

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra sociologie a andragogiky**

**KOMPETENCE V MATICOVÉ  
ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE**

**COMPETENCIES WITHIN MATRIX  
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Jiří Šuppler**

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou diplomovou práci „KOMPETENCE V MATICOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE“, vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

.....  
Bc. Jiří Šupler

V Olomouci dne: .....

# OBSAH

Úvod.....	4
1. Představení společnosti .....	6
1.1. Softwarová společnost.....	6
1.2. Organizační struktura .....	8
2. Maticová organizační struktura .....	11
2.1. Vymezení pojmu „maticová organizační struktura“ .....	11
2.2. Maticová organizační struktura prakticky .....	17
3. Tým .....	19
3.1. Co je to tým? .....	19
3.2. Role v týmu .....	20
3.3. Spolupráce v týmu .....	22
3.4. Mentoring .....	24
4. Kompetence .....	26
4.1. Co jsou to kompetence? .....	26
4.2. Základní složky kompetence .....	31
4.3. Charakteristické znaky kompetence .....	32
4.4. Identifikace kompetencí .....	33
4.5. Dělení kompetencí.....	35
4.6. Klíčové kompetence .....	38
4.7. Kompetenční model .....	40
4.7.1. Co je kompetenční model? .....	40
4.7.2. Druhy kompetenčních modelů .....	42
4.7.3. Využití kompetenčních modelů .....	43
5. Tvorba kompetenčního modelu v maticové organizaci .....	45
5.1. Vyjasnění cíle projektu.....	45
5.2. Rozsah projektu a cílová skupina .....	46
5.3. Výběr přístupu .....	47
5.4. Sběr dat a analýza.....	50
5.4.1. Popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“ .....	51
5.4.2. Popis činností vedoucího projektu .....	51
5.5. Etapa analýzy a klasifikace informací .....	58
5.6. Popis a tvorba kompetencí .....	65
5.7. Validizace kompetenčního modelu .....	68
6. Rozvoj kompetencí v maticové organizační struktuře .....	70
Závěr.....	73
Anotace.....	75
Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....	76
Přílohy .....	79

## Úvod

Cílem mé magisterské diplomové práce je identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníka softwarové společnosti na pracovní pozici vedoucí projektu. Struktura jeho kompetencí je utvářena průnikem vzájemně odlišných požadavků na kompetence analytika softwaru, na kompetence obchodníka a na kompetence manažera – koordinátora týmu. Dle průzkumu zaměřeného na kompetence ICT (Information and Communication Technologies), bylo ve výsledcích shrnuto dvacet pět kompetencí ICT identifikovaných ve firmách napříč všemi segmenty trhu. Ty jsou členěny na kompetence technické, kompetence pro podporu byznysu a sociální kompetence.<sup>1</sup>

V mé magisterské diplomové práci vymezím pojmy maticová organizační struktura, kompetence, tým a kompetenční model, jeho fungování, různé typy, možnosti využití, přístupy a způsoby jeho vytvoření.

V praktické části se budu věnovat požadavkům na kompetence pracovníka na pozici vedoucího projektu, které musí bezpodmínečně mít, které se může naučit a dále je rozvíjet tak, aby byl úspěšný při realizaci projektů u zákazníků. Pro tuto novou pracovní pozici vedoucího projektu se také pokusím vytvořit, dle teoretických poznatků, kompetenční model, který bude možné využít u dalších personálních činností, např. k výběru pracovníků, jak nových, tak stávajících, na tuto pracovní pozici.

Ze schématu organizační struktury společnosti (Organizační schéma softwarové společnosti je zobrazeno v příloze č. 1.), kterou popisují ve své magisterské diplomové práci, je zřejmé, že je využíván princip funkcionální organizační struktury i maticové organizační struktury. Ve své práci se budu věnovat pouze kompetencím pracovníka v maticové organizační struktuře, který je pracovníčně zařazen na pozici „vedoucí projektu“.

---

<sup>1</sup> Srov.: DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O., *CIO a podpora byznysu s případovými studii CIO v ČR a SK*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 107.

Základními metodami, které použiji při vytvoření mé magisterské práce, budou zúčastněná pozorování, deskripce, analýza dokumentů a práce s odbornou literaturou zaměřenou na organizační strukturu, kompetence, kompetenční modely a týmovou spolupráci.

Za účelem identifikace kompetencí pracovníka, který je zařazen na pozici „vedoucí projektu“, provedu analýzu interních materiálů, zúčastněné pozorování, rozhovory a s pomocí odborné literatury navrhnu optimální kompetence pro tuto pracovní pozici, které by měl každý pracovník, zařazený na tuto pozici mít a soustavně dále rozvíjet.

# 1. Představení společnosti

V úvodní kapitole představím softwarovou firmu, v jejímž prostředí budu kompetence v maticové organizační struktuře popisovat, uvedu strategické zaměření této firmy, organizační strukturu a popíši i její historický vývoj.

## 1.1. Softwarová společnost

Softwarová společnost, o které budu psát svou magisterskou diplomovou práci, byla založena v roce 1991 v Olomouci, jako společnost s ručením omezeným, v tehdy ještě Československé republice. V roce 2002 došlo k jejímu přechodu na akciovou společnost. Začátkem nového tisíciletí také rozšířila svoji působnost do západní a východní Evropy. Nejprve do Německa a následně také na Slovensko a do Ruska.

Společnost je ryze česká, od svého založení má stále stejného majitele, který neustále společnost rozvíjí. Pokračování započaté práce majitele společnosti je zajištěno jeho dvěma syny, kteří ve společnosti také pracují a jsou klíčovými zaměstnanci.

Hlavní sídlo společnosti je od jejího založení v Olomouci, kde zaměstnanci pracují v moderních, velkoplošných kancelářích. Jedno malé pobočkové pracoviště má společnost také v Praze, pro realizaci obchodních schůzek se zákazníky z Prahy a blízkého okolí a také pro své dva pracovníky, kteří zajišťují podporu zákazníků se sídlem v Praze.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Srov.: Interní dokument společnosti: *Strategie softwarové společnosti*. 15. 12. 2011.

Společnost poskytuje komplexní softwarová řešení a služby v oblasti IT. Zaměřuje se na dodávky aplikačního softwaru vyvinutého na míru svým zákazníkům. Jde o dodávku aplikačního softwaru, který si zákazník nemůže standardně koupit u libovolného výrobce, protože se nejedná o univerzální výrobek, jako je např. antivirový software, software pro správu dokumentů, pro evidenci faktur atd., ale zákazníkovi je dodán jedinečný produkt, který pokrývá jeho specifické procesy a potřeby.

Softwarová společnost působí především v těchto segmentech trhu:

- státní správy,
- bankovníctví,
- průmyslu,
- zdravotnictví,
- dopravy,
- facility managementu,
- devizových obchodů,
- školství,
- servisních služeb.

Softwarová společnost poskytuje zákazníkům komplexní doprovodné IT služby zahrnující systémovou integraci (jde o propojení různých softwarových produktů v jeden fungující celek), outsourcing, školení a další.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Srov.: Interní dokument společnosti: *Strategie softwarové společnosti*. 15. 12. 2011.

## 1.2. Organizační struktura

Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury, kterou Child (1977) definoval jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejich členů“. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a měly by pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno. Organizace se liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace. Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečení práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu za co.<sup>4</sup>

Organizační struktury je možné realizovat prostřednictvím seskupování činností lidí do organizačních jednotek. Existuje možnost tvorby organizačních jednotek např. podle jednoduchých čísel, podle času, podle podnikových funkcí, podle území (oblastí), podle druhů obsluhovaných zákazníků nebo podle zařazení. Mezi poměrně nové způsoby tvorby organizačních jednotek patří výrobková organizační struktura, maticová neboli mřížková organizační struktura, projektová organizační struktura a organizační struktura podle strategické obchodní jednotky. Organizační struktury pro celosvětové prostředí mohou být rozmanité, počínaje organizační jednotkou pro vývoz na ústředí společnosti a konče různým

---

<sup>4</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 246.



oblastním seskupováním. V rámci jednotlivých oblastí mohou mít společnosti jednu nebo více funkcionálně organizovaných skupin.<sup>5</sup>

Ve společnosti, o které píšete ve své magisterské diplomové práci, je zavedeno seskupení činností z hlediska zákazníků a následně podle produktů a služeb, což je patrné ze schématu organizační struktury společnosti. Seskupení podle zákazníků znamená, že v organizaci jsou týmy, které realizují projekty pouze pro zákazníky daného segmentu, např. státní správa, zdravotnictví, realita atd. Následně jsou v těchto úsecích sestavovány týmy podle produktů a služeb, jako např. strukturální fondy, facility management, speciální projekty atd. Ze schématu organizační struktury společnosti (*Organizační schéma softwarové společnosti je zobrazeno v příloze č. 1.*) kterou popisujete, je zřejmé, že je využíván princip funkcionální organizační struktury i maticové organizační struktury. Ve své práci popíšete postup vytvoření kompetenčního modelu v maticové organizační struktuře.

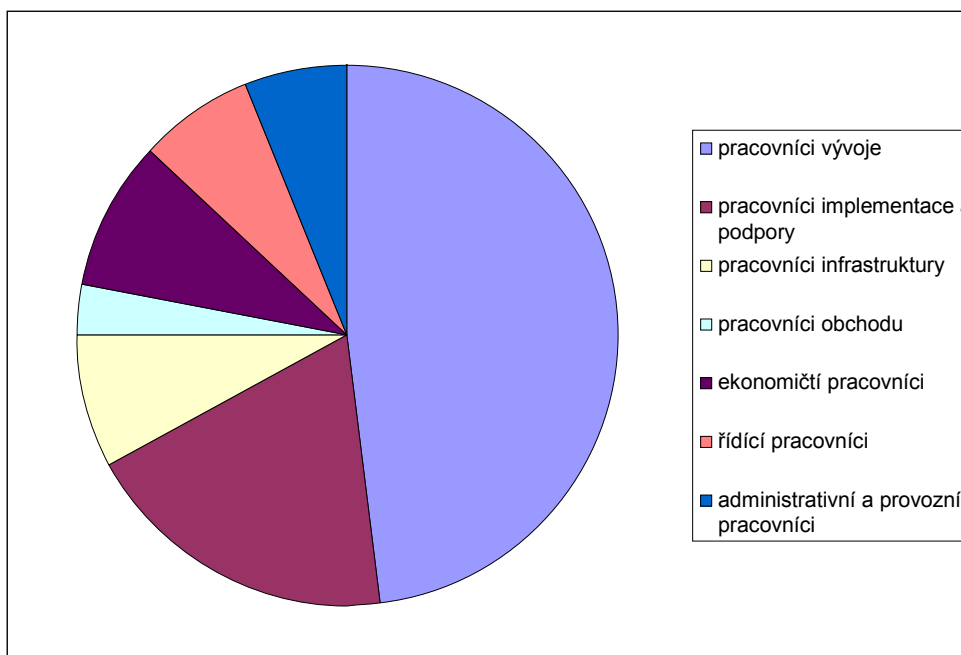
Softwarová společnost v současné době zaměstnává 162 pracovníků v hlavním pracovním poměru. Rovněž zaměstnává studenty partnerských vysokých škol (počet se mění podle potřeb společnosti). Většinou se jedná o brigádníky na administrativní práci, ale např. v týmu, který realizuje zakázky systémové integrace, je zaměstnán brigádník, který vykonává odbornou práci řadového člena tohoto týmu. Zaměstnávání brigádníků přináší několik výhod. Jednak je to určitě finanční úspora na mzdách, pro tyto pracovníky, ale velkým přínosem je, že pokud jsou tito brigádníci schopní, již během studia a brigády se naučí mnoho odborných činností a při jejich případném následném zaměstnání na plný úvazek odpadne dlouhý proces zaškolování a tito pracovníci jsou již od svého nástupu plnohodnotnými produktivními pracovníky.

---

<sup>5</sup> Srov.: KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 273.

### Profesní složení pracovníků softwarové společnosti je následující:

- pracovníci vývoje (analytik, designér, programátor, projektant, ...) – 48 %,
- pracovníci implementace a podpory (implementátor, konzultant, vedoucí projektu, ...) – 19 %,
- pracovníci infrastruktury (technik, architekt, administrátor, ...) – 8 %,
- pracovníci obchodu (obchodník, pracovník marketingu, ...) – 3 %,
- ekonomičtí pracovníci (ekonom, personalista, účetní, ...) – 9 %,
- řídicí pracovníci – 7 %
- administrativní a provozní pracovníci – 6 %.<sup>6</sup>



---

<sup>6</sup> Srov.: Organizační struktura [online]. O společnosti, 2011, [cit. 25. 10. 2011]. Dostupný z webových stránek společnosti.

## **2. Maticová organizační struktura**

Než se pustíme do popisu kompetencí v maticové organizační struktuře, musíme si popsat, co vlastně maticová organizační struktura je a jak v organizaci funguje.

### **2.1. Vymezení pojmu „maticová organizační struktura“**

Maticové organizace jsou založeny na projektech. Vytváření, podoba nebo konstrukce projektů jsou řízeny ředitelem nebo manažerem projektu, nebo v případě konzultační činnosti je projekt řízen vedoucím projektu. Manažeri projektu nemají žádný stálý personál, snad jen s výjimkou několika administrativních pracovníků nebo sekretariátu. Vyberou si členy (nebo jsou jim přiděleni) svého projektového týmu z odborných skupin, z nichž každá je vedena ředitelem nebo manažerem, který je průběžně zodpovědný za formování své skupiny, rozvoj a řízení jejich členů a zabezpečování toho, aby každý člen skupiny byl pokud možno naplno zařazen do projektových týmů. Tito jedinci jsou zařazováni do projektových týmů a za výsledky své práce jsou zodpovědni vedoucí týmu, ale i nadále zůstávají za svůj celkový výkon a příspěvek k práci projektového týmu obecně zodpovědni vedoucímu své odborné skupiny.<sup>7</sup>

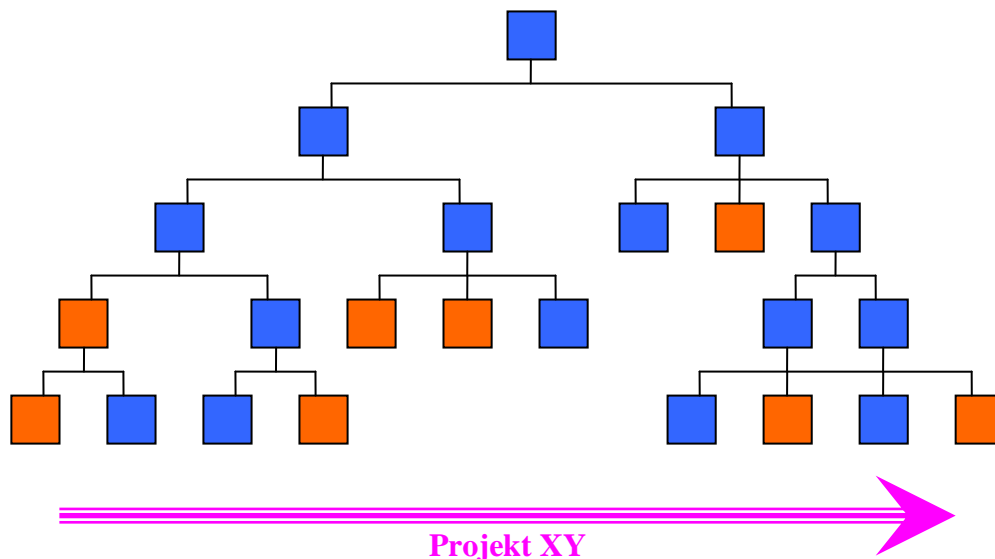
Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální (je základní organizační strukturou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit) a divizionální (vzniká vytvořením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby nebo služby, či geografického umístění, nebo typu zákazníka, atd.) struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího (např. ředitele oddělení), jednak vedoucího týmu (např. vedoucí projektu). Odpovídá

---

<sup>7</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 248.

oběma. Výrobní týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.<sup>8</sup>

Obr. č. 1: model maticové organizační struktury<sup>9</sup>



Stejně je to i v softwarové firmě, kterou popisují v této magisterské diplomové práci. Pracovník, např. programátor, má svého přímého nadřízeného, vedoucího oddělení, dle organizační úrovně a dále má další nadřízené, vedoucí projektu, kteří mu zadávají pracovní úkoly na daných projektech. Těchto vedoucích může mít i několik, záleží, na kolik projektů je pracovník zařazen.

Tímto postupem vznikl před pěti lety i můj výrobní tým, jehož jsem vedoucím. Byl založen při vzniku nového obchodního vztahu se soukromou firmou podnikající v obchodování s devizami a s postupem času byly týmu přidělovány další zakázky. Tým v současné době zajišťuje dodávku čtyř softwarových produktů pro různé zákazníky.

---

<sup>8</sup> Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 94.

<sup>9</sup> Srov.: Maticová organizační struktura [online]. ManagementMania, 2011, [cit. 7. 11. 2011]. Dostupný z [www: http://managementmania.com/maticova-organizacni-struktura](http://managementmania.com/maticova-organizacni-struktura)

Současný personální stav týmu je šest pracovníků, kteří jsou členy tří různých oddělení ze dvou úseků. Jeden pracovník je z oddělení „vývojové podpory“, které patří do úseku ITI, jeden pracovník je z oddělení „systémové integrace“, které patří do úseku „speciální projekty“ a čtyři pracovníci, včetně mě, jsou členy oddělení „individuální dodávky“, které patří také do úseku „speciální projekty“.

Tento tým má jednoho vedoucího, který je zároveň také vedoucím všech projektů, na kterých tým pracuje. Dalšími členy jsou dva aplikační programátoři, jeden analytik, jeden vývojový programátor, jeden systémový projektant.

Fungování týmu je nastaveno následujícím způsobem. Vedoucí projektu zajišťuje obchodní a partnerský kontakt se zákazníky. Analytici zajišťují sběr požadavků na rozvoj systémů od zákazníků a jejich zadávání programátorům. Zajišťují také následnou kontrolu realizovaných úprav a jejich implementaci u zákazníků. Programátoři dle předaných zadání od analytiků, provádějí úpravy programového kódu a databází. Systémový projektant zajišťuje bezproblémové instalace softwarových produktů v prostředí informačních systémů zákazníků a realizuje návrhy optimalizace těchto systémů, pokud jej o to zákazník požádá.

Vývojový programátor a systémový programátor jsou členy i dalších týmů a dle organizační struktury softwarové společnosti (*Organizační schéma softwarové společnosti je zobrazeno v příloze č. 1.*) mají i své přímé nadřízené. Jejich pracovní vytížení je řešeno kooperací vedoucích výrobních týmů a jejich přímým nadřízeným, který má hlavní slovo, jaký úkol bude daný pracovník realizovat.

## **Vybraná využití maticové organizační struktury:**

### ***Ekonomické využití***

Maticová organizace usnadňuje využití vysoce specializovaného personálu a technického vybavení. Každý projekt nebo výrobek se může podílet na specializaci jiných oddělení, a to tak, že může mít význam pro každého zaměstnance podniku. Každému projektu je přiřazeno technické vybavení, např. několik počítačů.<sup>10</sup>

### ***Flexibilita v podmínkách změn a nejistoty***

Včasné odezvy změn vyžadují informační a komunikační kanály, kterými se dostávají informace od správných lidí a ve správném čase. Maticové struktury povzbuzují kontakty mezi projekčními a funkčními odděleními. Informace jsou děleny vertikálně a horizontálně. Výsledkem je rychlá reakce na konkurenční podmínky, technologie a jiné průmyslové podmínky.<sup>11</sup>

### ***Technická efektivnost***

Techničtí specialisté spolupracují s jinými specialisty a určují tak budoucí projekty. Tyto vztahy povzbuzují využívání takových idejí, kdy počítačová odborníci musí probírat elektronická data s účetními experty. Každý specialista musí umět poslouchat a porozumět a reagovat na zprávy ostatních. V tom samém čase specialisté udržují kontakt vlastních členů týmů, protože jsou také členy funkčních oddělení.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 197.

<sup>11</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 197.

<sup>12</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 197.

## ***Kolegia***

Kolegia slouží jak pro informování a konzultace, tak i pro rozhodování a provádění, mají výslovně koordinační úkol. Zasedají v určitých časových intervalech. Kolegia se skládají z několika spolupracovníků, kteří mohou patřit k různým organizačním úrovním. Ostatně také představenstvo akciové společnosti je kolegium. Kromě toho existují kolegia ve formě výborů, představenstva a také jiných organizačních úrovní. Kolegia jsou značně rozšířená. Tak jak jsou často užitečná, nelze přesto zastírat nebezpečí jejich samoučelnosti. Možné příčiny jsou například odůvodněny tím, že jejich časové ukončení často není přesně stanoveno a původní zadávací příkaz zastaral, osoby jednající v kolegiu se vzájemně blokují a nemohou být přijata žádná účinná rozhodnutí, případně z funkčních nebo osobních důvodů, ztrácí kolegium význam.<sup>13</sup>

I v naší softwarové společnosti máme několik různých kolegií. Patří mezi ně i kolegium vedoucích projektů, na kterém probíhá vzájemné informování o práci na různých projektech tak, aby nedocházelo k případné duplicitní výrobě – na různých projektech lze využít komponenty, které jsou již hotové a využívány na jiném projektu.

V maticové organizační struktuře se podle charakteristiky sdružování činností, které tvoří základní obsahovou náplň organizačních prvků, se organizační struktury rozdělují:

- ❖ **funkční** – pracovníci, kteří mají stejné funkce, např. vedoucí oddělení, mistři, atd.,
- ❖ **výrobní** – pracovníci, kteří společně vyrábí produkty firmy,
- ❖ **marketingové** – skupina pracovníků zajišťující marketingovou činnost firmy,

---

<sup>13</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 197.

- ❖ **projektové** – pracovníci různých profesí, kteří spolupracují na stejné zakázce,
- ❖ **ekonomické** – skupina pracovníků zajišťující ekonomické činnosti firmy,
- ❖ **obchodní** – skupina pracovníků zajišťující obchodní činnosti firmy,
- ❖ **ostatní účelové, např. podle teorií, hybridní atd.**<sup>14</sup>

V softwarové společnosti, kterou popisují ve své práci, je primárně používána projektová a výrobní organizační struktura.

Výhody a nevýhody maticové organizační struktury:<sup>15</sup>

Výhody	Nevýhody
členové týmu zůstávají členy svých mateřských útvarů – nižší nejistota o budoucnost a vyšší motivace	konflikty s vedoucím kmenového organizačního útvaru
vnitroútvarová komunikace umožňuje lépe specifikovat potřeby uživatelů	nejsou garantovány zdroje – čas pracovníků v požadovaných časech
klíčové zdroje útvarů jsou i nadále k dispozici ve svých útvarech	daleko větší zátěž na vedoucího projektu z hlediska komunikace
lepší využití klíčových specialistů pro projekt	vyšší tendence prosazovat útvarové priority

<sup>14</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 198.

<sup>15</sup> Srov.: VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích – teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 42.



S uvedenými výhodami i nevýhodami jsem se setkal při své práci v naší softwarové společnosti. Jako příklad uvedu:

- ❖ **výhoda** – využití klíčových pracovníků. V naší softwarové společnosti pracuje velmi šikovný analytik, který je členem úseku Správa majetku. Protože jeho kapacita není plně čerpána, její volnou část využiji na řešení problémů, které při výrobě software nastanou i v ostatních úsecích,
- ❖ **nevýhoda** – nejsou garantovány zdroje. Za svou činnost na pozici vedoucího projektu jsem se několikrát musel vypořádat s tím, že vývojovému programátorovi byl přidělen jiný, akutnější úkol v polovině rozdělané práce pro můj tým. V těchto případech jsou k nezaplacení velmi dobré vztahy vedoucího projektu se zákazníky, aby byli ochotni přijmout zpoždění dodávky úprav, pokud možno bez sankcí.

## 2.2. Maticová organizační struktura prakticky

Abychom si přiblížili, jak funguje maticová organizační struktura v softwarové společnosti, kterou popisují ve své práci, specifikují fungování výrobních týmů, které realizují zakázky v této společnosti.

Při zahájení nového projektu je jmenován vedoucí projektu z útvaru, do jehož oblasti projekt spadá (státní správa, speciální projekty, správa majetku atd. (viz. *Příloha č. 1.*). Následně je vytvořen tým, kdy počet jeho členů je vždy různý, záleží na velikosti projektu. Do týmu jsou následně zařazeni další členové (programátoři, analytici, testeři, implementátoři atd.) z různých útvarů společnosti, dle jejich momentálně volné pracovní kapacity. Může se tedy stát, že příslušný pracovník pracuje zároveň na několika menších projektech, nebo je kapacitně plně vytížen na jednom velkém projektu.

V týmu se tedy setkávají pracovníci z různých útvarů společnosti. Příslušný pracovník i po zařazení do výrobního týmu zůstává nadále členem svého mateřského útvaru. Úkoly pracovníkovi zadává jak vedoucí jeho mateřského útvaru, tak vedoucí projektu, do jehož týmu je pracovník zařazen. Pokud dojde na střet priorit při plnění úkolů mezi dvěma či více vedoucími projektu, je na vedoucím mateřského útvaru, aby určil pořadí priorit plnění pro pracovníka.

Podle uvedeného modelu funguje spolupráce i v týmu, jehož jsem vedoucím. Jeho členy jsou pracovníci z oddělení systémové integrace, vývojová podpora a individuální dodávky. Primárně tyto pracovníci zůstávají členy svých „mateřských“ oddělení, ale zároveň jsou členy mého výrobního týmu. Pracovník z oddělení systémové integrace, je členem ještě dalšího výrobního týmu. Tento pracovník dostává tedy úkoly od tří vedoucích. V případě střetu priorit u výrobních týmů rozhodne vedoucí jeho „mateřského“ oddělení systémové integrace, který úkol má větší prioritu.

### **3. Tým**

Důležitými částmi organizací v maticové struktuře jsou týmy, které v těchto organizacích pracují. Tento pojem si musíme vysvětlit, protože pracovník, který má přiřazenu roli vedoucí projektu, kterou popisují ve své diplomové práci, je také zároveň vedoucím týmu pracovníků. V této kapitole si přiblížíme, co to vlastně tým je, jaké jsou role pracovníků v týmu, jak může v týmu fungovat spolupráce nebo co je to mentoring.

#### **3.1. Co je to tým?**

Tým je malá skupinka lidí, kteří se vzájemně doplňují dovednostmi, a kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za které jsou vzájemně odpovědní.<sup>16</sup>

V posledních letech se teorie managementu zabývá zejména problematikou vedení týmů a vším ostatním, co se této problematiky týká. Pozornost není soustředěna na jedince, ale na to, jak tyto „jedince“ vhodně kombinovat, jak na ně působit, aby vytvořili fungující efektivní tým. Každý z členů týmu má určitý potenciál znalostí a dovedností, jež dává při týmové práci k dispozici. Svůj potenciál zároveň zvyšuje tím, že je v kontaktu s ostatními členy týmu a neustále se jeden od druhého učí. Tím, že se spojí potenciál všech členů týmu, jsou získány podstatně větší zdroje a možnosti pro řešení problémů, než pokud daný úkol řeší každý pracovník samostatně, nezávisle na ostatních.

---

<sup>16</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 253.

Čím se tým vlastně vyznačuje? Pro tým jsou typické především následující rysy:

- společná minulost,
- charakteristika účasti,
- komunikace,
- soudržnost,
- atmosféra,
- skupinové normy,
- struktura a organizace.<sup>17</sup>

### **3.2. Role v týmu**

Pro správnou volbu pracovníků do týmu je tedy třeba vědět, že v rámci týmu vznikají role. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu.<sup>18</sup>

Existuje řada pohledů na tuto problematiku. My role v týmu přiblížíme podle Belbinovy klasifikace. Podle Belbina funguje tým dobře, jsou-li v něm zastoupeny všechny níže uvedené role. Přitom je známo, že každý člověk má většinou několik rolí v různé intenzitě. Účelem při sestavování týmu je vybrat zaměstnance tak, aby zastoupení jednotlivých rolí v týmu bylo vyvážené a optimální.<sup>19</sup>

Uveďme si stručné charakteristiky daných rolí:

---

<sup>17</sup> Srov.: KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 84.

<sup>18</sup> Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 32.

<sup>19</sup> Srov.: VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 42.

- ❖ **inovátor** – jsou velmi tvořiví a využívají své kapacity fantazie. Přicházejí s myšlenkami, které jsou často radikální a nereálné, ale jsou z nich hlavní vynálezy,
- ❖ **vyhledavač zdrojů** – jde většinou o extroverty, kteří mají velmi dobré komunikační vlastnosti a schopnosti vyhledávat nové příležitosti a kontakty. Potřebují být ostatními povzbuzováni,
- ❖ **koordinátor** – jsou schopni směřovat ostatní ke společnému cíli, mají respekt, rozpoznají kvality jednotlivých členů týmu,
- ❖ **vyhodnocovač** – mají schopnost kritického myšlení, rozhodují po zralé úvaze, málokdy se mýlí. Jsou pomalejší, využívají analyticko-logického myšlení častěji než emoce,
- ❖ **formač** – rádi vedou ostatní a jsou to akční typy, jsou asertivní a soutěživí. Často jsou tvrdohlaví, často jsou v konfliktu,
- ❖ **týmový pracovník** – jsou to stmelovači týmu, jsou mírní, přátelští, diplomatičtí, dokážou naslouchat druhým. Mohou být nerozhodní v kritických situacích, nemají rádi konflikty a vyhýbají se jim,
- ❖ **realizátor** – jsou to praktici, žijí v realitě, systematicky pracují, vždy udělají co musí udělat, na členy týmu mnohdy působí přísně,
- ❖ **dotahovač** – mají vlohy pro dokončování, jsou zaměřeni na detail, nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit. Jsou typickými introverty, často jsou netolerantní k náhodným řešením,
- ❖ **specialista** – jsou to nadšenci v oblasti dosahování expertních znalostí a dovedností. Mnohdy nechápou potřeby ostatních členů týmu a mají problémy s komunikací.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Srov.: VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 42.

Pracovník na pozici vedoucí projektu v softwarové firmě, kterou popisují v této diplomové práci, musí v sobě kombinovat několik výše uvedených rolí, z nichž nejdůležitější jsou tyto:

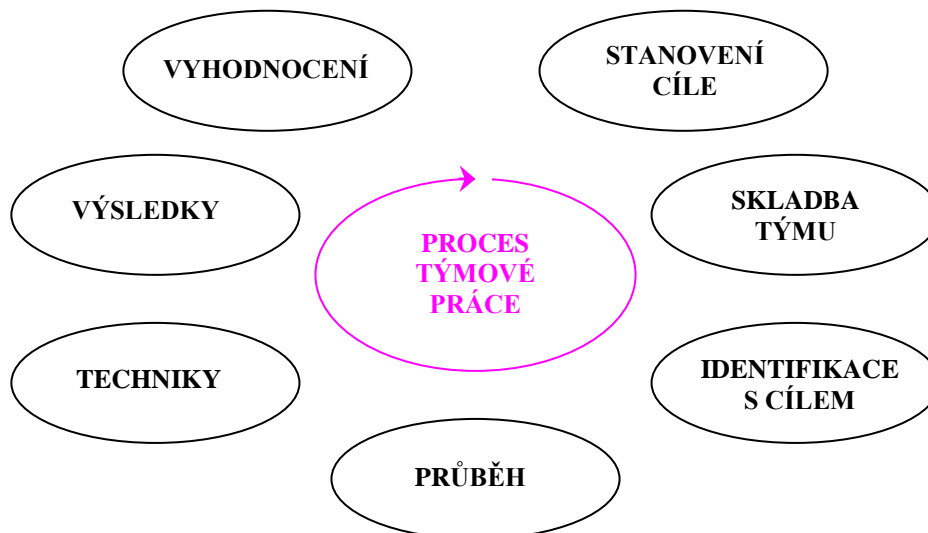
- ❖ **vyhledavač zdrojů** – komunikuje se zákazníky, vyhledává nové potenciální zakázky,
- ❖ **koordinátor** – koordinuje svůj pracovní tým,
- ❖ **týmový pracovník** – musí stmelovat tým pro společný cíl, úspěšnou realizaci projektu.

### 3.3. Spolupráce v týmu

Mnoho lidí vnímá jako výslovně motivující faktor práci v zajímavém týmu, který má velký vliv na to, zda chodí člověk rád do zaměstnání. Pokud spolupráce v týmu funguje, jsou lépe přijímány i nepříjemné úkoly.<sup>21</sup>

Týmová spolupráce je proces, který názorně vyjadřuje obrázek níže.

Obr. č. 2: proces týmové spolupráce



<sup>21</sup> Srov.: FOLWARCZNA, I., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi – Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 47.

Týmová spolupráce se skládá z několika etap, z nichž každá nese svá rizika. Celý proces začíná správným stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí firmy. Vždy by se měl cíl dát do souladu s firemními záměry a strategiemi. Následuje etapa správného výběru členů týmu, a to z hlediska jejich osobnostních, profesních a jiných dovedností a předpokladů. Když máme dobře vybudovaný tým, nastává čas na tvorbu základní podoby projektu. V tomto kroku je důležité „vtáhnout“ všechny členy do této činnosti a umožnit jim identifikaci s cílem týmové spolupráce. Tím se proces posune do etapy stanovení základních pravidel a vymezení rolí jednotlivých členů. Následně nastává čas na vytvoření harmonogramu a akčního plánu nezbytných činností, na stanovení dílčích termínů a pro jednotlivé etapy.<sup>22</sup>

Prezentace výsledků práce týmu, vychutnání si úspěchů, ale i ponaučení z toho, co se podcenilo či nepovedlo, je poslední etapou procesu týmové spolupráce.

V rámci vývoje procesu týmové spolupráce nenastane jen pozitivní a příjemná atmosféra, ale přijdou i chvíle hádek, nervozity a menšího nasazení. Mohou se objevit i pocity nedůvěry a podezřívavosti. Vznikají tzv. bariéry týmové spolupráce. V takovýchto případech pomáhá humor, pozitivní myšlení a tvůrčí klima.<sup>23</sup>

Členem mého výrobního týmu, je pracovník z oddělení vývojové podpory, který má přezdívku „sluníčko“. Tento pracovník je týmu velmi prospěšný právě při krizových situacích. Dokáže napjatou atmosféru nenásilně uvolnit a odvést pozornost na jiné téma, aby došlo k uvolnění napětí a daný problém se mohl začít znovu řešit v klidné atmosféře.

---

<sup>22</sup> Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 52.

<sup>23</sup> Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 53.

### 3.4. Mentoring

Fungování mentoringu u týmu v maticové organizační struktuře, je velmi důležité pro jeho úspěšnost a efektivní začleňování nových pracovníků do týmu.

Mentoring je proces používající vybraných pracovníků, kteří vedou dalšího pracovníka, nebo pracovníky a poskytují jim rady a soustavnou podporu, čímž jim pomáhají při vzdělávání a jejich rozvoji. Mentoring lze definovat jako metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopností lidí. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které je tím nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které pracovník na příslušném místě potřebuje. Mentoring také doplňuje formální vzdělávání a výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených manažerů.<sup>24</sup>

Mentoring zajišťuje nejen odborný, ale i sociální rozvoj pracovníka. Cíle mentoringu mají dlouhodobý charakter a vztahují se především k rozvoji kariéry manažera. Vztah mezi mentorem a svěřeným pracovníkem je silně založen na principu důvěry a bývá velmi často neformální, proto dochází i k případům, že svěřený pracovník přichází za mentorem i s osobními problémy.<sup>25</sup>

Mentori poskytují pracovníkům:

- radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání,
- všeobecnou pomoc s programem vzdělávání,
- vedení v tom, jak získat nezbytné znalosti a dovednosti pro vykonávání své práce,
- informace o tom „jak to tu chodí“,

---

<sup>24</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 469.

<sup>25</sup> Srov.: FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 102.



- koučování týkající se specifických dovedností,
- pomoc v záležitostech projektu – nikoliv to, aby projekt za ně vypracovali, ale aby si správně sami poradili,
- jsou jakýmsi otcovským přítelem.

Neexistují žádné standardní metody mentoringu, i když je důležité si vybrat mentory, kteří zřejmě uplatňují správnou nedirektivní, ale užitečnou pomoc pracovníkovi nebo pracovníkům, s nimiž spolupracují. V každém případě musí být mentoři pro svou roli dobře informováni a proškoleni.<sup>26</sup>

Mentoring je pro pozici vedoucího projektu v softwarové společnosti velmi důležitá činnost. Kvalitním mentoringem si vychová spolupracovníky, kteří jsou mu schopni ušetřit hodně jeho pracovních činností, které nemají velkou prioritu, ale je třeba je udělat, nebo realizovat stejnou činnost jako vedoucí projektu, ale u jiného zákazníka. Vedoucí projektu se díky tomu může věnovat činnostem, které jsou pro tým důležitější, jako jsou např. jednání se zákazníkem, nebo získávání nových zakázek. Tým se díky tomu stává výkonnější a úspěšnější.

Kvalitní mentoring v týmu se samozřejmě nevztahuje pouze na pozici vedoucího projektu, ale i na ostatní pozice, jako jsou programátor, analytik, implementátor, tester. I oni potřebují mít kvalitní zastoupení.

V předchozích částech své diplomové práce jsem představil zkoumanou společnost, pracovní pozici, pro kterou vytvořím kompetenční model, maticovou organizační strukturu a vymezení týmu. Následně budu pokračovat popisem kompetencí, nejdříve na teoretické úrovni a následně také prakticky u pracovní pozice vedoucí projektu.

---

<sup>26</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 469.

## 4. Kompetence

V této kapitole se seznámíme s teoretickým vymezením kompetencí, jejich základními složkami, dělením a jejich charakteristickými znaky. Seznámení se s problematikou kompetencí je důležité pro operacionalizaci cíle mé diplomové práce, kterým je identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníka softwarové společnosti na pozici vedoucí projektu.

### 4.1. Co jsou to kompetence?

V současnosti oblíbené užívání pojmu kompetence (způsobilost), je z velké části způsobeno trendem vývoje profesní andragogiky. Objevují se nejrozmanitější kompetenční modely, také se ovšem objevuje snaha do této rozmanitosti vstoupit jedním, všeobecně platným modelem, který má ambice nést standard. Kompetence tak představuje trs znalostí, dovedností, zkušeností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, jsou to především pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.<sup>27</sup>

Kompetence jsou jádrem personálního řízení. Jsou přímo spojeny s cílem řízení lidských zdrojů – získávat a rozvíjet vysoce kompetentní jedince, kteří budou připraveni dosahovat stanovených cílů, a tak maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku.

---

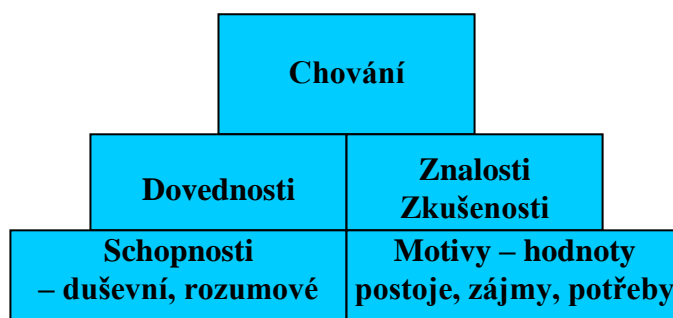
<sup>27</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

Kompetence jsou propojeny s:

- získáváním a výběrem,
- řízením lidských zdrojů,
- řízením výkonu,
- řízením odměňování.<sup>28</sup>

Pojem kompetence můžeme také definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.<sup>29</sup>

Obr. č. 3: hierarchický model struktury kompetence<sup>30</sup>



Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Je-li známa úroveň rozvoje kompetencí, je možné předvídat kvalitu chování člověka v poměrně širokém rozsahu řešení pracovních situací. Kompetence hovoří o tom, jak asi se bude nositel chovat, přemýšlet a projevovat v určitých situacích. Do kompetencí vstupují složky osobnosti, jež můžeme rozdělit do těchto kategorií:

---

<sup>28</sup> Srov.: WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing 2008, s. 63.

<sup>29</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 21.

<sup>30</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 29.

- ❖ **motiv** – vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, jež povzbuzují a udržují aktivitu. Ten, kdo má silnou motivaci ke svému vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, z nichž se může poučit, a stanovuje si cíle, které pro něj představují výzvu,
- ❖ **rysy** – představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, který určuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí,
- ❖ **vnímání sebe samého** – má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, obsahuje víru ve vlastní schopnosti. Člověk si buduje hodnoty a postoje k sobě samému a k okolí, které jej obklopuje,
- ❖ **vědomosti** – zahrnují všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici,
- ❖ **dovednosti** – zajišťují, že člověk je schopen vykonat činnosti související s nějakým úkolem. Podle náročnosti úkolu je k jeho realizaci třeba různé množství dovedností.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 71.

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi pojmy „competence“ a „competency“:<sup>32</sup>

- ❖ **competence** – představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá, které je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Oblasti competence jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa,
- ❖ **competency** – představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přirozený výkon. Jde tedy o schopnost. Analýza competency (schopností) nějaké osoby probíhá jinak než analýza kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností.<sup>33</sup>

Jako příklad z mého týmu můžu uvést pro pojem **competence** pracovníka na pozici programátor. Tento pracovník musí mít specializované odborné vzdělání, aby práci na této pozici mohl vykonávat. Pro pojem **competency** je příkladem pracovní pozice vedoucího projektu. Pro tuto pracovní pozici musí mít pracovník schopnosti, které vždy nelze získat vzděláním. Musí prokázat schopnosti, které nezískal studiem, např. přirozená autorita, analytické myšlení, obchodní myšlení atd.

Schopnosti představují jazyk výkonu. Mohou vyjadřovat jak očekávané výsledky plynoucí z úsilí a aktivit jedince, tak způsob, jakým jsou tyto aktivity prováděny.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

<sup>33</sup> Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 85.

<sup>34</sup> Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 151.

V řadě firem nacházíme promíchání pojmů „competence“ a „competency“ a následné těžkosti s uplatňováním takto namíchaných kompetenčních modelů. Proto si řekneme, kdy může fungovat hybridní přístup.<sup>35</sup>

- ❖ **hybridní přístup** – při tvorbě kompetenčních modelů se leckdy uplatňuje hybridní přístup. Může se uplatnit zdárným a nezdárným způsobem. Zdárné zvládnutí hybridního přístupu se podaří, pokud jsou v kompetenčním modelu zřetelně odděleny „competence“ a „competency“. Nezdárné zvládnutí hybridního přístupu nastane, když v kompetenčním modelu nejsou odděleny „competence“ a „competency“. To pak vzniká obtížně použitelný „miš-maš“.<sup>36</sup>

Při tvorbě kompetenčního modelu pro vedoucího projektu použijí hybridní přístup, protože pracovník na této pozici musí mít jak odborné znalosti např. analýza software, ekonomické znalosti, pracovní právní znalosti atd., tak schopnosti pro výkon na této pracovní pozici např. přirozená autorita, analytické myšlení, obchodní myšlení atd.

I přes různé pohledy na kompetence a jejich pojetí, co vlastně do kompetencí patří či nepatří, respektive co je jejich obsahem, se většina autorů shodne na tom, že kompetence je základem pro výkon a projevuje se v chování jedince.

Kompetenční přístup není v naší softwarové společnosti uplatňován. Svou diplomovou prací bych chtěl managementu společnosti ukázat přínosy kompetenčního přístupu pro organizaci, které by umožnily jeho zavedení.

---

<sup>35</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

<sup>36</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 63.

## 4.2. Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristikou osobnosti. To znamená, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme s velkou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoli firmě a na jakékoli úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií:

1. **motivy** – patří zde vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují aktivitu,
2. **rysy** – jsou to charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je např. temperament,
3. **vnímání sebe samotného** – celá naše osobnost se dotváří na základě osobnostních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou,
4. **vědomosti** – patří k nim všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal,
5. **dovednosti** – zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné zvládnutí potřebné různé množství dovedností.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30.

### 4.3. Charakteristické znaky kompetence

- ❖ **kompetence je vždy kontextualizovaná** – to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace,
- ❖ **kompetence je multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje,
- ❖ **kompetence je definovaná standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji sám dokázal změřit a vyhodnotit,
- ❖ **kompetence má potenciál na akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci výstupních kategorií



#### 4.4. Identifikace kompetencí

Existuje více než 40 druhů technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí. Základní fáze projektů identifikace kompetencí jsou shodné a budu je respektovat i ve své diplomové práci:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu.<sup>38</sup>

V **přípravné fázi** je třeba zejména ujasnit očekávané výstupy projektu identifikace kompetencí, zpracovat jejich koncepci a určit, od koho a jakým způsobem budou získána relevantní data.

Při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí, při tvorbě kompetenčních modelů, je využíváno šesti zdrojů technik **získávání dat**:

1. rozhovor nebo metoda kritických událostí,
2. panely expertů,
3. průzkumy,
4. databáze kompetenčních modelů,
5. analýza pracovních funkcí,
6. přímé pozorování.

---

<sup>38</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 58.

Použití jednotlivých technik je závislé na záměru projektu, ale i na finančních a časových možnostech.<sup>39</sup> Techniky, které jsou nejčastěji používány pro sběr dat, blíže popisují v kapitole 7.4. *Sběr dat a analýza* i s popisem praktického použití při tvorbě kompetenčního modelu pro pozici vedoucího projektu.

Konkrétní realizace **analýzy a klasifikace údajů** je ovlivněna záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými technikami sběru dat. Velmi podstatné je také to, zda získané informace porovnáváme k existujícímu kompetenčnímu modelu nebo se kompetence posuzují poprvé. V této fázi je zpracováno velké množství záznamů, přepisů rozhovorů, projevů chování atd. Výstupem je seznam kompetencí, který se ještě ve finální fázi testuje na širší skupině respondentů.

**Kompetenční modely** vymezují nároky na pracovníka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě. Existují univerzální modely, manažerské kompetenční modely i modely kompetencí pro určité pracovní činnosti. Obecnější model může více sjednocovat, ale méně rozlišovat.

**Validace vytvořeného modelu** je velmi důležitá a představuje praktickou kontrolu, zda model reálně popsal chování, díky kterému pracovník dosahuje nadprůměrných výsledků.<sup>40</sup>

Tento postup uplatním i já ve své diplomové práci, při identifikaci kompetencí vedoucího projektu. Jednotlivé fáze identifikace kompetencí jsem více rozpracoval v kapitole 7. *Tvorba kompetenčního modelu v maticové organizaci*, kde jsem teoretické základy propojil s praktickými úkony.

---

<sup>39</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 58.

<sup>40</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 62.

## 4.5. Dělení kompetencí

Podobně jako autoři definic a popisů kompetencí používají specifický popis pro danou problematiku, stejný případ je i u dělení kompetencí a označení jejich druhů, kde každý druh má také svůj samostatný popis. Pro tvorbu kompetenčního modelu je ale členění kompetencí do skupin velmi důležité.

Tyronovo<sup>41</sup> dělení je založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří níže uvedených kategorií. Tyronovo dělení kompetencí jsem si vybral, protože popisuje nejdůležitější kompetence pracovníka na pozici vedoucího projektu v softwarové společnosti.

### **Kategorie Tyronova dělení:**

- ❖ **manažerské kompetence** – jsou složeny z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady:
  - řešení konfliktů,
  - koučování zaměstnanců a delegování,
  - hodnocení zaměstnanců,
  - výběr zaměstnanců,
  - strategické plánování a další.

---

<sup>41</sup> TYRON: *Název díla neuveden*. Srov. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34.

❖ **interpersonální kompetence** – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:

- aktivní naslouchání,
- vyjednávání,
- prezentační dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů a další.

❖ **technické kompetence** – jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:

- účetnictví,
- sběr dat, analýza, sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu a další.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34.

Následující dělení kompetencí dle Carolla a McCrackina<sup>43</sup>, které uvádím jako doplnění dalších kompetencí, které by měl dobrý vedoucí projektu mít a mít pouze Tyronovy kompetence pro vykonávání této pozice nestačí, doplňuje předchozí Tyronovo členění tak, aby kombinace čtyř skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace.

- ❖ **klíčové** – pro všechny zaměstnance,
- ❖ **týmové** – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- ❖ **funkční** – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- ❖ **vůdcovské a manažerské**<sup>44</sup>

Velmi zajímavé je dělení kompetencí dle Klempa<sup>45</sup>, který porovnal 62 kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací. Každá firma má představu, jak má vypadat nadprůměrný pracovník, zastávající určitou pozici. Mnohé z firem vytvořily vlastní modely, v nichž se však často používají pro stejné chování různé výrazy. Při sjednocování terminologie vytvořil Klemp základní dělení kompetencí na dva druhy:

- ❖ **praktiky (zvyklosti)** – co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku (například lídr může „určit vizi nebo směřování“, „zaměřit se na zákazníka“, apod.),

---

<sup>43</sup> Srov.: CARROLL, A., MCCRACKIN, J.: *The competent use of competency based strategies for selection and development*. Srov. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

<sup>44</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

<sup>45</sup> Srov.: KLEMP, G. O.: *Leadership Competencies: Putting it All Together*. Srov. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 37.

- ❖ **vlastnosti (atributy)** – vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly (například lídr může mít „strategické myšlení“, „iniciativu“ nebo „vysokou energii“ jako osobní vlastnost).

**Vlastnosti** jsou základní „suroviny“, potřebné k dosažení výkonu. Jsou to schopnosti lidí vykonávat práci.

**Praktiky** jsou to, jak lidé své vlastnosti používají a jsou pozorovatelné v jejich chování. Praktiky jsou závislé na přítomnosti vlastností.<sup>46</sup>

Pohled Klempeho porovnání je pro mě velmi přínosný. I v naší softwarové společnosti je jasná představa jak by měl vypadat nadprůměrný pracovník na pozici vedoucí projektu, pro kterého vytvořím kompetenční model, ale je také důležité, aby byla dodržena jednotná terminologie z již vytvořených kompetenčních modelů. Z těchto důvodů využiji i já Klempeho dělení ve své diplomové práci.

#### **4.6. Klíčové kompetence**

Klíčové kompetence byly popsány již v roce 1974 Mertensem. Průběžné rozvíjení klíčových kompetencí je v jednom z pojetí vnímáno jako celoživotní proces. Dle Beneše<sup>47</sup> klíčové kompetence v tomto pojetí zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti.

Klíčové kompetence tedy slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při

---

<sup>46</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 37.

<sup>47</sup> Srov.: BENEŠ, M.: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Srov. dle: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 93.

definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti byznysu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji.<sup>48</sup>

Při výběru nových pracovníků na pozici vedoucího projektu v naší softwarové společnosti jsou stanoveny klíčové kompetence, které by měl daný uchazeč mít. Jde především o kritéria obchodní, komunikační, odborné a personální dovednosti. Stejně je to i v případě, pokud je na tuto pozici zařazen pracovník, který již ve firmě pracuje. V tomto případě je ovšem kladen větší důraz na kontrolu, zda vybraný pracovník splňuje daná kritéria. U stávajícího pracovníka je také velmi důležité jeho chování a celkový projev v organizaci, jak vystupuje vůči spolupracovníkům i jaké jsou jeho výsledky u zákazníků.

Kompetence se definuje jako způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Na kvalitního lídra týmu nemáme zdaleka jen odborné požadavky. Klíčové kompetence vrcholového lídra týmu jsou vedle odborných, také emocionální a kreativní.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

<sup>49</sup> Srov.: TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 82.

## 4.7. Kompetenční model

Kompetenční model je možné využít v mnoha oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů. Je také velmi důležitý pro hodnocení pracovního výkonu a může se stát vodítkem při plánování kariéry. Kompetenční modely popisují konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti. Takto cíleně identifikované a definované kompetence, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů a úkolů organizace, vyústí ve vytvoření několika homogenních celků, někdy též označovaných jako skupina nebo typ kompetencí. Existuje celá řada nejrůznějších kompetenčních modelů i způsobů jejich vytváření. Závisí především na záměrech a požadavcích firmy, jaký kompetenční model začne v praxi používat.<sup>50</sup>

### 4.7.1. Co je kompetenční model?

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle zvoleného klíče. Kompetenční model musí mít také návaznost na business strategii a personální strategii a také na jednotlivé personální činnosti. V řadě organizací se můžeme setkat s tím, že mají kompetenční model, který však není integrován. Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií a převádí tyto strategie do jazyka praktického chování. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem vertikální integrace a také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem jejich spojení.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103.

<sup>51</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68.



Dobrý kompetenční model obsahuje konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence. Proto je třeba, aby takové popisy existovaly pro každou pozici, která přichází v úvahu. Tím se může stát model velmi rozsáhlým a hlavně náročným na své vytvoření.<sup>52</sup>

Velmi důležité je, abychom se nedostali do situace, kdy sice máme vytvořený kompetenční model, ale místo pomoci přináší spíše komplikace. V takovémto případě máme nefunkční kompetenční model.<sup>53</sup> Protože v naší softwarové společnosti nemáme ještě žádný funkční ani nefunkční kompetenční model, budu se držet při jeho tvorbě výše uvedených doporučení.

Funkční kompetenční model je možné charakterizovat těmito body:

- ❖ **propojující** – vytváří propojení, mosty. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti a taktéž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je,
- ❖ **uživatelsky přátelský** – to je nejpodstatnější charakteristika. Uživatelé kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti. Rychlejší, výkonnější a sdílitelnější i sdílenější jsou jednoduchá poselství, v nichž jsou velké manažerské osobnosti mistry. Ti, kteří nejsou velké manažerské osobnosti, ale bez nichž organizace nemůže být, potřebují jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí,
- ❖ **jednoduchý** – funguje napříč společnostmi, může mít několik variant odvozených od stejného základu. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností,

---

<sup>52</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

<sup>53</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71.

- ❖ **široce využitelný** – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých společnostech i pro odměňování,
- ❖ **sdílený** – uživatelům není předkládaný jako hotový. Pokud je nereálné, aby se podíleli na jeho tvorbě, musí si jej sami objevit zevnitř. Sdílení kompetenčního modelu je třeba ve společnosti aktivně podporovat.<sup>54</sup>

#### 4.7.2. Druhy kompetenčních modelů

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne.

- ❖ **model ústředních kompetencí** – do tohoto modelu spadají kompetence společné pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na jejich pozici,
- ❖ **generický kompetenční model** – tyto modely se snaží firmám usnadnit uplatnění kompetenčního přístupu, nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Tyto modely ovšem postrádají zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat.

---

<sup>54</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71.

- ❖ **specifický kompetenční model** – tento druh kompetenčního modelu identifikuje kompetence manažera, které jej činí úspěšným na konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Jde obvykle o přesný popis charakteristik chování, protože tyto modely berou v úvahu množství specifických informací. V tomto modelu jsou také promítnuty podnikatelské záměry organizace na nejbližší roky. Specifický kompetenční model má pro organizaci mimořádnou hodnotu.<sup>55</sup>

Závisí tedy hlavně na záměrech organizace, jaký druh kompetenčního modelu vznikne. Můžeme říci, že v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, případně odměňování.<sup>56</sup>

Pro tvorbu kompetenčního modelu ve své diplomové práci jsem si vybral „specifický kompetenční model“. Tento druh jsem zvolil z důvodu specifické pracovní pozice vedoucího projektu v softwarové společnosti s maticovým řízením a také proto, že dobrý vedoucí projektu má pro naši softwarovou společnost mimořádnou hodnotu.

#### ***4.7.3. Využití kompetenčních modelů***

Kompetenční model lze využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů, kdy je např. užitečný při výběru nových pracovníků, návrhu tréninkových programů. Často je také základem pro hodnocení pracovního výkonu a velmi užitečný je při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

<sup>56</sup> Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 99.

<sup>57</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

Kompetenční model nám může pomoci v těchto činnostech a procesech řízení lidských zdrojů:

- hodnocení výkonu,
- výběr pracovníků,
- trénink a vzdělávání,
- odměňování,
- řízení výkonu,
- plánování kariéry.<sup>58</sup>

Při své práci na pozici vedoucího projektu budu kompetenční model využívat při hodnocení pracovního výkonu, výběru pracovníků, odměňování a plánování kariéry.

Přínos využití kompetenčního modelu u hodnocení a výběru pracovníků:

**Hodnocení** pomocí kompetenčního modelu můžeme považovat za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování manažerského chování a jednání v procesu řízení.<sup>59</sup>

Kompetenční model lze také efektivně využít při **výběru pracovníků**. Umožňuje vybírat pracovníky nejen podle dosaženého vzdělání, odborné praxe, jazykových znalostí atd., ale také podle obtížněji měřitelných dovedností jako jsou např. komunikační dovednosti.

V této kapitole by bylo také vhodné popsat „Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů“. Tato část je zapracována k praktickému vytváření kompetenčního modelu v kapitole 5.3. *Výběr přístupu*, kde lépe vynikne propojení teorie a praxe.

---

<sup>58</sup> Srov.: KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 136.

<sup>59</sup> Srov.: KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 137.

## **5. Tvorba kompetenčního modelu v maticové organizaci**

### **5.1. Vyjasnění cíle projektu**

Dříve než začne organizace vytvářet kompetenční model, musí si ujasnit cíl, který jeho vytvořením sleduje.

Pohnutek může být celá řada. Dokážou přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů. Pokud je tedy jasná potřeba, kterou má kompetenční model v organizaci uspokojit, je úsilí všech zainteresovaných na projektu cílené a sladěné. Kompetenční model vytvořený dle jasné potřeby je poměrně přesným nástrojem při posuzování současné úrovně klíčových kompetencí. Díky němu dokážeme odhalit nejdůležitější rozvojové potřeby celé skupiny pracovníků. Jiným motivem ke vzniku kompetenčního modelu je potřeba organizace reagovat na narůstající hrozby ze strany konkurence a identifikovat, jaké nové chování budou největší změny na trhu od zaměstnanců vyžadovat.<sup>60</sup>

Snahou softwarové společnosti, kterou popisuji ve své diplomové práci, je být moderní a efektivní organizací, která poskytuje kvalitní služby v oblasti informačně komunikační technologií zákazníkům nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Snaží se vytvářet dlouhodobou prosperitu a zajistit perspektivní zaměstnání pro své pracovníky. Všechny tyto činnosti znamenají neustálé rozvíjení podnikatelské způsobilosti, tzn. neustálé zvyšování schopností svých pracovníků, což umožní organizaci úspěšně podnikat ve svém oboru.

---

<sup>60</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

Rozvoj podnikatelské způsobilosti představuje:

- neustálé investování do rozvoje nových technologií a vývoje nových produktů,
- orientace inovačních aktivit na potřeby zákazníků,
- rozvoj kvalifikace pracovníků, zvyšování jejich znalostí a dovedností,
- otevřenost k používání nových technologií informačního typu,
- zapojení do mezinárodní dělby práce z důvodu posílení konkurenční schopnosti.<sup>61</sup>

Cílem projektu je vytvoření funkčního kompetenčního modelu, v naší softwarové společnosti pro pracovní pozici vedoucí projektu, který nám pomůže odhalit klíčové kompetence, na jejichž průběžný rozvoj je třeba se zaměřit.

## **5.2. Rozsah projektu a cílová skupina**

Pokud známe klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu, není těžké identifikovat, kterých pracovních skupin se bude model týkat.<sup>62</sup>

Vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníky na pozici vedoucího projektu v softwarové společnosti umožní realizovat rozvoj klíčových kompetencí těchto pracovníků, který přinese posílení postavení softwarové společnosti na obchodním trhu, efektivnější reakci na potřeby zákazníků a rozvoj nových produktů a služeb. Organizace bude konkurenceschopnější.

---

<sup>61</sup> Srov.: HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 138.

<sup>62</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

### 5.3. Výběr přístupu

Existuje několik přístupů, které mohou organizace při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů použít. Rothwell a Lindholm (1999) rozdělili možné přístupy do tří základních skupin:

- preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.<sup>63</sup>

**Preskriptivní přístup** znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šitý na míru, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu času a financí pro organizaci nejpříznivější. Jejich výhodou je snadná dostupnost a fakt, že vznikly na základě výzkumu, který potvrdil jejich spolehlivost jako indikátorů úspěšného manažerského chování, samozřejmě pro dobu a prostředí, ve kterém vznikly.

Tyto univerzální modely mají ovšem i své limity:

- nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace,
- „jazyk“ kompetencí nemusí být vhodný, např. nepodporuje hodnoty organizace,
- statické definování kompetencí nereflektuje změny požadavků organizace v čase.

---

<sup>63</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 63.

Všeobecně platí, že pokud se organizace rozhodne pro hotový model, znamená to, že bude v budoucnu přijímat personální rozhodnutí, která neodrážejí důsledně jedinečnost organizace.<sup>64</sup>

**Kombinovaný přístup** k modelování kompetencí přizpůsobuje již vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod (řízené diskuse, dotazník, strukturovaný rozhovor atd.) tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi „vypůjčeným“ modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Kombinovaný přístup je vhodný, když situace vyžaduje následující:

- vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci kritické ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici,
- upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly pozici v dané organizaci.

Pro tento přístup není typické, aby byly nové kompetence a jejich behaviorální popisy identifikovány jako doplněk ke kompetencím z „vypůjčeného“ modelu.<sup>65</sup>

**Přístup šitý na míru** se zásadně liší od přístupu kombinovaného tím, že nepracuje s předem danými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejen důkladnou znalost pozic, pro které se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Jako

---

<sup>64</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 64.

<sup>65</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 64.



jediný vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná rozhodnutí např. restrukturalizace.<sup>66</sup>

Každý z uvedených přístupů má své přednosti i omezení. Organizace, které chtějí systémově zefektivnit svou personální práci a rozhodovat při výběru, při porovnání vlastních manažerů a rozvoji pracovníků na základě poznání kompetenčních modelů, musí přijmout rozhodnutí, který z uvedených přístupů zvolí. Rozhodnou se obvykle ve spolupráci s externí konzultační firmou.<sup>67</sup> Nejjednodušší je situace, kdy můžeme použít již hotový kompetenční model. Podstatně náročnější je model modifikace nebo tvorby úplně nového kompetenčního modelu.<sup>68</sup>

Ve své diplomové práci použiji přístup šitý na míru, protože prostředí softwarové společnosti je specifické a i pohled na kompetence pracovníka na pozici vedoucího projektu, je v softwarových organizacích různý. Tento přístup můžu zvolit, protože mám důkladnou znalost této pozice z několikaleté praxe, ale i celé organizace a jejího historického vývoje. Své rozhodnutí jsem si odsouhlasil s personálním oddělením. Vytvoření úplně nového kompetenčního modelu bude základem pro přijímání nových a přerazování stávajících pracovníků na tuto pozici. Tento nový kompetenční model pomůže personálnímu oddělení sjednotit požadavky na znalosti a chování pracovníků, kteří budou pro tuto pozici vhodnými kandidáty. Model bude také přínosný při stanovení klíčových dovedností, které bude třeba u pracovníků neustále rozvíjet.

---

<sup>66</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 65.

<sup>67</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 66.

<sup>68</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

## 5.4. Sběr dat a analýza

Kompetenční model vypovídá především o tom, co konkrétně dělají úspěšní manažeři, jichž se model týká. Z tohoto důvodu je třeba definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak budeme umět identifikovat nadprůměrné pracovníky.<sup>69</sup>

V této fázi budou realizovány postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávána nebo vykonávána bude.<sup>70</sup> Bude zpracováno velké množství záznamů, přepisů rozhovorů, diferencujících projevů chování. Výstupem je seznam kompetencí.<sup>71</sup>

Nejčastěji se při tvorbě kompetenčního modelu používají tyto techniky sběru dat:

- ❖ **panel expertů**
- ❖ **pozorování**
- ❖ **rozhovor**

Pro sběr a následnou analýzu dat k vytvoření kompetenčního modelu v mé diplomové práci využiji technik, jež mi umožní získávat data od výše zmíněných skupin – panel expertů, pozorování, rozhovory (technika BEI), studium firemních dokumentů. Nejvíce dat získám použitím technik pozorování a rozhovory. Z informací, které budou získány, bude následně vytvořen seznam projevů a chování, které mají podíl na úspěšném nebo neúspěšném výkonu pracovníka. Vytvořený seznam projde ještě revizí, po jeho kontrolním testování u ředitelů úseků, vybraných vedoucích oddělení a u vybraných pracovníků na pozici vedoucího projektu. Tento kontrolní test

---

<sup>69</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68.

<sup>70</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 48.

<sup>71</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55.

bude zrealizován pomocí dotazníku (*Příloha č. 2.*). Vyhodnocením tohoto testu bude zjištěna důležitost jednotlivých projevů a chování pro pracovníka na pozici vedoucího projektu.

#### **5.4.1. Popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“**

Na základě konzultace s generálním ředitelem společnosti jsem si stanovil jako prvotní krok k získání podkladů o pracovní pozici vedoucího projektu, konzultaci s pracovníky personálního oddělení, kteří mi pomohou s určením všeobecných požadavků na tuto pracovní pozici. Protože pro tuto pracovní pozici neexistuje oficiální popis v kartotéce typových pozic, která obsahuje soubory informací o povoláních a typových pozicích, použil jsem popis, který byl v naší softwarové společnosti vytvořen pracovníky personálního oddělení (*Příloha č. 3.*). Tento popis pracovní pozice vedoucího projektu, mi poskytl základní informace o pracovních činnostech, kvalifikacích, osobnostních a zdravotních požadavcích a o obecných způsobilostech této pracovní pozice.

#### **5.4.2. Popis činností vedoucího projektu**

Pro tvorbu kompetenčního modelu je nezbytné mít určeny požadavky na znalosti a dovednosti u pracovní pozice vedoucího projektu, ze kterých budu při tvorbě kompetenčního modelu vycházet. Musí být tedy určeny předpokládané odborné znalosti a dovednosti, kterých bude vedoucí projektu využívat při své práci a jejich znalost bude přispívat k jeho co nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu. **Znalosti** jsou informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění, školení atd. **Dovednosti** se pracovníci učí jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Srov.: DĚDINA, J, CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 131.

Požadavky na znalosti a dovednosti vedoucího projektu byly stanoveny z popisu pracovní pozice (*Příloha č. 3.*) a studiem firemních dokumentů. Dále jsem zorganizoval v naší softwarové společnosti „panel expertů“, kterého se zúčastnili vybraní pracovníci personálního oddělení, ředitelé výrobních úseků a vybraní pracovníci, kteří pracovní pozici vedoucího projektu v současné době zastávají nebo zastávali a byli na této pozici úspěšní. Na základě tohoto panelu expertů vznikl aktualizovaný popis pracovní pozice vedoucího projektu (*Příloha č. 4.*), který využiji při tvorbě kompetenčního modelu.

Následně uvedu rozšířený seznam znalostí a dovedností vedoucího projektu, který není obsažen ve firemním popisu této pracovní pozice, který je obsažen v příloze č. 3. této diplomové práce. Tento rozšířený popis znalostí a dovedností je důležitý pro následné určení kompetencí pro pracovní pozici vedoucího projektu.

### **Požadavky na odborné znalosti vedoucího projektu:**

#### *Informace o softwarové společnosti*

Jedním se základních požadavků na vedoucího projektu je, aby velmi dobře znal obecné informace o své společnosti, jako např.:

- kde je hlavní sídlo společnosti a její pobočky
- jestli má společnost pouze české majitele nebo i zahraniční,
- vnitřní organizaci společnosti,
- nabídku produktů společnosti,
- kterým segmentům trhu je nabídka společnosti určena,
- technologie výroby produktů,
- obchodní partneři společnosti.

Tyto informace jsou také uvedeny na webových stránkách softwarové společnosti, kde dochází k jejich pravidelné aktualizaci.

### *Znalost obchodních zvyklostí v softwarové společnosti*

Vedoucí projektu má za povinnost, jako každý jiný pracovník na stejné pracovní pozici, sledovat veškeré vydané a vydávané řídicí dokumenty, které se k jeho pozici vztahují. Tyto jsou uloženy na firemním informačním portálu a při každé jejich aktualizaci je pracovník informován mailem o jejich změně. U vedoucího projektu je kladen důraz na znalost obchodních zvyklostí, dodací podmínky, platební podmínky, znalost obchodního smluvního vztahu, dodací lhůty, průběh obchodního případu.

### *Velmi dobrá znalost výroby software*

Vedoucí projektu by měl mít velmi dobré znalosti o tom, jak výroba software probíhá. Měl by být schopen zákazníkovi říct, co je reálné vyrobit, co naopak vyrobit nelze nebo by bylo velmi nákladné. Měl by umět, podle prvotních požadavků zákazníka, odhadnout pracnost realizace požadavků zákazníka. Měl by také mít technické znalosti v oblasti hardware a systémového software, aby mohl zákazníka upozornit, že požadovaná úprava nebude jen o úpravě našeho software, ale také o investici do dalších komponent.

### *Velmi dobrá znalost produktů softwarové společnosti*

Aby byl vedoucí projektu schopen, při stávajících obchodních případech, využít potenciální příležitost na nový obchodní případ, musí mít velmi dobrou znalost produktů a služeb, které softwarová společnost nabízí. Musí se snažit přiblížit se k zákazníkovi a jeho potřebám. Měl by objektivně posoudit potřeby zákazníka, získat jeho přízeň a následně také uspokojit jeho potřeby.

Aktualizace znalostí o produktech softwarové společnosti je vedoucímu projektu umožněna na firemních seminářích, které pořádá obchodní oddělení každý půlrok.

### *Znalost konkurenčních produktů*

Znát konkurenci je velmi důležité pro obchodní strategii a vyjednávání se zákazníkem. Pokud vedoucí projektu zná dobře kdo je jeho konkurence, v čem je lepší nebo naopak horší, může si lépe připravit argumenty pro zákazníka, kterými se bude snažit vyzdvihnout v čem je produkt naší softwarové společnosti lepší, případně jaká pozitiva plynou ze spolupráce s naší společností.

### *Ekonomické znalosti*

Vedoucí projektu zpracovává na základě požadavků zákazníka cenové kalkulace pro požadované úpravy. Musí umět ohodnotit pracnost požadovaných úprav a následně v kombinaci s hodinovou sazbou, která je většinou u zákazníků různá, připravit pro odpovědného zástupce zákazníka cenovou kalkulaci. Vedoucí projektu připravuje také podklady pro ekonomické oddělení, které zajišťuje vystavování a evidenci faktur. Několikrát ročně je také osloven příslušným vedoucím projektu, aby mu připravil plán fakturace, na jeho projektech, pro nejbližší období, nebo celoroční odhad.

### *Znalost strategických záměrů a cílů softwarové společnosti*

Strategické cíle a úkoly společnosti a jednotlivých úseků jsou vydávány vždy na příslušný kalendářní rok v dokumentu „Politika společnosti pro rok XXXX (příslušný kalendářní rok)“. Je povinností každého ředitele úseku seznámit s těmito firemními cíli všechny své podřízené pracovníky. Pro vedoucího projektu jsou zejména důležité úkoly z výrobní a ekonomické oblasti.

## **Požadavky na odborné dovednosti vedoucího projektu:**

### *Příprava na jednání se zákazníkem*

Podle úrovně, s jakou si připravíme podklady na jednání, zákazník pozná, jak moc jsme ideálně připraveni. Je to pro něj znamením, že má co dočinění se skutečným profesionálem a že ho považujeme za hodného respektu a pozornosti. Nikdy proto nechodíme na jednání s prázdným blokem, ale např. s deskami, které mají logo našeho komunikačního partnera.<sup>73</sup> Z vlastní zkušenosti vím, že jsem nového potenciálního zákazníka zaujal např. znalostmi o organizační struktuře jeho společnosti, její historii, nebo jejich zákaznicích, či spektru produktů, které vyrábí.

Velmi důležité je také pozvat na jednání ty pravé osoby, které mohou přispět k dosažení dohody, o kterou usilujeme. A neméně důležitým uměním je vytvoření pozitivní atmosféry, aby se náš partner cítil dobře a uvolněně, což nám umožní snadnější dosažení souhlasu s našimi návrhy.<sup>74</sup>

### *Péče o zákazníka*

I v případě, že zákazník při společném jednání neobjedná žádnou úpravu dodaného produktu, či produkt úplně nový, neměl by ho vedoucí projektu zanedbávat. Měl by se mu vhodným způsobem připomínat, aby se zvýšila pravděpodobnost, že se na něj obrátí v brzké době nebo jej doporučí svým známým. Propracovaný systém péče o zákazníky se může stát významnou konkurenční výhodou společnosti.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Srov.: SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 28.

<sup>74</sup> Srov.: SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 29.

<sup>75</sup> Srov.: FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 138.

### *Komunikační dovednosti*

Schopnost komunikovat pomáhá získat souhlas a pochopení pro naše cíle. Komunikací se rozumí vzájemná výměna myšlenek slovem a písmem. Dobré komunikační chování se ve svém vnějším účinku vyznačuje především tím, že ve vhodném okamžiku říkáme ty pravé věci nebo ve správnou chvíli mlčíme. Komunikační dovednosti prokážeme mimo jiné také tím, že zmírníme na minimum rozdíl mezi tím, co říkáme, a tím, co vlastně ve skutečnosti máme na mysli. Komunikační dovednosti znamenají také to, že vytvoříme spojení mezi vlastními komunikačními záměry, aktivním nasloucháním (sledováním toho, co si druhý myslí a následnou zdařilou zpětnou vazbou). Komunikační dovednosti patří k nejdůležitějším měkkým dovednostem, neboť komunikujeme neustále. I pokud nic neříkáme, vyjadřuje např. naše tělo určitý postoj.<sup>76</sup>

Komunikační dovednosti jsou pro vedoucího projektu v naší softwarové společnosti velmi důležité. Musí umět komunikovat s různými typy zákazníků, používat různé styly jednání a také komunikovat s pracovníky svého týmu a dalšími spolupracovníky ve společnosti. Z těchto důvodů je těmto dovednostem věnována velká pozornost a nemalé finanční zdroje pro jejich rozvoj.

### *Personální práce*

Vedoucí projektu musí být také částečně personalista. Pracuje s týmem pracovníků, kde každý je svým způsobem jedinečný. Ke každému pracovníkovi se musí přistupovat jiným způsobem. Vedoucí projektu musí umět řešit případné konflikty v týmu, umět naslouchat svým podřízeným, ale také musí poznat, kdy může být na pracovníky přísnější, aby bylo dosaženo společného cíle. Každoročně, ve spolupráci s příslušným

---

<sup>76</sup> Srov.: PETERS-KÜHLINGER, G., FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 36.



nadřízeným pracovníka, provádí jejich hodnocení pracovního výkonu a plánování kariérového rozvoje. Pokud je třeba rozšířit pracovní tým o nové pracovníky, je účasten vstupních pohovorů s potenciálními uchazeči.

### *Analytické dovednosti*

Je to schopnost logického myšlení, schopnost rozčlenit celek na smysluplné části při vědomí celku. Člověk s analytickými dovednostmi má vyvinutý smysl pro detail a logiku posloupnosti. Má schopnost z částí sestavit celek.<sup>77</sup>

Vedoucí projektu musí být schopen provádět analýzy požadavků zákazníka a připravovat zadání pro programové úpravy. Musí umět navrhnout optimální řešení zadaného požadavku. Ovládá práci s analytickým vývojovým nástrojem, který je v naší softwarové společnosti používán. Spolupracuje s ostatními vedoucími projektu a analytiky na realizaci komplexních vývojových řešení.

---

<sup>77</sup> Srov.: VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 33.

## 5.5. Etapa analýzy a klasifikace informací

V této fázi bylo zpracováno množství záznamů, které byly zjištěny. Výstupem je seznam kompetencí, který se ve finální fázi testuje na širším vzorku respondentů. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>78</sup> mohou mít následující kroky různé variace, avšak jejich principy jsou stabilní:

- v prvním kroku jsou popsány jednotlivé projevy na samostatné papíry, abychom je mohli později kombinovat. Jsou označeny zdroje těchto údajů,
- ve druhém kroku jsou ze všech získaných informací identifikovány ty, které přímo popisují pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Výsledkem toho kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí,
- ve třetím kroku jsou jednotlivé výroky zařazeny do skupin, nazývaných kompetenční témata. Výroky, které mají společné „téma“, jsou zařazeny do jedné skupiny. Dále se vzniklé skupiny kompetencí analyzují s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto již tvoří základ kompetence a jejich projevů. V kroku 2 a 3 je důležité zajistit objektivitu výsledků tím, že více odborníků provede nezávislé klasifikace,
- v posledním kroku jsou získané projevy zařazené do kompetencí, ověřeny na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou. Jsou tím získány informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí u dané pozice. Tato informace je důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

---

<sup>78</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55 - 56.

Konečně se dostáváme k nejdůležitější části mé magisterské diplomové práce, kterou je sestavení seznamu kompetencí. Ty budou následně zařazeny do jednotlivých skupin, které budou tvořit základ kompetencí a jejich projevů.

První fází procesu identifikace kompetencí byla definice seznamu projevů chování, jež mají úzkou vazbu na úspěšnost vedoucího projektu. Tento seznam 50 projevů chování byl vytvořen na základě výše uvedených představ managementu společnosti o osobnostním profilu obchodního zástupce, využitím popisu pracovní pozice vedoucího projektu z karty personálního oddělení softwarové společnosti, na základě jednání s pracovníky, kteří tuto pozici vykonávají nebo vykonávali a byl doplněn o záznamy z vlastního pozorování činnosti vedoucího projektu při poradách, jednání s podřízenými a jednání se zákazníky a také o mé vlastní zkušenosti.

V další fázi jsem realizoval dotazníkové šetření. Panel expertů, jež byl tvořen pracovníky managementu společnosti, ředitelů úseků, zástupců personálního oddělení a vybraných pracovníků, kteří na pozici vedoucího projektu pracují nebo pracovali, byl požádán o vyplnění dotazníku. V tomto dotazníku, za pomoci čtyřstupňové škály, vyjádřili důležitost uvedených projevů chování, jež by měly mít vliv na úspěšnost pracovníka na pozici vedoucího projektu. Záměrně jsem zvolil čtyřstupňový rozsah, aby bylo jasné odlišení stupně kompetencí tak, aby při vyplňování dotazníku nemohl být zvolen neutrální postoj. Nakonec byl u každého projevu chování stanoven aritmetický průměr jednotlivých hodnocení důležitosti.

**Výsledky dotazníkového šetření:**

<b>Projev chování vedoucího projektu</b>	<b>Důležitost (1 – 4)</b>
Má technické znalosti v oblasti ICT (Information and Communication Technologies)	1,6
Má analytické znalosti v oblasti vývoje software	1,3
Má znalosti z oblasti implementace software	2,1
Dodržuje časové termíny	1,7
Umí jednat s podřízenými	1,4
Má ekonomické znalosti	2,1
Dokáže reagovat na námitky	1,7
Je schopen vést jednání se zákazníkem	1,4
Dokáže vyhledat novou obchodní příležitost	2,8
Dokáže najít správné argumenty	1,6
Umí delegovat pracovní úkoly	1,3
Umí připravit cenovou nabídku	1,8
Nevystupuje agresivně	1,7
Má reprezentativní chování	2,2
Má ochotu se vzdělávat	2,0
Dokáže vzít názor ostatních	2,1
Má základní znalosti v pracovně právních vztazích	2,4
Dokáže plánovat úkoly k úspěšnému dosažení cíle	1,2
Je důsledný	1,8
Umí odhadnout časovou náročnost pro splnění úkolu	1,1
Dokáže přijímat kritiku	2,6
Umí určovat priority	1,3
Má prezentační dovednosti	2,1
Umí posoudit rizika daného úkolu	1,9
Dovede přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí	1,7
Nepropadá panice v krizových situacích	1,4
Umí komunikovat v anglickém jazyku	3,1
Ovládá gramatiku a pravopis českého jazyka	1,2
Má přehled o konkurenci	3,2
Podporuje inovaci	2,4
Má přehled o nových produktech společnosti	2,6
Má přehled v problematice objektového modelování	1,8
Orientuje se v interních procesech společnosti	2,8

Má přehled v obchodně smluvní problematice	2,2
Plní své povinnosti odpovědně	1,4
Upřednostňuje firemní zájmy nad svými	2,1
Umí motivovat své podřízené k dosažení cíle	1,5
Komunikuje nahlas a zřetelně	1,9
Umí srozumitelně vysvětlit podstatu problému	1,7
Umí efektivně využívat lidské zdroje	1,2
Dokáže převzít pozitivní zkušenosti od ostatních	2,6
Má dostatečnou předvídatost	2,1
Má kultivovanou neverbální komunikaci	2,3
Dodržuje firemní kulturu	1,7
Dodržuje osobní hygienu	1,5
Dokáže se zapojit do řešení problémů	2,2
Umí naslouchat spolupracovníkům	2,0
Udržuje formální i neformální kontakt se zákazníky	1,8
Klade důraz na splnění cílů společnosti	2,3
Zná příkazy pro manipulaci s daty v databázích	1,9

U velké většiny sledovaných projevů chování byla zaznamenána velmi vysoká důležitost. Tento výsledek nám potvrdil, že vybraná volba projevů chování, která byla identifikována pomocí rozhovorů s pracovníky managementu, s vybranými pracovníky, kteří mají k pozici vedoucího projektu blízký vztah, studiem písemných materiálů společnosti a vlastním pozorováním byla správná. Také si ale uvědomuji, že vytvořený seznam důležitých projevů chování není úplný. Každý, kdo by tento seznam vytvářel, by jistě vytvořil jedinečný výstup, kde by identifikoval i jiné projevy chování, které v mém seznamu nejsou. Provedené dotazníkové šetření však splnilo svůj účel v tom, že mi pomohlo ověřit správnost vybraných projevů chování, se kterými budu dále pracovat při definování kompetencí.

Projevy chování, z výše uvedené tabulky "Výsledky dotazníkového šetření", jsou začleněny do jednotlivých skupin. Následně jsou tyto skupiny pojmenovány a poslouží jako základ kompetence a jejich projevů, viz níže uvedená tabulka.

**Přiřazení projevů chování ke kompetencím:**

Projev chování	Kompetence
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má technické znalosti v oblasti ICT</li> <li>➤ má analytické znalosti v oblasti vývoje software</li> <li>➤ má znalosti z oblasti implementace software</li> <li>➤ má přehled v problematice objektového modelování</li> <li>➤ zná příkazy pro manipulaci s daty v databázích</li> </ul>	<b>Odborná způsobilost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je schopen vést jednání se zákazníkem</li> <li>➤ má prezentační dovednosti</li> <li>➤ umí komunikovat v anglickém jazyku</li> <li>➤ ovládá gramatiku a pravopis českého jazyka</li> <li>➤ komunikuje nahlas a zřetelně</li> <li>➤ má kultivovanou neverbální komunikaci</li> <li>➤ umí srozumitelně vysvětlit podstatu problému</li> </ul>	<b>Komunikace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dokáže vyhledat novou obchodní příležitost</li> <li>➤ má přehled o konkurenci</li> <li>➤ má přehled o nových produktech společnosti</li> </ul>	<b>Obchodní způsobilost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má základní znalosti v pracovně právních vztazích</li> <li>➤ má přehled v obchodně smluvní problematice</li> </ul>	<b>Právní způsobilost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má ekonomické znalosti</li> <li>➤ umí připravit cenovou nabídku</li> </ul>	<b>Ekonomická způsobilost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ orientuje se v interních procesech společnosti</li> <li>➤ dodržuje časové termíny</li> <li>➤ dodržuje firemní kulturu</li> <li>➤ dokáže se zapojit do řešení problémů</li> <li>➤ plní své povinnosti odpovědně</li> </ul>	<b>Orientace na proces</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umí jednat s podřízenými</li> <li>➤ nevystupuje agresivně</li> <li>➤ má reprezentativní chování</li> <li>➤ nepropadá panice v krizových situacích</li> <li>➤ dokáže reagovat na námitky</li> <li>➤ umí motivovat své podřízené k dosažení cíle</li> <li>➤ má dostatečnou předvídatost</li> </ul>	<b>Jednání s lidmi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dokáže najít správné argumenty</li> <li>➤ dovede přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí</li> <li>➤ umí posoudit rizika daného úkolu</li> </ul>	<b>Rozhodování</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umí delegovat pracovní úkoly</li> <li>➤ dokáže plánovat úkoly k úspěšnému dosažení cíle</li> <li>➤ umí určovat priority</li> <li>➤ umí odhadnout časovou náročnost pro splnění úkolu</li> <li>➤ umí efektivně využívat lidské zdroje</li> </ul>	<b>Organizování a plánování</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má ochotu se vzdělávat</li> <li>➤ dokáže vzít názor ostatních</li> <li>➤ dokáže přijímat kritiku</li> <li>➤ podporuje inovaci</li> <li>➤ dodržuje osobní hygienu</li> <li>➤ umí naslouchat spolupracovníkům</li> <li>➤ dokáže převzít pozitivní zkušenosti od ostatních</li> </ul>	<b>Osobnostní rozvoj</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ upřednostňuje firemní zájmy nad svými</li> <li>➤ udržuje formální i neformální kontakt se zákazníky</li> <li>➤ klade důraz na splnění cílů společnosti</li> </ul>	<b>Orientace na cíl</b>

Jak jsou jednotlivé kompetence důležité, jsem určil pomocí aritmetického průměru získaného ze skupiny projevů chování, které byly zařazeny do jednotlivých skupin, jež jako celky tvoří základ kompetencí a jejich projevů. Výsledné pořadí důležitosti je uvedeno v následující tabulce:

### **Důležitost kompetencí:**

Pořadí	Kompetence	Důležitost
1.	Organizování a plánování	1,22
2.	Jednání s lidmi	1,71
3.	Rozhodování	1,73
4.	Odborná způsobilost	1,74
5. – 6.	Ekonomická způsobilost	1,95
5. – 6.	Komunikace	1,95
7.	Orientace na proces	1,96
8.	Orientace na cíl	2,10
9.	Osobnostní rozvoj	2,17
10.	Právní způsobilost	2,30
11.	Obchodní způsobilost	2,86

Z výše uvedené tabulky, jsem si určil klíčové kompetence pro pracovní pozici vedoucí projektu.

### **Klíčové kompetence:**

- ❖ **organizování a plánování,**
- ❖ **jednání s lidmi,**
- ❖ **rozhodnost,**
- ❖ **odborná způsobilost.**



## 5.6. Popis a tvorba kompetencí

Předchozí fáze je výstižně nazvat jako fáze náčrtu kompetencí, které získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování. Ve fázi popisu tvorby se propracuje charakteristika kompetence tak, aby velmi přesně vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. To bude znamenat popsání jejich projevů podle úrovně jejího rozvoje. Pro tvorbu kompetence i pro tvorbu stupnice, platí následující principy:

- použití jednoduchého a srozumitelného jazyka, ve kterém je nutné se vyvarovat dvojznačností,
- najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné nebo příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují spolehlivost výsledků.
- kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

Definitivní název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic, ne naopak. Název by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. Některým názvům kompetencí, jako např. sebedůvěra, jsou připisovány víceznačné významy. To může být úskalím při dosahování vzájemné shody u méně zkušeného týmu posuzovatelů.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 56.

Závěrečnou etapou vytvoření kompetenčního modelu je zpracování charakteristik jednotlivých kompetencí, aby výstižně a srozumitelně popisovaly chování, které je pro ně určující. Pro kompetence jsou vytvořeny finální názvy a je pro ně určena škála, která popisuje jejich projevy dle jejich rozvoje. K popisu kompetencí je využito čtyřstupňové škály, popisující nevyhovující úroveň pro danou kompetenci a dále přes základní a rozšířenou úroveň až po nadstandardní úroveň.

- a) nevyhovující úroveň
- b) základní úroveň
- c) rozšířená úroveň
- d) nadstandardní úroveň

Nevyhovující úroveň kompetencí ve své práci nebudu používat, protože kompetenční model je vytvořen pro vhodné pracovníky na pracovní pozici vedoucího projektu, jenž musí splňovat minimálně úroveň základní a na základě této podmínky budou na tuto pracovní pozici přijímáni nebo přesouváni z jiných pracovních pozic.

**Popis kompetencí:**

Kompetence	Popis úrovní
<b>Organizování a plánování</b>	<b>Základní:</b> stanovení postupu pro dosažení cíle. <b>Rozšířená:</b> plánování činností s ohledem na časovou náročnost a rizika projektu. <b>Nadstandardní:</b> plánování na více projektech současně.
<b>Jednání s lidmi</b>	<b>Základní:</b> kultivované vystupování, věcná argumentace. <b>Rozšířená:</b> předvídání potřeb zákazníka, udržování příjemné atmosféry. <b>Nadstandardní:</b> předvídavost argumentů zákazníka, přirozená neformální komunikace.
<b>Rozhodování</b>	<b>Základní:</b> rozlišování důležitého od méně důležitého, určování priorit. <b>Rozšířená:</b> předvídavost, vzít na sebe odpovědnost, identifikace rizik při rozhodování. <b>Nadstandardní:</b> přirozené rozhodování v krizových situacích.
<b>Odborná způsobilost</b>	<b>Základní:</b> analytické znalosti v oblasti vývoje software, základní znalosti hardware. <b>Rozšířená:</b> objektové modelování, manipulace s daty v databázích. <b>Nadstandardní:</b> návrh architektury informačního systému.
<b>Ekonomická způsobilost</b>	<b>Základní:</b> evidence faktur. <b>Rozšířená:</b> tvorba cenových nabídek. <b>Nadstandardní:</b> odhadování nákladů podle zadaných požadavků od zákazníka.
<b>Komunikace</b>	<b>Základní:</b> dostatečná slovní zásoba, srozumitelná prezentace, bezproblémové zvládnání české gramatiky a pravopisu. <b>Rozšířená:</b> zvládnání rozvinuté slovní zásoby, dodržování formy úředního a obchodního styku. <b>Nadstandardní:</b> využívání nonverbální komunikace, diplomatičnost, účinná a věcná argumentace.

<b>Orientace na proces</b>	<p><b>Základní:</b> orientace v obecných principech fungování organizace.</p> <p><b>Rozšířená:</b> plnění svých povinností na 100 %, navrhování nových postupů.</p> <p><b>Nadstandardní:</b> využitím vlastní kreativity pomáhat k řešení problémů.</p>
<b>Orientace na cíl</b>	<p><b>Základní:</b> zjišťování potřeb zákazníka.</p> <p><b>Rozšířená:</b> poskytování poradenství zákazníkům.</p> <p><b>Nadstandardní:</b> dlouhodobé udržování formálních i neformálních kontaktů se zákazníkem.</p>
<b>Osobnostní rozvoj</b>	<p><b>Základní:</b> aktivně se sám vzdělávat.</p> <p><b>Rozšířená:</b> určení zdroje a příležitosti pro svůj osobnostní rozvoj.</p> <p><b>Nadstandardní:</b> určení vlastních možností pro další potenciální rozvoj.</p>
<b>Právní způsobilost</b>	<p><b>Základní:</b> orientace v základní pracovní právní problematice.</p> <p><b>Rozšířená:</b> orientace v obchodně smluvní problematice.</p> <p><b>Nadstandardní:</b> samostatné zpracování obchodní smlouvy.</p>
<b>Obchodní způsobilost</b>	<p><b>Základní:</b> schopnost domluvit realizaci malých požadavků zákazníka.</p> <p><b>Rozšířená:</b> schopnost domluvit realizaci větších požadavků zákazníka.</p> <p><b>Nadstandardní:</b> zrealizovat společný projekt více organizací.</p>

## 5.7. Validizace kompetenčního modelu

Po ukončení tvorby kompetenčního modelu je správné, aby došlo k jeho validaci. Znamená to, že si prakticky ověříme, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků. Nebo jednodušeji řečeno, zda se můžeme na vytvořený model spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení a identifikaci potřeb rozvoje pracovníků. Validizace není složitá. Je ovšem mimořádně důležitá a někdy náročná na administraci. Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Jeho pomocí je třeba posoudit dostatečný

počet pracovníků, kterých se kompetenční model týká a rozlišit jejich podávaný výkon na podprůměrný, průměrný a nadprůměrný.<sup>80</sup>

Validizací jsem se ve své diplomové práci nezabýval, protože by ji vzhledem k velkému rozsahu tohoto tématu nebylo možné zrealizovat. Navrhovaný kompetenční model bude validován v naší softwarové společnosti v průběhu jednoho roku a následně bude tato validace vyhodnocena a výstupy z tohoto procesu poslouží k jeho optimalizaci.

Vytvořený kompetenční model by měl přinést nové a zpřehlednit stávající požadavky, které jsou nejen společné pro různé činnosti, jako jsou odměňování, hodnocení, výběr a rozvoj pracovníků, ale je možné provést jejich srovnání u různých pracovních pozic. Vytvořený kompetenční model by měl také nastavit společný výkladový rámec pro všechny oblasti práce s lidmi ve společnosti. Vzájemná propojenost a návaznost jednotlivých činností pak může podpořit jejich efektivitu, což se může projevit ve výkonnosti pracovníků a tím i ve zvýšené výkonnosti celé softwarové společnosti.

---

<sup>80</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68.

## 6. Rozvoj kompetencí v maticové organizační struktuře

Závěrem si přiblížíme, jak můžeme kompetence z výše vytvořeného kompetenčního modelu dále rozvíjet.

Aby práce s vytvořením kompetenčního modelu byla v naší softwarové společnosti dále přínosná, mělo by navazovat i rozpracováním kompetenčního modelu do rozvoje zaměstnanců. Tento systém bude obsahovat například katalog rozvojových kurzů. Podle toho, jaké dovednosti budou rozvíjeny, budou kurzy přiřazeny k jednotlivým kompetencím.

Rozvoj kompetencí vychází z realizovaného hodnocení kompetencí zaměstnance a je zaměřen:

- na posílení kompetencí důležitých pro zlepšení pracovního výkonu,
- případně na posílení kompetencí potřebných pro další rozvoj pracovní kariéry.<sup>81</sup>

Z vytvořeného kompetenčního modelu, jsem určil pomocí aritmetického průměru získaného ze skupiny projevů chování, které kompetence jsou důležité pro zlepšení pracovního výkonu, a které pro další rozvoj kariéry:

---

<sup>81</sup> Srov.: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 98.

### **Důležité kompetence pro zlepšení pracovního výkonu:**

<b>Zlepšení pracovního výkonu</b>	<b>Rozvoj pracovní kariéry</b>
Organizování a plánování	Ekonomická způsobilost
Jednání s lidmi	Orientace na proces
Rozhodování	Osobnostní rozvoj
Odborná způsobilost	
Komunikace	
Orientace na cíl	
Právní způsobilost	
Obchodní způsobilost	

V následující tabulce navrhnu možné způsoby rozvoje uvedených kompetencí v naší softwarové společnosti.

### **Způsoby rozvoje kompetencí:**

<b>Zlepšení pracovního výkonu</b>	<b>Možnosti rozvoje kompetence</b>
<b>Organizování a plánování</b>	externí školení, interní školení, samostudium, praxe
<b>Jednání s lidmi</b>	externí školení, samostudium, praxe
<b>Rozhodování</b>	externí školení, samostudium, praxe
<b>Odborná způsobilost</b>	externí školení, interní školení, samostudium, praxe
<b>Komunikace</b>	externí školení, praxe
<b>Orientace na cíl</b>	interní školení, praxe
<b>Právní způsobilost</b>	externí školení, interní školení, praxe
<b>Obchodní způsobilost</b>	externí školení, praxe

<b>Rozvoj pracovní kariéry</b>	<b>Možnosti rozvoje kompetence</b>
<b>Ekonomická způsobilost</b>	interní školení, praxe
<b>Orientace na proces</b>	interní školení, praxe
<b>Osobnostní rozvoj</b>	samostudium, praxe

### **Popisy možností rozvoje kompetencí:**

- ❖ **externí školení** – požadované znalosti a dovednosti získává pracovník na odborných školeních, realizovaných ve vzdělávacích institucích,
- ❖ **interní školení** – požadované znalosti a dovednosti získává pracovník na odborných školeních, která realizuje softwarová společnost, a kde přednášejícími jsou pracovníci společnosti, kteří danou problematiku velmi dobře znají,
- ❖ **samostudium** – požadované znalosti a dovednosti získává pracovník samostudiem odborných textů např. na internetu, odborné literatury atd.,
- ❖ **praxe** – požadované znalosti a dovednosti získává pracovník každodenními pracovními zkušenostmi.



## **Závěr**

Cílem mé magisterské diplomové práce byla identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníka softwarové společnosti na pracovní pozici vedoucí projektu, kdy struktura jeho kompetencí je utvářena průnikem vzájemně odlišných požadavků na kompetence analytika softwaru, na kompetence obchodníka a na kompetence manažera – koordinátora týmu. Toto propojení je dáno maticovou organizační strukturou, která je ve zkoumané organizaci realizována.

Východisky pro teoretickou část práce byly odborné literární zdroje, které se zabývají problematikou organizačních struktur, pracovních týmů a tvorbou kompetenčních modelů. V této části jsou zpracovány objasnění základních pojmů, jako je popis maticové organizační struktury, definice pojmu tým, definice pojmu kompetence, její složky a druhy, definice kompetenčního modelu, možnosti jeho využití a postup vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí projektu v softwarové společnosti.

V praktické části jsem provedl aplikaci teoretických poznatků na tvorbu kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí projektu v softwarové společnosti. V úvodní části práce jsem popsal softwarovou společnost, její historii, produkty, služby, segmenty trhu, na které se zaměřuje a organizační strukturu. V následujících kapitolách jsem popsal stávající stav v softwarové společnosti, který se vztahoval k maticové organizační struktuře a týmu. Nakonec následovala nejnáročnější část mé magisterské diplomové práce, která vyžadovala spolupráci ostatních zaměstnanců naší softwarové společnosti, kteří mají o pozici vedoucího projektu největší povědomí, nebo jsou na této pozici v současné době úspěšní. Hlavní pozornost byla věnována co nejpřesnějšímu určení klíčových znalostí a dovedností pracovníka na pozici vedoucího projektu tak, aby mohly být stanoveny co nejpřesnější a nejpravdivější požadavky na tuto pracovní pozici, na základě kterých mohl být následně vytvořen kompetenční model.

Výstupem této části práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí projektu v softwarové společnosti. Na základě tohoto modelu byl aktualizován popis pracovního místa pro tuto pozici. Vytvořený kompetenční model bude softwarová společnost uplatňovat při personálním výběru vhodných uchazečů na tuto pracovní pozici, přesunu pracovníků na tuto pozici v rámci společnosti a v oblasti jejich hodnocení a odměňování.

Zhotovení kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí projektu bylo cílem mé práce a tohoto cíle se mi podařilo dosáhnout. Díky jeho vytvoření bude mít softwarová společnost možnost vybírat vhodné pracovníky na pozici vedoucí projektu, což jí mimo jiné umožní zkvalitnit své služby, posílit své postavení na trhu a být konkurenceschopnější.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Bc. Jiří Šuppler

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Kompetence v maticové organizační struktuře

Počet znaků: 102 393

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 26

Klíčová slova: maticová organizační struktura, tým, kompetence, kompetenční model, klíčové kompetence, rozvoj kompetencí, vedoucí projektu

Cílem mé magisterské diplomové práce je identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníka softwarové společnosti na pracovní pozici vedoucí projektu. Dle získaných teoretických poznatků provedu návrh metodiky tvorby kompetenčního modelu a následně navrhnu kompetenční model pro pozici vedoucí projektu v softwarové společnosti.

V teoretické části magisterské diplomové práce nejprve definuji pojem maticová organizační struktura, definuji pojem tým, provedu definici pojmu kompetence, její složky a druhy kompetencí, definuji kompetenční model, možnosti jeho využití a postup při tvorbě kompetenčního modelu.

V praktické části magisterské diplomové práce aplikuji teoretické poznatky na vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí projektu v softwarové společnosti.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O. *CIO a podpora byznysu s případovými studiiemi CIO v ČR a SK*. Praha: Grada Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-4050-8

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

FOLWARCZNÁ, I., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi – Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-2009-8

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

ISBN 80-247-1764-6

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*.

1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008.

ISBN 978-80-86723-54-9

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

2010. ISBN 978-80-247-2914-5

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence.*

*Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

ISBN 80-247-0698-9

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004.

ISBN 80-7179-884-3

VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích – teorie a praxe*

*projektování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3046-2

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer

ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5

HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol. *Vývojové tendence*

*velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011.

ISBN 978-80-7400-198-7

SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3609-9

FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1699-2

PETERS-KÜHLINGER, G., FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2

Poskytujeme IT řešení a služby dostupné z webových stránek společnosti [cit. 25. 10. 2011]

Organizační struktura dostupné z webových stránek společnosti [cit. 25. 10. 2011]

Maticová organizační struktura dostupné z www:

<http://managementmania.com/maticova-organizacni-struktura> [cit. 7. 11. 2011].

## **Přílohy**

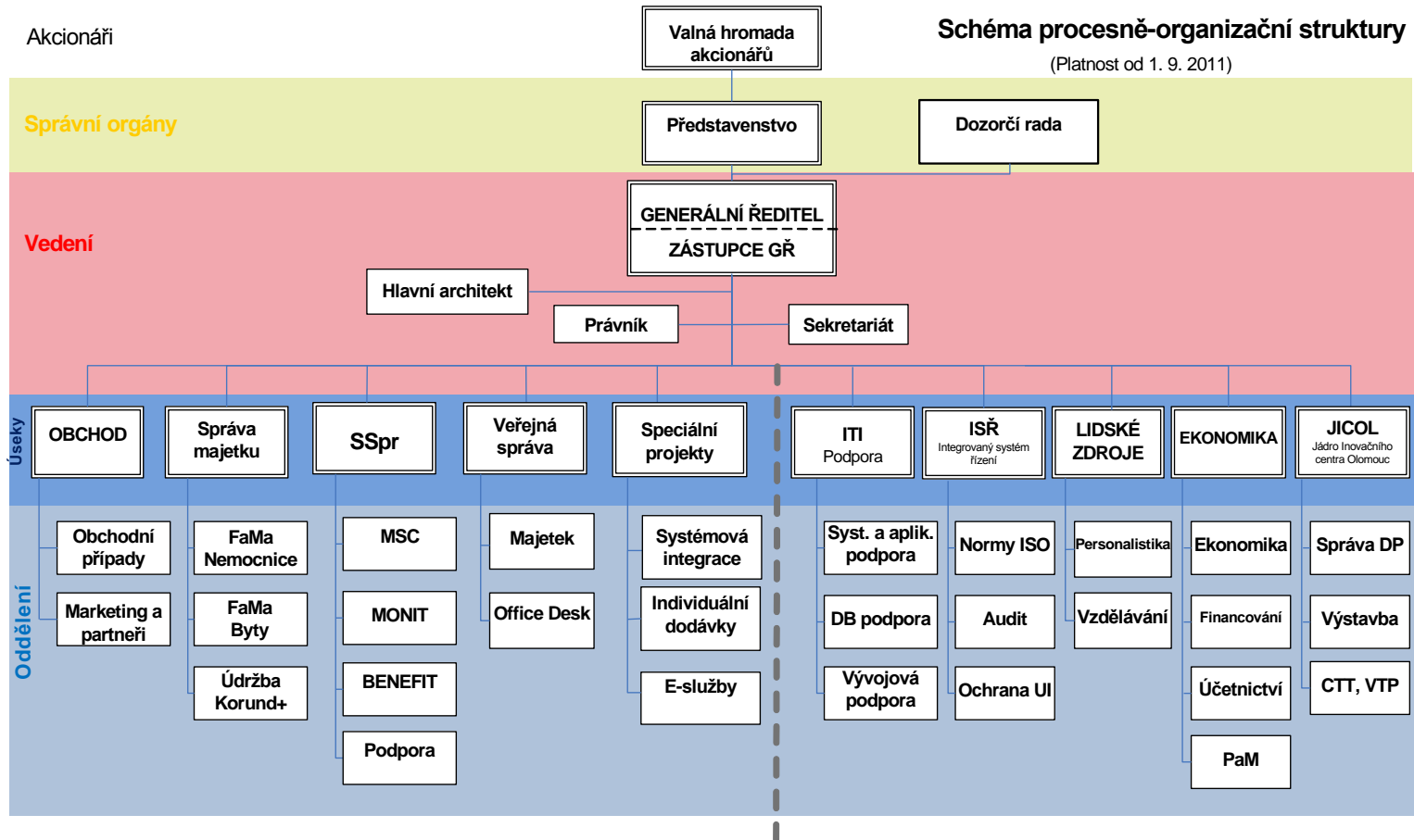
Příloha č. 1. – Organizační struktura softwarové společnosti

Příloha č. 2. – Dotazník

Příloha č. 3. – Popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“

Příloha č. 4. – Aktualizovaný popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“

**Příloha č. 1. – Organizační struktura softwarové společnosti**





## ***Příloha č. 2. – Dotazník***

Dobrý den, prosím Vás o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který obsahuje projevy chování pracovníka na pozici vedoucího projektu. Žádám vás o ohodnocení důležitosti jednotlivých projevů chování, jež jsou podle vás důležité pro úspěšnou práci vedoucího projektu. Každou položku v tabulce ohodnoťte prosím číslem na stupnici 1 – 4 (1 = velmi důležité, 4 = zcela nedůležité). Pokud budete mít pocit, že soupis projevů chování pro vedoucího projektu je neúplný, můžete chybějící projev chování doplnit na konci dotazníku. Děkuji za spolupráci.

<b>Projev chování vedoucího projektu</b>	<b>Důležitost (1 – 4)</b>
Má technické znalosti v oblasti ICT (Information and Communication Technologies)	1,6
Má analytické znalosti v oblasti vývoje software	1,3
Má znalosti z oblasti implementace software	2,1
Dodrжуje časové termíny	1,7
Umí jednat s podřízenými	1,4
Má ekonomické znalosti	2,1
Dokáže reagovat na námítky	1,7
Je schopen vést jednání se zákazníkem	1,4
Dokáže vyhledat novou obchodní příležitost	2,8
Dokáže najít správné argumenty	1,6
Umí delegovat pracovní úkoly	1,3
Umí připravit cenovou nabídku	1,8
Nevystupuje agresivně	1,7
Má reprezentativní chování	2,2
Má ochotu se vzdělávat	2,0
Dokáže vzít názor ostatních	2,1
Má základní znalosti v pracovně právních vztazích	2,4
Dokáže plánovat úkoly k úspěšnému dosažení cíle	1,2
Je důsledný	1,8
Umí odhadnout časovou náročnost pro splnění úkolu	1,1
Dokáže přijímat kritiku	2,6
Umí určovat priority	1,3
Má prezentační dovednosti	2,1

Umí posoudit rizika daného úkolu	1,9
Dovede přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí	1,7
Nepropadá panice v krizových situacích	1,4
Umí komunikovat v anglickém jazyku	3,1
Ovládá gramatiku a pravopis českého jazyka	1,2
Má přehled o konkurenci	3,2
Podporuje inovaci	2,4
Má přehled o nových produktech společnosti	2,6
Má přehled v problematice objektového modelování	1,8
Orientuje se v interních procesech společnosti	2,8
Má přehled v obchodně smluvní problematice	2,2
Plní své povinnosti odpovědně	1,4
Upřednostňuje firemní zájmy nad svými	2,1
Umí motivovat své podřízené k dosažení cíle	1,5
Komunikuje nahlas a zřetelně	1,9
Umí srozumitelně vysvětlit podstatu problému	1,7
Umí efektivně využívat lidské zdroje	1,2
Dokáže převzít pozitivní zkušenosti od ostatních	2,6
Má dostatečnou předvídavost	2,1
Má kultivovanou neverbální komunikaci	2,3
Dodržuje firemní kulturu	1,7
Dodržuje osobní hygienu	1,5
Dokáže se zapojit do řešení problémů	2,2
Umí naslouchat spolupracovníkům	2,0
Udržuje formální i neformální kontakt se zákazníky	1,8
Klade důraz na splnění cílů společnosti	2,3
Zná příkazy pro manipulaci s daty v databázích	1,9

### Příloha č. 3. – Popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“

#### VEDOUcí PROJEKTU

<b>Identifikace:</b>	
<b>Předmět práce:</b> Vedoucí projektu odpovídá za celý projekt (za zakázku). Řídí zakázku a stará se o administrativu a finanční řízení projektu.	
<b>Činnosti:</b> a) Řídí pracovní proces v týmu b) Plnění úkolů týmu c) Plánování, sledování, vyhodnocování a řízení činností týmu d) Řízení projektu podle metodiky a směrnic SŘJ e) Přidělování práce jednotlivým členům týmu f) Sledování a hodnocení činností členů týmu g) Koordinace spolupráce s ostatními týmy v úseku h) Vystavování podkladů pro fakturaci za práci týmu i) Hodnocení, profesní zařazení a kariérové plány pracovníků týmu j) Zpracování podkladů pro měsíční odměňování pracovníků týmu k) Připomínkování personálních plánů l) Účastní se přijímacích pohovorů při náboru nových pracovníků m) Zadává požadavky na zajištění vzdělávání n) Účastní se jednání úseku o) Ukončení projektu	<b>Typ a stálost pravomoci:</b> - provádí dle potřeby - zodpovídá - provádí dle potřeby - zodpovídá - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - provádí dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby
<b>Technické vybavení:</b>	
PC, tiskárna, mobilní telefon	
<b>Požadavky na vykonavatele:</b>	
<b>Kvalifikační požadavky:</b>	
<b>Vzdělání:</b> Vysokoškolské vzdělání	
<b>Praxe:</b> 2 roky	
<b>Další kvalifikační požadavky:</b> Znalost SW technik: MS Office a MS Project	
<b>Osobnostní požadavky:</b>	
a) Organizační schopnosti b) Systematičnost c) Komunikační dovednosti	
<b>Další požadavky:</b>	
Nejsou stanoveny	
<i>Pozn.: Generální ředitel má právo některé z požadavků prominout.</i>	

Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že je seznámen s profilem své role.

V Olomouci dne .....

Podpis zaměstnance .....

**Příloha č. 4. – Aktualizovaný popis pracovní pozice „Vedoucí projektu“**

**VEDOUcí PROJEKTU**

<b>Identifikace:</b>	
<b>Předmět práce:</b> Vedoucí projektu odpovídá za celý projekt (za zakázku). Řídí zakázku a stará se o administrativu a finanční řízení projektu.	
<b>Činnosti:</b> a) Řídí pracovní proces v týmu b) Plnění úkolů týmu c) Plánování, sledování, vyhodnocování a řízení činností týmu d) Řízení projektu podle metodiky a směrnic SŘJ e) Přidělování práce jednotlivým členům týmu f) Sledování a hodnocení činností členů týmu g) Koordinace spolupráce s ostatními týmy v úseku h) Vystavování podkladů pro fakturaci za práci týmu i) Hodnocení, profesní zařazení a kariérové plány pracovníků týmu j) Zpracování podkladů pro měsíční odměňování pracovníků týmu k) Připomínkování personálních plánů l) Účastní se přijímacích pohovorů při nábore nových pracovníků m) Zadává požadavky na zajištění vzdělávání n) Účastní se jednání úseku o) Ukončení projektu p) Příprav obchodních smluv q) Vytváření analýz požadavků zákazníků r) Testování realizovaných úprav s) Vedení obchodních jednání t) Vytváření plánů fakturace u) Vytváření obchodních nabídek	<b>Typ a stálost pravomoci:</b> - provádí dle potřeby - zodpovídá - provádí dle potřeby - zodpovídá - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - provádí dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - spolupracuje dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - provádí dle potřeby - zodpovídá - spolupracuje dle potřeby
<b>Technické vybavení:</b>	
PC, tiskárna, mobilní telefon	
<b>Požadavky na vykonavatele:</b>	
<b>Kvalifikační požadavky:</b>	
<b>Vzdělání:</b> Vysokoškolské vzdělání	
<b>Praxe:</b> 2 roky	
<b>Další kvalifikační požadavky:</b> <i>Znalost SW technik:</i> MS Office a MS Project	
<b>Osobnostní požadavky:</b>	
a) Organizační schopnosti b) Systematičnost c) Komunikační dovednosti	
<b>Další požadavky:</b>	
Nejsou stanoveny	
<i>Pozn.: Generální ředitel má právo některé z požadavků prominout.</i>	

Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že je seznámen s profilem své role.

V Olomouci dne .....

Podpis zaměstnance .....