by se měl řešitel pohybovat.
- b) Obsahuje, co vše je potřeba k jeho splnění potřeba, především potřebné pracovní pomůcky.
- c) Obsahuje, co by mělo být vytvořeno, kdo je zodpovědný za splnění a do kdy by měl být výstup předán.**
- d) Obsahuje rozpad činností, které povedou k naplnění výstupu, včetně zodpovědných řešitelů.

Pouze možnost C obsahuje tři nejpodstatnější otázky – CO, KDO a do KDY. To jsou znaky kvalitně zadaného úkolu.

## **Element 6 – Řízení rizik projektu**

#### **51) Nezkoušený projektový tým:**

- a) Nelze brát jako riziko, protože se jedná o interní faktor.
- b) Je zkrátka fakt, a nejedná se tudíž o riziko.

c) Lze vyhodnotit jako kvantitativní interní riziko.

**d) Je rizikovým faktorem a je třeba jej analyzovat.**

Zcela jistě je nezkušenost projektového týmu určitým rizikem, ovšem bude velmi obtížné je kvantitativně vyjádřit. Přesto by mělo být vzato v potaz.

**52) Proces analýzy rizik lze popsat zhruba takto:**

a) Ohodnocení rizik, identifikace rizik, eliminace rizik, vyhodnocení rizik.

b) Identifikace rizik, ohodnocení rizik, ošetření rizik.

**c) Identifikace rizik, analýza rizik, ohodnocení rizik, ošetření rizik.**

d) Identifikace rizik, ohodnocení rizik, ošetření rizik, eliminace rizik.

Jedná se o sekvenci, která zajišťuje smysluplný postup. Nejdříve je třeba zjistit, zda vůbec nějaká rizika jsou – tedy identifikovat rizika, poté zjistit jejich povahu, pravděpodobnost a případný dopad, tedy analyzovat daná rizika, následně je rozřadit podle závažnosti a na závěr ta, která to potřebují ošetřit.

**53) Ve fázi identifikace rizik se obvykle nepoužívá:**

a) Brainstorming.

b) Historická dokumentace.

**c) Odhad pravděpodobnosti.**

d) Osobní zkušenost.

Ve fázi identifikace jde pouze o zjištění, zda nějaké riziko existuje. Jeho povaha, a tedy i pravděpodobnost, bude zkoumána v dalších krocích.

**54) Pokud rizikovou část našeho projektu necháme zhotovit externím dodavatelem:**

a) Nepřenášíme na něj veškeré riziko, protože má vše dobře smluvně ošetřeno.

**b) Přenášíme na něj téměř veškeré riziko, pokud je vše dobře smluvně ošetřeno.**

c) Přenášíme na něj úplně veškeré riziko, pokud je vše dobře smluvně ošetřeno.

d) Přenášíme na něj veškeré riziko, což nemusí být vůbec smluvně ošetřeno.

Pokud je smlouva dobře formulována, měla by být subdodávka pokryta různými sankcemi tak, aby bylo riziko spojené s touto subdodávkou minimalizováno. To však neznamená, že jsme 100% v bezpečí. Pokud nám subdodávka zkomplikuje projekt tak, i když budou např. finanční rizika ošetřena, mohou se komplikace na projektu projevit i dost výrazně.

**55) Rizikem projektu není:**

- a) Politická situace ve Spolkové zemi Dolní Sasko (SRN).
- b) Mimořádný úspěch nového českého filmu při udílení cen Český lev.
- c) Schopnost manažera dobře projekt řídit.
- d) Všechny anebo žádný z uvedených faktorů může/nemusí být rizikem.**

Záleží samozřejmě na tom, o jaký projekt se jedná. Pro projekt z filmové branže může být rizikem i zmíněný český lev...

**56) Představte si, že jste ředitelem školy, která realizuje projekty. Pokud Vás projektový manažer tvrdí, že projekt s rozpočtem 2 mil. Kč, realizovaný týmem 10 osob po dobu 3 let nenese žádná rizika:**

- a) Měli byste manažera projektu ocenit za dobrou práci.
- b) Měli byste rychle hledat jiného projektového manažera.**
- c) Neměli byste dělat nic.
- d) Měli byste zvážit navýšení rozpočtu o 1 mil. Kč.

Vysoká míra rizika je jedním z poznávacích znaků projektu. Pokud dotyčný, který by měl být pověřen řízením projektu, tvrdí, že žádná rizika nejsou, nebude zřejmě nejvhodnějším kandidátem.

**57) Hodnota rizika 40.000,- Kč nám říká, že (vyberte nesprávnou odpověď):**

- a) Pravděpodobnost rizika je např.: 40% a zároveň jeho dopad činí 100.000,- Kč.
- b) Projektový tým by měl přijmout opatření na eliminaci rizika, které bude stát méně než 40.000,- Kč a sníží pravděpodobnost či dopad rizika.
- c) Pravděpodobnost rizika je např.: 10% a zároveň jeho dopad činí 4 000 000,- Kč.**
- d) V rozpočtu projektu bychom měli počítat s rezervou na pokrytí ztrát.

Hodnota rizika = pravděpodobnost x dopad. V našem případě je tedy 40 % ze 100 000 právě 40 000 Kč.

**58) Při eliminaci projektových rizik nemůžeme využít následující strategii:**

- a) Přesunutí rizika na dodavatele (stavební firma odpovídá za dodržení termínu dokončení projektu výstavby školního hřiště).
- b) Akceptace rizika (projektový tým se „smíří“ s hodnotou rizika a připraví rezervy na krytí ztrát).
- c) Přecenění rizika (přepočítání hodnoty rizika na peněžní jednotky).**
- d) Vyhnutí se riziku (projektový tým zvolí jiné řešení, které je méně rizikové).

Hodnota rizika je zpravidla uváděna právě v peněžních jednotkách.

**59) Hodnotu rizika spočítáme jako:**

- a) **Součin hodnoty pravděpodobnosti, že riziko nastane, a dopadu (výše způsobené škody).**
- b) Podíl dopadu (výše způsobené škody) a hodnoty pravděpodobnosti, že riziko nastane.
- c) Rozdíl hodnoty optimistické a pesimistické pravděpodobnosti rizika.
- d) Součin hodnoty optimistické a pesimistické pravděpodobnosti rizika

Hodnota rizika = pravděpodobnost x dopad.

**60) Ve Vašem projektu „Nové album hudební skupiny Ostravská čtverka“ jste identifikovali následující rizika:**

- 1) **Skladba „Ctižádost“ se v hitparádě umístí v první desítce – pravděpodobnost 25%, finanční přínos z více prodaných nosičů 160.000,- Kč.**
- 2) **Skladbu „Ctižádost“ nezařadí žádné rádio – pravděpodobnost 10%, finanční ztráta 400.000,- Kč. Vyberte nepravdivé tvrzení:**

- a) Absolutní hodnota rizika (1) je stejná jako hodnota rizika (2).
- b) **Abychom zamezili hrozbě, že skladbu nezařadí žádné rádio, je účelné vynaložit více než 40.000,- Kč.**
- c) Budete-li sestavovat žebříček projektů podle jejich celkové rizikovosti, pak uvedená rizika nebudou mít na pořadí uvedeného projektu žádný vliv.
- d) Má smysl vynaložit až 40.000,- Kč na to, abyste umístili skladbu „Ctižádost“ v playlistu vybraných rádií.

Správně je odpověď B. Vynaložit více, než činí hodnota rizika, je neúčelné – proto je uvedené tvrzení nepravdivé.

**Element 7 – Řízení změn projektu****61) Změny mohou být:**

- a) Požadovány kýmkoliv, musí však být sděleny někomu z projektového týmu.
- b) Požadovány pouze zadavatelem a investorem projektu směrem k manažerovi.
- c) **Požadovány kteroukoliv zainteresovanou stranou, definovaným způsobem.**
- d) Požadovány pouze v souladu s ISO 10 007 a organizačním řádem.

Dodržet určitý stanovený postup je záhodno, byť ne vždy to nutně musí být norma ISO apod.

**62) Pokud vznikne požadavek na změnu:**

- a) **Je potřeba zvážit dopady do projektu a rozhodnout o realizaci nebo neprovedení změny.**

- b) Je potřeba zvážit dopady do projektu a připravit se na ně v dostatečném předstihu.
- c) Je potřeba analyzovat dopady do projektu a tím odůvodnit zamítnutí požadavku.
- d) Je potřeba jej zrealizovat a následně zanalyzovat dopady, které si necháme schválit.

Změna by měla být vždy analyzována a následně rozhodnuta před její případnou realizací (která samozřejmě nemusí nastat).

**63) Nesouhlas projektového týmu s tím, že by se mělo v projektu něco měnit:**

**a) Je obvyklým průvodním jevem.**

- b) Vyskytuje se pouze u nekvalitních týmů.
- c) Vyskytuje se pouze u kvalitních týmů.
- d) Nemí obvyklý u dobře řízeného projektu.

Většina lidí tíhne k jistotám a zaběhlému řádu – jinak řečeno, změny jsou příjemné málokomu, členy našeho týmu nevyjímaje.

**64) Požadavek o navýšení počtů předmětů vytvářených v rámci projektu:**

- a) Nemí změnovým požadavkem, protože se jedná pouze o jiný počet identických kusů.
- b) Je změnovým požadavkem a je třeba provést úplný proces změny.**
- c) Nemí změnovým požadavkem, byť by mohl projít procesem změny.
- d) Je změnovým požadavkem a je třeba provést zjednodušený proces změny.

Změna, co se výstupů projektu týče, je vždy změnovým požadavkem. Všechny kroky procesu řízení změny by měly být provedeny, byť třeba zjednodušeně (pokud to situace dovolí).

**65) Změny v projektu zásadně schvaluje:**

- a) Projektový manažer.
- b) Řídící výbor projektu.
- c) Ředitel/ka školy.
- d) Potenciálně kterýkoliv z uvedených subjektů podle charakteru změny.**

Respektive podle tzv. třídy změny, která bývá odvozena od závažnosti změny jako takové.

**66) Co je třeba opravit v procesu řízení změny „1) Podnět: Změnový požadavek; 2) Analýza: Dopad na projekt, možnosti řešení atd.; 3) Autorizace změny; 4) Realizace změny; 5) Vyhodnocení“, aby bylo možné jej označit za správný?**

- a) Takto popsaná analýza je nedostatečná, je třeba ji doplnit ještě o analýzu použitých zdrojů.
- b) Zcela chybí procesní krok „Zajištění financování změny“, který by se měl nacházet mezi kroky 3 a 4.
- c) Po kroku „5) Vyhodnocení“ by měla přijít ještě pochvala, případně kritika realizačního týmu.
- d) Žádná z uvedených možností není správně.**

Proces je uveden správně, tak jak má být.

**67) Pokud přijde nějaký požadavek na změnu:**

- a) Musí obsahovat informace o žadateli.
- b) Měl by být řádně zaevidován bez ohledu na to, kdo jej vznesl.**
- c) Musí být sdělen manažerovi projektu.
- d) Měl by být řádně zaevidován bez ohledu na to, jak jej kdo vznesl.

Požadavky na změny může vznášet skutečně kdokoliv v okolí projektu

**68) V průběhu projektu jste zjistili (respektive Vám bylo oznámeno), že dle aktuální předpovědi místo původně plánovaného počtu studentů pro nově zřizovanou učebnu jich bude o něco méně. Proto:**

- a) Okamžitě zredukujete počet přístrojů a dalšího vybavení a díky ušetřeným prostředkům zakoupíte vybavení lepší.
- b) Na zjištění nereflktujete, protože se nejedná o standardně vznesený požadavek na změnu.
- c) Zahájíte detailní analýzu případného dopadu do projektu a toho, jak by mohl být ovlivněn následný provoz.
- d) Prověříte kvalitu takové informace, zda se má jednat o momentální výkyv nebo dlouhodobý trend.**

Daná situace by mohla být podstatným podnětem k provedení změny, ovšem až po prověření, že se jedná o informaci správnou a také že má vysokou vypovídací schopnost i v dlouhodobějším výhledu. Až poté je případně vhodné definovat, jak by se měl projekt přizpůsobit – tedy definovat požadavek na změnu.

**69) Při přípravě projektu je vhodné:**

- a) Definovat, že žádné změny nejsou povoleny (oproti zadávací dokumentaci).
- b) Definovat posloupnost kroků změny projektu jakožto sled činností.
- c) Definovat, že změny jsou možné pouze po schválení ředitelem.
- d) Definovat proceduru řízení změny včetně stanovení zodpovědnosti v každém kroku.**

Jsou i změny, k jejichž provedení se nemusí nutně vyjadřovat ředitel, proto je vhodné celý proces popsat a stanovit příslušné zodpovědnosti v každém kroku, případně i podle povahy a rozsahu změny.

**70) Jednoho dne v průběhu realizace projektu inovace učebny chemie za vámi přišel ředitel vaší školy s požadavkem, aby se přístroje nakoupily od jiné firmy, než bylo původně naplánováno a schváleno. Vaše reakce by měla správně být:**

- a) Samozřejmě, uděláme to tak.
- b) Proč bychom to prosím měli dělat?**
- c) V žádném případě, už jsme schválili dodavatele A.
- d) To přeci ale není má zodpovědnost, to řeší Alena.

Pouze odpověď B alespoň náznakově odpovídá správnému přístupu k řešení změn – snaží se zjistit důvody vznesení požadavku.

## Element 8 – Práce s informacemi a dokumentací

**71) Identifikační listina projektu:**

- a) Je dokument, který je zadáním pro manažera projektu.**
- b) Je dokument, který vzniká jako první popis záměru na projekt.
- c) Je dokument, který obsahuje přesný popis projektu.
- d) Je dokument, který obsahuje veškeré identifikační znaky projektu.

Obsahem ILP je obvykle cíl projektu, hrubý časový i finanční rámec, případně hlavní milníky apod. Dokument je především mandátem a zároveň zadáním pro manažera projektu, který na jeho základě začne projekt připravovat. Není tedy ani prvním popisem záměru, ovšem ani přesným popisem, který teprve vznikne, ani dokumentem, který by popisoval veškeré identifikační znaky projektu (pokud nějaký takový výčet lze vůbec provést).

**72) Pokud pracujeme s elektronickou dokumentací, tak:**

- a) Musíme si vždy zajistit aktuální verzi příslušného software.



**b) Musíme si zajistit, že pracujeme s aktuální verzí dokumentu.**

c) Musíme si na svém počítači vše řádně označit a očíslovat.

d) Musíme si zajistit aktualizovaný antivirus a kódy všech dokumentů.

Veškeré možné odpovědi mají kus své pravdy, ovšem aktuální verze dokumentace je z hlediska řízení projektu přeji jen tím nejdůležitějším.

**73) Groupware je:**

a) Způsob skupinového generování nových myšlenek.

b) Metoda podobná brainstormingu.

c) Prostředek sdílený v rámci skupiny.

**d) Systém na podporu spolupráce.**

Obvykle se jedná o nějaký SW, který je přístupný přes počítačovou síť a jednotliví členové týmu se k němu dostanou z různých míst a v různých časech.

**74) Vyberte správné tvrzení: Směrný plán projektu:**

a) Je první verzí plánu, vytyčuje směr prací na projektu v hrubých rysech bez zbytečných detailů.

**b) Je „ostrou“ verzí projektového plánu, která je schválena a určena k realizaci.**

c) Na rozdíl od aktuální verze plánu obsahuje směrný plán požadavky a připomínky zadavatele.

d) Výraz směrný plán se v praxi vůbec nepoužívá.

Jedná se o aktuálně platnou, schválenou verzi projektového plánu, podle kterého je projekt aktuálně řízen.

**75) Co jsou to důvěrné informace?**

a) Osobní údaje členů projektového týmu a osob jinak zúčastněných na projektu.

b) Informace technického a obchodního charakteru, souhrnně označované jako know-how ve smyslu § 356 Obchodního zákoníku.

**c) Jedná se o neuzavřený soubor informací, které strany obchodního závazkového vztahu za důvěrné označí ve smyslu § 271 Obchodního zákoníku.**

d) Všechny informace, které jsou projektovému manažerovi sděleny tajně.

Co vše bude považováno za důvěrné je především dohodou smluvních stran, soubor se nutně nemusí omezovat čistě jen na věci technické nebo obchodní povahy. Například organizační struktury a dokumentace partnerské strany mohou být takto předmětem takové dohody o utajení.

**76) Mzdové listy zaměstnanců je povinna organizace uchovávat:**

- a) Nejméně 5 let.
- b) Nejméně 7 let.
- c) Nejméně 10 let.
- d) Nejméně 30 let.**

Ač se to zdá neuvěřitelné, zaměstnavatel má povinnost uchovat a archivovat mzdové listy nebo účetní záznamy o údajích potřebných pro důchodové pojištění po dobu 30 let po roce, kterého se týkají.

**77) Informace, které potřebujeme při řízení projektu, by měly být (vyberte nesprávnou odpověď):**

- a) Včasné.
- b) Přesné.
- c) Srozumitelné.
- d) Vždy ověřené.**

Ne vždy je prostor a čas si vše důsledně ověřovat. Respektive by měly být vztahy v projektu založeny na důvěře. To však neznamená, že by nebylo přínosné vše čas od času prověřit.

**78) Pod pojmem knowledge management (řízení znalostí) označujeme:**

- a) Oblast řízeného vzdělávání v organizaci.
- b) Postup sdílení stávajících i nově získaných znalostí v organizaci.**
- c) Postup centrálního ukládání elektronických dat v organizaci.
- d) Postup předávání stávajících i nových informací mezi jednotlivými pracovišti.

Jedná se o celou, komplexní oblast zaměřenou především na znalosti jednotlivých pracovníků a jejich předávání a sdílení – následně tedy jde o znalosti organizace jako takové.

**79) Pokud provádíme rozbor projektu, který byl před měsícem ukončen, tak:**

- a) Rozbor by měl provádět především někdo, kdo se projektu neúčastnil.**

- b) Děláme zbytečnou práci, protože projekt již vyhodnotil projektový tým.
- c) Za rozbor by měl být zodpovědný manažer daného projektu.
- d) Žádná z odpovědní není správná.

Odpověď A odpovídá nejlépe zásadám postimplementační analýzy projektu, kdy tuto analýzu obvykle provádí tým, který je z většiny složen z lidí, kteří nebyli členy projektového týmu daného projektu.

**80) DMS je zkratka:**

- a) Data management system.
- b) Document management system.**
- c) Delivery management system.
- d) Daily mailing system.

DMS – Document management system se používá v souvislosti s pokročilými systémy péče o dokumenty (elektronické nebo zdigitalizované), tzv. správou dokumentů.

## Element 9 – Komunikace a vyjednávání

**81) Správná porada probíhá v sekvenci:**

- a) Věcné řešení – Proces – Role – Definice.
- b) Proces – Role – Věcné řešení – Definice.
- c) Definice – Proces – Role – Věcné řešení.
- d) Definice – Role – Proces – Věcné řešení.**

Nejprve by měl být definován cíl porady, následně role zúčastněných (např. kdo bude dělat zápis), pak bývá určen proces, jakým porada proběhne a až na závěr přichází věcné řešení problému.

**82) Pokud řeknu na poradě, případně při jednání se třetí stranou, že něco nevím nebo něčemu nerozumím:**

- a) Je to známka slabosti a já tím oslabuji svou vyjednávací pozici.
- b) Nic se neděje, dalo se to čekat.**
- c) Dělám, že se nic neděje a snažím se to zamluvit.
- d) Musím se ihned za svou nepřipravenost omluvit.

Jedním z práv asertivity je právo říct, že něčemu nerozumím. Nikdo všeznalý ostatně z nebe nespadol a je jen dospělé se podle toho chovat.

**83) Pokud jdeme na jednání spolu s jedním kolegou, u protistrany jsou očekáváni také dva zástupci, a najednou se tam objeví deset lidí:**

- a) **Je to pravděpodobně forma manipulace.**
- b) Je to zřejmě normální.
- c) Je to nejspíše forma asertivity.
- d) Je to určitě forma facilitace.

Pokud jdeme na jednání, kde bylo předem domluveno, že se ho zúčastní celé vedení města, je to zcela v pořádku a o žádnou manipulaci se nejedná. Ovšem jiné je to v situaci, kdy očekáváme 1-2 protihráče a se slovy „kolegové se na to taky chtějí podívat“ se na jednání objeví 10 lidí – to je s nejvyšší pravděpodobností forma nátlaku, manipulace.

**84) Otázka „A jak si představujete, že by to mohlo za rok fungovat?“ je otázkou:**

- a) Uzavřenou.
- b) Alternativní.
- c) **Otevřenou.**
- d) Futurativní.

Jedná se o otázku, která podněcuje tázaného k projevu vlastních myšlenek a názorů, tedy o otevřenou otázku. Na uzavřenou je obvykle pouze odpověď ano/ne, alternativní dává na výběr mezi několika alternativami. Futurativní otázky jsou výmyslem tvůrce otázky.

**85) Váš nadřízený, manažer projektu, na Vás jakožto člena projektového týmu opakovaně klade požadavky, které se Vám nedaří plnit. Než byste odevzdal/a úkol se zpožděním, raději obětujete volný večer či víkend. Tento přístup se však začíná negativně podepisovat na Vašem rodinném životě. Nyní za Vámi manažer opět přichází s úkolem, jehož zvládnutí bude nejspíš opět vyžadovat díl z Vašeho soukromí. Jaká bude „správně asertivní“ reakce?**

- a) „Šéfe, co to má znamenat? Nevidíte, že mám práce až nad hlavu?“
- b) Neřeknete nic a úkol přijmete. Neuděláte však nic navíc – však až nastane zpoždění, ono se mu rozsvítí. Je to manažer, má to správně zorganizovat!
- c) **„Díky za důvěru, šéfe. Tuším však, že splnění tohoto úkolu si vyžádá víc času, než kolik mi ho momentálně moje současné úkoly dovolují vyčlenit. Proto navrhuji...“**
- d) „Šéfe, tohle vypadá hodně zajímavě. Moc rád/a bych na tom pracoval/a. Jenže mi zrovna onemocněla dcera a právě teď bych měl/a být u ní. I když víte sám, že jinak mi práce po večerech nedělá problémy.“

Správnou odpovědí je C, neboť otevřeně hovoří o podstatě problému a navrhuje řešení. A je typickým příkladem agresivní reakce, B pasivně-agresivního jednání a D manipuluje pomocí „hry na city“ a falešného zdůrazňování vlastní zodpovědnosti.

**86) Na poradě zazněly následující výroky. Který z nich není facilitativní?**

- a) **K Vašemu závěru bych rád jen doplnil, že jde o záležitost s přesahem do oddělení zákaznické podpory – je třeba zapojit je do procesu tvorby obchodní strategie.**
- b) Role přestávkového manažera se tedy ujímá Čestmír.
- c) Nuže, máme pohromadě podmínky, které musí být pro úspěšný start našeho projektu nutně splněny. Teď se podíváme, jak je co nejefektivněji zajistit.
- d) Karle, jaký je Tvůj názor na tuto otázku? Ještě ses nevyjádřil.

Pouze odpověď A se týká věcného řešení (je tedy meritorní) a nikoliv procesu jeho přijetí či řízení diskuse.

**87) Publicita projektu znamená (vyberte nejvhodnější možnost):**

- a) Povinnost zajistit informovanost cílových skupin o realizaci projektu.
- b) Povinnost zajistit informovanost cílových skupin i širší veřejnosti o podpoře projektu od donátora (sponzor, dotační program).**
- c) Povinnost umístit logo donátora na všechny propagační materiály projektu.
- d) Povinnost umístit logo donátora na všechny materiály vytvářené v rámci projektu (prezenční listiny, pracovní výkazy, brožury, letáky, atp.).

Publicita projektu by měla jít jistě i dalšími směry, nikoliv jen cílové skupině projektu a rozhodně se nejedná pouze o umístění loga donátora, ale o celý soubor aktivit.

**88) Vyberte správné tvrzení. V analýze zainteresovaných stran určujeme u každé ze stran:**

- a) Jejich postoj (zájem) vůči projektu a schopnost jej ovlivnit.**
- b) Finanční dopady, pokud projekt odmítnou, a schopnosti je ovlivnit.
- c) Míru rizika, kterou pro projekt představují, a schopnost jej ovlivnit.
- d) Žádná z uvedených možností není správně.

Určujícími sledovanými faktory při analýze zainteresovaných stran jsou právě zájem a míra vlivu. Správně je odpověď A.

**89) Vyberte správné tvrzení. Je-li v médiích zveřejněna nepravdivá zpráva o projektu:**

- a) Jedná se o pomluvu, která je nelegální ve smyslu § 184 Trestního zákoníku.

- b) Manažer projektu musí neprodleně reagovat, zprávu dementovat a uvést nepravdivé údaje na pravou míru.
- c) Svědčí to o špatné komunikační strategii, neboť správně by měl projektový tým kontrolovat veškeré informace o projektu.
- d) Nepravdivá zpráva může být zveřejněna záměrně, v takovém případě komunikační strategie funguje dle plánu.**

Na záměrném zveřejnění nepravdivé zprávy není nic špatného, děje-li se tak v rámci platné legislativy a případně dalších hodnot, jimiž se projektový tým řídí. Proto je správnou odpověď D.

**90) Pokud někdo hrubě obviní nějakého člena vašeho projektového týmu, že záměrně poškodil některý z výstupů vašeho projektu:**

- a) Řeknete, že takto to téměř jistě nebylo, nicméně že prověříte, co se přesně a jak stalo.**
- b) Postavíte se za člena svého týmu a asertivně odkážete dotyčného do patřičných mezí.
- c) Oznámíte, že bude dotyčný exemplárně potrestán.
- d) Žádná z možností není správná.

Ani naznačená situace by neměla být podnětem k rychlým soudům. Jedná se o vážné obvinění, které je však třeba prověřit. Možností A vyjadřujete důvěru ve svůj tým a bráníte jej – nicméně, pokud by se ukázalo, že je to obvinění pravdivé, mělo by mít určité následky.

## Element 10 – Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce

**91) Pro efektivní výkony ve výrobním podniku na montážní lince je jako manažerský nástroj vhodné vytvářet:**

- a) Skupinu.**
- b) Komunitu.
- c) Tým.
- d) Organizaci.

Montážní linka je stabilní prostředí se stabilními cíli. Nejefektivnějším manažerským nástrojem je v tomto prostředí skupina.

**92) Tým lze vytvořit:**

- a) Postupným procesem, který spojuje prvky řízení a vedení.**

- b) Jmenováním a důslednou prací s emocemi členů přes tři fáze tvorby týmu.
- c) Vhodným motivačním proslovem na začátku projektu.
- d) Pouze pozvolně bez direktivních řídicích zásahů.

Vybudování týmu je náročným, postupným procesem, kdy je velmi vhodné prolínat řízení i vedení.

**93) Lidé, kteří raději zpracovávají jasné zadání, než něco vymýšlí:**

- a) Nejsou pro vývojový projekt vhodnými členy do týmu.
- b) V žádném případě by neměli narušovat kreativitu projektového týmu.
- c) Jsou pro vývojový projekt vhodnými členy do týmu.**
- d) Jsou z hlediska projektu zásadními členy projektového týmu.

Schopnost definovat jasné zadání je jistě velmi cenná, nicméně budou minimálně stejně potřeba i další, kteří dodají kreativitu a další vlastnosti a dovednosti.

**94) Pokud se členové vznikajícího týmu dohadují o svých vzájemných kompetencích:**

- a) Snažíme se lépe definovat cíl.
- b) Snažíme se je umlčet.
- c) Přerušíme jednání.
- d) Necháme diskusi proběhnout.**

Z uvedených možností je nejlepší možnost D – jsme v jedné z počátečních fází vzniku týmu, která je charakteristická různými konflikty a neshodami – úlohou manažera je tyto konflikty směřovat konstruktivně. Pokud však má tým vzniknout, musí řádně proběhnout i tato fáze polarizací a konfliktů.

**95) Jakým způsobem nejspíše dosáhne projektový manažer motivovaného týmu, řídí-li se konceptem F. Herzberga?:**

- a) Tvorbou kvalitních vztahů na pracovišti.
- b) Tím, že umožní lidem dosahovat cílů.**
- c) Penězi.
- d) Umožněním seberealizace jednotlivým členům týmu.

Podle Herzbergova výzkumu je nejčastější příčinou vysoké motivace to, že se lidem daří dosahovat vytčených cílů (tzn. „achievement“). Seberealizace je také silným motivačním

faktorem, avšak přece jen slabším. Peníze a kvalitní vztahy pak patří mezi faktory hygieny – jejich přítomnost je nutnou podmínkou, nezpůsobuje motivaci.

**96) Pokud schopnost – kompetence (znalost a dovednost) – pracovníka týmu není na příliš vysoké úrovni, a zároveň není vysoká motivace a zápal pro úkol, největší úspěch bude mít manažer pravděpodobně se způsobem vedení/řízení, který můžeme charakterizovat jako: (s využitím Blanchardovy matice situačního vedení)**

- a) Direktivní řízení.
- b) Koučování („prodej úkolu“).**
- c) Podpora.
- d) Delegování (přenos odpovědnosti).

Je-li cílem manažera podpořit jak motivaci pracovníka, tak jeho kompetenci (a má dostatek času), nejlepších výsledků dosáhne koučovacím přístupem. Direktivním stylem sice dosáhne splnění úkolu, ale bez efektu na motivaci, a uplatnění metod podpory či kompletního přenosu odpovědnosti zase vyžaduje buď vysokou kompetenci či kombinaci vysoké kompetence i vysoké motivace.

**97) Správně definovaná organizační struktura projektu by měla mít především:**

- a) Přesné popisy jednotlivých pracovních pozic.
- b) Dobře vymezené kompetence a zodpovědnosti.**
- c) Přesně danou zodpovědnost a nadřízeného.
- d) Dobře popsání linie řízení a zodpovědnosti.

Z uvedených možností je nejlepší možnost B, protože nejvíce odpovídá zásadám tvorby organizační struktury projektu, který v souladu s konceptem kuželu nejistoty snad ani dobře neumožňuje popsat typické prvky liniových organizačních struktur, jako je přesný popis pracovní funkce, přesné linie řízení apod. Navíc B také jako jediná odpověď uvádí explicitně i pravomoci, jejich určení pro organizační strukturu projektu velmi důležité.

**98) Skutečný lídr:**

- a) Umí dobře předvídat a přizpůsobovat se.
- b) Utváří budoucnost podle sebe.**
- c) Dobře reaguje na aktuální situaci a podle toho se přizpůsobuje.
- d) Efektivně a příkladně řeší každodenní otázky.

Ideální lídr skutečně utváří svou vlastní budoucnost dle své vize, nepřizpůsobuje se reaktivně svému okolí, naopak okolí se přizpůsobuje jemu. Takových lídrů je však samozřejmě velmi málo.



**99) Je mnoho různých typologií týmových rolí. Např. se jedná o:**

- a) Maxwellovu typologii.
- b) Brunschvickovu typologii.
- c) Maslowovu typologii.
- d) Belbinovu typologii.**

Z uvedených typologií je známa především Belbinova typologie týmových rolí.

**100) Leadership a motivace pracují především s:**

- a) S racionálním myšlením.
- b) S duševní stránkou člověka.
- c) S emocemi a pocity.**
- d) S vyššími funkcemi mozku.

Leadership a motivace pracují především s pocity a emocemi, „nižšími funkcemi mozku“, které máme společné s mnoha dalšími živočichy, nikoliv s abstraktním, logickým myšlením.

## **Element 11 – Řízení výkonu, orientace na výsledky**

**101) Pokud je v jednací místnosti poněkud chladno:**

- a) Není to problém, alespoň bude jednání dříve hotovo a bude tak efektivnější.
- b) Je to problém, protože se zdržíme, až si účastníci půjdou pro svetry.
- c) Není to problém, za chvíli se místnost jistě zadýchá.
- d) Je to problém, protože nedosáhneme potřebného výkonu.**

Pro podporu kreativity bychom se měli snažit zajistit takové podmínky, které budou příjemné (samozřejmě všeho moc škodí) a bez rušivých elementů (teplota, hluk, ...).

**102) Pokud řešíte problém s činností projektu, která leží na kritické cestě, a do toho Vám přijde Váš nadřízený sdělit, že máte nesprávně vyplněny čtvrtletní výkazy, tak:**

- a) Jasným vyjádřením (nejlépe posunkem či gestem) vykážete nadřízeného pryč.
- b) Klidně, avšak důrazně sdělíte, že Vaše aktuální činnost má přednost, což by měl respektovat.**

- c) Odložíte práci na projektu a opravíte výkazy s upozorněním, že se to může v projektu projevit.
- d) Okamžitě začnete s opravou výkazů – šéf je šéf.

V takové situaci je vhodné jednat klidně, ovšem rozhodně. Moudrý šéf si bude takového jednání vážit.

**103) Když je na poradě formulován úkol „Bude třeba zajistit odvoz materiálů“:**

- a) Je to zcela špatně, protože formulování úkolů nepatří na porady.
- b) Je to zcela špatně, protože není řečeno kdo.
- c) Je to zcela špatně, protože není řečeno kdy.
- d) Je to zcela špatně, protože se nejedná o zadání úkolu.**

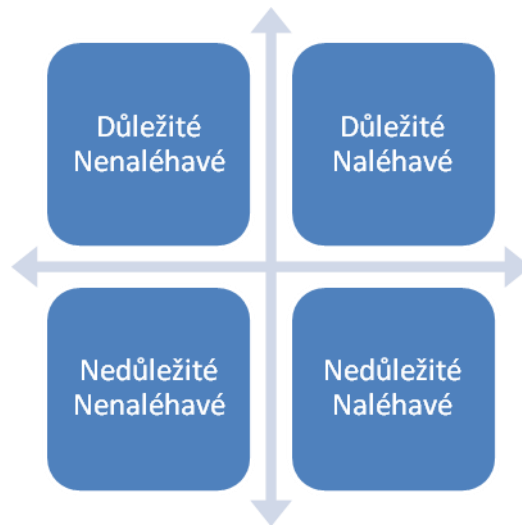
Tak, jak je prohlášení formulováno, se jedná spíše o konstatování faktu než o zadání úkolu, kdy musí být vždy řečeno, co možná nejpřesněji co, kdo a kdy by měl provést.

**104) Pokud na někoho delegujete nějaký úkol:**

- a) Spolupracujete s ním během realizace úkolu většinu času.
- b) Vůbec se o něj nestaráte.
- c) Občas projevíte zájem o stav úkolu.**
- d) Čas od času se zastavíte a nasměrujete pracovníka správným směrem.

Spolu s delegováním úkolu jde také důvěra tomu, kdo má úkol řešit. Nejvhodnější je proto občas projevovat zájem a v případě zájmu nabídnout i pomocnou ruku – pokud o to budete požádáni. Samozřejmě, pokud je zřejmé, že dotyčný na úkol naprosto nestačí, je to třeba řešit.

**105) Kde by mělo v matici „důležité“ x „naléhavé“ vyznačené na obrázku ležet těžiště našeho konání?**



- a) Vlevo dole, protože z tohoto kvadrantu pocházejí problémy a krize, které je potřeba zažehnat dříve, než se objeví.
- b) Vlevo nahoře, protože zde se nacházejí věci důležité pro kvalitní výkon.**
- c) Vpravo dole, protože věci je třeba řešit v pořadí podle jejich naléhavosti.
- d) Vpravo nahoře, protože nejvíc úsilí a pozornosti vyžadují věci, jež jsou důležité i naléhavé zároveň.

Správná odpověď je B, „těžiště“ by mělo být ve věcech důležitých, aby právě nedošlo k tomu, že budou urgentní a důležité zároveň. Řešit důležité věci až v okamžiku, kdy jsou naléhavé, nesevďčí příliš o organizačních schopnostech projektového manažera.

**106) Syndrom vyhoření se projevuje čtyřmi fázemi. Jak za sebou následují?**

- a) Nadšení – Stagnace – Frustrace – Apatie.**
- b) Stagnace – Apatie – Frustrace – Nadšení.
- c) Apatie – Nadšení – Stagnace – Frustrace.
- d) Nadšení – Frustrace – Apatie – Stagnace.

Správně je odpověď A. První fáze Nadšení je obdobím vysokého výkonu. Pokud v této fázi nepřijdou konkrétní výsledky, které by nasazenému výkonu odpovídaly nebo alespoň řešily aktuální problémy, dostaneme se do fáze Stagnace a následně dojde ke snížení výkonu a Frustraci, neboť organismus je vyčerpán. Následuje pocit vyčpělých iluzí, a nakonec Apatie: deprese a rezignace.

**107) Z osobních kompetencí je pro možnost kreativního řešení problémů nejdůležitější:**

- a) Znalost
- b) Dovednost

**c) Postoj**

d) Žádná z odpovědí není správná.

Jestliže je jedinec dostatečně motivován pro úkol, není na překážku ani nedostatek znalostí (ty se dají snadno získat) ani dovedností (přinejhorším to zabere několik opakování a pak už to bude umět). Jinými slovy – kde je vůle, tam je cesta. Proto je správnou odpovědí C.

**108) Vyberte správné tvrzení. Delegujeme-li z pozice manažera na někoho úkol, nemusíme:**

**a) Určit, jakým způsobem a postupem úkol vykonat.**

b) Zabezpečit výkonnému pracovníku kompetenci pro splnění úkolu.

c) Zajistit kontrolu plnění nebo splnění úkolu.

d) Zařídit informovanost a součinnost okolí.

Správně je A. Jestliže delegujeme, otázku „JAK“ necháváme plně v kompetenci delegovanému. Ostatní aktivity je zapotřebí realizovat.

**109) Vyberte správné tvrzení. Osobní cíle pracovníků:**

a) Určuje manažer prostřednictvím ukazatelů výkonu.

**b) By měly být v souladu s cíli a náplní projektu.**

c) Nejsou podstatné pro úspěch projektu.

d) Manažer nezjišťuje, jde o nepřípustný zásah do soukromí.

Správná odpověď je B. Pokud jsou cíle projektu a zúčastněných osob ve vzájemném souladu, manažer může svěřený tým skvěle motivovat.

**110) Pokud se při realizaci projektu nedaří některému členu projektového týmu jeho práce, tak:**

**a) Probereme s dotyčným, kde by mohl být problém a zkusíme jej nasměrovat k řešení.**

b) Bude nejlepší, když to uděláme za něj – bude to dobře, hotové a včas.

c) Vynadáme mu a sdělíme, že pokud to zítra nebude v pořádku, nedostane osobní ohodnocení.

d) Upravíme harmonogram projektu a dáme na práci více času, aby si s ní mohl samostatně poradit.

Varianta A je z globálního pohledu nejlepší, protože pomůže dotyčnému zvládat i další úkoly, a to za rozumný časový úsek. Varianta B je sice také možná, ale je výhodná pouze z velmi krátkodobého pohledu, to samé platí o variantě C, která může nebo nemusí vést k řešení, každopádně může narušit vztahy. Varianta D odpovídá zahlazování konfliktu – neřeší ho.

## Element 12 – Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací

### 111) Pokud se při jednání dostanete s protistranou do neslučitelného sporu:

- Snažíte se vysvětlit, že Vaše stanovisko je správné a jejich nesprávné, což přeci musí pochopit.
- Dáváte najevo pochopení a jste ochotni k určitému kompromisu.
- Uděláte velkodušné gesto a pro tentokrát přistoupíte na řešení protistrany.
- d) Snažíte se pochopit její postoj a hledat společný dobrý úmysl.**

Poslední možnost je tou nevhodnější, pokud preferujeme typy řešení výhra-výhra, což je z dlouhodobého hlediska efektivnější.

### 112) Jestliže se Váš projekt dostal do krize, jako první je třeba:

- Informovat nadřízeného.
- b) Uklidnit sebe i ostatní.**
- Zanalyzovat příčiny krize.
- Udělat si plán akce.

Problémy, krize nevyjímaje, je třeba řešit především s chladnou hlavou, racionálně.

### 113) Krize v projektu nastává:

- Když se v rámci týmu pohádáme.
- b) Když je dosaženo některého z tzv. indikátorů krize.**
- Pokud je vznesen zásadní požadavek na změnu.
- Pokud jsme ve skluzu o více než tři týdny.

Krize může nastávat z nejrůznějších důvodů, klíčovým ukazatelem jsou různé odchylky, např. od časového, finančního nebo věcného plánu, jejichž určité hodnoty jsou vnímány jako příznak začínající krize – indikátory krize.

### 114) Který způsob řešení konfliktů je konstruktivní?

- a) **Orientace na vztah, orientace na cíl: Respekt k osobě protistrany, aniž bychom ztráceli ze zřetele svůj cíl.**
- b) Orientace na vztah, rezignace na cíl: Prioritou je zachování vztahu s protistranou. Je-li to potřeba, tak i za cenu ústupků.
- c) Rezignace na vztah, orientace na cíl: Pro dosažení cíle jsme schopni „přitlačit na pilu“ a je-li to potřeba, i za cenu destrukce vztahu.
- d) Rezignace na vztah, rezignace na cíl: Řešení „zahlazením“, do konfliktu raději vůbec nevstupujeme.

Nejvíce konstruktivní je samozřejmě orientovat se jak na dobré vztahy, tak na dosahování cílů. V praxi to však nebývá vůbec jednoduché.

**115) Jak by měl projektový manažer pracovat se stresem?**

- a) Měl by z pracovního prostředí odstranit pokud možno všechny stresory, neboť jedině tak lze docílit optimálního výkonu.
- b) **Může stres využít nárazově ke zvýšení motivace a dosažení nadstandardního výkonu.**
- c) Měl by své podřízené vystavovat stresu, aby je obrnil a připravil na náročné situace v průběhu projektu.
- d) Se stresem nemůže příliš pracovat, je to faktor mimo jeho vliv.

Stres ve smyslu pocitu ohrožení patří mezi nejsilnější motivační faktory, neboť vede ke krátkodobě (!) vysoce nadstandardnímu výkonu. Proto je správně odpověď B.

**116) Do efektivního řešení krize určitě nepatří:**

- a) Informování nadřízeného.
- b) Zabránění ztrátám.
- c) **Omezení kompetencí odpovědného manažera.**
- d) Změna mechanismu přijímání rozhodnutí.

Během krize naopak dochází spíše k rozšíření standardních kompetencí (ať se jedná o projektového manažera nebo krizového manažera ad hoc). Proto je správná odpověď C.

**117) Řešení sporu formou kompromisu je:**

- a) **Nepříliš dobré, protože problém jako takový zůstává nevyřešen.**
- b) Dobré, protože jsme spor vyřešili a můžeme jít dál.
- c) Dobré, protože jsou všichni spokojeni.
- d) Nepříliš dobré, protože jsme museli částečně ustoupit.

Kompromis je takový způsob řešení konfliktu, při kterém podstata sporu zůstává nevyřešena. Proto má někdy tendenci se znovu vynořit, byť třeba v jiné formě. Nejedná se tedy o trvalé řešení, a proto se nejedná o vhodné řešení.

**118) Pokud zjistíte, že je projekt v krizi, znamená to, že:**

- a) Je třeba, aby projekt převzal někdo jiný.
- b) Je třeba někoho v týmu obměnit.
- c) Je třeba zamaskovat, že něco neběží, jak má.
- d) Je třeba zachovat dojem, že vše zvládáte.**

Budování pozitivního dojmu vně projektu je obvykle velmi pozitivní a pomáhá to zvládat i obtížné situace. Proto je dobré přiznat, že je projekt sice v krizi, ale vy máte vše pod kontrolou. Krize je zkrátka jeden z možných stavů projektu.

**119) Co se týče stresu, je optimální, aby:**

- a) Žádný nebyl.
- b) Všichni byli vystaveni zvýšené, nadměrné hladině stresu, což je bude motivovat k lepším výkonům.
- c) Občas proběhla léčba šokem a všichni si uvědomili své povinnosti.
- d) Žádná z odpovědí není správná.**

Optimální je tzv. eustres – pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepším výkonům. Žádná z odpovědí tedy není správná.

**120) V rámci řešení konfliktu je nejdůležitější:**

- a) Velmi přesně definovat, co má kdo dělat.
- b) Vytyčovat směr, účel a smysl navrhovaného řešení.**
- c) Delegovat co nejvíce úkolů krizovému štábu.
- d) Vše důkladně prodiskutovat a prověřit.

Většina krizí není překonána ne proto, že by byly špatně řízeny, ale proto, že nebyly vedeny. Vůdcovství je nejlepší nástroj do vysoce proměnlivého a nejistého prostředí, jakým je i krize.

## Element 13 – Projektové řízení v kontextu organizace

**121) Organizace nebo instituce:**

- a) By měla mít v zájmu dobře zacílených projektů strategií a vizi.**

- b) Nemusí mít strategii, stačí vize, která projekty zešíroka zarámuje.
- c) Vize a strategie organizace s projekty nesouvisí.
- d) Potřebuje projekt ke stanovení správné vize.

Projekt by měl být vždy realizován v rámci nějakého širšího záměru. Bez vize a strategie organizace může být velmi obtížné takový rámec najít a projekt správně zaměřit.

**122) Pokud probíhá v jedné organizaci více projektů:**

- a) Není to problém, vždy se řešilo více úkolů zároveň a vždy se vše nějak vyřešilo.
- b) Není to problém, protože pracovníci jsou schopní improvizace.
- c) Není to problém v případě, že sledujeme a řešíme vzájemné konflikty mezi projekty.**
- d) Je to problém, se kterým toho ale nelze mnoho dělat, protože projekty jsou dynamické.

Tzv. multiprojektové prostředí (více projektů, které sdílejí stejné zdroje) je poměrně častým jevem, vyžadujícím vzájemnou koordinaci.

**123) Liniová organizační struktura s pevně vymezenými pracovními pozicemi:**

- a) Podporuje kreativitu, protože každý ví, co se od něj čeká.
- b) Nepodporuje kreativitu, protože každý ví, co se od něj čeká.**
- c) Podporuje kreativitu, protože nikdo neví, co se od něj čeká.
- d) Nepodporuje kreativitu, protože nikdo neví, co se od něj čeká.

Liniová organizační struktura vychází z filosofie statického procesu s přesně definovanými pracovními rolami. To není prostředí, které by nějak podporovalo kreativitu – máte přesně zadány své úkoly, na nic jiného se Vás nikdo neptá a ani se od Vás nic jiného neočekává. Tak proč něco vymýšlet?

**124) Autonomní organizační struktura projektu znamená, že:**

- a) Lidé na takovém projektu mají jen projektového manažera.**
- b) Lidí na takovém projektu mají jen liniového manažera.
- c) Lidé na takovém projektu mají několik vedoucích.
- d) Lidé na takovém projektu nemají vedoucího, protože pracují autonomně.

Takový projektový manažer je pak v podstatě částí svých aktivit i liniovým, byť v rámci projektu to vždy funguje poněkud jinak a projektový způsob práce převažuje.



**125) Vyberte správné tvrzení: Poslání (mise):**

- a) Nehraje v životě organizace ani projektu zásadní roli, jde zejména o marketingový slogan.
- b) Je totéž co vize.
- c) Vyjadřuje smysl existence celé organizace a sjednocuje veškeré činnosti, neboť ty s ním musí být v souladu.**
- d) Není zapotřebí stanovovat, pokud má organizace dobře definované strategické cíle.

Jedná se o tzv. sdílený účel, se kterým by měli být v optimálním případě všichni pracovníci dané organizace ztotožněni. Z hlediska motivace a výkonnosti se jedná o dost zásadní záležitost.

**126) Projekt, který má podle zadání sledovat dva navzájem konfliktní cíle:**

- a) Nemá cenu vůbec zahajovat, protože nemůže být úspěšný.
- b) Je třeba rozdělit do dvou a stanovit jim prioritu navzájem i vůči dalším činnostem organizace.
- c) Je nutné detailně naplánovat a připravit se na rizika plynoucí z konfliktu cílů.
- d) Není vhodné zahajovat, dokud nebude konflikt vyřešen.**

Konflikt se dá vyřešit mnoha způsoby – možná se dokonce ukáže, že žádný konflikt ani neexistoval. Proto je nejspřávnější odpověď D.

**127) Portfolio projektů je skupina projektů:**

- a) Které mají společný začátek a konec a jsou realizovány k dosažení strategických cílů organizace.
- b) Seskupených do jednoho celku, aby mohly být řízeny efektivně.**
- c) Realizovaných v rámci jednoho kalendářního roku.
- d) Realizovaných jedním projektovým týmem.

Primárním účelem řízení projektového portfolia je optimalizace a vzájemná koordinace mezi projekty v portfoliu.

**128) Pokud chceme v rámci organizace systematicky pracovat s projekty:**

- a) Vybereme některý ze světových standardů a budeme projekty řídit podle něj.
- b) Zřídíme oddělení, které to bude mít na starosti.
- c) Nastartujeme projekt s cílem zavedení systematické práce s projekty.**
- d) Pověříme zodpovědného pracovníka vypracováním směrnice.

Projektové řízení je nejlepší zavádět jak jinak než projektem.

**129) Zavedení nového učebního oboru s mnoha předměty, který bude náročný i na materiální vybavení, v průběhu následujících tří let je nejspíše námět na:**

- a) Projekt.
- b) Program.**
- c) Portfolio.
- d) Žádná z uvedených možností není správně.

V takovémto případě by byl zřejmě nejvhodnější nástroj k řešení program, který by zahrnoval dílčí projekty zavedení jednotlivých předmětů, realizaci různých učeben a další.

**130) Kterou z níže uvedených rolí obvykle zastává nebo může zastávat útvar projektové kanceláře?**

- a) Metodickou.
- b) Kontrolní.
- c) Všechny odpovědi jsou správně.**
- d) Manažerskou.

Projektových kanceláří je několik různých druhů, z uvedených možností do nich patří všechny.

## Element 14 – Etika, právo a společenská odpovědnost

**131) Pokud s někým uzavíráme dohodu o provedení práce:**

- a) Neplatí se při tomto typu úvazku žádné daně.
- b) Neplatíme při tomto typu úvazku sociální pojištění.**
- c) Neplatíme v tomto případě paušální daň z příjmu.
- d) Platíme zálohu na daň z příjmu.

Předmětem platby při uzavírání DPP je srážková daň z příjmu, odvody se neplatí.

**132) Zkratka „OPVK“ znamená:**

- a) Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.**
- b) Operační program Výzkum a konkurenceschopnost (pro inovace).
- c) Operační program veřejné konkurenceschopnosti.
- d) Organizačně provozní výkonné konzultace (jeden z typů porad v projektovém řízení).

Alespoň tak to uvádí oficiální prameny (MŠMT).

**133) Chování, které není v rozporu se zákonem:**

- a) Nemůže být neetické.
- b) Může být neetické.**
- c) Musí být neetické.
- d) Nesmí být neetické.

Pro manažera projektu by měl být vždy platný i určitý vyšší princip etického chování, tedy i různé nepsané zákony a normy, včetně vlastního úsudku, co je a není správné.

**134) Ústně uzavřená dohoda o provedení práce:**

- a) Musí být později převedena do listinné formy, jinak není platná.
- b) Je až na výjimky platnou i bez převedení do listinné formy.**
- c) Není v žádném případě platnou nebo vymahatelnou.
- d) Je platnou jen s potvrzením druhé strany.

Tak praví aktuálně platné zákony, byť v tomto případě je daná norma určena především pro domluvy např. mezi řemeslníkem a majitelem rodinného domu apod.

**135) Které závazkové vztahy se povinně řídí obchodním zákoníkem?**

- a) Všechny, jejichž obsahem je nějaká forma obchodu, např. koupě-prodej.
- b) Ty, jejichž stranami jsou subjekty obchodního práva a rovněž tzv. absolutní obchody.**
- c) Smlouvy, v nichž se smluvní strany na obchodní zákoník výslovně odvolají.
- d) Není povinnost se obchodním zákoníkem řídit, je to otázka volby subjektů vztahu.

Správně je odpověď B. Viz § 1 a § 4 Obchodního zákoníku. Je např. nemyslitelné, že by dva podnikatelé uzavřeli ve věci svého podnikání smlouvu podle Občanského zákoníku. Občanský zákoník se na takový případ vztahuje pouze subsidiárně, pokud Obchodní zákoník daný případ smlouvy neupravuje.

**136) Jaké jsou nutné náležitosti kodexu chování projektového manažera?**

- a) Psaná forma, vymahatelnost v rámci organizace, postižitelnost právními předpisy.
- b) Zakotvení společenské odpovědnosti, požadavek legality veškeré činnosti, zákaz poškozování životního prostředí.
- c) Úcta k nadřízeným, respekt vůči kolegům, čestné jednání vůči partnerům.

- d) **Neexistují nutné náležitosti. Pokud je však kodex přijat, je třeba, aby byl (alespoň morálně) závazný.**

Např. organizace IPMA má i svůj psaný etický kodex, který je však ve smyslu odpovědi D především apelem na morální stránku projektových manažerů.

**137) Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:**

- a) Musí povinně absolvovat každý zaměstnanec organizace nejméně 1x ročně.
- b) Musí povinně absolvovat pouze zaměstnanci zaměstnaní na pracovní smlouvu.
- c) Je dle právního řádu ČR nepovinné u zaměstnanců zaměstnaných na dobu kratší než 3 měsíce.
- d) **Musí povinně absolvovat zaměstnanec při nástupu do práce a pokaždé při změně pracovního zařazení, druhu práce, změny technologických postupů, atp.**

Tak praví aktuální legislativa.

**138) Do oblastí společenské odpovědnosti organizací nepatří:**

- a) Odmítání korupce, ochrana duševního vlastnictví.
- b) Dodržování lidských práv, filantropie.
- c) Využívání recyklovaných surovin a produktů.
- d) **Řízení podle cílů.**

Řízení podle cílů je spíše způsobem řízení celé organizace než problematikou společenské odpovědnosti.

**139) Jaký je důvod k tomu, aby se projektový manažer zabýval otázkou dopadů daného projektu?**

- a) Protože by mohly vzniknout nějaké postihy.
- b) **Protože projekt je součástí svého okolí, systému.**
- c) Takový důvod není, jedná se o zodpovědnost zadavatele.
- d) Protože mají tendenci se otočit proti němu

Projekt je součástí svého okolí, v určité analogii jej lze považovat za živý organismus v ekosystému. Pokud takový organismus poškozují takový systém, poškozují i sám sebe.

**140) Jaké normy a pravidla je vhodné dodržovat?**

- a) Taková, která respektují platnou legislativu a strukturu organizace.
- b) Především nepsané zákony organizace, ve které se nacházíme.
- c) **Taková, která respektují platnou legislativu a také organizační kulturu.**

- d) Pouze taková pravidla, která jsou součástí zadání projektu, i když jsou proti nepsaným normám.

Legislativu je třeba dodržovat vždy (respektive je především třeba ctít smysl zákona), respekt k nepsaným pravidlům, která vychází z kultury předmětné organizace, je pak velmi silným faktorem úspěchu při komunikaci a budování vzájemného vztahu.

## Závěr

Tento dokument byl zpracován v rámci projektu PM 250+ jako jeden z prvních výstupů, který má za úkol zmapovat a změřit vstupní úroveň kompetencí projektových manažerů ve školství.

Uvedený záměr je realizován popisem kompetenčního profilu, který je založen na kompetenčním modelu se čtrnácti kompetencemi potřebnými pro funkční a efektivní řízení projektů v prostředí školství.

Vlastní ověření pak probíhá v souladu s požadavky definovaného kompetenčního profilu tak, aby byly identifikovány případné oblasti ke zlepšení a navržen způsob jejich rozvoje. K potřebám vlastního ověření byla v rámci projektu vyvinuta i speciální softwarová aplikace, ve které je možné měření provést.