

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tvorba kompetenčního modelu pro Android Developery ve společnosti XY.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Markéta Nekolná

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Praze 30. 4. 2022

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi, Ph.D., MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce a za skvělou komunikaci v posledních dnech před odevzdáním. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Jele Dobošové, Ph.D. a Mgr. Zdeňce Sacke za pomoc při aplikaci výzkumu na konkrétní firmu XY.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Společnost XY se po pandemii spojenou s virem Covid-19 potýká s nárůstem poptávky po juniorních pozicích. Pro společnost je však problém identifikovat kvalitní kandidáty. Hlavním cílem předkládané práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro pozici junior Android Developera ve společnosti XY. Dílčím cílem bylo navržení implementace kompetenčního modelu do procesního systému firmy.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je zpracována na základě literární rešerše aktuálně dostupných zdrojů metodou zpracování a rozboru odborných publikací v českém a anglickém jazyce. Práce vznikla komparací odlišných názorů autorů z důvěryhodných zdrojů. Text obsahuje definice pojmů kompetence, kompetenční model, firemní vzdělávání, nábor a hodnocení zaměstnanců a pojmů s nimi souvisejících. Na konci každé kapitoly dojde ke komparaci názorů jednotlivých autorů. V této části je na konci každé kapitoly definováno, v jakém názoru se předkládaná práce připojí.

Analytická část práce byla zpracována především na základě informací získaných z interních zdrojů společnosti XY. Dále byla provedena výzkumná činnost a předkládaná práce nadále vycházela z dat získaných díky provedenému výzkumu. Na základě těchto dat dojde k sestavení kompetenčního modelu a návrhům jeho možné implementace.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V první části analytické části práce dochází k představení společnosti, oddělení Mobility a jeho pracovní činnosti, oddělení HR a jeho činnosti pro přiblížení čtenáři prostředí společnosti. Následně dojde k definování požadavku o vytvoření kompetenčního modelu pro juniorní pozici Android developera. Proběhne kvalitativní výzkum s HR recruiterem, kdy dojde k přiblížení pozadí problému. Následně bude vytvořen kompetenční seznam na základě dat z teoretické části práce a skupina manažerů, team leaderů a vedoucí jednotky budou požádáni k vybrání deseti nejdůležitějších kompetencí.

Ty budou následně součástí kvantitativního dotazníku, který vyplní 124 pracovníků zainteresovaných do oddělení Mobility. Dotazník bude obsahovat hard skills, soft skills a dvě doplňující otázky v rámci kompetenčního modelu junior Android developera.

Dále dojde ke zhodnocení odpovědí dotazníku skupinou zaměstnanců na vedoucích pozicích. Bude vytvořen kompetenční model a dále dojde k návrhu jeho implementace do procesního systému firmy. Proběhne kalkulace tří služeb od externích dodavatelů pro návrh implementace modelu do vzdělávání firmy. Dále dojde k navrhnutí implementace modelu do náborového procesu a procesu hodnocení zaměstnanců. V rámci toho také dojde ke kalkulaci a navržení řešení.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě provedeného výzkumu došlo k sestavení kompetenčního modelu pro juniorní pozici Android developera. Následně byly formulovány návrhy pro implementaci v procesech náboru, vzdělávání a hodnocení pracovníků. Byly definovány nástroje, za pomoci kterých může být dosaženo kvalitnějších procesních výstupů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Kompetence, kompetenční model, lidské zdroje, vzdělávání, IT, rozvoj.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Following the Covid-19 pandemic, company XY is facing increased demand for junior positions. However, it is a problem for the company to identify qualities of candidates. The main goal of the thesis is to create a competency model for the position of junior Android Developer at the company XY. The partial goal was to propose the implementation of the competency model into the company's process system.

### 2. Research methods:

Literary research of specialised publication was the method used for the theoretical aspect of the work, this consisted of comparing the opinions of different authors in both Czech and English languages. The research was created by comparing different opinions of authors from credible sources. Furthermore, the data used with the project includes competency, competency model, corporate education, recruitment and evaluation of employees and terms related to them. At the end of each chapter, the views of individual authors will be compared. Summary of each chapter defines in which position the presented work will be incline over.

### 3. Result of research:

The first part of the analytical work introduces the company, the Mobility Department and its work activities, the activities of HR department. All of the topics are mention to bring the reader closer to the company's environment. Subsequently, the requirement to create a competency model for the junior position of the Android developer will be defined. Qualitative research with an HR recruiter will take place, which will bring the background of the problem closer. Subsequently, a competency list will be created based on data from the theoretical part of the work and interview with a group of managers, team leaders and unit leader who will be asked to select the ten most important competencies.

These will then be part of a quantitative questionnaire to be completed by 124 staff members involved in the Mobility Department. The questionnaire will include hard skills, soft skills and two supplementary questions within the competency model of a junior Android developer.

Furthermore, the answers to the questionnaire will be evaluated by a group of employees in senior positions. A competency model will be created and its implementation into the company's process system will be proposed. There will be a calculation of three services from external suppliers to create the implementation of the model in the company's education. Furthermore, the implementation of the model into the recruitment process and the employee evaluation process will be proposed. As part of this, a solution will also be calculated and proposed.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the research, a competency model for the junior position of Android developer was compiled. Subsequently, proposals were formulated for implementation in the processes of recruitment, training and evaluation of employees in a company XY. Tools have been defined for propose to help achieve better process outputs.

## KEYWORDS

Competence, competency model, human resources, education, IT, development.

## JEL CLASSIFICATION

0 15 - Human Resources, Human Development

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Bc. Markéta Nekolná
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Tvorba kompetenčního modelu pro Android Developery ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část – kompetence, kompetenční modely, firemní vzdělávání, plánování kariérního růstu, metodika práce</li><li>3. Praktická část – představení trhu a společnosti XY, oddělení Mobility, vzdělávání v organizaci, kompetenční model, doporučení</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J., VACÍK E., ŠPAČEK, M., SOUČEK I. <i>Úspěšná realizace strategie a strategického plánu</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.</li><li>• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.</li><li>• PHILLIPS, P., <i>Proving the Value of Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI</i>. USA: Association for Talent Development, 2020. ASTD DBA the Association for Talent Development. ISBN 978-1-950496-64-8</li><li>• SRIPADA, C., <i>Leading human capital in the 2020s: emerging perspectives</i>. Thousand Oaks: SAGE Publications India, 2020. ISBN 978-93-5388-293-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 12. 2. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 10. 3. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2021

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2021.12.08 10:51:25 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	4
2.1 Kompetence .....	4
2.1.1 Dělení kompetencí .....	6
2.1.2 Soft a hard skills .....	7
2.1.3 Junior a senior .....	10
2.1.4 Nábor zaměstnanců .....	10
2.2 Kompetenční modely .....	11
2.2.1 Tvorba kompetenčního modelu .....	12
2.2.2 Hodnocení kompetencí .....	14
2.2.3 Osobnostní dotazníky .....	16
2.2.4 Využití kompetenčního modelu .....	17
2.3 Firemní vzdělávání .....	18
2.3.1 Hodnocení a odměňování pracovníků .....	20
2.4 Plánování kariérního růstu .....	21
2.5 Metodika práce .....	23
3 Analytická část práce .....	26
3.1 Představení společnosti XY .....	26
3.2 Představení oddělení Mobility .....	27
3.2.1 Oddělení HR .....	28
3.3 Vzdělávání v organizaci .....	29
3.4 Kompetenční model .....	31
3.4.1 Požadavky na vytvoření kompetenčního modelu .....	31
3.4.2 Kvantitativní dotazování .....	32
3.4.3 Kvalitativní rozhovor o výsledku kvantitativního dotazování .....	44
3.4.4 Definice kompetenčního modelu juniorního Android developera .....	45
3.4.5 Implementace kompetenčního modelu .....	47
3.4.6 Využití kompetenčního modelu za účelem firemního vzdělávání .....	50
3.4.7 Využití kompetenčního modelu za účelem náboru a hodnocení zaměstnanců ...	53
3.4.8 Doporučení .....	57
4 Závěr .....	59
Literatura .....	62
Přílohy .....	I

## Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1 Technické kompetence kandidáta .....	33
Graf 2 Zkušenost s typy testů .....	33
Graf 3 Zkušenost se standardními knihovnamy .....	34
Graf 4 Zkušenost s architekturou mobilních aplikací .....	34
Graf 5 Komunikační dovednosti kandidáta .....	35
Graf 6 Proaktivní přístup kandidáta .....	35
Graf 7 Kandidáta chuť učit se .....	36
Graf 8 Kritické myšlení kandidáta .....	37
Graf 9 Práce se zpětnou vazbou .....	37
Graf 10 Kompetence flexibilita kandidáta .....	38
Graf 11 Kompetence odolnost vůči zátěži .....	39
Graf 12 Kompetence týmový hráč .....	39
Graf 13 Kompetence emoční stabilita kandidáta .....	40
Graf 14 Kompetence rozhodnost kandidáta .....	41
Graf 15 Kompetenční model a zaměstnanci .....	42
Graf 16 Kariérní plán a zaměstnanci .....	43
Tabulka 1 Hodnocení kompetencí .....	15
Tabulka 2 - Četnosti odpovědí u kompetence komunikačních dovedností .....	35
Tabulka 3 Četnosti odpovědí u kompetence proaktivního přístupu kandidáta .....	36
Tabulka 4 Četnosti odpovědí kompetence kandidáta chuti učit se .....	36
Tabulka 5 Četnosti odpovědí kompetence kritického myšlení kandidáta .....	37
Tabulka 6 Četnost odpovědí kompetence práce se zpětnou vazbou kandidáta .....	38
Tabulka 7 Četnost odpovědí kompetence flexibilita kandidáta .....	38
Tabulka 8 Četnost odpovědí kompetence odolnost vůči zátěži .....	39
Tabulka 9 Četnost odpovědí kompetence týmový hráč .....	40
Tabulka 10 Četnost odpovědí kompetence emocionální stability .....	40
Tabulka 11 Četnost odpovědí kompetence rozhodnost .....	41
Tabulka 12 Četnost odpovědí u preference kompetenčního modelu .....	42
Tabulka 13 Četnost odpovědí preference kariérního plánu .....	43
Tabulka 14 Hard skills kompetenčního modelu .....	45
Tabulka 15 Soft skills kompetenčního modelu .....	46
Obrázek 1 Rozdíl mezi významy kompetencí .....	4
Obrázek 2 Vztah mezi schopností a kompetencí .....	5
Obrázek 3 Hierarchie jednotky Mobility .....	53

# 1 Úvod

Svět informačních technologií (dále IT) je nyní všeobecně nejpobulárnější volbou mezi kandidáty, kteří volí, jakým směrem se kariérně budou nadále rozvíjet. Může se jednat o studenty technických oborů, či konkrétně na IT zaměřené, ale i těch netechnických, tedy humanitních. Aktuální nabídka práce na trhu oblasti informačních technologií více než přeje a mzdové podmínky v oboru jsou zpravidla více než uspokojivé, což láká motivované uchazeče z velice rozmanité plejády oborů, kteří usilují o změnu.

Jakým způsobem však při zvýšené poptávce především o juniorské pozice separovat kvalitní uchazeče od těch nekvalitních? Existuje možnost, při které by bylo možné rozlišit kvalitu jednotlivých kompetencí a dle toho i kvalitního kandidáta?

Po covidové krizi poptávka po juniorních pozicích začala rapidně stoupat, vzhledem ke stabilnímu a neustále rozvíjícímu se oboru IT. Kandidáty láká jistota pracovního místa, téměř žádná nedobrovolná nezaměstnanost v oboru a nabídky práce z domova či remote spolupráce. Zvyšující poptávka odvětví potvrzuje webový zdroj FeedIT, který tvrdí, že počet přijatých přihlášek na vysoké školy v oboru IT v České a Slovenské republice každoročně vzroste o 5-10 %. Zdroj dále tvrdí, že dříve nastartovaný proces digitalizace posilnil během opakovaných lockdownů a firmy by tak uvítaly více IT specialistů.

Na zvýšenou poptávku po juniorních pracovních pozicích musí firmy reagovat. V enormním množství kandidátů juniorních, či v IT oboru nezkušených, ač s velkou dávkou motivace, se skrývá velké množství talentů vhodných pro toto odvětví. Co se týká oblasti činnosti ICT pracovníků, na základě průzkumu Českého statistického úřadu (2021) jsou rozptýleni napříč hospodářskými odvětvími. V roce 2019, jak zdroj uvádí, bylo v České republice zaměstnáno na pozici zvané „ICT odborník“ přes 210 tisíc pracovníků a na zaměstnané populaci se podíleli čtyřmi procenty. Oproti tomu, v roce 2015 se počet zaměstnaných na stejné pracovní pozici podílel 3,7 %, tedy zhruba 180 tisíci.

Společnosti se vzájemně předhánějí v nabídkách vzdělávacích akcí a programů pro veřejnost, a vzniká tak konkurenční boj o kandidáty. V konkurenčním porovnání se vzdělávací akce pohybují od akcí, které jsou plně zdarma až po akce pohybující se v řádech stovek tisíc korun. To v případě českého trhu. Kurzy jsou schopny, s jistotou dávkou motivace ze strany uchazeče, vymodelovat perfektního kandidáta na juniorní pozici.

Se zvyšující poptávkou se však zvyšuje i číslo přijatých uchazečů na univerzity po celé České republice se zaměřením na informační technologie. Po absolvování studia jsou trhu dostupní junioři a medioři. Tito absolventi následně hledají práci v oboru v co nejlepších pracovních i mzdových podmínkách. Na základě dat sbíraných Českým statistickým úřadem (2021) podle MŠMT, v roce 2020 studovalo ICT 16 000 studentů a z toho 72 % studovalo bakalářský studijní program. 5 000 osob studovalo ICT v magisterských programech, to je 24 % z celku a 860 studentů, tedy 4 % studovalo doktorský studentský program. Na celkové populaci studentů vysokých škol se dle zdroje studenti ICT podíleli v roce 2020 více než 7 %. Za posledních 20 let se tento podíl skoro zdvojnásobil.

Co se týká specializovaně laděných studijních oborů, Český statistický úřad za rok 2020 uvádí, že návrh a správa databází a sítí byla tvořena 7 % studentů všech studijních programů, obor vývoje a analýzy softwaru a aplikací bylo tvořeno 66 %, a 24 % tvořili studenti oborů v rámci interdisciplinárních programů a kvalifikace. Zbylá procenta studentů se věnovala ostatním ICT oborům jiné nezařazeným, graficky znázorněno v příloze 1.



Nyní byly řečeny dvě nejčastější cesty, jakými je možné dostat se do oboru informačních technologií – cestou za pomoci vzdělávacích kurzů, které firmy nabízejí a následný nábor, a dokončení vysoké školy v oboru a poptávka ze strany kandidáta na trhu.

Vzhledem k celosvětové pandemii Covid-19, kterou celá společnost musela projít, se odvětví IT ukázalo jako ideální odvětví práce – možný homeoffice, stabilní podmínky a dobré mzdové ohodnocení. Lidé, kteří jsou absolutně nezkušení či mají jen povrchní znalosti, se chtějí dostat do oboru proto, že kvůli krizi přišli o práci, pro kterou jsou kvalifikováni, anebo se chtějí requalifikovat kvůli výše zmíněným podmínkám.

Firmy tedy musí reagovat na velké množství přihlášených uchazečů na juniorní pracovní pozice. Vzhledem k faktu, kterým je již zmíněná zvýšená poptávka pro pracovních místech v sektoru informačních technologií, se kandidáti navzájem mohou předhánět nejen ve znalostech technologií, ale i tzv. přidáných hodnotách a těmi jsou právě soft skills. Vzhledem k charakteru juniorních pracovních míst není předpokládána žádná znalost kandidáta konkrétních technologií, ale v případě, že daný kandidát má alespoň základní znalost, je upřednostněn.

Kandidát, který nejen ovládá zmíněné technologie na základní úrovni, ale zároveň má přesah ve zmíněných soft skills, na jejichž rozvoji je ochoten pracovat a rozvíjet je, je pro firmu ideální investice pro rozvoj lidských zdrojů. Kandidáti, kteří investují do svých soft skills stejně, jako do hard skills, jsou tedy perfektními uchazeči o pozici. To bude i předmětem předkládané práce. Práce bude vycházet z toho, že zaměstnanec na juniorní pozici se bude chtít vzdělávat i nadále.

Nejdůležitějším procesem, který nastává při otevření nové pracovní pozice, je definování požadavků na ideálního kandidáta. Požadavky je vhodné, vzhledem k aktuální situaci na trhu, rozdělit na požadované hard a soft skills. U zaměstnanců juniorních pozic, kteří soft skills mají a aktivně je používají a rozvíjejí, je předpoklad rychlejšího kariérního růstu a zároveň mohou působit stimulačně pro kandidáty o pozici. Pro zaměstnance je pak stimulace rozvoje soft skills formou navýšení mzdové úrovně a kariérní postup do pozice seniora.

Ač firma pracovní pozice inzeruje na pracovních portálech a využívá aktivní oslovování na různých webových platformách, setkává se s nekvalitními kandidáty, nad kterými plýtvá čas a zařazuje je do procesu výběrového řízení. Protože je hovořeno o juniorních pozicích, je těžko identifikovatelné, zdali má kandidát potenciál a chce pracovat na svých dovednostech, dochází tak ke zbytečnému prodloužení náborového procesu a vysoké fluktuaci.

S postupnou a častější digitalizací dochází ke zvyšování projektů společnosti XY zabývající se dodávkou IT řešení. Oddělení Mobility společnosti XY, které se zabývá vývojem mobilních aplikací, se s problémem náboru juniorních uchazečů setkává pravidelně. Jako problém byli definováni nekvalitní uchazeči, jejichž soft skills nejsou na požadované úrovni, jsou netvarovatelní a po zaučení do procesů dochází k vysoké fluktuaci.

Co se týká situace před zahájením výzkumné činnosti, požadavky na ideálního kandidáta jsou řečeny na neformální bázi manažery směrem k oddělení HR. Vzhledem k neformální bázi těchto rozhovorů mezi danými subjekty dochází k diskomunikaci a následně k výběru špatných profilů. Díky tomu následně dochází k plýtvání časem všech zúčastněných výběrového řízení a tím pádem i k plýtvání zdroji. Při náboru kandidátů na dané pozice dále dochází ke zbytečně propustnému sítu, kdy velké množství potenciálně vhodných uchazečů náboráři unikne, protože přesně neví, na jaké vlastnosti a dovednosti se při výběru zaměřit.

Proto došlo k definování požadavku na vytvoření kompetenčního modelu pro konkrétní juniorní pozici ze strany společnosti XY, který bude v předkládané práci rozebírán.

S těmito výše zmíněnými předpoklady bude pracováno v rámci obsahu předkládané práce. Cíl práce byl definován jako vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici Android developera, kdy dále dojde k návrhu jeho implementací a formulaci doporučení.

Dojde k teoretické rešerši aktuálních zdrojů v oblasti kompetencí, kompetenčního modelu, firemního vzdělávání a pojmů s nimi souvisejících. V praktické části práce proběhne představení společnosti XY, bude představena jednotka Mobility, pro kterou dojde k vytvoření kompetenčního modelu, představení činností HR oddělení a samotné definici požadavku. Následně proběhne výzkum za pomoci kvalitativního rozhovoru, kvantitativního dotazování a rozhovoru, který bude vyhodnocovat výsledky dotazování. Na základě toho bude vytvořen kompetenční model a budou formulovány návrhy pro jeho implementaci.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V následující teoreticko-metodologické části budou definovány pojmy kompetence, kompetenční modely, firemní vzdělávání, plánování kariérního růstu a pojmy k tomu přidružené. Pojmy byly zvoleny vzhledem k tématice předkládané práce. Následně dojde k popisu metodiky práce.

V první podkapitole této práce dojde k definování pojmu kompetence a jejího členění.

### 2.1 Kompetence

Jak uvádí Sanghi (2016, s. 2), mezi významy slov kompetence je rozdíl. První význam kompetence se řadí mezi dovednost a dosažení jistého standardu výkonu, schopnost jednotlivce vykonat určitý úkol, zatímco kompetence z hlediska oprávnění vyjadřuje chování, jakým je dosaženo cíle, o skutečném výkonu jednotlivce. Jinými slovy, první význam vyjadřuje to, co lidé mohou udělat pro dosažení cíle, druhý význam popisuje, jakým způsobem cíle dosahují. Pro přehlednost autor použil obrázek – volný překlad níže na obrázku 1.

Obrázek 1 Rozdíl mezi významy kompetencí

Kompetence (Competence)	Kompetence (Competency)
Založené na dovednostech	Založené na chování
Dosažení standardu	Způsob chování
Něco, co je měřeno	Jak je dosaženo cíle

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sanghi (2016, s. 2)

Hroník (2007, s. 61) své publikaci zmiňuje pojem kompetence jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který vede k dosažení cíle. Kompetence dle autora nejsou jen dovednosti, ale pozorovatelné způsoby, díky kterým je dosahováno efektivních výkonů. Autor na další straně (2007, s. 62) také zmiňuje rozdíl mezi pojmy „competence“ a „competency“. Předchozí definici Sanghiho pojmu „competence“ (2016, s. 2) Hroník doplňuje o kvalifikační předpoklady, bez kterých není dosaženo požadovaného standardu pracovní činnosti. Dle autora tyto standardy nabírají míry minimální a optimální – kdy je důraz kladen na minimální úroveň. Formulace těchto dvou pojmů je pak základem pro tvorbu funkčního rozvoje vzdělávání. Pojem „competency“ autor překládá jako způsob, kterým je dosaženo výkonu. Projev jedné stejné kompetence může mít širokou škálu vnímání, kdy je třeba navrhnout takové kompetence, které lze vhodně měřit.

S další odlišnou definicí přichází webová stránka Managementmania.cz (2016), která dané pojmy z angličtiny překládá jako kompetence a kompetentnost. Webová stránka uvádí, že dané pojmy jsou vůči sobě téměř synonymní. Kompetence jsou dle stránky předpoklady vykonávat profesi nebo činnost, zatímco kompetentnost vyjadřuje schopnost konkrétního pracovníka.

Vodák spolu s Kucharčíkovou (2011, s.70) dva odlišné pojmy „competence“ a „competency“ definují následovně. Pojem „competence“ dle autorů představuje pojem z oblasti práce a odpovídá pojmu kvalifikace a odborná způsobilost. Pojem „competency“ naopak od předchozí definice překládají jako schopnost. Autoři se ohledně vysvětlení druhého pojmu odkazují na Boyatsize a jeho definici jako schopnost člověka chovat se takových způsobem dle požadavků daného pracovního místa. Dále Boyatsize navrhl schopnosti jako řízení kroků, dosahování cílů, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení lidí.

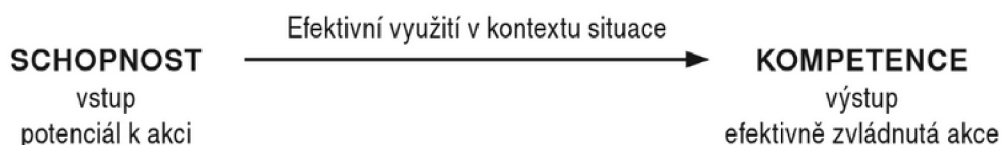
Duo autorů (2011, s. 71) dále rozšiřuje již zmíněnou definici kompetentního zaměstnance třemi následujícími poučkami:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
- motivace k určitému typu jednání, vidí v něm hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem energii,
- má možnost v podnikovém prostředí dané chování využít.

Tureckiová spolu s Veteškou (2008, s. 29) naopak popisují pojem kompetence ve vztahu k pojmu způsobilost. Autoři tvrdí, že člověk je způsobilý neboli má kompetenci v okamžiku, kdy dokáže efektivně spojit zdroj se situací, ve které se nachází anebo propojit zdroj s úkolem, který má konat. Na další straně své publikace autoři doplňují definici o rozdělení na pojmy kompetence a schopnost, tedy opět odlišně od předchozích autorů. Tvrdí, že rozdíly mezi těmito pojmy jsou, že schopnost, na rozdíl od kompetence, lze v uvedeném smyslu definovat jako předpoklad k výkonu.

Na následující straně autoři společně definují odlišnost mezi kompetencí a schopností následujícím obrázkem.

Obrázek 2 Vztah mezi schopností a kompetencí



Zdroj: Tureckiová a Veteška (2008, s. 31)

Vztah mezi schopností a kompetencí je v publikaci definován následovně. Autoři tvrdí, že schopnost může být považována za univerzálnější veličinu než kompetence. Kompetence je propojena se situací či kontextem na rozdíl od schopnosti. Autoři zároveň dodávají, že stejnou schopnost může člověk v různých situacích a kontextech. Jedna kompetence v sobě může zahrnovat velké množství schopností, postojů a dalších faktorů. Kompetence je dle autorů kontextualizovaná, tedy zasazena do určitého prostředí či situace.

Beneš (2014, s. 19) porovnává pojem kompetence s odlišným pojmem vzhledem k předcházejícím definicím. Pojmy kvalifikace a kompetence nejsou v literatuře sjednoceny a jasně definovány. Spor dle autora nastává ve dvou směrech. První směr tvrdí, že kvalifikace je souhrn kompetencí, zatímco druhý směr popisuje kompetence jako pojem širše definovaný než kvalifikace. Sám autor však kvalifikaci definuje jako pojem vyjadřující vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technickoorganizačními pracovními podmínkami. Na stejné straně autor přirovnává spojení klíčové kvalifikace k pojmu kompetence. Pojem kompetence je dle autora chápán jako širší a extrafunkcionální pojetí pojmu klíčové kvalifikace.

Autor dále ve své publikaci uvádí pojem sebekompetence neboli reflexivní kompetence, vyjadřující schopnost sebereflexe a seberozvoj, dále určování náročnosti sám na sebe, životní energie jednotlivce a další.

Lojda (2011, s. 20) ve své publikaci přichází s úplně novou definicí. Tvrdí, že kompetence je schopnost člověka úspěšně konat pracovní činnost v daném čase, v požadovaném rozsahu a

kvalitě. Však dodává, že kompetenci lze používat i jako označení pravomoci. Autor dále uvádí, že kompetence také vyjadřují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se vnějších podmínkách.

Dále Bělohlávek (2016, s. 12) pojem kompetence spojuje s pojmem potenciál. Tvrdí, že člověk, který má určité předpoklady, se projevit mohou a nemusí. V těchto předpokladech jsou skryty schopnosti a zájmy, které by se mohly uplatnit. Toto autor pojmenovává jako potenciál. Autor v definici pokračuje a tvrdí, že člověk může mít potenciál pro odbornou práci, ale k jeho uplatnění potřebuje učení a praxi a tím vznikající kompetenci. Jako příklady kompetencí autor uvádí následující:

- dovednost řízení auta, kterou zve kompetencí, je současně o soustředění, pozornosti a určité úrovni inteligence, tedy potenciálem,
- úroveň programování, kterou zve kompetencí, je současně o inteligenci, systematičnosti a vytrvalosti během učení, tedy potenciálem,
- přístup ke změnám, kterou autor publikace nazývá kompetencí, je současně o kreativním myšlení, inovativnosti a odvážnosti, tedy potenciálem.

Tato kapitola stručně ukázala, že se autoři neshodují v definici kompetence a každý autor ji vnímá a definuje odlišně od autora předchozího. Tato práce bude nadále vycházet z definice Bělohlávka (2016) doplněnou o Beneše (2014), vzhledem k názorové shodě autorů a aktuálnosti obou zdrojů. V další podkapitole této práce dojde k rozčlenění kompetencí z několika úhlu pohledů.

### **2.1.1 Dělení kompetencí**

Nyní, po definování pojmu kompetence z několika směrů, dojde k jejich rozdělení na základě odlišných literárních zdrojů. Dělení kompetencí bylo vybráno jako potřebná část kompetenčního modelu vzhledem ke snadnější definici kompetencí.

Vodák s Kuchařčikovou (2011, s. 72) kompetence rozděluje do následujících skupin. První, a dle autorů nejjednodušší řazení, je kompetenční rozdělení na koncepční, sociální, technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní. Další rozřazení kompetencí je na manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence. Manažerské představují schopnosti a dovednosti, které slouží ke zlepšování výkonnosti v manažerské roli. Interpersonální dle autorů slouží ke komunikaci. Jejich úkolem je navození synergických efektů při dosahování cílů. Jako příklad interpersonálních kompetencí autoři použili aktivní naslouchání, empatii, prezentační způsobilost a další. Posledními technickými kompetencemi je soubor dovedností vzhledem ke konkrétní funkci, zajišťující schopnost pracovníka úspěšně plnit úkoly vzhledem k odborné specializaci.

Jako poslední řazení autoři zmiňují následující kompetence:

- klíčové, jež jsou charakteristické pro všechny zaměstnance,
- týmové, které jsou vzájemně závislé na druhém,
- funkční, jimiž mohou být odvětví marketingu, obchodu, financí a dalších,
- vůdcovské a manažerské, které jsou potřebné pro vedení a řízení lidí.

Bláha a spol. (2016, s. 236) se v rozdělení kompetencí odkazují na Hroníka (2008). Dle autorů kompetence můžeme členit ze sociálně psychologického hlediska na kompetence řešení

problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. V závislosti kompetenční orientace podniku na orientaci produktovou, zákaznickou, provozní a systémovou.

Autoři definici rozšiřují dle kompetenčního dělení na základě pracovního výkonu na prahové kompetence, které jsou potřebné pro plnění dané pracovní pozice jako základní minimum a bez kterých nelze pracovní činnost plnit. Jako druhé dělení autoři zmiňují odlišující kompetence, které rozlišují nadprůměrné výkony od průměrných. Opět se definice liší od definice Vodáka s Kuchaříkovou (2011).

Beneš (2014, s. 54) dále tvrdí, že klasifikace kompetencí není jasně stanovena a člení kompetence následovně, na odborné, metodické a sociální. Autor uvádí, že tyto tři druhy kompetencí jsou blízce vázány na osobnostní kvality jedince. Dále definuje jednotlivá členění.

Odborné kompetence přiřazuje všechny různé typy vzdělání, kompetence získané během výkonu dané pracovní činnosti, obecné odborné kompetence jako například jazykové znalosti, a specifické znalosti a pracovní techniky.

Sociální neboli týmové kompetence mají dle autora zaručit zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace a dalších možných situací.

Jako metodické kompetence autor ve své publikaci zmiňuje schopnost filtrovat informace, soudnost a schopnost úsudku, řešení problému, leadership projektů, time management a další.

Jako další řazení se Bláha a spol. (2016, s. 236) názorově shodují s Vodákem a Kuchaříkovou (2011). Spolek autorů tedy kompetence dále rozděluje na manažerské, interpersonální a technické, jejichž definici popisují stejně jako Vodák s Kuchaříkovou (2011). Jako další členění se autoři odkazují na Beneše (2014), též zmíněno v dané kapitole. Dále se autoři na další straně (2016, s. 237) odkazují na Armstronga (1999), který kompetence rozlišuje na behaviorální nebo personální, kompetence založené na práci nebo povolání a druhové, základní a specifické kompetence.

V této podkapitole došlo k porovnání dvou názorů, přičemž bylo zjištěno, že shoda nastává pouze v posledním případě členění kompetencí. Po definování kompetencí jako takových dojde v druhé podkapitole této práce k popisu definice kompetenčního modelu. V podkapitole Soft a hard skills budou popsány odlišnosti mezi jednotlivými kompetencemi a jejich členění na základě literární rešerše.

### **2.1.2 Soft a hard skills**

Nyní v následující podkapitole dojde k rozdělení pojmů soft skills (měkké dovednosti) a hard skills (tvrdé dovednosti) vzhledem k pozdějšímu rozdělení kompetenčního modelu.

Touloumakos (2020) ve svém internetovém článku tvrdí, že pojem soft skills zahrnuje kvality zaměstnance, konkrétně adaptibilitu, flexibilitu, odpovědnost, profesionalitu, efektivitu a kompetence spadající do pracovních hodnot jako je například pracovní etika. Pojem dále zahrnuje chuť se učit, práci pod stresem a rozhodování se. Soft skills se dle autorky dále rozdělují na sociální a interpersonální dovednosti, komunikační dovednosti včetně řešení konfliktů, práce s emocemi a například estetické dovednosti.

Dřímalka (2020, s. 87) se své publikací zajímá konkrétně o digitální kompetence, které rozděluje následovně. Do skupiny soft skills autor zařazuje řízení změn, digitální spolupráci, kreativitu, orientaci na zákazníka, podnikatelské myšlení a rozhodování založeném na analýze dat. Mezi tvrdé dovednosti autor zařazuje umělou inteligenci, datovou analýzu, vývoj, cloudové aplikace, počítačové řízení procesů a jejich automatizaci.

Balcar s Knobem (2016, s. 5) uvádějí, že podnikatelský sektor kompetence rozděluje na tvrdé a měkké, zatímco veřejný sektor na obecné a specifické. Měkké dovednosti jsou dle autorů obtížně měřitelné, zatímco tvrdé dovednosti jsou lehce měřitelné vzhledem k jejich blízkému vztahu ke znalostem jedince a jako takové je lze snadno rozvíjet. Tím doplňují předchozí definice.

Autoři (2016, s. 10) dále popisují, že na základě 13 studií zmíněných v publikaci, mohou být vybrány čtyři studie, které se zabývají budoucí poptávkou po kompetencích pro desítky pracovníků. Uvádějí, že z vybraných studií vyplývá, že celoživotní vzdělávání, flexibilita, adaptabilita, vyhledávání informací a orientace patří mezi nejčastěji uváděné kompetence, jejichž význam poroste. Autoři dále zmiňují, že tvrdé, například ICT dovednosti, do budoucna porostou daleko výrazněji než význam měkkých kompetencí.

Dále ve své publikaci autoři zmiňují (2016, s. 11) pohled na průměrné úrovně měkkých dovedností potřebných pro výkon zaměstnání, který ukazuje že z celkových 1500 českých zaměstnanců dosáhla samostatnost, výkonnost, komunikace, flexibilita a proaktivní přístup nejvyšší příčky. Jako další zkoumané kompetence autoři zmiňují kompetenci řešení problémů, plánování a organizaci práce, spolupráci, kreativitu, stresovou odolnost, celoživotní vzdělávání, vyhledávání a orientaci v informacích, zákaznickou orientaci, ovlivňování ostatních a leadership.

Prince (2016, s. 34) přichází s odlišným členěním od předchozích autorů. Dle autorky jsou soft skills členěny na sedm nejdůležitějších kompetencí – přizpůsobivost, kritické myšlení, empatie, čestnost, optimismus, proaktivita a odolnost.

Z vyšší perspektivy pojem pracovní způsobilost popisují Mužík a Krpálek (2017, s. 37), kteří tvrdí, že daný pojem lze vnímat ze dvou úhlů pohledů – zaprvé jako tvrdou odbornou způsobilost, jinak hard skills a za druhé jako měkkou, osobnostní způsobilost, jinak soft skills. Hard skills dle autorů charakterizují takové lidi, kteří pronikli do podstaty daného zaměstnání, usilovně pracují a kladou nároky na sebe i na své okolí. Soft skills jsou dle autorů naopak sociální dovednosti, zejména komunikační dovednosti, týmová práce apod. Autoři uvádějí, že při rostoucí týmové práci ve firemní sféře jsou měkké dovednosti čím dál důležitější a uvádějí, že v případě diagnostiky hard skills existuje řada metod. Jako příklad uvádějí odborné testy, simulované úkoly a další. Soft skills jsou dle autorů diagnostikovatelné za pomoci psychologických osobnostních testů, assessment centra a jiné formy.

Phillips a kol. (2020, s. 11) ve své publikaci vztahují měkké dovednosti a jejich rozvoj k měnícím se potřebám zaměstnanců a pracoviště tak, aby zahrnovaly všímavost, work-life balanc a další. Dále k tomuto tématu citují Tulgana (2012), který tvrdí, že existuje 12 nejdůležitějších soft skills a těmi jsou schopnost sebehodnocení, osobní zodpovědnost, pozitivní přístup, dobré pracovní návyky, proaktivní naslouchání, řešení problémů, rozhodnost, úcta ke kontextu a další.

Jako další zdroj budou zmíněny interní materiály společnosti Smarter Training & Consulting s.r.o. (2022). Dané materiály s názvem Kompetence pro konkrétní IT firmu (2022) obsahují kompetence, které poradenská firma navrhla po jednání se zadavatelem, který se věnuje IT sektoru. Firma navrhla následující kompetence: schopnost kontaktů, prezentační dovednosti, rozhodnost, flexibilita, zaměření na cíl, tvorba nových vizí a cest, zvládnutí zátěže, sebeprosazení, schopnost delegovat, spolehlivost, kreativita, inovativnost, základní komunikační dovednosti, obtížná komunikace, vyjednávání, mediace, facilitace a zvládnutí stresových situací.

Barták a Demjanenko (2021, s. 180) ve své publikaci uvádějí, že kompetence vztažené k řízení lidí zahrnují 17 jednotek kompetencí. Pro příklad uvádějí následující – zajištění rozvoje týmů

a jednotlivců s cílem zvýšení jejich výkonnosti, řízení výkonnosti týmů a jednotlivců, řešení nedostatečného výkonu v týmu a přemísťování personálu a omezování nadbytečných míst. Autoři konkretizují kompetence na manažerskou úroveň a pro příklad k prvnímu zmíněnému bodu přiřazují následující kompetence – plánování a zdokonalování rozvoje, rozvoj týmů s cílem zvyšování výkonnosti a podporování vzdělávání.

Podle webového článku na serveru Nandaru, kde Tabačiková (2020) uvádí, že základem je pro nasazení informačního systému důkladné pochopení potřeb a požadavků klienta schopnost empatie, která zajišťuje mezi zadavatelem a vykonavatelem potřeb projektu porozumění. Dále web uvádí schopnost aktivního naslouchání pro komunikaci v týmu a opět mezi klientem a vykonavatelem. Špatná prezentace by dle webových stránek mohla projekt degradovat, takže článek vyzdvihuje schopnost dobrých prezentačních dovedností. Dále jsou zde také zmíněny časté změny požadavků v posledních fázích vývoje projektu, ke kterému dochází v průběhu agilního vývoje – může být tedy po kandidátech vyžadována schopnost rychlé adaptability na změnu.

Webová stránka Green Fox Academy (2021) na svém portálu uvádí, že v rámci svého programu, který je zaměřen především na hard skills, se zabírají i soft skills. Jako nejdůležitější web uvádí prezentaci, psychickou odolnost, sebepoznání, komunikaci v týmu, práci se zpětnou vazbou a přípravu na pracovní pohovor.

Průcha s Veteškou (2014, s. 254) tvrdí, že pojmy soft a hard skills se začaly využívat v souvislosti s rozvojem kompetencí. Soft skills jsou dle autorů takové kompetence, které nejsou přesně měřitelné, ale jsou specifické pro každého jedince. Autoři dále specifikují, že soft skills jsou interpersonální kompetence sloužící k efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatii, týmové spolupráce, vyjednávání a řešení konfliktů. Dále dodávají, že soft skills jsou často považovány za totéž, jako sociální kompetence.

Dále autoři definují i hard skills jako takové dovednosti, které lze přímo doložit. Jako příklad uvádějí úroveň dosaženého vzdělání, dosavadní praxi a zkušenosti a jiné.

Na webových stránkách veletrhu práce Job Challenge (2021) jsou tvrdé kompetence definovány jako takové kompetence, které jsou vázané na konkrétní pozici nebo činnost, jsou dobře měřitelné. Jako příklad článek dále uvádí, že Národní soustava povolání definuje existenci více než 30 tisíc tvrdých kompetencí.

Měkké kompetence stránka definuje jako zkušenosti a kompetence vycházející z osobnosti každého jedince. Web měkké kompetence popisuje jako průřezové a přenositelné mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Zdůrazňuje však těžkou měřitelnost těchto dovedností. Jako příklad zjišťování soft kompetencí uvádí popis na školním projektu kompetenci schopnosti práce v týmu.

Jak publikuje Průcha (2014, s. 43), mezi zaměstnavateli nejčastěji požadované měkké dovednosti patří komunikační dovednosti, které jsou žádány především u takových pozic, pro které je důležitý styk se zákazníkem, kolegy či podřízenými. Dále uvádí flexibilitu, adaptibilitu, samostatnost, pracovní nasazení a další.

Hroník a spol. (2015, s. 31) ve své publikaci uvádějí, že klíčovými kompetencemi jsou zvládnutí námitek a schopnost argumentace, orientace na potřeby a očekávání, flexibilita a proaktivita. Na další straně autoři společně popisují, že nejprve je třeba klíčové kompetence poznat, následně určit, jak si osoba v daných kompetencích vede a následně je rozvíjet. Autoři však kompetence nerozdělují na tvrdé a měkké.

Z této rešerše vyplynulo, že se autoři neshodují v definici a pohled každého autora na danou problematiku dělení soft kompetencí je odlišný a vzhledem k aktuálnosti tématu zatím není



dohledatelná jednotná definice. Záleží tedy na odvětví uplatňování kompetenčního modelu a potřeby konkrétní organizace, která je současně zadavatelem. Proto bylo rozhodnuto k sestavení seznamu všech kompetencí obsažených v dané podkapitole, více v metodické části této práce.

Následující text definuje rozdíl mezi juniorem a seniorem, ze kterého bude vycházet praktická část předkládané práce.

### **2.1.3 Junior a senior**

V této podkapitole dojde ke krátkému shrnutí rozdílu mezi pojmy junior a senior v souvislosti s kompetencemi a pracovními pozicemi v lidských zdrojích. Definování těchto dvou pojmů je důležité pro správné uchopení tématu praktické části, kdy se předkládaná práce bude zabývat juniorskými pozicemi.

Müller, Drouin a Sankaran (2021, s. 176) uvádí, že rozdíl mezi juniorem a seniorem v oblasti leadershipu je doba praxe. U juniora uvádí 10 let a méně, u seniorské roli 10 let a více.

Na webovém portálu Medium Elliot (2020) uvádí rozdíl zaměřený na vývojářské pozice. Za juniora pokládá člověka, který má praxi v oboru do tří let, zná některý programovací jazyk a má technologické pozadí včetně praxe. U pozice mediorky předpokládá od čtyř do šesti let praxe, velmi dobrou znalost programovacího jazyka a technologického pozadí. Za seniorskou pozici pokládá šest a více let praxe, úplné zvládnutí programovacího jazyka a technologického pozadí, znalost softwarových vzorů, a navíc však i pozorovací a mentorovací schopnosti.

Šimnová (2018) na webové stránce Freevision uvádí následující definici, která se liší od předchozího definovaného. Junior je dle textu publikovaného autorkou, člověk se zkušeností práce na jakékoli platformě po dobu dvou až tří let. Junioři dostávají méně komplikované úkoly, které se později stávají více komplikovanými. Junioři dle autorky stále potřebují pomoc od seniornějšího developera. Junioři dále nejsou kompetentní ke komunikaci se zákazníky.

Na druhou stranu, seniorka autorka popisuje jako kvalifikovaného experta v rámci určité technologie a odpovědného k mentorování mladších členů týmu. Autorka zdůrazňuje, že není jasně definováno, po kolika letech práce se ze člověka stane senior, čímž se liší od definice předchozího autora. Jedním z hlavních charakteristik seniorského developera, který uvádí autorka, je přínos vylepšení projektu, u kterého došlo k přiřazení z nezaujatého pohledu. Dalším bodem definice je dle autorky umění identifikovat problémové části projektu a odevzdání práce v požadovaný čas.

Tato krátká rešerše vznikla za účelem nastínění nevhodnosti přesného definování rozdílu mezi juniorskými a seniorskými pozicemi v závislosti na konkrétní interní firemní politice. Je tedy třeba definovat rozdíl v těchto dvou pojmech interně ze strany organizace. Interní materiály firmy budou popsány v praktické části práce a z definovaného rozdílu bude následně vycházeno.

V následujícím textu dojde ke krátkému popisu procesu nábory ze strany literatury, na kterou bude následně poukázáno v praktické části předkládané práce.

### **2.1.4 Nábor zaměstnanců**

V následující podkapitole dojde k nastínění procesu získávání zaměstnanců především na základě jejich kompetencí. Záměrně byla vybrána taková literatura, která kompetence přímo nerozděluje na měkké a tvrdé, ale uvádí jejich obecnou existenci.

Urban (2017, s. 37) ve své publikaci uvádí, že u přijímaných pracovníků je potřeba množství osobních předpokladů a vlastností. Ne vždy jsou však přesně definovány a autor je dále

rozčleňuje do následujících kategorií – vzdělávání a odborné znalosti a schopnosti, specifické pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální schopnosti a osobnostní předpoklady, motivační předpoklady, jazykové, počítačové a další znalosti, flexibilita a zdravotní stav.

Autor dále uvádí, že vymezit požadavky na vzdělání, odborné a technické vzdělání nečiní takový problém, jako vymezení požadavků ohledně osobních vlastností, sociálních dovedností a jejich motivačních charakteristik. Jako nejdůležitější osobnostní předpoklady dále zmiňuje schopnost a ochotu pracovního nasazení, pracovní stabilitu, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalitu, inteligenci a motivaci.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, vzhledem k digitalizaci a budování platformy Průmyslu 4.0 aktuálně dochází ke zvyšování potenciálu ICT pracovních pozic, jak blíže uvádí Pališková a spol. (2020, s. 217). Autoři uvádějí, že nové profese budou vznikat v souvislosti s rozvojem internetu věcí a služeb. Jak je v publikaci uvedeno, s rozšiřováním zákaznických modulů roste poptávka po souvisejících pozicích jako jsou počítačový grafik, designer, architekt řešení a testovací pracovníci.

Autoři dále v mapování trhu uvádějí, že poptávka po ICT specialstech a pracovních pozic s pojmem souvisejících roste spolu s přeléváním digitalizace do jednotlivých sektorů ekonomiky.

Pališková a spol. (2014, s. 87) dále ve své publikaci uvádějí požadavky na kandidáty, které je nutné definovat při popisu pracovního místa. Autoři zmiňují znalosti, dovednosti a zkušenosti kandidátů a potřebné dokumenty prokazující jejich existenci. Dále definují zdroje naboru – vnitřní, vnější a doplňkový.

V této podkapitole došlo k definování procesu naboru zaměstnanců na základě kompetencí na základě literární rešerše aktuálních zdrojů. Došlo ke zjištění, že potřebné vlastnosti a schopnosti kandidátů nejsou vždy přesně definovány a definovat požadavky na soft skills je těžší než takové dovednosti, které jsou snadno ověřitelné. Z tohoto předpokladu bude vycházet i praktická část předkládané práce.

V další podkapitole proběhne definování kompetenčních modelů, jejich tvorba, hodnocení kompetencí a dalších pojmů.

## **2.2 Kompetenční modely**

V následující podkapitole dojde k definování pojmu kompetenční model, způsobech jeho tvorby a hodnocení a další pojmy spadající pod dané téma práce.

Bláha a spol. (2016, s. 243) se v definici kompetenčního modelu odkazuje na Kovácse (2009), který tvrdí, že kompetenční modely popisují v různé míře detailnosti kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik, za účelem efektivního plnění úkolů podniku. Kombinace jsou dle autora strukturovány do větších celků, a zpravidla jsou označovány jako soustavy, mapy, profily a seznamy kompetencí. Spolek autorů uvádí, že kompetenční modely jsou v podniku užitečným nástrojem ve velkém množství personálních procesů. Modely se používají při výběru pracovníků a vznikají i v rámci kariérního plánu a rezerv pro manažerské pozice.

Jak ve své publikaci uvádí Fotr a spol. (2017, s. 214), kompetenční model stojí na vrcholu systému řízení lidských zdrojů. Model by měl pro každou jednu pozici definovat, jaké znalosti, dovednosti a chování jsou potřebné pro realizaci strategie. Dalším krokem je dle autora prověřit vybavenost současných zaměstnanců podniku za pomoci modelu hodnocení kompetencí. Hodnotící model má za úkol posoudit rozdíly potřebných znalostí, dovedností a zkušeností kompetenčního modelu s realitou. Výsledky hodnocení se dle autora dále rozhoduje o zajištění

zdrojů novými pracovníky s dostatečnými kompetencemi nebo o realizaci výcvikových programů pro současné zaměstnance. Jako další aspekt výběru zaměstnanců autoři (2017, s. 215) zmiňují důležitost angažovanosti pracovníků a dostatečnou motivaci.

Bělohlávek (2016, s. 21) tvrdí, že pro stanovení kompetencí pracovního místa pro výběr pracovníků lze vyjít z podnikových hodnot, jejichž nositeli by měli být všichni pracovníci v případě, když je cílem pozornosti obecná vhodnost člověka pro organizaci a jeho soulad s hodnotami a kulturou podniku. Jako další bod autor uvádí specifikace konkrétní pozice, kterou je vhodné realizovat za pomoci analýzy pracovního místa. Autor uvádí, že obě cesty jsou používané, nejčastěji vzájemně se ovlivňující.

Bláha a spol. (2016, s. 244) dále člení kompetenční modely na základě tria autorů Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) následovně. Jako první třídění zmiňují modely ústředních neboli klíčových kompetencí, které zahrnují kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky podniku a jsou založeny na hodnotách a vizi podniku. Jako druhé autoři společně zmiňují třídění na specifické kompetenční modely, jejichž cílem je identifikovat všechny takové kompetence zaměstnance, díky kterým plní pracovní činnost úspěšně. Poslední druh jsou dle autorů generické kompetenční modely, které obsahují takový seznam kompetencí, jež patří k obecně stanovené pracovní pozici – jako příklady jsou v publikaci uvedeny pozice personalisty, obchodního zástupce a další. Tento poslední druh je specifický v jeho všeobecnosti, protože postrádá zohlednění specifik konkrétního podniku.

Stanovení požadovaných kompetencí pro potřeby personálního výběru a za účelem plánování kariéry, Bláha (2016, s. 17) rozřazuje z hlediska organizace do tří skupin kompetencí. K základním kompetencím dochází díky odvození ze strategie, hodnot podniku a vztahují se na všechny zaměstnance. V základních kompetencích se mohou objevit postoje i dovednosti (jinak měkké kompetence). Průřezové kompetence autor označuje za takové, které se vztahují na všechny zaměstnance a nazývají se tvrdé kompetence. Třetí a poslední specifické kompetence jsou takové dovednosti nebo znalosti, které se týkají určitého oddělení nebo skupiny zaměstnanců a navazují na popisy práce.

Autor dále zmiňuje, že kompetence bývají popsány v dokumentech jako přehled kompetencí, slovník kompetencí či profily činností. Přehled kompetencí označuje jako seznam požadovaných kompetencí na jednotlivých útvarech podniku. Slovník kompetencí, ve kterém jsou jednotlivé kompetence rozděleny do jednotlivých úrovní a jednotlivě popsány do projevů zaměstnance. Úroveň, jaké mají dosahovat kompetence pracovníka na daném pracovním místě označují profily činností, které souvisejí se slovníkem kompetencí.

Z této rešerše, která proběhla vzhledem k povaze tématu předkládané práce, vyplynula názorová shoda autorů ve většině případů v definici kompetenčního modelu. Nadále tedy bude vycházeno ze všech názorů autorů.

V další podkapitole tohoto textu dojde k vytvoření kompetenčního modelu z teoretického hlediska a jeho potřebných náležitostí.

### **2.2.1 Tvorba kompetenčního modelu**

Nyní dojde k podrobnému popsání tvorby kompetenčního modelu z teoretického hlediska na základě literární rešerše jako podklad pro následující praktickou část práce. Dojde k rozepsání názorů vybraných autorů na celistvý proces tvorby vzhledem k povaze předkládané práce.

Procházka a spol. (2013, s. 35) ve své publikaci uvádějí, že nejprve je třeba správně popsat danou pracovní pozici, pro kterou je kompetenční model tvořen. Dále je třeba zvážit důvody a účel, jenž vedou k tvorbě modelu, stejně tak pečlivě definovat požadavky, které jsou od

vytvořeného modelu vyžadovány. Autoři dále zmiňují vhodnost využití klíčových pracovníků podniku a jejich zkušeností a expertní pohled na danou problematiku a mohou vypomoci s definicí požadavků pracovního místa. Dále zdůrazňují důležitost generické kompetence a využití dříve definovaných kompetenčních modelů. Jako poslední bod, na který se autoři zaměřují, je podrobnost modelu. Zmiňují, že práce s příliš dlouhým seznamem dílčích dovedností, schopností a znalostí se může stát neefektivní a příliš zdlouhavou. Autoři se také odkazují na Picketta (1998), který tvrdí, že podniky pracují s takovými kompetenčními modely, které obsahují maximálně 9 kompetencí.

Jak ve své publikaci uvádí Fišer (2014, s. 138), kompetenční modely podniku jsou často omezovány na tzv. měkké kompetence, jako jsou loajalita, spolupráce a iniciativa, tedy o takové kompetence, které přímo působí na utváření podnikové kultury. Na další straně publikace autor zmiňuje důležitost zhodnocení, zda požadavky modelu odpovídají reálným požadavkům nositelem kompetence. Autor zde bohužel nezmiňuje, zdali se jedná o správný či špatný přístup tvorby kompetenčních modelů.

Lojda (2011, s. 22) uvádí dva vhodné typy zkoumání kompetencí. Jako první autor zmiňuje psychologické testy a jako druhý typ autor hovoří o assessment centrech. Druhý zmíněný typ je založen na skupinové spolupráci formou her, simulací a sebe prezentace, kdy dochází k porovnání očekávání případného zaměstnavatele s realitou. Jako další typ ověření autor zmiňuje kariérové testy na základě kariérových kotev. Autor kariérovou kotvu popisuje jako soubor subjektivně posuzovaných vlastních hodnot, podle kterých je možné rozvíjet a určit směr vlastní kariéry z pohledu jedince.

Proces tvorby kompetenčních modelů Bláha a spol. (2016, s. 257) zpracovávají do několika fází – přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí, fáze tvorby kompetenčního modelu, fáze vyjasnění očekávání, fáze ověření a validace vytvořeného modelu a fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů. Toto rozdělení je upraveno na základě Kubeše a spol. (2004), na které autor v publikaci odkazuje.

Autoři jednotlivé fáze následně rozepisují. Cílem přípravné fáze je dle autorů identifikace klíčových pracovních pozic, pro které budou kompetenční modely tvořeny. Jedním ze způsobů, který autoři uvádí, je polostrukturovaný nebo strukturovaný rozhovor s manažery strategických pozic. Fázi získávání dat popisují jako důležitou pro získání potřebných informací o pracovních místech a rolích, pro které jsou kompetenční modely tvořeny. Ohledně nástrojů používaných k tvorbě modelů se autoři opět obrací na Kubeše a spol. (2004). Jako nástroje uvádějí rozhovor, expertní panely, průzkumy, databáze modelů, analýza úkolů a pozorování.

Dále autoři (2016, s. 260) popisují fázi analýzy a klasifikace kompetencí jako fázi zpracování množství záznamů a rozhovorů, hlavním výstupem práce je databáze kompetencí. Ve fázi popisu a tvorby kompetencí autoři tvrdí, že probíhá práce na charakteristice kompetence s co nejvýstižnějším popisem chování, který ji charakterizuje. Následně v dané fázi dochází k vytvoření stupnice důležitosti a významnosti kompetencí. Autoři se odkazují na Vetešku a Tureckiovou (2008), kteří tvrdí, že je nejvhodnější uvést jednotnou matici kompetencí s vyznačenými úrovněmi rozvoje. Pro tvorbu kompetence a matice kompetencí platí, že je třeba používat jednoduchý a srozumitelný jazyk a vyhýbat se dvojznačností, najít přiměřený kompromis mezi všeobecností a konkrétností popisu kompetencí a v definici kompetence by se neměl objevit její název, jak tvrdí Bláha a spol. (2016, s. 261).

Výstup fáze tvorby kompetenčního modelu autoři popisují jako vytvoření předběžného kompetenčního modelu. Nastává fáze vyjasnění očekávání, ve které dochází ke vzájemnému vyjasnění si rozdílného pohledu na důležitost sepsaných kompetencí v rámci všech zainteresovaných. V předposlední fázi ověření a validace vytvořeného modelu dojde

v praktickému ověření, zdali modely skutečně popsaly dané chování, které je klíčem k výsledku výkonů pracovníků. Poslední fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů popisuje implementaci modelů do procesu řízení zdrojů, jak ve své publikaci uvádějí autoři.

Bělohlávek (2016, s. 22) uvádí kroky pro definici požadavků pracovníka. Jako první bod postupu autor popisuje seznámení se s dokumenty, které má podnik k dispozici – jako příklad dokumentů uvádí organizační strukturu a řád, popis práce a kvalifikační požadavky. Za druhé je při tvorbě požadavků na pracovní místo vhodné vyjít z hodnot organizace – v praxi autor uvádí příklad heslo „Náš zákazník, náš pán“ a jeho transformaci do bodu „orientace na zákazníka“. Jako třetí bod autor zmiňuje analýzu práce a specifikaci pracovního místa. Poslední bod, který autor uvádí, je zaměřen na sestavení seznamu kompetencí a profilu pracovního místa v souvislosti s hodnotami podniku a analýzy práce.

Duo Pechová se Šišovou (2016, s. 81) uvádí, že kompetence vyjadřujeme popisem jejich úrovně. Daná úroveň může být zaznamenána slovním popisem anebo graficky znázorněna. Díky kompetencím dle autorek je možné měřit schopnosti a dovednosti kandidáta za pomoci předem stanovených kritérií v kompetenčního modelu. Kompetence lze následně porovnávat u jedince anebo mezi více jedinci na základě výsledků.

Nyní po vytvoření kompetenčního modelu z teoretického hlediska dojde k prozkoumání metod hodnocení jednotlivých kompetencí. Z této části teoretické práce vyplynulo, že proces tvorby není pevně stanoven, ale jeho základy zůstávají stejné. Proces tvorby kompetenčního modelu tedy musí být specifikován vzhledem k požadavkům společnosti a její interní politiky. Praktická část práce se však při tvorbě kompetenčního modelu bude odkazovat na Bláhu a spol. (2016, s. 257). Vzhledem k proběhlé komparaci s interními procesy firmy je názor kolektivu nejbližší ze všech autorů.

V následující podkapitole tedy dojde k popsání postupu hodnocení jednotlivých kompetencí z teoretického hlediska pro vytvoření kompetenčního modelu.

### **2.2.2 Hodnocení kompetencí**

Po definování procesu tvorby kompetenčního modelu je třeba určit, jakým způsobem budou kompetence ohodnoceny. Následující text tedy bude zaměřen na kompetence během procesu tvorby kompetenčního modelu, ohodnocení jejich důležitosti pro pracovní pozici a nastínění práce s jejich případným potenciálem.

Průcha spolu s Veteškou (2014, s. 254) ve své publikaci uvádějí rozdělení na měkké a tvrdé kompetence a tvrdí, že jejich hodnocení hraje významnou roli zejména při výběru uchazečů na určité pracovní pozice. Autoři v tomto významu vyzdvihují manažerské pozice.

Bělohlávek (2016, s. 35) ve své publikaci uvádí kompetenční model a konkrétní techniku hodnocení GRIT. Vychází z předpokladu, že nedostatky pocházející z určité oblasti mohou být nahrazeny přednostmi v jiných kompetencích. Autor se při definici techniky GRIT odkazuje na (Manktelow, 2009), který tvrdí, že technika je postavena následovně. Nejprve je dle autora třeba uvést jmenný seznam kandidátů a kritéria, podle nichž dojde k hodnocení. Následně dojde ke stanovení vah jednotlivých kritérií na stupnici od nuly do pět, přičemž nula vyjadřuje, že kompetence není důležitá a pět vyjadřuje vysokou důležitost kompetence. V dalším kroku dojde k hodnocení uchazečů vzhledem k předem nastaveným kompetencím. Po ohodnocení je třeba dle autora vynásobit každé hodnocení z předchozího kroku jeho relativní důležitostí a vznikne vážené skóre pro každého kandidáta. Jako poslední krok autor zmiňuje sečtení všech dosažených hodnot pro každou možnost řešení a výběr s nejvyšší obodovaným je ideální kandidát vzhledem k jeho kompetencím.

Rataj (2022, s. 60) ve své rigorózní práci uvádí, že hodnocení kompetencí může být součástí komplexního hodnocení zaměstnance, ale případná nedostatečnost úrovně kompetencí nesmí být penalizována. Jako důvod autor uvádí fakt, že hodnocení kompetencí je základem pro rozvojové aktivity, na rozdíl od ostatních autorů výše zmíněných. V souvislosti s výsledkem hodnocení kompetencí není posuzována kvalita práce, ale jsou určeny kroky k rozvoji zaměstnance, jak dále uvádí autor.

Co se měření úrovně kompetencí týká, autor definuje následující validní metody. Jako první uvádí behaviorální přístup, během něhož dochází k rozhovoru mezi přímým nadřízeným a pracovníkem nad hodnocením kompetenčního modelu z obou stran. Metoda hodnocení za pomoci Assessment centra, při kterém hrají zásadní roli externí hodnotitelé a hodnocení příkladných situací v umělých podmínkách. Autor v této problematice vyjadřuje, že dle jeho osobního názoru je lepší využití business kouče či mentora, ideálně takového, který působí delší dobu v organizaci a zná kontext dění v konkrétní společnosti.

Fišer (2014, s. 413) označuje hodnocení kompetencí obecněji, a to jako nástroje pro posouzení kompetencí pracovníka, jejich plánování, využití a další rozvoj.

Na další straně publikace autor shrnuje hodnocení kompetencí do nejdůležitějších bodů, které budou vypsány. Zprvce slouží k ověření, zdali člověk porozuměl smyslu úloh, které po něm byly vyžadovány, možnost návrhu úpravy stávající úlohy, aby z pohledu firmy i pracovníka vytvářely předpoklady pro zvýšení výkonu. Dále k seznámení pracovníka s plánovaným rozvojem firmy, požadavky a příležitostmi a dalším zmíněným bodem je navrhnutí možnosti kariérového rozvoje zaměstnance – míněno postupem v řídicí hierarchii, prohloubení specializace na danou činnost pro následující období a dohody finančních stimulací při řádném plnění rozvojových a vzdělávacích cílů.

Fišer (2014, s. 417) dále jako příklad uvádí následující tabulku hodnocení kompetencí.

Tabulka 1 Hodnocení kompetencí

	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Význam</b>	<b>Doporučená reakce</b>
1	Vylučující nedostatky	Nedostatky jsou natolik závažné, že by hodnocený neměl vykonávat úlohu, dokud si požadovaný zdroj dostatečně neosvojí.	Převést hodnoceného na jinou práci, případně zařídit dohled kompetentního pracovníka a zajistit vzdělávání nebo výcvik pracovníka.
2	Doporučeno zlepšení	Nedostatky nebrání výkonu úloh, zdroje ale nedosahují požadované úrovně.	Zajistit přiměřené vzdělávání nebo výcvik pracovníka.
3	Požadovaná úroveň	Požadované zdroje jsou právě na požadované úrovni.	Potvrdit stav.
4	Nevyužitý potenciál	Zdroj je na vyšší než požadované úrovni.	Využít potenciál – rozšířit úlohu, zajistit kariérový rozvoj.

Zdroj: vlastní zpracování dle Fišera (2014, s. 147)

Data v tabulce ukazují, že oproti stupnicím, kdy je dosažení další vyšší úrovně hodnoceno kladně, má toto hodnocení dle tabulky více pozitiv v rámci dopadů. Dosažení vyššího požadovaného stupně potenciálu totiž není ideální stav, ale nesoulad mezi lidským zdrojem a úlohou, která je požadována, vede k demotivaci jednotlivce v případě, že zdroje přebývají nebo chybějí. Autor dále uvádí zavedení absolutního hodnocení v oblasti řízení kompetencí a podpory spolupráce. Dobře jsou tedy ohodnoceni ti zaměstnanci, kteří dosáhnou potřebné úrovně kompetencí pro plnění pracovní činnosti.

Byly popsány metody hodnocení úrovně kompetencí a nastínění možnosti jejich následného rozvoje. Praktická část práce se přiklání k názoru Fišera (2014, s. 417) a Rataje (2022, s. 60) vzhledem k relevantnosti informací k odvětví firmy, pro kterou bude kompetenční model tvořen.

V další podkapitole se předkládaná práce zaměří na osobnostní dotazníky, které z rešerše vyplynuly jako možná varianta ověření soft skills na základě definice různých metodik pro hodnocení pracovníka.

### 2.2.3 Osobnostní dotazníky

Vzhledem k předcházejícímu textu nyní dojde k představení metodiky zjišťování osobnostních předpokladů kandidátů a jejím možným formám.

Mezi nejběžnější metodu hodnocení dle Bartáka (2021, s. 82) pro výběr zaměstnanců patří hodnocení námi důvěrným člověkem, jehož úsudku je důvěřováno a respektováno. Plastičtější obraz o nás samých dle autora poskytuje metoda 180 stupňů, kdy hodnotitelem může být např. mentor, trenér, instruktor a nadřízený. Naopak ucelenou představu poskytuje metoda 360 stupňů, kdy mezi hodnotitele předcházející metody jsou přiřazeni navíc podřízení.

Mezi psychologické metody sebehodnocení autor řadí osobnostní dotazníky, motivační dotazníky, kognitivní testy a testy schopností a dovedností.

Jako první autor na následující straně publikace zmiňuje diagnostiku Thalento, která zahrnuje osobnostní dotazník k posuzování osobnostních předpokladů posuzovaného. V praxi autor uvádí, že se jedná o dotazník, kde je hodnocenému k dispozici bodové hodnocení a je díky němu schopen evaluace a tendence k přidělování vyšších bodů hodnocení. Testy schopností a dovedností jsou určeny ke změření rychlosti a přesnosti úkolů zaměřených na komunikační schopnosti, řešení problémů, rozhodování, flexibilitu a další.

Jako druhou možnou metodu autor popisuje metodu Balance management, který dodává hodnocení osobnostních charakteristik jako sebehodnocení, sebeřízení, sebmotivace, sociální uvědomění a interpersonální dovednosti. Interpersonální dovednosti a jejich hodnocení zjišťuje kvalitu spolupráce hodnoceného s ostatními, rozhodnost, plánování, spolehlivost a důslednost.

Třetí a poslední metoda v publikaci uvedená je Myers-Briggs typologický indikátor (MBTI). Jedná se o typologii osobnosti, která je založená na indikátoru typu. MBTI vychází ze čtyř dvojích psychických procesů a jejich diagnostiky, která umožňuje posuzovat zkoumané jedince na základě určení míry extroverze a introverze, stylem získávání informací (smysly vs. intuice), rozhodování (myšlení vs. cítění) a reakci na prostředí a organizaci života (rozhodování vs. vnímání).

Seitl (2016, s. 88) ve své publikaci osobnostní dotazníky rozděluje do čtyř skupin: profilové dotazníky komplexní, profilové dotazníky specificky zaměřené, dotazníky vybraných osobnostních dispozic a dotazníky zájmů, motivů a hodnot. Pod každou z těchto vypsanych kategorií přiřazuje následující konkrétní typy dotazníků.

První kategorie komplexních profilových dotazníků se dle autora skládají z určitého počtu škál, jejichž cílem je komplexní popis osobnostního profilu z pohledu konkrétní teorie osobnosti.

Druhou zmíněnou kategorií jsou profilové dotazníky se specifickým zaměřením, jejichž cílem je popis profilu uchazeče vzhledem ke vztahu ke specifické oblasti charakteristik osobnosti a jeho uplatnění. V tomto případě je v publikaci uvedena oblast motivace, interpersonálních dispozic a pracovních charakteristik. Mezi screeningovou podkategorii autor uvádí kariérový kompas a pod plnohodnotnou podkategorii autor uvádí např. Bochumský osobnostní dotazník a Hoganův osobnostní dotazník.

K popisu významné osobnostní dispozice směřují dotazníky vybraných osobnostních dispozic. Konkrétně mezi ně autor řadí diagnostiku agresivity a dotazník pro určení strategie zvládnání stresu.

Čtvrtá a poslední kategorií je specifická svojí orientací na preference a její výsledky nejsou srovnávány s normami. Intenzita odpovědí hodnocení a jeho volba konkrétních položek může vystihovat konkretizovaný okruh osobnostních dispozic.

Barták s Demjanenkem (2021, s. 218) konkretizují Bochumský osobnostní dotazník, který je dle jejich popisu orientován na diagnostiku schopností rozhodujících pro úspěch v zaměstnání. Následujícím oblastem profesních předpokladů, kterými jsou profesní orientace, pracovní chování, sociální kompetence a psychická kontinuita, je přiřazeno 14 dimenzí osobnosti. Vhodnost dotazníku autoři uvádějí pro dospělou populaci a jeho využití je zejména v poradenské psychologii a v psychologii práce a organizace.

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 426) se připojují a uvádějí, že Bochumský osobnostní dotazník byl vyvinut pro oblast psychologie práce a organizace za poradenskými účely. Dotazník patří k významným metodám, které jsou užívány k měření profesních charakteristik osobnosti a slouží jako predikátor úspěchu. Test je tvořen 210 položkami, kdy respondent na škále od jedné do šesti označuje míru svého souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Na další straně kolektiv autorů zmiňuje nutnost probrat výsledky testu s testovaným jedincem. Dále zdůrazňují, že otázky dotazníku jsou řazeny do 14 dimenzí osobnosti, kde je dopodrobna popsán teoretický základ a které jsou seskupeny do čtyř následujících oblastí profesních předpokladů:

- oblast profesní orientace – motivace k výkonu, motivace k utváření a motivace k vedení,
- oblast pracovního chování – svědomitost, flexibilita a rozhodnost,
- oblast sociální kompetence – senzitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým a schopnost prosadit se,
- a oblast psychické konstituce – emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži a sebevědomí.

Autoři na další straně (2013, s. 429) zmiňují, že kvalitní nástroj pro dané účely nejde do podrobnosti celkové osobnosti, ale do podrobnosti dimenzí relevantních pro vykonávání určité profese. Dále zmiňují vhodnost užití v situacích posouzení osoby z hlediska nároků na určité povolání. Kromě výběrových řízení je v publikaci dále zmíněno profesní poradenství, plánování kariéry, v tréninkových situacích a výzkumu.

V praktické části práce dojde k předložení všech výše zmíněných možných variant zjišťování osobnostních charakteristik kandidáta. V následující podkapitole dojde k definování možného využití kompetenčního modelu.

#### **2.2.4 Využití kompetenčního modelu**

Po tvorbě kompetenčního modelu a definování možností osobnostních dotazníků bude následující text věnován možnostem jeho využití. Dojde k popsání několika pohledů a literárního pohledu evaluace daných modelů.

Jak uvádí Fišer (2014, s. 142), pro konkrétního pracovníka je možno kompetenční model upravit, umožnit rozvoj jeho kompetencí a výběr těch, které bude v budoucnu moci uplatnit ve



prospěch firmy. Kompetenční model autor zmiňuje jako systémový nástroj umožňující podniku jako celku rozvíjet se určitým směrem. Firma by dle autora měla vytvářet modely pro aktuální výkon ale i pro výkon budoucí a zároveň ve vazbě na ostatní prvky systému řízení jako strategii, cíle, projekty a další.

Podle Bláhy a spol. (2016, s. 247) funkční a fungující kompetenční model může přinášet výhody celkové organizaci, manažerům, zaměstnancům a personalistům. Hlavními uživateli jsou dle autora manažeři a jejich podřízení, kdy personalisté jsou tzv. správci daných modelů, protože pomocí správně definovaných modelů lze snadněji určit, kdo a do jaké míry splňuje potřebné požadavky pro pracovní činnost. Na základě toho může být rozeznán výborný, průměrný nebo podprůměrný pracovní výkon.

Dále autoři v publikaci citují Treximu (2014) a její výzkum HR Monitor 2014 na jehož základě bylo zjištěno, že 43 % organizací si kompetenční modely vytvořilo interně a pouze 11 % využilo externí poradenskou firmu. Společnost Trexima dále uvádí, že je třeba posuzovat, zda byl podniku dodán nástroj odpovídající na míru anebo univerzální model.

Depoo (2013, s. 67) kompetenční modely využívá jako metodu hodnocení způsobilosti pracovníků a soubor předpokladů k určité činnosti. Autorka kompetenční model využívá především pro hodnocení manažerů, jejich vlastností a předpokladů.

Jak se připojuje Hanzelková (2013, s. 30), kompetenční model slouží jako sjednocující pohled všech zúčastněných na pracovníky při jejich výběru, hodnocení, odměňování, úvahách vzhledem k dalšímu vzdělávání a povyšování či ponižování do jiných pracovních pozic.

V této krátké kapitole došlo k definování možností využití kompetenčního modelu v podnikové sféře. Nadále bude v práci vycházeno z názoru Hanzelkové (2013, s. 30), Depoo (2013, s. 67), Bláhy a spol. (2016, s. 247) a Fišera (2014, s. 142).

Následující podkapitola bude definovat firemní vzdělávání vzhledem k vydefinovanému způsobu využití modelu, které proběhlo v textu výše.

## **2.3 Firemní vzdělávání**

V následující podkapitole dojde k definování pojmu hodnocení a odměňování zaměstnanců a s tím spojené firemní vzdělávání. Tato podkapitola bude zaměřena na firemní vzdělávání a kompetence, bude zmíněna ve vztahu ke kompetenčnímu modelu a jeho následné implementace.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80), vzdělávání realizované firmami je součástí celoživotního vzdělávání, za které je míněno spojení formálního vzdělávání spolu s neformálním. Neformální vzdělávání je dále považováno za realizovatelné v rámci zaměstnání a neinstitucionálního a tvořící součást každodenního života. Autor dále zdůrazňuje důležitost firemní strategie, ze které by plán vzdělávání měl vycházet.

Sripada (2020, s. 20) publikuje názor, že během vzdělávání je třeba nahradit úzkost, kterou může jedinec pociťovat, kuriozitou. Dále definuje, že místo zastrašování, např. pokud se zaměstnanec nezúčastní školení, přijde např. o pracovní místo, je vhodné zajistit bezpečné prostředí pro učení včetně důležitého psychologického bezpečí a tím poskytnout podporu zaměstnancům.

Vzdělávání a rozvoj jsou popsány jako proces, který zabezpečuje vzdělané, kvalifikované zaměstnance pro organizaci, jak ve své publikaci uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 335). Proces vzdělávání a rozvoje umožňuje jednotlivým zaměstnancům, ale i celým týmům osvojení

potřebných znalostí a schopností díky zkušenostem, vzdělávacím programům a aktivitám zastřešenými organizací.

Armstrong a Taylor (2015, s. 336) dále uvádí složky vzdělávání a rozvoje, kterými jsou učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Jednotlivé složky dále rozepisuje. Učení se je proces, při kterém dochází k osvojení znalostí, dovedností a schopností jednotlivce. Všeobecné vzdělání je získání znalostí, dovedností a schopností týkajících se konkrétních činností. Výcvik neboli odborné vzdělávání, je dle Armstronga systematické uplatňování procesů zlepšujících osvojování znalostí zaměstnanců. Jako poslední autor zmiňuje rozvoj, který pomáhá k rozšiřování schopností a realizaci potenciálu jednotlivce s využitím nabízejících se příležitostí ke vzdělávání.

Jak uvádí Bělohlávek (2016, s. 177), vzdělávání a sebevzdělávání může pomoci překonat znalostní nedostatky a zdůrazňuje, že samostudium vyžaduje tlak ze strany pracoviště, pokud se nejedná o téma zaměstnanci blízkému či jeho osobní zálibu. Autor přirovnává vzdělávání jako jednu z možných cest k rozvoji kompetencí pracovníka. Dále zmiňuje možnost e-learningu, trénink dovedností, koučování ze strany externího či interního kouče, stínování a mnoho dalšího. Jako jeden z nejdůležitějších nástrojů autor zmiňuje vedení a motivování nadřazeným jako nástroj osobního rozvoje.

Vzdělávání zaměstnanců firmy zahrnuje přizpůsobování jejich pracovních schopností vzhledem k aktuálním požadavkům pracovního místa, zvyšování flexibility pracovníků pro zvládnání nejen své pracovní činnosti ale i jiných činností a usnadňování tak i případných rekvalifikačních procesů, jak ve své publikaci uvádí Koubek (2015, s. 253).

Autor dále popisuje vzdělávací cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Jako první fázi uvádí identifikaci potřeb, následně fázi plánování vzdělávání, během níž se řeší rozpočet, metody vzdělávání a další prvky a jako třetí fázi uvádí realizaci vzdělávacího procesu. Jako čtvrtou fází autor uvádí vyhodnocování výsledků činnosti a účinnosti vzdělávacího programu a metod k němu použitým. V poslední fázi se dle autora objevují skutečnosti, ke kterým se následně přihlíží při identifikaci potřeb dalšího cyklu vzdělávacího procesu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 285) tvrdí, že se rozvoj pracovníků odehrává v rámci cyklu systematického podnikového vzdělávání. Přidanou hodnotou je dle autorů přiřazení k potřebám podniku dostatečně kvalifikovaného a stabilizovaného zaměstnance dostatečně motivovaného k odbornému a osobnostnímu rozvoji. Za strategické prvky řízení autoři označují identifikaci potřeb a vyhodnocení efektivnosti programů rozvoje.

Plánování vzdělávání na druhou stranu autoři zmiňují (2012, s. 286) jako cílené opatření a činnosti zabezpečující kvalifikační strukturu takovou, jakou podnik aktuálně potřebuje. Dále zmiňují proces strategického plánování rozvojových potřeb jako úzce souvisejícího s plánováním potřeb vzdělávání. Na další straně publikace autoři dále definují kariérní plánování jako širší rámec osobních plánů rozvoje, který má za cíl formovat potenciál v dlouhodobém časovém horizontu pro vykonávání funkcí náročnějšího charakteru.

Veteška (2016, s. 88) vzdělávání dospělých definuje jako proces zahrnující všechny vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci formálního i neformálního vzdělávání. Vzdělávání dospělých je dle autora součástí vzdělávacího systému a je součástí celoživotního vzdělávání.

Petříková a spol. (2020, s. 68) firemní vzdělávání spojují se zvládnutým systémem managementu kvality, který je neodmyslitelně spojen s výchovou a vzděláváním pracovníků na pravidelné bázi, protože kvalifikace, znalosti a dovednosti jsou dle autorek této publikace hlavním klíčem k úspěchu.

Na další straně dané publikace (2020, s. 69) se autorky zaměřují na definici účinných výchovných programů. Dle publikace se musí jednat o trvalou součást personálního managementu firmy a program musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky. Dále zdůrazňují nutnost koncipovat programy rozdílně pro jednotlivé skupiny a musí být zabezpečeny příslušnými zdroji. Stejně jako významný autor, pisatelky zmiňují měření účinnosti výcviku a samotné hodnocení účinnosti podnikového vzdělávání.

Nyní došlo k definování vzdělávání v podniku za účelem teoretického základu pro praktickou část práce. Ta bude vycházet z výše zmíněných názorů autorů, které se striktně nevyklučují, ale spíše navzájem doplňují. Z názorů autorů vyplynulo, že učení je celoživotním procesem člověka, během kterého si jedinec osvojuje dovednosti, schopnosti a znalosti. Vzdělávání je dle textu jedinou možnou variantou k rozvoji kompetencí pracovníka a v rámci podporování rozvoje pracovníka je třeba kariéru ze strany firmy dlouhodobě plánovat. Proto byly názory utříděny vzhledem k vytvoření a následné implementaci kompetenčního modelu.

V následujícím textu bude pohlíženo na problematiku z vyššího hlediska, konkrétně na hodnocení a odměňování pracovníků, které jde ruku v ruce s firemním vzděláváním.

### **2.3.1 Hodnocení a odměňování pracovníků**

Vzhledem k faktu, že hodnocení a odměňování pracovníků je velice úzce vázáno na firemní vzdělávání, nyní dojde k popsání procesu z teoretického hlediska na základě kompetenčních předpokladů. Dále bude tematika rozebrána ve vztahu k vytvořenému kompetenčnímu modelu a jeho možné implementace.

Koubek (2015, s. 216) ve své publikaci uvádí, že nejkompentnější osobou pro hodnocení zaměstnanců je jejich bezprostřední nadřízený, který vede závěrečné hodnocení podkladů hodnocení, vede samotné hodnotící pohovory, navrhuje a projednává opatření, která vyplývají z hodnocení. Jako metody (2015, s. 219) autor popisuje hodnocení podle cílů a výsledků, na základě plnění norem pro hodnocení zaměstnanců výrobního charakteru. Během metody volného popisu (2015, s. 221) hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon zaměstnance, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení a sebehodnocení. Dalšími metodami jsou dle Koubka hodnocení na základě kritických případů, pomocí stupnice, checklist, metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a assessment centra.

Autor v publikaci dále uvádí (2015, s. 225), že hodnotící pohovor je formálním oficiálním setkáním, při kterém by měla být probírána pevná obsahová struktura a časový plán. Následně autor uvádí body, dle kterých by měl pohovor probíhat. Za prvé, zhodnocení aktuálního výkonu zaměstnance či jeho výkon za uplynulé období. Za druhé, formulovat plán, který bude směřovat ke zlepšení výkonu. Třetím uvedeným bodem je rozpoznání problémů týkajících se práce a čtvrtým je rozpoznání faktorů, které nezávisí na pracovníkovi, ale negativně ovlivňují jeho výkon. Pátým bodem je orientace pozornosti pracovníka na určité aspekty práce a na práci jako celek. Za šesté autor zmiňuje zlepšení oboustranné komunikace, jak ze strany nadřízeného, tak i podřízeného. Jako sedmý bod autor zmiňuje zabezpečení podkladů pro odměňování, a následně rozpoznat případný potenciál a možnost jeho povýšení či převedení na jinou pracovní pozici. Posledním zmíněným bodem je rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z pohledu pracovníka a práce zaměstnancem vykonávané.

Bláha a kol. (2013, s. 118) ve své publikaci zmiňuje odměňování na základě kompetencí, jehož výhodami může být usnadnění kariérního rozvoje zaměstnanců, povzbuzení k rozvoji kompetencí, zaměřování pozornosti na potřebu dosažení vyšších kompetenčních úrovní, podpora k převzetí zodpovědnosti za rozvoj jejich kariéry, posilování týmové spolupráce,

poskytování mzdového rámce pro jeho možný růst, zvyšování spokojenosti zaměstnancům díky příležitosti k rozvoji a provázáním mezi strategií odměňování a cíli společnosti. Autoři dále zmiňují, že je ze strany organizace dále zapotřebí investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jako problém autoři popisují problematiku přesné definice a měření konkrétní kompetence u zaměstnanců.

Na následujících stranách (2013, s. 120) kolektiv autorů popisuje, že hlavními rysy odměňování na základě kompetencí je zvýšení mzdy na úrovni kompetencí. Výhody odměňování jsou povzbuzení pracovníků k rozvoji osobnosti a zaměření pozornosti vzhledem k potřebě dosažení vyšší úrovně kompetencí. Jako nevýhody autoři definují obtížnost metriky kompetencí a velké investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Co se hodnocení pracovního výkonů zaměstnanců týká, Bělohlávek (2017, s. 13) pohovory generalizuje a definuje jejich cíle v rámci dosažení optimálních výsledků organizace prostřednictvím kompetentních zaměstnanců, eliminace chyb, ke kterým může dojít v případě nedostatečné připravenosti přijatých kandidátů, posilování hodnoty společnosti najmutím takových zaměstnanců, kteří jsou nositeli podobných hodnot. Jako hlavní cíl autor zmiňuje dosažení změn v chování a s tím spojeného poznání silných a slabých stránek z pohledu hodnotícího, motivování zaměstnance ke zvýšení úsilí a rozvoji kvalifikace a další.

Autor dále specifikuje cíle rozvojových pohovorů, jenž jsou přesně definovány na zvýšení odborných, manažerských a komunikačních kvalit zaměstnance. Dále cíle konkretizuje na osvojení znalostí nebo dovedností, které pracovník doposud neovládá, odstranění chyb při vykonávání práce ze strany hodnoceného, vytvoření vyšší zastupitelnosti a možnost delegování a mimo jiné posílení motivace zaměstnanců, vzhledem k pověření novými úkoly.

Bělohlávek (2017, s. 69) ve své publikaci následně uvádí, že hodnotící pohovory bývají postaveny na kompetencích, kdy hodnotitel hodnotí kvalitu práce, odpovědnost, týmovou spolupráci, orientaci na zákazníka a další kompetence ve vztahu k hodnocenému. Pro smysluplnost je vhodné stanovit úroveň pracovní činnosti, kdy je prováděna výborně, kdy průměrně, kdy špatně a další. Autor dále v textu uvádí, že kompetenční modely mohou usnadnit posuzování zaměstnanců během hodnocení pracovního výkonu.

V této podkapitole došlo k definování procesu odměňování a hodnocení pracovníků ze strany literatury na základě kompetencí. Finančním odměňováním se praktická část práce zabývat nebude, ale tato část práce byla zmíněna vzhledem k relevanci vzhledem k tématu firemního vzdělávání. Možnost propojení výše kompetencí a odměňování a hodnocení bude zmíněn v praktické části práce, ale nebude se tímto tématem do hloubky zabývat vzhledem k definovanému cíli práce. Z textu bylo zjištěno, že hodnocení a odměňování zaměstnanců souvisí s kvalitou a úrovní jejich kompetencí. Proto bude vytvořený kompetenční model implementován mimo jiné i v rámci hodnocení pracovníků.

V poslední podkapitole teoretické části práce dojde ke zmínění procesu plánování kariérního růstu vzhledem k logické návaznosti na předchozí podkapitolu firemní vzdělávání.

## **2.4 Plánování kariérního růstu**

V této podkapitole dojde k uzavření teoretické části práce popisem plánování kariérního růstu z pohledu literatury vzhledem k možnému využití kompetencí z modelu právě v plánování růstu kariéry.

Jak ve své publikaci uvádí Koubek (2015, s. 259) systematické vzdělávání pracovníků je neustále opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Cyklus sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvoření organigram a institucionální předpoklady vzdělávání.

Jako přednosti systematického vzdělávání autor uvádí několik bodů. Jako první důležitou přednost zmiňuje neustálé dodávání dostatečně odborně vybavených pracovníků bez nutnosti vyhledávání na trhu práce. Druhým bodem autor uvádí umožnění průběžného formování pracovních schopností zaměstnanců na základě definovaných potřeb podniku. Přispívá ke zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků i pracovního výkonu, uvádí jako další body.

Koubek (2015, s. 119) dále ve své publikaci zmiňuje, že plánování personálního rozvoje pracovníků úzce souvisí s plánováním vzdělávání, rozmisťování, odměňování a propouštění pracovníků. Plánování pracovní kariéry dle autora jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Tato příprava by měla probíhat v následujících krocích. Zaprvé by měl zaměstnanec ohodnotit své vlastní schopnosti, zvažovat své vlastní zájmy a stanovit si pracovní cíle. Za druhé dojde k ohodnocení schopností a rozvojového potenciálu pracovníka ze strany společnosti. V dalším kroku dojde k informování zaměstnance o jeho možnostech kariéry ve společnosti. Čtvrtým a posledním krokem, který autor popisuje je stanovení cílů kariéry zaměstnance ze strany nadřízeného a personalisty, a následné zpracování plánu, díky kterému bude cíle dosaženo.

Jak profesní kariéru přirovnává Svobodová k Maslowě pyramidě potřeb (2015, s. 81), kariéra se totiž dle autorky nachází na samotném vrcholu pyramidy v souvislosti se spokojeností zaměstnance ve společnosti. Během individuální definování profesní kariéry je nutno brát v úvahu ambice, které je zároveň třeba začlenit do systému pracovních pozic celé společnosti a následně je pak možné řídit směřování lidských zdrojů jako celku vzhledem k naplňování strategických cílů firmy.

Armstrong a Taylor (2015, s. 327) ve své publikaci uvádí, že plánování kariéry souvisí s definováním drah kariéry a souběžně vychází z evaluace požadavků firmy, hodnocení pracovního výkonu a potenciálu rozvoje. Zaměstnanci by si dle autora měli uvědomit, jakou úroveň schopností potřebují ke kariérnímu postupu. Pro konzultaci by jim měli být ze strany firmy manažeři, personalisti, mentoři či případně poradci pro rozvoj.

Dále autoři uvádí (2015, s. 328), že i když společnost může řídit kariéru zaměstnanců, tak v konečném důsledku je věcí jednotlivých zaměstnanců, aby řídili svoji kariéru jak v dané společnosti, tak i mimo ni. Autor odkazuje na Scheina (1978), který zavedl pojem „kariérová kotva“. Schein daný pojem vymezil jako subjektivně vnímané dispozice, schopnosti, hodnoty, motivy a potřeby v kariéře.

Barták (2021, s. 169) ve své publikaci uvádí následující aktuální data. Dle autorova průzkumu se 76 % společností zaměřuje na perspektivní pracovníky s vysokým potenciálem v rámci talent managementu. Dle autora je však třeba rozvíjení širší vize a vyhledávání skrze celou firmu. Dále uvádí, že proces talent managementu vede HR oddělení v 75 % dotazovaných společností. Zmiňuje však vyšší efektivitu v případě, že odpovědnost padá na celý vrcholový management. Co se týká odměňování, v publikaci je zmíněno, že 80 % firem využívá tradiční přístupy odměňování na základě ročních výsledků. Jako poslední bod uvádí, že pokud talentu není umožněn kariérní rozvoj a růst, může dojít k jeho demotivaci a fluktuaci.

Praktická část práce bude nadále vycházet především z Koubka (2015, s. 119) a Armstronga (2015, s. 327) vzhledem k podobně definovaným názorům vzhledem k interním materiálům konkrétní firmy, bude popsáno níže. V podkapitole Plánování kariérního růstu bylo zdůrazněno, že systematické vzdělávání souvisí s kariérním růstem pracovníka, uvědomění ze strany pracovníků, jaká úroveň kompetencí je třeba pro kariérní růst a existence kariérové kotvy, která obsahuje subjektivně vnímané schopnosti, hodnoty a motivy v souvislosti s kariérou. S těmito předpoklady bude pracováno při implementaci kompetenčního modelu v rámci snahy o splnění cíle předkládané práce.

Nyní předkládaná práce popíše metodiku práce, jakým způsobem probíhala literární rešerše a z jakých zdrojů a jakým stylem bude probíhat výzkum praktické části práce.

## 2.5 Metodika práce

V následující části práce dojde k popsání metodiky, díky které došlo ke zpracování práce. Dále bude představena metodika teoretické části, jednotlivé části výzkumu a dojde k představení obsahu praktické části.

Teoretická část byla zpracována podle aktuální odborné literatury, účelně zapůjčené v Národní knihovně v Praze. Sekundární zdroje byly získávány z internetových stránek a Knihovny Jana Drdy v Příbrami. Dále došlo k využití elektronických zdrojů Akademie věd ČR, skrze Vysokou školu ekonomie a managementu. Důkladným zpracováním těchto zdrojů vznikla literární rešerše, díky které se čtenáři mohou lépe zorientovat v dané problematice.

V teoreticko-metodologické části byly definovány pojmy kompetence, jejich dělení, rozdíl mezi soft a hard skills a rozdíl mezi pojmy junior a senior za pomoci literárních pramenů. Dále došlo k definování kompetenčního modelu, procesu jeho tvorby, hodnocení a možnosti využití osobnostních dotazníků pro nábor a tvorby vzdělávacího plánu zaměstnanců. Další podkapitola obsahovala popis firemního vzdělávání a jeho náležitostí a k pojetí osobnostních dotazníků z teoretického hlediska. V poslední podkapitole této práce došlo k popisu procesu plánování firemního vzdělávání z teoretického hlediska.

V praktické části dojde k představení společnosti XY a odvětví její činnosti. Dojde k představení oddělení Mobility a podrobnějšímu představení pracovní pozice Android developera. V předkládané práci nedošlo ke konkretizaci společnosti, z důvodu předkládaných interních dat, která nebylo umožněno použít v souvislosti s konkrétní společností. Zároveň bylo nutné data zkreslit v kapitole 3.1 Představení společnosti pro snížení možnosti dohledatelnosti na základě datového vyhledávání.

Vzhledem k odvětví činnosti firmy a po prodiskutování tématu s jednotlivými vedoucími odvětví dojde k sestavení nejdůležitějších kompetencí, které jsou souběžně v souladu s pozicí Android Developera. Cílem předkládané práce je vytvořit kompetenční model pro zmíněnou pracovní pozici.

Dojde k vybrání deseti nejdůležitějších měkkých dovedností ze seznamu, k jehož sestavení dojde na základě literární rešerše teoretické části této práce zaměstnanci a manažery na různých vedoucích pracovních pozicích, avšak zainteresovaných do činnosti daného oddělení.

První část výzkumu zahrne kvalitativní dotazování zaměstnankyně HR oddělení nábory. Otázky kvalitativního výzkumu formou dotazování budou směřovány na zkušenost pracovníka s náborem kandidátů na pozici Android Developera. Pro definování ideálního pracovníka v oddělení Mobility musí předem dojít k definování přesných požadavků na kandidáta pro danou pracovní pozici. Následně probíhá pasivní a aktivní nábor. Bude formulováno celkem osm otázek. Šest otázek bude formulováno v souvislosti s kompetencemi pozice Android Developera. Dvě zbylé otázky budou formulovány na existenci kompetenčního modelu ve společnosti XY a existenci kariérové kotvy, na základě Lojdy (2011, s. 22). Rozhovor bude probíhat 30 minut v konferenční místnosti v prostorách firmy XY. Rozhovor bude probíhat v českém jazyce a fyzickou přítomností zaměstnance HR a autorky této práce. Dojde k nahrání odpovědí na nahrávací zařízení a otázky pracovník HR dostane k dispozici pro přípravu předem. K dispozici bude drobné občerstvení. Tento postup byl zvolen na základě podkapitoly 2.2.1 Tvorba kompetenčních modelů a názoru Bláhy a spol. (2016, s. 257), kteří zdůrazňují jako cíl přípravné fáze procesu tvorby kompetenčního modelu identifikaci klíčových pozic a jeden z uvedených způsobů je strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor s manažery klíčových

pozic. Pro povahu organigramu firmy dojde ke zvolení pracovníka HR recruitmentu s tím, že doplňující informace budou získány od pracovníků na manažerských a jiných vedoucích pozic.

V druhé části výzkumu dojde k seřazení jednotlivých kompetencí, které byly definovány v teoretické části práce, viz podkapitola 2.1.2 Soft a hard skills. Seřazením jednotlivých kompetencí vznikne seznam soft kompetencí, který je v dispozici v příloze 3.

O vyplnění deseti subjektivně nejdůležitějších kompetencí pro plnění pracovní náplni pozice Android Developera, bude požádáno 10 zaměstnanců firmy XY. Pracovníky, kteří vyplní daný seznam, budou dva manažeři oddělení, pět team leaderů a dva HR náboráři, kteří úzce spolupracují s oddělením Mobility, kterým se bude zabývat praktická část této práce a vedoucí jednotky Mobility. Dojde k cílenému vybrání zaměstnanců, vzhledem ke znalostem představy dané pracovní pozice a její náplně. Ze seznamu bylo následně vybráno 8 soft kompetencí, vzhledem k Procházkovi a spol. (2013, s. 35), blíže rozepsáno v kapitole 2.2.1 Tvorba kompetenčního modelu. Autoři uvádějí, že je vhodné využít klíčové pracovníky podniku a jejich zkušenosti s obsazováním pracovní pozice. Dále je v publikaci zmíněno, že příliš dlouhý seznam může způsobit neefektivní a zdlouhavou práci a proto se odkazují na Picketta (1998), který uvádí práci s modely o zhruba 9 kompetencích.

Mezi tyto vybrané kompetence patří následující: komunikační dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, odolnost vůči zátěži, týmový hráč a emocionální stabilita. Po konzultaci celkového seznamu s vedoucím jednotky oddělení Mobility, bylo rozhodnuto o přidání ještě dvou soft kompetencí, kterými jsou odolnost vůči zátěži a rozhodnost. Tyto kompetence budou vybrány vedoucím jednotky na základě materiálů společnosti Smarter Training & Consulting s.r.o. (2022). Vedoucím jednotky Mobility bude doporučeno inspirovat se ve dvou kompetencích v již proběhlém, reálném výzkumu společnosti Smarter, která průzkum realizovala na základě zadavatele, jehož činnost je orientována právě na IT sektor.

Dále vzhledem k faktu, že pro pracovní náplň tohoto typu jsou zpravidla potřebné znalosti kompetencí, bude vybráno 19 hard kompetencí, které následně budou zohledněny v kvantitativním výzkumu. Hard kompetence byly vybrány na základě rozhovoru s HR recruiterem.

Třetí část výzkumu bude probíhat za pomoci kvantitativního dotazování. Nástrojem kvantitativního dotazování je dotazník, který byl vytvořen za pomoci Google Forms prostředí. Přepis dotazníku včetně grafů se nachází v příloze 4 této práce. Výzkum bude trvat 21 dní a případné otázky k dotazníku budou směřovány na autorku této práce. Kvantitativního dotazování se zúčastní 124 zaměstnanců a bylo vybráno 124 vyplněných dotazníků. Během výzkumu se nikdo nedotazoval na doplňující informace k dotazníku. Dotazník bude nahrán na platformu Slack, která v oddělení Mobility společnosti XY slouží ke komunikaci, sdílení nápadů a případně jako prostor pro brainstorming. Dotazník bude obsahovat celkem 16 otázek, z toho čtyři otázky byly zaměřeny na hard skills, deset bylo zaměřeno na soft skills a dvě poslední otázky budou směřovány na kompetenční model jako takový a na kariérní plán.

Dotazník bude postaven na základě interních materiálů a rozhovoru s HR recruiterem, manažery a team leadery oddělení, kde dojde k objasnění, jaké konkrétní technologie by bylo vhodné zmínit vzhledem k charakteru dané pozice. Jednotlivé soft skills budou vybrány na základě literární rešerše předkládané práce a na základě rozhovoru, který proběhl ve druhé části výzkumu. Poslední dvě otázky budou směřovány na existenci kompetenčního modelu a vyjádření názoru dotazovaných a existence kariérového plánu a ohodnocení jeho případné existence.

Čtvrtou a poslední částí výzkumu proběhlo znovu kvalitativní dotazování, kdy výsledky kvantitativního dotazování budou ukázány a prokonzultovány se skupinou zaměstnanců manažerských a teamleaderských pozic, HR recruiterem a vedoucím jednotky. V souvislosti s názory vedoucích pracovníků, dojde k formulaci otázek k ohodnocení potřeb znalosti jednotlivých technologií, které byly označeny jako potřebné v kvantitativním dotazníku.

Následně dojde k samotnému vytvoření modelu a formulaci návrhů na jeho implementaci.

V následující analytické části práce dojde k představení společnosti XY a oddělení Mobility, oddělení HR a jeho spojitost na výše zmíněné oddělení Mobility a vzdělávání v organizaci. Následně proběhne definice požadavků pro tvorbu kompetenčního modelu a samotný výzkum. V další části předkládané práce dojde k návrhům implementace vytvořeného kompetenčního modelu.



### 3 Analytická část práce

V této části práce dojde k představení podniku, definování jednotlivých oddělení firmy, požadavků na tvorbu kompetenčního modelu pro dané oddělení, které budou zjištěny za pomoci kvantifikovaného dotazníku a aplikace vzniklého modelu na oddělení. V práci nedošlo ke konkretizaci společnosti z důvodu použití interních dat, která musela být pozměněna pro účely této práce a její možné zveřejnění.

#### 3.1 Představení společnosti XY

V následující podkapitole dojde k představení společnosti XY, její činnosti, historie, základního kapitálu, zaměřením a organizační struktury. Představení společnosti proběhne pro lepší uchopení problematiky a seznámení čtenáře s prostředím, do jakého bude kompetenční model implementován.

Dle svých webových stránek (2022), společnost XY má přední místo na trhu ve službách IT v několika státech Evropské unie. Společnost funguje jako dodavatel IT řešení, dodává buď celé týmy, které na projektu pracují přímo na pracovišti u zákazníka, ale dodává i vyhotovený produkt. Mezi odvětví působnosti firmy se řadí sektor bankovníctví, automobil, telekomunikační operátoři a další velké firmy na trzích konkrétního území. Ve společnosti pracuje téměř 2 000 zaměstnanců.

Co se historie firmy týká, společnost dále na svých webových stránkách (2022) zmiňuje jako rok založení počátek 21. století. Jedna z jejích poboček se nachází na území České republiky. Dle justice.cz (2021) pod předměty živnosti podnikání označenou jako „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách živnostenského zákona“ patří zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, poskytování software, činnost informačních a zpravodajských kanceláří, poradenská a konzultační činnost, mimoškolní výchova a vzdělávání. Základní kapitál společnosti činí 5.000.000 korun českých.

Firma se profiluje jako jeden z leaderů daného oboru, dle výroční zprávy z roku 2020 (2020). Ve stejné výroční zprávě zmiňuje, že její tržby z prodeje výrobků a služeb sahají k jedné miliardě korun českých.

Společnost XY se na personálních serverech (Startup jobs, 2022) profiluje zaměřením na vývoj, analýzu, architekturu, testing, oblast zabezpečení, projektový management a konzultační činnost. Společnost XY se dále profiluje v řešení technologicky náročných a velmi specifických projektech. Jako dodavatel IT řešení aktuálně nabízí volné pracovní pozice od Testerů, DevOps specialistů, Android developery až po pozice v oddělení HR a Backoffice.

Dle interních materiálů (společnost XY, 2022) se HR oddělení dělí na dvě části – první je interní oddělení, které řeší pracovní právní otázky, veškerou administrativu spojenou s nástupy nových zaměstnanců, benefitní systém společnosti a organizaci vzdělávacích akcí daná zákoníkem práce. Druhým oddělením je oddělení nábory, které řeší samotný proces nábory – od aktivního oslovování uchazečů, selekci došlých životopisů, přípravy a realizace pohovorů, přípravy smluv, procesu adaptace nových zaměstnanců až po realizace externích školení pro veřejnost a administrativy s tím spojeným.

Společnost kromě své majoritně výdělečné činnosti se dle justice (2020) zaměřuje také na vzdělávání široké veřejnosti. Na základě webových stránek firmy (2022), podnik nabízí možnost vzdělávání v oboru IT i mimo něj. Společnost nabízí kurzy zaměřené na širokou škálu odvětví. Podnik dále v minulosti založil a nadále spravuje vlastní blog, ve kterém informuje veřejnost o dění ve společnosti. Také skrze blok dochází ke vzdělávání společnosti prostřednictvím článků napříč různými obory, od IT až po volnočasová témata.

Co se týká organizační struktury podniku, společnost XY byla v druhé dekádě 21. století odkoupena velkou investiční společností na trhu, čímž došlo k navýšení jejích tržeb. Na základě interního internetového zdroje (2022), organizace je formálně zastřešená obchodním ředitelem, který je v čele několika evropských poboček. Každé oddělení firmy vede manažer a vedoucí jednotky, kterému dle organizační struktury odpovídají jednotliví zaměstnanci.

K představení a konkretizaci činností jednotky Mobility dojde k následující podkapitole spolu s definováním činností a provázáním procesu nábory s oddělením HR.

### **3.2 Představení oddělení Mobility**

Tato část práce se bude zabývat oddělením Mobility, definováním obsahu pracovní činnosti oddělení, projektů, kterými se zabývá a definicí jednotlivých rolí v oddělení. Definování činnosti proběhne z důvodu objasnění oblasti, pro které bude kompetenční model vytvořen.

Oddělení Mobility je jedním z mnoha oddělení, či jinak nazýváno interně, jednotkou, společnosti XY. Vzhledem k dodavatelskému charakteru společnosti se jedná o jednotku, která má zhruba 170 klíčových členů a z toho 50 konzultantů v oblasti virtuální reality. Konzultanti jsou firmou nájímáni na dobu určitou vzhledem k trvání určitého projektu. Jednotka Mobility pracuje na několika desítkách projektů. Pro každý projekt je třeba znalost specifických technologií. Mezi zákaznickou klientelu společnosti XY patří především zákazníci ze segmentu automobilů a bankovní oblasti.

Společnost XY na základě interních, obecných materiálů pro potenciální zákazníky (2022) ze všech segmentů nabízí přizpůsobení velikosti týmů lidí alokovaných na případný projekt, dodávané řešení přímo na míru zákazníka a profesionály, kteří jsou schopni navrhnout i takové řešení, které zákazník navrhne a společnost ho společnými silami dovede do dokonalosti.

Dále společnost XY, dle marketingových materiálů volně dostupných na webových stránkách (2022), nabízí kompletní dodávku řešení, o které se postará právě jednotka Mobility – od designu, back-end developmentu, testování, přes bezpečnost požadované aplikace až po její marketing.

Jednotka Mobility vyvíjí mobilní aplikace, které jsou dodávány zákazníkovi ve vysoké kvalitě, jsou výkonné, spolehlivé a je jednoduché je užívat, dle marketingových materiálů firmy. Firma se profiluje v expertize oboru se znalostmi systémů Android a iOS. Podnik se dále pyšní více než dvou sty vyprodukovaných aplikací za posledních 5 let činnosti, více než 8 milionů aktivních uživatelů za měsíc, více než osmdesát tisíci proběhlých automatizovaných testů a přes 5 500 publikovaných aktualizací v jednotlivých aplikacích.

Co se týká obchodních materiálů společnosti XY (2022), jednotka Mobility je profilována jako skupina mladých, zapálených lidí, kteří mají schopnost doručit aplikace v co nejlepším možném stavu a co doslova žijí ve světě aplikací každý den. Členové týmu dle materiálů nejsou Scrum masteři, vývojáři, testéři a analytici, ale jsou tým sdílející znalosti mezi sebou a hledající nové možnosti na denní bázi.

Dále z nabízených technologií, je v materiálech zmíněno, že tým jednotky Mobility nepracuje pouze se systémy iOS a Android, ale rád experimentuje i v rámci dalších platform – jako například Google Glass, Smartwatches, zařízení BT, technologie iBeacon a další. Oddělení udržuje technologický přehled vzhledem k přiblížení řešení požadavkům zákazníka a udržování přehledu nových technologií na trhu.

Společnost XY v rámci dodávání zaměstnanců Mobility slibuje práci kandidátů přímo na pracovišti klienta, remote spolupráce, ale i kombinaci obojího. Zároveň jsou k dispozici kanceláře přímo ve společnosti XY, ve kterých se nacházejí sdílená i nesdílená pracovní místa.

Co se týká ceny, za které společnost XY zaměstnance prodává, finální cena se liší v závislosti na lokalitě, odkud budou zaměstnanci pracovat. Z interních důvodů nedojde ke kalkulaci konkrétních čísel, avšak v případě, že se jedná o zahraniční projekt a klient by trval na práci na pracovišti, jsou ve finální nabízené sumě zhodnoceny i náklady na bydlení a další náklady na život v dané zahraniční zemi.

V širokém portfoliu, které bohužel z interních důvodů nebylo firmou umožněno publikovat, se společnost pyšní produkty jako je mobilní aplikace internetového bankovníctví různých bankovních zákazníků, webovou aplikaci pro zprostředkování dat o autech, aplikaci umožňující komunikaci mezi zákazníkem a jeho subdodavatelem, tzv. Chatbot aplikace a spousty dalších. K implementaci téměř všech produktů z portfolia došlo pro mobilní zařízení i na tablety.

Vzhledem k dodavatelskému profilu firmy nelze určit přesné množství zaměstnanců jednotky Mobility vzhledem k širokému množství projektů a měnícím se podmínkám. Lze však říci, že ze 170 klíčových členů se jedná o 132 mužů a 38 žen, kteří participují na projektech. Pracovní místa členů týmů jsou po celé České republice a dalších zemích Evropské unie, nejčastěji však ve Varšavě, Praze, Brně, Mnichově, Bratislavě a Helsinkách.

V této kapitole došlo k sumarizaci činností jednotky Mobility, popsání jejich zákazníků a základních charakteristik týmu. Došlo k popisu pracovní činnosti oddělení pro aplikaci kompetenčního modelu za účelem seznámení čtenáře s tím, pro jaké oddělení bude model vytvářen a následně implementován. V další podkapitole dojde k definování činností HR, k popsání daného týmu a další spojitosti mezi HR oddělením a jednotkou Mobility.

### **3.2.1 Oddělení HR**

V následující podkapitole dojde k popsání činností oddělení v HR obecně a posléze konkrétních činností propojených s jednotkou Mobility. Oddělení HR ve společnosti XY se rozděluje na dva hlavní pilíře – interní HR a oddělení nábory, nadále recruitment.

Dle interních zdrojů s názvem Činnosti HR oddělení (2022) do činností interního HR oddělení spadá administrativa spojená s nástupy a výstupy zaměstnanců, činnost spojená se znalostí zákoníku práce, aktualizace a potřebné administrativní činnosti spojené s benefičním systémem firmy a organizace zákonem daných školení i vzdělávacích akcí nabízených v rámci benefičního systému interním zaměstnancům.

Interní HR oddělení pravidelně jednou měsíčně vypisuje akce, které jsou po přihlášení k dispozici všem zaměstnancům společnosti, dle interních materiálů s názvem Akce 2022 (2022). Dokument, ze kterého bylo čerpáno, je aktualizovaný každý měsíc a pro potřeby této práce byla použita verze z března 2022. Kvůli zachování společnosti v anonymitě však muselo dojít k upravení dat níže zmíněných. V únoru 2022 pro představu byly pořádány interní akce jako školení v rámci Business analýzy, bruslení na veřejném místě jedné z poboček podniku, firemní snídaň, cestovatelská přednáška, pomoc lidem bez domova a filmový kvíz. Oddělení pro internisty společnosti XY pravidelně pořádá přednášky z kategorie životního stylu, cestování a jednou měsíčně probíhá alespoň jedna přednáška z oboru IT. Z materiálů bylo dále zjištěno, že lektory, kteří školení provádějí, jsou internisti i externisti najatí pouze jednorázově pro určitou příležitost přednášky. Náhled do seznamu akcí se nachází v příloze 5.

Druhým pilířem oddělení HR společnosti XY je HR oddělení recruitmentu. Do kompetencí oddělení recruitmentu spadá samotný proces nábory, který se řadí do následujících možných fází. Aktivní nábor uchazečů je založen na nábory pasivních uchazečů. Jak uvádí interní materiály s názvem Platformy pro nábor (2022), nejpoužívanějšími platformy pro nábor jsou platforma LinkedIn, Stackoverflow, Xing a GitHub. Pasivní nábor probíhá skrze mezinárodní

platformy i platformy lokální vzhledem k sídlu pobočky firmy. Interní materiály jsou postupně aktualizovány, proto jsou převážně datované ke stejnému roku, jako je psaná předkládaná práce.

Proces nábory tzv. od A do Z probíhá následujícím způsobem. V první možné variantě dojde k aktivnímu oslovení kandidáta, se kterým v případě zájmu ze strany uchazeče, proběhne prescreeningový telefonát. Během prvního kontaktu dojde k představení pozice a projektů, na kterých by kandidát případně pracoval a k přibližnému představení jeho motivace a požadavků. Následně po splnění administrativních záležitostí je sepsaný profil uchazeče předán teamleaderovi nebo manažerovi dané jednotky, do které nábor probíhá. V případě zájmu z obou stran probíhá druhé kolo pohovoru, na kterém jsou zúčastněni teamleader, či manažer jednotky v závislosti na charakteru pracovní pozice, recruiter a kandidát. Pokud dojde k přijetí kandidáta do jednotky a současně přijetí nabídky kandidátem, ze strany recruitera dochází k přípravě smluv a zbylé administrativy spojené s nástupem jako je ověření totožnosti, výpisu z trestního rejstříku a zřízení potřebné lékařské prohlídky u závodního lékaře. Recruiter je kandidátovi k dispozici v případě doplňujících otázek ve spojitosti s firmou či pracovní pozicí. V den nástupu si kandidáta přebírá oddělení interního HR.

Souběžně s těmito činnostmi nastává proces alokování kandidáta. Desítky projektů, na kterých firma pracuje, vyžadují různé specifické technologie. Proto kandidátovi v jednání bývá nabízen projekt, pro který jsou jeho znalosti a dovednosti relevantní. Projekt z interních důvodů nemůže být jmenován ani během výběrového řízení, v závislosti na charakteru smlouvy se zákazníkem. Konkrétní projekt bývá zmiňován až v moment, kdy kandidát podepíše dokument Non-closure agreement, ve kterém se zavazuje k udržení obchodního tajemství.

V případě, že kandidát souhlasí s alokováním na určitý projekt, jeho profil je zaslán vedoucímu jednotky před druhým kolem pohovoru spolu s kandidátovo finanční představou. Pokud souhlas padne i ze strany vedoucího jednotky, dochází k druhému kolu pohovoru, které je zaměřeno především na kandidátovo znalosti potřebných technologií.

Mezi další činnosti oddělení recruitmentu se řadí organizace náborových akcí skrze externí školení. Tyto činnosti budou blíže popsány v kapitole 3.3 Vzdělávání v organizaci.

Oddělení recruitmentu během náborového procesu úzce spolupracuje se všemi jednotkami firmy. Co se týká znalostí a předpokladů uchazečů, které jsou vzhledem k charakteru pracovní pozice potřebné ze strany kandidáta, bylo zjištěno, že neexistuje ucelený materiál a manažeři tyto informace předávají HR individuálně. Pokud se tedy firmě naskytne nový projekt, vedoucí jednotky kontaktuje HR recruitera, se kterým diskutuje potřebné technologie a další dovednosti. Pro oddělení HR recruitmentu je dále důležitá podrobná znalost projektů, na které budou kandidáti alokováni.

Ze strany HR byla definována potřeba tyto požadavky ucelit a dostatečně sumarizovat proto, aby došlo ke snížení fluktuace a ke snížení plýtvání časem všech zainteresovaných zaměstnanců do výběrového řízení. Došlo k výběru vytvoření kompetenčního modelu pro konkrétní pracovní pozici Android developera ze strany HR oddělení recruitmentu společnosti XY.

### **3.3 Vzdělávání v organizaci**

V následující podkapitole dojde k podrobnějšímu definování aktivity HR oddělení, která se zabývá organizací vzdělávacích akcí pro veřejnost a následnou náborovou činností. Vzdělávání bude použito jako jedna z forem implementace vytvořeného kompetenčního modelu, proto je zapotřebí představit stav, v jakém se firma nachází před vytvořením modelu.

Akce nabízené společnosti XY pro veřejnost jsou na základě interních materiálů Akce 2022 (2022) rozděleny do čtyř hlavních kategorií – akademie, kurzy, školení a tzv. „bootcampy“. Do

akademie se uchazeči přihlašují skrze webový formulář. Během přihlašování je nutné přiložit svůj životopis a zodpovědět přednastavené dotazy. Po posouzení životopisu recruiterem je uchazeč kontaktován a následujícím postupem. V případě, že je třeba absolvovat výběrové řízení, je sjednána online schůzka mezi recruiterem a uchazečem o Akademii. Po posouzení kritérií, které jsou nastaveny vedoucím jednotky, může být uchazeč přijat na Akademii, nebo zamítnut. Recruiter během pohovoru následně hodnotí soft skills kandidátů, základní technologické předpoklady a uchazeč prochází zkouškou, kterou následně vyhodnocuje recruiter spolu s vedoucím jednotky.

Akademie je dle interních zdrojů s názvem Typy externích školení (2022) intenzivní týdenní kurz, který se koná on-line i off-line formou. Tento typ náborové akce je zdarma i za poplatek, vzhledem k probíranému tématu. Akademie se konají ve více IT oblastech, kterými se společnost XY zabývá a na konci kurzu účastník obdrží certifikát o absolvování.

Druhým typem akcí jsou kurzy, též specializované na určité IT odvětví. Kurzy jsou zpravidla placené akce, které se konají sporadicky pár dní v měsíci, v závislosti na daném charakteru akce. Pro přihlášení na tento typ akce není třeba přikládat životopis uchazeče. Přihlášky probíhají také skrze webový formulář společnosti. Po přihlášení je uchazeč kontaktován recruiterem ohledně potvrzení účasti na akce a fakturační adresy. Po potvrzení adresy je kandidátovi zaslána faktura a po jejím uhrazení jsou mu zaslány bližší informace o kurzu společně s pozvánkou a dalšími podrobnostmi.

Jednorázovými, placenými akcemi, které trvají zhruba 1,5 hodiny, jsou školení, která jsou třetím typem akcí pořádanými společností XY. Témata školení jsou orientována na technologické novinky a volnočasová témata. Přihlašování probíhá stejným způsobem, jak již bylo zmíněno. Následující postup je stejný, jako byl popsán u organizace akcí typu kurzy.

Posledním typem akcí jsou více týdenní bootcampy, které jsou specifické svým intenzivním programem. Bootcampy jsou akce, pořádané nad reálnými projekty, jejichž vývoj vedou již zkušení mentoři z praxe. Účastníci bootcampu dostanou finanční odměnu formou mzdy a následně jim může být nabídnuta pracovní pozice. Požadovány jsou konkrétní znalosti a zkušenosti uchazečů, kteří, stejně jako do akademie, prochází výběrovým řízením a kterého je účastněn pracovník náboru. Administrativa ze strany recruitera a vedoucího jednotky je řešena stejným způsobem, jako byl popsán výše u popisu kurzů.

Všechny typy akcí jsou pořádané za cílem náboru uchazečů. Z praktického hlediska se zaměřují na testery, Java developery, business analytiku, Angular developery, DevOps specialisty, konzultační služby, .NET developery a další. Na základě interních materiálů Akce 2022 (2022) nelze přesný počet najatých uchazečů školení generalizovat, vzhledem k široké paletě nabízených projektů a jejich neustále měnícímu se množství. Dle zmíněných interních materiálů se však doposud nekonala žádná akce zaměřená pro externisty spojená s oddělením Mobility.

Každý z recruiterů řeší jednu nebo více pozic po delší časový horizont kvůli většímu zdokonalení záběru technických oborů, možné vzájemné zastupitelnosti a lepšímu pochopení požadavků ze strany team leaderů.

Daný text byl zmíněn pro objasnění pozadí v jakém se firma aktuálně nachází a pro definování vzdělávacích akcí pro veřejnost v různých odvětvích, které jsou následně využívány jako zdroj náboru zaměstnanců. Zde vznikl prostor pro případnou organizaci vzdělávací akce zaměřené na oddělení Mobility, kde vznikne případný zdroj náboru juniorních uchazečů, kteří budou následně vybíráni na základě kompetenčního modelu.

V další podkapitole dojde k definování požadavků na vytvoření kompetenčního modelu ze strany manažerů, team leaderů a HR na základě výzkumu, který bude proveden za pomoci kvalitativního i kvalitativním dotazováním, a následně ověřen za pomoci rozhovoru.

### 3.4 Kompetenční model

Následující podkapitola se bude zabývat požadavky na tvorbu kompetenčního modelu firmy XY a proběhne výzkum. Ten bude proveden formou kvalitativního rozhovoru s HR recruiterem, kvantitativním dotazováním zaměstnanců zainteresovaných do jednotky Mobility a poslední část výzkumu bude věnovaná reakci manažera oddělení a HR recruitera na výsledky kvantitativního dotazníku. Následně dojde k definování dvou možných cest pro implementaci modelu, kalkulace osobnostních dotazníků, a na základě toho proběhne formulace doporučení.

#### 3.4.1 Požadavky na vytvoření kompetenčního modelu

V následujícím textu dojde k upřesnění problému za pomoci první části výzkumu, kterým je kvalitativní dotazování formou rozhovoru. Doslovný přepis rozhovoru je k práci přiložen v příloze 2.

Ze strany HR oddělení recruitmentu a manažera jednotky Mobility byl definován požadavek na vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Android developera. Problém byl definován v rámci zvýšené fluktuace v oddělení a v rámci uchopení a sjednocení požadovaných schopností a dovedností, které by kandidát měl mít. Cílem požadavku tvorby kompetenčního modelu je snížení plýtvání časem všech zúčastněných na pohovorech s nekvalitními kandidáty a zároveň zkvalitnění dodávaných kandidátů ze strany HR oddělení recruitmentu.

V rámci první části kvalitativního výzkumu proběhl rozhovor s HR recruiterem, jehož přepis je k nalezení v příloze 2. Vzhledem k hierarchii firmy byl zvolen právě ten recruiter, který je v kontaktu s oddělením Mobility po dobu 14 měsíců pro co nejlepší definování požadavků ze strany oddělení. Pro kvalitativní dotazování byl zvolen HR recruiter dále právě proto, že k prvotnímu kontaktu s potenciálním uchazečem se dostává právě recruiter. Původně byl tázan na hard skills a sekundárně na soft skills. Z hard kompetencí byly zmíněny programovací jazyk Kotlin a Java, následně pak metoda vývoje Clean Architecture, nástroj SDK a vývojový proces Test Driven Development. Ze škály soft skills bylo zmíněno, že záleží na senioritě daného kandidáta. Pro juniory však dle HR recruitera platí, že kvalitní kandidát by měl mít chuť kariérně růst, schopnost učit se a spolupracovat a komunikační dovednosti.

Následně byly řešeny osobnostní rysy potenciálního uchazeče, a bylo zjištěno, že na základě zkušeností HR recruitera je důležité, aby kandidát měl interpersonální dovednosti. Konkrétně byly zmíněny schopnost snést kritiku a asertivní vystupování, vzhledem k dodavatelskému profilu firmy.

Další otázkou bylo, dle jakých preferencí jsou vybírání kandidáti na danou pozici. Zásadním v této části náborového procesu je vytvoření testovací aplikace na základě zadání. V tomto stádiu se nepředpokládá dokonale vytvořená aplikace, ale dochází k ohodnocení, zdali použité komponenty, jako psaný kód, nejsou zastaralé, a dochází k ověření dalších jiných hard skills.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že HR oddělení recruitmentu je průměrně měsíčně v kontaktu se zhruba 130 lidmi od počátečního oslovení. Ze 130 oslovených následně 30 % vstupuje do jednání a z toho je přijata testovací aplikace od 4 kandidátů. Následně za měsíc průměrně dochází k náboru dvou kandidátů. Dále z rozhovoru vyplynulo, že společnost XY nemá vytvořen kompetenční model pro žádnou z juniorních pozic a na základě konzultace s manažery všech jednotek byl vysloven požadavek pro jeho existenci.

Na základě kapitoly 1.2.2 Soft a hard skills, vzniklé na základě literární rešerše zdrojů v českém a anglickém jazyce v teoretické části této práce, vznikl seznam soft kompetencí. Došlo k seřazení jednotlivých kompetencí do seznamu, který následně ohodnotili pracovníci HR oddělení recruitmentu, teamleaderi a manažeři oddělení Mobility. Seznam je k práci přiložen

v příloze 3. K vybrání deseti kompetencí bylo požádáno celkem deset zaměstnanců a rozhodnout se měli na základě důležitosti pro kvalitní vykonávání pracovní činnosti juniorního Android developera. Co se týká výsledků této části výzkumu, nejčastější odpovědí byla chuť učit se a proaktivní přístup, druhou kritické myšlení, třetí komunikační dovednosti a práce se zpětnou vazbou a na posledním místě skončila flexibilita.

Z rozhovoru vyplynuly technologie, jaké by měl znát uchazeč na základě zkušenost HR recruitera, soft skills a osobnostní rysy a došlo k definování procesu náboru firmy XY na pracovní pozici junior Android developera. Ze seznamu měkkých dovedností, vybraného na základě literární rešerše této práce, došlo k vybrání 9 nejpodstatnějších z nich HR recruiterem, manažery a team leadery daného oddělení.

Po konzultaci s vedoucím jednotky do celkového seznamu byly přidány dvě soft kompetence na základě materiálů společnosti Smarter Training & Consulting (2022) vzhledem k již proběhlé tvorbě pro konkrétní IT společnost v rámci poradenské činnosti, vzhledem k podobné oblasti činnosti. Mezi finální kompetence se tedy řadí: dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, odolnost vůči zátěži, týmový hráč, emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži a rozhodnost.

V další části výzkumu došlo ke kvantitativnímu dotazování všech členů týmu Mobility na základě dat získaných z kvalitativního rozhovoru.

### **3.4.2 Kvantitativní dotazování**

V následující části práce dojde k analýze výsledků kvantitativního dotazování, které vzniklo na základě kvalitativního rozhovoru s HR recruiterem, team leadery a manažery oddělení Mobility.

Pro kvantitativní metodu dotazování došlo ke zvolení všech členů týmů oddělení Mobility. Tým čítá 170 zaměstnanců, z pracovních pozic se jedná o Android a iOS developery, projektové manažery, business a IT analytiku, testery, scrum mastery, IT support, mobilní architektky, frontendisty a backendisty, DevOps, Test analytiku, .NET developery a další. V kvantitativním dotazování byli zohledněni řadoví zaměstnanci, team leadery a manažery procesně zainteresovaní v jednotce Mobility.

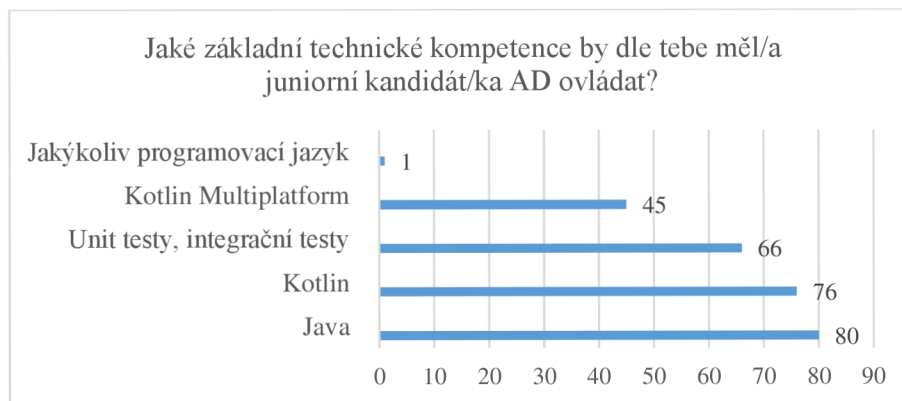
Kvantitativní dotazník vznikl na základě informací poskytnutých HR recruiterem, team leadery a manažery, do hloubky popsaných v předchozí podkapitole. Zaměstnanci byli seznámeni s faktem, že výzkum vznikl čistě za akademickým účelem a je plně anonymizovaný. Respondenti dále byli seznámeni se konkretizací dotazníku čistě na pracovní pozici juniorního Android developera. Je předpokládáno, že oddělení Mobility funguje jako celek, tedy že každý člen má představu o technologiích využívaných na jiných platformách a je předpokládána znalost celého procesu ze stran všech členů jednotky.

Kvantitativní dotazování probíhalo formou dotazníku skrz platformu Google Forms. Dotazník byl nahrán na platformu Slack, která slouží ke komunikaci celého týmu. Celkem bylo osloveno 170 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 124 pracovníků ze všech výše zmíněných pozic oddělení Mobility. Výsledky kvantitativního dotazníku bude v následující kapitole znázorněn v grafech, dle jednotlivých otázek.

Pro vytvoření kompetenčního modelu byli nejprve tázáni na hard skills, které by měl juniorní kandidát mít. Hard skills byly vybrány na základě předchozího kvalitativního rozhovoru, vzhledem k projektovým znalostem manažerů, team leaderů a HR recruitera. U následujících hard skills nebude zvažována relativní četnost vzhledem k tomu, že respondenti mohli vybrat více odpovědí.

První otázka byla směřována na technické kompetence, jaké by měl potenciální kandidát ovládat. K nabídce byly vybrány následující kompetence – Java, Kotlin, Unit testy a integrační testy, Kotlin Multiplatform nebo možnost jiná.

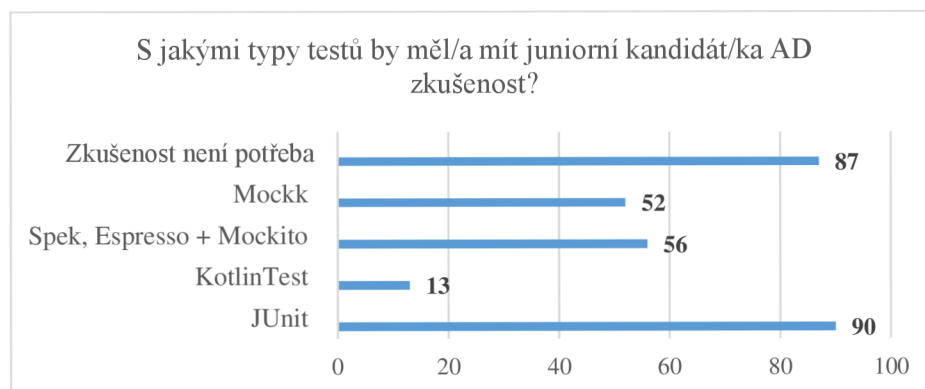
Graf 1 Technické kompetence kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce odpovědí obdržela Java s 80 odpověďmi, druhé místo znalosti Kotlinu se 76 odpověďmi, třetí místo získaly Unit a integrační testy s 66 hlasy, Kotlin Multiplatform obdržel 45 hlasů a možnost jiná zaškrtnl jeden respondent, který odpověď generalizoval na jakýkoliv programovací jazyk.

Graf 2 Zkušenost s typy testů

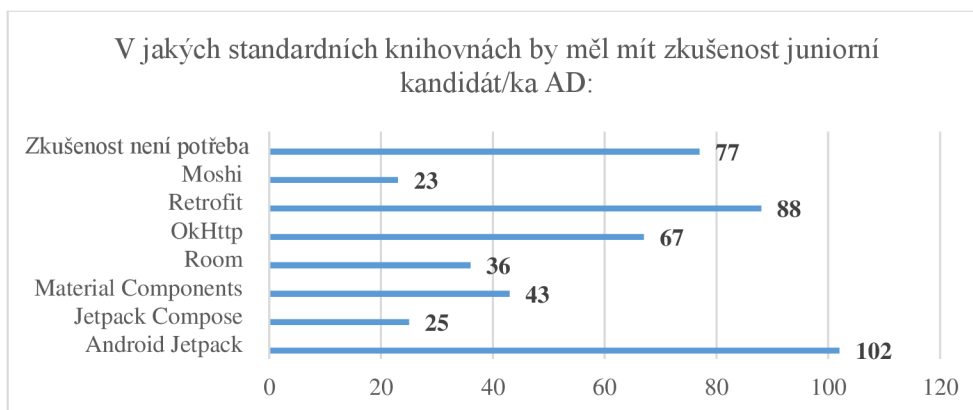


Zdroj: vlastní šetření

Druhou otázkou ohledně hard skills bylo, s jakými typy testů by měl/a mít juniorní kandidát/ka zkušenost. 90 respondentů zaškrtnlo JUnit, KotlinTest byl zaškrtnut celkem 13. Spek, Espresso a Mockito bylo zaškrtnuto celkem 56krát a Mockk 52krát. Odpověď zkušenost s žádným typem testů není potřeba zaškrtnulo celkem 87 respondentů.



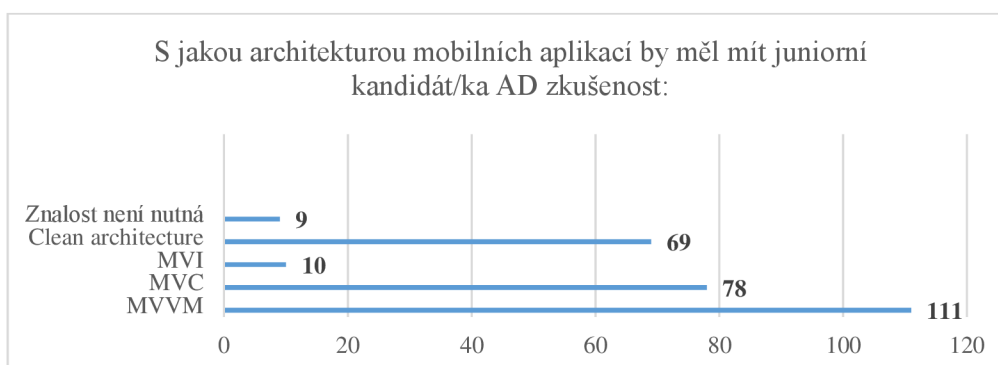
Graf 3 Zkušenost se standardními knihovnami



Zdroj: vlastní šetření

Další otázka se týkala zkušenosti juniorního kandidáta s prací ve standardních knihovnách. 77 respondentů zaškrtno, že zkušenost s žádným typem knihovny není potřeba a zároveň 102 respondentů zaškrtno možnost Android Jetpack. Retrofit zaškrtno celkem 88 respondentů, OkHttp bylo zaškrtnuto celkem 67krát. Dále možnost Material Components byla zaškrtnuta celkem 43krát, možnost Room byla vybrána celkem 36krát, možnost Moshi byla vybrána celkem 23krát a možnost Jetpack Compose vybralo 25 respondentů.

Graf 4 Zkušenost s architekturou mobilních aplikací



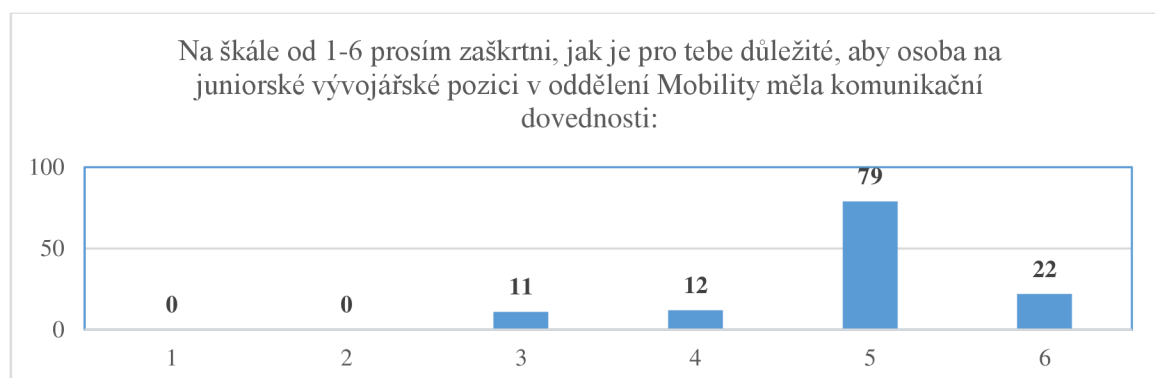
Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázkou, která byla směřována na hard skills byla, s jakou architekturou mobilních aplikací by měl mít juniorní kandidát zkušenost. Odpověď MVVM zaškrtno 111 respondentů, MVC bylo zvoleno 78krát, MVI desetkrát. Odpověď Clean architecture byla vybrána 69krát a znalost žádné vybralo 9 respondentů. Vzhledem k irelevantnosti vysvětlení jednotlivých technologií v souvislosti s předkládanou prací nebudou technologie podrobněji vysvětleny.

Všechny otázky směřované na soft skills byly postaveny tak, aby respondent zvolil důležitost konkrétní měkké dovednosti na stupnici od 1 do 6, přičemž hodnota 1 byla brána jako nejméně podstatná a hodnota 6 byla brána jako velmi podstatná. U soft skills bude zvažována relativní četnost odpovědí. Soft skills byly vybrány na základě seznamu kompetencí vzniklým na základě literární rešerše předkládané práce HR recruiterem, manažery a team leadery oddělení Mobility. Dvě zbylé kompetence byly vybrány po konzultaci s vedoucím jednotky z materiálů společnosti Smarter Training & Consulting (2021) vzhledem k již aplikovanému modelu na IT firmu s podobnou oblastí činnosti.

V prvním grafu zaměřeného na skills jsou znázorněny odpovědi na škále od 1 do 6 o důležitosti komunikačních dovedností.

Graf 5 Komunikační dovednosti kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

První zvolenou soft skill na základě spojení informací z literární rešerše a rozhovorů, byly komunikační dovednosti. Nejčastěji byla zodpovězena hodnota pět celkem 79 respondenty, jejichž relativní četnost byl vypočítána 17,7 %. Druhé místo v četnosti odpovědí získala hodnota šest s 22 hlasy, která tvoří relativní četnost 63,7 %. Jako třetí nejčastější hodnota byla hodnota čtyři s 12 odpověďmi tvořících 9,7 % a jako poslední hodnota tři s celkem 11 odpověďmi a její relativní četnost byla vypočítána na 8,9 %.

V následující tabulce budou znázorněny četnosti odpovědí.

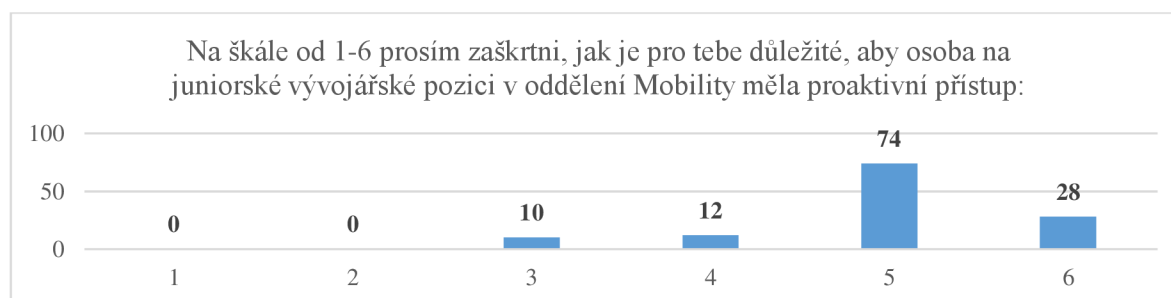
Tabulka 2 - Četnosti odpovědí u kompetence komunikačních dovedností

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	0	0
3	11	8,9
4	12	9,7
5	79	63,7
6	22	17,7
<b>Celkem</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Z dat získaných z výzkumu byla vypočítána relativní četnost odpovědí v procentech. Nejčastější odpověď 5 byla v rámci celku vyčíslena na 63,7 %, odpověď 6 z celku tvoří 17,7 %, odpověď 4 tvoří 9,7 % z celku a odpověď 3 zodpovídá 8,9 %. Po sečtení četností bylo získáno 100 %. Následující graf ukazuje důležitost proaktivního přístupu kandidáta na základě dat z výzkumu.

Graf 6 Proaktivní přístup kandidáta



Zdroj: dotazníkové šetření

Jako druhá byla zvolena soft skill proaktivního přístupu ze strany kandidáta. Nejčastěji hodnocená byla hodnota pět s celkem 74 body, druhá nejčastější odpověď byla hodnota čtyři s celkem 12 odpověďmi a třetí byla hodnota šest s celkem 28 odpověďmi.

V následující tabulce bude zobrazena relativní četnost odpovědí v procentech.

Tabulka 3 Četnosti odpovědí u kompetence proaktivního přístupu kandidáta

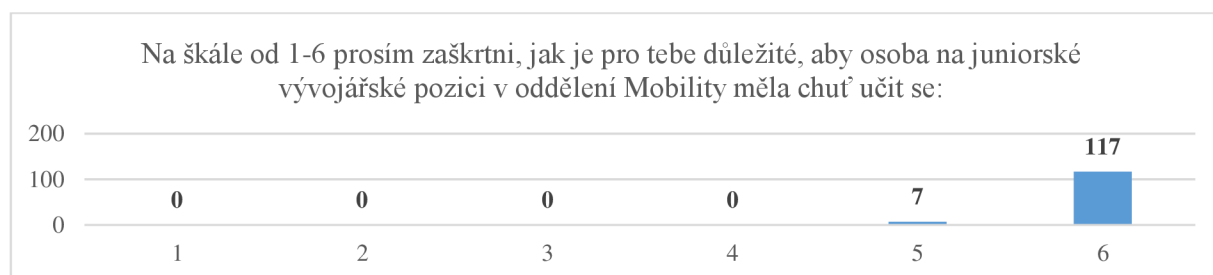
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	0	0
3	10	8
4	12	9
5	74	60
6	28	23
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Data výzkumu ukázala, že největší procentuální část je tvořena odpovědí 5, a to 60 %, druhou je nejvyšší důležitost s 23 % a na spodních příčkách je odpověď 4 s 9 % a odpověď 3 s 8 %.

Proaktivní přístup tedy z výzkumu vyplynul jako velmi podstatný. Následující graf znázorňuje důležitost chuti učit se u kandidáta.

Graf 7 Kandidáta chuť učit se



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku důležitosti, aby osoba nastupující na juniorní pozici měla chuť učit se odpovědělo téměř jednohlasně hodnotou šest celkem 117 respondentů. Jako hodnotu pět pro tuto soft skill zvolilo sedm respondentů. Tabulka níže opět poukazuje na relativní četnost odpovědí v procentech.

Tabulka 4 Četnosti odpovědí kompetence kandidáta chuti učit se

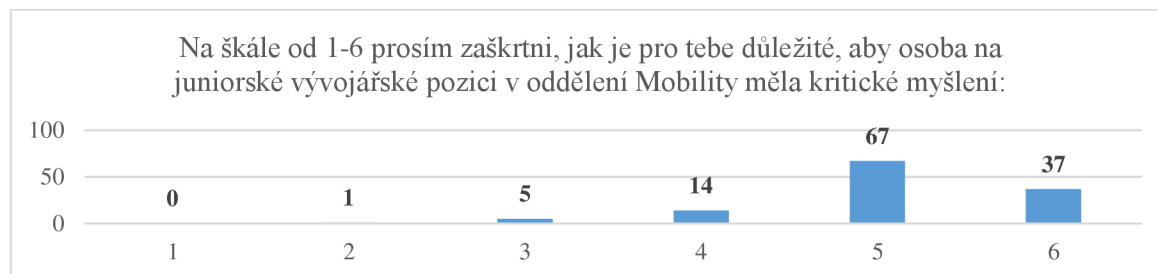
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	7	5,6
6	117	94,4
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Relativní četnost u odpovědi chuť učit se byla vypočítána s hodnotou 6 na 94,4 %. Hodnotu 5 zaškrtno 5,6 % respondentů.

Další graf ukazuje důležitost kritického myšlení kandidáta z pohledu respondentů.

Graf 8 Kritické myšlení kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

Kritické myšlení je nejdůležitější pro 37 respondentů, 67 odpovědělo hodnotou pět. Hodnotu čtyři zvolilo 14 respondentů. Hodnotu tři obsadilo 5 hlasů a pro dva respondenty je kritické myšlení méně podstatné.

Procentuálně znázorněná relativní četnost je v tabulce níže.

Tabulka 5 Četnosti odpovědí kompetence kritického myšlení kandidáta

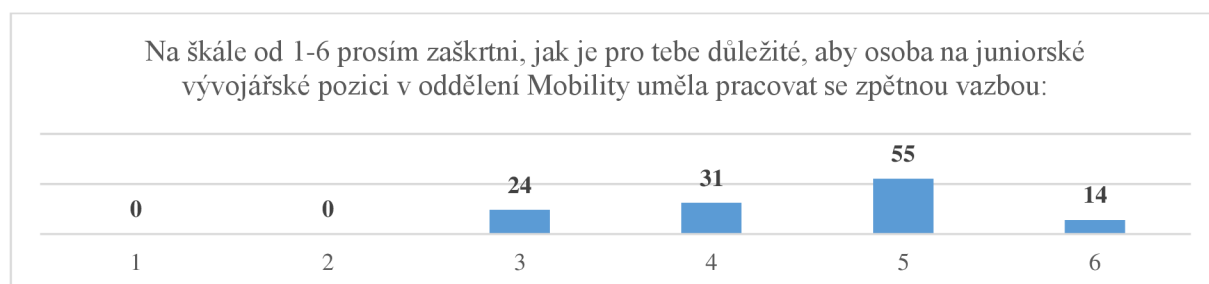
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	1	0,8
3	5	4
4	14	11,2
5	67	54
6	37	30
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Co se týká procentuálního zastoupení odpovědí, odpověď 5 byla zastoupena 54 % a odpověď 6 byla zastoupena 30 %. Menší část dále zastupují odpověď 4 s 11,2 %, odpověď 3 se 4 % a odpověď 2 s téměř 1 %.

Níže bude graficky znázorněna práce se zpětnou vazbou na základě kvantitativního výzkumu.

Graf 9 Práce se zpětnou vazbou



Zdroj: vlastní šetření

Umění pracovat se zpětnou vazbou bylo ohodnoceno následovně. Velmi podstatné je to pro 14 respondentů, hodnotu pět obsadilo hlasy 55 respondentů. Třetí místo se 31 hlasy získala hodnota čtyři a hodnotou tři dovednost ohodnotilo 24 zaměstnanců.

Tabulka 6 Četnost odpovědí kompetence práce se zpětnou vazbou kandidáta

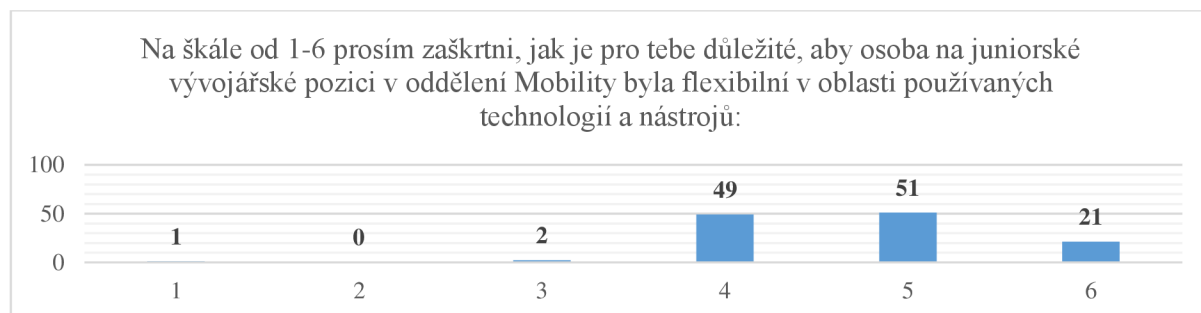
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	0	0
3	24	19,3
4	31	25
5	55	44,4
6	14	11,3
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Relativní četnost u této kompetence byla vypočítána následovně. Hodnotu 5 zvolilo 44,4 % respondentů, hodnotu 3 zvolilo 19,3 %, hodnotu 6 zvolilo 11,3 % a hodnotu 4 vybralo 25 % respondentů.

V následujícím grafu bude znázorněna kompetence flexibilita kandidáta, jejíž výběr byl založen na základě materiálů společnosti Smarter s názvem Kompetence pro konkrétní IT firmu (2021). Kompetence byla vybrána vedoucím jednotky na základě již proběhlého výzkumu.

Graf 10 Kompetence flexibilita kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

Aby byl potenciální zaměstnanec flexibilní jako velmi podstatné ohodnotilo 21 respondentů, hodnotou pět ji ohodnotilo 51 respondentů. Hodnotou čtyři byla flexibilita ohodnocena celkem 49krát, pro dva respondenty je dovednost důležitá na bodě tři a pro jednoho respondenta je flexibilita málo podstatná. V následující tabulce bude znázorněna relativní četnost na základě dat výše zmíněných.

Tabulka 7 Četnost odpovědí kompetence flexibilita kandidáta

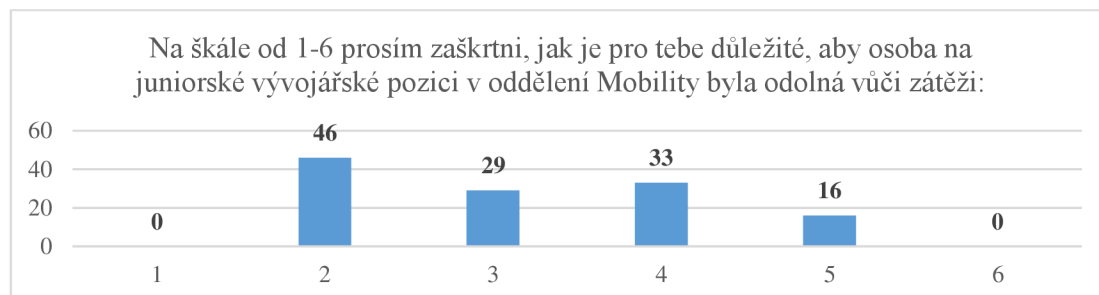
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	1	0,8
2	0	0
3	2	1,1
4	49	40
5	51	41,1
6	21	17
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Z celkových 100 % zaškrtno hodnotu 5 celkem 41,1 % respondentů. Hodnota 6 byla zvolena 41,1 % a necelá 2 % byla rozložena do odpovědi 3 a 1.

Další graf bude znázorňovat důležitost kompetence odolnosti vůči zátěži dle respondentů.

Graf 11 Kompetence odolnost vůči zátěži



Zdroj: vlastní šetření

Odolnost vůči zátěži byla ohodnocena převážně jako méně podstatná na hodnotě dva celkem 46 respondenty, hodnotu tři zvolilo 29 zaměstnanců. Hodnota čtyři byla zvolena celkem 33krát a hodnota pět celkem 16krát.

Níže se opět data nachází znázorněná za pomoci relativní četnosti.

Tabulka 8 Četnost odpovědi kompetence odolnost vůči zátěži

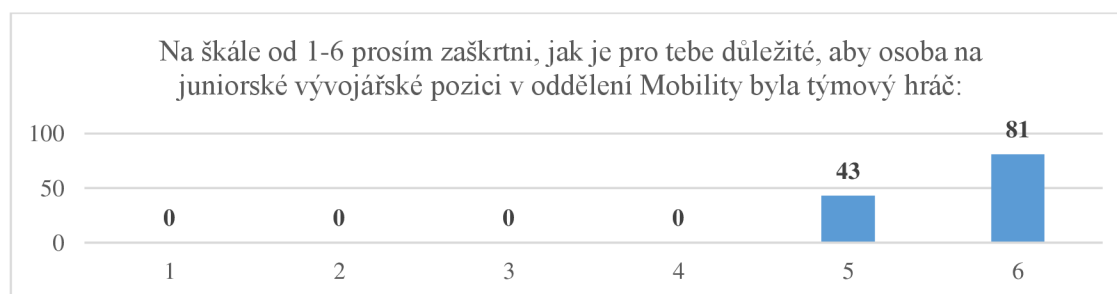
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	46	37
3	29	23,4
4	33	26,6
5	16	13
6	0	0
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Dle statistického výpočtu bylo zjištěno, že nejvíce respondentů zodpovědělo důležitost hodnotou 4, 3 a 4 víceméně stejnou procentuální měrou. Zbylí respondenti volili hodnotu 5 a to celkem 13 %.

Dále se předkládaná práce bude zabývat hodnocením důležitosti kompetence týmové spolupráce na základě výzkumu.

Graf 12 Kompetence týmový hráč



Zdroj: vlastní šetření

Aby byl kandidát týmový hráč ohodnotilo celkem 81 respondentů hodnotou šest jako velmi podstatné, pro 43 zaměstnanců je důležitost o něco nižší, 43 respondentů ohodnotilo týmovost kandidáta hodnotou pět.

Tabulka 9 Četnost odpovědí kompetence týmový hráč

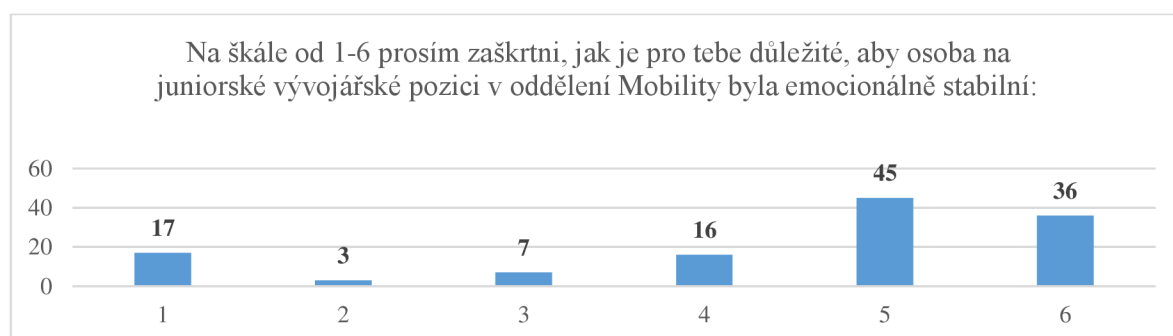
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	43	35
6	81	65
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Odpověď týmový hráč byla označena všemi respondenty jako velmi důležitá hodnotou 5 a 6. Co se relativní četnosti týká, 35 % respondentů kompetenci ohodnotilo bodem 5 a 65 % bodem 6.

Předposlední graf se bude zabývat kompetencí emoční stability kandidáta.

Graf 13 Kompetence emoční stabilita kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

Emocionální stabilita byla ohodnocena jako velmi důležitá 36 zaměstnanci, hodnotu pět zvolilo 45 z dotázaných. 16 respondentů důležitost kompetence ohodnotilo hodnotou čtyři, 7 zvolilo hodnotu tři, pro tři zaměstnance je emocionální stabilita důležitá na bodě dva a pro celkem 17 respondentů je málo podstatná. V následující tabulce bude zobrazena relativní četnost na základě výše zmíněných dat.

Tabulka 10 Četnost odpovědí kompetence emoční stability

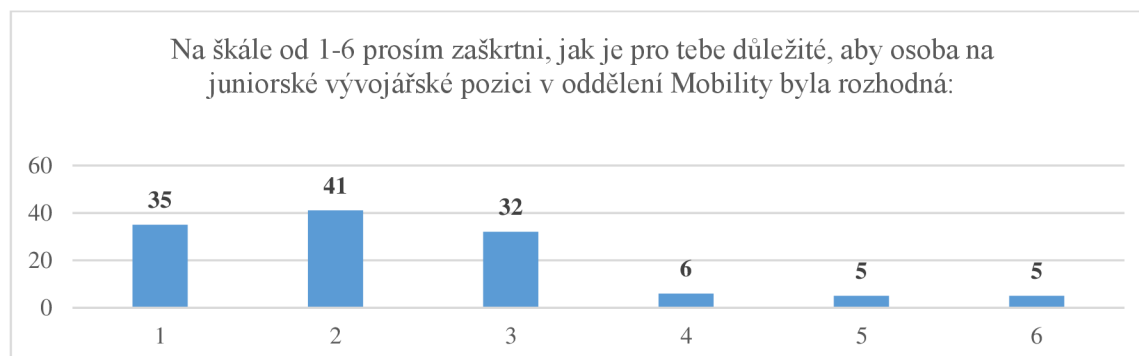
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	17	14
2	3	2,4
3	7	5,4
4	16	13,2
5	45	36
6	36	29
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Relativní četnost důležitosti emoční stability na základě výzkumu ukázala, že 36 % respondentů kompetenci ohodnotilo 5 body a 29 % ji ohodnotilo 6 body. Menší procentuální část tvořily hodnoty 4, 3, 2 a 1.

Poslední grafické znázornění soft skills ukáže volbu respondentů kompetence rozhodnost kandidáta.

Graf 14 Kompetence rozhodnost kandidáta



Zdroj: vlastní šetření

Poslední tázaná soft kompetence byla rozhodnost. U juniorního zaměstnance se vzhledem k charakteru pozice nepředpokládá rozhodnost na vysoké úrovni, vzhledem k charakteru pozice. Respondenti tuto kompetenci ohodnotili nejvíce na nejnižších úrovních, tedy 35 respondentů zvolilo hodnotu jedna jako málo podstatná, 41 zvolilo hodnotu dva a 32krát byla zvolena hodnota tři. Nejméně bodů získala pravá strana stupnice, tedy hodnotu čtyři zvolilo 6 zaměstnanců, hodnotu pět zvolilo pět zaměstnanců a hodnotu šest též zvolilo pět zaměstnanců.

Poslední relativní četnost výzkumu zabývající se soft skills bude znázorněna níže.

Tabulka 11 Četnost odpovědí kompetence rozhodnost

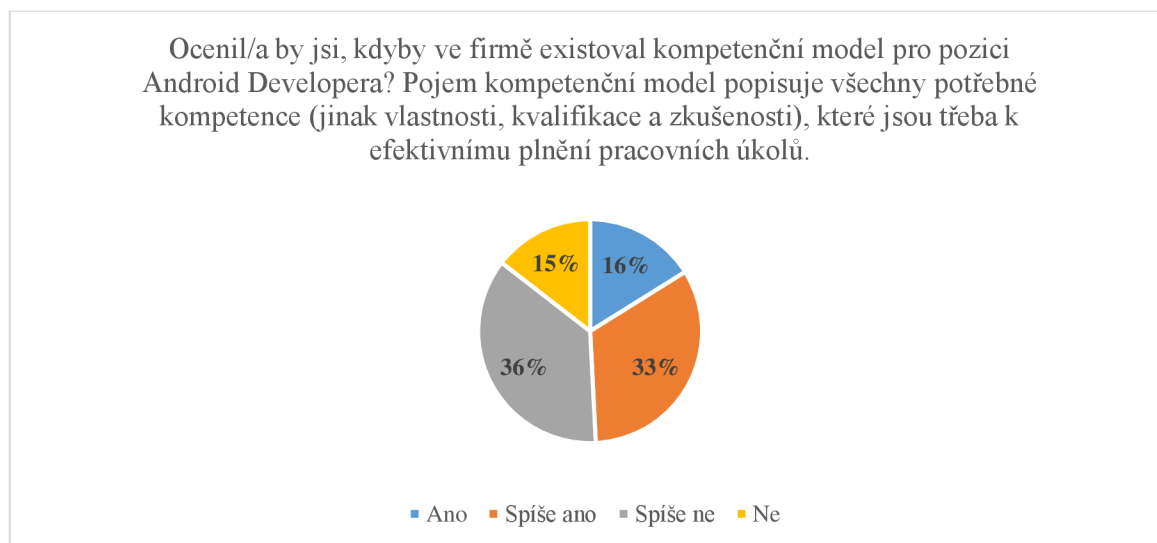
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1	35	28
2	41	33
3	32	26
4	6	5
5	5	4
6	5	4
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výzkum

Dvě poslední otázky byly směřovány na preferenci kompetenčního modelu a kariérního plánu.



Graf 15 Kompetenční model a zaměstnanci



Zdroj: vlastní šetření

Otázka, která směřovala přímo na kompetenční model byla, zdali by zaměstnanci ocenili existenci kompetenčního modelu pro pozici junior Android developera. V druhé části otázky došlo k vysvětlení definice kompetenčního modelu na základě literární rešerše. 20 respondentů dotazníkového šetření odpovědělo, že by ocenili existenci modelu, spíše ano odpovědělo 41 respondentů, 45 dotázaných zvolilo odpověď spíše ne a 18 zaměstnanců odpovědělo, že by existenci modelu neocenili.

Statisticky znázorněná data za pomoci relativní četnosti jsou k nalezení níže.

Tabulka 12 Četnost odpovědí u preference kompetenčního modelu

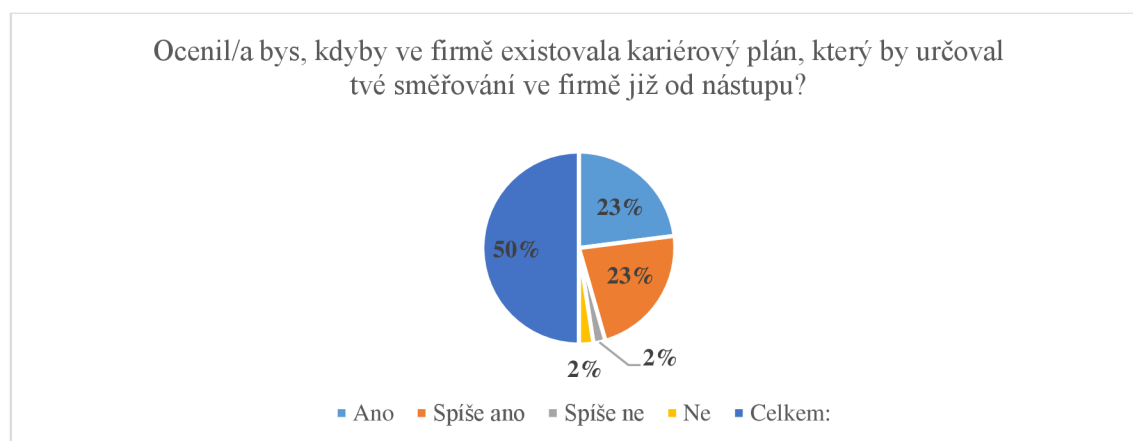
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	20	16
Spíše ano	41	33
Spíše ne	45	36
Ne	18	15
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

36 % zaměstnanců preferenci kompetenčního modelu ohodnotilo jako spíše ano a 16 % jako ano. Druhou stranu zvolilo 36 % možností spíše ne a 15 % by nepreferovalo existenci modelu.

Posledními graficky znázorněnými výsledky výzkumu bude otázka na kariérní plán.

Graf 16 Kariérní plán a zaměstnanci



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka kvalitativního dotazování směřovala na existenci kariérového plánu a určení směru kariéry po nástupu zaměstnance. 57 respondentů odpovědělo, že by existenci plánu ocenili, 56 zaměstnanců zvolili možnost spíše ano, 5 zvolilo možnost spíše ne a 6 lidí by neocenilo existenci kariérního plánu ve společnosti XY.

Co se týká poslední relativní četnosti, bude znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 13 Četnost odpovědí preference kariérního plánu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	57	46
Spíše ano	56	45
Spíše ne	5	4
Ne	6	5
<b>Celkem:</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní statistický výpočet

Co se týká statistického znázornění odpovědí, 46 % respondentů zaškrtnulo odpověď ano a 45 % odpověď spíše ano. Zbýlých 9 % zaškrtnulo spíše ne a ne.

Z kvantitativního výzkumu, který proběhl formou dotazování bylo potvrzeno, že se názor HR recruitera, zaměřeného na nábor pro jednotku Mobility s názory manažerů a team leaderů v zásadě shoduje s názory zaměstnanců. Na základě toho dojde k sestavení kompetenčního modelu pro juniorního Android Developera.

Na základě relativních četností bylo rozhodnuto o vyřazení kompetencí odolnost vůči zátěži, která na předních příčkách odpovědí 5 a 6 dosáhla celkem 36,6 % a rozhodnost, která byla statisticky vypočítána za pomoci relativní četnosti na pouhých 10,5 %. Z toho vyplynulo, že dle respondentů jsou tyto dovednosti nejméně podstatné pro nábor kandidáta na juniorní pozici Android developera.

Následující text bude věnován reakci na výsledky kvantitativního dotazování, která proběhne se stejnými lidmi, se kterými proběhl kvalitativní výzkum formou rozhovoru a označení potřebných soft skills ze seznamu, jenž vznikl na základě literární rešerše. Dojde k ověření, zdali může být kompetenční model postaven na základě dat z kvantitativního výzkumu.

### 3.4.3 Kvalitativní rozhovor o výsledku kvantitativního dotazování

V této podkapitole dojde ke komparaci a předložení výsledků kvantitativního výzkumu formou dotazování vedoucím pracovníků a HR recruiterovi.

Kvantitativní dotazník, jehož výsledky byly zmíněny v předchozí kapitole, byl předložen skupině teamleaderů, manažerů, vedoucímu jednotky a HR recruiterovi. Došlo k formulaci otázek na ohodnocení nejdůležitějších hard skills, které by měl mít juniorní kandidát na pozici Android developera. Rozhovor nebude k dispozici v přepisu v přílohách práce, protože se jednalo o interaktivní brainstorming na téma kompetenčního modelu. Bude popsán personifikovaný pohled vedoucího jednotky Mobility, vzhledem k širokému technologickému přehledu a znalosti projektů na základě předchozí zkušenosti.

První otázka dotazníku byla směřována na technické kompetence. Skupina z možností Java, Kotlin, Unit testy a integrační testy, Kotlin Multiplatform a jakýkoliv programovací jazyk, jako nejdůležitější vybrala Kotlin. Vedoucí jednotky Mobility zmínil, že znalost technologie Kotlin Multiplatform dokáže naučit v rámci adaptačního procesu, protože souvisle navazuje na znalosti právě technologie Kotlin, proto znalost není prioritizována.

Java je dle vedoucího využívána pro minimum, spíše datově starších projektů, pro které jsou vybírání právě zaměstnanci služebně seniornější, kteří z technologií mají zkušenost, a proto tato možnost není preferována v kompetenčním modelu pro řešenou juniorní pozici.

Ohledně testování vedoucí jednotky zmínil, že by ideální kandidát měl mít alespoň nějakou zkušenost s automatizovaným testováním a zkušenost s psaním testů. Zároveň dodal, že na testovací aplikaci, kterou kandidáti odevzdávají v rámci výběrového řízení, je ověřitelné, jaké zkušenosti s testováním kandidáti skutečně mají.

Druhá otázka byla směřována na zkušenost s knihovnamy. Z nejčastějších odpovědí, kterými v dotazníku byly Retrofit, OkHttp a Android Jetpack, skupina dotázaných vybrala právě poslední zmíněný Android Jetpack. Vedoucí oddělení dodal, že využívané knihovny se odvíjejí podle aktuální doby, trendovosti, jsou závislé na požadavcích klienta a konkrétním projektu. Kandidát musí knihovnu dostatečně znát, aby v rámci struktury dokázal aplikaci správně zařadit. Dále vedoucí jednotky Mobility zmínil, že z jeho zkušenosti junioři s dokončeným vysokoškolským vzděláním v oboru IT přicházejí spíše se znalostmi staršími typů knihoven, které již aktuálně nejsou tolik využívány. Proto klade důraz na znalost novějších technologií.

Co se otázky ohledně znalostí architektury týká, skupina respondentů vybrala jednoznačně MVVM a Clean Architecture. Vedoucí jednotky zmínil, že znalosti juniorů se týkají architektury MVC, která jako samostatná znalosti pro přijetí nestačí. Znalost výše zmíněných architektur je také dobře viditelná vzhledem k vypracované aplikaci během přijímacího řízení. Vedoucí jednotky dále dodal, že znalosti jsou třeba zpravidla k funkčnímu vypracování aplikace a pohledu z designového hlediska.

Výsledky otázek zaměřené na soft skills v dotazníku, vedoucí jednotky jako osoba odpovědná za výsledky a nábor oddělení, odsouhlasil. Zároveň se celá skupina dotázaných shodla, že nejdůležitější je chuť učit se novým věcem, samostatnost, rozvíjení se i ve svém volném čase ze strany kandidáta. Ke kompetenci práce se zpětnou vazbou vedoucí dodal, že v rámci týmů, mezi team leaderem a juniorním i seniorním zaměstnancem dochází k pravidelným setkáním, kterým se interně říká „Code review“ (volně přeloženo jako Revize kódu). Během těchto setkání dochází, jak název napovídá, ke kontrole kódu, jeho funkčnosti, syntaxe a dalším jinou osobou či větším počtem osob pro zpřesnění dodávaného produktu. Pro juniorní zaměstnance je tedy důležité snést kritiku a poučit se z chyb dle vedoucího jednotky.

Nyní došlo k ohodnocení kvantitativního dotazníku a k doplňujícímu kvalitativnímu rozhovoru s výše zmíněnou skupinou zaměstnanců a s vedoucím jednotky Mobility. V následující podkapitole dojde k definování kompetenčního modelu pro pozici juniorního Android developera na základě výše proběhlých výzkumů.

### 3.4.4 Definice kompetenčního modelu juniorního Android developera

V této podkapitole dojde k definování kompetenčního modelu pro juniorní pracovní pozici Android developera na základě proběhlého výzkumu popsaného v předchozích kapitolách. Kompetenční model bude postaven na základě literárních zdrojů popsaných v teoretické části této závěrečné práce.

Celý proces definice a následné implementace bude volně vycházet z názorů Bláhy a spol. (2016, s. 257) popsaných v podkapitole 2.2.1, která nese název Tvorba kompetenčního modelu. Na tomto nosném procesu bude postavena i následující podkapitola. Na základě požadavku ze strany vedení bude pro přehlednost využita tabulka, kde budou přehledně vyplněny kompetence potřebné k plnění juniorní pracovní pozice Android developera. Dále dojde ke grafickému rozdělení hard skills (tabulka 4) a soft skills (tabulka 5).

Jako první v rámci kompetenčního modelu byly zvoleny tvrdé kompetence.

Tabulka 14 Hard skills kompetenčního modelu

Kotlin	<b>Hard skills</b>
Unit a integrační testy	
Android Jetpack	
MVVM	
Clean Architecture	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu

Po realizaci kvalitativního rozhovoru se skupinou respondentů bylo rozhodnuto o použití kompetencí Kotlin, Unit a integračních testů, Android Jetpacku, MVVM a Clean Architecture. Tyto kompetence byly vybrány v první části HR recruiterem se zaměřením na nábor zaměstnanců týkající se tohoto oddělení. Na dané tvrdé kompetence v další části byli tázáni zaměstnanci jednotky Mobility pro určení důležitosti kompetencí z pohledu zaměstnanců. Následně došlo k poslední části výzkumu, a to kvalitativnímu rozhovoru ohodnocení kvantitativního dotazníku, kdy skupina respondentů určila nejdůležitější z vybraných kompetencí.

Nyní dojde k předložení soft skills, které vyplynuly z výzkumu.

Tabulka 15 Soft skills kompetenčního modelu

komunikační dovednosti	<b>Soft skills</b>
proaktivní přístup	
chuť učit se	
kritické myšlení	
práce se zpětnou vazbou	
flexibilita	
týmový hráč	
emocionální stabilita	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu

Jako druhé budou v kompetenčním modelu využity kompetence měkké. Kompetence dále vyplynuly ze seznamu kompetencí, který byl předložen vedoucím pracovníkům a team leaderům jednotky Mobility. Následně byly kompetence součástí kvantitativního dotazování, kdy byli zaměstnanci požádáni, aby vybrali, jak důležité kompetence na stupnici pro juniorní pozici Android developera jsou. Z výzkumu nejrelevantněji vyšly komunikační dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, emocionální stabilita a dovednost týmové spolupráce. Ze soft kompetencí byly vyřazeny kompetence rozhodnost a odolnost vůči zátěži, které vyšly z celkového ohodnocení kompetencí s nejméně body. Tyto kompetence byly také vyřazeny na základě rozhovoru s vedoucím jednotky.

V této podkapitole došlo k sestavení kompetenčního modelu pro juniorní pozici Android developera. K sestavení modelu došlo na základě výzkumu, který měl celkem čtyři fáze. V první části došlo ke kvalitativnímu rozhovoru s HR recruiterem, který má na starosti nábor pro oddělení Mobility.

Druhá část výzkumu byla věnována seznamu měkkých kompetencí, který vznikl na základě literární rešerše aktuálně dohledatelných zdrojů. Vedoucí jednotky, team leadeři a manažeři jednotky byli požádáni o vybrání 10 nejdůležitějších kompetencí pro juniorní pozici Android Developera.

Třetí část výzkumu proběhla metodou kvantitativního dotazování. 124 respondentů vyplnilo, které hard skills by nový kolega měl mít a důležitost jednotlivých soft skills, které byly vybrány v seznamu druhé části výzkumu a na základě již existujícího modelu pro IT firmu, který byl vytvořen konzultační společností Smarter.

Poslední část výzkumu, díky které vznikl tento kompetenční model, se zabývala kvalitativním ohodnocením výsledků skupiny vybraných respondentů, kterými byli teamleadeři, manažeři, vedoucí jednotky a HR recruiter, kteří vybrali nejpodstatnějších hard skills z pohledu vedoucího jednotky.

Nyní bude popsán následující návrh postupu implementace modelu do procesního systému společnosti XY.

### 3.4.5 Implementace kompetenčního modelu

V předkládané práci došlo k definici kompetenčního modelu na základě výzkumu popsáno v předcházejících kapitolách. Nyní bude představen návrh implementace kompetenčního modelu do procesního systému společnosti XY.

Využití kompetenčního modelu bude navrženo z pohledu literární rešerše, která proběhla v teoreticko-metodologické části předkládané práce.

Jako první bude tato část práce navázána na definici Fišera (2014, s. 142). Kompetenční model je dle jeho definice možné upravit pro konkrétního pracovníka a umožnit rozvoj jeho kompetencí. Z této definice bude zčásti vycházet i následující text.

Po doplňující konzultaci s vedoucím pracovníkem oddělení Mobility bylo rozhodnuto, že kompetence v daném vytvořeném kompetenčním modelu striktně musí mít každý kandidát, který se uchází o pracovní místo junior Android developera. Po konzultaci s HR recruiterem z jeho zkušeností dále vyplynulo, že kandidáti, kteří se hlásí na danou pracovní pozici, zpravidla nemají všechny hard a soft dovednosti. Proto bylo rozhodnuto o následujícím.

Pro přijetí na stanovenou pracovní pozici je nutné znát a umět všechny zmíněné hard skills, a ze soft skills je třeba mít kompetence chuť učit se, týmový hráč a komunikační dovednosti. Pokud uchazeč nesplňuje tyto zmíněné požadavky, bylo navrženo zamítnutí uchazeče. Pro úspěšný nábor uchazeče je tedy nutná znalost výše zmíněných soft a hard skills.

V případě, že kandidát ovládá všechny zmíněné soft skills, bude se na základě toho odvíjet i jeho finanční ohodnocení. V tomto se práce odkazuje na Hanzelkovou (2013, s. 30), která ve své publikaci uvádí využitelnost kompetenčního modelu právě při výběru pracovníků, hodnocení, odměňování a dalších.

V rámci finančního ohodnocení došlo k návrhu standardní výše fixní mzdy, ke kterému bude přináležet variabilní složka vzhledem k úrovni daných soft skills pracovníka. Finanční mzda jako jeden z hlavních stimulátorů dává zaměstnancům prostor pro zlepšení a práci na svých soft skills v rámci každého měsíce.

Bylo navrženo, aby hodnocení úrovně soft skills probíhalo na základě teoretického základu dle Bláhy a kol. (2013, s. 118) a jejich definice odměňování na základě kompetencí.

Co se týká samotné implementace kompetenčního modelu, došlo k jeho předložení team leaderům, manažerům a vedoucímu jednotky Mobility. Bylo navrženo model implementovat postupně na hodnotících pohovorech, které probíhají na týdenní bázi přidělenými team leadery. Na základě ohodnocení team leaderem pracovníka a jeho vlastního sebehodnocení dojde ke změně finančního ohodnocení vzhledem ke kompetenčnímu modelu. Z důvodů interního charakteru a vzhledem k faktu, že cíl předkládané práce nebyl definován jako rozbor finančního ohodnocení zaměstnanců, se předkládaná práce tímto tématem nebude nadále zabývat. Firma dále neumožnila přístup k datům týkajících se finančního ohodnocení zaměstnanců, proto není rozbor tématu možný.

Na základě interních materiálů jednotky Mobility s názvem Level kompetencí developerů (2021), juniorní pracovníci mají individuální, hodnotící pohovory každý týden se svým team leaderem. Na těchto pohovorech je probírán aktuální status pracovní činnosti, stav vyvíjeného produktu, zpětná vazba ze stran team leadera i zaměstnance, zaměstnancům je umožněno ukázat svůj potenciál vzhledem k řešeným problémům a osobní angažovanost. Hodnotící pohovory probíhají na týdenní bázi a jsou zde účastni pouze zaměstnanec a jeho nadřízený.

V organizační struktuře pak zpětná vazba probíhá ze strany team leaderů k manažerům a ze strany seniorů také přímo k manažerům. Manažeři následně reportují přímo vedoucímu

jednotky. Tento systém reportování a zpětné vazby spojené s hodnocením zaměstnanců byl vyčten z interních materiálů oddělení Mobility s názvem Organizační struktura oddělení (2021).

Pro bližší popsání organizační struktury je nyní nutné vysvětlit rozdíl mezi juniorní a seniorní pracovní pozicí. Náležitosti juniorní pozice Android developera byly popsány v kapitole 3.4.4 Definice kompetenčního modelu juniorního Android developera. Zaměstnanci oddělení Mobility mají k dispozici generalizovaný dokument, který určuje, jaké dovednosti by měl mít juniorní pracovník a jaké by měl mít seniorní pracovník. Tyto materiály jsou jim k dispozici v rámci motivace zaměstnanců – v případě, že se chtějí oficiálně přesunout z jedné kategorie do druhé, je jasně dáno, jaké hard a soft skills musí mít. Tento materiál nebyl použit k tvorbě kompetenčního modelu z důvodu generalizace na různé pozice a chybějícího konkrétního zaměření na pozici junior Android developera. Výzkum tedy proběhl s konkretizací pouze na pracovní pozici Android developera a konkrétní hard a soft skills, které jsou zapotřebí, pro úspěšné konání dané pracovní pozice. Juniorní pozici tedy interní materiály zabývající se kompetencemi obou skupin popisují následovně.

Junior developer zná základní programovací jazyk a jeho vlastnosti, ale některé pokročilé nadstavby mu mohou být neznámé. Zná základní vzory návrhů a má občasné problémy s pokračováním již zaběhlého návrhu. Zná základní automatizované testovací knihovny a nástroje, jejich testovací implementace musí být revidována ze strany seniora na pravidelné bázi. Nepíše kód, který je z bezpečnostních důvodů umožněn psán pouze seniorům. Zná základy systému sestavení platformy a je bez problémů schopen sestavit tzv. branching model (užívá se anglikanismus, je to model, ve kterém developeri sledují změny, které provedli v kódu pro zachování konsekvence a poslední variantu kódu, se kterou pak následně pracují, vysvětleno na základě interních materiálů oddělení Mobility [2021]).

Kompetence týkající týmové komunikace jsou také jasně nastaveny. Juniorní pracovník by měl umět komunikovat na upřímné bázi, proaktivně reportovat výsledky své práce a požádat o pomoc, když je potřeba pro správné splnění zadání. Co se do blíže týká zpětné vazby, juniorní pracovník umí identifikovat slabá místa kódu a proaktivně tato místa vyřešit se seniorním pracovníkem.

Ohledně organizačních dovedností a povědomí jednotlivce vlastního směřování, juniorní pracovník je nezávislý a samostatný, ale potřebuje přesně dané zadání práce. Cíle jeho práce mu jsou jasné, stejně tak je schopen prezentace svých pracovních výsledků. Toto se týkalo pozice juniorního typu, v následujícím textu bude popsána seniorní pozice oddělení Mobility.

Senior umí nastavit a vést kompletní dodávku nových projektů, řídí inovace a pomáhá ostatním členům týmu. Úzce spolupracuje se zákazníky, pomáhá vést projektové standardy a pravidla, která následně prosazuje s vhodnými nástroji. Má na starosti své projekty, které se prolínají napříč různými platformami. Důvěrně zná standardy vzorů a zavádí je do kontextu vzhledem k předcházejícím zkušenostem. Je schopen navrhnout architektury pro menší projekty. Navrhuje optimální sadu testů pro celý projekt a je schopen revidovat testy psané juniornějšími kolegy v týmu. Bez problému je schopen implementovat standardní bezpečnostně citlivé části kódu. Jeho práce na bezpečnostně citlivých kódech je příležitostně revidována seniorními kolegy. Pracuje na rozvoji týmové komunikace a transparentnosti, pomáhá s identifikací potenciálních problémů a je schopen úspěšně vyřešit komplexní situace týkající se týmové spolupráce i problémů v rámci technologií. Je schopen poskytnout konstruktivní feedback na projektové úrovni. Identifikuje a vyřeší problémy v rámci týmové komunikace. Vytváří adekvátní branching model, význam vysvětlen výše v této kapitole, a je mu umožněno ho zveřejnit. Jeho práce nepotřebuje být revidována nikým z pracovníků. Senior vede agilní týmy, je schopen kriticky ohodnotit a prodiskutovat aspekty efektivity vývoje. Je kompetentní

porozumět cílům týmu a obsahu práce k jejich dosažení, prezentuje výsledky týmu. U seniorní pozice navíc přibyla podpora businessu, pod kterou patří schopnost spolupracovat na nabídkách, odhadovat a identifikovat technologické risky a případné příležitosti.

Ve stejných interních materiálech oddělení Mobility (2021), je dále specifikované, že léta zkušeností jsou bez kontextu pouhé číslo a důležitější je, čeho zaměstnanci doposud dosáhli a co se konkrétního naučili. Formální vzdělávání se může lišit v kvalitě, požadavcích a obtížnosti oběma směry. Jejich osnovy mohou být aktuální vzhledem k potřebám trhu, ale také extrémně zastaralé. Je proto opět důležitý kontext, ne akademické tituly, jak je uvedeno ve výše zmíněných interních materiálech (2021).

Nyní došlo k zásadním rozdílům mezi juniorní a seniorní pozicí v oddělení Mobility společnosti XY. Z textu vyplynulo, že dosažení cílů jednotlivce z pozice juniora na seniorní pozici, je třeba sebevzdělávání, neustálý seberozvoj a maximální pokora ze strany zaměstnance.

Na základě podkapitoly 2.3.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců, bylo navrženo hodnocení pracovníků zahrnout do každotýdenních pohovorů s nadřízeným. Dojde ke zrekapitulování jejich hard skills úrovně, ale i soft skills. Zde se předkládaná práce bude odkazovat na Bláhu a kol. (2013, 118) bližší popsané v kapitole 2.3.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců. Implementací modelu v rámci hodnocení zaměstnanců se předkládaná práce bude zabývat v kapitole 3.4.7 Využití kompetenčního modelu za účelem náboru a hodnocení zaměstnanců.

Bylo tedy doporučeno a realizaci seznámení kompetenčního modelu se všemi zaměstnanci oddělení Mobility. Nadřízení byli s modelem seznámení pro hodnocení zaměstnanců vzhledem k interním materiálům Level kompetencí developerů (2021) a kompetenčnímu modelu jako takovému. V roli podřízených byli s modelem seznámení zaměstnanci pro ujasnění motivace, možného kariérního růstu a definování požadavků pro dosažení cíle kariérního růstu.

Jako další došlo k realizaci doporučení seznámit celého HR oddělení recruitmentu s kompetenčním modelem juniorního Android developera. Výběr celého náborového oddělení byl zvolen pro možnou zastupitelnost a delegaci pozic v rámci oddělení v případě odchodu zaměstnance, jeho nemoci či jiných možných událostí.

Implementace tedy proběhla úspěšně a s kompetenčním modelem byli seznámení všichni zainteresovaní pracovníci.

Na základě literární rešerše, která v předkládané práci proběhla v její teoretické části, vyvstává další možná realizovatelná forma implementace kompetenčního modelu. Dle Fišera (2014, s. 142) je v rámci modelu pro individuálního zaměstnance možné umožnit rozvoj jeho kompetencí, které bude moci v budoucnu uplatnit ve prospěch firmy. V následujícím textu tedy dojde k návrhu dalšího možného způsobu implementace kompetenčního modelu ve společnosti XY.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.1 Oddělení HR, mezi činnosti interního HR oddělení patří organizace školení v rámci benefitního systému firmy. Z interních materiálů Akce 2022 (2022) bylo zjištěno, že společnost nenabízí školení v rámci soft skills. Jak již bylo popsáno v dané kapitole, na školení a přednášky bývají najímáni lektori z externích řad ze strany společnosti XY za účelem realizace odborné přednášky či školení. Vzhledem k výše uvedenému došlo k definování další možné využitelnosti vytvořeného kompetenčního modelu, a to možnosti interního vzdělávání, které již ve firmě probíhá v rámci benefitního systému. Implementací modelu se práce bude zabývat v kapitole 3.4.6 Využití kompetenčního modelu za účelem firemního vzdělávání.

Pro kariérní růst zaměstnanců Koubek (2015, s. 259) v kapitole 2.4 Plánování kariérního růstu uvádí mimo jiné i umožnění průběžného formování schopností pracovníků vzhledem



k definovaným potřebám podniku. Jak doplňuje Barták (2021, s. 169), pokud není zjevným i skrytým talentům umožněno rozvíjet se kariérně růst, může dojít k jejich demotivaci až fluktuaci.

Došlo tedy k formulaci návrhu realizace školení zaměřených na soft skills. Vzhledem k tomu, že dané interní akce jsou pro přihlášení k dispozici všem zaměstnancům společnosti, došlo k navržení takových soft skillových témat, která jsou společná pro větší množství pracovních pozic po případném porovnání kompetenčních modelů různých pozic ze strany HR oddělení.

V následující podkapitole dojde ke kalkulaci školení zaměřené na soft skills ze strany navržených externích firem. Interní zdroje nebyly využity vzhledem k oblasti dodávaných IT služeb společnosti, společnost nezaměstnává žádného specialistu na soft skills a proto budou využity externí zdroje. V následující podkapitole proběhne popis podpory firemního vzdělávání, definice aktuálně nabízených benefitů ze strany společnosti a navržení zdokonalení činnosti.

### **3.4.6 Využití kompetenčního modelu za účelem firemního vzdělávání**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, firma XY realizuje školení pro externisty a internisty. Externisty je míněna široká veřejnost a internisty jsou míněni ti, kteří jsou v pracovněprávním vztahu se společností. V následující podkapitole dojde k sumarizaci akcí, které společnost XY realizuje pro své zaměstnance a zhodnocení vzhledem ke kompetenčnímu modelu vytvořenému v kapitole 3.4.4 Definice kompetenčního modelu juniorního Android developera.

Z interních materiálů s názvem Přehled interních akcí pro rok 2021 (2021) bylo zjištěno, že mezi výčet nabízených akcí a školení lze zařadit projektový management, hard skillově zaměřená školení, přednášky zaměřené na životní styl a další. Za rok 2021 proběhly 4 školení na projektový management, Scrum a jinou metodologii, 25 hard skillově zaměřených školení a 54 jiných přednášek. Neproběhla žádná přednáška ani školení orientované na soft skills, dle interních materiálů s názvem Přehled interních akcí za rok 2021 (2021). Společnost XY souhlasila s náhledem seznamu akcí letošního roku z materiálu Akce 2022 (2022), který je uveden v příloze 5 .

Akce se konají na měsíční bázi a jsou vypisovány pracovníky interního HR oddělení na základě poptávky ze strany zaměstnanců. Ve firmě nejsou vypisovány dotazníky a jiná šetření, ale komunikace probíhá přímo mezi zaměstnanci a HR pracovníky na neformální úrovni. Interní akce školí a přednášejí zpravidla interní zaměstnanci, v závislosti na daném odvětví školení a expertize. Pokud je téma specifické od podnikatelského sektoru firmy XY, dochází k poptání externích školitelů pracovníky HR oddělení. Interní zaměstnanci v lektorské roli mají čas, který stráví na přípravě školení, proplacený firmou. Ze strany HR oddělení vždy proběhne průzkum kapacity lektora a následné oslovení s návrhem realizací akce. Školení a akce jsou ve všech případech omezeny pro určité množství uchazečů. Na akce a školení se mohou přihlásit všichni zaměstnanci, v případě, že splňují znalostní požadavky pro absolvování konkrétního školení. Akce se konají vždy mimo pracovní dobu zaměstnanců a je k nim přístupováno v rámci benefitního systému.

Před poptávkou školitelů dojde k definici požadavků a cílů školení, sestavení budgetu a definici očekávání. Po realizaci školení či akce dojde ke zpětné vazby ze strany internistů směrem k HR oddělení, které s ní následně pracuje a zjišťuje, zdali došlo k naplnění požadavků a zvažuje případné náměty pro další realizaci.

Z interních materiálů bylo tedy zjištěno, že nedochází k realizaci žádných školení a akcí zaměřených na soft skills, ani na technologie prolínajících se s oddělením Mobility. Vzhledem

ke kompetenčnímu modelu sestaveného v předkládané práci bylo zjištěno, že soft kompetence, které je třeba, aby juniorní zaměstnanci měli, jsou komunikační dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, týmová spolupráce a emocionální stabilita.

K výběru a následně kalkulaci školení bude následně přistupováno pouze z pohledu oddělení Mobility a pracovní pozice junior Android developera pro udržení relevantnosti předkládané práce. Dále také došlo k identifikaci existujících kompetenčních modelů juniorních pozic jiných oddělení, ve kterých figurovaly podobné kompetence, jako u pracovní pozice junior Android developera. Proto je návrh doporučení relevantní i pro zaměstnance na jiných pracovních pozicích. Dále z daných interních materiálů vyplynulo, že pro absolvování školení zaměřených na hard skills bývají vypisovány školení pro začátečníky, ale i pokročilé, u kterých jsou vyžadovány znalosti v daném oboru školení.

Pro výběr dodavatele následně dojde ke komparaci vzhledem k ceně za provedené školení, kvalitě a existujícím recenzím za školitele či platformu nabízející školení. Firma odsouhlasila možnost školení onsite na pracovišti, ale i online skrze interní komunikační platformu Microsoft Teams. Dále byl ze strany firmy definován požadavek pro uchování školení formou nahrávky a uložení na firemní účet na sociální platformě YouTube. Nahrávka dle požadavků bude uložena a bude k dispozici pouze interním zaměstnancům a tedy nebude k dispozici třetím, nezajímavým stranám. Z požadavků firmy dále vyplynulo, že v případě online nabídky školení bude nabídnuto všem zaměstnancům firmy ve více pobočkách České republiky a v případě pouze možnosti školení na pracovišti bude nabídnuto pouze zaměstnancům pracujícím v lokalitě hlavního města Prahy.

Jako první dodavatel byl vybrán kouč, který se na svých webových stránkách profiluje jako lektor měkkých dovedností. Nadále bude popisován jako dodavatel 1. V nabídce na webových stránkách jsou dohledatelné následující okruhy dovedností - organizace času, strategická rozhodnutí, syndrom vyhoření, work-life balance, delegování, vedení lidí a komunikace, práce s emocemi a motivace týmu. Školení je možné provést na pracovišti i online, protože dodavatel 1 má v portfoliu školení v Praze. Po personifikovaném oslovení dodavatele 1 s žádostí o cenovou nabídku bylo dodavatelem nabídnuto jednorázové školení o délce osmi hodinového školení rozloženého do čtyř dnů za 3800,- Kč za jednoho zaměstnance. Personifikovaná poptávka proběhla čistě s žádostí o nacenění rozvoje soft skills v rámci školení realizované dodavatelem 1, které vyplynuly z kompetenčního modelu junior Android developera. Celkové náklady byly vyčísleny na 38000,- Kč v případě online školení. Pokud by firma preferovala, aby lektor přijel osobně na pražskou pobočku, jednalo by se o 40000,- Kč vzhledem k nákladům na cestu lektora. Konkrétně byly dodavatelem 1 nabídnuty pouze školení na organizaci času a práce s emocemi, vzhledem k požadovaným kompetencím modelu. Pokud by firma měla zájem o oba druhy školení, jednalo by se o 76000,- Kč v případě online formy a 80000,- Kč v případě formy školení na pracovišti.

Jako druhá externí firma byl vybrán dodavatel 2, který se profiluje jako firma zabývající se inovativním vzděláváním a poradenstvím. Na svých webových stránkách dodavatel 2 nabízí školení na komunikační dovednosti zahrnující efektivní komunikaci ve firmě, asertivitu v praxi, řešení konfliktů, vyjednávání nejen pro manažery, umění přesvědčit – strategie argumentace a prezentační dovednosti. Druhá nabídka se týká osobnostního rozvoje a zaměření na úspěšné jednání s lidmi, time management, stress management, work-life balance, self management, emoční inteligenci a její využití v pracovním prostředí, zvládání emocí v náročných situacích a zvyšování psychické odolnosti. Ceny nabízených školení nejsou zveřejněny na webových stránkách dodavatele. Došlo k oslovení dodavatele s konkrétní poptávkou a došlo ke kalkulaci školení okruhu komunikačních dovedností za celkem 26000,- Kč pro 10 zúčastněných. Možnost realizace školení byla nabídnuta pouze na pracovišti. K finální sumě bude třeba přičíst

náklady na jízdu lektora a jeho čas strávený na cestě, které nebyly v nabídce uvedeny. Druhá personifikovaná nabídka ze strany dodavatele 2 byla na osobnostní rozvoj. Toto dané školení by bylo rozděleno do dvou částí a trvání jedné části bylo nabídnuto po dobu tří hodin. Kalkulace školící akce na osobnostní rozvoj byla vyčíslena celkem na 24000,- Kč v případě realizace na pražské pobočce.

Třetí poptaná externí firma nabízí kurzy zvládnutí konfliktů a komunikační dovednosti. Jednorázové školení komunikačních dovedností dodavatel nabízí za 4990,- Kč bez DPH a kurz na zvládnutí konfliktů konající se také jednorázově nabízí za 5900,- Kč bez DPH. Tyto ceny jsou určeny za školení pro jednoho člověka. Tento dodavatel 3 dále však nabízí i kurzy na míru pro firmy. Po poptání dodavatele s požadavky firmy byla nabídnuta školení zaměřující se na komunikační dovednosti, jejichž cena pro 10 účastníků byla stanovena na 3800,- Kč za jednoho účastníka, tedy 38000,- Kč celkem.

Všichni tři dodavatelé byli zvoleni na základě nejbližší podobnosti nabízených kurzů vzhledem k požadavkům firmy XY. Dodavatelé jsou zároveň největšími a nejznámějšími na českém trhu v oblasti vzdělávání a byli zvoleni na základě kladných recenzí zveřejněných na jejich webových stránkách.

Z těchto personifikovaných nabídek došlo k formulaci doporučení pro využití služeb dodavatele 2 vzhledem k podobnosti požadovaných kurzů a nízké ceny. Došlo k předložení návrhu firmě XY pro případné kontaktování dodavatelů a využití jejich nabízených služeb. Nabídky jednotlivých dodavatelů bohužel nebudou přiloženy v přílohách práce pro zachování anonymity firem.

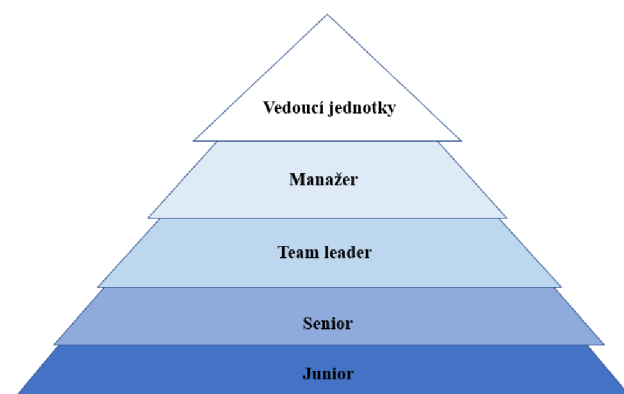
Nyní byla formulována doporučení souvisejících vzdělávání a kompetenčního modelu. Došlo k definování požadavku pro zařazení soft skillových školení do benefitního systému firmy, vzhledem k existenci školení a akcí na rozvoj hard skills a přednášky zabývající se životním stylem. Na základě dat získaných z již existujícího kompetenčního modelu byly poptány dané soft kompetence, které jsou blíže zmíněny v kapitole 3.4.4 Definice kompetenčního modelu juniorního Android developera. Vzhledem k těmto definovaným soft skills došlo k oslovení tří dodavatelů a poptání personifikovaného školení vzhledem k požadavkům firmy a jejího kompetenčního modelu pro danou pozici.

Soft skills kompetenčního modelu junior Android developera byly porovnány s existujícími kompetenčními modely u jiných pracovních pozic společnosti, a bylo zjištěno, že kompetence mezi sebou velmi úzce souvisejí. Proto byla formulována možnost využití daného školení pro všechny zaměstnance společnosti XY. Získaná data byla předána HR oddělení, které zastřešuje výběr školení a jeho následné směřování.

Druhou možnou variantou využití kompetenčního modelu za účelem vzdělávání, je plánování kariérního růstu. Zde je položen teoretický základ v kapitole 2.4 s názvem Plánování kariérního růstu. V kapitole došlo k definici kariérního plánu Koubkem (2015, s.119) a Armstrongem (2015, s. 327), kteří se shodují v souvislosti kariérního růstu pracovníka a úrovně kompetencí a dalšími faktory.

Ze strany firmy došlo k formulaci požadavku pro vytvoření kariérního plánu zaměstnancům na pozici juniorního Android developera. Nyní bude práce vycházet z vytvořeného kompetenčního modelu a z interních materiálů Level kompetencí developerů (2021). Nyní bude zobrazena hierarchie v týmu jednotky Mobility.

Obrázek 3 Hierarchie jednotky Mobility



Zdroj: vlastní zpracování organigramu dle interních materiálů Level kompetencí developerů (2021)

Z organigramu je zřetelná hierarchie týmu Mobility. Předkládaná práce se zabývá juniorní pozicí Android developera, která logicky spadá do dolní části organigramu. V materiálech Level kompetencí developerů (2021) je sepsán rozdíl mezi juniorskou a seniorskou pozicí v rámci soft a hard kompetencí. Z toho je zjištěné, na kterých kompetencích by měli zaměstnanci na juniorních pozicích pracovat a po dosažení jaké úrovně kompetencí je možný posun do seniorské role.

Po porovnání kompetenčního modelu juniorské pozice s materiály Level kompetencí developerů (2021) vyplynulo, že pro kariérní posun do seniorské pozice musí junior setrvat alespoň po dobu 2 let v roli juniora. Tento požadavek je firmou striktně nastaven. Dále bylo zjištěno, že senior zná podrobněji programovací jazyk v porovnání s pracovníkem na juniorní pozici. Seniorní pracovník by měl znát řazení kódu a měl by být schopen vést „Code review“, vysvětleno v textu výše. Seniorní zaměstnanec je dále schopen kontrolovat juniorní pracovníky a hledat možné chyby. Co se soft skills týká, senior by navíc měl umět jednat se zákazníkem, měl by mít prozákaznický přístup, měl by být schopen komunikovat v rámci interního týmu, to znamená s ostatními členy, se kterými na přímo nespolupracuje, např. business analytiku, projektovými manažery a dalšími. Dále by v seniorských rolích měli mít vyjednávací schopnosti a samozřejmě je důležitá schopnost přijímat zpětnou vazbu na zákaznické úrovni a týmová spolupráce. Od tohoto se nadále odvíjí i výše finanční odměny, která však nebyla předmětem výzkumu předkládané práce.

Tento text vznikl jako podklad pro možný vznik kariérního plánu, kterým se však tato předkládaná práce nebude nadále věnovat. Návrh vzešel z komparace kompetenčního modelu a existujících materiálů pro rozvoj developerů, proto je vzhledem k tématu práce relevantní.

Pro využití kompetenčního modelu pro firemní vzdělávání tedy byla formulována doporučení výše. Nyní se předkládaná práce bude zabývat využitím kompetenčního modelu během procesu nábory a hodnocení kandidátů.

### 3.4.7 Využití kompetenčního modelu za účelem nábory a hodnocení zaměstnanců

V této podkapitole dojde k formulaci možností využití vytvořeného kompetenčního modelu juniorní pozice Android developera za účelem nábory zaměstnanců.

Situace před vytvořením kompetenčního modelu byla taková, že komunikace o ideálním kandidátovi ze strany vedoucího jednotky Mobility směrem k HR recruiterovi probíhala cíleně sdělením požadavků pro pozici, ujasnění všech hard skills, které musí kandidát mít vzhledem

ke konkrétnímu projektu a definicí soft skills na neformální bázi. Docházelo tak k plýtvání času zúčastněných a možným dezinformacím. Po vytvoření kompetenčního modelu, který byl jako požadavek definován ze strany firmy, bylo navrženo jeho využití při náboru. Pro juniorní pozice Android developera je tedy zapotřebí hledat takové kandidáty, kteří splňují dané kompetenční požadavky modelu.

Výběrové řízení probíhá následovně. V případě aktivního oslovování je kandidát na základě informací uvedených na jeho profilu osloven na profesních sítích k tomuto účelu určených. Pokud je kandidát otevřen novým možnostem změny kariéry, vchází do komunikace s recruiterem a tím i do výběrového řízení. Po zadání GDPR souhlasu a získání profesního životopisu je kontaktován HR recruiterem, se kterým provede první kolo pohovoru. V prvním kole pohovoru je kandidátovi představen projekt, na kterém bude pracovat, jeho odvětví a cíle, benefiční systém firmy, mezi něž spadají např. příspěvky na stravné, sick days, počet dnů dovolené, kurzy cizích jazyků a mimo jiné i vzdělávací akce, které byly popsány v předcházející kapitole.

Následně, pokud jsou požadavky kandidáta a firmy navzájem přijatelné pro oba subjekty, kandidát je požádán o vytvoření testovací aplikace na základě zadání. Jak již bylo řečeno ve výsledcích na základě kvalitativního rozhovoru s HR recruiterem, nepředpokládá se dokonale vytvořená aplikace, ale dochází k ohodnocení, zda-li použité komponenty nejsou zastaralé a po odborné expertize dochází k ověření úrovně dalších hard skills uchazeče.

Na druhém kole pohovoru jsou účastníky team leader, manažer či případně vedoucí jednotky, nebo, v případě juniorních kandidátů, seniorní zaměstnanec, který bude mít kandidáta na starosti. Pohovoru je také přítomen HR recruiter. V této části výběrového řízení dochází k technické diskusi nad vyrobeným prototypem aplikace ze strany uchazeče. V případě čistě juniorního kandidáta, který je motivovaný, ale nepřišel doposud s technologiemi do kontaktu, je hodnocen na základě soft skills. Následně dochází k alokovaní na projekt, pro který je kandidát vhodný a který je oficiálně neobsazen.

Pokud je kandidát ohodnocen kladně ze strany firmy, je mu dána pracovní nabídka HR recruiterem, která vzniká na základě finančního budgetu oddělení, požadavků kandidáta a smluvených podmínek během výběrového řízení. V případě, že kandidát nabídku přijímá, HR recruiter s ním zařizuje podpis pracovní smlouvy, vybavení technikou, zdravotní prohlídku u závodního lékaře a další administrativní záležitosti. Pokud kandidát nabídku odmítne, cílem recruitera je zanechat dobrý dojem v rámci výběrového řízení a udržet s kandidátem dobré vztahy pro možnou budoucí spolupráci.

Jako slabina výběrového řízení byla firmou XY formulována část ohledně hodnocení soft skills. Vzhledem k teoretickému popisu, viz kapitola 2.1.2 Průcha a Veteška (2014, s. 254) a Balcar a Knob (2016, s. 5), i firma XY se přiklonila k tomu, že soft skills jsou špatně měřitelné a vznikl tak požadavek ze strany firmy pro vylepšení dané části procesu náboru. Doposud nábor probíhal jen na základě pocitu zúčastněných a měkké dovednosti nebyly nijak evaluovány a analyzovány. Hard skills potřebné pro danou pracovní pozici jsou ve většině případů testovány během vypracování testovací aplikace, jak bylo zmíněno v textu výše.

Jako vhodná varianta z teoretické části práce vyplynula možnost využití osobnostních dotazníků. Managementu oddělení Mobility byly předloženy možnosti plynoucí z podkapitoly 2.3.3 Osobnostní dotazníky, a po konzultaci s HR oddělením recruitmentu byl k nacenění vybrán Bochumský dotazník. Požadavek byl definován vzhledem k tomu, že soft skills mohou být měřeny na základě sympatií daného zaměstnance a vztahem, který mezi sebou s nadřízeným mají, a proto bude následně využit jak během procesu náboru, tak i v rámci hodnocení zaměstnanců v rámci organigramu výše zmíněného.

Jako o první variantě možného využití osobnostních dotazníků bude hovořeno v rámci procesu nábory. Jak bylo zmíněno v úvodu předkládané práce, situace ve firmě XY před začátkem výzkumu byla taková, že docházelo k nábory takových uchazečů, kteří byli nekvalitní a nespĺňovali požadavky firmy. Tyto požadavky byly během pohovoru zkresleny kandidátem a nebyly tedy takové, jako bylo z pohovoru patrné. Výsledek nábory byla tedy oboustranná nespokojenost ze stran kandidátů i firmy, brzké ukončení jejich pracovního poměru a tedy i fluktuace zaměstnanců.

Proto došlo k vytvoření kompetenčního modelu, pro ujasnění očekávaných kompetencí pro pozici junior Android developera. Nyní došlo k formulaci doporučení zdali soft skills, které jsou dle literatury špatně měřitelné, uchazeči skutečně mají a na jaké úrovni. Cílem tohoto doporučení je snížení času, nákladů a finančních prostředků zahrnutých do adaptace zaměstnance a celkového náboryvého procesu.

Nyní dojde k finančnímu nacenění z pohledu tří externích firem, kteří nabízí osobnostní dotazníky. Návrhy budou posléze předloženy firmě pro možnou realizaci. Dotazníky jsou ve všech případech nabízeny externími firmami zabývajícími se poradenstvím v oblasti psychodiagnostiky.

Jako první byla vybrána společnost Hogrefe - Testcentrum s.r.o., která nabízí širokou škálu psychodiagnostických metod na mezinárodní úrovni. Společnost Hogrefe na svých webových stránkách nabízí Bochumský osobnostní dotazník, neboli inventář profesních charakteristik osobnosti. V portfoliu nabídky firmy jsou dále dohledatelné např. testy pozornosti, psychologická diagnostika založená na behaviorálních projevech a další.

Jednorázové vyplnění 20 kusů papírových dotazníků spolu s vyhodnocujícími listy, testovacími profily a skórovací šablony, vychází na 1850,- Kč s DPH a jsou společností nabízeny jako testovací sada. V testovací sadě je navíc příručka pro správné vyhodnocení dotazníku. V dalších případech pak samostatných 20 kusů dotazníků vychází na 470,- Kč. Předpokládaná doba vyplňování dotazníku je dle zdroje stanovena na maximálně 40 minut.

Druhá možnost, která byla nabídnuta firmě XY byla využití Hoganova osobnostního dotazníku zaměřujícího se na profesní diagnostiku. Hoganův osobnostní dotazník je zmíněn v kapitole 2.3.3 Osobnostní dotazníky jako profilový dotazník, jehož cílem je popis profilu uchazeče a charakteristiky jeho osobnosti a je uveden jako podkategorie kariérového kompasu.

Hoganova profesní diagnostika je složena ze 3 částí - první je Hoganův osobnostní dotazník, který dle webových stránek dodavatele s názvem Spolupráce.cz měří vlastnosti osobnosti na sedmi škálách - stabilita, sebeprosazování, sociabilita, kooperaci, učení, systematická a zvědavost.

Druhou částí tvořící diagnostiku je rozvojový test, který dle stránek ukazuje nežádoucí vzorce chování objevující se při náročných situacích. Jak dále uvádí webové stránky, diagnostika slouží jako podklad pro případné koučování a individuální rozvoj.

Třetí a poslední část Hoganovy profesní diagnostiky je inventář motivů, hodnot a preferencí, který dle informací na webu firmy definuje, jaké pracovní prostředí bude jedince motivovat.

Celá diagnostika trvá 1 hodinu a finální cena po personifikované poptávce je 1600,- Kč bez DPH. V případě zájmu je ze strany firmy možná realizace odborné interpretace výsledků, která stojí 2500,- Kč. Cena je finální vždy za jedno testování.

Tyto dva osobnostní dotazníky byly vybrány na základě literární rešerše předkládané práce a po konzultaci s HR oddělením recruitmentu. Dvě nabídky byly představeny firmě, která s nimi bude nadále pracovat a v budoucnu se rozhodne, kterou variantu bude využívat.

Na základě doporučení dotazníků byl formulován cíl jejich využití během náborového procesu. Doporučení bylo formulováno pro měření úrovně soft skills kandidátů během náborového procesu a ujištění, s jakými dovednostmi bude v oddělení nadále pracováno. Vzhledem k faktu, že je doporučení formulováno pro náborový proces, došlo k návrhu zařazení dotazníků do druhého kola přijímacího řízení. Kandidát tedy vytvoří aplikaci, která je nadále diskutována v rámci technického pohovoru. Posléze, co technická část pohovoru skončí, v místnosti nebo online zůstane pouze kandidát a HR recruiter, kdy je kandidátovi předložen dotazník. Návrhy pro evaluaci vyplněných dotazníků byly formulovány. Realizace během druhého kola přijímacího řízení byla vybrána proto, že ze zkušenosti HR recruitera přes první kolo přejde zhruba 50 % kandidátů a druhé kolo výběrového řízení úspěšně zvládnou 4 kandidáti, viz kvalitativní rozhovor s HR recruiterem v příloze 2. Následně je možné výsledky osobnostního dotazníku porovnat se soft skills požadavky kompetenčního modelu.

V předcházejícím textu byla definována první možná varianta implementace modelu pozice Android developera do náborového procesu. Nyní dojde k formulaci druhé možné varianty využití, a to právě v procesu hodnocení zaměstnanců.

Jak již bylo v předkládané práci řečeno, hodnocení pracovníka probíhá individuálně na týdenní bázi s jeho team leaderem. Team leaderi mají následně pohovory s manažeri a manažeri mají hodnotící pohovory s vedoucím jednotky. Na pohovorech je reportován status činnosti, aktuální stav vyvíjeného produktu a další v práci již zmíněné součásti zpětné vazby.

Kompetenční model bylo navrženo k užívání i během zpětné vazby. Pro zjednodušení bude popisován vztah mezi juniorním pracovníkem a jeho team leaderem. Jednou týdně do pravidelné zpětné vazby bylo navrženo přidání oblasti soft skills. Zaměstnanec bude mít prostor k reportingu jeho činnosti mimo práci a rozvoje jeho dovedností. Dále tak vznikne prostor pro diskusi absolvovaných školicích kurzů v rámci firmy, implementace modelu blíže popsána v kapitole 3.4.6 Využití kompetenčního modelu za účelem firemního vzdělávání.

Aby zaměstnanci na juniorních pozicích mohli kariérně růst, došlo k formulaci doporučení i evaluace jejich hard skills. Během již definovaného náborového procesu dochází k tvorbě prototypu testovací aplikace kandidátem, na základě které mimo jiné proběhne identifikace jeho hard skills. Bylo navrženo, aby byl zaměstnanec požádán o znovuvytvoření prototypové aplikace po dvou letech pracovní činnosti na juniorské pozici, pro případný kariérní růst do seniorské pozice. Aplikace bude opět ohodnocena příslušnými osobami.

Proběhla formulace návrhu, aby na roční bázi byla zaměstnanci nabídnuta možnost znovu absolvování osobnostního otazníku dle výběru firmy, a to pro zjištění, jakým způsobem probíhá jeho rozvoj a zdali je vhodný kandidát pro kariérní posun na seniorskou pozici a tedy nárůst finanční odměny. I zde se předkládaná práce může opřít o literární rešerši proběhlé v teoretické práci, kde Bláha a kol. (2013, s. 118) tvrdí, že odměňování je vhodné realizovat i na základě definování úrovně kompetencí, při kterém může dojít k usnadnění kariérního rozvoje, povzbuzení kompetenčního rozvoje a další. Bělohávek (2017, s. 69) na druhou stranu o hodnotících pohovorech uvádí jejich častou existenci založenou na kompetencích, kdy dochází k hodnocení kvality práce hodnoceného, odpovědnosti, týmové spolupráce a další možné kompetence. Zde Bělohávek dodává smysluplnost postavení škály úrovně pracovní činnosti pro větší objektivitu.

Na základě toho došlo k formulaci doporučení ohledně sestavení kariérního plánu pro rozvoj soft skills, kterým se však tato předkládaná práce v širokém měřítku nebude nadále zabírat.

V následující podkapitole proběhne sumarizace formulovaných doporučení pro společnost XY.

### 3.4.8 Doporučení

V textu níže dojde k formulování doporučení a výsledků výzkumu provedeného v předkládané práci.

V předkládané práci na základě výzkumu došlo k sestavení kompetenčního modelu junior Android developera. K vybrání daných kompetencí modelu došlo na základě čtyř částí výzkumu. První část proběhla v kvalitativním rozhovoru s HR recruiterem, kde byly nastíněny nejdůležitější hard i soft skills. Následně došlo k sestavení seznamu na základě teoretické části práce, který byl předložen skupině zaměstnancům na vedoucích pozicích společnosti XY. Výběr se seznamu kompetencí tvořil druhou část výzkumu. Třetí část proběhla za pomoci kvantitativního dotazování, kdy byli zaměstnanci různých pozic tázáni na důležitost kompetencí pro pracovní činnost a zvolení hard skills. Poslední čtvrtá část výzkumu byla provedena na základě výzkumů předchozího kvantitativního dotazování, kdy byla skupina vedoucích zaměstnanců požádána o zhodnocení výsledků a došlo k ujasnění kompetencí kompetenčního modelu.

Z posledního rozhovoru vyplynuly jako důležité kompetence pro konání pracovní činnosti junior Android developera ze soft skills následující: komunikační dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, týmová spolupráce a emocionální stabilita a z hard skills: Kotlin, Unit a integrační testy, Android Jetpack, MVVM a Clean Architecture.

Nejprve tedy bylo společnosti XY doporučeno vytvořit kompetenční model pro konkrétní juniorskou pracovní pozici, vzhledem k časté fluktuaci juniorních zaměstnanců dané pozice a nekvalitně vybíraných z pohledu soft skills. Model byl doporučen a následně vypracován v předkládané práci na základě výzkumu. Došlo k sestavení modelu o následujících kompetencích:

- soft kompetence: komunikační dovednosti, proaktivní přístup, chuť učit se, kritické myšlení, práce se zpětnou vazbou, flexibilita, týmová spolupráce a emocionální stabilita;
- hard kompetence: Kotlin, Unit a integrační testy, Android Jetpack, MVVM a Clean Architecture.

V této formě bylo doporučeno používání modelu za účely náboru, hodnocení a vzdělávání pracovníků na základě proběhlého výzkumu.

Co se týká implementace kompetenčního modelu, byl rozdělen do dvou možností – první možností byla implementace do systému vzdělávání a za druhou možnost lze považovat implementaci do procesů náboru a hodnocení zaměstnanců. Mimo jiné byla v práci zmíněna možnost implementace modelu do odměňovacího systému firmy.

Model tedy bylo navrženo seznámit se všemi zaměstnanci zmíněného oddělení Mobility za účelem ujasnění možné motivace, kariérního růstu a definování požadavků pro dosažení kariérního růstu. V tomto doporučení se týkalo především zaměstnanců na juniorních pozicích všech pozic pro ujasnění možného kariérního růstu v rámci soft skills. Dále se zaměstnanci mohou inspirovat v interních materiálech Level kompetencí developerů (2021), kde jsou popsány rozdíly mezi zaměstnanci na juniorních a seniorních pozicích z hlediska hard a soft skills.



Ohledně vzdělávacích aktivit firmy, v souvislosti s kompetenčním modelem bylo doporučeno zařazení soft skillových školení do interního plánu vzdělávacích akcí, který je zaměstnancům k dispozici zdarma v rámci benefičního systému firmy. Ta se týkají všech zaměstnanců firmy, nejen pracovníků konkrétního oddělení. Dále bylo navrženo zařadit téma související s jednotkou Mobility do hard skillových školení realizovaných firmou. V předkládané práci byli navrženi tři externí dodavatelé se záměrem na soft skillová školení, jejich personifikované oslovení a kalkulace.

Během definování druhé možnosti implementace do náboru a hodnocení pracovníků, bylo navrženo následující. Uchazečům, kteří projdou prvním kolem a vytvoří prototyp požadované aplikace, by v druhém kole pohovoru byl dán k vyplnění osobnostní dotazník, který určí úroveň jejich soft skills a ověří tak plánovaný obraz o kandidátovi. Došlo ke kalkulaci dvou dotazníků, a tato data byla předložena firmě k realizaci.

Osobnostní dotazníky byly navrženy k využití během procesu hodnocení zaměstnanců. Tento proces probíhá na týdenní bázi s nadřazeným pracovníkem. Bylo navrženo, aby dotazník byl k dispozici jednou ročně pro každého pracovníka pro ověření, zdali se jeho soft skills změnilo a vytvořily prostor pro kariérní růst. Toto doporučení bylo formulováno na základě faktu, že každý nadřazený může podřízené hodnotit subjektivně a dle vzájemných sympatií.

V poslední kapitole dojde k definování závěrů, které vyplynuly z výzkumu.

## 4 Závěr

Předkládaná práce se zabírala tematikou kompetenčního modelu a jeho spojení se světem IT. Jak již bylo řečeno, aktuální trh po pandemii Covidu-19 nabízí velké množství motivovaných uchazečů o juniorní pozice, ale nástroj pro jejich selekci na dobré uchazeče a špatné, alespoň ve společnosti XY neexistoval. Velké množství kandidátů se tedy hlásí na juniorní pozice, kurzy a školy z důvodu rekvalifikace, změny oboru pracovního působení a vyšší vidiny finanční odměny.

Cíl předkládané práce byl stanoven jako vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Android Developera ve společnosti XY. Dílčím cílem bylo navržení jeho možné implementace. Práce byla rozložena na část teoretickou, metodiku, analytickou a následně, na základě provedeného výzkumu, došlo k formulaci doporučení.

Teoretická část práce byla věnována literární rešerši aktuálních zdrojů čerpaných primárně z Národní knihovny v Praze a sekundárně z Knihovny Jana Drdy v Příbrami. V této části práce došlo k popisu pojmů kompetence z několika zdrojů, pojmu dělení kompetencí a jejich varianty, rozdělení kompetencí na soft a hard skills, kde došlo k výčtu konkrétních soft skills, ze kterých bylo následně čerpáno v analytické části práce. Následně došlo k určení definice mezi juniorem a seniorem, kdy byla určena hranice mezi těmito dvěma úrovněmi z pohledu jednotlivých autorů. V neposlední řadě došlo k propojení kompetencí s náborovým procesem zaměstnanců. V tomto případě byly vybrány záměrně takové tituly, které uvádějí obecnou existenci kompetencí a nerozdělují je na měkké a tvrdé.

V předkládané práci následně došlo k definici pojmu kompetenční model z teoretického hlediska, způsobech jeho tvorby, hodnocení jednotlivých úrovní modelu a další. Dále došlo k seznámení čtenáře s pojmem osobnostní dotazník, definici jeho užití a aplikovatelných možností.

Literární rešerše ukázala pohled na danou problematiku z čistě teoretického hlediska, ale byli zde využity i příklady autorů z praxe.

Analytická část předkládané práce nejprve představila společnost XY. Její název z interních důvodů bohužel nebyl umožněn a v představení firmy bylo nutné zkreslit data pro zachování anonymity společnosti. Společnost byla představena na základě dat získaných z výroční zprávy a oficiálních stránek společnosti.

Následně bylo představeno oddělení Mobility, jeho činnost a jako jeho cílový produkt byly definovány mobilní aplikace, na kterých pracuje v rámci developmentu, business analýzy, projekt managementu, DevOps a dalších kolem 170 zaměstnanců. Byl popsán tým Mobility a specifikováno pracovní prostředí společnosti.

Na dalších stranách došlo k popisu aktivit HR oddělení, které je rozděleno na oddělení interní a recruitment. Došlo k přesnému popsání aktivit uvnitř obou oddělení a definování jejich spojitosti s oddělením Mobility, kterým se celá předkládaná práce zabývala.

V podkapitole došlo k rozebrání jedné z činností HR oddělení recruitmentu, a tím je firemní vzdělávání. Bylo definováno, jakým způsobem dochází ke vzdělávání zaměstnanců v rámci firemního benefitního systému. Na základě interních materiálů bylo zjištěno, že doposud neproběhlo žádné školení na téma spojené s oddělením Mobility.

Následně byl definován požadavek ze strany firmy k vytvoření kompetenčního modelu na základě vysoké fluktuace zaměstnanců a špatný osobnostní výběr kandidátů, jejichž soft skills nebyly na takové úrovni, jaké tvrdili během přijímacích pohovorů.

Proto byl sestaven kompetenční model na základě výzkumu, který obsahoval kvalitativní rozhovor s HR recruiterem, který čtenáře seznámil s pozadím činností oddělení, hard skills, které jsou potřeba k plnění pracovní činnosti na základě zkušenosti recruitera a jeho názor na důležitost kompetenčního modelu. Došlo ke zvolení recruitera proto, že právě on je v roli jednatele první, kdo přijde do kontaktu s uchazečem a jehož náplň pracovní činnosti je právě výběr kandidátů. Z toho tedy vyplynula detailní znalost pracovní činnosti celého oddělení Mobility.

Následně byl sestaven seznam soft kompetencí z teoretické části předkládané práce. O vybraní osm soft skills byli požádáni manažeři, team leaderi a vedoucí jednotky spolu s HR recruiterem. Z toho byly vybrány kompetence, které byly následně použity v dotazníkovém šetření. Po konzultaci s vedoucím jednotky Mobility bylo rozhodnuto o přidání dvou kompetencí na základě již proběhlého výzkumu pro IT společnost s podobným polem působnosti. Tento zmíněný průzkum byl proveden konkrétní konzultační společností podnikající na českém trhu.

Na základě dvou předešlých výzkumů došlo k sestavení otázek, které se zabývali hard skills kandidátů, jejich soft skills a vyjádření názorů k případné existenci kompetenčního modelu a kariérového plánu. Kvantitativní výzkum v zásadě potvrdil jeho první kvalitativní část.

Čtvrtou a poslední částí výzkumu byl provedený brainstorming se skupinou manažerů, team leaderů a s vedoucím jednotky o výsledcích kvantitativního dotazování. Těmito zaměstnanci byly vybrány kompetence, které byly následně využity v kompetenčním modelu. Výběr se shoduje s výsledky relativní četnosti, která byla vypočítána z výsledků výzkumu a jeho absolutní četnosti. Zároveň došlo k určení minimálních potřebných kompetencí pro vstoupení do jednání v náborovém procesu kandidáta.

Vzhledem k již vytvořenému kompetenčnímu modelu pak vznikl prostor pro jeho možnou implementaci. Byly tedy formulovány následující doporučení pro možnou implementaci modelu.

Jako první byl formulován návrh k využití za účely vzdělávání internistů ve společnosti XY. Jak bylo definováno v předchozích kapitolách, společnost interně vzdělává své zaměstnance v hard skills a jiných mimočasových tématech. Lektori zpravidla bývají vybíráni firmou interně, ale i externě z řad dodavatelů. Byla navržena organizace akcí zaměřených na soft skills, proběhl nezávislý výběr tří dodavatelů a kalkulace jejich nabízených služeb po personifikované poptávce. Došlo ke zvolení externistů, protože vzhledem k odvětví činnosti firmy se zde nenachází žádný odborník, který by mohl školit soft skills. Výsledky průzkumu byly předloženy společnosti pro případnou realizaci dalších kroků.

Jako druhý podnět pro možnou implementaci byly procesy náboru a hodnocení zaměstnanců. Co se týká náborového procesu, došlo k formulaci návrhu využití kompetenčního modelu pro hledání kandidátů, kteří následně vstupují do jednání. Během druhého kola pohovoru po té, co kandidáti vytvoří testovací aplikaci, bylo navrženo užití osobnostních dotazníků pro potvrzení soft skills kandidátů. Došlo ke kalkulaci dvou možností dotazníků a návrhu jejich užití v náborovém procesu.

Co se týká procesu hodnocení zaměstnanců, pravidelné pohovory se konají jednou týdně, vždy s nadřízeným pracovníka a dochází zde k evaluaci jeho práce, seznámení s aktuálním stavem produktu a další. Bylo navrženo umožnění pracovníkovi alespoň jednou ročně znovuabsolvovat osobnostní dotazník v závislosti na úrovni rozvoje svých soft skills. Stejně tak došlo k formulaci doporučení pro znovuvytvoření testovacího prototypu aplikace pro ověření hard skills zaměstnance. Na základě toho se může odvíjet jeho kariéerní posun a tím pádem i výše finanční odměny. To však v předkládané práci nebylo zkoumáno, proto se zde nachází prostor pro další výzkum.

Analytická část práce byla zakončena formulací doporučení sjednocených v jedné kapitole pro ujasnění přínosu předkládané práce. Kompetenční model byl vytvořen a byly formulovány návrhy jeho možné realizace, které byly předloženy společnosti XY.

## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALCAR, J., KNOB, S. *Rozvoj měkkých kompetencí na základních, středních a vysokých školách*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2016. 135 s. ISBN 978-80-248-3928-8.

BARNETOVÁ, I., HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2015. 107 s. ISBN 978-80-87981-13-9.

BARTÁK, J., *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTÁK, J., DEMJANENKO, M. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada, 2021. 292 s. ISBN 978-80-247-3997-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

DEPOO, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. 252 s. ISBN 978-80-87829-02-8.

DŘÍMALKA, F. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. 84 s. ISBN 978-80-7555-101-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOTR, J., SOUČEK I., ŠPAČEK M., VACÍK E. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

- HOFBRUCKEROVÁ, Z., JANKŮ, Š., PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, 2020. 192 s. ISBN 978-80-88260-43-1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 247 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUMPOLÍČEK P., SVOBODA, M., ŠNOREK V. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. 488 s. ISBN 978-80-262-0363-6.
- KRPÁLEK, P., MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání první. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 978-80-2470-698-6.
- KUCHARČÍKOVÁ A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- LEGNEROVÁ K., PALÍŠKOVÁ, M., STRŽÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MÜLLER, R., DROUIN, N. and SANKARAN, S., 2021. *Balanced leadership*. New York: Oxford University Press, 240 s., ISBN 978-0-19-007612-2.
- PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PHILLIPS, J., PHILLIPS, P. and RAY, R., 2020. *Proving the Value of Soft Skills*. Alexandria: Association for Talent Development, 2020. 328 s. ISBN 978-1950496631.
- PRINCE, E. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. V Brně: BizBooks, 2016. 256 s. ISBN 978-80-265-0451-1.
- PROCHÁZKA, J., SMUTNÝ P., VACULÍK M. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SANGHI, S., 2016. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Third Edition 55 City Road, London: SAGE Publications, Inc., 2016. 252 p. 978-0761935988.

SEITL, M., *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 134 s. ISBN 978-80-244-5030-8.

SRIPADA, C., *Leading Human Capital in the 2020s: Emerging Perspectives*, SAGE Publications Pvt, 2020. 122 s. ISBN 978-93-538-8292-1.

SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

TURECKIOVÁ M., VETEŠKA J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

### **Sekundární zdroje**

Interní materiály společnosti Smarter Training & Consulting s.r.o., *Kompetence pro konkrétní IT firmu*. Praha: 2021.

Interní materiály společnosti XY, *Akce 2022*. Praha: 2022.

Interní materiály společnosti XY, *Činnosti HR oddělení*. Praha: 2022.

Interní materiály společnosti XY, *Level kompetencí developerů*. Praha: 2021.

Interní materiály společnosti XY, *Obchodní materiál pro zákazníky*. Praha: 2022.

Interní materiály společnosti XY, *Organizační struktura oddělení Mobility*. Praha: 2021.

Interní materiály společnosti XY, *Přehled interních akcí pro rok 2021*. Praha: 2021.

Interní materiály společnosti XY, *Platformy pro nábor*. Praha: 2022.

Interní materiály společnosti XY, *Typy externích školení*. Praha: 2022.

Webové stránky společnost XY, *O firmě*. Praha: 2022.

## Odborné knihy a časopisy

RATAJ, M., *Kompetenční model jako nástroj efektivního firemního vzdělávání*. Praha: 2021. Rigorózní práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA.

## Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Lidské zdroje v informačních technologiích* [online]. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/lidske-zdroje-v-informacnich-technologiich-2020>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: N I V A s.r.o.* [online]. 2021. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=98769>

ELLIOTT, E., *What is the Difference Between a Junior and a Senior Developer?* [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://medium.com/javascript-scene/what-is-the-difference-between-a-junior-and-a-senior-developer-63c1594d7a98>.

GREEN FOX ACADEMY, *Úspěšný programátor se bez soft skills neobejde* [online]. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.greenfoxacademy.cz/post/uspesny-programator-se-bez-soft-skills-neobejde>.

JOB CHALLENGE, *Kompetence – co jsou zač a proč na nich záleží?* [online]. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.jobch.cz/o-veletrhu/blog/kompetence-co-jsou-zac-a-proc-na-nich-zalezi>.

MANAGEMENTMANIA, *Kompetence vs kompetentnost (Competence vs Competency)* [online]. 2016 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://managementmania.com/cs/rozdil-kompetence-kompetentnost>.

SPOULUPRÁCE, *Hoganova profesní diagnostika*. [online]. Nedatováno. [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <http://cooperation.cz/cz/diagnostika/hoganova-profesni-diagnostika/jednotlivci/>.

ŠIMNOVÁ, A. *The difference between junior and senior* [online]. 2018 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.freevision.co/blog/what-is-the-difference-between-junior-and-senior-developer>.

TABAČÍKOVÁ, *IT vs. soft-skills: Které dovednosti podceňujeme?* [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://nandaru.cz/index.php/2020/06/14/it-vs-soft-skills-ktere-dovednosti-podcenujeme/>.



SPOLEČNOST XY: Výroční zpráva 2020 [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://justice.cz>.

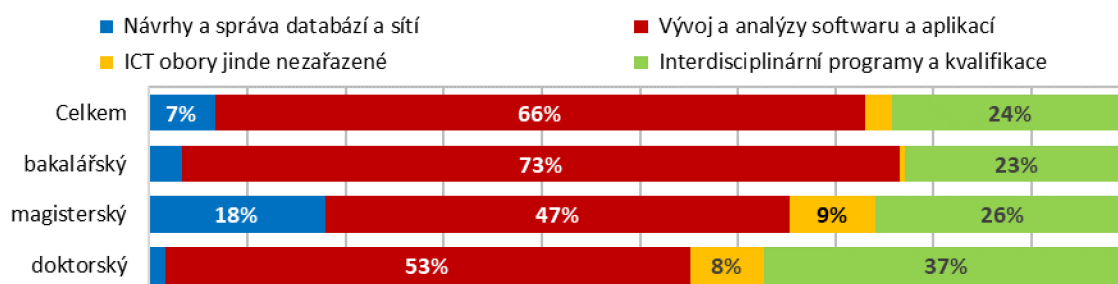
STARTUP JOBS: Pracovní nabídka společnosti XY [online]. 20220 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.startupjobs.cz/>.

TOULOMAKOS, K., A., *Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature*. *Frontiersin.org/articles* [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02207/full>

## **Přílohy**

Příloha 1 - Studenti ICT oborů na vysokých školách podle oboru studijního programu.....	II
Příloha 2 - Rozhovor s HR recruiterem.....	II
Příloha 3 - Seznam kompetencí na základě literární rešerše.....	III
Příloha 4 - Výsledky kvantitativního výzkumu formou dotazníku.....	V
Příloha 5 - Ukázka seznamu interních akcí ve společnosti XY.....	XIII

## Příloha 1 – Studenti ICT oborů na vysokých školách podle oboru studijního programu



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Studenti ICT oborů na vysokých školách podle oboru studijního programu*, [online]. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/lidske-zdroje-v-informacnich-technologiech-2020>

## Příloha 2 – Rozhovor s HR recruiterem

### **Jaké hard kompetence by na základě vašich zkušeností byly vhodné pro zaměstnance na pozici Android Developer?**

Jednotlivé hard kompetence jsou závislé na konkrétních projektech. Nejzákladnější je programovací jazyk Kotlin, z menší části pak jazyk Java, který je používán ve většině projektů staršího data. Dále pak metoda vývoje Clean Architecture, nástroj Android SDK a jako vývojový proces Test Driven Development (TDD). Samozřejmostí je zkušenost s prací v agilních týmech.

### **Jaké soft kompetence?**

Záleží na senioritě každého vývojáře. Obecně jsou velmi důležité komunikační dovednosti a schopnost aktivního naslouchání, vzhledem k agilním metodám, které u projektů využíváme. Každý vývojář musí mít smysl pro detail. V prostředí naší firmy a konkrétních projektů je důležitá ochota vzdělávat se, a to nejen v technickém odvětví. U juniorů je schopnost učit se a spolupracovat nejdůležitějším základem pro spolupráci na projektu a dalším rozvojem.

Ideální kandidát se posouvá dál, má všeobecný přehled, díky kterému dokáže predikovat například jakým směrem se technologie budou posouvat. U seniornějších rolí jsou velmi důležité interpersonální a prezentační dovednosti spolu s prozákaznickým přístupem, protože seniornější role často připravují technologický návrh řešení spolu se zákazníkem.

### **Jaké osobnostní rysy by podle vašich zkušeností měl mít ideální AD?**

Vzhledem k tomu, že počítáme s kariérním postupem v blízkých dvou letech od nástupu kandidáta, předpokladem jsou interpersonální dovednosti. Kandidát je schopný snést sebekritiku spolu s asertivním vystupováním, vzhledem k dodavatelskému profilu firmy.

### **Podle jakých preferencí jsou vybírání kandidáti na danou pozici?**

Základním sítím během pohovoru je vytvoření testovací aplikace na základě zadání. To ukáže návyky vývojářů. Nepředpokládá se dokonale vytvořená aplikace, ale hodnotí se použité komponenty, jak je psaný kód, tj. zastaralost komponentů a funkcionalit, čistota kódu,

vzhledem ke zmíněným potřebným hardskills i otestování aplikace a mnoho dalšího. Z praxe většina vývojářů neotestuje aplikaci a na testování padne i celý výběrový proces. Po vývojářích je vyžadováno, aby vyvíjeli pomocí procesů Test Driven Development, který vyžaduje pozitivní přístup k testování. Pokud kandidát není zvyklý testovat aplikaci, tak do aplikace přeneše i pár bugů, které se ukážou při jejím testování seniorním vývojářem před pohovorem.

Samozřejmě se klade důraz i na použité programovací jazyky, jejich knihovny a komponenty, ale i na vzhled aplikace a architekturu návrhu.

### **Jaké nejpodstatnější kompetence byste vybral/a pro pozici AD ze seznamu níže uvedeného?**

Pro juniorní pozice je důležitá spolupráce a chuť učit se. Pro seniorní pozice schopnost rozhodování se, prezentační dovednosti, řešení konfliktů, samostatnost, výkonnost, plánování a organizace práce, leadership, tvorba nových vizí a cest, mediace, facilitace a přesvědčivost. Juniorní a seniorní pozice by měli být flexibilní, odpovědní, profesionální, efektivní s pracovní etikou. Dále by jim neměly chybět komunikační dovednosti, orientace na zákazníka, proaktivní přístup, stresová odolnost, kritické myšlení, rychlá adaptabilita na změnu, práce se zpětnou vazbou a samozřejmě psychická odolnost.

### **S kolika uchazeči jste průměrně v kontaktu v rámci VŘ na pozici Android Developera za jeden měsíc?**

- Celkově vstupujeme do jednání se cca 130 lidmi, následná komunikace probíhá s méně než 30 %, z toho od 4 kandidátů byla obdržena testovací aplikace a z toho došlo k náboru dvou kandidátů.

### **Existuje ve společnosti XY kariérová kotva? Jakým způsobem dochází k rozvoji zaměstnanců?**

- Proces kariérové kotvy ve společnosti nastavený nemáme, avšak nás zajímá od každého kandidáta, jakým směrem se v kariéře chce ubírat nadále – zdali by se rád rozvíjel technologicky, či se vidí ve vedoucí pozici, kde bychom případně rozvíjeli soft skills.

### **Existuje ve společnosti XY kompetenční model?**

- Bohužel neexistuje, osobně si však myslím, že by mohl snížit fluktuaci lidí i přesto, že jsme čistě dodavatelská společnost.

### **Příloha 3 – Seznam kompetencí na základě literární rešerše**

- Flexibilita
- Odpovědnost
- Profesionální
- Efektivita
- Pracovní etika
- Chuť učit se
- Rozhodování se
- Prezentační dovednosti
- Komunikační dovednosti

- Řešení konfliktů
- Práce s emocemi
- Estetické dovednosti
- Orientace na zákazníka
- Podnikatelské myšlení
- Samostatnost
- Výkonnost
- Proaktivní přístup
- Plánování a organizace práce
- Spolupráce
- Stresová odolnost
- Leadership
- Kritické myšlení
- Empatie
- Čestnost
- Optimismus
- Zaměření na cíl
- Tvorba nových vizí a cest
- Schopnost kontaktů
- Mediace
- Facilitace
- Rychlá adaptibilita na změnu
- Práce se zpětnou vazbou
- Psychická odolnost
- Přesvědčivost

## Příloha 4 – Výsledky kvantitativního výzkumu formou dotazníku

### 1. Jaké základní technické kompetence by dle tebe měl/a juniorní kandidát/ka AD ovládat?

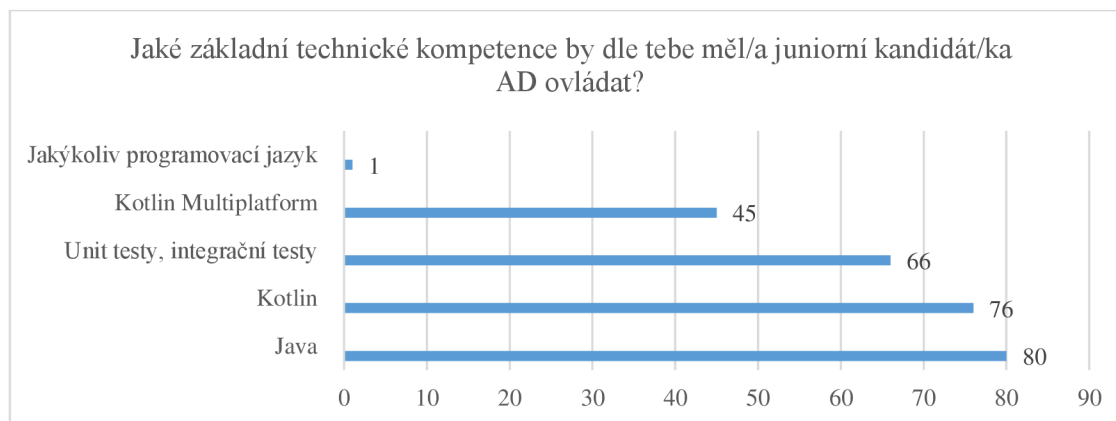
Java – 80

Kotlin – 76

Unit testy, integrační testy – 66

Kotlin Multiplatform – 45

Jakýkoliv programovací jazyk – 1



### 2. S jakými typy testů by měl/a mít juniorní kandidát/ka AD zkušenost?

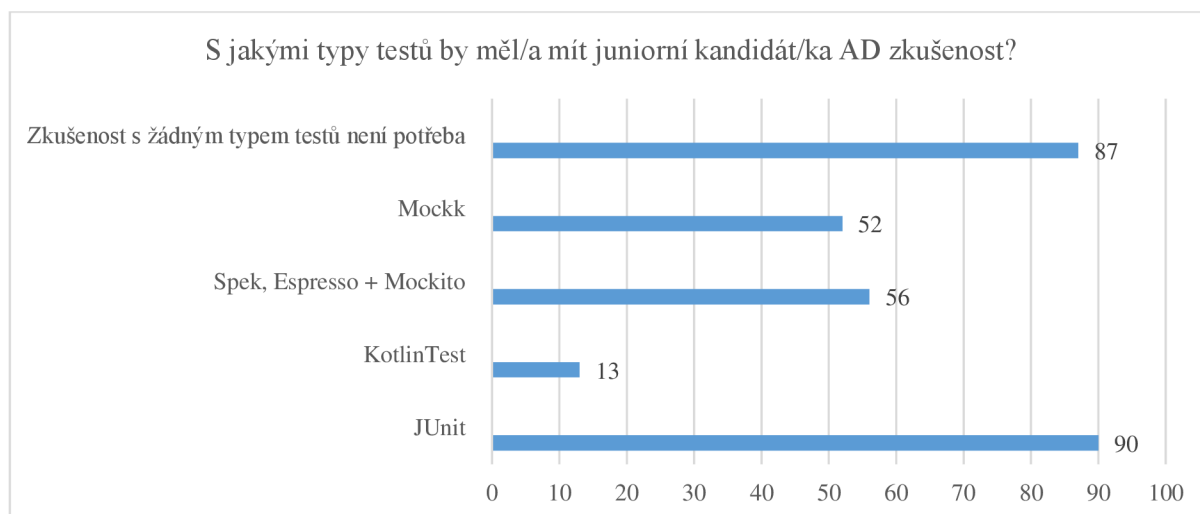
JUnit 4/5 – 90

KotlinTest – 13

Spek, Espresso + Mockito – 56

Mockk – 52

Zkušenost s žádným typem testů není potřeba – 87



### 3. V jakých standardních knihovnách by měl mít zkušenost juniorní kandidát/ka AD:

Android Jetpack – 102

Jetpack Compose – 25

Material Components – 43

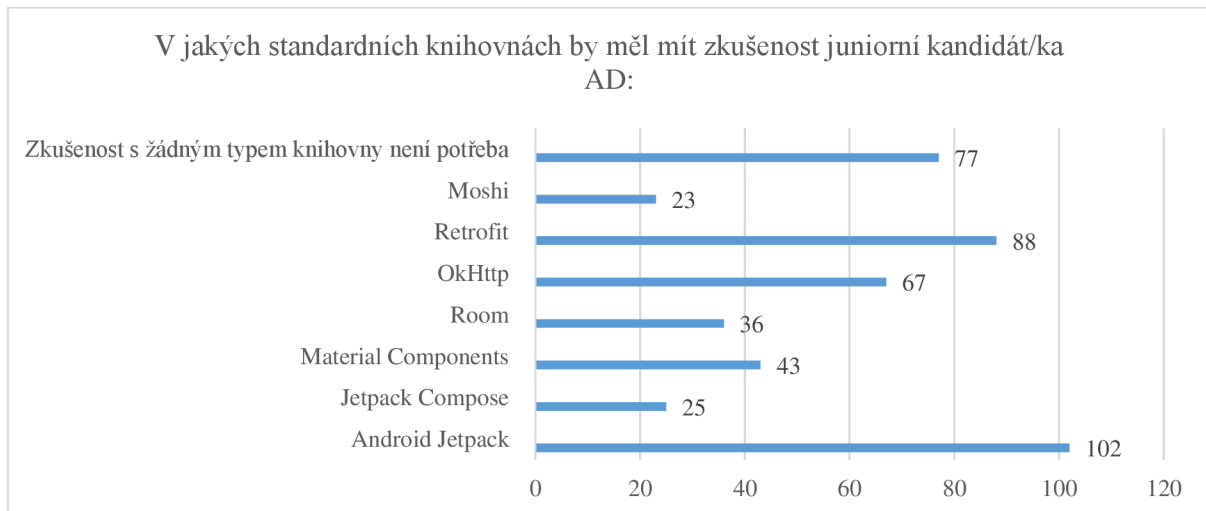
Room – 36

OkHttp – 67

Retrofit – 88

Moshi – 23

Zkušenost s žádným typem knihovny není potřeba – 77



### 4. S jakou architekturou mobilních aplikací by měl mít juniorní kandidát/ka AD zkušenost:

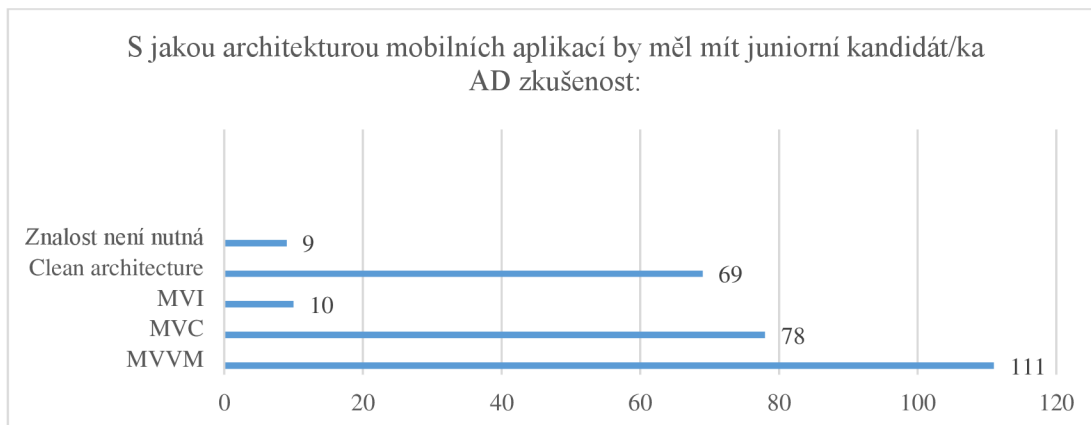
MVVM – 111

MVC – 78

MVI – 10

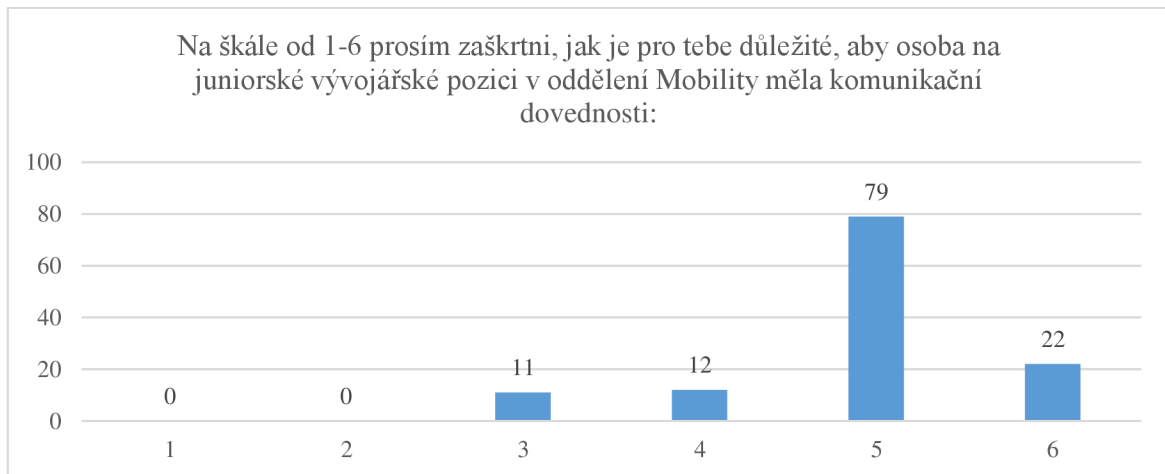
Clean architecture – 69

Znalost není nutná – 9



**5. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility měla komunikační dovednosti:**

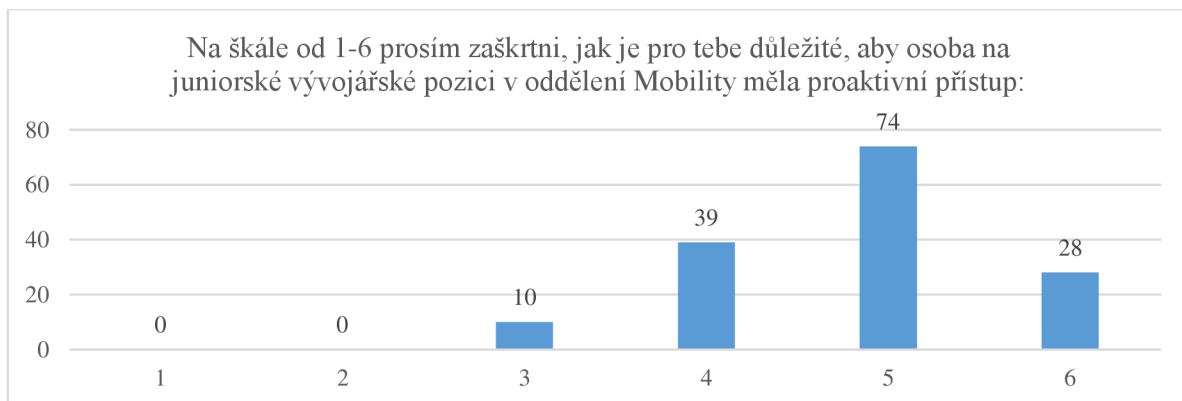
**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



- 1 - 0
- 2 - 0
- 3 - 11
- 4 - 12
- 5 - 79
- 6 - 22

**6. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility měla proaktivní přístup:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**

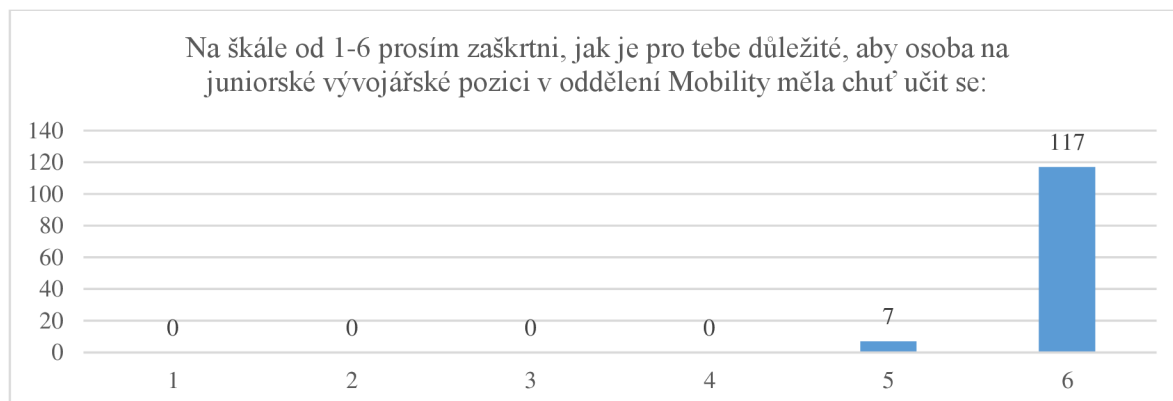


- 1 - 0
- 2 - 0
- 3 - 10
- 4 - 39
- 5 - 74
- 6 - 28



**7. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility měla chuť učit se:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 0

2 - 0

3 - 0

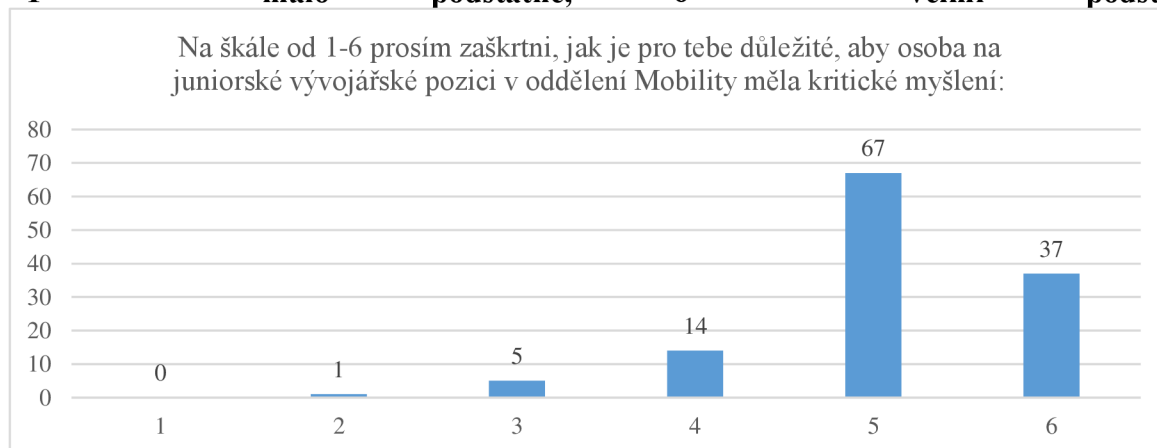
4 - 0

5 - 7

6 - 117

**8. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility měla kritické myšlení:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 0

2 - 1

3 - 5

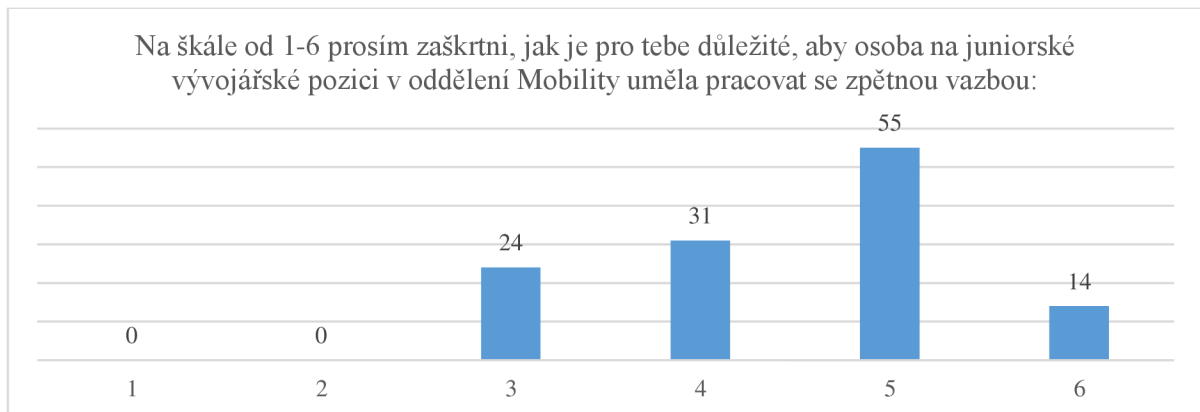
4 - 14

5 - 67

6 - 37

**9. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility uměla pracovat se zpětnou vazbou:**

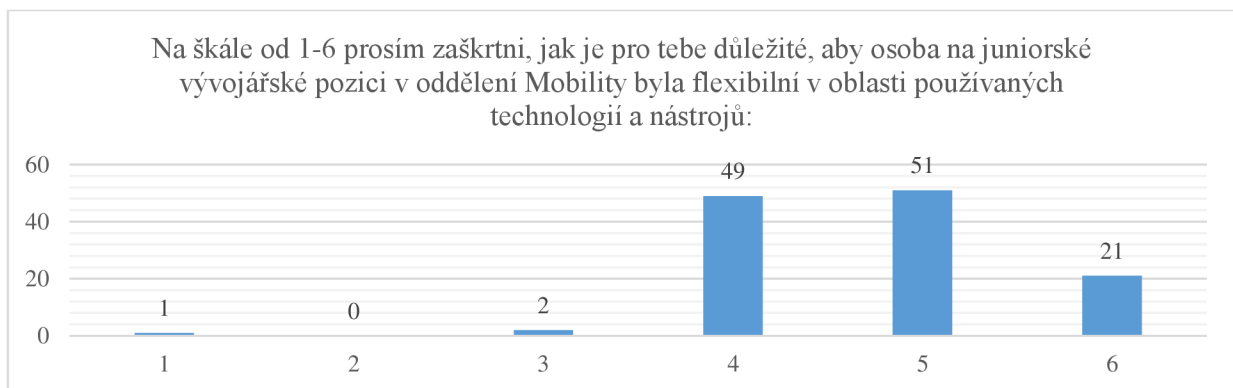
**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



- 1 - 0
- 2 - 0
- 3 - 24
- 4 - 31
- 5 - 55
- 6 - 14

**10. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility byla flexibilní v oblasti používaných technologií a nástrojů:**

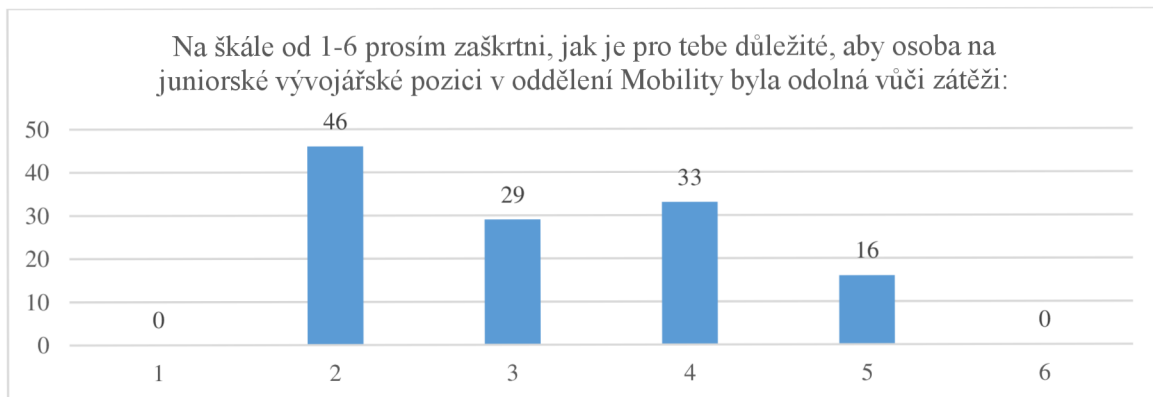
**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



- 1 - 1
- 2 - 0
- 3 - 2
- 4 - 49
- 5 - 51
- 6 - 21

**11. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility byla odolná vůči zátěži:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 0

2 - 46

3 - 29

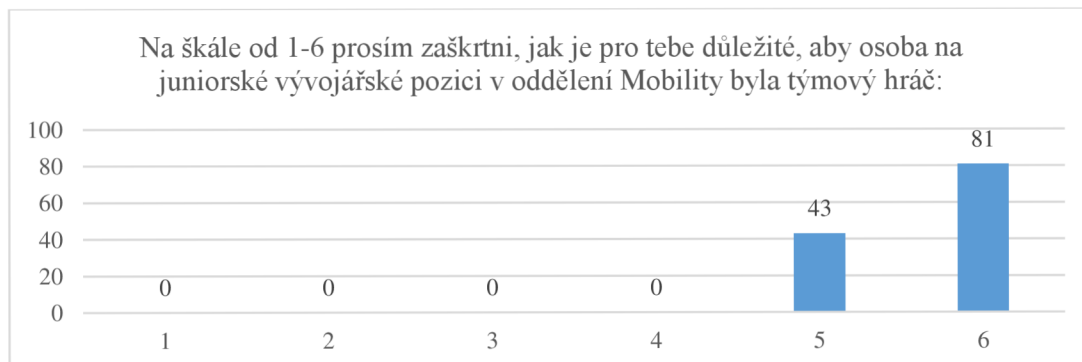
4 - 33

5 - 16

6 - 0

**12. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility byla týmový hráč:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 0

2 - 0

3 - 0

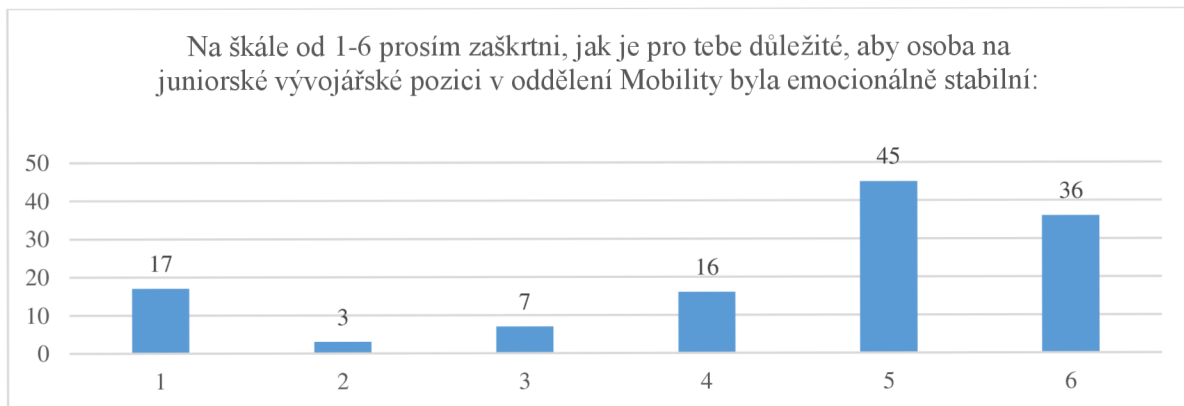
4 - 0

5 - 43

6 - 81

**13. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility byla emocionálně stabilní:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 17

2 - 3

3 - 7

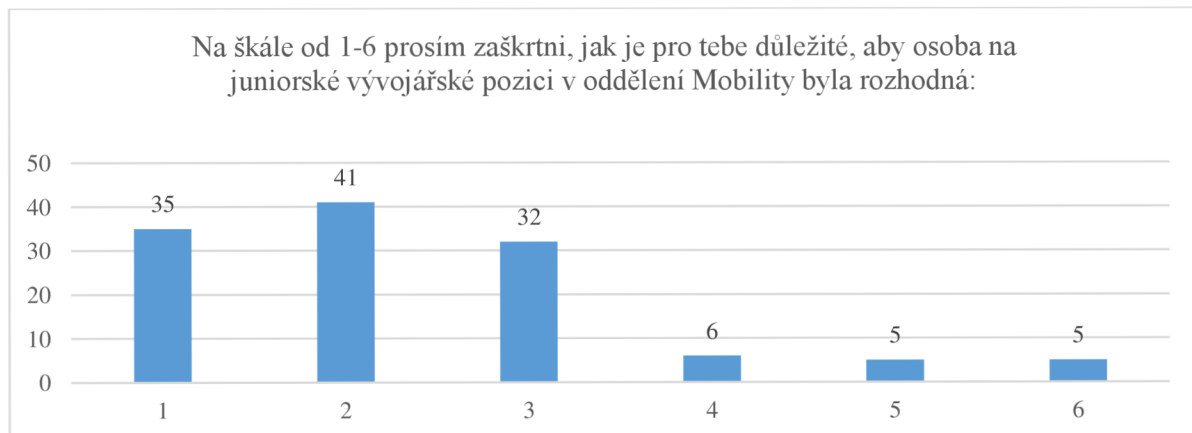
4 - 16

5 - 45

6 - 36

**14. Na škále od 1-6 prosím zaškrtni, jak je pro tebe důležité, aby osoba na juniorské vývojářské pozici v oddělení Mobility byla rozhodná:**

**\*1 = málo podstatné, 6 = velmi podstatné**



1 - 35

2 - 41

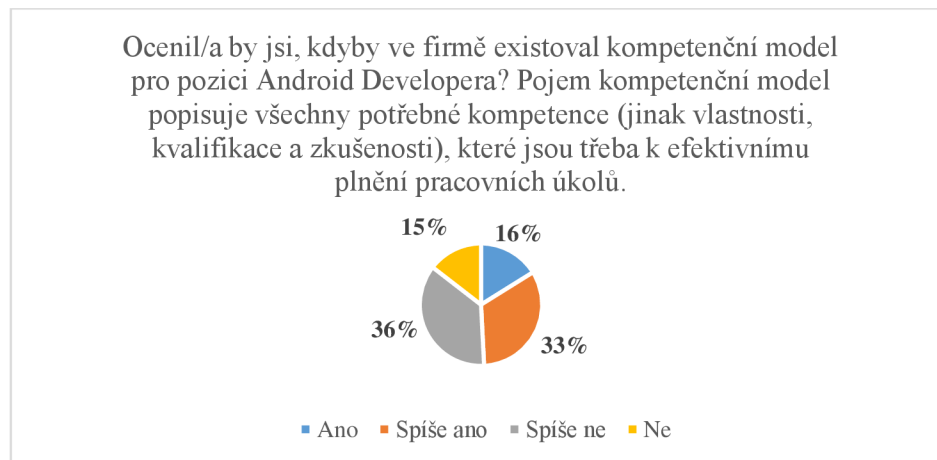
3 - 32

4 - 6

5 - 5

6 - 5

**15. Ocenil/a by jsi, kdyby ve firmě existoval kompetenční model pro pozici Android Developera? Pojem kompetenční model popisuje všechny potřebné kompetence (jinak vlastnosti, kvalifikace a zkušenosti), které jsou třeba k efektivnímu plnění pracovních úkolů.**



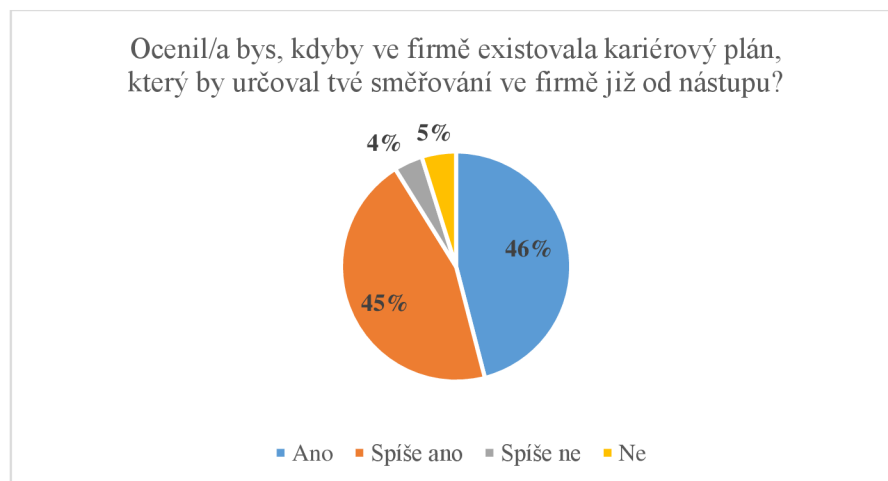
Ano – 20

Spíše ano – 41

Spíše ne – 45

Ne - 18

**16. Ocenil/a bys, kdyby ve firmě existovala kariérový plán, který by určoval tvé směřování ve firmě již od nástupu?**



Ano – 57

Spíše ano – 56

Spíše ne – 5

Ne - 6

## Příloha 5 - Ukázka seznamu interních akcí ve společnosti XY

SoapUI - Basic + plus - Framework
SAW - Basic & Web
Představení možností a technologií – Office 365 + základy konfigurace SharePoint/O365
jMeter
Je Figma nejlepší prototypovací nástroj?
Vývoj aplikací a služeb v Azure s využitím .NET Core
Úvod do webové analytiky
Úvod do testovacích nástrojů - HPQC, Jira, Confluence
FIGMA - Pojďme si kreslit!
Cleverlance Java akademie
HTML pro juniory
Bud'te o krok před konkurencí s inovativními nástroji
Základy testování softwaru
SEO pro začátečníky
Úvod do Angularu - pouze interní
Business Analýza úvod, praktické využití, EA
Úvod do jazyka SQL a práce s databází Oracle



# Tvorba kompetenčního modelu pro Android Developery ve společnosti XY

Bc. Markéta Nekolná, PEMMA01

# Cíle, zdroje, metodika

- Hlavním cíl - vytvoření kompetenčního modelu pro pozici junior Android Developera ve společnosti XY.
- Dílčí cíl - navržení implementace kompetenčního modelu do procesního systému firmy.

## Hlavní zdroje

- Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (Koubek J., 2015)
- Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých (Veteška J., 2016)
- Interní materiály společnosti XY



# Cíle, zdroje, metodika

## Výzkumné metody

- Teoretická část byla vypracována na základě získávání informací ze sekundárních zdrojů a to metodou zpracování a rozbořem odborných publikací.
- Analytická část byla zpracována na základě interních dat poskytnutých anonymní společností XY, která neumožnila zveřejnit svůj název z důvodu publikace interních dat. Dále byla praktická část práce zpracována na základě výzkumu v oddělení Mobility.
- Definování činnosti Mobility a problému s ním souvisejících
- **Výzkum** – kvalitativní rozhovor, kvantitativní dotazování a brainstorming

# Kompetenční model

Kotlin	<b>Hard skills</b>
Unit a integrační testy	
Android Jetpack	
MVVM	
Clean Architecture	

komunikační dovednosti	<b>Soft skills</b>
proaktivní přístup	
chuť učit se	
kritické myšlení	
práce se zpětnou vazbou	
flexibilita	
týmový hráč	
emocionální stabilita	

# Návrh implementace modelu

## Vzdělávací proces

- Interní školení v rámci benefitního systému.
- Navrženo zařazení soft skillových školení.
- Kalkulace dodavatelů.

## Náborový proces

- Zařazení osobnostních dotazníků do náborového procesu + kalkulace.
- Ověření soft skills.

## Proces hodnocení zaměstnanců

- Dotazníky součástí kariérového rozvoje souvisejícího se systémem odměňování.
- Roční evaluace.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**