

Kompetenční profil projektového manažera ve školství

Národní institut pro další vzdělávání



©2010

Obsah:

Obsah:	2
Předmluva	3
Úvod	4
1. <i>Východiska, postup zpracování Kompetenčního profilu, terminologie</i>	5
Autorský tým.....	5
Základní terminologie	5
Východiska a postup zpracování, rešeršní aktivity	6
2. <i>Cíle a přínosy Kompetenčního profilu</i>	8
Cíle KP	8
Přínosy KP pro oblast školství	8
Přínosy KP pro ředitele škol	8
Přínosy KP pro projektové manažery ve školství	8
3. <i>Použitý kompetenční model projektového manažera</i>	9
Souhrnné grafické vyjádření kompetencí PM podle zvoleného kompetenčního modelu.....	9
Věcný popis kompetencí projektového manažera podle zvoleného kompetenčního modelu	10
Elementy kompetencí	10
Úrovně rozvinutosti kompetencí podle zvoleného kompetenčního modelu	14
Vazby kompetenčního modelu na strukturu kompetencí dle IPMA.....	14
4. <i>Kompetenční profil projektového manažera ve školství</i>	17
Závěr.....	21

Předmluva

Na úvod si položíme otázku – kolikrát jsme za poslední týden slyšeli slovo „projekt“? Pravděpodobně mnohokrát. A jak často jste tento pojem slyšeli před 15 či více lety? Pravděpodobně zřídka kdy, pokud jste v té době nepůsobil nebo nepůsobila ve stavebnictví či strojírenství. Projektové řízení se jako jedna ze specifických oblastí managementu rozšířila zejména v posledních letech do všech možných oblastí komerčního i neziskového sektoru. Spolu s fondy EU a konceptem projektového vyučování dorazily projekty a projektové řízení ve velké míře také do všech typů škol a školských zařízení. Do budoucna lze očekávat zvyšování podílu finančních prostředků, které budou rozdělovány prostřednictvím projektového financování na úkor normativního.

Náplň práce a požadavky kladené na projektového manažera jsou diametrálně odlišné od náplně práce a požadavků pedagogického pracovníka a mají svá významná specifika i ve srovnání s požadavky na manažera (tedy neprojektového) ve školství. Co všechno práce na projektu ve školství obnáší, zjišťují projektoví manažeři a jejich týmy často až v průběhu realizace projektu. Rozvoj projektového řízení ve školství probíhal doposud bez jakékoli systémové podpory. Národní institut pro další vzdělávání proto připravil a od dubna 2010 do března 2012 realizuje projekt „Projektový manažer 250+“ financovaný z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, jehož hlavním cílem je vytvořit a pilotně ověřit systém rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.

Úvodní aktivitou projektu „Projektový manažer 250+“ bylo vytvoření kompetenčního modelu projektového manažera ve školství. Na model navazuje vytvoření spektra podpory projektovým manažerům, zahrnující vzdělávání, individuální konzultace, tvorba studijních materiálů a nástrojů pro hodnocení a sebehodnocení úrovně kompetencí projektových manažerů ve školství.

V tomto materiálu se autorský tým pokusil sestavit model sestávající se ze 14 kompetencí, kterými by měl být vybaven projektový manažer pro kvalitní řízení projektů ve školství, spolu s přehledem doporučených nástrojů, metod a technik, které jsou obecně v projektovém řízení používány. Vzhledem k tomu, že každý projekt je jedinečný, je obtížné sestavit obecný kompetenční model projektového manažera ve školství. Právě proto uvítají autoři od vás - projektových manažerů, řídících i dalších pracovníků škol a školských zařízení, zpětnou vazbu k tomuto dokumentu. Právě vám je tento dokument a celý projekt zejména určen, vám by měl pomoci při řízení projektů.

At' jsou vaše projekty úspěšné Vám za autorský a projektový tým přeje

Mgr. Lucie Holacká

hlavní manažerka projektu
Národní institut pro další vzdělávání
e-mail: holacka@nidv.cz

Úvod

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

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

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

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

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

Uvážíme-li značnou proměnlivost projektů (mj. že projektem dnes nemusí být jen postavení malého rodinného domu či změna informačního systému, ale třeba i vývoj nového léku, vybudování ropné rafinerie či atomové elektrárny), je patrné že i nároky na osoby zastávající roli projektoých manažerů jsou, resp. mohou být značně náročné. Projektoví manažeři, aby ve své roli uspěli, musejí mít odpovídající vzdělání a praxi, resp. vysoce rozvinuté kompetence které pro svoji práci využívají. Jaké kompetence by to měly být, resp. na jaké úrovni by jimi měli projektoví manažeři disponovat, je předmětem tzv. kompetenčních modelů (definicí kompetencí a jejich možných úrovní rozvinutosti). Patrně nejznámějším a nejrozšířenějším standardem v této oblasti je standard IPMA Competence Baseline, v České republice lokalizovaný jako Národní standard kompetencí projektového řízení ČR. Tyto standardy definují a popisují kompetence obecné, aplikovatelné v jakékoliv oblasti lidského působení.

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

1. Východiska, postup zpracování Kompetenčního profilu, terminologie

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

Autorský tým

Do autorského týmu byli zapojeni:

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

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

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

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

Základní terminologie

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

KOMPETENČNÍM MODELEM (KM) se rozumí strukturovaný soubor definovaných (klíčových) kompetencí vztahujících se k určité funkci nebo roli (zde roli projektového manažera ve školství).

KOMPETENČNÍM PROFILEM (KP) se rozumí ucelený obraz *úrovně rozvinutosti* kompetencí jedince, který: a) je požadován pro nějaký specifický účel nebo ve specifickém prostředí (v našem případě zastávání specifické role projektového manažera ve specifickém prostředí školství); resp. b) byl získán reálným zhodnocením aktuální úrovně kompetencí konkrétního jedince, a to ve struktuře (resp. užitím) příslušného kompetenčního modelu.

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

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

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

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

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

Východiska a postup zpracování, rešeršní aktivity

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

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

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

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

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Každá kompetence má v kompetenčním profilu kromě obsahu rovněž definovanou minimální úroveň, kterou by měl projektový manažer ve školství disponovat, resp. pro každou kompetenční oblast jsou dále určeny doporučené nástroje, metody, techniky a nástroje, vycházející z technik doporučovaných kandidátům k certifikaci IPMA stupně D a C (přirozeně vhodně upraveny s ohledem na kontext řízení projektů ve školství) a je stanoveno, jaký stupeň kompetence by měl projektový manažer ve školství v elementu vymezeném těmito technikami, metody a principy mít.

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

² Metodika ověřování kompetencí je předmětem samostatného dokumentu

2. Cíle a přínosy Kompetenčního profilu

Cíle KP

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

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

Přínosy KP pro oblast školství

V širším a dlouhodobějším kontextu KP napomůže:

- podpořit proces zvyšování úrovně řízení ve školství,
- zvýšit absorpční kapacitu škol a školských zařízení pro vícezdrojové financování a financování prostřednictvím projektů a eliminovat rizika spojená s řízením projektů (např. nečerpání dotací z fondů EU, případně vrácení dotací v důsledku chyb projektových manažerů),
- usnadnit zavádění změn ve školství formou projektů.

Přínosy KP pro ředitele škol

Pro vedení škol a školských zařízení kompetenční profil umožní:

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

Přínosy KP pro projektové manažery ve školství

Kompetenční profil umožní manažerovi projektů ve školství:

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

3. Použitý kompetenční model projektového manažera

Kompetenční model je složen ze 14 KOMPETENČNÍCH OBLASTÍ členěných do 3 KOMPETENČNÍCH SKUPIN: skupiny odborných kompetencí, sociálních kompetencí a kontextuálních kompetencí. Každá dílčí kompetenční oblast zahrnuje skupinu spolu souvisejících znalostí a dovedností (kompetencí). Oblasti kompetencí byly sestaveny tak, aby postihly hlavní skupiny znalostí a dovedností, 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 zejm. 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 PM je prezentován v podobě souhrnného grafického vyjádření (tzv. „kompasu kompetencí“) a dále v podobě věcně-slovního popisu, obsahující detailnější specifikaci konkrétního obsahu jednotlivých kompetenčních oblastí (elementů kompetencí).

Souhrnné grafické vyjádření kompetencí PM podle zvoleného kompetenčního modelu



Věcný popis kompetencí projektového manažera podle zvoleného kompetenčního modelu

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

Elementy kompetencí

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

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

A. Odborné kompetence projektového manažera	
1.	<p>Řízení integrace projektu <i>PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza a vyjasnění vstupních podmínek projektu (zadání, kontext, očekávání a zájmy zainteresovaných stran, charakter a vlivy prostředí atd.) Předprojektové studie (např.: studie proveditelnosti projektu) Iniciace a facilitace vzniku/zahájení projektu Stanovení/odvození (příp. převzetí) účelu a cílů projektu Integrace projektových plánů (plán projektu, plán řízení projektu) Řízení a koordinace postupu projektových prací, řízení odchylek a integrace změn (dynamické plánování) Hodnocení a uzavírání projektu Orientace na smysluplnost, účelnost a úspěšnost projektu Řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami po celou dobu životního cyklu projektu Integrace třetích stran, resp. produktů a služeb třetích stran do projektu Systémové myšlení, holistický náhled, celostní pojetí, vědomí souvislostí a jejich respektování
2.	<p>Řízení rozsahu projektu <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah & rozsah</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovení předmětu a hranic projektu (co je a co není předmětem projektu) Stanovení a udržování věcné struktury projektu (logický rámec, work breakdown structure) Stanovení a věcné plánování výstupů projektu (co projekt dodá): plánování produktů projektu (deliverables) a dílčích pracovních balíčků (work packages) jakož i jakostních parametrů produktů, resp. jejich akceptačních kritérií Monitoring procesu tvorby/dodávky výstupů, jejich kontrola Údržba a aktualizace věcného plánu projektu v souladu s potřebami a vývojem projektu
3.	<p>Řízení času projektu <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Rámcové časové plánování (např. v rámci Studie proveditelnosti) Podrobné časové plánování (rozvrhování): stanovení konkrétních aktivit a jejich sekvencí, logických a zdrojových vazeb, potřeby zdrojů, doby trvání aktivit, specifikace postupových milníků, návazností na externí prostředí, atd.; tvorba harmonogramu projektu Monitoring postupu projektu v čase, kontrola dodržování harmonogramu, řízení odchylek (provádění preventivních i nápravných opatření)
4.	<p>Finanční řízení projektu <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Posouzení finanční (investiční) stránky projektu (návrh investice, smysluplnost investice z finančního pohledu, posouzení nákladové přijatelnosti plánovaných benefitů projektu atd.) => finanční kapitoly Studie proveditelnosti Plánování nákladů (resp. výnosů) projektu a projektového cash-flow Zajišťování finančních zdrojů (zdrojů pro financování) projektu (vlastní zdroje, dotace, granty, sponzoři, úvěry apod.). Řízení čerpání nákladů, resp. výdajů projektu, finanční kontroling a reporting Řízení výnosů, resp. příjmů projektu, monitoring platebních operací apod. Finanční vyhodnocení projektu Financování projektu Public Private Partnership
5.	<p>Řízení jakosti projektu <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovení věcného rámce pro řízení jakosti na projektu (pravidla, principy, standardy jakosti, používané normy pro jakost apod.)

	<ul style="list-style-type: none"> Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti produktů (deliverables quality) Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti procesu řízení projektu (project management quality) Aktivity vedoucí k zabezpečení požadované jakosti (quality assurance) a kontrola jakosti (quality control) v průběhu projektu - nastavení a používání kontrolních a zpětnovazebních mechanismů (např. testování produktů (průběžné, integrační, akceptační), auditů řízení projektu apod.)
6.	<p>Řízení rizik projektu <i>PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifikace a hodnocení rizik (hrozeb a příležitostí) projektu Plánování preventivních a nápravných opatření Realizace preventivních opatření Průběžné monitorování vývoje rizik prostředí, přijímání relevantních preventivních a nápravných akcí Řízení problémů a krizí projektu
7.	<p>Řízení změn projektu <i>PM koordinuje a řídí změny v projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovení výchozí základny pro řízení změn (vymezení hranic projektu, projektové plány) Monitorování a) nových požadavků na projekt, b) odchylek od realizačního plánu projektu, Formulování resp. sběr požadavků na změny oproti aktuálně platnému zadání/plánům projektu Aplikace procesu změnového řízení (sběr, analýza, ohodnocení uskutečnitelnosti, požadavků na zdroje apod., ohodnocení vlivu/dopadů, zajištění schválení/zamítnutí, realizace změny) Efektivní aktualizace příslušných plánů projektu, resp. dokumentace projektu
8.	<p>Práce s informacemi a dokumentací <i>PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Zajištění a analýza relevantních informací, syntéza poznatků, odvozování poznatků apod. Účelné a efektivní předávání informací Shromažďování a práce s poznatky nabytými během projektu (lessons learned) Efektivní a přehledné vytváření, udržování a distribuce dokumentace projektu (jak v papírové, tak elektronické podobě) Efektivní práce s informačními systémy a softwarovými aplikacemi pro podporu řízení projektů a týmové spolupráce
B. Sociální kompetence projektového manažera	
9.	<p>Komunikace a vyjednávání <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifikace a analýza zainteresovaných stran a komunikace se zainteresovanými stranami Interní komunikace v rámci projektového týmu Vyjednávání Marketing projektu / projektového týmu / úspěchů projektu Publicita projektu Ochrana a obrana projektového týmu
10.	<p>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Principy a metody organizace a řízení pracovních činností (role a odpovědnosti, RACI matice, organizační struktury, organizace projektového týmu) Vedení a řízení projektového týmu, leadership, energetizace Vytváření podmínek pro týmovou práci, koordinace a usměrňování týmové práce, osobní zapojení do práce týmu (práce v týmu) Motivace, stimulace a hodnocení členů projektového týmu

	<ul style="list-style-type: none"> Situační vedení
11.	<p>Řízení výkonu a orientace na výsledky <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost proj. týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Řízení osobní výkonnosti (osobní kompetence projektového manažera): řízení osobní efektivity, time management, sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola, vytrvalost a důslednost, asertivita, energetizace, uvolnění, ad. Řízení výkonnosti projektového týmu Orientace na výsledky projektu, schopnost vytrvalého úsilí na cestě k nim, zvládání překážek
12.	<p>Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací <i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací, a efektivně je zvládá, pokud nastanou</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuální monitoring všech aspektů projektu, resp. faktorů ovlivňujících úspěch projektu Připravenost na konflikty/krize Zvládání kritických a konfliktních situací (věcnost, klid, rozvaha, ochrana hodnot, ochrana lidí atd.) Krizové řízení Vytrvalost a odolnost vůči stresu
C. Kontextové kompetence projektového manažera	
13.	<p>Projektové řízení v kontextu organizace <i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Strategie a strategické řízení organizace Změny širšího prostředí, vers. změny v organizaci a jejich řízení (Change management); souvztažnost k projektům/programům/portfoliím organizace Operační (provozní) činnosti organizace a jejich řízení; procesní a organizační management Řízení portfolia projektově-orientovaných aktivit organizace (Portfolio management) Řízení dosahování strategických cílů prostřednictvím projektů, řízení rozsáhlých projektů (Program management) Koordinace, řízení a podpora projektů/programů/portfolií v organizaci; multiprojektové řízení, centrum řízení projektů (Project Management Office) Rozvoj lidských zdrojů a personální řízení Organizační kultura Projektová kultura
14.	<p>Etika, právo a společenská odpovědnost <i>PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám kterých se projekt dotýká a lidem se kterými přichází do styku</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> Etika, morálka Právo (zejména pracovní právo, smlouvy uzavírané v rámci projektu, veřejné zakázky) Sociální a společenská odpovědnost Respektování „rovného přístupu“ Interkulturální odlišnosti, jejich znalost a respektování Bezpečnost a ochrana zdraví při práci Ochrana životního prostředí Respekt k hodnotám a jejich ochrana

Úrovně rozvinutosti kompetencí podle zvoleného kompetenčního modelu

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

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

Vazby kompetenčního modelu na strukturu kompetencí dle IPMA

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

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

OBLASTI KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA		KOMPETENCE DEFINOVANÉ IPMA (ICB)
ODBORNÉ KOMPETENCE	1. Řízení integrace projektu	1.01 Úspěšnost řízení projektu
		1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
		1.12 Zdroje
		1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv
		1.19 Zahájení
		1.20 Ukončení
		3.07 Systémy, produkty, technologie
		3.10 Finance
2. Řízení rozsahu projektu	1.03 Požadavky a cíle projektu	
	1.09 Struktury v projektu	
	1.10 Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	
	1.12 Zdroje	
3. Řízení času projektu	1.09 Struktury v projektu	
	1.11 Čas a fáze projektu	
4. Finanční řízení projektu	1.13 Náklady a financování	
	3.10 Finance	
5. Řízení jakosti projektu	1.05 Kvalita	
6. Řízení rizik projektu	1.04 Rizika a příležitosti	
7. Řízení změn projektu	1.15 Změny	
8. Práce s informacemi a dokumentací	1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv	
	1.17 Informace a dokumentace	
	1.18 Komunikace	
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	9. Komunikace a vyjednávání	1.02 Zainterесované strany
		1.18 Komunikace
		2.06 Otevřenost
		2.10 Diskuze
		2.11 Vyjednávání
	10. Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce	1.06 Organizace projektu
		1.07 Týmová práce
		2.01 Vůdčovství
		2.02 Zainterесovanost a motivace
		2.06 Otevřenost
	11. Řízení výkonu a orientace na výsledky	3.08 Personální management
2.03 Sebekontrola		
2.04 Asertivita		
2.05 Uvolnění		
2.07 Kreativita		
2.08 Orientace na výsledky		
2.09 Výkonnost		
2.13 Spolehlivost		

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KONTEXTUÁLNÍ KOMPETENCE	12. Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací	1.04 Rizika a příležitosti
		1.08 Řešení problémů
		2.12 Konflikty a krize
	13. Projektové řízení v kontextu organizace	3.01 Orientace na projekt
		3.02 Orientace na program
		3.03 Orientace na portfolio
		3.04 Realizace projektu, programu a portfolia
		3.05 Trvalá organizace
		3.06 Byznys
		3.07 Systémy, produkty, technologie
	14. Etika, právo a společenská odpovědnost	1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
		2.14 Porozumění hodnotám
		2.15 Etika
		3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
3.11 Právo		

4. Kompetenční profil projektového manažera ve školství

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

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

A. Odborné kompetence projektového manažera		Metody, nástroje, techniky
1.	<p>Řízení integrace projektu <i>PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza a vyjasnění vstupních podmínek projektu (zadání, kontext, očekávání a zájmy zainteresovaných stran, charakter a vlivy prostředí atd.) Předprojektové studie (např.: studie proveditelnosti projektu) Iniciace a facilitace vzniku/zahájení projektu Stanovení/odvození (příp. převzetí) účelu a cílů projektu Integrace projektových plánů (plán projektu, plán řízení projektu) Řízení a koordinace postupu projektových prací, řízení odchylek a integrace změn (dynamické plánování) Hodnocení a uzavírání projektu Orientace na smysluplnost, účelnost a úspěšnost projektu Řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami po celou dobu životního cyklu projektu Integrace třetích stran, resp. produktů a služeb třetích stran do projektu Systémové myšlení, holistický náhled, celostní pojetí, vědomí souvislostí a jejich respektování 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> Logický rámec Životní cyklus projektu Trojimperativ SMART Řízení zainteresovaných stran – principy Komunikační plán Plán řízení projektu Změna v širším slova významu (co je okolo projektu, proč vznikl, k čemu by měl vést) Organizační struktura projektu Analýza SWOT Marketingový průzkum Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis) Analýza návratnosti investic do projektu (doplnění v rámci studie proveditelnosti)
	<p>Řízení rozsahu projektu <i>PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah & rozsah</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovení předmětu a hranic projektu (co je a co není předmětem projektu) Stanovení a udržování věcné struktury projektu (logický rámec, work breakdown structure) Stanovení a věcné plánování výstupů projektu (co projekt dodá): plánování produktů projektu (deliverables) a dílčích pracovních balíčků (work packages) jakož i jakostních parametrů produktů, resp. jejich akceptačních kritérií Monitoring procesu tvorby/dodávky výstupů, jejich kontrola Údržba a aktualizace věcného plánu projektu v souladu s potřebami a vývojem projektu 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> WBS Scope (rozsah projektu) Metody sledování projektu – věcné aspekty (jak kontrolovat rozpracovanost věcných výstupů) Principy akceptace Matice zodpovědností

3.	<p>Řízení času projektu <i>PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rámcové časové plánování (např. v rámci Studie proveditelnosti) • Podrobné časové plánování (rozvrhování): stanovení konkrétních aktivit a jejich sekvencí, logických a zdrojových vazeb, potřeby zdrojů, doby trvání aktivit, specifikace postupových milníků, návazností na externí prostředí, atd.; tvorba harmonogramu projektu • Monitoring postupu projektu v čase, kontrola dodržování harmonogramu, řízení odchylek (provádění preventivních i nápravných opatření) 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Časový harmonogram • Seznam činností/úkolů • Síťový graf a kritická cesta • Ganttův diagram • Analýza náročnosti na zdroje včetně řešení konfliktů • Sledování projektu (Stavové metody, procentuální metody) • Milníková metoda
4.	<p>Finanční řízení projektu <i>PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posouzení finanční (investiční) stránky projektu (návrtnosti investice, smysluplnost investice z finančního pohledu, posouzení nákladové přijatelnosti plánovaných benefitů projektu atd.) => finanční kapitoly Studie proveditelnosti • Plánování nákladů (resp. výnosů) projektu a jeho cash-flow • Zajišťování finančních zdrojů (zdrojů pro financování) projektu (vlastní zdroje, dotace, granty, sponzoři, úvěry apod.). • Řízení čerpání nákladů, resp. výdajů projektu, finanční kontroling a reporting • Řízení výnosů, resp. příjmů projektu, monitoring platebních operací apod. • Finanční vyhodnocení projektu • Financování projektu Public Private Partnership 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet projektu – sestavení na základě WBS a seznamu činností • Principy analýz hodnoty a návratnosti projektu (NPV, ROI, CBA) • Principy zajištění udržitelnosti dotovaných projektů a rentability nedotovaných • Principy základních finančních nástrojů – úvěrů, hypoték atd.
5.	<p>Řízení jakosti projektu <i>PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení věcného rámce pro řízení jakosti na projektu (pravidla, principy, standardy jakosti, používané normy pro jakost apod.) • Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti produktů (deliverables quality) • Analýza požadavků a stanovení, resp. dále řízení parametrů jakosti procesu řízení projektu (project management quality) • Aktivity vedoucí k zabezpečení požadované jakosti (quality assurance) a kontrola jakosti (quality control) v průběhu projektu - nastavení a používání kontrolních a zpětnovazebních mechanismů (např. testování produktů (průběžné, integrační, akceptační), auditů řízení projektu apod.) 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakost procesu • Jakost produktu • Kroky zajištění kvality – plánování, zabezpečení, kontrola (principy) • Diagram příčina – následek (Ishikawa) • Paretova analýza
6.	<p>Řízení rizik projektu <i>PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a hodnocení rizik (hrozeb a příležitostí) projektu • Plánování preventivních a nápravných opatření • Realizace preventivních opatření • Průběžné monitorování vývoje rizik prostředí, přijímání relevantních preventivních a nápravných akcí • Řízení problémů a krizí projektu 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principy identifikace rizik • Principy analýzy významnosti rizik • Strategie reakcí na rizika • RIPRAN

7.	<p>Řízení změn projektu <i>PM koordinuje a řídí změny v projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení výchozí základny pro řízení změn (vymezení hranic projektu, projektové plány) • Monitorování a) nových požadavků na projekt, b) odchylek od realizačního plánu projektu, • Formulování resp. sběr požadavků na změny oproti aktuálně platnému zadání/plánům projektu • Aplikace procesu změnového řízení (sběr, analýza, ohodnocení uskutečnitelnosti, požadavků na zdroje apod., ohodnocení vlivu/dopadů, zajištění schválení/zamítnutí, realizace změny) • Efektivní aktualizace příslušných plánů projektu, resp. dokumentace projektu 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces řízení změn (znalost pořadí jednotlivých kroků základního procesu) • Principy zvládnutí odporu ke změně u členů týmu a zainteresovaných stran • Principy analýzy dopadu změn do projektu
8.	<p>Práce s informacemi a dokumentací <i>PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajištění a analýza relevantních informací, syntéza poznatků, odvozování poznatků apod. • Účelné a efektivní předávání informací • Shromažďování a práce s poznatky nabytými během projektu (lessons learned) • Efektivní a přehledné vytváření, udržování a distribuce dokumentace projektu (jak v papírové, tak elektronické podobě) • Efektivní práce s informačními systémy a softwarovými aplikacemi pro podporu řízení projektů a týmové spolupráce 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principy zacházení s informacemi v projektech • Základní dokumentace řízení projektu (ILP, Směrný plán, Zápisy z porad, akceptační formuláře atd.) – jaké dokumenty mají jaký obsah, jak je vhodně strukturovat atd. • Principy a výhody IT podpory pro dokumentaci projektu (Sharepoint, teamwork a data flow systémy)
B. Sociální kompetence projektového manažera		
9.	<p>Komunikace a vyjednávání <i>PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a analýza zainteresovaných stran a komunikace se zainteresovanými stranami • Interní komunikace v rámci projektového týmu • Vyjednávání • Marketing projektu / projektového týmu / úspěchů projektu • Publicita projektu • Ochrana a obrana projektového týmu 	<p>Požadovaná úroveň: ZNALOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principy vedení porad • Kladení otázek a naslouchání • Asertivita • Principy facilitačních technik • Principy marketingu
10.	<p>Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce <i>PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Principy a metody organizace a řízení pracovních činností (role a odpovědnosti, RACI matice, organizační struktury, organizace projektového týmu) • Vedení a řízení projektového týmu, leadership, energetizace • Vytváření podmínek pro týmovou práci, koordinace a usměrňování týmové práce, osobní zapojení do práce týmu (práce v týmu) • Motivace, stimulace a hodnocení členů projektového týmu • Situační vedení 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fáze vývoje týmu • Maslowova teorie potřeb • Principy dalších teorií motivace (Herzberg, atd.) • Typologie členů týmu • Rozdíl řízení x vedení • Rozdíl tým-skupina-komunita • Poskytování zpětné vazby • Sebereflexe

11.	<p>Řízení výkonu a orientace na výsledky <i>PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost proj. týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řízení osobní výkonnosti (osobní kompetence projektového manažera): řízení osobní efektivity, time management, sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola, vytrvalost a důslednost, asertivita, energetizace, uvolnění, ad. • Řízení výkonnosti projektového týmu • Orientace na výsledky projektu, schopnost vytrvalého úsilí na cestě k nim, zvládání překážek 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princip důležité vs. urgentní (Time management) • Principy delegování • Princip osobní zodpovědnosti • Podmínky a prostředí podporující/zamezující výkonnost a kreativitu
12.	<p>Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací <i>PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací, a efektivně je zvládá, pokud nastanou</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuální monitoring všech aspektů projektu, resp. faktorů ovlivňujících úspěch projektu • Připravenost na konflikty/kriize • Zvládání kritických a konfliktních situací (věcnost, klid, rozvaha, ochrana hodnot, ochrana lidí atd.) • Krizové řízení • Vytrvalost a odolnost vůči stresu 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princip kreativního řešení konfliktů • Teorie her • Spirála sporu • Desatero krizového řízení • Principy zvládání stresu
C. Kontextové kompetence projektového manažera		
13.	<p>Projektové řízení v kontextu organizace <i>PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie a strategické řízení organizace • Změny širšího prostředí, vers. změny v organizaci a jejich řízení (Change management); souvztažnost k projektům/programům/portfoliím organizace • Operační (provozní) činnosti organizace a jejich řízení; procesní a organizační management • Řízení portfolia projektově-orientovaných aktivit organizace (Portfolio management) • Řízení dosahování strategických cílů prostřednictvím projektů, řízení rozsáhlých projektů (Program management) • Koordinace, řízení a podpora projektů/programů/portfolií v organizaci; multiprojektové řízení, centrum řízení projektů (Project Management Office) • Rozvoj lidských zdrojů a personální řízení • Organizační kultura, Projektová kultura 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vize – mise – strategie – program – projekt • Portfolio projektů • Začlenění projektů do trvalé organizační struktury (autonomní, matice, útvarové) • Možné podoby projektové kanceláře • Metodika řízení projektů v organizaci (principy) • Principy řízení lidských zdrojů
14.	<p>Etika, právo a společenská odpovědnost <i>PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etika, morálka • Právo (zejména pracovní právo, smlouvy uzavírané v rámci projektu, veřejné zakázky) • Sociální a společenská odpovědnost • Respektování „rovného přístupu“ • Interkulturální odlišnosti, jejich znalost a respektování • Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí • Respekt k hodnotám a jejich ochrana 	<p>Požadovaná úroveň: POVĚDOMÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etický kodex projektového manažera • Základní přehled v pracovní a obchodním právu • Přehled v dotačních možnostech ve školství a mechanismu jednotlivých titulů

Závěr

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

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

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