

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO  
STŘEDNÍ PROVOZNÍ MANAGEMENT VE  
FIRMĚ ZABÝVAJÍCÍ SE  
OUTSOURCINGEM SLUŽEB**

**COMPETENCY MODEL PROPOSAL FOR MIDDLE  
OPERATIONS MANAGEMENT IN COMPANY  
ENGAGED IN OUTSOURCING SERVICES**

Bakalářská práce

**Petra Zavadová**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Ostrava 2015

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 25. března 2015

.....  
*vlastnoruční podpis*

Za cenné rady děkuji vedoucí své bakalářské práce PhDr. Miroslavě Dvořákové, PhD., děkuji také společnosti MW-DIAS, a.s. za spolupráci při tvorbě kompetenčního modelu a poskytnuté firemní materiály a opravdu hodně bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost.

# 1 Obsah

Úvod.....	5
1 Vymezení pojmů kompetence a kompetenční model.....	7
1.1 Kompetence .....	7
1.2 Kompetenční model.....	11
1.3 Proces tvorby kompetenčního modelu.....	13
1.4 Techniky identifikace kompetencí.....	15
1.5 Využití kompetenčního modelu.....	17
1.6 Manažerské kompetence.....	18
2 Projektový management .....	20
3 Charakteristika společnost MW-DIAS, a.s. ....	26
3.1 Představení společnosti MW-DIAS, a.s. ....	26
3.2 Organizační struktura společnosti.....	27
3.3 Úklidový projekt.....	28
3.4 Vliv rychlého růstu společnosti na projektový management.....	30
3.5 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera v oblasti služeb .....	31
4 Závěr.....	47
Seznam použitých zdrojů .....	49
Seznam použité literatury .....	49
Ostatní zdroje.....	51
Seznam tabulek.....	52
Seznam obrázků.....	52
Seznam zkratk.....	53

## Úvod

Současná ekonomická situace nutí poměrně velkou část společností snižovat náklady ve všech oblastech činnosti. Firmy se orientují na aktivity, v nichž mohou na trhu excelovat (klíčové oblasti jejich podnikání, v nichž mají konkurenční výhodu) a podpůrné činnosti (mimo oblast jejich strategického zaměření) pak nakupují od jiných, specializovaných firem, obvykle za ceny lepší, než by samy dokázaly realizovat, pokud by si je snažily zajišťovat interně. Jednou z možností, jak dosáhnout snížení provozních nákladů, je outsourcing doplňkových prací (úklid, ostraha objektů, správa budov, apod.) u firem specializovaných na tyto služby. Společnost MW-DIAS, a.s. se zaměřila na poskytování těchto doplňkových činností a služeb. Společnost zajišťuje úklidové služby v administrativních objektech, výrobních organizacích a zdravotnických zařízeních, také venkovní úklid. V současné době expanduje do zahraničí a zároveň rozšiřuje portfolio činností o speciální čisticí práce. Pro výkonnost firmy je role projektového manažera při řízení dodávek klíčová. Projektoví manažeři jsou zároveň kontaktní osoby pro denní styk se zástupci zákazníka, podílejí se na dalším obchodním rozvoji zakázky a efektivně koordinují činnosti podřízených v procesu dodávky služeb. V neposlední řadě mají zodpovědnost za nábor, výcvik a školení podřízených, kontrolu poskytovaných služeb a výkaznictví. Na projektové manažery ve společnosti jsou kvůli růstu firmy kladeny stále vyšší požadavky na schopnost efektivní organizace práce, komunikační dovednosti, odborné znalosti, tedy je nutno zajistit jejich další rozvoj, aby zvládali svou práci v nových podmínkách.

Při sběru podkladů pro tuto bakalářskou práci jsem zjistila, že kompetenční požadavky kladené na projektové manažery nejsou v rámci firmy dostatečně definovány. Tato neurčitost požadovaných kritérií se projevuje při stanovování rozvojových potřeb těchto zaměstnanců, při

výběru vhodných kandidátů na pozice projektových manažerů a při hodnocení pro účely kariérního růstu v rámci pozice.

Cílem mé práce je tedy navrhnout funkční kompetenční model, který by dobře popisoval požadavky kladené na roli projektového manažera ve společnosti MW-DIAS, a.s. Ten bude použit jako nástroj pro hodnocení stávajících projektových manažerů a identifikaci jejich individuálních rozvojových potřeb, dále též jako pomůcka při výběru vhodných kandidátů na tuto roli.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole vymezují pojmy kompetence a kompetenční model. Druhá kapitola se zabývá problematikou projektového managementu a projektových manažerů. Ve třetí kapitole se dostávám od popisu firmy MW-DIAS a.s. ke kompetenčním požadavkům kladeným na projektové manažery ve firmě a podle nich navrhuji kompetenční model. Kapitola čtvrtá představuje závěrečné shrnutí.

# 1 Vymezení pojmů kompetence a kompetenční model

Kompetenční modely jsou v současné době jedním ze základních prostředků pro řízení a rozvoj zaměstnanců ve firmách, které propojují různé úrovně firemního managementu, a to i na první pohled poněkud nesourodé. Slouží především jako spojení mezi personalisty a zbytkem managementu k dosažení co nejvyššího výkonu firmy s pomocí firemních lidských zdrojů. Dobře zvládnuté řízení podle kompetencí může být vhodným nástrojem k odstranění nesouladu v očekáváních pracovníka a organizace a umožnit co nejlepší uplatnění potenciálu pracovníků v souladu s cíli organizace. (Veteška, Tureckiová 2008, s. 99) Kompetenční model obsahuje definované kompetence používané v celé organizaci či v její části. (Armstrong 2009, s. 204)

## 1.1 Kompetence

Výraz kompetence se u nás používá jako (Palán 2002, s. 98):

1. souhrn pravomocí a odpovědností k určitému pracovnímu místu, funkci
2. soubor způsobů chování (způsobilostí) - schopnost vykonávat určitou funkci či soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.

Obě výše uvedená pojetí pojmu kompetence je možno považovat za komplementární. (Veteška, Tureckiová 2008, s. 26)

Veteška s Tureckiovou (2008, s. 27) definují kompetenci jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací), rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Skalický (2010, s. 31) představuje kompetenci neboli způsobilost jako umění správně používat znalostí, dovedností, osobních vlastností a zkušeností v konkrétní činnosti.

Jak uvádí Kolář (2012, s. 62), je kompetence způsobilost, připravenost, vybavenost vykonávat určité činnosti, operace, chovat se určitým způsobem, plnit určité funkce a sociální role. O kompetenci má smysl hovořit pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci (Kubeš a kol. 2004, s. 27). Pojem kompetence zahrnuje znalosti, dovednosti, postoje a chování, které jsou obvykle spojené s vynikajícím pracovním výkonem. Jinými slovy lidé, kteří jsou nositeli vhodných kompetencí, jsou lidé schopní. (Rad 2002, s. 43)

Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, je možno rozdělit do pěti kategorií: (Kubeš a kol. 2004, s. 30)

- **Motivy** - vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem (vnitřní pohnutky, které vzbuzují a podněcují aktivitu)
- **Rysy** – charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo informace přicházející z prostředí (hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, např. temperament)
- **Vnímání sebe samotného** – vychází z osobních zkušeností a prožívání reality (budování hodnot a postojů k sobě samému i k okolnímu světu), víra v sama sebe
- **Vědomosti** – všechny poznatky, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici
- **Dovednosti** - zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým úkolem.

Tyto složky posléze určují chování člověka v dané situaci (jeho kompetentnost).

Kubeš a kol. (2004, s. 27) uvádějí, že pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tyto tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,



- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Kompetence se tedy projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem, pouze na základě dosaženého výsledku můžeme odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu použil a vyžadované kompetence se odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy (jsou na konkrétním pracovníkovi nezávislé). (Kubeš a kol. 2004, s. 34)

Veteška s Tureckiovou (2008, s. 31) vymezili pojem kompetence následujícími charakteristickými znaky:

1. Kompetence je vždy kontextualizovaná, tzn. je zasazená do určitého prostředí nebo situace.
2. Kompetence je multidimenzionální – skládá se z rozličných zdrojů, které tvoří informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence.
3. Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonnostních kritérií.
4. Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj - je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení.

Přístupy k dělení kompetencí se liší. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 72) uvádějí např. dělení na kompetence koncepční, sociální a technické nebo motivační, směrové a výkonnostní. Armstrong (2007, s. 152) definuje kompetence chování, odborné kompetence a kompetence pro Státní systém kvalifikací ve Velké Británii. Hroník dělí kompetence podle přístupu k tvorbě modelu (více v kap. 1.2). Kubeš a kol. (2004, s. 34) ve své knize uvádějí např. Tyronovo dělení kompetencí manažerů – manažerské, interpersonální, technické.

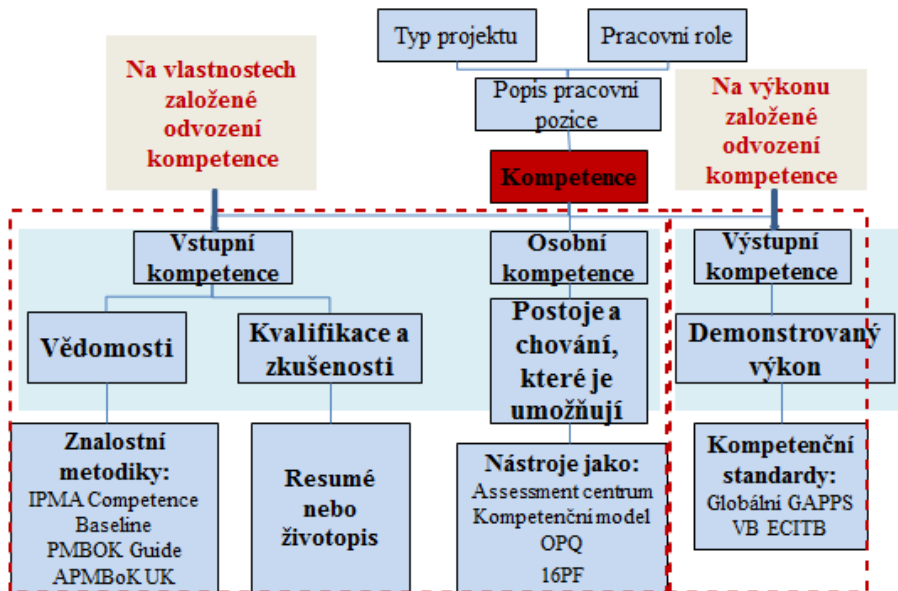
Úroveň kompetence lze podle Bělohlávka (2001, s. 123) vyjádřit:

- Stupni (např. 1 až 5 nebo A až E)
- Slovy (průbojný – neprůbojný)
- Popisem („S klienty jedná vcelku přívětivě, výjimečně dává najevo netrpělivost“)

Význam kompetencí pro řízení lidských zdrojů, tak jak je uvádí Bělohlávek (2001, s. 123), jsou důležité pro:

- personální výběr
- vzdělávání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- řízení kariéry

Obrázek č. 1 ilustruje prvky, které vstupují do procesu vytváření dané kompetence. Struktura kompetence je podle GAPPS - (Global Alliance for Project Performance Standards / Globální aliance pro projektové výkonnostní standardy) tedy tvořena: vstupními kompetencemi (vědomosti a vzdělání), osobnostními kompetencemi, výstupními kompetencemi (měřitelný výkon), kompetencemi vycházejícími z pracovní pozice (vychází z typu projektu a pracovní role).



Obr. č. 1: Struktura kompetence (GAPPS 2015)

## 1.2 Kompetenční model

Kompetenční model je nástrojem budování standardů firmy (Hroník 2008, s. 59), je tvořen jednotlivými kompetencemi, které se týkají dané pracovní pozice. Každá kompetence v kompetenčním modelu je definovaná v určitém kontextu (organizace, pracovní pozice), kritéria měření jsou stanovena předem a každá kompetence předpokládá specifickou kombinaci znalostí, dovedností a dalších zdrojů kompetence projevujících se ve výkonu. (Veteška, Tureckiová 2008, s. 98)

Při tvorbě kompetenčního modelu se dá postupovat dvěma způsoby - od jedinců k firmě nebo od firmy k jedinci (strategické východisko). Pokud se postupuje od jedinců k firmě, musí být naplněn předpoklad, že ve firmě jsou pouze kompetentní jedinci. Tento model obvykle obsahuje tři skupiny kompetencí (mohou obsahovat dílčí kompetence) (Hroník 2008, s. 38):

- kompetence řešení problému
- interpersonální kompetence
- kompetence sebeřízení.

Ve druhém případě (směřování od kompetence firmy ke kompetenci jedince) je potřeba, aby kompetenční model navazoval na 2 typy strategií – obchodní (vertikální integrace) a personální (horizontální integrace) a dále na jednotlivé personální činnosti. Kompetenční model vytváří propojení (most) mezi obchodní a personální strategií firmy, obsahuje obvykle tyto skupiny kompetencí s dílčími kompetencemi (Hroník 2008, s. 38):

- produktové vůdcovství
- zákaznická orientace
- provozní dokonalost

Funkční kompetenční model podle Hroníka (2008 s. 28, 41) by měl být:

- Propojující – navázán na podnikovou strategii i na jednotlivé personální procesy
- Uživatelsky přátelský – srozumitelný, sdílný a sdělitelný, musí být vystižena podstata věci, tak aby představoval jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti lidí ve společnosti

- Jednotný – fungující napříč společnostmi (několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí)
- Široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a někde i odměňování
- Sdílený – není předkládán pro uživatele jako hotový
- Obsahuje kompetence, jejichž rozvojem se zvyšuje výkonnost

Kubeš a kol. (2004, s. 63) uvádí rozdělení možných přístupů k tvorbě podle Rothwella a Lindholma do tří základních skupin:

- preskriptivní nebo “vypůjčený” přístup – převezme se kompetenční model vytvořený pro stejnou nebo podobnou pozici v jiné společnosti či generický model
- kombinovaný přístup – upraví se existující vypůjčený kompetenční model pro potřeby firmy
- přístup šitý na míru – dle firemní strategie se vytvoří přesný kompetenční model pro danou pozici.

Jak uvádí Šuleř (2008, s. 20), pro stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve analýzu pracovního místa. V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence (viz seznam) a určí se jejich požadovaná úroveň (např. pomocí stupnice 1 až 5, slovně nebo popisem). Manažer pak může posoudit svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, by měl usilovat o zlepšení.

Různé kompetenční modely se liší strukturou, propracovaností a způsoby popisu jednotlivých kompetencí. Při vytváření kompetenčního modelu pro firmu MW-DIAS (viz kap. 3.5) jsem se inspirovala přístupem ke strukturování, který uvádí GAPPS (GAPPS 2015):

- **Kompetenční jednotky** - Jednotka způsobilosti (hlavní kompetence) definuje širokou oblast odborného nebo pracovního

výkonu, která je srozumitelná lidem z praxe a projevuje se u jednotlivců na pracovišti.

- **Prvky kompetence** - Prvky kompetence popisují klíčové prvky výkonu práce v rámci jednotky. Popisují, co dělají jednotlivci na pracovišti, ale nestanoví, jak se má práce provádět.
- **Výkonnostní kritéria** - Výkonnostní kritéria stanovují typ a / nebo úroveň výkonu, potřebného k prokázání kvalifikace v dané činnosti. Popisují pozorovatelné výsledky a / nebo opatření na pracovišti, ze kterého může být příslušný výkon odvozen. Výkonnostní kritéria se zaměřují na prahový výkon - prokazují schopnost dělat něco na úrovni považované za přijatelné na pracovišti. Neměří vynikající výkon. Vynikající manažeři by však byli schopni uspokojit prahová kritéria bez obtíží.

### 1.3 Proces tvorby kompetenčního modelu

Kompetenční model by měl být co nejjednodušší k pochopení a použití, s jasným vyjadřováním, bez žargonu. Bez jasného vyjadřování a příkladů může být obtížné dosáhnout posouzení úrovně způsobilostí. Když se definují kompetence, zejména když se používají pro řízení výkonu a kompetencí souvisejících s odměnou, je nezbytné zajistit, aby byly hodnotitelné. Nesmí být příliš vágní nebo se překrývat s jinými kompetencemi a musí jasně specifikovat ten druh chování, které se očekává. (Armstrong 2009, s. 212)

Tvorba kompetenčního modelu probíhá obvykle v několika fázích.

Hroník (2008, s. 49) uvádí 4 fáze:

- Volba varianty – představení top management, určení východiska
- Tvorba pracovního modelu – získání podkladů, tvorba pracovního kompetenčního modelu a jeho připomínkování na úrovni tom management

- Skupinové řešení – každá varianta pracovního modelu je projednána s top managementem nebo zástupci vybraných funkcí a schválena
- Roll-out – process - přijetí pracovníky, pro které je model určen, využití v praxi.

Fáze identifikace kompetencí se podle Kubeše a kol. (2004, s. 46) dělí na fázi přípravnou, fázi získávání dat, fázi analýzy a klasifikace informací (třídění, identifikace kompetencí, rozdělení do kompetenčních témat, náčrt modelu, ověření modelu na vzorku respondentů – dotazník se stupnicí významnosti) a ověření a validizace vzniklého modelu.

Další rozdělení fází tvorby kompetenčního modelu najdeme u Armstronga (2009, s. 212, 2007, s. 158), je to těchto 10 kroků:

1. Rozhodnout o účelu kompetenčního modelu a jeho použití v HR procesech (součástí je připravený plán projektu, který zahrnuje posouzení potřebných zdrojů a nákladů).
2. Zapojit liniové manažery a zaměstnance do návrhu kompetenčního modelu podle (Fáze 3 a 4) a zřídit pracovní skupinu. Komunikovat cíle cvičení pro zaměstnance.
3. Získat úkolovou skupinu pro to, aby vypracovala seznam klíčových kompetencí a hodnot podniku, které mohou mít vliv na chování lidí. Cílem je identifikovat a definovat chování, které přispívá k dosažení úspěchu organizace. Jako techniky lze použít brainstorming. Seznam může být porovnán s jinými kompetenčními modely. Je nezbytné vytvářet kompetenční model, který je organizaci vlastní - kultura, hodnoty, klíčové kompetence a operace. Porovnání s jinými seznamy pomůže objasnit závěry uvedené v úvodní analýze a zajistí, že navržený seznam obsahuje všechny důležité oblasti kompetencí.
4. Jasně a jednoznačně definovat kompetence, tak aby sloužily svému účelu. Je také důležité v této fázi zajistit, aby nebyly zkreslené (vytvořit kritéria pro jednotlivé kompetence).

5. Definovat využití kompetenčního modelu, které zahrnuje například aplikace jako řízení výkonnosti, nábor, vzdělávání a rozvoj, a odměňování
6. Otestovat model posouzením reakcí vybraných liniových manažerů a dalších zaměstnanců, aby porozuměli modelu a porovnali, zda odpovídá jejich rolím. Vyzkoušet model v pilotním programu v rámci životních situací pro každou z navržených aplikací.
7. V konečné fázi změnit modely podle předchozích testů a připravit poznámky k pokynům na použití modelu.
8. Seznámit všechny s výsledkem projektu – jak vypadá model, jak se bude používat a jaké výhody z toho budou pro lidi vyplývat.
9. Vyškolit liniové manažery a personalisty, jak používat modely.
10. Sledovat a vyhodnocovat využití modelu a měnit jej podle potřeby.

#### **1.4 Techniky identifikace kompetencí**

Identifikace kompetencí je základem pro vytvoření kompetenčního modelu, který je charakteristický pro konkrétní, nejčastěji manažerskou pozici (Veteška, Tureckiová 2008, s. 103).

Jako jednu z nejčastějších metod při určování požadovaných kompetencí projektového řízení uvádí Rad a Levin (2002, s. 44, 46) identifikaci úspěšných projektových manažerů v organizaci a použití jejich kompetencí jako první aproximace kompetenčního modelu. Dalším rozšířením je provádění pokusů pro zjištění, jaké kritické schopnosti usnadnily úspěch jednotlivých manažerů a jak byly tyto dovednosti získány. Jiný přístup ke stanovení kompetencí požadovaných u projektových manažerů je vytvořit seznam sedmi až desíti aktivit, kterými se zabývají, a seřadit je podle toho, kolik času jim zabírají. Tento seznam, je potřeba sladit s dalším seznamem, který tvoří sedm až deset úkolů, ty jsou nebo by měly být odpovědnostmi projektového manažera.

Nejčastější techniky identifikace a měření kompetencí podle Kubeše a kol. (2004, s. 48) jsou následující:

- Panel expertů (nadřízení, výborní manažeři, HR (Human Resources) konzultanti určují charakteristiky, projevy chování pro výkon průměrného pracovníka a pro výkon nadstandardního pracovníka)
- Pozorování (školený pozorovatel, odkrytí údajů, které si pozorovaný pracovník sám neuvědomuje)
- Rozhovor (flexibilita, citlivost na nečekané aspekty a jemné detaily, standardní rozhovor neodpovídá realitě, použití strukturovaného rozhovoru týkajícího se už proběhlé náročné situace)

Technika BEI (analyzuje minulé události) – zjištění klíčových manažerských kompetencí prostřednictvím poznávání a porovnávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích. Manažer popisuje, jak v minulosti řešil kritické a závažné situace.

Repertory Grid Interview - strukturovaný rozhovor, určený k zachycení sebehodnocení člověka

- Průzkumy
- Databáze kompetenčních modelů
- Analýza pracovních funkcí/úkolů
- Přímé pozorování

Vždy je potřeba použít více zdrojů informací.

Armstrong (2009, s. 211) uvádí, že při vytváření kompetenčního modelu je nutno klást důraz na systematický sběr a analýzu dat. Existuje pět přístupů k analýze způsobilostí. Ve vzestupném pořadí podle složitosti to jsou: znalecký posudek, strukturovaný rozhovor, workshop, technika kritických incidentů, a mřížka atributů (repertory grid analýza).

Stejně i některé další způsoby identifikace a měření kompetencí představují Veteška a Tureckiová (2008, s. 100), mezi nejčastěji používané se podle nich řadí metody explorativní (pozorování, strukturované rozhovory, CBI – Critical Behavioral Incidents), funkční analýza, výstupy



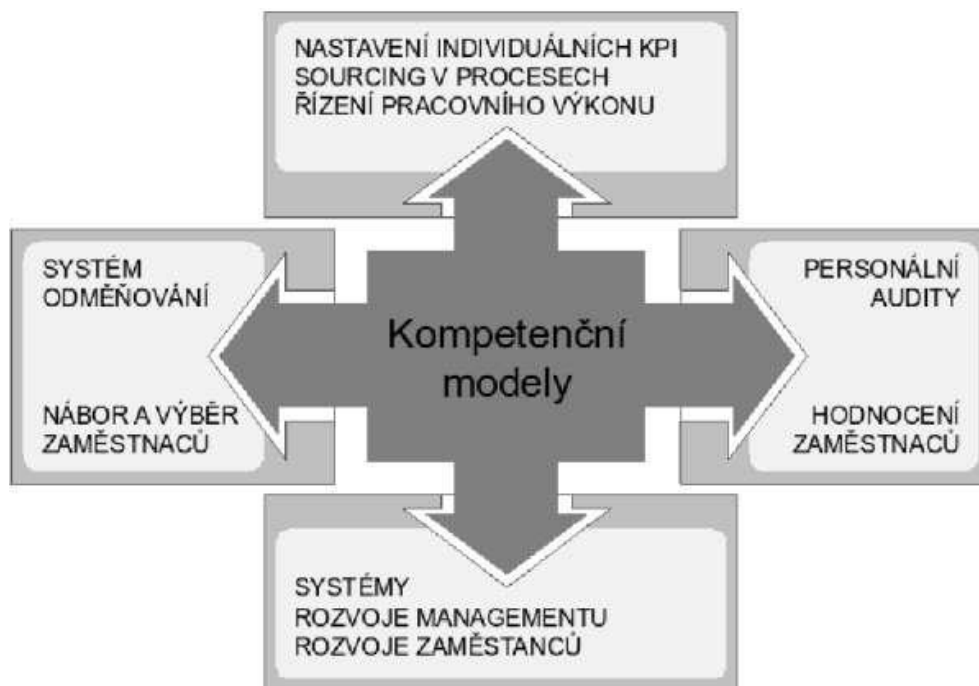
z hodnocení pracovníků (metoda 360° zpětné vazby), metody řešení problémů (skupinové a individuální cvičení, hraní rolí, prezentace, případové studie), projektové metody (pracující se skutečnými problémy), analytické metody (testy schopností, motivační testy, jiné typy osobnostních dotazníků), panel expertů, kreativní či řešitelský workshop.

Obvyklými jsou dle jejich názoru tyto přístupy k identifikaci a analýze kompetencí (Veteška, Tureckiová 2008, s. 101):

- Analýza výkonu nejlepších pracovníků založená na kombinaci výše uvedených metod
- Analýza výkonu co největšího počtu pracovníků (vytváření kompetenčního modelu zdola nahoru)
- Využití expertního názoru týmu složeného ze zástupců organizace (personalistů, vybraných manažerů, vytipovaných vysoce výkonných pracovníků, příp. externích specialistů)
- Kompilace externích modelů a jejich přizpůsobení organizačním podmínkám
- Převzetí obecného modelu kompetencí

## **1.5 Využití kompetenčního modelu**

Kompetenční model užívá stále větší množství firem, stává se samozřejmým základem práce s lidskými zdroji (Hroník 2008, s. 19). Kompetenční model v procesech personálního řízení nachází využití při výběru zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozvoji zaměstnanců a řízení jejich pracovního výkonu. (Toman, Buchta 2013) Armstrong (2009, s. 204) se s tímto názorem shoduje, uvádí, že kompetenční model poskytuje základ pro využití kompetencí v těchto oblastech - náboru, řízení výkonnosti, vzdělávání a rozvoje i odměňování zaměstnanců.



Obr. č. 2: Využití kompetenčních modelů v procesech HR (Toman, Buchta 2013)

V rámci rozvoje zaměstnanců kompetenční modely vytváří kritéria k identifikaci rozvojových potřeb a zároveň jej můžeme uplatnit při vyhodnocování efektivity rozvoje. (Hroník, 2008, s. 52)

## 1.6 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence jsou z části tvořeny funkčními způsobilostmi manažera a zčásti respektují proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního, ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. (Veteška, Tureckiová 2008, s. 80) Manažerská práce je velmi rozmanitá, liší se výše i šíře požadavků, které jsou po manažerech požadovány. Není možné přesné a striktní vymezení kompetencí a případných standardů ve spojitosti s výkonem manažerské práce. Základem pro rozvoj manažerů je analýza kompetencí konkrétního manažera a následné plánování jeho rozvoje – učení a vzdělávání, Cílem

analýzy je popsat a charakterizovat nedostatky v oblasti hard skills nebo soft skills. Výsledky analýzy významně ovlivní manažerovo další vzdělávání, míru sebevědomí a sebemotivace, komunikační styl a míru emocionální inteligence. Jak hard skills, tak soft skills manažera potom ovlivňují tvorbu a fungování týmu, jeho lepší motivaci, řešení konfliktů, využívání potenciálu podřízených a efektivnější komunikaci (Makovský in Veteška 2013, s. 114, 115)

Pro ilustraci: Tureckiová a Veteška (2013, s. 25) uvádějí nejčastěji poptávané kompetence u manažerů v roce 2009, jsou to komunikační schopnosti a dovednosti, profesionální vystupování, adaptibilitu, schopnost týmové práce, kooperativnost, znalost cizích jazyků, tedy spíše obecné kompetence.

Specifickou skupinou v rámci manažerů, jsou potom projektiví manažeři.

## 2 Projektový management

Proces řízení čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. Podle teorie řízení existují čtyři hlavní manažerské činnosti (Němec 2002, s. 21):

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Řízení projektu je specifické v tom, že se jedná o neopakovatelný proces, vylučující rutinní přístup. Jedná se o řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.

„Projekt je definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků“ (Doležal a kol. 2012, s. 390).

Podle Rosenaua (2000, s. 36) existují čtyři typické znaky projektu:

- Projekt má trojrozměrný cíl (splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady)
- Je jedinečný (realizuje se pouze jednou, je dočasný a obvykle na něm pracuje jiná skupina lidí)
- Zahrnuje zdroje
- Realizuje se v rámci organizace

Jak uvádí Svozilová (2011, s. 12), v průběhu projektu se vyskytuje celá řada specializovaných činností, jejichž zvládnutí je předpokladem úspěšného ukončení projektu. Nejdůležitější jsou:

- Transformace potřeb a požadavků zadavatele do definovaného předmětu projektu,

- Vytváření odhadů a předpokladů a jejich přenos do časových plánů, finančních rozkladů a metodických postupů, optimalizace a úpravy těchto plánů,
- Vyjednávání o přidělení zdrojů, zpracování podkladů a projektových dokumentů pro jejich schválení
- Obsazování projektových rolí, vyhledávání pracovníků vhodných pro splnění specifického úkolu nebo profese,
- Přidělování úkolů a jejich koordinace v rámci projektového týmu
- Vedení a motivování členů projektového týmu
- Kontrola průběhu plnění projektových plánů, zjišťování souladu skutečného postupu projektu s předpoklady plánů,
- Monitorování potenciálně působících rizikových vlivů, volba a iniciace obranných opatření,
- Spouštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky od projektových plánů,
- Zajištění předání výstupů projektu jeho zadavateli,
- Vypořádání projektových agend – závěrečnou fakturaci, sestavení závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu, uvolnění členů projektového týmu a hodnocení jejich individuálních výkonů a vypořádání všech majetkových a provozních záležitostí, uzavření účetních agend.

Pro současný moderní management je charakteristická změna přístupů k řízení a organizačním strukturám současných firem. Řízení přechází od svého funkčního pojetí k řízení procesů. V těchto podmínkách výrazně vzrostla role projektového manažera, zejména: (Svozilová 2011, s. 12)

- V prostředí zákaznický orientovaných firem, kde trh vytváří velký tlak na rychlá rozhodnutí a flexibilní vývoj nových produktů při zachování vysoké míry efektivity a to jak ve fázi vývoje, tak i v produkci

- Procesně řízených společností – kde každá změna současného procesu či zavedení nového vyžaduje užití jednorázového řízení sledu činnosti
- Tradičních firem - které kromě historicky osvědčených řídicích struktur založených na dělbě práce užívají řízení úkolů formou zadání komplexních úkolů – projektů
- Firem, které nabízejí implementaci ucelených řešení technologických celků podle konkrétního zadání
- Mezinárodních společností všeho druhu a zaměření, kde projektové řízení je firemním standardem.

Na projektu se podílí tým specializovaných pracovníků, kteří tvoří projektový tým, v jehož čele je manažer projektu. Tohoto vedoucího vybírá management společnosti či zadavatel projektu a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Rad a Levin (2002, s. 42-45) přirovnávají projektového manažera k řediteli malého podniku. Jako takový, by projektový manažer měl mít široký rozsah znalostí a dovedností v technické části projektu, řešení problémů, řízení lidí, a v podpůrných oblastech, jako je marketing, finance a organizační chování. Za podstatné označuje osobní postupy práce manažerů, jsou to oni a jejich postupy, kdo vytvářejí úspěšné projekty.

Jak uvádí Svozilová (2011, s. 341), je oblast odbornosti manažera projektu velmi široká a komplexní. Vzhledem k rozsahu a potřebné úrovni znalostí se stává manažer projektu specializovaným profesionálem, který potřebuje být vzděláván, nebo se sám vzdělávat a dále rozvíjet, a to nejen v oblasti, ve které působí, ale rovněž v oblasti základních kompetencí a dovedností pro řízení projektů.

Přehled rolí projektového manažera dle Skalického (2010, s. 273):

- Manažer orientovaný na výsledek (plnění požadavků vyplývajících z cílů, termínů, nákladů)
- Moderátor a kouč (pomáhá týmu i jednotlivcům zvládat úskalí)

- Koordinátor (musí zajišťovat hladkou spolupráci uvnitř týmu i mimo tým)
- Manažer rozvoje týmu (podněcuje a připravuje jej na náročnější úkoly)
- Manažer motivace (motivování a udržování angažovanosti spolupracovníků)
- Manažer vnějších vztahů (zastupuje tým navenek, jedná s externími partnery)

Za nejdůležitější schopnosti a znalosti projektového manažera považuje Svozilová (2011, s. 342) manažerské schopnosti, strategické myšlení, vyjednávací schopnosti, schopnosti správně nastavit priority, schopnosti správně rozvíjet mezilidské vztahy, alespoň všeobecnou znalost sektoru, ve kterém působí a přehled v technologiích používaných pro realizaci projektu, včetně software pro řízení projektu.

Mezinárodní asociace projektového managementu IPMA třídí kompetence projektového managementu do tzv. kompetenčních elementů, pro projektového manažera definuje 46 elementů způsobilosti (kompetencí) a dělí je do tří oblastí: (Skalický 2010, s. 31)

- 20 technických elementů kompetencí
- 15 behaviorálních elementů kompetencí
- 11 kontextových elementů kompetencí

V tabulce uvádím základní kompetence projektového manažera dle IPMA 3.1 (ICB) :

<b>Technické kompetence</b>	<b>Behaviorální kompetence</b>	<b>Kontextové kompetence</b>
Úspěšnost řízení projektu	Vůdčovství	Orientace na projekt
Zainteresované strany	Zainteresovanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Implementace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systémy, produkty a technologie
Řešení problému	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	Diskuse	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

*Tabulka č. 1: Základní členění kompetencí projektového manažera podle IPMA (Doležal a kol. 2012, s. 26)*

Další tabulka obsahuje obecné kompetenční požadavky na projektového manažera tak, jak je najdeme v Národní soustavě povolání.



<b>Měkké kompetence</b>	<b>Obecné dovednosti</b>	<b>Odborné znalosti</b>	<b>Odborné dovednosti</b>
Efektivní komunikace	Počítačová způsobilost	V oblasti ukazatelů ekonomické efektivity investic a projektů	Řízení integrace projektu
Kooperace (spolupráce)	Způsobilost k řízení osobního automobilu	Finanční plánování	Řízení rozsahu projektu
Kreativita	Numerická způsobilost	Komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník	Finanční řízení projektu
Flexibilita	Ekonomické povědomí	Zásady vedení pracovního kolektivu	Řízení změn v projektu
Uspokojování zákaznických potřeb	Právní povědomí	Metody a techniky hodnocení výkonu	Řízení časového rámce projektu
Výkonnost	Jazyková způsobilost v češtině	Personální management	Řízení jakosti projektu
Samostatnost	Jazyková způsobilost v angličtině	Ekonomický (finanční) management, controlling	Řízení rizik projektu
Řešení problémů	Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	Management kvality	Řízení zdrojů projektu
Plánování a organizování práce		Management rizik	Řízení informací a dokumentace v projektu
Celoživotní učení		Time management	
Aktivní přístup			
Zvládání zátěže			
Objevování a orientace v informacích			
Vedení lidí (leadership)			
Ovlivňování ostatních			

*Tabulka č. 2: Obecný kompetenční model pro projektového manažera (NSP, 2015)*

### **3 Charakteristika společnost MW-DIAS, a.s.**

Společnost MW-DIAS, a.s. se zabývá outsourcingem služeb v oblasti facility managementu (správy budov, zejména úklidových služeb). Výraz outsourcing se do češtiny překládá opisem jako využívání externích služeb. Tímto pojmem se označuje zajištění určité části činnosti firmy (které doposud zajišťovala ve vlastní režii) jinou, externí společností, která za ní také nese odpovědnost a dodává ji ve formě služby, či výrobku. (Dvořáček, Tyl 2010, s. 1) Smyslem outsourcingu je nedělat to, co pro nás může zajistit někdo jiný levněji, a raději se soustředit na tu oblast podnikání, v níž sami vynikáme. Outsourcing může pomoci vyřešit i:

- přechodné i zvýšení kapacity firmy a vyhovět tak náhlé poptávce,
- potřebu kvalitních odborníků, které si nemohou dovolit z vlastních zdrojů zaplatit,
- nechat si vyvinout nový výrobek.

Častými příklady outsourcingu jsou právní služby, účetní služby, úklidové služby, ostraha objektů, webhosting, výroba propagačních předmětů, často také nákladní autodoprava, v poslední době také management lidských zdrojů atd. (Mužik in Tureckiová 2008, s. 124 -125)

Výhody outsourcingu:

- Uvolnění zdrojů
- Zvýšení flexibility
- Snížení rizik
- Snížení provozních nákladů
- Snazší a přesnější plánování
- Přístup ke kvalitnějšímu vybavení a lidem (Portál Businessvize 2015)

#### **3.1 Představení společnosti MW-DIAS, a.s.**

Společnost MW-DIAS, a.s. je jednou z největších úklidových společností v České republice. V oblasti čisticích a úklidových služeb aktivně působí od

roku 1997. Nabízí především komplexní služby v oblasti úklidu, speciální čisticí práce a ostrahu majetku na území celé České republiky. Specializuje se na provádění úklidových prací v náročných podmínkách průmyslových podniků, zdravotnických zařízení a administrativních budov.

Vízi společnosti je poskytovat komplexní úklidové služby v maximální možné míře, respektovat a spolehlivě uspokojovat specifické požadavky klientů, sledovat vývojové trendy v oblasti úklidu a udávat směr celému úklidovému oboru. Proto se v maximální míře snaží o rozsáhle investice jak do strojových vybavení, tak do lidského zázemí firmy. Společnost k práci na zakázkách využívá lidské zdroje situované v daném regionu. V březnu roku 2015 zaměstnávala společnost MW-DIAS, a.s. více než 2.500 zaměstnanců.

Společnost MW-DIAS, a.s. má implementován:

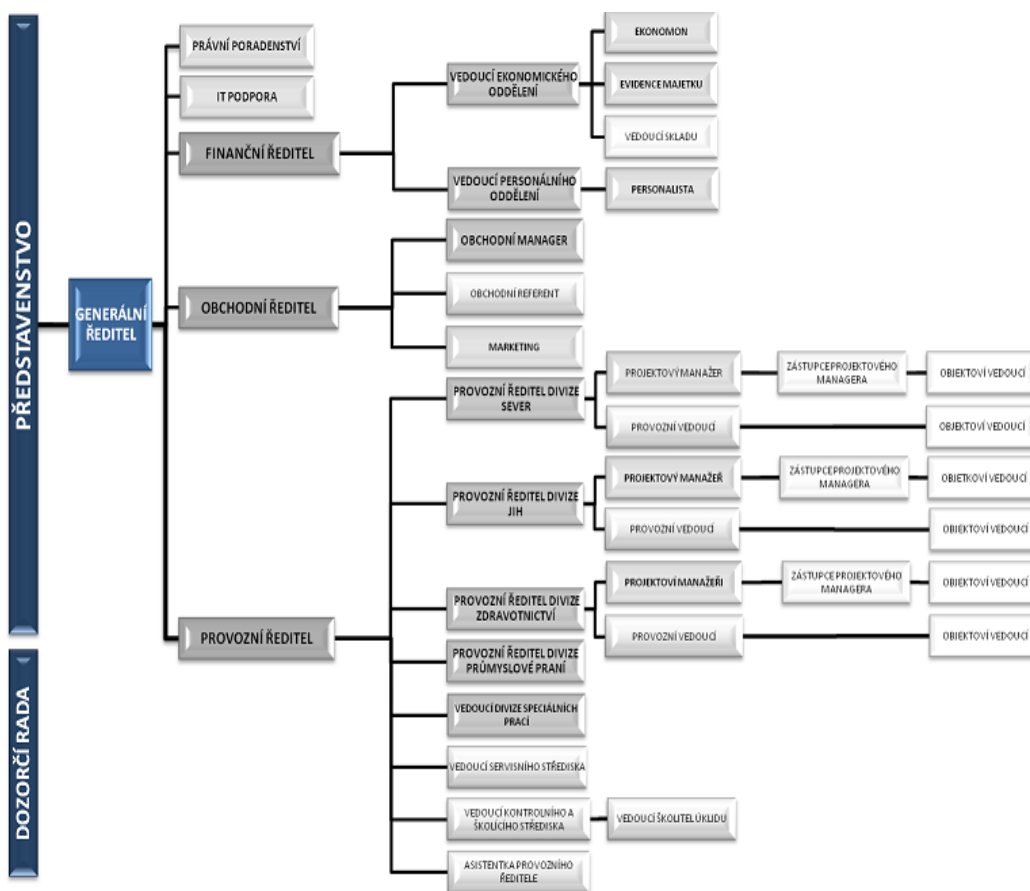
- Systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2009
- Systém environmentálního managementu ISO 14001:2005
- Systém managementu BOZP OHSAS 18001:2007

Dále je ve společnosti zaveden systém odborných školení a certifikací manažerů. V rámci managementu kvality funguje propracovaný Systém kontroly kvality a auditů kvality. (webové stránky společnosti MW-DIAS, a.s. 2015)

### **3.2 Organizační struktura společnosti**

Společnost má v provozní části kromě liniových manažerů (provozních vedoucích) i projektové manažery. Ti vedou v portfoliu klasické úklidové zakázky, které jsou v současné době většinou na dobu určitou a i jinak naplňují obecné znaky projektu a kromě toho zajišťují pro své zákazníky speciální krátkodobé (několikadenní) úklidové projekty, včetně speciálních prací. Podle hierarchických úrovní organizační struktury se jedná o firmu s relativně nízkým počtem úrovní a tedy plochou organizační strukturou a podle rozhodovacích pravomocí v organizaci jsou ve firmě částečně

decentralizované organizační útvary. (Cajthaml, Dědina 2010, s. 205)  
 Organizační strukturu společnosti MW-DIAS, a.s. znázorňuje obrázek č. 3



Obr. č. 3: Organigram společnosti MW-DIAS, a.s. (interní materiály společnosti 2015)

Pro výkonnost společnosti MW-DIAS je klíčová pozice projektového manažera zakázek (dle firemní metodologie), proto se budu zabývat tvorbou kompetenčního modelu právě pro tuto pozici.

### 3.3 Úklidový projekt

Úklidová služba v případě firmy MW-DIAS naplňuje požadavky na definici projektu, jak byla uvedena v kap. 2:

- Projekt je jedinečný – realizuje se pro jednoho specifického zákazníka dle jeho požadavků a rozsahu smlouvy, je omezen trváním smlouvy, pracuje na něm vždy jiný tým zaměstnanců.
- Projekt má trojrozměrný cíl – musí být proveden věcně správně – pokud ne, zákazník může snížit fakturaci či vypovědět smlouvu a vypsat nové výběrové řízení.
- Je dán časový plán, ve kterém bude projekt realizován, předem jsou nastaveny rozpočtové náklady.
- Zákazník ve smlouvě vyspecifikuje přesně rozsah projektu, v průběhu projektu může rozsah měnit změnovými požadavky.
- V projektu se pracuje se zdroji: lidskými, finančními, materiálovými, atd.

Projektovou organizaci tvoří projektový tým vedený projektovým manažerem, který může být geograficky rozdělen na několik lokací (různé provozovny zákazníka). Roli liniového vedoucího při zajišťování aktivit v konkrétní lokaci může mít objektová vedoucí. Úklidové služby v projektu zajišťují úklidoví pracovníci.

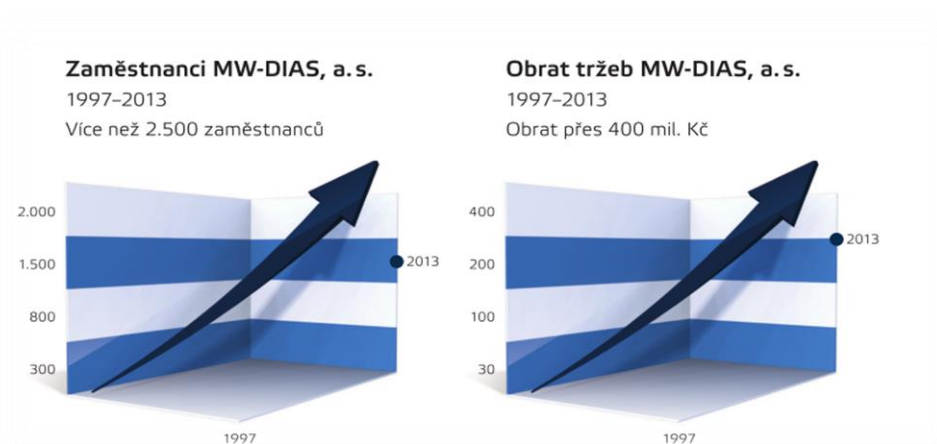
Role projektového manažera v úklidu zahrnuje v poměrně širokém rozsahu i roli personalisty, jedná se o nábor, výběr a zaškolení nových pracovníků, propouštění pracovníků i zpracování podkladů pro mzdové oddělení společnosti. Projektový manažer zpracovává podklady pro fakturaci klientům, pro nákup materiálu, OOPP (osobních ochranných pracovních pomůcek), pracovních pomůcek, zboží – dle specifických požadavků klienta. Součástí jeho pracovních povinností je kontrola stavu a nakládání s OOPP, stavu majetku společnosti, kvality prováděných prací, dodržování pracovních a bezpečnostních předpisů. Projektový manažer sleduje nákladovost projektu - dodržování rozpočtů a ziskovosti jednotlivých středisek. (Interní materiály společnosti MW-DIAS, a.s. – pracovní náplň, 2014)

Projektový manažer má se zástupci zákazníka pravidelná jednání v periodicitě nastavené komunikačním plánem, na kterých se přijímají

požadavky ze strany zákazníka a řeší provozní problémy, kvalita služby, navrhuje další rozšiřování služeb a spolupráce, navzájem se průběžně poskytuje zpětná vazba.

### 3.4 Vliv rychlého růstu společnosti na projektový management

Společnost MW-DIAS, a.s. prochází bouřlivým rozvojem. Jak ilustruje obrázek č. 2, v období od r. 1997 do r. 2013 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců na 2500 i obrát vzrostl z 0 až na 400 mil. Kč ročně. S růstem počtu zakázek postupně docházelo k profesnímu růstu některých původně objektových vedoucích přes role provozních vedoucích až na projektové manažery. Část projektových manažerů prošla externím výběrovým řízením a byla vybírána s ohledem na požadavky této pozice. V současné době je ve společnosti 10 projektových manažerů.



*Obr.: č. 4: Ilustrace růstu společnosti v předchozích letech (Interní materiály MW-DIAS, a.s. 2014)*

Projektový manažer má v průměru zodpovědnost za 15-20 zakázek různé velikosti. Vzrostl podíl času stráveného kontaktem se zákazníky (obchodní rozvoj zakázek, operativní řešení problémů a speciálních požadavků). Roste množství administrativy spojené se zajištěním chodu zakázek a daných požadavky dosahování vysoké kvality úklidu, projektoví manažeři musí

zajistit a udržovat dokumentaci vyžadovanou právními předpisy. Zvyšuje se složitost technických prostředků a zařízení (strojů) používaných při úklidu. Projektoví manažeři si musí udržovat přehled o vývoji technologií pro čištění a desinfekci, znát technologické postupy. Roste složitost vybavení na zakázkách a diverzita typů uklízených prostor a jim odpovídajících úklidových technik. Vzdává se podíl práce související s vedením lidí – nábor zaměstnanců, školení a odborný rozvoj, zadávání úkolů a kontrola jejich plnění, motivace zaměstnanců, propouštění, poskytování podkladů pro výpočet mezd zaměstnanců. Sami projektoví manažeři mají velice náročnou pracovní dobu, protože mnohdy koordinují zaměstnance v třísměnném provozu, případně pokud jde o speciální úklidové služby vykonávané v nestandardních časech, musí se sami účastnit jejich předávání.

### **3.5 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera v oblasti služeb**

Jak vyplývá z kapitoly 1.1, kompetence se projevuje pouze v praxi, při řešení konkrétního úkolu. Je tedy mnohem vhodnější, aby si každá společnost vytvořila pro své pracovní pozice kompetenční modely šité na míru (více kap. 1.2), než používala kompetenční modely preskriptivní či kombinované. Pro identifikaci kompetencí doporučují někteří autoři (kap. 1.3) použít více způsobů – technik, v každém kroku, jsem použila dvě až tři – viz níže. Při vytváření kompetenčního modelu jsem postupovala těmito kroky podle Armstronga (také kap. 1.3):

1. Kompetenční model jsem se rozhodla vytvořit po prostudování firemních dokumentů při sběru dat pro bakalářskou práci. Usoudila jsem, že vytvořením kompetenčního modelu lépe nastavím možnosti hodnocení a dalšího rozvoje této klíčové skupiny zaměstnanců. Se svým návrhem jsem seznámila vedení společnosti a po vyjádření souhlasu a schválení vedoucí mé bakalářské práce, jsem vytvořila pilotní kompetenční model právě pro pozici projektového manažera. Z rozhovoru s vedením firmy také

vyplývalo, že bude vhodné definovat právě tři různé kariérní úrovně projektových manažerů:

- Asistent/ka projektového manažera - pod dohledem vedoucího projektového manažera nebo projektového manažera řídí menší projekty
- Projektový manažer - řídí samostatně několik menších i větších projektů
- Vedoucí projektový manažer - řídí samostatně větší množství projektů

Tímto jsem také splnila první krok při tvorbě kompetenčního modelu podle Armstronga – seznámení vedení společnosti (kap. 1.3) se záměrem a vysvětlení důvodů i postupů. Také jsem požádala vedení o spolupráci.

2. Shromáždění podkladů – k získání základního nástinu kompetenčního modelu mi posloužily firemní materiály (pracovní řád, organizační struktura, politika integrovaného systému, interní náplň pracovní pozice projektového manažera), dále literatura o kompetencích a kompetenčních modelech a náhled některých obecných kompetenčních modelů (Národní soustava povolání, kompetenční model IPMA). Poté jsem požádala opět o setkání s vedením společnosti, abych konzultovala své návrhy.

3. Tvorba seznamu kompetencí – návrh kompetenčního modelu spolu s oběma generickými modely jsem pro srovnání předložila vedení společnosti. Můj nástin zahrnoval deset identifikovaných kompetencí, ke kterým se vedení vyjádřilo a rozšířilo počet základních kompetencí na 15. Po tomto rozšíření jsem ještě spolupracovala se dvěma projektovými manažery (doporučenými vedením), kteří ke kompetencím identifikovaným vedením společnosti přidali další dvě kompetence (Tab. č. 1).

Nepodařilo se mi už v první fázi zachovat doporučení Armstronga (2009, s. 159) i případně Rada (kap. 1.4) omezit počet kompetencí při identifikaci na sedm až deset základních kompetencí v modelu. Základních kompetencí projektového manažera, které jsme ve firmě identifikovali, je tedy 17. Identifikované kompetence jsem rozdělila do tří skupin, osobnostní



kompetence, odborné kompetence a kompetence, u nichž jsou zastoupeny komponenty osobnostní i odborné. Jejich seznam uvádím v tabulce č. 1.

<b>Seznam identifikovaných kompetencí</b>	
<b>Osobnostní kompetence</b>	<b>Odborné kompetence</b>
Vedení týmu	Personalistika na úrovni Projektu
Interkulturní a komunikační dovednosti	Znalost procesů a podnikání zákazníka
Motivace a orientace na výsledek	Procesy a nástroje MWDIAS
Obchodní dovednosti	Všeobecné dovednosti projektového manažera
Schopnost řešení problémů, inovativnost	Projektové finanční znalosti
Projektový komunikační management	Projektové řízení rizik
	Projektové řízení rozsahu
	Životní cyklus projektu
	Projektové řízení kvality
<b>Osobnostní a zároveň odborné kompetence</b>	
Zaměření na zákazníka	
Výkonnost	
Schopnost řešení problémů, inovativnost	
Obchodní dovednosti	

*Tab. č. 1: Základní seznam identifikovaných kompetencí*

K identifikaci jsem využila analýzu dokumentů, rozhovor, diskusi (vedení a projektoví manažeři) a srovnání s obecnými kompetenčními modely pro projektového manažera. V tomto kroku jsem se ještě snažila kompetence rozdělit podle např. podle Armstronga (2007, s. 152) na kompetence chování a kompetence odborné, výsledkem bylo, že některé z identifikovaných kompetencí bylo možno zařadit do obou skupin, proto jsem zavedla kategorii kompetencí osobnostních a zároveň odborných.

4. Definovala jsem jednotlivé identifikované kompetence a znovu konzultovala s nadřízenými projektových manažerů a delegovanými projektovými manažery. Při popisu jednotlivých kompetencí došlo ještě k vytvoření dílčích kompetencí v rámci hlavních definovaných kompetencí. Kompetenční model s definovanými kompetencemi uvádím níže (Tab. č. 2):

Č.	Kompetence	Popis
1.	<b>Životní cyklus projektu</b>	Rozumí požadavkům zákazníka (například jak byly uvedeny v poptávce), dovede nastavit požadavky zákazníka na firemní služby a produkty. Může se účastnit nabídkového procesu a vytvářet obsah nabídky v části specifikace dodávaných služeb a produktů. Je schopen připravit plán projektu a koordinuje vytvoření poskytovaných služeb a sledovacích mechanismů na operativní úrovni. Aplikuje efektivně metody řízení Projektu. Řídí projekt v průběhu celého životního cyklu počínaje iniciací, v průběhu dodávky, během změnových požadavků až po ukončení. Monitoruje kvalitu a finanční výkonnost projektu a projektového týmu, iniciuje aktivity pro zlepšování, sleduje rozsah a kontroluje změnové požadavky.
1.1	Úvodní požadavky na projekt	Rozumí požadavkům zákazníka, obchodním procesům a odpovědnostem v úvodní fázi projektu. Rozumí obsahu zadání pro výběrové řízení (poptávka) a dovede požadavky zákazníka nastavit na firemní služby a produkty. Může být zapojen při

		přípravě obsahu nabídky. Dovede posoudit obsah nabídky a identifikovat možný nesoulad mezi službami nabízenými a schopností firmy je efektivně dodat, dovede navrhnout nápravu. Konzultuje se zákazníkem detailní podobu jeho požadavků, pokud je to zapotřebí.
1.2	Plánování a implementace projektu	<p>Provede požadované úkoly spojené se začátkem projektu. V iniciační fázi zajistí stanovení rozsahu dodávky projektu. Kontroluje uskutečnitelnost dodávky projektu. Pro každý milník projektu doporučuje přesný rozsah a cílová kritéria, pokud je to zapotřebí. Plně chápe význam dodávky pro procesy zákazníka.</p> <p>Pro každý element dodávky definuje adekvátní proces dodávky včetně potřebné podpory, výkaznictví, dokumentace, fakturace a procesu řízení změn (při dodržení SLA – service level agreement).</p> <p>Vytváří plán přiřazení zdrojů pro projekt.</p> <p>Vytváří dokumentaci projektu, obvykle jako přílohu zákaznické objednávkové dokumentace.</p> <p>Vytváří konzistentní systém pro sledování a měření kvality a finančních ukazatelů.</p> <p>Vytváří model řízení projektu na operativní úrovni.</p>
1.3	Vytvoření a aktualizace projektové dokumentace	Vytváří projektovou dokumentaci. V dokumentaci je převeden obsah smlouvy se zákazníkem do konkrétních podkladů pro pracovní aktivity, zdokumentován

		<p>harmonogram úklidových činností, seznam výkonu úklidových prací, rozsah uklízených ploch (pasportizace) atd., podle potřeby na přesné vymezení obsahu a rozsahu dodávky projektu. Dokumentace zároveň obsahuje popis přiměřených kontrolních mechanismů pro zajištění dodávek v plném rozsahu a kvalitě, jak bylo dohodnuto v SLA.</p> <p>Udržuje projektovou dokumentaci aktuální v průběhu životního cyklu projektu.</p>
1.4	Řízení projektu na operativní úrovni	<p>Řídí a zajišťuje provádění projektových dodávek, je vedoucí produkčního týmu. Zodpovídá za výkonnost projektu, dodávky a případnou realizaci změnových požadavků během životního cyklu projektu. Vytváří na projektu atmosféru příznivou průběžnému zdokonalování.</p> <p>Jeho základní zodpovědností je, zda dodávky probíhají dobře (SLA) a efektivně (profitabilně), splňují standardy kvality a finanční cíle.</p>
1.5	Monitorování ukazatelů projektu a korekce odchylek	<p>Monitoruje a analyzuje celkovou výkonnost dodávek projektu, pokud je zapotřebí, iniciuje korektivní a preventivní akce.</p> <p>Provádí monitorování v oblastech: 1) výkonnost a kapacity 2) dosahovaná úroveň služeb SLA 3) finanční monitoring - ziskovost 4) sledování rizik.</p>
1.6	Řízení procesu sběru a realizace změnových požadavků	<p>Implementuje proces sběru a zpracování změnových požadavků od počátku projektu po celou dobu životního cyklu projektu. Registruje změnové požadavky, provádí</p>

		analýzu dopadů a nezávisle rozhoduje, jaké návazné akce budou realizovány.
1.7	Ukončení projektu	Zajišťuje operace při ukončení projektu. Podle povahy ukončování projektu zajišťuje součinnost při předávání výsledků projektu, případně koordinuje s třetími stranami efektivní předávku dohodnutých artefaktů. Po ukončení zajistí archivaci dat, přípravu referenčních materiálů a uskladnění případných znovu použitelných zdrojů.
2.	<b>Projektové řízení rozsahu</b>	Definuje rozsah dodávky projektu a řídí, co je obsaženo, a naopak není obsaženo v dohodnutém rozsahu dodávky. Popisuje zákaznické požadavky, předměty dodávky, přebírací kritéria a návaznosti. Definuje role a zodpovědnosti (například pomocí RASCI matice) pro jednoznačné vymezení úkolů. Převádí zákaznické požadavky na služby na obchodní příležitosti.
3.	<b>Projektové řízení rizik</b>	Řídí rizika na projektu - identifikuje, vyhodnocuje a kontroluje. To vyžaduje plánování řízení rizik, implementaci procedur pro detekci a sledování rizik. Sleduje projektová aktiva, identifikuje vlivy, které je mohou ohrozit, vyhodnocuje, jak moc jsou aktiva ohrožitelná těmito vlivy. Bere v potaz i nehmotné vlivy, bezpečnostní rizika, změny v business procesech, dostupnosti zdrojů atd.
4.	<b>Projektové finanční znalosti</b>	Dokáže aplikovat základní znalosti projektového účetnictví pro dosažení profitability projektu, efektivního řízení

		zdrojů na projektu a správné fakturace.
4.1	Všeobecní finanční znalosti projektového manažera	Má základní znalosti projektového účetnictví, orientuje se v pojmech, jako jsou náklady (odpracované hodiny, fixní platby, platby založené na času a materiálu, sankce, bonusy), příjmy (příchozí platby) a fakturace založená na dodávce smluvně stanoveného rozsahu služeb.
4.2	Příprava podkladů pro fakturaci a přípravu mezd	Připravuje na měsíční bázi podklady pro fakturaci za dodané služby. Vyjednává odchylky od dohodnutého schématu fakturace za dodané služby.
5.	<b>Procesy a nástroje MWDIAS</b>	Zná pro firmu MWDIAS a.s. specifická pravidla práce a postupy v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, práce s nebezpečnými chemickými látkami, pracovních a technologických postupů, nakládání s odpady.
5.1	Pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO)	Zná pravidla v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Zná pravidla požární ochrany (PO). V obou oblastech funguje jako školitel pro projektový tým.
5.2	Pravidla práce s nebezpečnými chemickými látkami	Zná pravidla pro nakládání s nebezpečnými chemickými látkami. Funguje v této oblasti jako školitel pro projektový tým.
5.3	Pracovní a technologické postupy	Zná firemní interní předpisy. Zná technologické postupy. Funguje v obou těchto oblastech jako školitel pro projektový tým.

5.4	Nakládání s odpady	Zná pravidla pro nakládání s odpady. Funguje v této oblasti jako školitel pro projektový tým.
6.	<b>Všeobecné dovednosti projektového manažera</b>	Dovede pracovat s MS Office, řídí osobní auto.
6.1	Řízení motorových vozidel (skupina B)	Vlastní v ČR platné řidičské oprávnění skupiny B. Má praxi v řízení motorového vozidla alespoň 1 rok.
6.2	Práce s PC (Windows, MS Office)	Dovede pracovat s osobním počítačem (MS Windows) a s kancelářským software MS Office.
7.	<b>Projektové řízení kvality</b>	Identifikuje, které standardy kvality jsou relevantní pro projekt a jak budou splněny. Zajišťuje, že aktivity pro zajišťování kvality jsou realizovány a dokumentovány. Monitoruje výsledky/výstupy projektu zda splňují standardy kvality a implementuje korektivní akce.
7.1	Plánování kvality	Plánuje kvalitu - identifikuje, které standardy kvality jsou relevantní pro Projekt, určuje, jak budou splněny.
7.2	Provádění kroků k zajištění kvality	Systematicky nastavuje projektové procesy tak, aby byla naplněna kritéria požadované úrovně kvality. Kontinuálně vylepšuje efektivitu procesů, odstraňuje aktivity zbytečné, které nepřinášejí hodnotu.
7.3	Provádění kontrol kvality	Provádí kontroly kvality - sleduje, zda specifické výstupy projektu splňují relevantní standardy kvality. Identifikuje příčiny možných neuspokojivých výsledků

		a odstraňuje je. Zná základní statistické metody pro vyhodnocení výstupů z kontrol kvality.
8.	<b>Projektový komunikační management</b>	Identifikuje informační a komunikační potřeby zúčastněných. Vytváří stavové a výhledové výkazy založené na informacích o výkonnosti a implementuje ostatní komunikační akce. Aktivně řídí komunikaci s cílem vyřešit problémy a uspokojit potřeby zúčastněných.
8.1	Vytvoření komunikačního plánu	Definuje komunikační plán projektu. Komunikační plánování určuje informační a komunikační potřeby zúčastněných (kdo potřebuje jakou informaci, kdy ji bude potřebovat, jak bude doručena a kým). Aktualizuje komunikační plán podle vývoje potřeb během trvání projektu.
8.2	Distribuce informací	Efektivně distribuuje projektové informace. Informace jsou distribuovány ve shodě s komunikačním plánem včas všem zúčastněným. Distribuce informací je efektivní i v případech neočekávaných požadavků na výměnu informací.
8.3	Vykazování výkonnosti	Pravidelně připravuje výkazy výkonnosti - zpracovává je ze základních dat, distribuuje všem zúčastněným. Výkazy výkonnosti obsahují informace, jak efektivně jsou zdroje využity pro dosahování projektových cílů.
8.4	Řízení zapojení účastníků komunikace	Řídí komunikaci zúčastněných tak, aby byly naplněny jejich potřeby a (případně) vyřešeny problémy. Je obvykle zodpovědný



		za zapojení správných účastníků komunikace.
9.	<b>Personalistika na úrovni projektu</b>	Plánuje, organizuje a vede veškerou personální činnost. Tvoří a eviduje všechny pracovně-právní písemnosti a dokumenty. Organizuje nábor, přijímání a propouštění zaměstnanců, stará se o odměňování a hodnocení zaměstnanců. Zajišťuje školení zaměstnanců a jiné vzdělávací aktivity vedoucí ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců.
9.1	Legislativa v oblasti pracovního práva	Zná a sleduje vývoj v oblasti pracovně-právní legislativy, dovede pracovní právo aplikovat při řízení projektu v zájmu firmy. Přípravuje podklady pro přípravu mezd.
9.2	Identifikace a plánování personálních potřeb zakázek	Plánuje potřeby projektu na zdroje, definuje metody zajištění zdrojů s ohledem na zajištění chodu projektu, dodržení SLA a na profitabilitu.
9.3	Nábor, zaškolení, motivování a propouštění zaměstnanců	Organizuje výběrová řízení, vybírá vhodné zaměstnance případně agenturní zdroje, provádí jejich zaškolení, průběžně zajišťuje jejich školení a vzdělávání, motivuje je pro úspěšný výkon činností v rámci projektu. Rozhoduje o ukončení pracovního poměru a provádí je.
10.	<b>Vedení týmu</b>	Řídí tým tak, aby efektivně spolupracoval a směřoval aktivity správným směrem. Využívá silných stránek členů týmu při organizaci práce. Podporuje sdílení znalostí a otevřenost.
11.	<b>Schopnost řešení</b>	Proaktivně vyhodnocuje různé eventuality a

	<b>problémů, inovativnost</b>	je schopen řešit problémy inovativním způsobem. Vyvíjí nová řešení nebo kombinuje stávající postupy a metody novým způsobem.
12.	<b>Motivace a orientace na výsledek</b>	Snaží se dosahovat cílů, prioritizuje úkoly a řeší problémy. Dosahuje výsledků a plní dohodnuté termíny. Má vysoký standard výkonnosti, je energický a přebírá iniciativu.
13.	<b>Obchodní dovednosti</b>	Proaktivně nabízí služby MWDIAS a.s. zákazníkům a identifikuje potenciální obchodní případy. Je schopen popsat řešení a vytvořit odhady pro výběrová řízení.
14.	<b>Zaměření na zákazníka</b>	Dokáže rozpoznat potřeby zákazníka a převést je na obchodní příležitosti, které vytvářejí hodnotu a generují profitabilní růst. Schopnost překonávat zákaznická očekávání a rozvíjet dlouhodobé partnerství s klíčovými zákazníky.
15.	<b>Znalost procesů a podnikání zákazníka</b>	Zná podnikání zákazníka a chápe jeho potřeby a obchodní požadavky. Je schopen řídit vztah se zákazníkem. Má dostatečné znalosti právních předpisů a uzavřených smluv.
15.1	Znalost zákaznických procesů, podnikání zákazníka a jeho požadavků	Je považováno za velmi výhodné, pokud projektový manažer zná zákaznické procesy a podnikání zákazníka či sám dokonce má z něho praktickou zkušenost. Dokáže popsat specifika podnikání zákazníka zejména s ohledem na pro něj dodávané služby (v současnosti či ve strategickém výhledu).

15.2	Znalost právních předpisů a norem, znalost rozsahu nasmlouvaných služeb	Zná a dokáže aplikovat právní předpisy vztahující se k dodávkám služeb v podmínkách zákazníka. Zná obsah smluvních ujednání se zákazníkem a dokáže jej užívat při operativním řízení dodávek.
15.3	Řízení vztahu se zákazníkem	Udržuje dobré vztahy se zákazníkem a dokáže tyto vztahy rozvíjet.
16.	<b>Interkulturní a komunikační dovednosti</b>	Rozumí kulturním odlišnostem a je schopen spolupráce s lidmi jiných kultur. Dovede užívat různých komunikačních metod. Buduje vztahy uvnitř i vně firmy. Aktivně sdílí znalosti a koučuje jiné způsobem, který jim umožní profesionálně růst a zvyšovat výkonnost.
16.1	Interkulturní komunikační dovednosti	Zajímá se o jiné kultury a snaží se porozumět jiným kulturám, tedy způsobům, jak v jiných zemích lidé myslí a jednají.
16.2	Komunikativnost a spolupráce	Vyměňuje si názory a myšlenky se spolupracovníky, zástupci a zaměstnanci zákazníků, manažery na různých úrovních atd. Komunikace je nezbytná ve všech druzích projektů (lokálních i mezinárodních).
16.3	Koučování	Sdílí znalosti a zkušenosti mezi spolupracovníky, v psané formě i verbálně. Pro efektivní výkon jsou zapotřebí koučovací dovednosti.
16.4	Znalost jazyků (angličtina slovem a písmem)	Ovládá anglický jazyk slovem a písmem
17.	<b>Výkonnost</b>	Nastavuje si priority s jasnými cíli a

		odpovědnosti pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti. Přijímá rozhodnutí proaktivně a včas. Rozumí stanoveným cílům a převádí je do posloupnosti akcí. Dosahuje úspěchů v organizaci
--	--	--

*Tab. č. 2: Identifikované kompetence*

5. Dalším krokem je podle Armstronga rozhodnutí, k čemu bude vytvářený kompetenční model sloužit. Už v úvodu jsem popsala jeho určení: Model bude použit jako nástroj pro hodnocení stávajících projektových manažerů a identifikaci jejich individuálních rozvojových potřeb, dále též jako pomůcka při výběru vhodných kandidátů na tuto roli. Aby bylo možné provádět hodnocení projektových manažerů, vytvořila jsem kompetenční škálu, jak je popsána v následující kapitole.

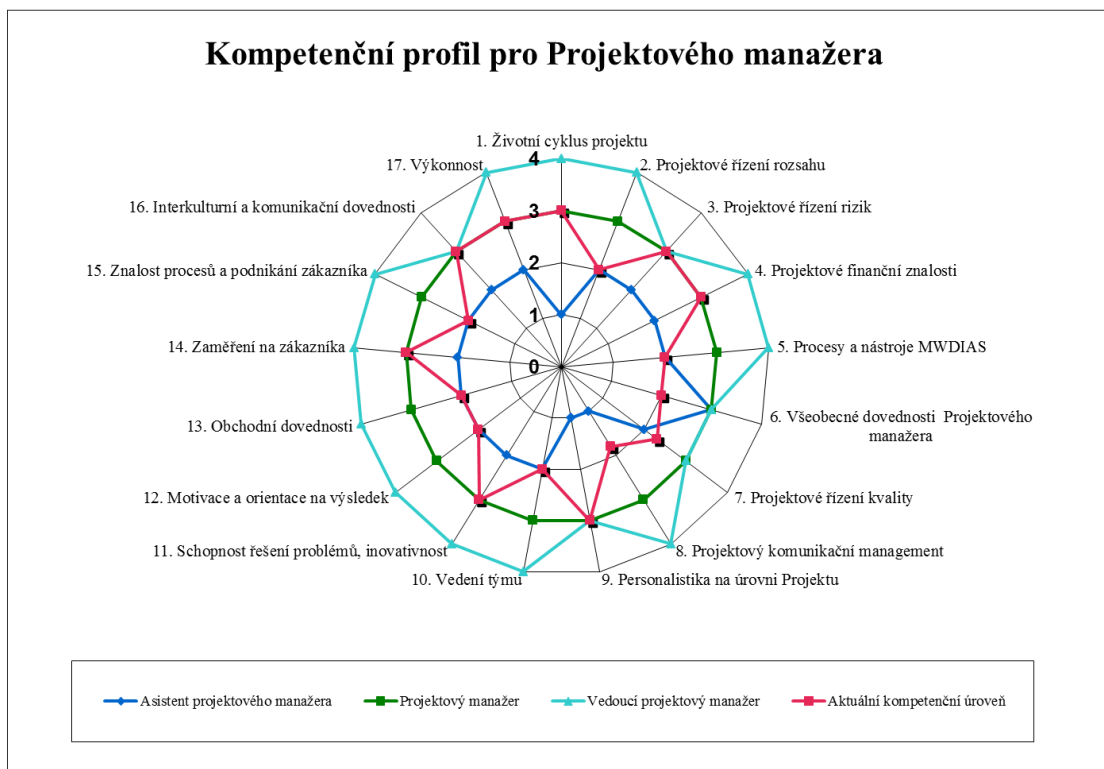
Pro hodnocení úrovně kompetencí jsem použila šestistupňovou kompetenční škálu, inspirovala jsem se škálami, které uvádí Plamínek (2014, s. 129):

<b>Kompetenční škála (0-5)</b>		
Úroveň 0	Nehodnoceno	Žádná znalost v dané kompetenční oblasti
Úroveň 1	Nováček	Základní úroveň znalosti, vyžaduje hodně vedení a podpory v oblasti dané kompetence
Úroveň 2	V zácviku	Je schopen práce v dané oblasti, vyžaduje určité vedení při použití kompetence
Úroveň 3	Profesionál	Dobrá znalost a dovednost, schopnost samostatného výkonu
Úroveň 4	Pokročilý Profesionál	Pokročilá znalost a dovednost, radí a pomáhá ostatním
Úroveň 5	Expert	Výjimečná znalost a dovednost, vnímán jako široce uznávaná autorita v dané kompetenční oblasti. Inovativní přístup.

*Tab. č. 3: Kompetenční škála pro hodnocení*

Úroveň 5 Expert v této kompetenční škále odpovídá výjimečným schopnostem projektového manažera v oblasti dané kompetence. Při stanovování kompetenčních úrovní pro kompetenční profily příslušné jednotlivým kariérním úrovním projektových manažerů (asistent projektového manažera, projektový manažer, vedoucí projektový manažer) bylo zjištěno, že ani pro profil vedoucího projektového manažera není vyžadována v žádné jeho dimenzi kompetenční úroveň 5. Pokud některý z projektových manažerů dosáhne v kompetencích úrovně 5, může to znamenat, že je kvalifikovaný nad úroveň požadovanou. V kompetenční škále je úroveň 5 uvedena, protože někteří jednotlivci mohou tuto kompetenční úroveň dosáhnout a pro firmu to může být indikace, že tento zaměstnanec je na požadavky projektového manažera překvalifikovaný.

6. Prověření soustavy – Podle navrženého kompetenčního modelu jsem připravila vyhodnocovací nástroj (tabulku v MS Excel), pomocí něhož je možno zachytit individuální kompetenční profil projektového manažera a porovnat jej s očekávanými kompetenčními profily různých kariérních úrovní projektových manažerů (Asistent projektového manažera, Projektový manažer, Vedoucí projektový manažer). Kompetenční profil je na základě kompetenčního modelu stanovená sada individuálních hodnot kompetenčních úrovní pro všechny kompetence v modelu použité, stanovená buď jako požadavek pro určitou kariérní úroveň, nebo jako konkrétní charakteristika zaměstnance. Při kalibraci očekávaných kompetenčních úrovní pro různé kariérní úrovně projektových manažerů jsem vycházela z názorů oblastních provozních ředitelů, kteří mi s definicí očekávaných hodnot úrovní kompetencí v profilech pomohli. Pro ověření vhodnosti nástroje pro stanovení individuálního kompetenčního profilu projektového manažera jsem použila pilotní vzorek dvou projektových manažerů, se kterými jsme společně vytvořili jejich kompetenční profily. Ukázka závěrečného vyhodnocení jednoho pilotního kompetenčního profilu je na obrázku č. 5.



*Obr. č. 5: Příklad individuálního kompetenčního profilu projektového manažera*

7. Dokončení soustavy – Postup administrace během hodnotících pohovorů: nástroj předpokládá vyplnění hodnot ze strany zaměstnance metodou sebehodnocení pro jednotlivé kompetence na kompetenční škále, na schůzce s nadřízeným jsou tyto vstupy diskutovány a doplněny hodnotami zadanými manažerem. Pro stanovení kompetenčního profilu se bere v úvahu aritmetický průměr hodnot zadaných zaměstnancem a nadřízeným. Při hodnotící schůzce zároveň zaměstnanec obdrží od manažera zpětnou vazbu ohledně aktuální úrovně kompetencí, případně též ohledně rozdílů mezi sebevnímáním kompetenční úrovně zaměstnancem a vnímané jeho nadřízeným. Zároveň na schůzce může být dohodnut plán rozvoje kompetencí pro oblasti, ve kterých byl identifikován nesoulad s požadavky. Detailní uživatelské instrukce by byly nad rámec bakalářské práce.

Kroky 8. Komunikování, 9. Školení, 10. Sledování a vyhodnocování už jsou nad rámec této bakalářské práce a tedy jsem je neřešila.

#### **4 Závěr**

Každá oblast podnikání je specifická, a i když se jedná o pozici projektového manažera, která je rozšířena napříč mnoha odvětvími, pro různé společnosti i v rámci jednoho oboru se požadavky na ni kladené liší. Pokud se jedná se o specifickou procesů ve společnosti MW-DIAS, a.s. – tyto vyžadují od projektového manažera znalosti technického charakteru, slučují do této role činnosti, které v jiných firmách vykonávají projektoví manažeři, linioví manažeři a personalisté. Projektový manažer zde musí znát specifika druhu podnikání v úklidových službách, což je nad rámec kompetencí obecného projektového manažera. Proto bylo vhodné vytvořit specifický kompetenční model pro tuto pozici, což bylo cílem této bakalářské práce.

V práci jsem nejprve v teoretické části s pomocí odborných zdrojů popsala problematiku kompetencí, kompetenčního modelu a projektového managementu. V části praktické představila oblast působení společnosti MW-DIAS, a.s., společnost samu a konkrétním postupem vytvořila na míru pilotní kompetenční model pro pozici projektového manažera v této firmě. Navíc jsem připravila nástroj pro vytváření individuálních kompetenčních profilů projektových manažerů založený na tomto kompetenčním modelu. Nastínila jsem postup, jak během hodnotícího pohovoru projektového manažera s jeho nadřízeným určit jeho aktuální kompetenční profil a jak zapadá mezi kompetenční profily pro různé kariérní úrovně role projektového manažera. Vyhodnocení v Excelu umožňuje okamžitě po zadání vstupů od zaměstnance (či od kandidáta na pozici v případě výběrového řízení) a nadřízeného během pohovoru určit, v jaké kariérní úrovni se projektový manažer aktuálně nachází. Zároveň lze snadno identifikovat oblasti, ve kterých je zapotřebí kompetence projektového manažera dále rozvíjet a podle nich definovat akce pro efektivní osobní

rozvojový plán a kompetenční růst v rámci pozice. Ty pak mohou sloužit jako jeden ze vstupů při vytváření vzdělávacího programu pro střední provozní management úklidové firmy. Definovaný kompetenční model bude použit také pro identifikaci vhodných kandidátů na pozice projektových manažerů z pohledu požadovaných kompetencí. Pro stávající projektové manažery se pravidelné vyhodnocování kompetenčních profilů může stát nástrojem jejich hodnocení.



## Seznam použitých zdrojů

### Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 9780749452421.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 8085839458.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DVORÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
6. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
7. HRONÍK, František. *Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0
8. KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.
9. KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ Dana, KURNICKÝ Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
10. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

11. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 179 s. Expert (Grada). ISBN 9788024753232.
13. RAD, Parviz F a LEVIN, Ginger. *The advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton: St. Lucie Press, 2002, 205 p. ISBN 15-744-4340-2.
14. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
15. SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 9788070439753.
16. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 9788024736112.
17. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
18. TOMAN, Josef, BUCHTA, Karel. *Kompetenční modely – vstupenka HR do businessu firmy*. [online] HR NEWS [cit. 6.3.2015] Dostupný z <http://www.hrnews.cz/rozhovory/kompetencni-modely-vstupenka-hr-do-businessu-firmy-id-1778452>
19. TURECKIOVÁ, Michaela. *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. 1.vyd. Praha: Educa service, 2008, ISBN 978-80-87306-00-0.

20. VETEŠKA a kol.. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 167 s. ISBN 978-80-90-5460-0-4.
21. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024717708.
22. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 9788024736518.

### Ostatní zdroje

1. GAPSS Project Manager. [online]. Portál Global PM Standards. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z [http://globalpmstandards.org/wpcontent/uploads/2014/12/GAPSS\\_Project\\_Manager\\_v1.1150411\\_A4.pdf](http://globalpmstandards.org/wpcontent/uploads/2014/12/GAPSS_Project_Manager_v1.1150411_A4.pdf)
2. Interní dokumenty společnosti MW-DIAS, a.s. (2014, 2015)
3. Manažer projektu [online]. KATALOG národní soustavy povolání. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=101715&kod\\_sml=1](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=101715&kod_sml=1).
4. Profil společnosti MW-DIAS, a.s. [online]. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.mwdias.com/>.
5. Slovníček znalostí. [online] Portál Adaptic. [cit. 2015-02-22]. Dostupný z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/outsourcing/>.
6. Vše co jste si přáli vědět o outsourcingu. [online] Portál Businessvize. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Kompetence zjištěné ve třetí fázi identifikace

Tabulka č. 2: Identifikované kompetence

Tabulka č. 3: Kompetenční škála pro hodnocení

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Struktura kompetence (GAPPS 2015)

Obrázek č. 2: Využití kompetenčních modelů v procesech HR (HR NEWS, 2013)

Obrázek č. 3: Organigram společnosti MW-DIAS, a.s. (interní materiály společnosti 2014)

Obrázek č. 4: Ilustrace růstu společnosti v předchozích letech (interní materiály společnosti 2014)

Obrázek č. 5: Příklad individuálního kompetenčního profilu projektového manažera

## Seznam zkratk

GAPPS	Global Alliance for Project Performance Standards	Globální aliance pro projektové výkonnostní standardy
IPMA	International Project Management Association	Mezinárodní asociace projektového managementu
ICB	IPMA Competence Baseline	IPMA základní kompetence
HR	Human Resources	Lidské zdroje
CBI	Critical behavioral incident	Metoda kritických incidentů
BEI	Behavioral events interview	Technika kritických událostí
NSP		Národní soustava povolání
RASCI matice	Responsibility assignment matrix	Metoda používaná pro přiřazení odpovědnosti
SLA	Service level agreement	Dohoda o úrovni dodávané služby

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Závadová Petra

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Návrh kompetenčního modelu pro střední provozní management ve firmě zabývající se outsourcingem služeb

Počet znaků: 71 712

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 28

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, kompetenční profil, kompetenční škála, outsourcing služeb, manažerské kompetence, projekt, projektový management, projektový manažer, kompetence projektového manažera

Cílem práce je vytvořit funkční kompetenční model pro projektového manažera ve službách. V úvodní části práce jsou teoreticky vymezeny pojmy kompetence, kompetenční model, projekt a projektový management, se kterými se dále pracuje v praktické části při tvorbě konkrétního pilotního kompetenčního modelu pro projektového manažera – střední provozní management ve firmě poskytující outsourcing úklidových služeb. Vytvořený kompetenční model by měl po ověření sloužit k hodnocení, rozvoji a také výběru projektových manažerů.

Keywords: competence, competency model, competency profile, competency scale, outsourcing of services, managerial competences, project, project management, project manager, project manager competences

The aim of this thesis is to create a functional competency model for a project manager in the service business. In the first part are theoretically anchored terms of competence, competency model, project, project management, with which I continue to work in the subsequent, practical

part, to create a specific pilot competency model for Project Manager - middle operational management in the company providing outsourcing of cleaning services. Created competency model should be used after verification for the evaluation, development and selection of Project Managers.