

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

KOMPETENČNÍ MODEL PROJEKTOVÉHO MANAŽERA
COMPETENCY MODEL OF PROJECT MANAGER

Bakalářská diplomová práce

Autor: Jana Kaněvová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2016

Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika v profilaci na personální management
(ANDBAK)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KANĚVOVÁ Jana	Starobranská 249/20, Šumperk	F120720

TÉMA ČESKY:

Kompetenční model projektového manažera

TÉMA ANGLICKY:

Competency model of project manager

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Vytvoření kompetenčního modelu projektového manažera

1. Konkretizace cíle

Cílem práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera v prostředí konkrétní strojírenské společnosti.

2. Návrh postupu řešení

A. V rámci teoretické části se budu zabývat terminologickým ukotvením pojmů z oblasti kompetenčních modelů a jejich tvorby a z oblasti projektového řízení.

B. V navazující části bude vytvořen kompetenční model projektového manažera konkrétní společnosti prostřednictvím dotazování zainteresovaných osob a analýzou interní organizační řídicí dokumentace s vazbou na uvedenou pozici.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání [online]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. [cit. 2016-01-23]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Čestné prohlášení

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „Kompetenční model projektového manažera“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 30. 9. 2016.....

Podpis .....

Poděkování

Děkuji doc. Mgr. Janě Poláchové Vašátkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za poskytování odborných rad a připomínek.

Také děkuji vedení a zaměstnancům společnosti, pro niž byl kompetenční model zpracován, za aktivní přístup a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	3
1 Kompetence	4
1.1 Kompetence a učení	4
1.2 Struktura kompetence.....	7
1.3 Druhy kompetencí	9
1.4 Životní cyklus kompetencí	11
2 Kompetenční model.....	14
2.1 Druhy kompetenčních modelů	15
2.2 Funkční kompetenční model	16
2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	16
2.4 Přínosy kompetenčního modelu	17
2.5 Kompetentní pracovník	19
3 Kompetenční přístup ve vedení organizací	20
3.1 Kompetenční pravidlo	21
4 Projektový management	22
4.1 Projektový manažer.....	23
4.2 Projektový organizační tým	25
5 Metodologie tvorby kompetenčního modelu.....	27
5.1 Přípravná fáze.....	27
5.2 Fáze získávání dat	27
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	28
5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.....	28
5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu	29
6 Tvorba kompetenčního modelu projektového manažera	30
6.1 Fáze získávání a analýzy dat.....	33
6.2 Tvorba a ověření kompetenčního modelu.....	34

6.3	Diskuze.....	41
	Závěr	43
	Anotace / Summary.....	44
	Seznam pramenů a literatury.....	45
	Seznam zkratk	47
	Seznam tabulek a grafů	48
	Seznam příloh	49

Úvod

Obsahu mé bakalářské práce předcházelo poměrně dlouhé zvažování. Měla jsem vizi zpracovat téma s praktickým využitím. V rozhodování mi nakonec pomohla současná situace ve společnosti, ve které pracuji již dvanáct let a jejíž prostředí důvěrně znám.

Pro potřeby své bakalářské práce, s ohledem na utajení strategie a udržení konkurenční výhody této společnosti, nebudu používat její pravý název, nahradím ho univerzálním označením „Společnost XYZ“.

Společnost XYZ má dlouhou historii, přes 60 let působí v oblasti dopravního strojírenství a za tuto dobu si vybudovala výbornou reputaci. V posledním období však došlo k zhoršení kvality společností dodávaných produktů, a v návaznosti na tuto skutečnost se její projekty dostávaly do termínových skluzů. Společnosti hrozí nejen ztráta jejího renomé, ale i snížení zisku možným úbytkem zakázek. Z pohledu společnosti se v této situaci jeví jako stěžejní práce projektových manažerů a jejich týmů, kterým bude nutné věnovat zvýšenou pozornost a zaměřit se na posílení a rozvoj jejich schopností a dovedností. Společnost se proto rozhodla ohodnotit schopnosti a dovednosti svých projektových manažerů na základě odpovídajícího kompetenčního modelu, poté definovat kompetence, které bude nutné rozvíjet. Společnost XYZ takovým kompetenčním modelem prozatím nedisponuje, proto začala vznikat tato bakalářská práce. Jejím cílem je na základě analýzy teoretických poznatků a empirického šetření navrhnout kompetenční model pro konkrétní pozici projektového manažera v prostředí dané společnosti. Jelikož tato dlouhodobě využívá materiály poskytované Národní soustavou povolání, vyslovila požadavek, aby vytvořený model odrážel kompetenční model pro tuto pozici definovaný Národní soustavou povolání a byl přizpůsoben specifikům společnosti.

Výstupem bakalářské práce tedy bude výše uvedený kompetenční model. S ohledem na stanovený rozsah práce si nekladu vyšší ambice. Realizace dalšího využití kompetenčního modelu pro zhodnocení kompetencí jednotlivých projektových manažerů a nastavení jejich rozvojových plánů je již zcela v rukou Společnosti XYZ. Téma bakalářské práce tak reflektuje obor andragogiky v profilaci na personální management.

Bakalářská práce je členěna do 6 hlavních kapitol a 20 podkapitol.

1 Kompetence

1.1 Kompetence a učení

Krátkým pojednáním bude poukázáno na vztah andragogiky k prosperitě organizací. Úspěšnost organizací je podle Michaela Armstronga (2007, s. 31), anglického odborníka a badatele v oblasti managementu a lidských zdrojů, dána lidmi, kteří v nich pracují a tvoří jejich lidský kapitál. Právě lidé v organizacích pracující jsou ti, kteří jsou schopni učení, změn, inovací a kreativity a zajišťují tak přežití a úspěch organizace (Bontis a kol. in Armstrong, 2007, s. 31). Pro organizace je proto životně důležité lidský kapitál udržovat a zvyšovat mimo jiné prostřednictvím řízení znalostí a programů vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007, s. 52). Z uvedeného lze vyvodit propojení a přínos andragogiky pro organizace, pro jejich úspěšné působení v podnikatelském prostředí.

Podrobné rozebrání tématu učení najdeme v publikaci Františka Hroníka (2007, s. 30-32) „*Rozvoj a vzdělávání pracovníků*“. Učení definuje jako rozvoj, kterým je dosahováno přetrvávající a efektivní změny v duševních činnostech, tedy ve vědění a v konání. Dále vysvětluje rozdíl a vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním. Jak je již výše uvedeno, učení je podle Hroníka změna zahrnující nové vědění a konání. Rozlišuje dva druhy učení, kdy se lidé učí spontánně, během života, mnohdy aniž by si to sami uvědomovali, a záměrně, organizovaně. Rozvoj je definován jako učením dosažená změna, jíž je dosahováno pomocí rozvojových programů obsahujících záměr. Vzdělávání vidí Hroník jako jeden ze způsobů učení, jedná se o jeho organizovaný a institucionalizovaný způsob. Hroník usuzuje, že podstatné věci se v životě učíme spontánně a tomuto učení pak dáváme směr a cíl organizovaným učením. Také v organizacích se lidé při práci učí ve velké míře spontánně. Zde je nutné zmínit, že ve Společnosti XYZ prozatím probíhalo minimum organizovaného - záměrného učení; projektoví manažeři se učili spíše spontánně, v průběhu své práce od kolegů. Často cestou pokusu a omylu, jak popisuje Hroník (2007, s. 33) a zároveň uvádí, že se v současnosti jedná „*o nejrozšířenější přístup ve firemním vzdělávání*“.

Tento náhled má i Folwarczná (2010, s. 52-54), která připomíná Rogersovo zkušenostní učení coby soudobou metodu rozvoje jedinců - učení akcí. Podstatou je dosažení změny učením ze zkušeností, spoluprací na různých projektech v malých učících se skupinách. Folwarczná také vyzdvihuje přínos Malcolma Knowlese v oblasti vzdělávání dospělých, který účinné procesy učení dospělých zastřešil názvem

andragogika a vytyčil její hlavní principy. Jeho úvahu je možné stručně shrnout do konstatování, že dospělí se učí proto, aby mohli něco udělat, dosáhnout lepších výsledků, zlepšit si kvalitu života. Knowlese také připomínají ve své publikaci Prokopenko, Kubr a kolektiv (1996, s. 43) s tím, že jeho zásluhou došlo k vnímání rozdílu mezi vzděláváním dětí a dospělých, proto název andragogika, jasné odlišení od pedagogiky.

Nad neutěšeným stavem vzdělávání ve firmách se pozastavuje Jiří Plamínek (2010, s. 54), který hledá příčiny a vyzývá k diskuzi. Vedle zmínky o mladých a nezralých vědách, které zkoumají člověka a jeho chování a nejsou prozatím dostatečným vodítkem pro zlepšení stavu, vidí příčiny také v tom, že společnosti jako zadavatelé neumí definovat obsah vzdělávání. Podle mínění Plamínka (tamtéž, s. 60) je důležité, aby nositel požadavku měl jasno v tom, co přesně v danou chvíli společnosti nejvíc pomůže. Dodavatel vzdělávání pak bude schopen dát adekvátní nabídku v čase, kvalitě a finančních možnostech zadavatele. Stejného názoru je také Hroník (2007, s. 73), který tvrdí, že na základě funkčního kompetenčního modelu organizace rozvíjí patřičné kompetence a tím řídí svou výkonnost. Model totiž vytváří kritéria pro definování rozvojových potřeb, mezer a možností. Plní i další funkci, a to při vyhodnocování efektivity rozvoje.

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 14) připomínají rok 1973, kdy vyšel významnému americkému psychologovi D. McClellandovi článek, ve kterém vyzýval, aby při výběru uchazečů bylo upuštěno od pouhého posuzování inteligence a naopak přikročeno k posuzování jejich kompetencí. Zřejmě netušil, že tím, mimo jiné, dává podnět pro vznik řízení organizací založeného na kompetenčním přístupu. Zájem o kompetence a jejich rozvoj vyvolaly také změny v podnikatelském prostředí a ve způsobu realizace byznysu.

Časem vyvstala nezbytná potřeba terminologicky ukotvit pojem kompetence. Obecně se totiž pracuje s dvěma významy. Kompetence chápána ve smyslu schopností a kompetence chápána ve smyslu pravomocí, což potvrzují mnohé práce různých autorů z oblasti teorie a praxe managementu a řízení lidských zdrojů. Kubeš, Kurnický, Spillerová (tamtéž, s. 14) vysvětlují, že pojem kompetence má v české terminologii dva významy. „*Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci).*“ (tamtéž, s. 14). Pomocí kompetence je pak vymezen rozsah působnosti, povinností, pravomocí a odpovědností instituce nebo jednotlivce náležejícího k instituci. Kompetenci v tomto slova smyslu

přiděluje jedinci instituce. „*Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.*“ (tamtéž s. 15). Ovšem mimo odborné kruhy tato vymezení vyvolávají nejasnosti. Zmínění autoři se odvolávají například i na anglický výkladový slovník, v němž jsou pod hesly *competence* a *competent* (někdy *competency*) uvedeny významy být schopen něco udělat, schopnost, mít určité schopnosti a vědomosti; dále však i význam úředního oprávnění.

Bartoňková (2010, s. 84-85) odkazuje například na práce Armstronga a Hroníka, kteří pracují s pojmem kompetence při tvorbě kompetenčních modelů a rozlišují je. Jak již bylo uvedeno, výrazy *competence* a *competency* mají v anglickém jazyce stejný význam, pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak představují schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Stejně si význam těchto slov vykládá i český jazyk. Potíže vyvstávají ve chvíli, kdy se různí autoři snaží pojmy specifikovat více do hloubky a připisují jim různé obsahy. Pro přehlednost následuje krátké shrnutí. Výraz *competency* je v pojetí uvedených autorů vnímán jako schopnost chování, tedy schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům pracovní pozice. Jedná se o měkké dovednosti, které odlišují efektivní výkon od neefektivního. Výraz *comptence* můžeme přirovnat k výrazu kvalifikace, jedná se tedy o to, co musí být člověk schopný dělat na konkrétní pozici, aby dostal standardům očekávaného výkonu a výsledků. Zde se jedná o tvrdé dovednosti a pojem se vztahuje k oblasti práce a pracovního místa, pro něž je člověk způsobilý, jež je oprávněný vykonávat - čili má odbornou kvalifikaci.

Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 15) zmiňují, že pokud máme jednoduše postřehnout rozdíl v chápání pojmů kompetence - pravomoc a kompetence - schopnost, pak je možné konstatovat, že v prvním případě se jedná o něco, co přichází z externího prostředí, něco, co je externím prostředím jednotlivci dáno. Zvyšování kompetencí je pak záležitostí externího prostředí. V případě druhém se jedná o kvalitu interního prostředí, tedy o vnitřní kvalitu jednotlivce, která je dána osobnostními vlastnostmi, vzděláním a zkušeností. Jedná se o schopnosti, znalosti a dovednosti, které jednotlivec může dále rozvíjet. Zvyšování kompetence je zde plně v rukou jednotlivce. V manažerském prostředí se většinou jedná o komplexní schopnosti a další dispozice, které umožňují manažerům dosahovat výsledků a cílů. Podstatné pro tuto práci jsou kompetence ne ve významu pravomocí, nýbrž ve významu schopností vykonávat určitou činnost a dosahovat požadovaných výsledků. Jako mnoho dalších odborníků

Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 26) poznamenávají, že na přesném vymezení definice kompetence se odborníci neshodují. V literatuře a odborných úvahách se objevují pohledy, které jsou si různě blízké, bohužel však také různě vzdálené. V obecné rovině se většina autorů shoduje, že kompetenci je možné definovat „*jako schopnost nebo způsobilost chovat se určitým způsobem.*“ (tamtéž, s. 26). Zároveň, že tato schopnost nebo způsobilost bude manifestována chováním jedince.

V definování kompetence jdou více do detailu Fišer a Plamínek (Fišer, Plamínek 2005, s. 17), kteří kompetenci vždy vztahují ke konkrétním vykonávaným úlohám a vnímají ji „*jako souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů).*“ (tamtéž, s. 17). Velmi srozumitelně a výstižně popisují kompetenci vztahenou k práci manažera Prokopenko, Kubr a kolektiv (1996, s. 23). Z jejich pohledu se jedná o „*schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.*“ (tamtéž, s. 23). Jako poslední bude uvedena často používaná definice Františka Hroníka (2007, s. 61-62), která koresponduje s předchozími: „*Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“ (tamtéž, s. 61). Podle Hroníka je možné pozorovat ve vzorku chování více různých kompetencí za předpokladu, že je vzorek časově a logicky ohraničen určitou částí chování. Hroník v kompetenci sleduje výsledek práce a způsob, jakým bylo výsledku dosaženo.

S odkazem na zmíněné definice lze sumarizovat. Kompetence je možné definovat pomocí lidského potenciálu a chování směřujícího k požadovanému výsledku, tedy výkonu. Lidský potenciál zahrnuje schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, které se projeví v pozorovatelném chování. S ohledem na cíl bakalářské práce je možné konstatovat, že definováním potřebných schopností, znalostí apod. v kompetenčním modelu projektového manažera Společnosti XYZ bude možné následně ohodnotit jeho potenciál a dosavadní úroveň kompetencí z projevů chování, a dále je rozvíjet k požadované úrovni.

1.2 Struktura kompetence

Podle Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 30-31) nejsou odborníci jednotní ani v tom, čím je kompetence tvořena. Odrazovým můstkem při hledání struktury kompetence je kvalitní výkon jedince, který dosahuje vytyčených výsledků a cílů na vynikající úrovni. Stanovením úrovně kompetencí určitého jedince je dle Kubeše,

Kurnického, Spillerové možné predikovat jeho myšlení a chování v určitých situacích. Je možné takto usuzovat na základě pěti složek osobnosti, které tvoří kompetenci. Jedná se o (tamtéž, s. 30-31)

- motivy – vnitřní pohnutky, pro kvalitní výkon jedince je důležitá silná motivace k aktivitám;
- rysy – charakteristické složky osobnosti vedoucí ke stálým reakcím na situace a na informace, např. temperament, sebekontrola;
- vnímání sebe samotného – důvěra v sebe sama a v podání vysokého výkonu, dosažení cíle, sebevědomí;
- vědomosti;
- dovednosti.

Titíž autoři sestavili hierarchický model struktury kompetence, který zahrnuje základní stavební kameny v podobě osobnostních předpokladů, znalostí, dovedností, zkušeností, dále důležitou motivaci použít svůj potenciál k efektivnímu plnění úkolů, a samozřejmě vše zastřešuje manifestované chování jedince (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 28). Bartoňková (2010, s. 87) s využitím hierarchického modelu Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 28) říká, že projevy kompetencí odrážejí elementy lidského kapitálu. Vypočítává kapitál lidský, strukturní a zájmový/společenský. Fišer, Plamínek (2005, s. 27-28) definují složky kompetence jednodušeji, srozumitelněji. Kompetence vidí jako dualitu mezi výkonem a zdrojem, přičemž lidské zdroje představují potenciál k výkonu a lidská práce skutečný výkon.

Vzhledem k tomu, že tématem práce je kompetenční model projektového manažera, je vhodné zmínit základní složky manažerské kompetence uváděné Kovácsem (2009, s. 18-19) v jeho díle „*Kompetenční manažer procesu*“. Jsou to

- znalosti;
- zkušenosti;
- povahové rysy;
- postoje;
- dovednosti.

Uvedené složky považuje Kovács za univerzální, protože všechny zásadně ovlivňují výkon a jsou přítomny u většiny činností vykonávaných manažery. Jsou vzájemně nezastupitelné. Nyní blíže k jejich obsahům.

- Znalosti jako soubor informací využívaných ze širokého spektra oblastí od ekonomického a manažerského prostředí přes vlastní organizaci až po oblasti společenské a politické.
- Zkušenosti jako zdroj poznatků, které vznikají v průběhu činností. Znamenají, že manažer je schopen a ochoten učit z praktických zkušeností a ty pak využívat při vlastním výkonu.
- Povahové rysy vnímané jako relativně stálé vlastnosti, které se projevují v chování a jednání člověka a které jsou pro výběr na manažerskou pozici důležité. Kovács uvádí například rozhodnost, sklon přebírat iniciativu, pružnost a další.
- Postoje jako ustálené způsoby reagování, projevují se připraveností plnit úkoly a cíle a jsou měřítkem hodnot manažera.
- Dovednosti jako schopnosti provádět určité činnosti, používat znalosti, osobní dispozice a postoje v pracovním prostředí. Hlavní dovednosti podle Vodáčka a Vodáčkové jsou (Vodáček a Vodáčková, 2001 in Kovács 2009, s. 18-19):
 - odborně technické dovednosti;
 - analytické a koncepční dovednosti;
 - manažerské procesní a organizační dovednosti;
 - dovednosti v mezilidských vztazích na pracovišti.

1.3 Druhy kompetencí

Ve všech pojednáních je možné vysledovat obdobné dělení na kompetence základní a kompetence směřující k výkonu, respektive k nadprůměrného výkonu. Pomocí druhů kompetencí je možné odlišit pracovníky průměrné, dosahující průměrných výsledků, u nichž budou kompetence na úrovni dostačující, od pracovníků s nadprůměrnými výsledky, kteří jsou nositeli nadprůměrných kompetencí vysokého výkonu (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 31-32).

Po celou dobu vývoje tématu kompetencí se jejich dělení vztahuje k použití v praxi. Rozlišujícím faktorem je zde úroveň výkonu. Jestliže mají kompetence zajišťovat základní způsobilost k výkonu pozice a k plnění úkolů, pak hovoříme

o kompetencích základních či prahových (Spencer a Spenser 1993 in Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 30-31). Úkolem základních kompetencí je určit jedince, kteří budou všeobecně schopni standardního výkonu napříč profesemi. Jedná se o minimální požadavky na charakteristiky daného jedince, o vědomosti a dovednosti vztahující se ke konkrétní pozici a úkolu a jsou měřitelné. Skladba základních kompetencí se může měnit v závislosti na hierarchii pozice jedince. Nezaručují však, že jedinec bude úspěšný v nestandardních, náročných situacích (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 31-32). V duchu základních kompetencí, tedy minimálních požadavků na práci manažerů, vypočítává Kovács (2009, s. 19) znalosti a dovednosti nezbytné pro samotný výkon práce manažera. Uvádí „*plánování, organizování, koordinování, rozhodování, delegování, hodnocení výkonnosti, motivování a odměňování, kontrolování atd.*“ (tamtéž, s. 19).

Má-li jedinec dosahovat nadprůměrných výkonů, pak hovoříme o kompetencích vysokého výkonu (Schroder 1989 in Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 32), nebo o kompetencích odlišujících (Spencer a Spenser 1993 in Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 32). Úspěšný jedinec se tedy od průměrného liší skladbou kompetencí, disponuje kompetencemi vysokého výkonu, které jsou nadstavbou kompetencí základních. Jedná se o soubor osobnostních charakteristik, které jedinci zajišťují nadprůměrný výkon. Tvoří je motivy, rysy, dovednosti, vnímání sebe samého, své sociální role, a vědomosti. Většinou se jedná právě o osobnostní charakteristiky, které jsou obtížně měřitelné (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 31-32). V pojetí Bartoňkové (2010, s. 91-92) jsou kompetence vedoucí k vysokým výkonům a odlišující průměrné pracovníky od nadprůměrných nazývány kompetencemi individuálními. Řadí sem znalosti, dovednosti a schopnosti, které mohou mít všichni zaměstnanci podniku a které zároveň může každý zaměstnanec v motivujícím prostředí rozvíjet a stoupat tak mezi kompetenční elitu. Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 33) míní, že v současné velmi hektické době, době globalizace trhu, tvrdé konkurence a neustálých změn, kdy se firmy snaží udržet si své postavení na trhu a obstát v konkurenčním prostředí, je nutné, aby kladly důraz především na kompetence vysokého výkonu. Je to důležitý předpoklad jejich úspěšnosti.

V odborné literatuře i v praxi se objevují kompetence označované jako generické. Nejsou vázány na konkrétní pozici a úkol. Jsou to kompetence, které jsou nutné k výkonu obecně, napříč pozicemi a úkoly (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 31). Jak doplňuje Bartoňková (2010, s. 88), je nutno najít společné kompetence

s ohledem na typ profese a role (například pro manažery, obchodní zástupce atd.), ale bez ohledu na konkrétní organizaci.

S ohledem na empirickou část práce je nutné uvést, že Folwarczná (2010, s. 31) dělí schopnosti manažerů na odborné, nazývané také jako hard skills, a jednání s lidmi, nazývané soft skills. Hard skills zahrnují odborné znalosti, dovednosti, nadání, postoje vztahující se k oblasti ekonomické, technologické, strukturální a procesní. Jako příklad uvádí finanční nebo projektové řízení. Soft skills představují především mezilidské vztahy, práce s lidmi, vztahy k jednotlivcům a skupinám v organizaci a mimo ni. Tato měkká stránka managementu, mezilidské vztahy, je označována za klíčovou pro zvládnutí vůdcovské role. Rozdělení kompetencí na měkké a tvrdé, na soft a hard skills, považují za účelné také Prokopenko, Kubr a kolektiv (1996, s. 25). Rozlišují tak mezi technickými kompetencemi a chováním a vystupováním. A obdobně jako Folwarczná specifikují technické, tvrdé kompetence jako technické znalosti, dovednosti a postoje, čítající také talent a postoje k technologickým, ekonomickým, strukturálním a dalším aspektům práce. Chování a vystupování, tedy měkké kompetence čítají práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera s interními a externími jednotlivci a skupinami. Folwarczná (2010, s. 23-25) se odkazuje na svůj výzkum vzorku manažerů působících v České republice, uskutečněný v rámci doktorské dizertační práce, z něhož vyplynula hlavní priorita rozvoje manažerů, kterou je oblast měkkých dovedností zahrnující dovednosti interpersonální (vůdcovské schopnosti, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, ovlivňování druhých). Teprve na druhém místě se objevily odborné znalosti.

1.4 Životní cyklus kompetencí

V soustavně dynamickém prostředí se mění požadavky na skladbu kompetencí vysokého výkonu, čímž je určován tzv. životní cyklus kompetencí. Skladba kompetencí se bude měnit v čase a v závislosti na požadavcích kladených na výkon organizací. Kompetence, které jsou potřebné dnes, už organizace nemusí v dalším období využívat, ztratí na významu a do popředí vystoupí kompetence jiné. Pro organizace je důležité, aby tento vývoj sledovaly a upravovaly požadavky kladené na své zaměstnance (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 41).

Pružným reagováním na změny ve vývoji podnikatelského prostředí si organizace mohou udržet důležitou konkurenční výhodu v podobě aktuálně

potřebných kompetencí svých zaměstnanců. Praxe je však odlišná, jak píše Kovács (2009, s. 23) „manažeři si potřebu nových kompetencí uvědomují naplno až tehdy, kdy začíná jejich absence při řízení procesů působit vážné problémy.“ Vzhledem k tomu, že aplikaci nových kompetencí do praxe předchází komplexní proces učení, jde o celkově náročnou proceduru, kterou nelze provést ze dne na den. Nové kompetence se osvědčí, fixují se v chování manažerů, rozvíjí se a používají do doby své nepotřebnosti a zániku, tak lze zjednodušeně popsat životní cyklus kompetencí. Kovács (tamtéž, s. 23-25) uvádí celkem čtyři situace v životě kompetencí:

- nové kompetence;
osvojování nových kompetencí je dle Kovácsa nejobtížnějším případem. Tyto situace nastávají, jestliže organizace prochází transformací a mění způsob řízení.
- rozvoj kompetence;
jedná se o rozvoj kompetencí na kvantitativně a kvalitativně vyšší úroveň prostřednictvím odborného růstu a vzdělávání, tím se prodlužuje jejich životní křivka.
- udržování kompetence;
kompetence, které se v průběhu života organizace mnohokrát osvědčily a stále zůstávají aktuální a potřebné, je nutné zachovávat. Jedná se například o motivování, řešení konfliktů atd.
- zánik kompetence;
k rychlému zániku směřují ty kompetence, které ohrožují výkonnost organizace a které organizace musí buď rychle opustit, nebo je bezprostředně nahradit kompetencemi efektivnějšími. Kovács zde uvádí například prosazování už nevyhovujících standardů výkonu, výmluvy, blokování informací atd.

Délku životních cyklů nelze stanovit, je různá, je podmíněna jejich strukturou a používáním v organizacích. Přínosy znalosti životního cyklu kompetencí a jeho aplikace do činností organizace sumarizuje Kovács (tamtéž, s. 25) v následujících aspektech. Dlouhodobé poznatky z využívání cyklu kompetencí umožňují

- rychlé reagování organizací na změny v požadovaných kompetencích zaměstnanců, vedou k efektivnímu získávání a osvojování nových kompetencí;
- srovnání struktur kompetencí českých a zahraničních manažerů ve stejných oblastech činnosti;

- udržení si konkurenční výhody prostřednictvím lidského znalostního a dovednostního potenciálu.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že pro organizace je životně důležité sledovat vývoj podnikatelského prostředí a v závislosti na vlastní strategii predikovat potřebu nových kompetencí s dostatečným předstihem tak, aby v nich mohly vyškolit své zaměstnance, kteří za předpokladu osvojení si či rozvoje požadované kompetence budou i za nových podmínek dosahovat maximálních výsledků a zaručí organizaci udržení konkurenční výhody v podobě lidského kapitálu vybaveného aktuálními kompetencemi. V opačném případě hrozí organizaci pokles a propad na trhu.

2 Kompetenční model

Progresivní organizace naplňují své strategické cíle cestou sjednocování jednotlivých procesů a zároveň efektivním řízením a rozvíjením lidských zdrojů. Využívají kompetenční modely, které ukazují, kterým směrem je vhodné podporovat a rozvíjet lidský potenciál a následně odměňovat očekávané chování a dosahování výsledků. Kompetenční modely postihují více či méně podrobně konkrétní seskupení schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a další osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné pro úspěch organizace (Kovács 2009, s. 48). V oboru strategického řízení se pomocí kompetenčního modelu uskutečňuje vertikální integrace reflektováním strategie organizace a horizontální integrace provázaností jednotlivých personálních procesů (Hroník 2007, s. 68).

Pro ukotvení pojmu kompetenčního modelu je dále uvedeno několik odborných definic.

Kovács (2009) popisuje kompetenční model následně: *„Modely kompetencí popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“* (Kovács 2009, s. 48). Stejně jako Kovács poukazuje na spojitost mezi konkrétními schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi, osobnostními charakteristikami a výkonem i další odborníci: *„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“* (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 60). Armstrong (2008, s. 46) objasňuje, že organizace sestavují systémy schopností, respektive kompetencí, které organizaci zaručí úspěch, a soudí, že tyto systémy určují jedinci, jak se má chovat v určité roli a co v ní musí znát a dělat, aby se své práce, svých úkolů zhostil dobře. Podle Hroníka (2007, s. 64-65) kompetenční modely berou v úvahu různé způsoby plnění úkolů, které vedou k dosažení vytyčených cílů. To znamená, že dva pracovníci budou volit dva různé postupy, oba povedou k očekávanému, stejnému výsledku a oba tak zajistí organizaci prosperitu. Hroník ve své definici tvrdí: *„Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“* (tamtéž, s. 65). Hroník tím říká, že ačkoli kompetenční modely určují, co je k výkonu nutné a vhodné, výběr cesty je ponechán na pracovnících.

Z výše uvedeného vyplývá, že kompetenční modely obsahují konkrétní dispozice jedince ve vztahu k požadovanému výkonu, a to v úrovních dostačujícího, průměrného a nadprůměrného dosahování výsledků. Sám pracovník si vybírá pro sebe vhodné způsoby, jimiž naplňuje cíle.

2.1 Druhy kompetenčních modelů

V odborné literatuře lze vysledovat různé druhy kompetenčních modelů, z nichž vystupují stěžejní: model ústředních kompetencí, specifický a generický kompetenční model.

Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 61-62) ve své práci rozlišují výše uvedené tři druhy modelů a doplňují, že je možné členit je podle záměru, který jimi organizace sleduje. Nyní bližší charakteristika modelů dle výše uvedených autorů:

- model ústředních kompetencí;
jednou skupinou jsou modely zahrnující charakteristiky společné a nutné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na místo a plněné úkoly, bez ohledu na vertikální či horizontální linie. Hovoříme o modelu ústředních kompetencí (tamtéž, s. 61).
- specifický kompetenční model;
druhou skupinou jsou specifické modely šité na míru konkrétní pozici a konkrétním úkolům s cílem dosáhnout nadstandardního plnění a úspěšnosti (tamtéž, s. 61).
- generický kompetenční model;
specifický kompetenční model zahrnující charakteristiky určité profese v jedné dané organizaci může využít organizace jiná. Jedná se o generické kompetenční modely, které zjednodušují aplikaci kompetenčního přístupu do praxe. Obsahují přehled vyzkoušených kompetencí, které však nezohledňují specifika dané organizace. Je však nutné uvědomit si, že čím více je model obecné povahy, tím menší je jeho účinnost. Organizacím slouží generické modely jako základy, východiska pro tvorbu modelů odpovídajících konkrétní pozici v konkrétní organizaci, kdy jsou brány v úvahu specifika organizace, místa i úkolu (tamtéž, s. 62).

K témuž dělení kompetenčních modelů se přiklání i Kovács (2009, s. 48). Druhy vznikajících a používaných kompetenčních modelů určují směřování a cíle konkrétních organizací. Ve výčtu druhů kompetenčních modelů odkazuje Kovács na Kubeše, Kurnického, Spillerovou a uvádí jejich model ústředních kompetencí. Obsahem modelu jsou „kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti aj.“ (Kovács 2009, s. 48). I další typy Kováčsem uváděných modelů jsou shodné. Generický kompetenční model a specifický kompetenční model pro úspěšné působení v konkrétní pozici konkrétní organizace mají pro organizaci významnou hodnotu, neboť jsou sladěny s její strategií (tamtéž, s. 48).

2.2 Funkční kompetenční model

Hroník (2007, s. 71-72) upozorňuje, že užitek organizaci přinese pouze funkční kompetenční model. Charakterizuje ho přidavnými jmény (tamtéž, s. 71-72):

- propojující - Hroník kompetenční model přirovnává k mostu, který propojuje strategii organizace a personální řízení;
- uživatelsky přátelský - tuto charakteristiku Hroník považuje za nejdůležitější, uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři organizace, proto je nutné vytvořit z něj jednoduchý nástroj pro vedení lidí a řízení výkonnosti;
- jednotný - neboť sjednocuje chápání kompetencí v organizaci, od jednoho základního je možné odvodit další;
- široce využitelný - je přínosem a východiskem pro výběr, hodnocení, rozvoj a odměňování pracovníků;
- sdílený - uživatelům je umožněno model poznat, pochopit a vzít ho za svůj.

2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Pro sestavování kompetenčního modelu se užívá řada přístupů. Mezi nimi dominují tři hlavní, které formulují Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 63-64). Jsou to:

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup;
- kombinovaný přístup;
- přístup šitý na míru.

Výběr přístupu určuje celá řada faktorů. Mezi jinými strategie organizace, klíčové cíle, cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, míra růstu organizace a v neposlední řadě i podmínky vnějšího prostředí. Nermalou roli zde hraje také časová a finanční náročnost, definování očekávaného přínosu projektu. Při výběru přístupů k tvorbě kompetenčního modelu je důležité zvážit jejich výhody a omezení (tamtéž 2004, s. 63-64). Toto členění přístupů přejímá ve své práci i Bartoňková (2010, s. 99-100) a charakterizuje jednotlivé přístupy:

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup;
organizace sestavuje nový kompetenční model, který by jí byl šitý na míru, tedy odrážel její specifika, strategii, poslání, kulturu, systém hodnot, atd. Hotový model si „vypůjčí“. Tento přístup je rychlý, levný, organizace totiž neprovádí průzkum pro identifikování specifikací.
- kombinovaný přístup;
vypůjčený model je modifikován konkrétní organizaci, hledají se rozdíly mezi modely a následuje upravení dle specifik firmy, v níž bude model používán.
- přístup šitý na míru;
kompetenční model je vytvářen od základu přesně podle charakteristik a potřeb organizace. Přístup šitý na míru vykazuje velké nároky na čas a dodržení metodiky. Je nutné identifikovat projevy pro nadstandardní výkon, což vyžaduje důkladné zmapování firmy i vnějších podmínek.

2.4 Přínosy kompetenčního modelu

Fišer a Plamínek (2005, str. 17-18) dospěli k závěru, že většinou vedle sebe existují dva oddělené světy organizací, svět požadavků a svět možností, které jsou velmi často v zásadním nesouladu. Vyřešení nesouladu nabízejí prostřednictvím řízení organizací dle kompetencí (Management by Competencies, dále jen MbC), které propojuje tyto dva světy jedné duality, zajišťuje jejich vývoj ve vzájemném souladu a jejich synergickou podporu. Organizace jsou posuzovány podle dosaženého výsledku, který zajišťují prostřednictvím práce lidí. Skladba a úroveň kompetencí jedince pak určují úspěch či neúspěch celé organizace. Soustředěním se na kompetence je podle Fišera a Plamínka možné řešit příčiny řady problémů organizací. Dalším plusem MbC je změna tradičního vertikálního řízení. MbC přiděluje odpovědnosti a pravomoci podle rolí a úkolů, které jsou lidmi pro organizaci vykonávány.

Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 139-148) uvádějí čtyři hlavní oblasti využití kompetenčního přístupu pro organizaci:

- výběr pracovníků;
uvedení autoři poukazují, že při výběrovém řízení se organizace doposud zaměřovaly spíše na minulost kandidáta. Ovšem výborné výsledky v minulosti na určité pozici nemusí být zárukou výborných výsledků na pozici jiné. Pro výběr pracovníků na základě kompetencí je nutné, aby organizace disponovaly validizovaným kompetenčním modelem, ze kterého při přijímacím pohovoru s uchazeči čerpá i tazatel a dokáže tak požadované kompetence během rozhovoru jasně identifikovat (tamtéž, s. 139).
- rozvoj pracovníků;
Kubeš, Kurnický, Spillerová (tamtéž, s. 141-143) upozorňují na skutečnost, že kompetenční model přesouvá odpovědnost za rozvoj zaměstnanců z personálních úseků na samotné vedoucí manažery a zároveň jim dává do rukou konkrétní a srozumitelný nástroj pro definování potřeb a cílů rozvoje podřízených jedinců.
- hodnocení;
hodnocení zaměstnanců v mnoha organizacích často probíhá podle subjektivních a obtížně měřitelných kritérií. Kubeš, Kurnický, Spillerová (tamtéž, s. 143-145) demonstrují oblasti hodnocení, ve kterých je možné s použitím kompetenčního modelu dosáhnout vyšší reálnosti. Problematické se jeví i nejednotné chápání hodnotících atributů, kdy pod určitým pojmem (např. loajalita) si každý manažer může představovat jiné chování podřízeného. I tento problém řeší kvalitně vymezené kompetence pro danou pozici.
- kariérní růst a plánování postupu;
důležitost lidského kapitálu nepodceňují strategicky smýšlející společnosti. Vědí, že jim na trhu vytvářejí jejich klíčovou konkurenční výhodu, proto plánovitě hledají a pracují s rezervami lidských zdrojů. (tamtéž, s. 145-148).

Také Kovács (2009, s. 48) podtrhuje význam přínosů modelu kompetencí pro organizace. „*Je významnou pomůckou při výběru nových manažerů, lze jej využít při návrhu tréninkových a rozvojových programů, bývá dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu aj.*“ (tamtéž, s. 48). Jak je patrné z citace, zdůrazňuje

stejně oblasti přínosů jako Kubeš, Kurnický, Spillerová. Podle Kováce (2009, s. 48) uspořádání a popis kompetencí umožňují identifikovat rozdíly mezi tím, co organizace požaduje od zaměstnanců, a tím, co v reálu dostává. Modely sjednocují výhledy organizace do budoucna, na jejich základě organizace predikuje budoucí potřeby znalostí, dovedností a jednání, které bude nutné rozvíjet a odměňovat. Zkvalitňuje řízení lidských zdrojů, integruje jednotlivé procesy a přispívá k dosahování cílů.

2.5 Kompetentní pracovník

Výsledkem práce s kompetencemi je kompetentní pracovník, který je alfou a omegou úspěchu organizace. Jak ho charakterizují odborníci?

Nad tím, co všechno bude muset splňovat kompetentní pracovník, se zamýšlí Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004 s. 27). U takového jedince jsou přítomny tři klíčové dispozice:

- vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti potřebné pro požadované chování jedince;
- jedinec v požadovaném chování vnímá hodnotu, proto je ochoten takové chování použít a vynaložit vlastní energii, tzn. je motivován žádoucím směrem;
- jedinec se pohybuje v prostředí, které podporuje využití výše zmíněného chování.

Uvedení autoři (2004) dále rozebírají, zda je možné všechny tyto aspekty rozvíjet a ovlivňovat směrem k požadovaným výkonům. Jednoznačná odpověď je u první z dispozic. Schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti je možné rozvíjet. Druhá dispozice, týkající se motivace, patří ke stabilním složkám osobnosti a ovlivňovat ji je složité. Obrovský význam pro podporu prvních dvou má dispozice třetí, vnější prostředí, které může tento rozvoj akcentovat, nebo brzdit. Dle uvedených autorů bude tedy kompetentní jedinec nositelem všech tří složek struktury kompetence (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 27).

Lze shrnout, že kompetentní pracovník je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které lze rozvíjet, dále musí být motivován, aby svůj potenciál využil. Nezastupitelnou roli hraje i prostředí organizace, která umožňuje dvě první dispozice realizovat. Jedno bez druhého není možné, uvedené aspekty tedy tvoří nedílnou součást úspěchu organizace.

3 Kompetenční přístup ve vedení organizací

V dynamicky a komplexně se rozvíjejícím podnikatelském prostředí nemohou podle Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 14-16) obstát byrokratické organizační struktury neschopné pružně reagovat. Naopak úspěšnými se stávají organizace, které jsou flexibilní, které si prostřednictvím kompetencí manažerů osvojují nové technologie a způsoby fungování a dosahují tak úspěchů. Potřeby trhu tedy přivádějí na světlo světa kompetenční přístup pro vedení organizací.

Další dva známí čeští odborníci a konzultanti v oblasti managementu, Plamínek a Fišer (2005, s. 26-27), autoři publikace „*Řízení podle kompetencí*“, při své poradenské činnosti identifikovali nejdůležitější aspekt neúspěchů organizací. Zásadní příčiny potíží odhalili v lidech, v zaměstnancích oněch organizací. Zjistili, že lidský kapitál je nejen příčinou potíží, ale zároveň i klíčovým prvkem úspěchů a vitality organizací. Při řešení problémů svých klientů neříkali lidem, jak a co mají dělat jinak, k dosažení lepších výkonů jim nedávali pracovní postupy. Vedli je cestou osobního poznání a rozvoje ke změně přístupu, znalostí, dovedností, jež jim ve finále pomohou maximalizovat vlastní pracovní výkon a organizaci tak zajistit vyšší zisky a udržení postavení na trhu. Lidé se tak stávali kompetentními pro plnění svých úkolů a rolí.

V odborné literatuře se setkáváme s pojmy kompetenční přístup a řízení dle kompetencí. Z obsahu definic jednotlivých autorů je však možné vyvodit, že pod různými názvy je vnímán obdobný obsah. Tak tomu je i u níže zmíněných definic.

Armstrong (2007, s 151), který používá pro obsah slova kompetence pojem schopnost, definuje řízení lidských zdrojů založené na schopnostech jako rozbor schopností, jehož cílem je mapování procesů řízení pracovního výkonu, získávání, výběru, rozvoje a odměňování pracovníků a jejich zlepšování. Podle Armstronga je pojem schopnost v posledním období na výsluní, protože zásadně ovlivňuje myšlení a praxi v oblasti lidských zdrojů. Zahrnuje schopnosti chování a odborné schopnosti. Již zmínění Fišer a Plamínek (2005) v uvedené publikaci „*Řízení dle kompetencí*“ používají anglický název **Management by Competencies** (a jeho zkratku MbC) a uvádějí, že jde o „*přístup k řízení firem založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět*

lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu.“ (tamtéž, s. 16).

V definici Fišera a Plamínka lze nalézt dva hlavní spojovací články, které tento způsob řízení definují. Jsou to lidské zdroje a zaměření na výkon. Dvě části jednoho celku. Řízení dle kompetencí je tedy řízení k výkonu s využitím lidských zdrojů.

Problematikou řízení dle kompetencí se ve vztahu ke strategiím firemního vzdělávání zabývá také Bartoňková (2010, s. 84) a potvrzuje úzkou vazbu mezi požadavky a možnostmi k naplnění požadavků. Vazbu vyjádřila srozumitelným konstatováním: „*Základní myšlenkou řízení podle kompetencí je sbližování požadavků firmy s možnostmi lidí, kteří v ní pracují.*“ (tamtéž, s. 84).

3.1 Kompetenční pravidlo

Fišer a Plamínek (2005, s. 68), autoři metodiky řízení podle kompetencí, dospěli na základě svých praktických zkušeností z mnoha organizací k formulaci tzv. kompetenčního pravidla. Popisuje kauzalitu mezi kompetencemi lidí a úspěchem či neúspěchem firmy. Podle tohoto pravidla lze za neúspěchy firmy hledat absenci nebo nízkou úroveň kompetencí zaměstnanců. Je nutné identifikovat konkrétní kompetenci, zaměřit se na její rozvoj u konkrétního jedince a zajistit dosažení úrovně požadované pro maximální výkon. Společně s rozvojem a posílením kompetence jde ruku v ruce i rozvoj a úspěch organizace.

Kompetenční pravidlo s odkazem na Fišera a Plamínka doporučuje ve své práci Bartoňková (2010, s. 82-83), která zde s ohledem na zaměření své práce (využití kompetenčního modelu pro vzdělávání pracovníků) akcentuje rozvoj konkrétních kompetencí konkrétního člověka prostřednictvím firemního vzdělávání.

Na základě uvedeného lze konstatovat, že kompetenční přístup umožňuje organizacím udržet si v náročném dynamickém tržním prostředí konkurenční výhodu v podobě kompetencí svých zaměstnanců a jejich prostřednictvím dosahovat úspěchů. Dále že kompetenční přístup spojuje lidské zdroje a výkon a pomáhá organizacím při řešení potíží, identifikuje příčiny, nabízí jejich odstranění cestou rozvoje kompetencí. Je tedy možné konstatovat, že byl mimo jiné definován významný přínos kompetenčního přístupu pro vitalitu organizací - řešení problémů.

4 Projektový management

Podle odborníků na projektový management, Doležala, Krátkého a Cingla (2013, s. 9), je primární zásadou projektového řízení „*řídít jako projekt akce, které projektem skutečně jsou.*“ (tamtéž 2013, s. 9) a připojují přehled aspektů, dle nichž je možné identifikovat akci jako projekt:

- jedinečnost, tzn., že se nejedná o opakovaný proces;
- vymezenost - projekt má jasné ohraničení z pohledu věcného, času, financí atd.;
- různorodost - je dána tím, že k dosažení cíle je využíváno různých činností různých lidí;
- komplexnost - řešení jsou složitá a vyžadují více porad;
- rizikovitost - vyplývající z předchozích bodů.

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 9) datují vznik projektového řízení do padesátých let minulého století, kdy se aplikovala kritická cesta při plánování a realizaci projektů v rámci různých logistických a výzkumně vývojových akcí pod vedením DuPontu a NASA. Autoři tvrdí, že projektové řízení se stalo fenoménem současnosti, kdy je projektem nazývána řada akcí, přestože zdaleka atributy projektu nenaplnují.

S definicí projektu se setkáváme v práci Newtona (2008, s. 20): „*Projekt je v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů.*“ Doplnuje, že projekt je zaměřen na výsledek za současného vymezení zdrojů, a jakmile je výsledku dosaženo, není již potřebný a je ukončen (Newton 2008, s. 20-21).

Význační tuzemští autoři věnující se managementu Cejthamr a Dědina (2010, s. 18) konstatují, že se jedná o umění, jehož cílem je, aby lidé dělali, co je třeba. Dále shledávají, že management je mimo jiné aktivizace lidských i věcných činitelů v organizaci pro zajištění jejich cílů prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. K dosahování firemních cílů používají manažeři tzv. manažerských funkcí: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrolu.

Definování projektového managementu se věnuje také Svozilová (2011, s. 12-14), která říká, že se jedná o řídicí metody a postupy používané na soubory zdrojů, kam řadí lidi a jejich práci, finance a další materiální předměty, a nazývá je projektovými zdroji. Jejich společným působením vzniká požadovaný předmět. Dynamika

podnikatelského prostředí pak určuje konkrétní firemní metodiky, které musí manažer projektu zvládnout, aby se dosáhlo očekávaného výsledku. Svozilová dále upozorňuje, že tento složitý komplex oblastí řízení není možné zjednodušovat jen na technické zvládnutí programů na podporu řízení projektů. Zahrnuje mimo jiné také znalost a použití výrobních technologií a specifických postupů dle oblasti působení, dosahování kvality výsledků, řízení nákladů a ekonomických požadavků, předvídání rizik, řízení procesů v čase, koordinace úseků práce, komunikace, budování mezilidských vztahů, motivování, řízení konfliktů a vedení členů projektového týmu. Na základě uvedeného Svozilová konstatuje, že oblast odbornosti manažera projektů je velmi široká a komplexní (tamtéž, s. 12-14).

Dalším autorem, který definuje projektový management, je Newton (2008, s. 11) a vidí ho jako soubor schopností a dovedností. Definici dále doplňuje o soubory procesů, nástrojů a metod a soudí, že „*Projektový management je formální přístup k řízení projektů.*“ (tamtéž, s. 233). Ve své práci konstatuje, že o profesionály projektového managementu je v současné době velký zájem v soukromém i veřejném sektoru. To potvrzují také Cejthamr a Dědina (2010, s. 41) zjištěním, že trendy současného trhu se zvyšujícími se nároky na uspokojování zákaznických požadavků ukazují, že ideálním řešením pro firmy je právě management založený na týmech.

4.1 Projektový manažer

V definování projektového manažera lze vycházet z formulací týkajících se pojmu manažera v jeho obecné rovině, a poté přistoupit k jeho konkrétní specifikaci.

V současné době se pojem manažer používá pro široké spektrum pozic a činností, proto je obtížné ho jednoznačně vymezit. V obecné rovině se za manažera považuje ta osoba, která při dosahování cílů organizace, v níž je zaměstnána, vykonává a organizuje různé činnosti, koordinuje aktivity ostatních lidí za efektivního využívání zdrojů. Pojem manažer se dle Folwarczné (2010, s. 14) užívá pro osoby, které jsou odpovědné za chod různých subjektů z podnikatelské a veřejné sféry, společenských nebo neziskových organizací. Manažer vede subjekty vždy pro určitého vlastníka nebo skupinu vlastníků, jimž je zodpovědný za rozvoj subjektu. Totéž potvrzuje Armstrong (2008), když píše: „*Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků.*“ (Armstrong 2008, s. 38). Hospodářová (2008, s. 12) taktéž definuje

manažera v duchu výše uvedeného, jde však více do detailu funkcí. Manažer je ten „*kdo řídí, organizuje, rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění a dosahuje výsledky*“ (tamtéž, s. 12). I při tomto vymezení si je vědoma diverzity práce této pozice a poukazuje na to, že samotná náplň práce manažerů se velmi různí, je odvislá od činnosti, organizační jednotky či úrovně pozice, kterou zastává. Také Cimbálníková (2009, s. 14) dochází k závěru, že manažer je „*jedinec, který dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím druhých lidí. Řídí procesy v organizaci, lidi a další zdroje. Má pravomoc rozhodovat (co, kdo, kdy, jak) a je plně zodpovědný za výsledky svěřené organizační jednotky.*“ (tamtéž, s. 14). Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 19) manažer vytváří maximální synergický efekt v rámci daných podmínek firmy, vytváří podmínky pro práci jednotlivců tak, aby bylo efektivně dosahováno cílů.

Posun z roviny obecné do roviny specifické přináší jednoduchá a výstižná definice projektového manažera Barkera a Cola (2009, s. 150) „*skvělý projektový manažer je takový, který dokáže soustavně dokončovat projekty.*“ Newton (2008, s. 15) označuje projektové manažerství jako „*uznávaný souhrn schopností a dovedností a projektový manažer je pracovní titul, který může nést s pýchou ten, kdo opravdu ví, co znamená.*“ (tamtéž, s. 15). Newton (tamtéž, s. 21) si tak posteskl nad skutečností, že pojem projektový manažer se dnes používá pro různé obsahy činností, které s projektovým managementem mají pramálo společného. Newtonovo pojetí vnímá projektového manažera především jako někoho, kdo nese odpovědnost za dokončení a předání všech částí projektu. Znalosti potřebné pro výkon projektového manažera se mohou lišit, společnou je však znalost postupů a metodologií projektového managementu, jak konstatuje Newton. I z jeho definice projektového manažera je možné vyvodit požadavek odpovědnosti za dokončení a předání projektu.

Barker a Cole (2009, s. 14) ve své publikaci „*Projektový management pro praxi*“ rozlišují tři základní oblasti dovedností projektového manažera. První jsou základní dovednosti projektového managementu v podobě plánování projektů, práce s riziky a problémy, řízení kvality, plánování a řízení zdrojů. Druhou skupinou jsou dovednosti související s řízením lidí, kam řadí vedení lidí, efektivní řízení porad, techniky řízení diskuzí. Poslední dovedností je poučení z projektu, neboť úkolem manažera je získat zkušenosti a využít je v dalších projektech. Požadavky kladené na manažery dále shrnují do „*Sedmi zvyků skvělých projektových manažerů*“ (tamtéž, s. 152):

- zaměřují se na řešení problémů;

- jsou otevřeni názorům druhých, reflektují rozhodnost;
- soustavně se zaměřují na zákazníky;
- vyjednávají a rozhodují ve prospěch všech účastníků;
- vyhledávají příležitosti k přizpůsobování se i rozvoji;
- jsou osobním příkladem pro ostatní.

Z analýzy předchozích textů je možné vytvořit soupis činností, které charakterizují práci projektového manažera:

- znalost postupů a metodologií projektového managementu;
- odpovědnost za dosahování cílů, výsledků, dokončování projektů;
- plánování a organizování činností a zdrojů materiálových, finančních, lidských;
- vytváření podmínek k zajištění maximálního synergického efektu;
- zajišťování efektivního využívání zdrojů;
- řízení rizik a řešení problémů;
- řízení kvality;
- koordinování;
- rozhodování;
- kontrolování;
- vyjednávání;
- řízení lidí (vedení lidí, vedení porad, vedení diskuzí);
- otevřenost názorům druhým;
- orientace na zákazníka;
- vyhledávání příležitostí k přizpůsobování se i rozvoji;
- poučení z projektu a přenesení zkušeností na další projekty.

4.2 Projektový organizační tým

Tržní prostředí přináší organizacím výzvy v podobě stále náročnějších a složitějších úkolů, k jejichž realizaci je nezbytný systémový přístup a kvalifikování odborníci. Tyto náročné úkoly plní netradiční týmová formace, projektový organizační tým - přechodná či relativně stálá součást organizační struktury. Projektové organizační týmy charakterizují termínované úkoly, spolupráce odborníků z více firemních úseků, status dočasného druhu vedlejší struktury. Projektový tým může být součástí buď projektové, nebo maticové organizační struktury (Cejthamr, Dědina 2010, s. 211-

213). Titíž autoři dále při definování managementu zároveň hovoří o vertikálním a horizontálním řízení. Vertikální způsob řízení je typický pro funkční organizační strukturu. Naopak horizontální řízení se vyznačuje komunikací mezi specialisty odborných úseků v jedné úrovni řízení, kdy se vytvářejí projektové týmy. V tomto případě vytváří organizace projektovou organizační strukturu, která bývá dále precizována do maticové organizační struktury (tamtéž, s. 17-18). Cejthamr, Dědina (tamtéž, s. 211-213) uvádí, že maticové organizační struktury tvoří funkční útvary, například úsek výrobní, technický, nákupní a cílově, úkolově orientované útvary, projektové týmy. Jejich počet většinou reflektuje počet cílových úkolů firmy a jejich životnost určuje doba trvání úkolu, respektive dosažení jeho cíle. Maticové organizační struktury jsou prospěšné pro firmy, které realizují více projektů najednou, zajišťují odpovědnost za vedení a dokončení projektu a přístup ke zdrojům.

5 Metodologie tvorby kompetenčního modelu

Záměrem každé organizace je podle Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 44) maximalizovat své úspěchy mimo jiné také prostřednictvím využívání lidského kapitálu, tedy kompetentních jedinců. Proto je nutné, aby organizace sledovala a rozklíčovala chování jedinců, kteří dosahují nadprůměrných pracovních výkonů, stanovila pro ně zásadní kompetence a s nimi pracovala při výběru zaměstnanců a při jejich dalším rozvoji za pomoci kompetenčních modelů. Aby byl kompetenční model v organizaci aplikovatelný a měl i zamýšlený přínos, je nevyhnutelná důkladná identifikace kompetencí. Existuje množství metod a technik identifikujících kompetence, z nichž většina obsahuje tyto základní fáze (tamtéž, s. 44):

- přípravná fáze;
- fáze získávání dat;
- fáze analýzy a klasifikace informací;
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu;
- ověření a validizace vzniklého modelu.

Rozpracováním a popisem jednotlivých fází se zabývá Bartoňková (2010, s. 100).

5.1 Přípravná fáze

V charakteristice přípravné fáze Bartoňková (2010, s. 100) uvádí, že je určována pracovní pozice, pro niž je kompetenční model vytvářen. Poté následuje stanovení cílové skupiny. V této fázi je důležité získat informace o strategii, hodnotách a cílech organizace, identifikovat organizační strukturu, pochopit korelace mezi organizačními útvary. Jasně pojmenovat cíl, ke kterému je směřováno, a zvolit přístup, který bude pro tvorbu použit. Realizátor modelu může podle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004, s. 46-47) využít techniky strukturovaného rozhovoru nebo studium organizačních materiálů. V přípravné fázi jsou hledány odpovědi na otázky proč, jak a kdo.

5.2 Fáze získávání dat

Bartoňková (2010, s. 100-101) vnímá jako výchozí techniku při sběru dat analýzu pracovního místa a analýzu práce. Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 48)

doplňují, že pro získání většího množství odpovídajících údajů se dále využívá dalších technik rozhovoru či metody kritických incidentů, panelů expertů, různých průzkumů, databáze kompetenčních modelů, analýzy pracovních funkcí/úkolů za pomoci snímku pracovního dne nebo přímého pozorování. Techniky realizátor vybírá s ohledem na časové a finanční možnosti organizace.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi je podle Bartoňkové (2010, s. 101) přihlíženo k cíli identifikace kompetencí, k rozsahu a technikám sběru informací. Dále k tomu, zda jsou informace posuzovány vzhledem k již existujícímu modelu, nebo se zpracovávají poprvé. Na konci této fáze je vytvořen seznam kompetencí. Pro přehlednost je možné rozdělit tuto fázi do několika bodů, které jsou uvedeny dále (tamtéž, s. 101).

- Soupis jednotlivých projevů chování sledované pozice včetně označení zdrojů.
- Výběr takových informací, které postihují činnosti vedoucí efektivnímu plnění úkolů a k úspěšnému dosahování výsledků, ty jsou následně použity pro tvorbu kompetenčního modelu.
- Rozřazení jednotlivých informací do skupin (tzv. kompetenčních témat), které se dále hlouběji analyzují a sestavují se homogenní celky (kompetenční kotvy). Ty jsou již základním stavebním kamenem při sestavování kompetence a jejích projevů.
- Testování definovaných kompetencí včetně projevů na širším vzorku respondentů. Roztříděné výroky jsou posuzovány formou dotazníků se stupnicí významnosti a s cílem určit potřebnost jednotlivých kompetencí pro danou pracovní pozici. Je možné porovnávat hodnocení samotného pracovníka a jeho okolí, nadřízeného, kolegů i podřízených. Výsledek bude určovat, zda bude nakonec kompetence zařazena do modelu (tamtéž, s. 101).

5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Obsahem této části postupu je adekvátní a jasné popsání projevů jednotlivých kompetencí a jejich zastřešující pojmenování (Bartoňková 2010, s. 101-102). Kovács (2009, s. 122) zdůrazňuje, že pro jednoznačný výklad kompetencí je velmi důležité používat při jejich popisu jednoduchý a srozumitelný jazyk. Popis také musí co nejpřesněji definovat pro kompetenci charakteristické znalosti a dovednosti. Podle

Bartoňkové (2010, s. 101-102) je dále nutné sestavit stupnici různých projevů kompetencí, reflektující jejich úroveň rozvoje. Po vytvoření stupnice je ještě možné měnit název kompetence. Finálním krokem je vytvoření kompetenčního modelu.

5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Závěrečnou etapou je podle Bartoňkové (2010, s. 102) fáze ověřování, zda obsah kompetenčního modelu, popsané typy chování skutečně povedou k nadprůměrným výkonům, zda budou vhodné pro další využití při výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a při jejich rozvoji. Jako nástroj validizace uvádějí Kubeš, Kurnický, Spillerová (2004, s. 68) převedení popsaných kompetencí do položek dotazníku a uskutečnění 360° zpětné vazby.

Kubeš a Šebestová (2008, s. 14-15), specialisté na rozvoj manažerských kompetencí a zavádění systémů 360° zpětné vazby, ve své publikované práci přisuzují 360° zpětné vazbě významné místo v oblasti rozvoje zaměstnanců. Jedná se o nástroj, který přináší objektivní informace, na jejichž základě je možné nastavit rozvoj, nebo provádět korekce v již naplánovaném programu rozvoje. Název tohoto nástroje je odvozen od samotného procesu, kdy daného pracovníka hodnotí jeho přímý nadřízený, kolegové ve stejné horizontální úrovni, podřízení a nakonec hodnotí pracovník i sám sebe. Proto název 360° zpětná vazba. Nejčastěji užívanou technikou je v tomto případě dotazník s definovanými položkami, např. standardy výkonu, nebo kompetencemi, které dotazovaní posuzují na vícebodové stupnici.

Posledním krokem fáze ověřování a validizace je příprava kompetenčního modelu k užívání. Jeho aplikace do systému organizace pro další využití především v oblasti řízení lidských zdrojů v kontextu s firemní strategií (Bartoňková 2010, s. 102).

6 Tvorba kompetenčního modelu projektového manažera

Empirická část tvorby kompetenčního modelu bude realizována dle výše uvedených základních fází identifikace. Při tvorbě kompetenčního modelu projektového manažera bude vycházeno, na základě požadavku Společnosti XYZ, z generického kompetenčního modelu Národní soustavy povolání a z něj bude sestaven specifický kompetenční model zohledňující prostředí dané organizace.

Cílem bakalářské práce je tedy vytvoření kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera v konkrétní strojírenské společnosti. Již v úvodu bylo uvedeno, že v důsledku utajení firemní strategie je používáno smyšleného anonymní názvu Společnost XYZ. Model je vytvářen s ohledem na firemní kulturu a vytyčené cíle. Protože tato společnost prozatím kompetenčním modelem nedisponuje, a zároveň vyslovila požadavek, aby vytvořený model reflektoval model kompetencí pro manažera programů a komplexních projektů z Národní soustavy povolání, je využito kombinovaného přístupu. Finálním výstupem práce bude specifický kompetenční model pro konkrétní pozici v konkrétní firmě. Společnost XYZ počítá s využitím tohoto modelu pro sestavení plánů rozvoje projektových manažerů s cílem posílit vlastní konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu. V praxi se tak zrealizuje propojení andragogického působení a ekonomické úspěšnosti firem.

Pokud má být vytvořen funkční kompetenční model, je nezbytné vycházet z důkladné znalosti organizace, pak pro ni bude model přínosem. V této kapitole bude představena organizace, její profil, vize, poslání, strategie a cíle. Pro naplnění uvedeného bude využito webových stránek společnosti, analýzy interních dokumentů a rozhovorů s manažery. Společnost XYZ je součástí větší skupiny firem, jíž je taktéž kvůli utajení firemní strategie dán smyšlený název SKUPINA, podnikajících ve stejném oboru. Společnost XYZ je tradiční česká strojírenská firma s významným postavením na domácím trhu v oblasti výroby, modernizace a opravy vozidel. Samotná historie firmy sahá až do poválečného období, kdy byl zahájen její provoz. Během doby společnost několikrát změnila svůj název. Po roce 1989 prošla úspěšnou privatizací a změnila svou právní formu nejdříve na společnost s ručením omezeným, na přelomu tisíciletí potom na akciovou společnost. Dnes je Společnost XYZ již 8 let začleněna do velké SKUPINY, jež má v oboru dopravního strojírenství silné postavení

na domácím i světovém trhu. Spojení zázemí silné SKUPINY a více než 60 let zkušeností Společnosti XYZ vytvořilo důležitý předpoklad pro úspěšné působení na trhu. Společnost zaměstnává 750 lidí, z toho je 200 pracovníků THP a 550 pracovníků ve výrobě. Celkem šest stěžejních projektů firmy vede šest projektových manažerů.

Budoucí směřování společnosti je dáno jejím posláním a vizí, jež jsou uvedeny na webových stránkách. Vize společnosti je být spolehlivým, dlouhodobě stabilním a nejžádanějším partnerem pro obnovu a modernizaci vozidel. Svě posláním vidí v takových nabídkách zákazníkům, které přinesou technicky a ekonomicky zajímavá řešení, napomáhající zkvalitnění dopravy. Opírá se přitom o své nesporné technologické přednosti a kvalifikaci zaměstnanců. Růst aktivit společnosti je spojen s neustálým zvyšováním kvality a spolehlivosti dodávek, zkracováním dodacích lhůt, komplexností služeb, trvalou inovativností a vstřícností k požadavkům zákazníkům. Těchto výsledků je dosahováno zainteresovaností vysoce kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu, který je základem úspěchů firmy.

Strategie a cíle společnosti do budoucího období byly definovány v rozhovoru se členem vedení společnosti. Základní portfolio společnosti budou tvořit tři pilíře:

- výroba v rámci SKUPINY;
- modernizace vozidel;
- opravy vozidel.

Záměrem společnosti je zvyšování prvního pilíře, tedy podílu novovýroby, jelikož společnost predikuje pokles v oblasti modernizací. Podíl oprav bude držen ve stávající výši. Vzhledem k celkovému nárůstu objemu zakázek, a tím k nárůstu objemu prací a potřeby kvalitních zaměstnanců, se společnost soustředí na nábor nových lidí s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a dovednostmi a na jejich další rozvoj.

Naprosto klíčová je pro Společnost XYZ pozice projektových manažerů, kteří zodpovídají za přidělený projekt, za jeho úspěšné dotažení do cíle dle efektivně vynaložených nákladů a ke spokojenosti zákazníka. Dokončení zakázek v termínu a předání ve vysoké kvalitě odvedené práce je pomyslným „startovním blokem“ na cestě k dalším zakázkám a k úspěšnému setrvání společnosti na trhu v oblasti dopravního strojírenství.

Strategie a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů byly definovány v rozhovoru s personální ředitelkou společnosti. Počet a skladba zaměstnanců společnosti se dlouhodobě nemění, avšak s nárůstem novovýroby vyvstává potřeba více technicky vzdělaných pracovníků, kteří sledují trendy ve vývoji nových technologií a způsobech řízení, a zároveň v těchto oblastech pracují na vlastním rozvoji. Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů má prvořadý cíl, tím je naplňování poptávky kvalifikované pracovní síly podle aktuálního a budoucího výrobnímu programu společnosti. Cesty k naplnění cíle jsou různé. První z nich je rozvoj stávajících zaměstnanců v požadovaných kompetencích, druhou potom nábor nových zaměstnanců, kteří odpovídají požadavkům společnosti. Zde je vhodné upozornit, že právě kompetenční model pro projektové manažery umožní společnosti jejich cílený rozvoj, případně bude nástrojem pro výběr pracovníků na tuto pozici. V posledním období se Společnost XYZ potýká s potížemi ve výrobě a s dodacími lhůtami. I zde se ukazuje jako klíčová role projektových manažerů. Vedení se zabývá otázkou, zda jsou kompetentní k výkonu v tak náročných projektech, které společnost realizuje, respektive, jak jejich kompetence určit, změřit a zlepšit.

Struktura organizace odpovídá povaze výrobního strojírenského podniku. Společnost XYZ využívá organizační strukturu, kterou charakterizují funkční úseky: úsek výroby, kvality; úseky obchodní, technický, finanční; personální úsek; úsek nákupu, servisu a cílově orientovaný útvar - úsek realizace, do kterého jsou začleněni projektoví manažeři (Příloha č. 1).

V současné době zaměstnává Společnost XYZ šest projektových manažerů, kteří vedou šest projektových týmů. Obsahem práce týmu je realizace jedné konkrétní zakázky, tím je dán dočasný charakter projektového týmu, jeho trvání je ukončeno termínem dokončení celého projektu, předáním výsledku zákazníkovi. Projektové týmy jsou ustanovovány v souladu s Organizačním řádem společnosti jmenováním. Jmenování obsahuje informaci, které konkrétní zakázce se bude tým věnovat, jaké bude složení týmu, tzn. určení zástupců jednotlivých úseků včetně jmenování konkrétního projektového manažera. Jmenováním jsou projektovému manažerovi přiděleny odpovědnosti a pravomoci dané směrnicí Projektové řízení – realizace.

Projektoví manažeři společnosti jsou začleněni v úseku realizace, jejich nadřízeným je generální ředitel. V rámci společnosti pracuje několik projektových týmů, jejichž členové jsou zástupci dalších úseků tak, aby byla zajištěna funkčnost týmu. Projektový manažer vede a organizuje práci celého projektového týmu, zároveň

má pravomoc delegovat činnosti a úkoly na ostatní členy týmu. Z podstaty práce projektového manažera vyvstává nutnost vertikální a horizontální spolupráce napříč všemi úseky společnosti.

6.1 Fáze získávání a analýzy dat

V rámci přípravné fáze byly po dohodě se Společností XYZ definovány metody získávání dat. Vzhledem k současnému nebyvalému pracovnímu vytížení projektových manažerů, danému aktuálním zhoršením kvality a termínovými skluzy dodávek, bylo upuštěno od plánovaných polostrukturovaných rozhovorů, a s cílem ušetřit čas manažerů byla zvolena forma písemného dotazování. Všech šest projektových manažerů se zúčastnilo krátké informační schůzky, na které jim byl vysvětlen cíl a způsob jeho dosažení za jejich přispění. Proběhla krátká diskuze na téma kompetencí s ohledem na název jednotlivých kompetencí, jejich charakteristiky a projevy v chování. Poté byl manažerům rozdán formulář s tabulkou (Příloha č. 3), do které měli uvést kompetence, které jsou z jejich pohledu důležité pro kvalitně a efektivně odváděnou práci projektového manažera. Po sedmi dnech bylo vyplněno všech šest formulářů, které byly připraveny k fázi analyzování. Protože projektoví manažeři vycházeli při vyplňování ze své praxe, byla získána data s úzkou vazbou na reálný proces. Sumární popis projevů byl velmi obsáhlý, proto do Přílohy č. 4, týkající se kompetencí vyvozených z dotazování projektových manažerů, byl vložen pouze jejich přehled.

Následnými interními materiály, ze kterých byla získávána data analýzou, byly popis funkce technicko-hospodářského zaměstnance (THZ, Příloha č. 2) a interní směrnice Projektové řízení – realizace. Z analýzy dokumentů vznikly přehledy kompetencí vyvozených z popisu funkce THZ (Příloha č. 5) a kompetencí vyvozených ze směrnice (Příloha č. 6). Společnost XYZ vyslovila požadavek neuveřejňovat interní materiál - směrnici jako přílohu této práce. Posledním zdrojem údajů, tentokrát veřejně dostupným, byl přehled kompetencí projektového manažera dle Národní soustavy povolání (dále jen NSP, Příloha č. 7). Tento dokument byl zařazen na žádost vedení společnosti, respektive jejího personálního úseku, který bude realizátorem dalšího využití hotového kompetenčního modelu. Personální úsek využije stupnice požadovaných úrovní kompetencí dle NSP, jež aplikuje na sestavený specifický model, a bude zjišťovat rozdíly mezi stávajícími a požadovanými úrovněmi kompetencí u svých projektových manažerů. Následně jim bude sestaven rozvojový plán.

Hodnocení kompetencí a sestavení rozvojového plánu není cílem této bakalářské práce, proto dále bude pojednáno pouze o sestavení samotného kompetenčního modelu.

Cílem této části bylo identifikovat takové kompetence, které přispívají ke kvalitním a efektivním výkonům projektového manažera. Získaná data byla zpracována do přehledu s uvedením zdrojů - odpovědi samotných projektových manažerů, jednotlivé interní dokumenty a přehled kompetencí NSP (Příloha č. 8). Poté bylo provedeno rozřazení do tzv. kompetenčních témat dle popisu projevů chování. Tato část patřila k velmi náročným, porovnávání nebylo jednoduché vzhledem k subjektivnímu popisu projevů chování, ve kterých se však nakonec podařilo vysledovat obdobné znaky a popis projevů tak sjednotit u jednotlivých kompetencí. Po praktické stránce značně pomohlo vytisknutí kompetencí na papír, rozstříhání na proužky podle jednotlivých kompetencí, což umožnilo posunovat proužky z jednoho kompetenčního tématu do druhého, dokud nedošlo k jejich konečnému zařazení. Přínosem také byla společností definovaná orientace v kompetencích dle NSP na měkké a tvrdé.

6.2 Tvorba a ověření kompetenčního modelu

V další fázi byly jednoznačně stanoveny názvy kompetencí včetně principů jejich projevů chování na základě předchozích analýz. Poté byl sestaven přehled kompetencí, který zároveň refleктоval přehled z NSP. Vybrány byly ty kompetence, které se ze zdrojů v datech objevily nejméně třikrát. Protože Společnost XYZ bude používat stupnice různých projevů kompetencí dle NSP, nebylo nutné tyto stanovovat.

Kompetence byly sestaveny do dotazníku, jehož cílem bylo zjistit důležitost jednotlivých kompetencí pro kvalitní a efektivní práci projektového manažera (Příloha č. 9). Dotazník obsahoval vybrané kompetence ze zdrojů, jež byly zaznamenány více než třikrát. Dále byly rozděleny na měkké a tvrdé kompetence, kdy vodítkem bylo rozdělení kompetencí dle NSP. Byla stanovena hodnotící stupnice, škála v rozsahu od nedůležité – hodnota 1 po velmi důležité – hodnota 5. Hodnotitelé v dotazníku nejprve přidělovali význam – důležitost kompetencí obecně, bez vazby na konkrétní společnost, poté s vazbou na Společnost XYZ. Dotazník byl doplněn o textovou část vysvětlující účel, který je sledován.

Validizace byla uskutečněna formou výše uvedeného tištěného dotazníku prostřednictvím 360° zpětné vazby. Odpovědělo celkem 26 dotazovaných z vertikální

i horizontální úrovně organizační struktury, kteří jsou s projektovými manažery v téměř každodenním pracovním kontaktu. Z toho se jednalo o sedm ředitelů úseků a šest projektových manažerů. Respondenti hodnotili důležitost kompetencí pro generický model, tzn. obecně pro práci projektového manažera v jakékoli společnosti, a zároveň i pro specifický model, tedy pro projektové manažery zaměstnané ve Společnosti XYZ. V interpretacích proto bude používáno rozdělení kompetencí na generické a specifické, respektive na generický a kompetenční model. Kompetence byly v dotazníku dále rozděleny na měkké a tvrdé. Jednotlivým kompetencím přiřazovali respondenti dle svého uvážení význam, hodnotu důležitosti kompetence pro kvalitní a efektivní práci projektového manažera.

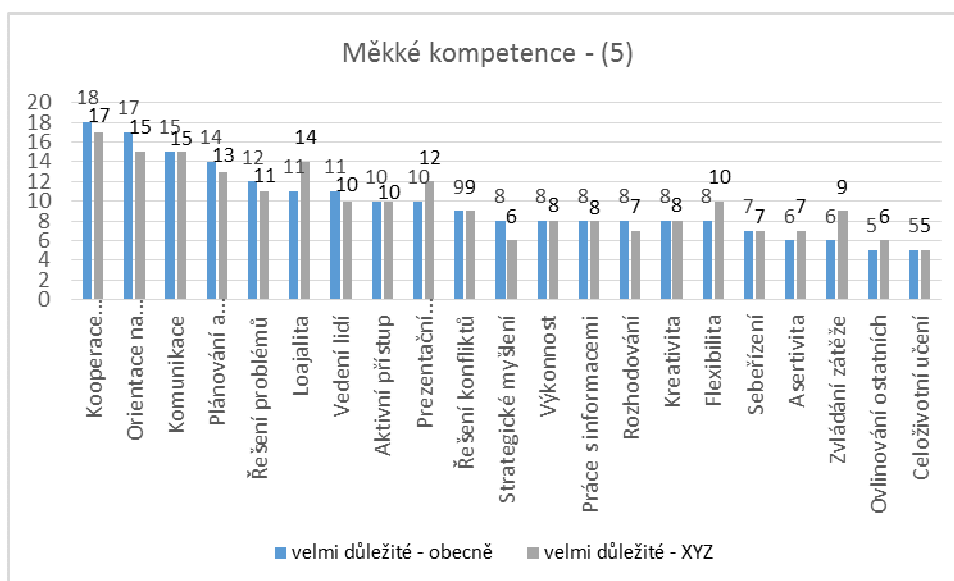
Tabulka č. 1 Hodnoticí škála

Jaká je důležitost kompetence pro práci projektového manažera?	
Význam	Komentář
1	Kompetence je nedůležitá.
2	Kompetence je nepříliš důležitá.
3	Kompetence je poměrně důležitá.
4	Kompetence je důležitá.
5	Kompetence je velmi důležitá.

Pro interpretaci dat z odevzdaných dotazníků bylo nutné zpracovat je a vložit do tabulky (Příloha č. 10), jež byla východiskem pro dále uvedené grafy. Pozornost byla zaměřena na hodnocení významu velmi důležité a důležité pro kvalitní a efektivní práci projektového manažera.

Ze zpracovaných dat vyplynulo, že z měkkých kompetencí jsou vysoce ceněny kooperace, orientace na zákazníka, komunikace a plánování a organizování práce. Jako nedůležité kompetence pro specifický model byly pouze 1 hlasem označeny strategické myšlení, loajalita, výkonnost, celoživotní učení, asertivita, plánování a organizování práce, práce s informacemi a sebeřízení. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o hodnocení jedné osoby, je vhodné tyto kompetence i nadále ponechat ve specifickém modelu pro Společnost XYZ. Pro generický model nebyly jako nedůležité označeny žádné měkké kompetence.

Graf č. 1 Měkké kompetence hodnocené jako velmi důležité



Z porovnání výsledků z oblasti měkkých kompetencí, které jsou považovány dotazovanými za velmi důležité (hodnota 5), je možné konstatovat téměř shodu mezi generickým a specifickým modelem pro Společnost XYZ. Pro další interpretaci bude používáno pro hodnocení jednou osobou pojem „hlas“. Na prvních pěti místech žebříčku se umístily kompetence:

- kooperace - s rozdílem 1 hlasu, pro generický model to bylo 18 hlasů, respektive 17 hlasů pro specifický;
- orientace na zákazníka - 17 a 15 hlasů, stejné pomyslné 2. místo v obou modelech;
- komunikace - v obou modelech shodně 3. místo i se stejným počtem 15 hlasů;
- plánování a organizování práce – 4. místo s rozdílem 1 hlasu;
- řešení problémů – 5. místo taktéž s rozdílem 1 hlasu.

V pořadí na 7. a 8. místě se shodně umístily kompetence aktivní přístup a vedení lidí s obdobným počtem 10 - 11 hlasů. Po 8 hlasech v obou modelech získaly výkonnost, práce s informacemi a kreativita, 7 hlasů sebeřízení, nejméně - 5 hlasů potom celoživotní učení.

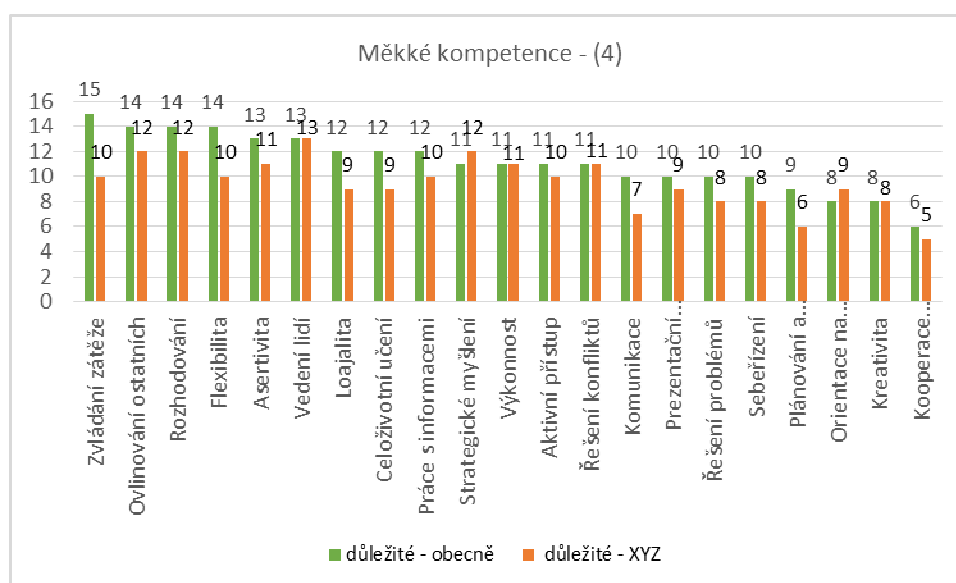
Ke kompetencím, které jsou v prostředí konkrétní Společnosti XYZ oproti generickému modelu vnímány jako důležitější, patří:

- prezentační dovednosti - v generickém modelu získaly 10 hlasů a 7. místo v pořadí, ve specifickém modelu potom 12 hlasů a 5. místo;
- loajalita - 11 hlasů a 6. místo v generickém modelu, 14 hlasů a dokonce 3. místo ve specifickém;
- flexibilita - 8 hlasů a 9. místo v generickém modelu, 10 hlasů a 7. místo ve specifickém;
- zvládání zátěže - 6 hlasů a 11. místo v generickém modelu, 9 hlasů a posun dokonce na 8. místo ve specifickém.

Naopak menší důležitost v prostředí Společnosti XYZ je oproti výsledkům v generickém modelu přikládána strategickému myšlení, které s 8 hlasy a 9. místem ve specifickém modelu kleslo na 11. místo se 6 hlasy.

Celkem 7 a méně hlasů získaly ve specifickém modelu se sestupnou hodnotou asertivita, rozhodování, sebeřízení, strategické myšlení, ovlivňování ostatních a celoživotní učení. Vyjma celoživotního učení a sebeřízení však byly tyto kompetence hodnoceny vysoko ve specifickém modelu jako důležité (hodnota 4). Z čehož lze vyvodit, že v kvalitní práci projektového manažera hrají významnou roli. Je možné konstatovat, že se v této oblasti ve výsledku hodnocení projevila aktuální atmosféra ve společnosti s tlakem na plánování, organizování, výkon, řešení problémů a urovnávání vztahů se zákazníkem. V tuto chvíli strategické myšlení a učení ustupuje do pozadí. Loajalita, která je v žebříčku specifického modelu hodnocena vysoko, pak reflektuje ochotu lidí podávat v současné době nadprůměrné výkony a pro společnost obětovat i část svého volného času, což také reflektuje hodnocení flexibility 10 hlasy.

Graf č. 2 Měkké kompetence hodnocené jako důležité



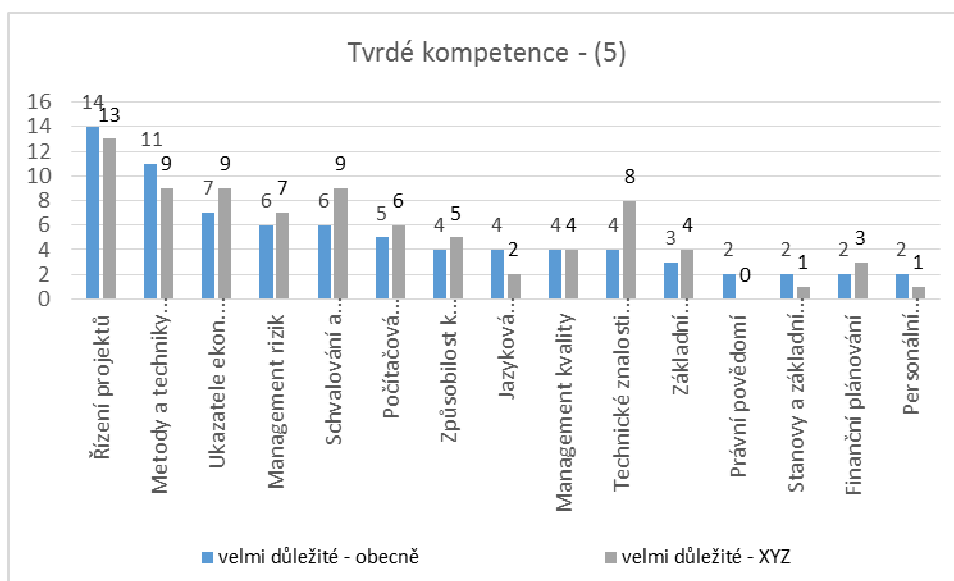
S významem - hodnotou 4, tedy jako důležité pro práci projektového manažera je na 1. místě generického modelu zvládání zátěže s 15 hlasy, u specifického modelu se tato kompetence objevila ve středu hodnocení s 10 hlasy. Jedná se o největší zaznamenaný rozdíl v počtu hlasů mezi generickým a specifickým modelem.

Tabulce kompetencí pro specifický model vévodí vedení lidí s 13 hlasy, stejný počet hlasů má tato kompetence i v generickém modelu, kde je však počtem hlasů na 3. místě. Ovlivňování ostatních, rozhodování a asertivita ve specifickém modelu přibližně kopíruje důležitost těchto kompetencí v generickém modelu.

Součet hlasů s hodnotami 5 a 4 u jednotlivých kompetencí udává počet respondentů, kteří považují tuto kompetenci za důležitou nebo velmi důležitou. Kompetence s vysokými součty pak budou mít nezastupitelné místo ve finálním kompetenčním modelu. Například u kompetence komunikace je celkový součet 25 u generického a 22 u specifického modelu. To znamená, že vzhledem k celkovému počtu 26 respondentů pouze jedna osoba přiřadila kompetenci menší důležitost v prvním případě a čtyři osoby v případě druhém. Stejně tak je tomu i u orientace na zákazníka, kdy jsou celkové součty 25, respektive 24, nebo u kompetence kooperace se součtem 24, respektive 23.

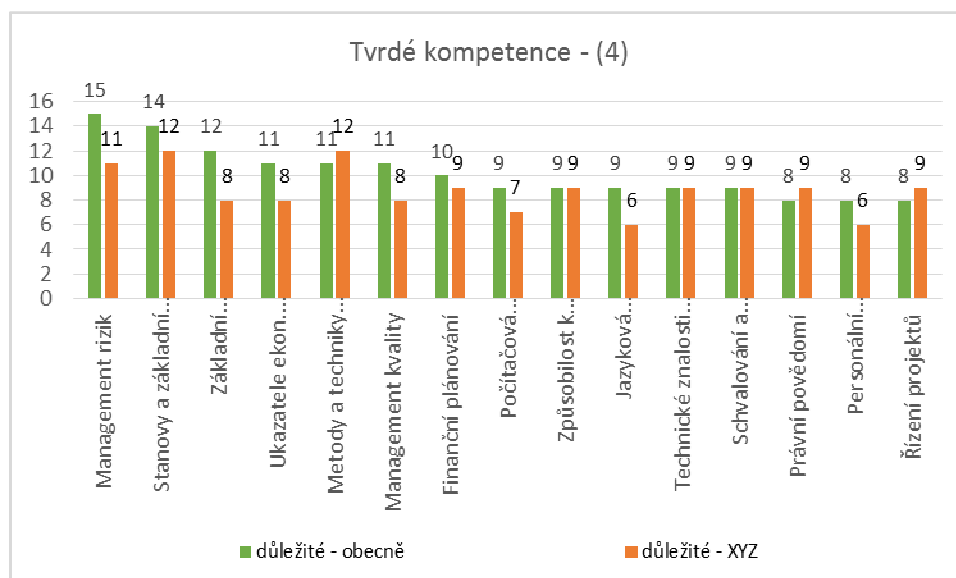
U tvrdých kompetencí se potvrdila prioritní kompetence v oblasti řízení projektů.

Graf č. 3 Tvrdé kompetence hodnocené jako velmi důležité



Řízení projektů se u obou modelů z pohledu důležitosti umístilo na 1. místě. Tato velmi důležitá kompetence získala u generického modelu 14 hlasů, u specifického 13 hlasů. U generického modelu byly dalšími kompetencemi v pořadí metody a techniky hodnocení výkonu (11 hlasů) a ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů (7 hlasů). Tytéž kompetence následovaly za řízením projektů i u specifického modelu (obě s 9 hlasy). V rozmezí 8 - 9 hlasů, mimo již jmenovaných, získaly u specifického modelu kompetence odborné, vztahující se k oboru podnikání společnosti. Jsou to schvalování, vývojové zkoušky a měření a technické znalosti a dovednosti. U generického modelu získaly v rozmezí 8 - 9 hlasů pouze kompetence dvě, a to řízení projektů a metody a techniky hodnocení výkonu. Poměrně nízký počet hlasů u ostatních kompetencí však odráží skutečnost, že tyto získaly vyšší počet hlasů jako důležité (hodnota 4), například stanovy a základní organizační normy společnosti. Rozdíl 4 hlasů u kompetence technické znalosti a dovednosti mezi generickým a specifickým modelem potvrzuje skutečnost, že generické modely se ukazují být použitelné v různých společnostech různého zaměření, kdežto specifické modely jsou přizpůsobeny konkrétní společnosti a hrají zde důležitou roli specifické konkrétní odborné znalosti a dovednosti.

Graf č. 4 Tvrdé kompetence hodnocené jako důležité



Ze shrnutí výsledků, kdy byly kompetence hodnoceny jako důležité (hodnota 4), je možné konstatovat, že u generického modelu získaly nejvíc hlasů kompetence management rizik (15 hlasů) a hned za ním stanovy a základní organizační normy společnosti (14 hlasů). Třetí příčku zaujala kompetence základní ekonomické ukazatele (s 12 hlasy). Obdobně se kompetence umístily v popředí specifického modelu, kdy na 1. místě byly stanovy a základní organizační normy společnosti s 12 hlasy, stejný počet hlasů měly také metody a techniky hodnocení výkonu. S 11 hlasy na 3. místě byl management rizik.

Sečteme-li hlasy z tabulek hodnocení jako velmi důležité (hodnota 5) a důležité (hodnota 4), pak se u kompetence řízení projektů dostáváme na celkových 24 hlasů u generického modelu a 22 hlasů u specifického. Metody a techniky hodnocení výkonu při součtu hlasů mají celkový počet 22 u generického modelu, 21 u specifického. Což je při počtu 26 respondentů celkově vysoké hodnocení. Tvrdé kompetence zaznamenaly v součtech hodnoty 4 a 5 nižší výsledek než součty u kompetencí měkkých, což odpovídá i výsledku výzkumu Folwarcznė (2010, s. 23-25), uváděného na straně 11 této práce, kdy manažeři určili jako prioritu ve svém rozvoji měkké dovednosti před odbornými.

Jako nedůležité byly označeny následující kompetence:

- u generického modelu s 1 hlasem právní povědomí a jazyková způsobilost v anglickém jazyce;

- u specifického modelu se 2 hlasy jazyková způsobilost v anglickém jazyce a stanovy a základní organizační normy společnosti, s 1 hlasem právní povědomí, základní ekonomické ukazatele, personální management, management kvality, technické znalosti a dovednosti, schvalování a vývojové zkoušky a měření.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nízké počty hodnotitelů - hlasů, budou tyto kompetence do finálního modelu zařazeny.

Validita zjištěných výsledků je ovlivněna jak menším počtem respondentů, tak současnou atmosférou ve Společnosti XYZ, kdy je kladen obrovský tlak na výkon všech zaměstnanců vzhledem k situaci s kvalitou a termíny. Bylo by vhodné uvážit opakování validizace pomocí dotazníku po uklidnění situace a ověřit tak zjištěné údaje. Na základě provedené validizace byl sestaven kompetenční model. Vzhledem k výsledkům hodnocení byly kompetence ponechány ve stávajícím složení z dotazníku s rozdělením na měkké a tvrdé. Pořadí, ve kterém jsou v modelu uvedeny, je dáno součtem hodnocení ve významu velmi důležité a důležité. Finální specifický kompetenční model projektového manažera pro Společnost XYZ je přiložen jako Příloha č. 11. Odráží specifika konkrétní společnosti a její situaci, je tedy aplikovatelný pouze u této společnosti.

6.3 Diskuze

Kompetenční model, který byl cílem této práce, je tak pouhým odrazovým můstkem k andragogickému přístupu společnosti ke zvyšování lidského kapitálu, a tím i ke zlepšování hospodářských výsledků Společnosti XYZ. Aplikaci sestaveného kompetenčního modelu do procesu rozvoje a vzdělání zaměstnanců bude následně realizovat personální úsek. Kompetenční model tak naplní i svoji andragogickou roli. Tato realizace však již není předmětem dané bakalářské práce.

Sestavený kompetenční model propojil subjektivní pohledy praktiků s požadavky společnosti, danými interními a externími dokumenty. Z výstupů je zjevné, že některé kompetence byly v interních dokumentech opomenuty, naopak jiné kompetence (definované interními dokumenty) nepovažovali projektoví manažeři za důležité. Odstranění tohoto nesouladu může být dalším cílem v oblasti řízení lidských zdrojů a zvyšování lidského kapitálu této společnosti. Společnost doposud

kladla nepřilíš velký důraz na potřebu a flexibilitu kompetencí vysokého výkonu, což se projevilo v době projevení potíží. Prevence v této oblasti může výrazně snížit nebo zcela eliminovat riziko, které se v konečném důsledku stalo reálným.

Důležitým aspektem, který nebyl součástí této práce, je zmapování interního prostředí Společnosti XYZ, zda bude schopna vytvářet atmosféru důvěry a bude podporovat rozvoj pracovníků, bude tolerantní k chybám a bude je považovat za jeden ze způsobů získávání zkušeností a učení. Bohužel, ne všechny organizace vytvářejí podporující prostředí pro rozvoj kompetencí manažerů, a to tím, že nepřipouštějí možnost lidského chybování, možnost omylů. Chyby posuzují pouze z jednoho úhlu pohledu, jako nedostatek v určité kompetenci, jako nedostatek sebekontroly, a chyby trestají. Nevidí v nich jejich přínos, příležitost k rozvoji pracovníků, kdy se vhodnou motivací z chyby stává nástroj ponaučení a učení pro další působení v pozici.

V rámci této práce byly zohledňovány pouze zjevné projevy chování projektových manažerů, nebylo přihlíženo k jejich vnitřní motivaci k učení a k podávání nadstandardního výkonu. Vnitřní motivace je velmi důležitá, protože společnost může vytvářet podporující prostředí, pokud však jedinec nebude vnitřně motivován, není organizace schopna ho k učení donutit a nenaplní tak, mimo jiných, svoji andragogickou roli.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pozice projektového manažera pro Společnost XYZ. Vytvořený kompetenční model podává přehled o kompetencích, jež vedou ke kvalitním výkonům projektových manažerů v prostředí této konkrétní společnosti.

V teoretické části byly dle odborné literatury ukotveny pojmy a popsána témata učení, kompetencí a kompetenčního modelu, kompetenčního přístupu k řízení organizací a projektového managementu. Do této části práce byla taktéž zahrnuta teorie metodologie tvorby kompetenčního modelu.

V praktické, empirické části bylo postupováno dle metodologie a provedeno určení cíle a cílové skupiny v návaznosti na strategii společnosti. Následoval sběr a vyhodnocení dat, výsledkem bylo vytvoření prvního kompetenčního modelu, který byl v další fázi validizován za pomoci dotazníku a 360° zpětné vazby. Na základě těchto údajů byl sestaven finální kompetenční model odrážející důležitost identifikovaných kompetencí pro kvalitní výkon manažera ve společnosti XYZ.

Kompetenční model byl sestaven se záměrem podpořit ekonomickou stabilitu, konkurenceschopnost a úspěšnost společnosti. Ta se v současné době nachází ve složité pozici vůči zákazníkům, protože došlo ke snížení kvality dodávaných produktů, a v souvislosti s tím se projekty společnosti dostávaly do termínových skluzů. Jako jedna z možných příčin byla identifikována práce projektových manažerů. Kompetenční model tak společnost využije k odhalení rezerv v jejich práci a k sestavení rozvojového plánu, který zajistí nadprůměrné výkony manažerů, a jejich prostřednictvím se vylepší celková situace společnosti.

Jsem přesvědčena, že na základě tohoto modelu, ale i vytvořením odpovídajícího a podporujícího interního prostředí ve Společnosti XYZ bude nastaven proces neustávajícího učení, rozvíjení kompetencí, a tím i zvyšování lidského kapitálu společnosti, který jí zajistí konkurenční výhodu a úspěch na trhu dopravního strojírenství.

Anotace / Summary

Anotace

Cílem bakalářské práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera v prostředí konkrétní Společnosti XYZ s důrazem na kompetence vedoucí ke kvalitním výkonům projektových manažerů.

Pro tvorbu kompetenčního modelu bylo využito analýzy interních dokumentů společnosti, dotazování zainteresovaných osob a přehledu kompetencí dle Národní soustavy povolání. Výstupy byly validizovány dotazníkem pro 360° zpětnou vazbu. Na konci uvedeného procesu byl vytvořen kompetenční model projektového manažera pro konkrétní prostředí Společnosti XYZ a.s., která počítá s jeho následným využitím pro nastavení rozvojových plánů jednotlivých projektových manažerů. Společnost XYZ očekává, že tím dojde k celkovému zlepšení výkonu společnosti a sníží se, nebo eliminují rizika spojená s nedostatečnými kompetencemi klíčových pracovníků.

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, projektový tým, projektový manažer

Summary

The aim of the bachelor thesis is to compile a competency model for the position of project manager in particular company called XYZ. Emphasis is put on competencies leading to good performance of project managers.

For the compilation of competency model was used analysis of the internal documents of the company, interviewing stakeholders and the list of competencies according to the National System of occupation. Outcomes were validated by questionnaire for 360 ° feedback. The competency model for a project manager in a particular company called XYZ was developed at the end of this process. The company will use this model to draw up development plans for project managers. The company expects that this will improve company's business performance and reduce or eliminate the risks associated with the lack of competencies of key personnel.

Keywords: competency, competency model, project team, project manager

Seznam pramenů a literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání [online]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. [cit. 2016-01-23]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Manažer projektů a komplexních projektů [online]. [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101844

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2005 [cit. 2016-03-06]. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9250-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Interní dokumentace Společnosti XYZ a.s.

Organizační struktura

Popis funkce THZ

Směrnice Projektové řízení – realizace

Seznam zkratk

NSP	Národní soustava povolání
MbC	Management by Competencies, Řízení dle kompetencí
NASA	National Aeronautics and Space Administration, Národní úřad pro letectví a kosmonautiku, USA
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1 Hodnoticí škála

Graf č. 1 Měkké kompetence hodnocené jako velmi důležité

Graf č. 2 Měkké kompetence hodnocené jako důležité

Graf č. 3 Tvrdé kompetence hodnocené jako velmi důležité

Graf č. 4 Tvrdé kompetence hodnocené jako důležité

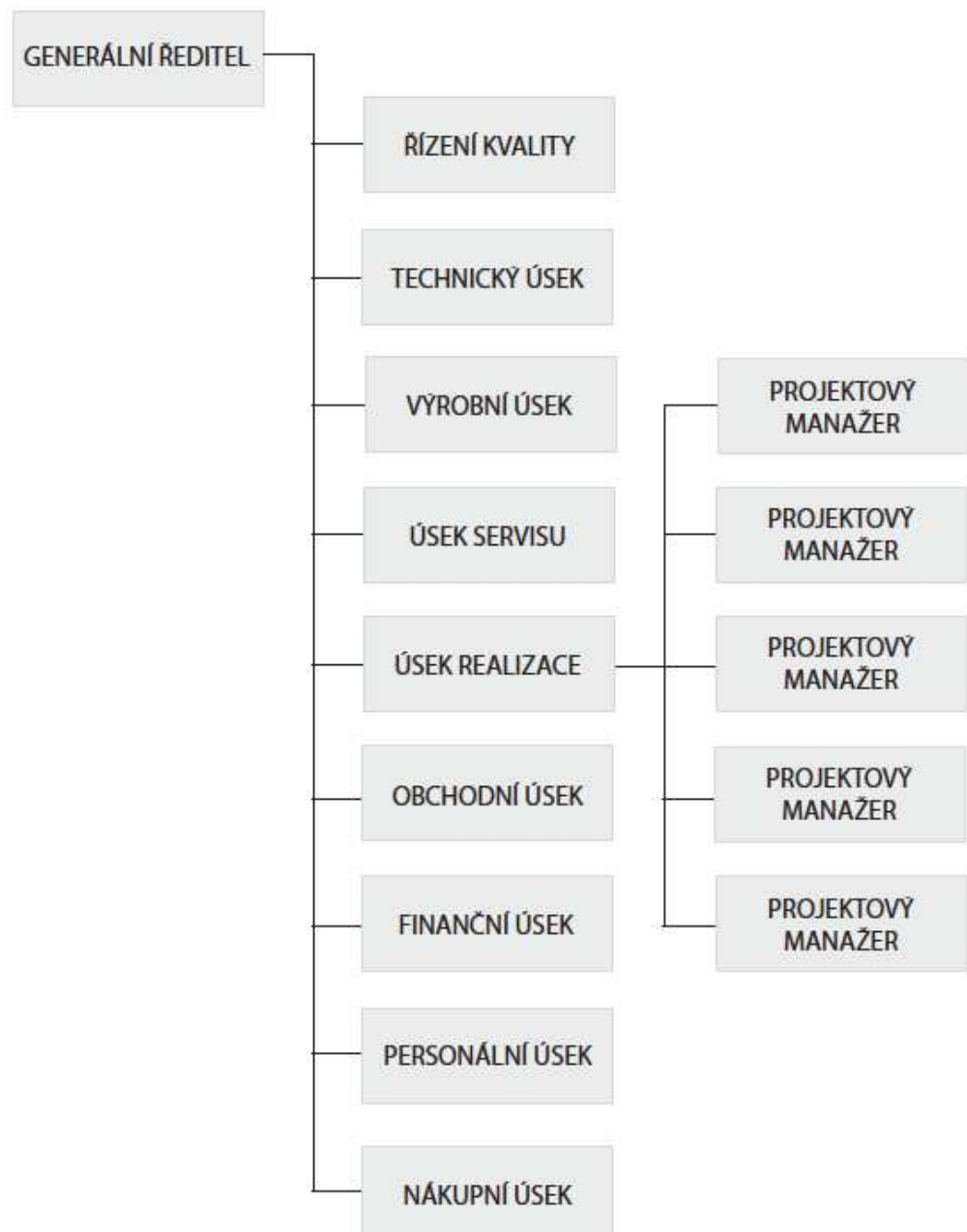
Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura Společnosti XYZ a.s.
- Příloha č. 2 Popis funkce THZ Projektový manažer
- Příloha č. 3 Písemné dotazování projektových manažerů
- Příloha č. 4 Kompetence projektových manažerů vyvozené z dotazování
- Příloha č. 5 Kompetence vyvozené z popisu funkce THZ
- Příloha č. 6 Kompetence vyvozené ze směrnice Projektové řízení
- Příloha č. 7 Kompetence dle Národní soustavy povolání
- Příloha č. 8 Přehled kompetencí ze zdrojů
- Příloha č. 9 Dotazník pro validizaci pomocí 360° zpětné vazby
- Příloha č. 10 Data z validizačních dotazníků
- Příloha č. 11 Kompetenční model projektového manažera pro Společnost XYZ a.s.

Příloha č. 1

Organizační struktura společnosti XYZ a.s.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ a.s.



Příloha č. 2

Popis funkce THZ Projektový manažer

Osobní číslo a jméno

1111 Jan Novák

XYZ a.s.		Číslo útvaru v organizačním schématu		500	*2
		Popis funkce THZ		Poradové č. prac.místa - funkční schéma	04
Usek – útvar:					
C. funkce:	Název funkce: Projektový manažer		Uroveň práce na PC:		Uroveň znalosti 1 2 3
Tarifní třída:	Mimotarifní zařazení typu SM a MS: SM		MS Office:		Windows Ward Excel Outlook Project PowerPoint Dalsí:
Stupeň vzdělání:	VS	Obor vzdělání: Podnikové finance a obchod	Dalsí:		IS Azapta
Odborná práce:					
Znalost jazyků:	Anglický jazyk	pasivně <input type="checkbox"/>	aktivně <input checked="" type="checkbox"/>	Řídicísky příkaz x , skupiny: B	
	Německý jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dalsí teoretická příprava:	
	Ruský jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Absolvování kurzu „Řízení projektů v praxi“	
	Dalsí:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kvalifikační požadavky					
Součástí výkonu výše uvedené funkce kromě všeobecných povinností zaměstnance je konkrétní způsob zajišťování odborných činností ve smyslu platného Organizačního řádu.					
Popis činností					
<ul style="list-style-type: none"> - je přímo podřízen generálnímu řediteli; - účastní se při uzavírání přiděleného obchodního případu, připomínkování smlouvy, stanovení konkrétního předmětu plnění, délky opravné doby, konečného termínu apod. – spolupracuje s obchodním manažerem; - kompletně přebírá obchodní případ od pracovníka OÚ; - v rámci předání si vyjasní všechny otázky spojené s obchodním případem. Od převzetí případu má za povinnost dodržovat všechny smluvní podmínky a dílčí nejasnosti při realizaci obchodního případu řeší ve spolupráci s obchodním manažerem, se zákazníkem; plně odpovídá za realizaci projektu v souladu se smluvními podmínkami; - řídí projektový tým; plně odpovídá za jeho výsledky; kontroluje a hodnotí jeho práci; - plánuje a sestavuje harmonogram celkového průběhu opravy včetně plánu zpracování potřebné technické dokumentace; - odpovídá za udržování předepsané projektové dokumentace v souladu se směrnicemi, zejména pak za aktualizaci výrobního harmonogramu; - koordinuje realizaci projektu. Ve spolupráci s ostatními projektovými manažery a OŘ odhaluje a řeší úzká místa realizace projektu; - přiřazuje potřebné zdroje jednotlivým operacím – stanovuje a plánuje rozpočet projektu ve vztahu k jednotlivým vstupům – zdrojům; odpovídá za dodržení plánovaného rozpočtu projektu; - projednává proces zkoušek a homologace, jedná s úřady, zkušebními ústavy, zákazníkem; - ve spolupráci s ekonomickým úsekem průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu; realizuje opatření k úsporám; - pravidelně informuje vedení společnosti o stavu projektu (dodržování harmonogramu realizace, ekonomiky projektu, výsledky kvality) a o závažných problémech, které není schopen vyřešit na úrovni projektového týmu; - po ukončení projektu provádí vyhodnocení projektu, za který byl odpovědný, v předepsané formě; - pravidelně zvyšuje své odborné znalosti; - pečuje o technický stav svěřených hmotných a nehmotných technických prostředků včetně informačního systému a brání jejich zneužití; - zajišťuje plnění úkolů svého nadřízeného; 					

Při své činnosti je povinen se řídit platnými dokumenty SJ.

Řídí se platnými předpisy souvisejícími s výkonem své činnosti.

Tato funkce je organizačně podřízena (c. útvaru podle org. schématu, název nadřizene funkce):

- 1) 100 Generální ředitel
- 2)

Počet podřízených zaměstnanců (1HZ/dělníků):

V uvedeném rozsahu vykonává funkci:

Od	Jmeno	Osobni číslo	Střed.	Tarif. třída		Vzdělání	Praxe
1. 1. 2016	Jan Novák	1111	500	*1 SM	*2 SM		
Dne:				Podpis zaměstnance			

Od	Jmeno	Osobni číslo	Střed.	Tarif. třída		Vzdělání	Praxe
				*1	*2		
Dne:				Podpis zaměstnance			

Jiné údaje:

Vysvětlivky:

*1 Platnost údaje k uvedenému datu

*2 Aktualizace údaje podle posledního platného stavu k:

Zpracoval: datum, jméno, podpis:	Schválí:
Overil: datum, jméno, podpis	datum, razítko, podpis

Popis funkce obdrží: zaměstnanec, schvalující vedoucí, příslušný útvar PU

Příloha č. 3

Písemné dotazování projektových manažerů

Kompetence projektového manažera

Dovoluji si Vás požádat o spolupráci při sestavování kompetenčního modelu projektového manažera. Vzhledem k Vašemu pracovnímu vytížení volím cestu písemného dotazování prostřednictvím e-mailové komunikace.

Do tabulky - prosím - napište kompetence (schopnosti, znalosti, dovednosti), které pokládáte za důležité pro kvalitní práci projektového manažera. Uveďte vždy název kompetence a u každé Vámi definované kompetence vysvětlete 1 – 3 větami, jak se tato kompetence bude projevovat v chování projektového manažera. Počet uvedených kompetencí není stanoven, je na Vašem zvážení.

Přínosem kompetenčního modelu bude zvýšení efektivity práce s lidskými zdroji

- jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců na uvedenou pozici
- kvalitní základ pro systém hodnocení a odměňování
- efektivní vytváření rozvojových programů

Tabulka

Kompetence	Projevy chování

Příloha č. 4

Kompetence projektových manažerů vyvozené z dotazování

- Administrativní dovednosti
- Anglický jazyk
- Asertivita
- Efektivní komunikace
- Flexibilita
- Kreativita
- Loajalita
- Motivační schopnosti
- Odborné znalosti
- Orientace na zákazníka
- Orientace v informacích
- Ovlivňování
- PC znalost
- Personální aktivity
- Plánování a organizování práce
- Práce s týmem
- Prezentace
- Proaktivita
- Projektové řízení
- Rozhodování
- Řešení konfliktů
- Řešení problémů
- Schopnost sebeřízení
- Strategické myšlení
- Stresuodolnost
- Time management
- Výkonnost
- Vzdělávání
- Základní ekonomické znalosti

Příloha č. 5

Kompetence vyvozené z popisu funkce THZ

Kompetence	Projevy chování / Charakteristika
ODBORNÉ ZNALOSTI	<ul style="list-style-type: none">• má vysokoškolské vzdělání• má odbornou praxi
ZNALOST JAZYKŮ	<ul style="list-style-type: none">• má pasivní nebo aktivní znalost cizího jazyka
PRÁCE NA PC	<ul style="list-style-type: none">• pracuje s MS Office - Windows, Word, Excel, Outlook, Project, PowerPoint• má znalost a pracuje s IS Axapta
DALŠÍ DOVEDNOSTI	<ul style="list-style-type: none">• má řidičský průkaz skupiny B
ZNALOST PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	<ul style="list-style-type: none">• má teoretickou přípravu v podobě absolvování kurzu „Řízení projektů v praxi“• odpovídá za udržování předepsané projektové dokumentace v souladu se směrnicemi• koordinuje realizaci projektu
ZNALOST OBCHODNÍCH A SMLUVNÍCH PODMÍNEK PROJEKTU	<ul style="list-style-type: none">• připomínkuje smlouvu (stanovení konkrétního předmětu plnění, délky opravné doby, konečného termínu apod.)• vede obchodní případ v době jeho realizace• má povinnost dodržovat všechny smluvní podmínky• dílčí nejasnosti při realizaci řeší s obchodním manažerem a se zákazníkem• plně odpovídá za realizaci projektu v souladu se smluvními podmínkami
ZNALOST SCHVALOVACÍCH PROCESŮ	<ul style="list-style-type: none">• projednává proces zkoušek a homologace, jedná s úřady, zkušebními ústavy, zákazníkem
VEDENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU	<ul style="list-style-type: none">• řídí projektový tým• plně odpovídá za výsledky týmu• kontroluje práci týmu• hodnotí práci týmu
PLÁNOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none">• plánuje a sestavuje harmonogram celkového průběhu projektu včetně plánu zpracování potřebné technické dokumentace• odpovídá za aktualizaci výrobního harmonogramu• přiřazuje potřebné zdroje jednotlivým operacím• stanovuje a plánuje rozpočet projektu ve vztahu k jednotlivým vstupům – zdrojům• odpovídá za dodržení plánovaného rozpočtu projektu

ŘÍZENÍ RIZIK / ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	<ul style="list-style-type: none"> • ve spolupráci s ostatními projektovými manažery odhaluje a řeší úzká místa realizace projektu
ORIENTACE V ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH POJMECH	<ul style="list-style-type: none"> • ve spolupráci s ekonomickým úsekem průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu • realizuje opatření k úsporám
KONTROLOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • ve spolupráci s ekonomickým úsekem průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu
PREZENTOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelně informuje vedení společnosti o stavu projektu a závažných problémech, které není schopen vyřešit na úrovni projektového týmu
VYHODNOCOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • po ukončení projektu provádí vyhodnocení projektu v předepsané formě
VZDĚLÁVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelně zvyšuje své odborné znalosti
LOAJALITA	<ul style="list-style-type: none"> • zajišťuje plnění úkolů svého nadřízeného (technicko-výrobní ředitel)
ROZHODOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • rozhoduje, které problémy bude řešit na úrovni projektu a které na úrovni vedení
KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • připomínkuje smlouvu obchodnímu manažerovi • dříčí nejasnosti při realizaci řeší s obchodním manažerem a se zákazníkem • řídí projektový tým • projednává proces zkoušek a homologace, jedná s úřady, zkušebními ústav, zákazníkem • ve spolupráci s ostatními projektovými manažery odhaluje a řeší úzká místa realizace projektu • ve spolupráci s ekonomickým úsekem průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu
SPOLUPRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se všemi úseky společnosti, zákazníkem, institucemi

Příloha č. 6

Kompetence vyvozené ze směrnice Projektové řízení

Kompetence	Projevy chování / Charakteristika
ZAMĚŘENÍ NA CÍL, ODPOVĚDNOST	<ul style="list-style-type: none">• usiluje o splnění podmínek jednotlivých částí projektu dle plánované kalkulace a termínů vyplývajících z kontraktu
ODBORNÉ ZNALOSTI	<ul style="list-style-type: none">• má zkušenosti v daném výrobním segmentu• má odborné znalosti technického charakteru• má odborné znalosti ekonomického charakteru týkající se ekonomiky projektů• má znalost materiálových vstupů a výstupů• má znalost schvalovacích a vývojových zkoušek a měření• má znalost procesů expedice, poprodejních služeb a uvádění výrobků do provozu• má znalost firemního prostředí, zejména výroby, procesních standardů a metodických doporučení• má znalost práce na PC a IS
PLÁNOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none">• zpracovává plán projektu
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	<ul style="list-style-type: none">• komunikuje se zákazníkem• sleduje spokojenost zákazníka• v případě zhoršení spokojenosti zákazníka stanovuje nápravná opatření
PRÁCE S TÝMEM	<ul style="list-style-type: none">• sestavuje projektový tým• řídí a kontroluje činnost projektového týmu
VEDENÍ PORAD	<ul style="list-style-type: none">• svolává operativní schůzky• zajišťuje vzájemné předávání informací• definuje konkrétní úkoly, případně opatření s vymezením osobní odpovědnosti za splnění
PREZENTACE	<ul style="list-style-type: none">• podává aktuální informace o projektu vedení společnosti na poradách realizace
PRÁCE S RIZIKY	<ul style="list-style-type: none">• analyzuje a kontroluje rizika v rámci procesů realizace projektu• přijímá opatření k eliminaci rizik na úrovni rolí v projektovém týmu
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	<ul style="list-style-type: none">• vyhodnocuje celkový průběhu realizace projektu zahrnující všechny problémy, jejich příčiny, způsoby řešení

ODMĚNOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • zpracovává návrh cílové odměny pro tým
ROZHODOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • stanovuje nápravná opatření v oblasti spokojenosti zákazníka • sestavuje tým • přijímá opatření k eliminaci rizik • definuje konkrétní úkoly na schůzkách • definuje osobní odpovědnosti za splnění • určuje priority při kolizi zdrojů • schvaluje zaúčtování nákladů a výnosu do projektu
ZNALOST PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • má znalost projektového řízení • má odpovědnost za splnění podmínek jednotlivých částí projektu dle plánované kalkulace a termínů vyplývajících z kontraktu
PRÁCE S INFORMACEMI	<ul style="list-style-type: none"> • průběžně přijímá, zpracovává a vyhodnocuje velké množství informací a dat • na základě vyhodnocených dat koordinuje činnost, uděluje úkoly, ukládá opatření, navrhuje odměny
SPOLUPRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • spolupracuje se všemi úseky společnosti, vedením, zákazníkem, úřady
KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • komunikuje se všemi úseky společnosti, vedením, zákazníkem, úřady

Příloha č. 7

Kompetence dle Národní soustavy povolání

Kompetence	Projevy chování / Charakteristika
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni • praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností • zdravé a přiměřené sebezprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit • dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi • dokáže využívat konstruktivní konflikty • umí pracovat se zpětnou vazbou • komunikuje s jinými kulturami
KOOPERACE (SPOLUPRÁCE)	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech
KREATIVITA	<ul style="list-style-type: none"> • podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí • je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí • systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy
FLEXIBILITA	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost • je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení • zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy • vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci • trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti
USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB	<ul style="list-style-type: none"> • je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům • systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování • zastává roli důvěryhodného poradce • umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit
VÝKONNOST	<ul style="list-style-type: none"> • jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní • jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu • konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení • je schopen sebekontroly • je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování
SAMOSTATNOST	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit • plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje • rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých • stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení • předvídá rizika • plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas • sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná • deleguje
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru • dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí • podporuje osobní rozvoj druhých • sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)
AKTIVNÍ PŘÍSTUP	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci • ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle • předvídá situace a přijímá opatření • hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti • zapojuje ostatní do svých projektů
ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	<ul style="list-style-type: none"> • odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup • vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku • z neúspěchu se poučí a přijímá opatření • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení • při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostít od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl • v zátěžových situacích je oporou druhým • je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých • má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti
OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH	<ul style="list-style-type: none"> • propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti • informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní • řídí informační toky • je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je
VEDENÍ LIDÍ (LEADERSHIP)	<ul style="list-style-type: none"> • je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli • organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy

	<p>týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení</p> <ul style="list-style-type: none"> • poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu • cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče • podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.
OVlivňování ostatních	<ul style="list-style-type: none"> • navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů • mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé • aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní • praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu • dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc • jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu • vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat • jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce
POČÍTAČOVÁ ZPŮSOBILOST	<ul style="list-style-type: none"> • ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů) • používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací • využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)
ZPŮSOBILOST K ŘÍZENÍ OSOBNÍHO AUTOMOBILU	<ul style="list-style-type: none"> • má oprávnění k řízení osobního automobilu • běžně se orientuje ve známém prostředí • zvládá jízdu na kratší trasy • zajistí základní údržbu automobilu
NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST	<ul style="list-style-type: none"> • provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace • provádí převody mezi různými měrovými soustavami
EKONOMICKÉ POVĚDOMÍ	<ul style="list-style-type: none"> • provádí kalkulace a rozpočty • orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat • orientuje se v ekonomické legislativě • orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk) • zná a využívá i složitější metody financování (záruky, úvěry, investice)
PŘÁVNÍ POVĚDOMÍ	<ul style="list-style-type: none"> • má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,...) • orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe • zvládá aktivní právní jednání

<p style="text-align: center;">JAZYKOVÁ ZPŮSOBILOST V ČEŠTINĚ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu • plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům • rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím • sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu
<p style="text-align: center;">JAZYKOVÁ ZPŮSOBILOST V ANGLIČTINĚ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány • B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností
<p style="text-align: center;">JAZYKOVÁ ZPŮSOBILOST V DALŠÍM CIZÍM JAZYCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1 - Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím umožňujícím mu uspokojovat základní životní potřeby a umí takové výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, jako například kde někdo žije, koho zná a co vlastní, a umí na podobné otázky odpovídat. Dokáže se jednoduše domluvit, pokud člověk, se kterým mluví, hovoří pomalu a zřetelně a je ochoten mu pomoci. • A2 - Rozumí větám a často užívaným výrazům týkajícím se každodenního života (např. základní osobní údaje a informace o rodině, nakupování, místo kde žije, zaměstnání). Dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících záležitostech. Jednoduchým způsobem umí popsat své vzdělání, své nejbližší okolí a věci týkající se bezprostředních potřeb
<p style="text-align: center;">ODBORNÉ ZNALOSTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stanovy a základní organizační normy společnosti • pravidla evidování korespondence, smluv a dalších dokumentů • základní ekonomické ukazatele • ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů • finanční plánování • pracovní právo, pracovně právní vztahy, sociální zabezpečení, zákon o zaměstnanosti • komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník • zásady vedení pracovního kolektivu • metody a techniky hodnocení výkonu • personální management

	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomický (finanční) management, controlling • management kvality • legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže • problematika grantů a grantové politiky • management rizik • time management
ODBORNÉ DOVEDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • řízení integrace projektu • řízení rozsahu projektu • finanční řízení projektu • řízení změn v projektu • řízení časového rámce projektu • řízení jakosti projektu • řízení rizik projektu • řízení zdrojů projektu • řízení informací a dokumentace v projektu • řízení programu • řízení organizace prostřednictvím projektů

Příloha č. 8

Přehled kompetencí ze zdrojů

Pracovní pozice: projektový manažer										
Kompetence	Dotazování PM						Popis funkce	Interní směrnice	NSP	položka celkem
	1	2	3	4	5	6				
Měkké kompetence										
Komunikace	x	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Kooperace (spolupráce)							x	x	x	3
Kreativita			x			x			x	3
Flexibilita	x		x			x			x	4
Orientace na zákazníka	x	x	x	x	x	x		x	x	8
Výkonnost	x	x	x	x	x	x		x	x	8
Samostatnost									x	1
Řešení problémů		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Plánování a organizování práce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Celoživotní učení	x	x	x	x	x	x	x		x	8
Aktivní přístup					x	x			x	3
Zvládání zátěže	x	x	x	x	x	x			x	7
Objevování a orientace v informacích		x		x	x	x		x	x	6
Vedení lidí (leadership)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Ovlivňování ostatních	x	x			x				x	4
Řešení konfliktů	x	x	x		x	x				5
Asertivita	x	x	x		x					4
Schopnost sebeřízení	x	x			x	x				4
Strategické myšlení	x		x			x				3
Motivační schopnosti	x									1
Loajalita	x		x		x	x	x			5
Vedení porad								x		1
Prezentační schopnosti	x	x	x	x	x	x	x	x		8
Rozhodování	x		x	x	x	x	x	x		7
Obecné dovednosti										
Počítačová způsobilost		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Způsobilost k řízení osobního automobilu				x			x		x	3
Numerická způsobilost									x	1
Ekonomické povědomí									x	1
Právní povědomí				x			x		x	3
Jazyková způsobilost v češtině									x	1
Jazyková způsobilost v angličtině	x	x		x		x	x		x	6
Jazyková způsobilost v dalších cizím jazyce									x	1

Pracovní pozice: projektový manažer										
Kompetence	Dotazování PM						Popis funkce	Interní směrnice	NSP	položka celkem
	1	2	3	4	5	6				
Odborné znalosti										
Stanovy a zákl.			x	x	x			x	x	5
Pravidla evidování korespondence, smluv a dalších dokumentů	x								x	2
Základní ekonomické ukazatele	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Ukazatele economic. efektivity investic a projektů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Finanční plánování	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Pracovní právo, prac.právní vztahy, soc. zabezpečení, zákon o zaměstnanosti									x	1
Komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník									x	1
Zásady vedení pracovního kolektivu									x	1
Metody a techniky hodnocení výkonu							x	x	x	3
Personální management		x			x				x	3
Ekonomický management, controlling									x	1
Management kvality		x			x	x			x	4
Legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže				x					x	2
Problematika grantů a grantové politiky									x	1
Management rizik							x	x	x	3
Time management			x						x	2
Vysokoškolské vzdělání							x			1
Odborná praxe								x		1
Znalosti technického charakteru	x	x	x	x	x	x		x		7
Znalost materiálových vstupů a výstupů								x		1
Znalost schvalovacích a vývojových zkoušek, měření	x		x	x	x	x	x	x		7
Znalost procesů expedice, poprodejních služeb, uvádění do provozu								x		1
Znalost firemního prostředí, zejména výroby				x				x		2
Odborné dovednosti										
Řízení projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9

Příloha č. 9

Dotazník pro validizaci pomocí 360° zpětné vazby

Dotazník

Prosím o laskavé vyplnění dotazníku týkajícího se **kompetencí projektových manažerů**. Cílem dotazníku je zjistit **DŮLEŽITOST** jednotlivých kompetencí pro práci projektového manažera.

Dotazník obsahuje vždy název kompetence a její charakteristiku – popis projevů chování projektového manažera. Každé kompetenci přiřadíte hodnotu významu důležitosti podle toho, jak si myslíte, že je uvedená kompetence **DŮLEŽITÁ** pro práci projektového manažera. Nejprve - prosím - ohodnoťte důležitost bez vazby na konkrétní společnost, poté v prostředí vaší společnosti. Vámi zvolené hodnoty zakroužkujte. Děkuji.

Jaká je důležitost kompetence pro práci projektového manažera?	
Význam	Komentář
1	Kompetence je nedůležitá.
2	Kompetence je nepříliš důležitá.
3	Kompetence je poměrně důležitá.
4	Kompetence je důležitá.
5	Kompetence je velmi důležitá.

Pracovní pozice: projektový manažer				
Kompetence	Charakteristika kompetence / projevy chování	Význam důležitosti bez vazby na konkrétní společnost	Význam důležitosti ve vaší společnosti (vyplňte, pokud se liší od předchozí)	
Měkké kompetence				
1.	Strategické myšlení	Vnímá změny na trhu a u konkurence. Vnímá strategické směřování společnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Loajalita	Respektuje strategii společnosti a svou práci dělá společnosti dobré jméno. Respektuje rozhodnutí nadřízených.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Orientace na zákazníka	Zná dobře zákazníka, jeho potřeby. Zastupuje společnost vůči zákazníkovi a udržuje s ním dobré vztahy. Uspokojuje potřeby zákazníka. Vyjednává případné odchylky od projektu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Kooperace (spolupráce)	Efektivně spolupracuje se všemi úseky společnosti, spolupracuje s vedením, zákazníkem, úřady, atd.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Výkonnost	Výkon je dlouhodobě vysoký, stabilní, spolehlivý. Stanovuje si náročné cíle. Důležitý je pro něj výkon a výsledek práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Aktivní přístup	Aktivně zajímá o dění kolem projektu, výroby, celé společnosti. V souvislosti s realizací projektu se aktivně zapojuje nad rámec pracovní doby a povinnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Celoživotní učení	Neustále se učí novým věcem, celoživotně se vzdělává. Sám vyhledává příležitosti. Absolvuje různé kurzy, tréninky. Umi spojit své zkušenosti s novými informacemi, postupy, metodami. Učí se z vlastních chyb i z chyb ostatních.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Komunikace	Komunikuje interně a externě. Využívá ústní a písemné komunikace. Prostřednictvím komunikace řídí tým, zadává úkoly, motivuje, řeší problémy. Vše formuluje stručně a srozumitelně. Pracuje se zpětnou vazbou, ověřuje, zda byla informace pochopena.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9.	Prezentační dovednosti	Prezentuje projekt před týmem, vedením společnosti i zákazníkem. Umí vyzvednout dobré výsledky a obhájit případné neúspěchy. Rychle se orientuje a odpovídá na dotazy, dobře argumentuje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Asertivita	Zdravě a přiměřeně se prosazuje, umí přijímat kritiku a také podávat kritickou zpětnou vazbu bez vyvolání negativních emocí.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Řešení konfliktů	V konfliktech udržuje nadhled, hledá fakta a vede všechny k dohodě. Umí zvládnout vlastní emoce. Umí také pracovat s emocemi ostatních. Emoce asertivně vyjadřuje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Ovlivňování ostatních	Zná a využívá různé techniky ovlivňování a vyjednávání. Umí se rozhodnout jaké a kolik informací poskytne zainteresovaným stranám a jakým způsobem, podle toho, co je jeho cílem. Zajišťuje dohodu a zisk pro společnost.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Vedení lidí	Zná a uplatňuje styly vedení lidí. Je si vědom odpovědnosti za výkon týmu. Stanovuje cíle týmu. Zadává a deleguje úkoly v rámci týmu. V rámci týmu podporuje sdílení informací. Koordinuje činnost týmu, kontroluje a vyhodnocuje výsledky.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Plánování a organizování práce	Stanovuje cíle a úkoly. Vytváří plány, sestavuje činnosti a přiřazuje termíny. Zadává úkoly, kontroluje průběh jejich plnění. Plánuje materiálové, finanční a lidské zdroje. Pracuje s prioritami, aktivně řeší operativu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	Práce s informacemi	Orientuje se ve velkém množství různých informací, umí jim přiřadit důležitost. Informace předává, řídí informační toky v týmu i v rámci společnosti. Rozhoduje, které informace budou sdělovány zákazníkovi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	Řešení problémů	Je schopen aktivně řešit problémy. Je schopen rychle reagovat a přicházet s řešením. Umí nalézt příčiny problému a analyzovat je s cílem jejich eliminace pro příště. Je schopný podstoupit riziko. Zasaduje se o rychlou realizaci řešení.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	Rozhodování	Rozhoduje se rychle a efektivně, i když nemá všechny potřebné informace. Činí rychlá a správná rozhodnutí vyvolaná operativou. Přijímá opatření, stanovuje úkoly, určuje priority.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18.	Kreativita	Při řešení komplikovaných situací přichází s nápady, jak postupovat a vyřešit je, neustále hledá nové cesty ke zlepšování a efektivitě projektu, pracuje s nápady a návrhy členů týmu a dalších odborníků, které zároveň umí ocenit.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19.	Flexibilita	Aktivně reaguje na změny v projektu. Rychle se přizpůsobuje situaci. Efektivně a s přehledem řeší operativu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.	Sebeřízení	Má zdravé sebevědomí založené na zkušenostech, dovednostech a znalostech. Umí stát za svými názory a zároveň vyslechnout ostatní a případně názory změnit, umí přiznat chybu a umí se z chyb poučit. Má pozitivní myšlení a emoční stabilitu. Je ochoten podstoupit určitá vymezená rizika. Unese tíhu odpovědnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.	Zvládání zátěže	Svůj stabilní výkon si udržuje i pod tlakem. Je si vědom toho, že adrenalin v některých případech zvyšuje výkon. Je si vědom hranic své odpovědnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Tvrdé kompetence				
22.	Počítačová způsobilost	Umí pracovat se standardními počítačovými programy (MS Office) a firemními systémovými programy (Axapta). Výborně ovládá zvláště Excel. Umí pracovat s internetem, vyhledávat potřebné informace.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23.	Způsobilost k řízení osobního automobilu	Má řidičský průkaz skupiny B, je aktivní řidič.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24.	Právní povědomí	Má znalost základů práva. Odpovídá za realizaci projektu v souladu se smluvními podmínkami.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25.	Jazyková způsobilost v anglickém jazyce	Komunikuje ústně i písemně v cizím jazyce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26.	Stanovy a základní organizační normy společnosti	Využívá při své práci znalosti norem společnosti, chodu firmy, výrobního procesu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27.	Základní ekonomické ukazatele	Pracuje se základními ekonomickými ukazateli společnosti a svěřeného projektu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28.	Ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů	Používá postupy pro finanční a ekonomické vyhodnocení projektu, průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu. Realizuje opatření k úsporám.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29.	Finanční plánování	Aplikuje způsoby určování nákladů na výrobní procesy.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30.	Metody a techniky hodnocení výkonu	Provádí vyhodnocování projektu a práce celého týmu. Navrhuje cílové odměny.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31.	Personální management	Má základní znalosti z oblasti lidských zdrojů a využívá je při stanovení personálních potřeb projektu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32.	Management kvality	Při své práci využívá znalosti z oblasti kvality.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33.	Management rizik	Analyzuje a kontroluje rizika v rámci procesů realizace projektu. Přijímá opatření k eliminaci rizik na úrovni rolí v projektovém týmu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34.	Technické znalosti a dovednosti	Má technické vzdělání z oblasti dopravního strojírenství, technologie, elektro, atd. a využívá je, umí číst v techn. výkresech.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35.	Schvalování a vývojové zkoušky a měření	Při své práci využívá znalosti z oblasti schvalovací legislativy a norem dopravního strojírenství z oboru železniční dopravy. Projednává proces zkoušek a homologace, jedná s úřady, zkušebními ústavů.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36.	Řízení projektů	Má důkladnou znalost projektového managementu, jeho standardů a technik a využívá je při své práci. Řídí, plánuje, koordinuje, kontroluje, vyhodnocuje aktivity v projektu, jeho ekonomiku, zdroje, vstupy a výstupy. Řídí změny projektu. Pracuje s riziky.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Příloha č. 10

Data z validizačních dotazníků

Kompetence projektového manažera - data z validizačních dotazníků												
Kompetence			Význam důležitosti bez vazby na konkrétní společnost					Význam důležitosti ve vaší společnosti				
		Název kompetence	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
			M ě k k é k o m p t e n c e	1.	Strategické myšlení	0	2	5	11	8	1	2
2.	Loajalita	0		0	3	12	11	1	0	2	9	14
3.	Orientace na zákazníka	0		0	1	8	17	0	1	1	9	15
4.	Kooperace (spolupráce)	0		0	2	6	18	0	1	3	5	17
5.	Výkonnost	0		0	7	11	8	1	0	6	11	8
6.	Aktivní přístup	0		0	5	11	10	0	1	5	10	10
7.	Celoživotní učení	0		0	9	12	5	1	1	10	9	5
8.	Komunikace	0		0	1	10	15	0	0	4	7	15
9.	Prezentační dovednosti	0		1	5	10	10	0	1	4	9	12
10.	Asertivita	0		0	7	13	6	1	0	7	11	7
11.	Řešení konfliktů	0		1	5	11	9	0	1	5	11	9
12.	Ovlivňování ostatních	0		0	7	14	5	0	0	8	12	6
13.	Vedení lidí	0		0	2	13	11	0	2	1	13	10
14.	Plánování a organizování práce	0		0	3	9	14	1	0	6	6	13
15.	Práce s informacemi	0		1	5	12	8	1	1	6	10	8
16.	Řešení problémů	0		0	4	10	12	0	0	7	8	11
17.	Rozhodování	0		0	4	14	8	0	2	5	12	7
18.	Kreativita	0		1	9	8	8	0	3	7	8	8
19.	Flexibilita	0		0	4	14	8	0	1	5	10	10
20.	Sebeřízení	0		0	9	10	7	1	1	9	8	7
21.	Zvládání zátěže	0		0	5	15	6	0	1	6	70	9
T v r d é k o m p e t e n c e	22.	Počítačová způsobilost	0	2	10	9	5	0	2	11	7	6
	23.	Způsobilost k řízení osobního automobilu	0	5	8	9	4	0	5	7	9	5
	24.	Právní povědomí	1	3	12	8	2	1	4	12	9	0
	25.	Jazyková způsobilost v anglickém jazyce	1	1	11	9	4	2	7	9	6	2
	26.	Stanovy a základní organizační normy společnosti	0	1	9	14	2	2	0	11	12	1
	27.	Základní ekonomické ukazatele	0	1	10	12	3	1	1	12	8	4
	28.	Ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů	0	0	8	11	7	0	0	9	8	9
	29.	Finanční plánování	0	4	10	10	2	0	6	8	9	3
	30.	Metody a techniky hodnocení výkonu	0	1	3	11	11	0	2	3	12	9
	31.	Personální management	0	5	11	8	2	1	7	11	6	1
	32.	Management kvality	0	2	9	11	4	1	3	10	8	4
	33.	Management rizik	0	0	5	15	6	0	2	6	11	7
	34.	Technické znalosti a dovednosti	0	2	11	9	4	1	1	7	9	8
	35.	Schvalování a vývojové zkoušky a měření	0	3	8	9	6	1	1	6	9	9
	36.	Řízení projektů	0	0	4	8	14	0	0	4	9	13

Příloha č. 11

Kompetenční model projektového manažera pro Společnost XYZ a.s.

Kompetenční model projektového manažera, Společnost XYZ a.s.	
Kompetence měkké	Projevy chování / Charakteristika
Orientace na zákazníka	Zná dobře zákazníka a jeho potřeby. Zastupuje společnost vůči zákazníkovi a udržuje s ním dobré vztahy. Uspokojuje potřeby zákazníka. Vyjednává případné odchylky od projektu.
Loajalita	Respektuje strategii společnosti a svou práci dělá společnosti dobré jméno. Respektuje rozhodnutí nadřízených.
Vedení lidí	Zná a uplatňuje styly vedení lidí. Je si vědom odpovědnosti za výkon týmu. Stanovuje cíle týmu. Zadává a deleguje úkoly v rámci týmu. V rámci týmu podporuje sdílení informací. Koordinuje činnost týmu, kontroluje a vyhodnocuje výsledky.
Kooperace (spolupráce)	Efektivně spolupracuje se všemi úseky společnosti, spolupracuje s vedením, zákazníkem, úřady, atd.
Komunikace	Komunikuje interně a externě. Využívá ústní a písemné komunikace. Prostřednictvím komunikace řídí tým, zadává úkoly, motivuje, řeší problémy. Vše formuluje stručně a srozumitelně. Pracuje se zpětnou vazbou, ověřuje, zda byla informace pochopena.
Prezentační dovednosti	Prezentuje projekt před týmem, vedením společnosti i zákazníkem. Umí vyzvednout dobré výsledky a obhájit případné neúspěchy. Rychle se orientuje a odpovídá na dotazy, dobře argumentuje.
Aktivní přístup	Aktivně zajímá o dění kolem projektu, výroby, celé společnosti. V souvislosti s realizací projektu se aktivně zapojuje nad rámec pracovní doby a povinností.
Řešení konfliktů	V konfliktech udržuje nadhled, hledá fakta a vede všechny k dohodě. Umí zvládnout vlastní emoce. Umí také pracovat s emocemi ostatních. Emoce asertivně vyjadřuje.
Flexibilita	Aktivně reaguje na změny v projektu. Rychle se přizpůsobuje situaci. Efektivně a s přehledem řeší operativu.
Plánování a organizování práce	Stanovuje cíle a úkoly. Vytváří plány, sestavuje činnosti a přiřazuje termíny. Zadává úkoly, kontroluje průběh jejich plnění. Plánuje materiálové, finanční a lidské zdroje. Pracuje s prioritami, aktivně řeší operativu
Řešení problémů	Je schopen aktivně řešit problémy. Je schopen rychle reagovat a přicházet s řešením. Umí nalézt příčiny problému a analyzovat je s cílem jejich eliminace pro příště. Je schopný podstoupit riziko. Zasazuje se o rychlou realizaci řešení.
Výkonnost	Výkon je dlouhodobě vysoký, stabilní, spolehlivý. Stanovuje si náročné cíle. Důležitý je pro něj výkon a výsledek práce.
Rozhodování	Rozhoduje se rychle a efektivně, i když nemá všechny potřebné informace. Činí rychlá a správná rozhodnutí vyvolaná operativou. Přijímá opatření, stanovuje úkoly, určuje priority.

Zvládání zátěže	Svůj stabilní výkon si udržuje i pod tlakem. Je si vědom toho, že adrenalin v některých případech zvyšuje výkon. Je si vědom hranic své odpovědnosti.
Strategické myšlení	Vnímá změny na trhu a u konkurence. Vnímá strategické směřování společnosti.
Práce s informacemi	Orientuje se ve velkém množství různých informací, umí jim přiřadit důležitost. Informace předává, řídí informační toky v týmu i v rámci společnosti. Rozhoduje, které informace budou sdělovány zákazníkovi.
Asertivita	Zdravě a přiměřeně se prosazuje, umí přijímat kritiku a také podávat kritickou zpětnou vazbu bez vyvolání negativních emocí.
Ovlivňování ostatních	Zná a využívá různé techniky ovlivňování a vyjednávání. Umí se rozhodnout jaké a kolik informací poskytne zainteresovaným stranám a jakým způsobem, podle toho, co je jeho cílem. Zajišťuje dohodu a zisk pro společnost.
Kreativita	Při řešení komplikovaných situací přichází s nápady, jak postupovat a vyřešit je, neustále hledá nové cesty ke zlepšování a efektivitě projektu, pracuje s nápady a návrhy členů týmu a dalších odborníků, které zároveň umí ocenit.
Sebeřízení	Má zdravé sebevědomí založené na zkušenostech, dovednostech a znalostech. Umí stát za svými názory zároveň vyslechnout ostatní a případně názory změnit, umí přiznat chybu a umí se z chyb poučit. Má pozitivní myšlení a emoční stabilitu. Je ochoten podstoupit určitá vymezená rizika. Unese tíhu odpovědnosti.
Celoživotní učení	Neustále se učí novým věcem, celoživotně se vzdělává. Sám vyhledává příležitosti. Absolvuje různé kurzy, tréninky. Umí spojovat své zkušenosti s novými informacemi, postupy, metodami. Učí se z vlastních chyb i z chyb ostatních.
Kompetence tvrdé	Projevy chování / Charakteristika
Řízení projektů	Má důkladnou znalost projektového managementu, jeho standardů a technik a využívá je při své práci. Řídí, plánuje, koordinuje, kontroluje, vyhodnocuje aktivity v projektu, jeho ekonomiku, zdroje, vstupy a výstupy. Řídí změny projektu. Pracuje s riziky.
Metody a techniky hodnocení výkonu	Provádí vyhodnocování projektu a práce celého týmu. Navrhuje cílové odměny.
Management rizik	Analyzuje a kontroluje rizika v rámci procesů realizace projektu. Přijímá opatření k eliminaci rizik na úrovni rolí v projektovém týmu.
Schvalování a vývojové zkoušky a měření	Při své práci využívá znalosti z oblasti schvalovací legislativy a norem dopravního strojírenství z oboru železniční dopravy. Projednává proces zkoušek a homologace, jedná s úřady, zkušebními ústavami.
Ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů	Používá postupy pro finanční a ekonomické vyhodnocování projektu, průběžně kontroluje ekonomický výsledek projektu. Realizuje opatření k úsporám.
Technické znalosti a dovednosti	Má technické vzdělání z oblasti dopravního strojírenství, technologie, elektro, atd. a využívá je, umí číst v techn. výkresech.

Způsobilost k řízení osobního automobilu	Má řidičský průkaz skupiny B, je aktivní řidič.
Počítačová způsobilost	Umí pracovat se standardními počítačovými programy (MS Office) a firemními systémovými programy (Axapta). Výborně ovládá zvláště Excel. Umí pracovat s internetem, vyhledávat potřebné informace.
Stanovy a základní organizační normy společnosti	Využívá při své práci znalosti norem společnosti, chodu firmy, výrobního procesu.
Management kvality	Při své práci využívá znalosti z oblasti kvality.
Základní ekonomické ukazatele	Pracuje se základními ekonomickými ukazateli společnosti a svěřeného projektu.
Finanční plánování	Aplikuje způsoby určování nákladů na výrobní procesy.
Právní povědomí	Má znalost základů obchodního práva. Odpovídá za realizaci projektu v souladu se smluvními podmínkami.
Jazyková způsobilost v anglickém jazyce	Komunikuje ústně i písemně v cizím jazyce.
Personální management	Má základní znalosti z oblasti lidských zdrojů a využívá je při stanovení personálních potřeb projektu.