

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**KOMPETENČNÍ MODEL PROJEKTOVÉHO MANAŽERA
FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ FINANCOVANÉHO Z ESF**

PROJECT MANAGER COMPETENCY MODEL OF CORPORATE
EDUCATION FINANCED FROM THE ESF

Bakalářská diplomová práce

Kateřina Šimonová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2012

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

.....
vlastnoruční podpis

V Otrokovicích dne 20. března 2012

Poděkování: Děkuji Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování. A také děkuji své rodině za trpělivost v období, kdy jsem psala tuto práci a nemohla jí věnovat svůj čas.

OBSAH

Seznam použitých zkratk	6
Úvod	7
1. Terminologické ukotvení problematiky kompetencí	9
1.1 Kompetence	9
1.1.1 Anatomie kompetence	12
1.1.2 Druhy kompetencí	14
1.2 Kompetenční model	17
1.2.1 Výhody užití kompetenčních modelů	18
1.2.2 Funkční kompetenční model	19
1.2.3 Typy kompetenčních modelů	20
1.2.4 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	21
2. Management projektů ESF	24
2.1 Projekt	24
2.1.1 Produkt projektu	25
2.1.2 Projekt jako proces	26
2.2 Projektový management (projektové řízení a řízení projektu)	27
2.3 Projektový manažer	28
2.4 Evropské fondy – odkud se berou dotační projekty ?	29
2.4.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	31
2.5 Specifika projektového managementu v rámci ESF	33
2.5.1 Projektový cyklus	33
2.5.2 Projektový manažer jako stěžejní článek realizace projektu	36
3. Představení společnosti E.V.P.	38
3.1 Poslání a vize	39
3.2 Strategické cíle společnosti pro období 2011-2013	40
3.3 Organizační struktura a personální řízení společnosti	41
4. Tvorba kompetenčního modelu	43
4.1. Přípravná fáze	44
4.2. Fáze sběru dat	45
4.3. Fáze analýzy a klasifikace získaných informací	46
4.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	49

4.4.1. Předběžný kompetenční model	53
4.5. Ověření a validizace KM	54
Závěr	56
Anotace	57
Seznam literatury a ostatních zdrojů	58
Seznam obrázků, tabulek a příloh	60
Příloha č. 1	61

Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
FS	Fond soudržnosti
KM	Kompetenční model
MBC	<i>Management by competencies</i> = Řízení podle kompetencí
MBO	<i>Management by objectives</i> = Řízení podle cílů
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Úvod

Podniky bývají tak dobré, jak dobří jsou jejich manažeři a ti jsou zase tak dobří, jak dovedou efektivně vést lidi. Na světě asi není firma, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Je jasné, že cesta k úspěchu takové firmy pak bývá mnohem snazší. Bohužel však stále ještě málo firem dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost manažera potřebné.

Koncem osmdesátých let se organizace začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Díky tomu dnes můžeme říct, že se tyto schopnosti či způsobilosti stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů personálního řízení. Díky tomuto přístupu orientovanému na manažerské kompetence společnost dokáže přijmout vhodné kandidáty na pracovní místa, používat spravedlivější systémy pro hodnocení a odměňování svých pracovníků a pečovat o jejich kariérový rozvoj v souladu s firemními strategickými záměry.¹

Téma diplomové práce vzniklo na základě změny strategie v personálním řízení společnosti E.V.P., ve které pracuji. Po vyhodnocení stávajícího systému řízení lidských zdrojů jako systému nevyhovujícího pro současný stav organizace, bylo managementem společnosti navrženo přejít na moderní způsob řízení dle kompetencí. Kompetence jsou totiž takové kvality manažerů, které lze rozvíjet, což v sobě nese velký příslib, že firma může cílevědomě a pečlivě rozvíjet své manažery tak, aby lépe zvládali nároky neustále se měnícího trhu a tlaky konkurence.²

Cílem mé práce je vytvořit kompetenční model projektového manažera firemního vzdělávání financovaného z ESF. Specifičnost této pozice spočívá v tom, že projektový manažer řídí projekt firemního vzdělávání své organizace, a toto vzdělávání je pomocí daného projektu financováno z evropských fondů (viz. kapitola 2), což přináší mnohé odlišnosti oproti ostatním typům projektového řízení.

Tento model bude využit primárně ve společnosti E.V.P., ovšem v rámci podrobnější úvahy nad daným tématem mne napadla myšlenka, že tento model by mohly zároveň (s drobnými úpravami) využít i další společnosti, které získaly dotace na projekty firemního vzdělávání v rámci svých organizací a potřebují

¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 9.

² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 18.

získat představu o tom, jaké kompetence by měl mít pracovník, který bude tento projekt řídit. Budu tedy vytvářet pomocí přístupu šitého na míru specifický kompetenční model, avšak tento bude dál použitelný v jiných organizacích, které si ho metodou kombinovaného přístupu mohou upravit na potřeby a specifika vlastní společnosti.

Bakalářská diplomová práce je členěná do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývá terminologickým ukotvením pojmů, jako jsou kompetence, kompetenční model a výhody jeho užití, dále pak druhy kompetenčních modelů a přístupy k jejich tvorbě. Druhá kapitola se zabývá vysvětlením pojmů, jako je projekt, projektový management a jeho specifika v rámci ESF. Ve třetí kapitole představím společnost E.V.P. a následující čtvrtá kapitola bude zaměřena již na praktickou tvorbu kompetenčního modelu.

1. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY KOMPETENCÍ

Abych mohla v rámci této práce vytvořit kompetenční model projektového manažera, bylo třeba se seznámit se základními pojmy týkajícími se kompetencí, jejich členění a druhů a také jejich základními charakteristikami a strukturou. Kompetence, které se pak následně dle určitého systému řadí k sobě, tvoří dále kompetenční model, u něhož vysvětlím, jakým způsobem (jakými přístupy) ho můžeme tvořit, jaké jsou jeho typy a také výhody užití ve firmách. A také osvětlím, jak by měl kompetenční model vypadat, aby mohl být funkční.

1.1 Kompetence

Termín kompetence je již všeobecně znám a používán, ne vždy však ve stejných významech.

Dva základní významy pojmu kompetence, které jsou v současnosti používány³:

- Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti či oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou, které mohou být následně také opět odejmuty (představuje něco, co je člověku dáno zvnějšku)
- Kompetence jako schopnost vykonávat určenou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikovaný (zde je zdůrazněna vnitřní kvalita dané osoby, která je výsledkem rozvoje v daném okamžiku, jež mu umožňuje podat určitý výkon)

Pro laickou veřejnost jsou kompetence spíše synonymem pro možnost vyjádřit se k nějakému problému nebo jako pravomoc o něčem rozhodnout (člověk je k tomu v očích ostatních tzv. *kompetentní*). Odborníci zabývající se tématem pak kompetenci pojímají spíše jako způsobilost a je pro ně trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tzn. souborem určitých předpokladů ke konkrétní činnosti, která podporuje dosažení cíle.⁴

Aby byl správně pochopen pojem kompetence, je třeba rozlišovat pojmy „competence“ a „competency“⁵.

³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 14-15.

⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 25.

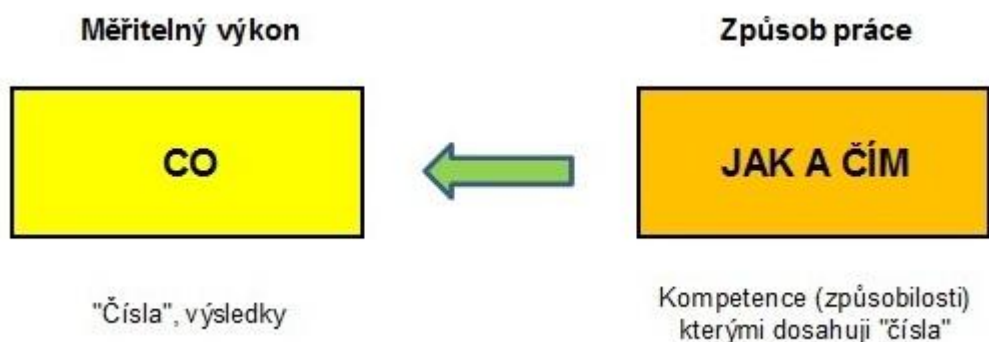
⁵ HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. Brno: MotivPress, 2008, s. 23-26.

- **Competence** (mn.č. competences) – tímto termínem jsou formulovány kvalifikační předpoklady, lze je též nazývat odbornými či provozními způsobilostmi, které mají souvislost s výkonem práce. Mohou být také nazývány minimálními kvalifikačními požadavky, na které pak lze navázat systém rozvoje a vzdělávání daného pracovníka v dané společnosti.
- **Competency** (mn.č. competencies) – tímto termínem jsou nazývány způsobilosti, tzn. způsoby, kterými daný jedinec dosahuje výkonu, dovednosti a vlastnosti a tyto jsou přístupné pozorování. Dle Bartoňkové se tím také dají vyjádřit schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům na jeho pracovního místo a danou pozici v konkrétní organizaci a tím pádem úspěšně přinášet žádoucí výsledky⁶.

Kubeš, Spillerová a Kurnický soudí, že již Boyatzis zdůrazňoval, že je rozdíl mezi úkolem, který je třeba splnit, a schopnostmi, které pracovník musí mít, aby daný úkol kvalitně splnil. Tímto rozdělením tedy rozlišoval mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost mít), a jak se máme chovat, abychom skvěle daný úkol splnili.⁷

Dle Hroníka rozlišení výsledků a způsobů práce k těmto výsledkům vedoucím nám umožní daleko lépe řídit celý proces a výkon. A pokud budeme vědět, jaké kompetence mají být uvedeny ve funkčním kompetenčním modelu konkrétního pracovníka, lze jemu i celé společnosti jejich rozvojem pomoci zvýšit výkonnost.

Obr. č. 1 Vztah způsobů práce a výkonu⁸



⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: UPOL, 2008, s. 80.

⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 26.

⁸ HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. Brno: MotivPress, 2008, s. 24.

Kompetence nám říkají „jak a čím“ lze dosahovat výsledků „čísel“. Pro manažera by mělo být podstatné nejen to, jakých výsledků pracovník dosáhne, ale i jakým způsobem. V případě, že je manažer orientován pouze na výsledky a nezajímá ho, jakými cestami je podřízený plní, a tyto následně plněny nejsou, manažer nemá možnost zpětnou vazbou zaměstnanci pomoci a poradit „jak“ by měl lépe postupovat, aby cíle splnil. Naopak pokud sleduje nejen výsledky, ale i způsoby plnění daných cílů, má možnost průběžně nápomocně ovlivňovat proces, aby k naplnění cílů došlo.⁹

Kubeš, Spillerová a Kurnický soudí, že další možností, jak pojmout termín kompetence je Woodruffovo pojetí, který pod tímto pojmem vidí deštník, který, zastřešuje vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Vidí kompetence jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby dané úkoly kompetentně zvládl. Pokud se dá říci o pracovníkovi, že je kompetentní (tedy plní přidělené úkoly na dobré či vynikající úrovni), je to známka toho, že jsou splněny následující tři předpoklady¹⁰:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
- je motivovaný takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii
- má možnost v daném prostředí takové chování použít

V rámci těchto předpokladů se dá dobře pracovat s prvním předpokladem, znalosti a schopnosti se dají rozvíjet. Ve druhém předpokladu týkajícím se motivace pak jde o postoje člověka, jeho hodnoty a přesvědčení (které patří ke stabilním složkám osobnosti člověka), které jsou ovlivnitelné daleko obtížněji. Třetí předpoklad je vnější podmínkou, ovšem ovlivňuje podstatně dvě výše zmíněné. Aby pracovník byl kompetentní, musí být všechny tři předpoklady splněny současně. Pokud jediná z nich chybí, není možné docílit kompetentního výkonu.¹¹

Názorů a pojetí termínu kompetence je mnoho, odborníci mají stále různé názory, co přesně se pod tímto termínem skrývá, ale podstatným zůstává, že termín kompetence je a nadále bude svázán s procesem a chováním vedoucím k požadovanému výkonu. Pro mne osobně je nejbližší pojetí Hroníkovo, díky kterému vidím v kompetencích, resp. v řízení podle kompetencí, možnost

⁹ HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. Brno: MotivPress, 2008, s.24.

¹⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 26.

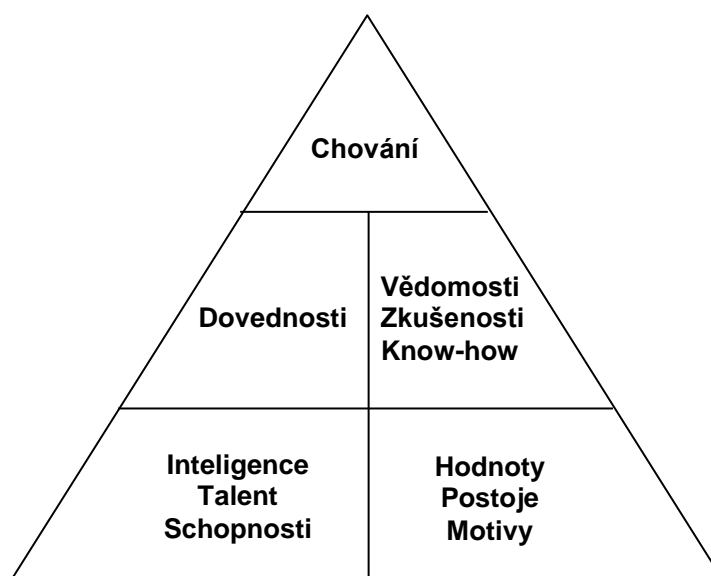
¹¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 26.

napomoci společnosti E.V.P. na přechod k efektivnímu způsobu řízení lidských zdrojů. A to proto, že kompetence se u každého jedince dají rozvíjet a skrývá se v nich potenciál zlepšení u každého jednotlivého pracovníka a s tím související následný větší profit celé organizace.

1.1.1 Anatomie kompetence

O kompetenci má smysl hovořit v praktickém hledisku tehdy, kdy je vztažena ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud budeme znát nároky, které vyžaduje daná pracovní pozice, umíme identifikovat požadované kompetence a tyto pak dále také měřit.¹² Kompetence může být také považována za relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení. Pak jde tedy o rovnováhu mezi subjektivními předpoklady pracovníka s objektivními požadavky na výkon práce.¹³

Obr. č. 2 Hierarchický model struktury kompetence¹⁴



Když bychom se blíže podívali na strukturu kompetence, mohlo by nás napadnout, že jako kompetence někdy bývá označováno pouze pozorovatelné chování, ale v rámci struktury jsou zde ještě další předpoklady chování v podobě

¹² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 27.

¹³ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 62.

¹⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 28.

osobnostních charakteristik.¹⁵ Chování jako takové lze nejnáze ovlivnit či naučit. Čím níže jsou ve struktuře uvedeny další složky kompetence, tím hůře jsou ovlivnitelné a dají se méně rozvíjet, protože osobnostní charakteristiky jsou vázány na celoživotní vývoj člověka, který ovlivňovala po dlouhou dobu řada na sobě nezávislých činitelů.

Kompetence je poměrně stabilní složka osobnosti, což znamená, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí u daného člověka, umíme se značnou jistotou předvídat jeho chování v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud nějakou kompetenci pracovník již má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení (s odrazem na specifika dané společnosti). Kompetence nám také napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.¹⁶

Charakteristické znaky kompetence¹⁷:

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** = vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** = skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, atd.) předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- **Kompetence je definována standardem** = předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň je předem také definován soubor výkonnostních měřítek, což umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji pak sám také dokázal změřit a vyhodnotit.
- **Kompetence má potenciál pro akci a vývoj** = je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, což jsou celoživotní procesy.

Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií¹⁸:

¹⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 28.

¹⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 28-30.

¹⁷ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 31-32.

¹⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 30-31.

- **Motivy** = vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem (vnitřní pohnutky)
- **Rysy** = charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo informace přicházející z prostředí (hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, např. temperament)
- **Vnímání sebe samotného** = má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat (osobní zkušenosti a prožívání reality)
- **Vědomosti** = získané poznatky, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici
- **Dovednosti** = zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým úkolem

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického pokud nějakou kompetenci pracovník již má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Toto tvrzení je podkladem pro můj předpoklad, že když v rámci této práce bude vytvořen kompetenční model projektového manažera pro jednu společnost, tak že kompetence v něm zahrnuté budou relevantní i pro stejnou či podobnou pozici projektového manažera v jiné společnosti a proto bude možné kompetenční model využít pro více organizací.

1.1.2 Druhy kompetencí

Stejně jako u pojmosloví kompetence, ani při určení druhů kompetencí neexistuje mezi odborníky jednoznačná shoda o dělení kompetencí. I když byla určitá snaha najít konsensus v tom, které z kompetencí manažer musí bezpodmínečně mít a které může „delegovat“, resp. vyžadovat od jiných zaměstnanců či kolegů. Hledaly se a kategorizovaly kompetence, které by zaručovaly dobrý výkon jakéhokoliv manažera v různých organizacích a dokázaly by odlišit ty dobré vlastnosti od horších. Kovács soudí, že Armstrong soudí, že Boyatzis byl jedním z prvních odborníků, který začal rozlišovat kompetence a rozdělil je do dvou základních skupin¹⁹:

- **Prahové kompetence** (základní) = jsou to minimální požadavky na schopnosti manažera, aby je mohl v dané organizaci vykonávat. Tvoří je znalosti a dovednosti potřebné pro samotný výkon práce manažera (v managementu jsou označovány jako základní manažerské funkce:

¹⁹ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 19-20.

plánování, organizování, koordinování, rozhodování, delegování, hodnocení výkonnosti, motivování a odměňování, kontrolování atd.)

- **Výkonové kompetence** = v současném dynamickém podnikatelském prostředí základní kompetence nestačí a proto musí organizace od svých zaměstnanců požadovat výkonové kompetence, které se zaměřují především na výsledky jednání a chování manažerů a už se nezaměřují na úroveň znalostí a potřebných dovedností.

Kovács soudí, že další možné pojetí dělení kompetencí je Armstrongovo a tento je dělí na:²⁰

- **Behaviorální a personální** = jsou v nich zahrnuty osobní vlastnosti jednotlivců, které sebou zaměstnanci přinášejí do svých pracovních rolí.
- **Kompetence založené na práci a povolání** = týkají se očekávání výkonu na pracovišti a výstupů, které se očekávají u lidí vykonávajících specifické role.
- **Druhovité, základní a specifické kompetence** = druhové mohou být
 - UNIVERZÁLNÍ = týkají se obecně lidí v určitém povolání bez ohledu na firmu, ve které pracují nebo
 - V RÁMCI ORGANIZACE a ty se mohou dělit na :
 - všeobecné = základní kompetence nebo konkrétní
 - specifické = kompetence vztahující se k pracovní pozici či kategorii zaměstnanců, jako jsou např. manažeři.

Z pohledu dělení kompetencí v souvislosti s požadavky, které klade praxe na výkon manažerské funkce, je velmi inspirativní model dle autorů Prokopenka a Kubra, kteří kompetence dělí na:²¹

- **Technické kompetence** = zahrnují technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce
- **Chování a vystupování** = zahrnují všechny složky týkající se práce s lidmi, jež ovlivňují komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni.

Toto rozdělení je účelné, protože vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera. V souvislosti s tím si však autoři kladli otázku „Co vyžaduje dnešní

²⁰ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 20-21.

²¹ PROKOPENKO, J., KUBRA, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 25-27.

podnikatelská praxe od manažerů? Jaké kompetence by měl manažer mít?“ a dle toho rozdělili i požadavky na manažera do následujících skupin:

- 1) analyticko-koncepční schopnosti
- 2) osobnostní rysy a vlastnosti
- 3) odvětvové „know-how“
- 4) manažerské procesní dovednosti

První tři zmíněné spadají do základní dimenze kompetence manažera, čtvrtá aktuálně zdůrazňuje potřebu zahrnout také procesní dovednosti týkající se převážně toho „jak věci dělat“.

Kompetentnost neboli zvládnutí kompetence v požadované míře je posuzována úspěšností chování jedince v různých životních situacích. Využívání a rozvoj kompetence vyžaduje úspěšné a efektivní zvládnutí celého cyklu práce s informacemi, vytváření souborů znalostí a dovedností a díky nim pak také metod a postupů rozhodování a řešení problémů. Proto se kompetence týkají celé osobnosti člověka a jsou získávány v průběhu celého jeho života a stejně tak jsou také i rozvíjeny a ztráceny.²²

Každé z pojetí má svou část pravdy, která mne inspirovala při tvorbě kompetenčního modelu této práce. Rozdělení kompetencí na prahové a výkonové dle Boyatzise mi svým charakterem velmi připomíná podobné dělení Prokopenka a Kubra na technické kompetence a chování a vystupování. Většinou automaticky podvědomě dělíme kompetence na základní, které by si pracovník měl na svou pozici „přinést“ a dále na kompetence související s výkonem, resp. chováním, které směřuje k efektivnímu výkonu. Z tohoto pojetí pak bude následně vyplývat i důvod uvedení čtyřstupňové hodnotící stupnice u mnou vytvořeného kompetenčního modelu, kde budu uvádět jako základní stupeň kompetenci v minimálním rozsahu, jaký může mít pracovník, aby danou pozici mohl zastávat. Další dva stupně pak budou odlišeny právě chováním daného jedince v souvislosti s požadavky na danou kompetenci. Armstrongovo pojetí dělení kompetencí je pak pro tuto práci přínosem především díky jeho typologii dělení, ve které figurují druhové kompetence dělící se na univerzální a kompetence v rámci organizace. Toto dělení se odrazí v mém záměru vytvořit kompetenční model použitelný s mírnými úpravami ve více organizacích.

²² VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 32-33.

Kompetence se dají podle různých kritérií a přístupů uspořádat a členit do soustav, které nazýváme kompetenční modely. Co vyjadřují, bude řečeno v následující kapitole.

1.2. Kompetenční model

Kompetenční model vyjadřuje v různé míře detailnosti konkrétní souhrn a kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění zadaných úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak následně strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, seznamy kompetencí či kompetenční kotvy. Jaký model z těchto uspořádání nakonec vzejde, záleží na specifických záměrech konkrétní organizace.²³

Kompetence přinášejí variabilitu. Např. v případě dvou obchodních manažerů ze stejné firmy, kteří mají v popisu své práce totéž, si ji každý dělá jiným způsobem. Pokud mají oba zhruba stejné výsledky, není možné říci, který způsob práce je lepší, ale každému z nich se dá navrhnout jiný rozvojový program tak, aby se jejich výkon ještě zvýšil. Může ale také nastat situace, že jeden z nich má horší výsledky, ale kompetence má na vyšší úrovni. I takový výsledek má odraz v akčním či rozvojovém plánu. Tím se dostáváme k podstatě kompetencí a kompetenčního modelu – obojí reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. **Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.**²⁴

Mnou vytvořený kompetenční model by měl právě cestou řízení výkonu napomáhat k efektivitě vykonávaných procesů projektového manažera tím, že budou stanoveny kompetence, jejich základní stupně a jejich vyšší stupně, ke kterým bude cíl se dopracovat. Určením konkrétních kompetencí, které budou svázané s danou pracovní pozicí bude položen základ kompetenčního modelu a pak do něj budou také zahrnuty specifické kompetence související s konkrétní společností (v mém případě E.V.P.), které budou případně měnitelné, ve chvíli, kdy by daný kompetenční model chtěla použít jiná organizace.

²³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 48.

²⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 64.

1.2.1. Výhody užití kompetenčních modelů

Důvod, proč jsem se ve své práci zaměřila na tvorbu kompetenčního modelu jakožto způsobu efektivního řešení potřeby změny personálního systému řízení ve společnosti E.V.P. byl ten, že v použití kompetencí a kompetenčních modelů vidím zatím stále doposud nedoceněný nástroj ke komplexnímu řízení lidí v organizaci. A také soudím, že vytvoření kompetenčního modelu projektového manažera bude pro společnost E.V.P. přínosem a výhodou v rámci zájmu managementu provést změny personálního řízení.

Obecnými výhodami zavedení kompetenčního modelu jsou ²⁵:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů
- poskytování jednotných kritérií pro **výběr a hodnocení**
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“ (měřitelných výsledků)
- základ pro systém **hodnocení, odměňování a rozvoj**
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy

Další výhodou můžeme spatřovat v tom, že kompetenční model ve firmě vytváří **most** mezi business strategií a personální strategií. Business strategií je řečeno, k jakému bodu či horizontu firma směřuje a jaké základní prostředky bude volit. Personální strategie je rozpracováním této cesty do systému práce s lidmi (viz obr. č. 3)

Obr. č. 3 *Kompetenční model jako most* ²⁶



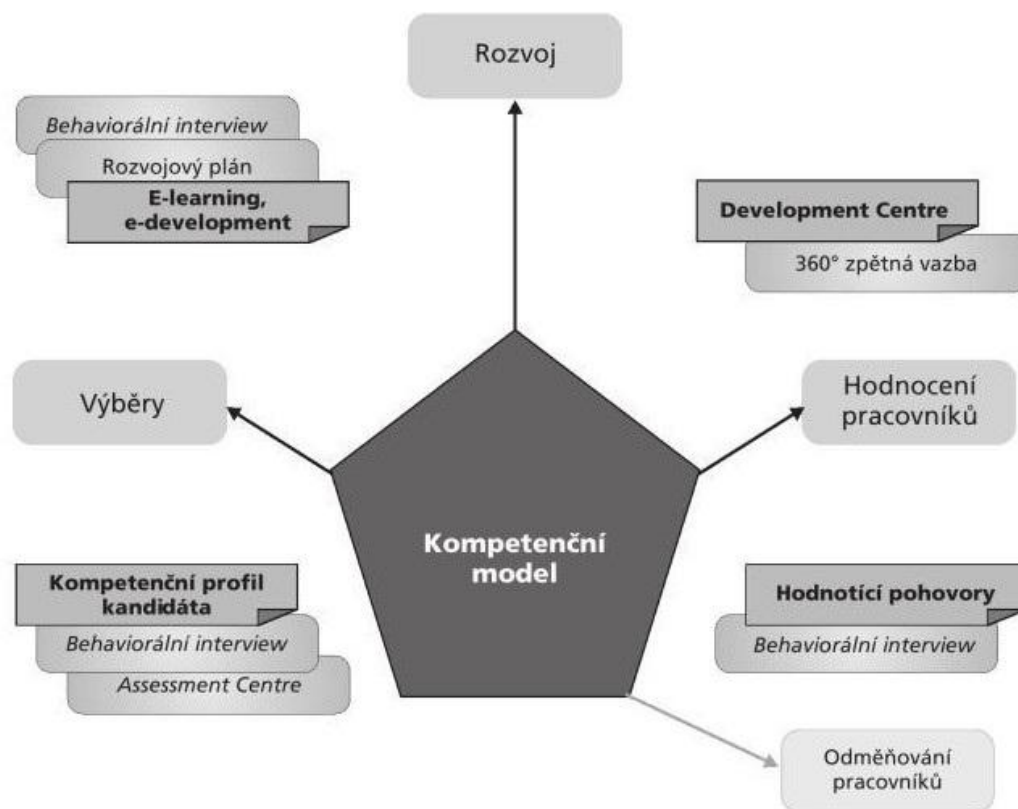
Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce je však mnoho dle jednotlivých konkrétních pozic a v malých firmách někdy i tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je pak kompetenční model praktickým nástrojem spojení.²⁷

²⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 30.

²⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 68.

²⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 68.

Obr. č. 4 Uplatnění kompetenčního modelu²⁸



Kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro **vertikální integraci** (=návaznost kompetenčního modelu na podnikovou strategii), ale i pro **horizontální integraci** (=provázanost kompetenčního modelu s jednotlivými personálními činnostmi). Kompetenční model převádí obě tyto strategie do jazyka praktického chování. Je třeba si také uvědomit, že hlavními uživateli kompetenčního modelu nejsou personalisté ale manažeři, ale i přesto umožní sjednocení jazyka těchto dvou skupin. K tomu dopomohou vodítka, která mají v kompetenčním modelu vytvořeny. (viz. obr. č. 4)²⁹

1.2.2 Funkční kompetenční model

Při vlastní tvorbě kompetenčního modelu bude kladen důraz na to, aby byl opravdu reálně využitelný v praxi ve společnosti E.V.P. a přenositelný v případě potřeby do další organizace tak, jak byl stanoven cíl mé práce.

Správně vytvořený kompetenční model by měl být funkční a funkční může být tehdy, když bude splňovat tyto charakteristiky³⁰:

²⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 70.

²⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 68-70.

³⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 71-72.

- **Propojující** = funkční kompetenční model vytváří propojení, mosty. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti a také vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský** = je to nejpodstatnější charakteristika. Řečeno obrazně „*v jednoduchosti je krása*“. Kompetenční model využívají všichni manažeři společnosti, a proto musí být pro všechny srozumitelný, sdílný a sdílitelný. Měl by také jednoduchým nástrojem pro efektivní řízení výkonnosti lidí, ovšem se zachycením podstaty věci.
- **Jednotný** = funguje napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný** = poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích také pro odměňování.
- **Sdílený** = uživatelům není předkládán jako hotový. V případě, že je nereálné, aby byli všichni ve firmě jeho spoluautory (např. u velkých mezinárodních firem), je třeba, aby měli možnost si jej sami zvnitřnit. Sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci aktivně podporovat.

1.2.3 Typy kompetenčních modelů

Existuje řada typologií a způsobů členění kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne. Pro účely této práce zde uvedu členění dle Kubeše, Spillerové a Kurnického, protože z této typologie budu vycházet při tvorbě návrhu kompetenčního modelu projektového manažera.

Dle tohoto členění se kompetenční modely rozdělují na:³¹

- **Modely ústředních kompetencí** = tyto kompetence jsou společné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pracovní pozici či roli a jsou potřebné na všech úrovních (kompetence jako *orientace na zákazníky* či *participativnost*)
- **Specifický kompetenční model** = má za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici konkrétní firmy. Jde obvykle o velmi přesný popis charakteristik chování,

³¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 60-62.

protože takové modely berou v úvahu velké množství specifických informací. Do jisté míry je možné tento specifický model, který byl vytvořen pro konkrétní pracovní pozici v konkrétní firmě, použít úspěšně i ve firmě další. Vycházíme z logiky toho, že např. regionální manažer prodeje v jedné firmě bude velmi pravděpodobně potřebovat stejné nebo hodně podobné kompetence jako regionální manažer v jiné firmě. Je však třeba brát v potaz, že obsah kompetence není ukrytý v jejím názvu, ale v různých typech chování, které kompetenci tvoří.

- **Generický (všeobecný) kompetenční model** = tyto modely představují pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici (např. manažer prodeje, konzultant, hlavní účetní, manažer pro lidské zdroje, marketingový manažer, apod.). Představují dobrou pomůcku, protože jsou ověřeny rozsáhlými výzkumy v mnoha firmách a jejich vypovídací schopnost je tedy vysoká. Postrádají však zohlednění specifik konkrétní formy, která se rozhodla model aplikovat. Je dobré si uvědomit, že čím všeobecnější je skupina pracovníků, pro niž je vypracován kompetenční model, tím menší je jeho účinnost. Až jakmile se doladí na konkrétní pozici v konkrétní firmě a v konkrétním typu podnikání (čímž se stane spíše modelem specifickým), je možné v plné míře využít jeho sílu.

Cílem mé práce bude vytvořit tedy specifický kompetenční model, primárně využitelný ve společnosti E.V.P. , avšak tento bude dál použitelný v jiných organizacích, které si ho metodou kombinovaného přístupu, jak je uvedeno v následující kapitole, mohou upravit na potřeby a specifika vlastní společnosti.

1.2.4 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů, které organizace využívají při tvorbě kompetenčních modelů. Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického tyto přístupy rozdělil Rothwell a Lindholm na: ³²

- **Preskriptivní (vypůjčený) přístup** = organizace se rozhodně nevytvářejí nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru (a tím pádem odrážely její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky), ale „vypůjčí“ si

³² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 64-66.

hotový model. Tento přístup je pro organizaci nejpříznivější z hlediska úspory času a financí (není třeba realizovat průzkum, na jehož základě by se vydefinovaly specifika dané firmy), ovšem přináší také nevýhodu v tom, že se v budoucnu budou přijímat personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, která neodrážejí důsledně jedinečnost organizace.

- **Kombinovaný přístup** = přizpůsobuje již vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod (např. řízené diskuse s projektovými skupinami, dotazník zjišťující míru potřebnosti jednotlivých kompetencí, atd.) tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Jako příklad se dá uvést aplikace tohoto přístupu v případě nadnárodních společností, které mají definovány své kompetenční modely a tyto potřebují adaptovat na lokální podmínky.
- **Přístup šitý na míru** = nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejen důkladnou znalost pozic, pro něž se kompetenční modely hledají, ale i celé organizace a vnějších podmínek, které na ni působí, čímž je časově a metodologicky daleko náročnější než předchozí dva přístupy.

Každý z uvedených přístupů má svá pozitiva i negativa. Manažeři personálních oddělení by si měli být vědomi, že pro jejich organizaci je nevhodnější ten přístup, který nejlépe zohledňuje jejich očekávání a záměry. Z praktického hlediska přicházejí v úvahu dvě možnosti: Buď má organizace zájem zmapovat klíčové kompetence, které v současném stavu rozvoje organizace charakterizují mimořádně úspěšné manažery, nebo má v úmyslu při identifikaci kompetencí zohlednit budoucí očekávání organizace z hlediska manažerského chování.³³

Hroník soudí, že pokud chceme ve firmě vytvořit kompetenční model, máme v zásadě dvě možnosti³⁴:

³³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 64-66.

³⁴ HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. Brno: MotivPress, 2008, s. 38-40.

- **Kompetenční model od jedinců k firmě (organizaci)** = vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří mohou zvýšit její efektivitu díky svým kompetencím
- **Kompetenční model od firmy (organizaci) k jedinci** = při využití tohoto přístupu se napřed ptáme: Jaké kompetence musí mít firma, aby byla schopna naplnit svou firemní strategii? Jestliže v té chvíli máme popsané kompetence firmy, lze se jimi řídit i na individuální úrovni a rozpracovat je do konkrétních kompetenčních modelů pro jedince ve společnosti.

Na základě již zmíněného, že společnost E.V.P. hodlá přejít k efektivnějšímu způsobu personálního řízení tak, aby byly lépe naplňovány cíle firmy v souvislosti a závislosti na lidech, kteří tyto cíle pomáhají plnit, budu v rámci tvorby kompetenčního modelu projektového manažera využívat přístupu tvorby modelu směrem od organizace k jedinci. A dále tento model bude tvořen přístupem šitým na míru tak, aby co nejlépe odpovídal podmínkám společnosti E.V.P.

2. MANAGEMENT PROJEKTŮ ESF

Abych mohla úspěšně vytvořit kompetenční model projektového manažera firemního vzdělávání financovaného z ESF, bude třeba zde vysvětlit komplexní pojem management projektů ESF, který ještě dále zahrnuje jednotlivé pojmy, které s tím souvisejí, jako jsou projekt, projektové řízení (projektový management), projektový manažer či fondy ESF. Odlišení klasického projektového řízení od specifického projektového managementu ESF je velmi důležité, proto mu budu věnovat náležitou pozornost a budu se snažit vysvětlit jednotlivé pojmy co nejlépe tak, aby pro čtenáře této práce (potažmo pro případné uživatele vytvořeného kompetenčního modelu) byly co nejlépe pochopitelné.

2.1 Projekt

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (výkresů). V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako **proces plánování a řízení rozsáhlých operací**. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o **tvůrčí proces**.³⁵

Projekt bývá často definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu. Existuje mnoho definic projektu, ale všechny se víceméně shodují v tom, že je to jednoznačná skupina aktivit s jasně daným začátkem a koncem, provedeným jednotlivcem nebo týmem za účelem splnění specifických cílů v rámci definovaného času, nákladů a pracovních parametrů.³⁶

Dle Němce je projekt vždy³⁷:

- **jedinečný** (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dříve nedělalo)
- **neopakovatelný** (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný)
- **dočasný** (má začátek a konec)
- a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí **jiný tým projektantů**.

³⁵ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, s. 11.

³⁶ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 59.

³⁷ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, s. 11-12.

Projekt proto není periodicky se opakující činnost, jako například každodenní rutinní práce oddělení, běžný zásobovací proces, opakovaná výroba či každodenní cesta do práce.

V případě tvorby kompetenčního modelu této práce budeme za projekt považovat projekt na vzdělávání zaměstnanců v organizaci, na který společnost získala dotaci z fondů Evropské unie (viz. kapitola 2.4.) Tento projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a má jiný projektový tým, takže dle výše uvedeného řádně naplňuje vnímání definice slova projekt dle Němce.

2.1.1. Produkt projektu

Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření unikátního produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami.

Produkt projektu = cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.

Pro produkt projektu pak platí jedna z možností nebo také jejich kombinace ³⁸:

- je kvantifikovatelný a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho část
- generuje určitou službu, například zlepšení výkonnosti podnikového procesu

vytváří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní a externí procesy, například dokument jako výsledek výzkumného projektu.

Produktem projektu, který bude mít projektový manažer (jehož kompetenční model budu v rámci této práce vytvářet) na starosti, bude zlepšení znalostí a dovedností zaměstnanců firmy a tím pádem také následné zlepšení výkonnosti podnikových procesů, což je důvod, proč vzdělávací projekty existují. Mají napomáhat firmám zlepšovat dovednosti a rozvíjet kompetence jejich pracovníků tak, aby to přispělo k větší efektivitě práce, rozvoji lidí v organizaci i rozvoji společnosti samotné. Projektový manažer musí mít po celou dobu trvání projektu toto na zřeteli a snažit se svými činy přispět ke splnění tohoto daného projektového cíle a požadovaných výstupů. Na základě rozklíčování konkrétních činností, které pro uskutečnění daného cíle (produktu) bude muset učinit, budu

³⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, s. 23.

moci stanovit kompetence spadající do kompetenčního modelu této pracovní pozice.

2.1.2 Projekt jako proces

Abych mohla konkretizovat, kterou částí projektového řízení se bude projektový manažer zabývat, je třeba, abych zde vysvětlila projektové etapy.

Každý projekt obsahuje na sebe navazující kroky a dle nich je také realizován. Z procesního pohledu není projekt jediným probíhajícím procesem, ale jedná se o soustavu činností, ve kterých je těchto pět hlavních skupin procesů³⁹:

- **Definování** (zahájení) = definování projektových cílů.
- **Plánování** = naplánování specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet (plán závisí na poměru lidských a materiálních zdrojů, které mají být použity).
- **Vedení** (řízení a koordinace) = uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných (včetně subdodavatelů), který je povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a včas.
- **Sledování** (monitorování) = kontrola stavu a postupu projektových činností, aby bylo možné včas zjistit odchylky od plánu a mohlo se rychle přistoupit k jejich korekci.
- **Ukončení** (uzavření) = ověření, že hotový úkol odpovídá původní definici toho, co se mělo udělat a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace.

Tyto skupiny procesů tvoří jediný uzavřený procesní tok, ale vzájemně se doplňují a existují v souběhu.

Projektový manažer, jehož kompetenční model budu tvořit, se v rámci své pracovní činnosti bude zabývat etapami vedení, sledování a ukončení projektu. První dvě etapy se do kompetenčního modelu započítávat nebudou, a to z toho důvodu, že budu tvořit model projektového manažera, který má již řídit a realizovat aktuálně schválený projekt, tedy ne ho definovat a tvořit. První dvě etapy totiž vyžadují odlišné kompetence, než které jsou potřeba pro zdárnou REALIZACI projektu, o kterou projektovému manažerovi – realizátorovi jde především.

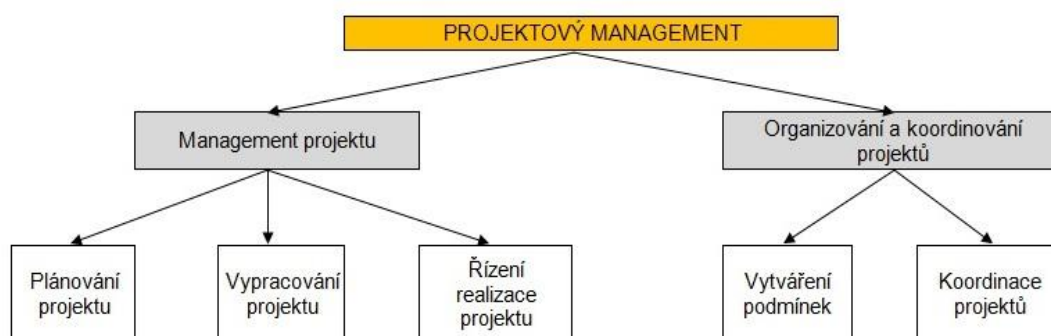
³⁹ ROSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 12-13.

Protože je projekt jedinečný proces, nastává v jeho průběhu i při existenci důkladně propracovaného plánu celá řada situací, které nebylo možno přesně předpovídat a ve kterých je nutno hledat, zdůvodnit a prosadit optimální alternativu řešení. A k tomu nám dopomáhá projektové řízení.⁴⁰

2.2 Projektový management (projektové řízení a řízení projektu)

Management neboli proces řízení se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. V odborné veřejnosti se často nedělá rozdíl mezi pojmem řízení projektů a projektové řízení. Pokládají se za synonyma, což není zcela správné. Je jasné, že každý projekt je třeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze i řídit jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost používáme pojem **řízení (management) projektu**. V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces, který vylučuje rutinní přístup. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu. Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik. Ve větších podnicích (a to zejména v projektových, poradenských a jiných dodavatelských firmách) se však paralelně pracuje na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat, tedy také řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování pak souhrnně nazýváme **projektovým řízením (managementem)**.⁴¹

Obr. č. 5 Projektový management a management projektu⁴²



⁴⁰ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, s. 24-25.

⁴¹ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, s. 22-23.

⁴² NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, s. 23.

Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v líniově řízené společnosti zejména svou **dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci** podle potřeb projektu. Pokud je dosaženo cílů u projektu – projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje.⁴³

Kvalita projektového managementu je i při užití rozsáhlých metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří jsou jeho nositeli, ne výhradně a pouze na jejich individuálním výkonu, ale na aktivitách celého projektového týmu a jeho snaze dosáhnout vytýčeného cíle. Aby bylo řízení projektu maximálně efektivní, je třeba vytvořit strukturu rolí, popsat vztahy mezi těmito rolemi, rozdělit rozhodovací autoritu tak, aby úkony řízení měly své opěrné body – řídicí a výkonné složky - a aby bylo jasné rozdělení odpovědností za splnění dílčích úkolů a za jejich syntézu a splnění celkového cíle projektu. Klíčovou osobou projektového managementu je manažer projektu.⁴⁴

Projektový manažer, pro jehož pozici budu kompetenční model vytvářet, se tedy na základě výše zmíněného dělení projektového řízení bude v rámci své činnosti zabývat samotným řízením realizace konkrétního projektu své firmy.

2.3 Projektový manažer

Při práci na projektech – zejména na projektech speciálních a komplexních – se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Tito lidé tvoří projektový tým, v jehož čele je manažer projektu. Ten je vybrán vrcholovým managementem podniku (zadavatelem projektu) a má za úkol být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. (Pokud se takový člověk ve vlastním podniku nevyskytuje, je nutné ho vyhledat v některé projektové či poradenské firmě – viz dále kap. 2.5.2)⁴⁵

Projektový manažer řídí (nikoli vykonává) veškerou práci v týmu, takže mezi jeho hlavní kompetence spadá řízení lidí zapojených do realizace projektu, řízení a monitorování procesů, zastupování projektu navenek, zajišťování nezbytných zdrojů, zlepšování komunikace a motivace členů projektového týmu apod.⁴⁶

⁴³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, s. 20.

⁴⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, s. 25.

⁴⁵ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, s. 23.

⁴⁶ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 106.

Výše jsem uvedla základní náplň práce projektového manažera, ale protože chci pro potřeby tvorby kompetenčního modelu ještě více specifikovat konkrétní činnosti projektového manažera zapojeného do dotačních programů Evropské unie, je třeba, abych zde aspoň částečně rozebrala problematiku grantových fondů EU a jejich specifik.

2.4 Evropské fondy – odkud se berou dotační projekty ?

Aby bylo zcela zřejmé, odkud se berou zdroje pro financování dotačních projektů, které následně pak projektoví manažeři realizují, vysvětlím zde původ těchto financí a důvod jejich vzniku.

Evropské fondy jsou fondy financované z peněz daňových poplatníků všech členských států EU a představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy ⁴⁷:

- **Strukturální fondy:**
 - 1) Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
 - 2) Evropský sociální fond (ESF)
- **3) Fond soudržnosti (FS)**

Čerpání prostředků z těchto evropských fondů probíhá v sedmiletých cyklech, které jsou nazývány programová období. Do předchozího programovacího období nastoupila Česká republika po svém vstupu do EU v roce 2004 a od 1.1. 2007 probíhá současné programovací období 2007-2013. Aby mohla ČR využívat prostředky z těchto fondů, je třeba nejprve vytvořit strategický plán rozvoje pro toto období a jednotlivé priority z tohoto plánu pak rozpracovat do operačních programů, kterých je 26 ⁴⁸.

Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí **operační programy (OP)**, které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představujících průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států. Česko si pro nynější období vyjednalo 26 operačních





⁴⁷ Co to jsou fondy Evropské unie? dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 20.3.2012]

⁴⁸ PALÁNOVÁ, I., RATHOUSKÝ, M. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008, s. 6.

programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.⁴⁹ (viz. obr. č. 6)

Obr. č. 6 Operační programy v současném programovacím období 2007-2013⁵⁰

Programy 2007–2013

Tematické operační programy	Regionální operační programy	Operační programy Praha	Evropská územní spolupráce
			
Integrovaný operační program	ROP NUTS II Severozápad	OP Praha Konkurenceschopnost	OP Meziregionální spolupráce
OP Podnikání a inovace	ROP NUTS II Severovýchod	OP Praha Adaptabilita	OP Nadnárodní spolupráce
OP Životní prostředí	ROP NUTS II Střední Čechy		ESPON 2013
OP Doprava	ROP NUTS II Jihozápad		INTERACT II
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	ROP NUTS II Jihovýchod		Cíl 3 Česká republika - Svobodný stát Bavorsko 2007—2013
OP Výzkum a vývoj pro inovace	ROP NUTS II Moravskoslezsko		OP Přeshraniční spolupráce Česká republika - Polská republika 2007—2013
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	ROP NUTS II Střední Morava		Cíl Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013
Operační program Technická pomoc			Cíl 3 na podporu přeshraniční spolupráce 2007—2013 mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou
			Program přeshraniční spolupráce Slovenská republika - Česká republika 2007 – 2013

Při tvorbě kompetenčního modelu projektového manažera pro mne bude relevantní zabývat se **operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)** spadajícím do tematických operačních programů ESF, protože právě v rámci tohoto operačního programu jsou nejčastěji realizovány projekty firemního vzdělávání.

⁴⁹ Co je to operační program ? dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 20.3.2012]

⁵⁰ Programy 2007-2013 dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013> [cit. 20.3.2012]

2.4.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech, je spravován ministerstvem práce a sociálních věcí a je financován z ESF.⁵¹

Globálním cílem tohoto operačního programu je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň deseti nejlepších zemí EU.⁵²

Obsahuje 6 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy OP LZZ⁵³:

- **Adaptabilita** = další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod.
- **Aktivní politika trhu práce** = rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, bilanční a pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe, podpora nových forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ atd.
- **Sociální integrace a rovné příležitosti** - poskytování sociálních služeb a podpora dalších nástrojů, které vedou k sociálnímu začleňování a k prevenci sociálního vyloučení, transformace pobytových zařízení pro cílové skupiny osob, zavádění procesu zvyšování kvality, kontroly a zajištění dostupnosti sociálních služeb, vzdělávací programy, kurzy, odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené, poradenské programy k aktivizaci a motivaci sociálně vyloučených při vyhledávání zaměstnání,

⁵¹ Operační program lidské zdroje a zaměstnanost dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost> [cit. 20.3.2012]

⁵² MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 44.

⁵³ Operační program lidské zdroje a zaměstnanost - dostupné na <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost> [cit. 20.3.2012]

poradenství pro zaměstnavatele v oblasti netradičních zaměstnání pro ženy, nediskriminačního přístupu, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy, rozvoj distančních forem vzdělávání

- **Veřejná správa a veřejné služby** = zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb atd.
- **Mezinárodní spolupráce** = výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF, vznik tematických sítí, zaměřených na řešení specifického problému apod.
- **Technická pomoc** = financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OP VaVpl (Operační program Výzkum a vývoj pro inovace), výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.

Z těchto os budou pro účely vytvoření kompetenčního modelu projektového manažera firemního vzdělávání nejvíce relevantní první dvě osy (Adaptabilita a Aktivní politika na trhu práce), příp. ještě Mezinárodní spolupráce. Důvody k tomu jsou dva:

- projekty ve veřejné správě i sociální sféře mají svá další jiná specifika, kterými se v této práci nebudu zabývat, protože naše zacílení kompetenčního modelu se týká soukromé firemní sféry. To stejné se týká osy technická pomoc, která souvisí s Operačním programem Výzkum a vývoj pro inovace.
- společnost E.V.P. , z jejíchž podkladových dokumentů budu při tvorbě kompetenčního modelu vycházet, se nejvíce věnuje těmto třem hlavním osám

2.5 Specifika projektového managementu v rámci ESF

V kapitole 2.1.2 (Projekt jako proces) jsem uvedla, že projekt je skupinou procesů, v době své existence se vyvíjí a nachází v různých stádiích, které tvoří životní cyklus projektu.

Abych mohla vysvětlit specifika projektů dotovaných z fondů ESF, nejlepší cestou bude přiblížit si tento projektový cyklus, který platí právě v rámci zmiňovaných grantových projektů.

2.5.1 Projektový cyklus

Abychom zvýšili své šance na úspěšný projekt, je třeba se během celého procesu plánování a řízení držet přesného a jasně strukturovaného programu. Metodickou pomůckou, definující základní aktivity, které se musí odehrávat v rámci přípravy a řízení projektu, je právě projektový cyklus. Nedefinuje ale pouze různé fáze, ale i různé aktéry, kteří se na procesu podílejí a způsoby rozhodování, kterých je třeba užít. Trvání jednotlivých fází se liší projekt od projektu, ale všechny části cyklu jsou organizovány podle jasného logického rámce.⁵⁴

Já tedy v této fázi budu jednotlivé fáze aplikovat na Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a vybrané osy, které jsem již dříve zmínila, že jsou relevantní pro tvorbu kompetenčního modelu v této práci.

Projektový cyklus se dělí do těchto šesti fází⁵⁵:

1. Identifikace a formulace závěru

Obsahuje počáteční myšlenku projektu a její předběžný nástin, kterému by měla předcházet analýza situace dané firmy, která chce projekt realizovat. Také je třeba zjistit informace, zda je na daný záměr možné čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů. Jestliže shledáme, že náš projektový záměr je slučitelný s existujícím operačním programem, můžeme na něm dále pracovat a přikročit k další fázi.

APLIKACE: Firma na základě vyhodnocené analýzy vzdělávacích potřeb svého personálního oddělení identifikuje potřeby rozvoje svých zaměstnanců. Vznikne myšlenka toto vzdělávání zaštitit některým z grantových projektů. V případě, že

⁵⁴ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 64.

⁵⁵ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 64-67.

nastalá situace má adekvátní souhrn okolností v tom, že existuje operační program s výzvou věnující se vzdělávání, může přistoupit k přípravě konkrétního projektu.

2. Příprava projektu a jeho formulace

Původní návrh záměru se rozpracuje na konkrétní cíle a plány projektu. Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu. Je třeba si uvědomit, jaké jsou dostupné a rovněž potřebné prostředky k realizaci projektu.

APLIKACE: Na začátku této fáze je firma rozhodnuta vytvořit projekt. Buď si ho může napsat sama, nebo se případně obrátit na poradenské společnosti, které se psaním projektů zabývají a mají s nimi mnoho zkušeností. Ať už firma zvolí jakoukoliv variantu, je třeba, aby v této chvíli bylo důkladně popsáno a naplánováno, jak projekt bude probíhat a s jakým časovým harmonogramem, jaké budou cílové skupiny, kolik osob bude do projektu zapojeno, určit projektový tým, který by následně vedl realizaci projektu, pokud dotace bude přiznána a mnoho dalšího. Výstupem této fáze je zpracovaný projekt = tzn. žádost o dotaci.

3. Posouzení a schválení

V této fázi je projekt posuzován řídicím orgánem, který žádost o podporu přijímá a dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Při té příležitosti zkoumá hlavně přínosy podaného projektu ve vztahu k regionálním, národním a evropským prioritám a jeho celkové proveditelnosti.

APLIKACE: Tuto fázi může firma ovlivnit pouze tak, že ve fázi psaní projektu co nejlépe popíše záměry projektu tak, aby se shodovaly se záměry daného operačního programu a výzvy a tím zvýší možnost kladného posouzení a schválení projektu.

4. Vyjednávání a financování

Financování ovlivňují typ projektu a nástroj strukturální politiky, který daný projektu využívá. Zde se při vyjednávání ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem. V případě kladného posouzení, je projekt schválen k financování. Součástí rozhodnutí o poskytnutí dotace jsou také podmínky, které je příjemce dotace povinen dodržet při čerpání finančních prostředků. Poskytnutá dotace je ryze účelová a lze ji použít pouze na účel uvedený v rozhodnutí.

APLIKACE: Firma dostala vyrozumění o tom, že projektu dotace byla přiznána a v této fázi dochází k podpisu oboustranné smlouvy. Mnohdy však dochází ke krácení rozpočtu projektu ze strany schvalovatele (MPSV) a předkladatel (firma) musí na základě krácení před konečným schválením přepracovat rozpočet na

nové podmínky. Ve chvíli, kdy je oboustranně podepsáno rozhodnutí, může se přejít k další fázi – realizace projektu.

5. Implementace a monitoring projektu

Tato část obsahuje skutečnou realizaci projektu. Monitorováním můžeme určit, zda vše je plněno dle původního plánu a v případě potřeby přijmout co nejúčinnější opravné prostředky, aby bylo docíleno pozitivních výsledků.

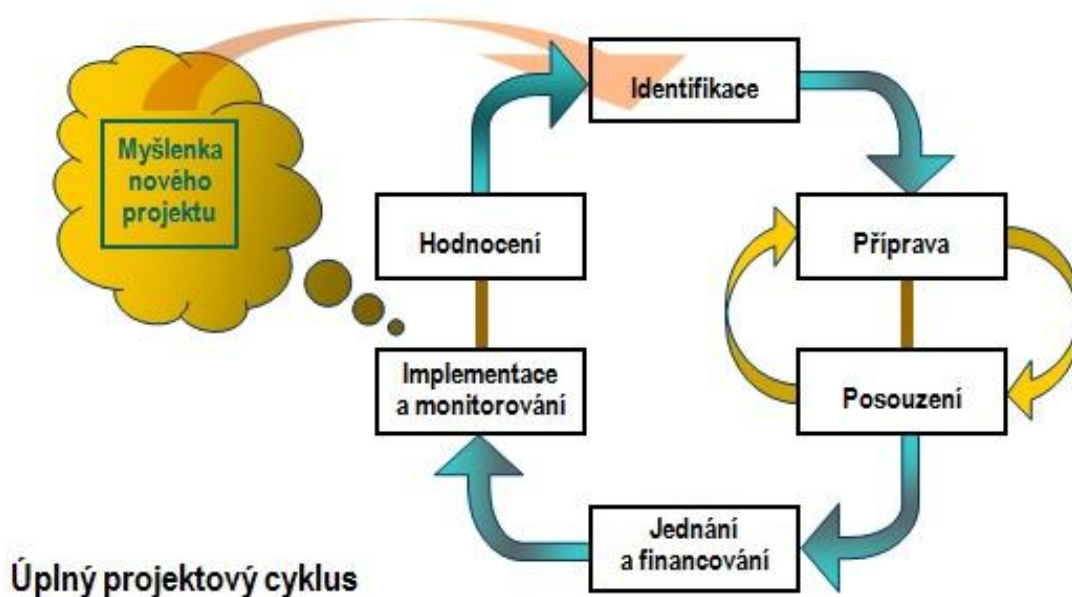
APLIKACE: Fáze realizace je pro firmu nejnáročnějším obdobím celého cyklu projektu. Je třeba dobře zvolit projektový tým, který se bude projektu věnovat po celou dobu jeho realizace tak, aby byly naplněny stanovené cíle projektu. V případě námi zvolené varianty projektu určeného na firemní vzdělávání tedy musí koordinovat, dohlížet, řešit komplexní program vzdělávacích aktivit pro zaměstnance své firmy a zároveň musí provádět průběžný monitoring projektu pro potřeby řídicího orgánu poskytujícího dotaci.

6. Hodnocení

Tato fáze hodnotí efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíly a zjišťuje se, zda tyto byly naplněny. Případné zjištěné chyby a nedostatky projektu mohou být dále zpracovány a použity k formulování závěru pro nový projekt.

APLIKACE: Po ukončení realizace projektu firma jak pro své potřeby, tak z důvodu dané metodiky, kterou je třeba v rámci monitoringu projektu dodržet, vyhodnocuje celou dobu trvání projektu tak, aby bylo jasné, zda cíle byly nebo nebyly naplněny a jakou formou.

Obr. č. 7 Projektový cyklus⁵⁶



2.5.2 Projektový manažer jako stěžejní článek realizace projektu

Jak již výše bylo zmíněno, k realizaci projektu je třeba mít kvalitní tým pracovníků, kteří na projektu budou pracovat. Ať už se jedná o kteroukoliv fázi z projektového cyklu. Jako nejnáročnější, co se týče požadavků na kvalitní lidské zdroje, jsem identifikovala následující dvě fáze a to z toho důvodu, že pokud tyto části projektového cyklu nejsou realizovány zkušenými a kompetentními manažery, projekty mohou končit s mnoha zbytečnými potížemi :

- Fázi tvorby projektu, kde jsou třeba zkušenosti s celkovým sestavením projektu tak, aby co nejlépe splňoval podmínky, které by vedly ke schválení projektu a přiznání dotace. Jak jsem již uvedla, buď firma takového pracovníka má přímo ve svých řadách, nebo může požádat o spolupráci externistu či externí agenturu se zkušenostmi.
- V případě, že je tedy dotace schválena a projektový cyklus se posune do fáze realizace (implementace) projektu, zde nastává druhá podstatná chvíle pro výběr kompetentních pracovníků, kteří projekt budou realizovat.

⁵⁶ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, s. 68.

Na základě výše zmíněného jsem se dostala k podstatnému bodu této práce. V případě tvorby kompetenčního modelu projektového manažera firemního vzdělávání ESF se budu zabývat (dle výše zmíněného rozdělení fází projektového cyklu) fází realizace (implementace) projektu.

Již jsem dříve uvedla, že v rámci přípravy projektu by měla firma plánovat svůj projektový tým, který v případě přiznání dotace projekt povede, ovšem z vlastní zkušenosti vím, že tomu tak vždy nebývá do posledních detailů, tzn. s již předem určenými zcela konkrétními jmény realizátorů. V rámci OP LZZ a projektů v nich probíhajících se ve většině případů jedná o tyto pozice:

- **projektový/á manažer/ka**
- **projektový/á asistent/ka**
- **finanční manažer/ka**

Až ve chvíli, kdy je zcela jasné, že projekt je schválen, se většinou řeší konkrétní obsazení jednotlivých pozic. A v té chvíli nastávají dvě skutečnosti:

- firma volí raději externího administrátora svého projektu se zkušenostmi s řízením projektů
- firma z vlastních zdrojů vybírá adekvátního pracovníka na post projektového manažera (jako vedoucího projektového týmu, který si případně následně vybírá ostatní členy týmu)

Protože však většina firem nemá dřívější zkušenosti s dotačními projekty, neví ani přesně, jaké konkrétní kompetence by měl mít projektový manažer tohoto firemního vzdělávání, aby byl schopen projekt co nejlépe realizovat a dovést jej ke zdárnému konci. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vytvořit kompetenční model projektového manažera, který nabídne souhrnný seznam kompetencí pro tuto pozici, aby firmám napomohl ke správnému výběru této stěžejní osoby celé realizace projektu. Model budu tvořit takovým způsobem, že vytvořím specifický kompetenční model projektového manažera firemního vzdělávání ve společnosti E.V.P. (na základě podkladových interních zdrojů), ve kterém budou znázorněny specifika této společnosti pomocí kompetenčního tématu či kompetenční kotvy. V případě, že by následně tento model chtěla použít jakákoliv jiná společnost, pouze si kombinovaným přístupem upraví tento model pro své účely a přidá si specifika vlastní společnosti.

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI E.V.P.

Managementem společnosti mi nebylo dovoleno uveřejnit konkrétní název firmy, ze které budou použity podklady pro tvorbu kompetenčního modelu, proto jsem pro pojmenování dané společnosti ve své práci použila pseudonym E.V.P.

Společnost E.V.P. je vzdělávací a poradenská společnost a na trhu působí již od roku 1991. Snaha o co nejprofesionálnější služby klientům vedla k profilaci společnosti do těchto hlavních směrů činnosti⁵⁷:

- **vzdělávání, příprava a realizace odborných kurzů**
 - pro oblast firemního vzdělávání
 - pro oblast sociálních služeb
 - pro oblast veřejné správy
- **tvorba, realizace a řízení grantových projektů**
- **poradenství v procesním a průmyslovém inženýrství**
- **personální poradenství**

VZDĚLÁVÁNÍ, PŘÍPRAVA A REALIZACE ODBORNÝCH KURZŮ

- vzdělávací programy akreditované MPSV ČR, MŠMT ČR A MV ČR
- odborná školení k prohloubení profesní kvalifikace zaměstnanců
- dovednostní kurzy, manažerské a obchodní dovednosti, osobnostní rozvoj
- moderované workshopy, outdoorové aktivity
- odborné semináře a konference

TVORBA, REALIZACE A ŘÍZENÍ GRANTOVÝCH PROJEKTŮ

- zpracování žádostí o dotace v rámci OP LZZ (OP PA a OP PI)
- zpracování analýz vzdělávacích potřeb klientů a vzdělávacích plánů
- kompletní řízení a monitoring schválených projektů

PERSONÁLNÍ A PROCESNÍ PORADENSTVÍ

- Assessment a Development centra
- kompetenční modely
- personální audity
- motivační systémy, nastavení systému hodnocení zaměstnanců
- procesní audity

⁵⁷ Interní materiály společnosti E.V.P., Strategie 2011-2013.

- průmyslové inženýrství, workshopy zaměřené na efektivitu procesů ve výrobě

Společnost E.V.P. je členem:

- České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ)
- Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky (AIVD ČR)
- Asociace malých a středních podniků České republiky (AMSP ČR)

Ve společnosti E.V.P. pracuji již druhým rokem a jako projektová manažerka přímo realizující dotační projekty firemního vzdělávání jsem měla možnost přímého zhodnocení personálního řízení ve vlastní organizaci. Na základě změny strategie z roku 2010 jsem nabyla dojmu, že bych svému zaměstnavateli mohla přispět k zavedení nového systému personálního managementu tak, že vytvořím kompetenční model pozice projektového manažera a z této myšlenky následně vznikla tato práce.

3.1 Poslání a vize

Posláním společnosti je pomáhat firmám v jejich rozvoji. Tento záměr je vyjádřen v hlavním mottu společnosti, které je komunikováno směrem ke klientům: **Rozšiřujeme Vaše možnosti.**

Specifickými motty společnosti jsou ⁵⁸:

- **Silné stránky rozvíjet,**
- **Slabé stránky překonat,**
- **Příležitosti převést na peníze**
- **Hrozby změnit v příležitosti**

Vize společnosti je následující ⁵⁹:

- Být uznávanou poradensko-vzdělávací firmou poskytující inovační know-how a nadstandardní služby pro rozvoj firem svých klientů
- Být zaměstnavatelem poskytujícím svým věrným zaměstnancům jistotu, stabilitu zaměstnání a příjmu a možnosti jejich osobního rozvoje
- Být náročným a finančně stabilním partnerem svým dodavatelům (zejm. odborným lektorům)
- Být samostatnou stabilní ziskovou firmou fungující nezávisle na svých majitelích

⁵⁸ Interní materiály společnosti E.V.P., Strategie 2011-2013.

⁵⁹ Interní materiály společnosti E.V.P., Strategie 2011-2013.

3.2 Strategické cíle společnosti pro období 2011-2013

V roce 2010 proběhla změna strategie společnosti s výhledem pro období dalších tří let (2011-2013). Tato změna korespondovala s vyvíjejícím se stavem společnosti (např. přijímání nových zaměstnanců a rozšiřující se organizační struktura) v návaznosti na reakce trhu a požadavků klientů. Strategie rozvoje společnosti byla definována formou jednotlivých konceptů v subsystémech řízení⁶⁰:

- **Řízení firmy** = změnit strukturu řízení firmy – z ploché struktury (první linie všech zaměstnanců přímo podřízená řediteli) změnit na dvoustupňovou organizační strukturu a vytvořit tak střední management firmy (senior leadry)
- **Finanční řízení firmy** = posílit personálně finanční řízení firmy včetně kontrol dodržování finančních plánů, zpravidelnit vyhodnocování finančního plánů a měsíční účetní výstupy
- **Personální řízení** = přejít na efektivnější systém řízení dle kompetencí vytvořením kompetenčních modelů pracovních pozic, zavést ucelený systém výběru, hodnocení (sjednotit formuláře a osnovu rozhovorů) a motivace pracovníků, obnovit plány individuálního rozvoje zaměstnanců (v rámci hodnotících rozhovorů)
- **Marketing** = inovace grafiky a propagačních materiálů, zásadní změna webu, pravidelná komunikace se stávajícími i potenciálními klienty, zavést věrnostní programy pro klienty, posílit partnerství se současnými klienty a zvýšit obchodní potenciál, rozšíření týmu odborných lektorů – HR, obchod, strategie
- **Obchod** = posílit obchodní činnost společnosti - rozšířit portfolio klientů s prioritním zaměřením na výrobní firmy (100 – 1000 zaměstnanců), obchodní firmy se širokou sítí prodejních míst, regionálně posílit pozici v oblasti Moravy a Vysočiny, rozšířit aktivní databázi firem a kontaktních osob
- **Projektové řízení** = změna přístupu ke klientům (ne prodat vzdělávání a vzdělávat, ale pomoci managementu firem v dosažení strategických cílů jejich firmy), hlavní orientace na nedotační projekty

⁶⁰ Interní materiály společnosti E.V.P., Strategie 2011-2013.

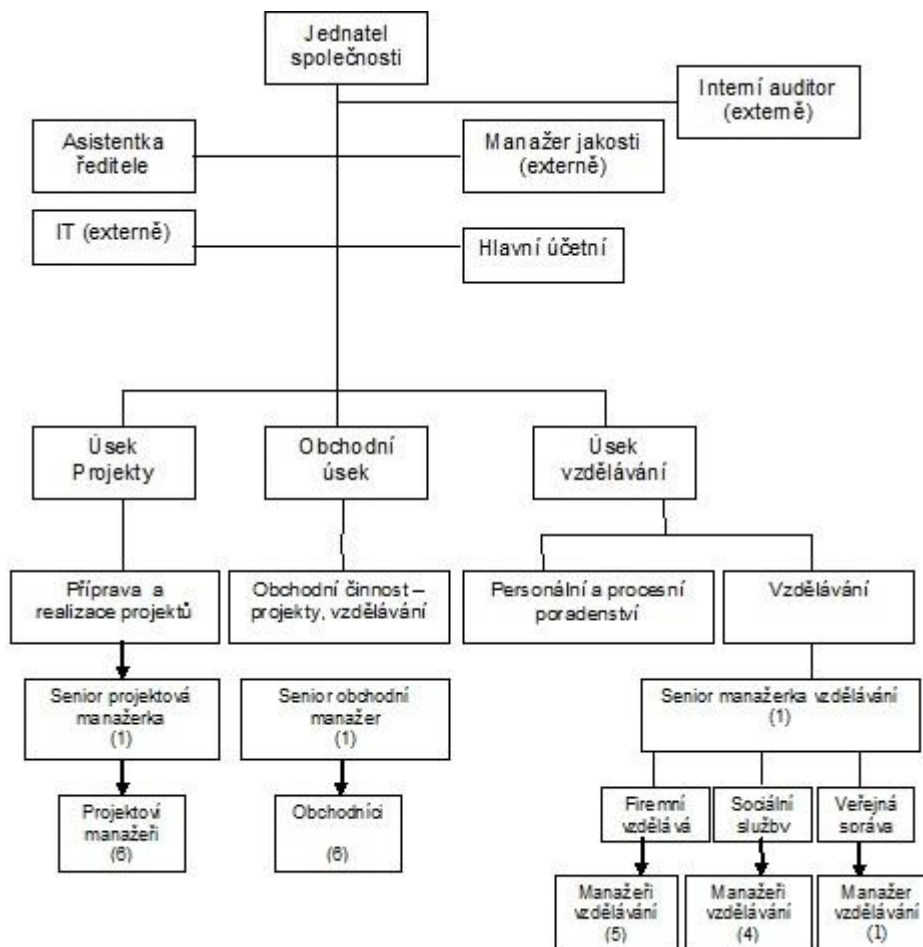
Společnost E.V.P. je vzdělávací společností, tudíž v rámci nově zvolené strategie v personálním řízení pracuje na zlepšení procesů souvisejících s výběrem, hodnocením, motivací i rozvojem svých pracovníků. Doposud si firma vystačila s řízením z pozice jednatele, který řídil společnost povětšinou intuitivně a dle jednoduchých pravidel, které však již nestačí potřebám rozvíjející se společnosti. Proto v rámci strategie řízení firmy a zároveň personálního řízení vznikla potřeba tyto požadavky řešit změnou organizační struktury (přechod z ploché na dvoustupňovou organizační strukturu) a zavést v personálním managementu řízení dle kompetencí a kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic.

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců společnosti zastává pozici projektového manažera, vytvořila jsem kompetenční model pro tuto pozici a přispěla tak k posunu personálního řízení naší společnosti směrem k řízení podle kompetencí.

3.3 Nová organizační struktura a personální řízení společnosti

Jak již bylo zmíněno v oddíle 3.2, díky změně strategie v loňském roce, došlo v roce 2011 k úpravě organizační struktury společnosti vytvořením managementu firmy, kdy každý z členů managementu (senior lídři) mají pod sebou tým pracovníků zabývající se daným segmentem a zároveň zodpovídají za daný úsek jednatelem společnosti (viz. obr. č. 8)

Obr. č. 8 Organizační struktura společnosti E.V.P. ⁶¹



Toto nové uspořádání organizační struktury sebou nese i odpovědnost jednotlivých seniorů vůči jim svěřené jednotlivé úseky (tzn. nejen výstupy daných činností, ale hlavně lidské zdroje) a díky novému přístupu řízení dle kompetencí je třeba vytvořit kompetenční modely jednotlivých pracovních pozic tak, aby bylo možné co nejefektivněji firmu řídit v rámci personálního managementu.

Jak jsem tedy postupovala při tvorbě kompetenčního modelu projektového manažera v této práci, vysvětlím v následující kapitole.

⁶¹ Interní materiály společnosti E.V.P., Organizační řád, příloha č.1 - Organizační schéma.

4. TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Jak jsem již uvedla při popisu kompetence (v oddíle 1.1.1), o kompetenci můžeme hovořit ve chvíli, kdy je vztažena ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. V případě, že známe požadavky a nároky na danou pozici, můžeme z nich vyvodit i požadované kompetence a tyto seskupit do kompetenčního modelu dané pozice.⁶²

Aby byl tento model pak následně funkční, je třeba, aby obsahoval takové kompetence, jejichž rozvojem docílíme vyšší výkonnosti pracovníka na dané pozici.⁶³ Kompetenční model nejčastěji obsahuje kompetence, které jsou vybrané z různých možných a sestaveny podle určitého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry a umožňuje jako jednotlivci, tak organizaci pružně reagovat na měnící se vnější podmínky a dává větší možnost obstát v globální ekonomice a světové konkurenci.⁶⁴

Základ pro tvorbu kompetenčního modelu tvoří **identifikace kompetencí**. Cíleně identifikované a definované kompetence, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů a úkolů organizace, vyústí v sestavení několika souhrnných celků, které můžeme označit jako skupinu nebo typ kompetencí⁶⁵ a tyto pak následně spojit do komplexního kompetenčního modelu.

Existuje mnoho druhů technik, jak kompetence identifikovat, ale zjednodušeně lze proces identifikace rozdělit do pěti fází⁶⁶:

- **Přípravná fáze**
- **Fáze získávání dat**
- **Fáze analýzy a klasifikace informací**
- **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**
- **Ověření a validizace kompetenčního modelu**

⁶² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.27.

⁶³ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 141.

⁶⁴ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 143.

⁶⁵ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 142.

⁶⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.46.

4.1. Přípravná fáze

V přípravné fázi bylo provedeno ⁶⁷:

- identifikace klíčové pracovní pozice – tzn. cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model
- sběr informací o cílech a strategických záměrech organizace
- pochopení organizační struktury, tzn. způsobu, jak je společnost organizována, aby dosáhla svých stanovených cílů

Tato fáze předchází vlastnímu identifikování kompetencí a provádí se např. pomocí strukturovaných rozhovorů s manažery na strategických pozicích a studiem organizačních materiálů.

Na základě identifikace klíčové pracovní pozice byl zvolen cíl této práce, kterým je vytvoření kompetenčního modelu projektového manažera. Tvorba tohoto kompetenčního modelu má dva důvody:

- Jedním ze strategických cílů společnosti E.V.P. pro další období je vytvořit funkční kompetenční modely pracovních pozic ve společnosti, které budou napomáhat při budoucím personálním řízení, které dosud probíhalo nekomplexně a nesystematicky, což pro firmu znamenalo neadekvátní nastavení způsobu výběru, motivace, hodnocení i rozvoje zaměstnanců a s tím také související zvýšenou zaměstnaneckou fluktuací. Po vyhodnocení stávající situace management firmy E.V.P. došel k závěru, že procesy personálního řízení tak, jak byly nastaveny, nefungují dle potřeb firmy a je jednou z velkých priorit pro další období, aby se přešlo k funkčnímu personálnímu řízení. Východisko vidí ve vytvoření funkčních kompetenčních modelů a jako prioritní zvolili pozici projektového manažera, kde fluktuace byla na nejvyšší úrovni.
- Druhým důvodem, který dal podnět k vytvoření tohoto kompetenčního modelu bylo zjištění, že nejen společnost E.V.P. postrádá efektivní způsob řešení personálního řízení této pozice, ale také další společnosti zabývající se projektovým řízením z dotačních programů ESF by mohly využít tento model pro potřeby svého personálního a projektového řízení.

Proto cílem této práce je vytvoření specifického kompetenčního modelu projektového manažera firemního vzdělávání financovaného z fondů ESF, který

⁶⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.46.

bude využitelný jak ve společnosti E.V.P. , tak případně s drobnými úpravami (dle specifičnosti firem, které by jej chtěly využít) i pro další společnosti.

Porozumění organizační struktuře pro mne nebylo problematické, protože ve společnosti E.V.P. pracuji a tudíž s firemní hierarchií jsem osobně obeznámena (viz. oddíl 3.1)

Jako přístup pro tvorbu kompetenčního modelu jsem vybrala přístup šitý na míru, který bude odrážet konkrétní specifika společnosti E.V.P , avšak tento model bude dále použitelný i v jiných organizacích, které si ho metodou kombinovaného přístupu mohou upravit na potřeby a specifika vlastní společnosti.

Již dříve jsem zmiňovala, že tato daná pozice se bude týkat projektového manažera pracujícího na projektu firemního vzdělávání z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a proto bude vycházet z komplexního cíle této pracovní pozice = úspěšně realizovat a řídit projekt v dané firmě.

4.2. Fáze sběru dat

Po získání výstupů z přípravné fáze mohlo dojít k rozhodnutí o koncepci sběru podkladových dat a použitých metodikách na základě toho, že jsem díky přípravné fázi získala odpovědi na otázky „proč“ (z jakého důvodu je třeba KM tvořit), „jak“ (jakým přístupem budu KM tvořit) a „kdo“ (kdo nebo co bude zdrojem informací pro tvorbu KM). Na základě těchto zjištění jsem se pak rozhodla „JAK budu tyto informace získávat.“⁶⁸ Vycházela jsem přitom z technik identifikace kompetencí dle Kubeše, Spillerové a Kurnického.

Techniky identifikace kompetencí jsou postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je vykonávána či teprve vykonávána bude. Při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se používá šest zdrojů a technik získávání dat⁶⁹:

- **rozhovor nebo metoda kritických situací** = rozhovory poskytují flexibilitu získávání informací a mohou odhalit různé nečekané aspekty a jemné detaily, které jiné techniky neumí. Metoda kritických situací se zaměřuje na zjištění klíčových manažerských kompetencí prostřednictvím

⁶⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.47.

⁶⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.48-49.

poznávání a porovnávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích.

- **panely expertů** = jsou tvořeny nadřízenými studované pozice a slouží ke generování projevů chování potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování potřebného k nadstandardnímu výkonu.
- **průzkumy**
- **databáze kompetenčních modelů**
- **analýza pracovních funkcí/úkolů**
- **přímé pozorování** = vhodné pro pochopení širšího kontextu práce a úkolů

Pro tvorbu kompetenčního modelu této práce jsem využila následující techniky:

- studium odborné literatury (ve které jsem získala informace, jakým způsobem tvořit kompetenční modely),
- studium interních materiálů firemní dokumentace společnosti E.V.P. (ze které jsem mohla čerpat informace potřebné ke specifickému zacílení na pozici projektového manažera, např. popis pracovní pozice projektového manažera)
- a také jsem ve velké míře využila vlastních zkušeností z pozice projektového manažera, kterou osobně vykonávám, protože díky požadavkům, které jsou na mne vznášeny ze strany managementu v rámci mé pracovní náplně, jsem schopná identifikovat požadavky na projektového manažera realizujícího projekt.

Díky tomu jsem sesbírala potřebná data, aby kompetenční model mohl být vytvořen.

4.3. Fáze analýzy a klasifikace získaných informací

V této fázi se zpracovávají získaná data pomocí následujících na sebe navazujících kroků ⁷⁰:

- popsat jednotlivé projevy chování odpovídající dané pozici

⁷⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.55-56.

- ze všech získaných informací identifikovat ty, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům (výsledkem je relevantní selekce a výběr pouze těch záznamů, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí
- jednotlivé výroky se zařazují do skupin, které se nazývají **kompetenční témata** a v dalším procesu klasifikace se vzniklé skupiny kompetencí analyzují s cílem vytvořit homogenní celky (**kompetenční kotvy**) a ty už následně tvoří základ kompetence a jejich projevů.
- v posledním kroku je vhodné získané projevy zařazené do kompetencí ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou, čímž získáme informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tato informace pak bude následně důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Po utřídění a zpracování všech získaných dat se dostávám k podstatě této práce, a to ke konkrétnímu nastavení kompetencí, které budou figurovat jako složky kompetenčního modelu.

Jako první krok jsem identifikovala zřejmé projevy chování, které vykazuje úspěšný projektový manažer při své činnosti. Vycházela jsem jak z dlouhodobé vlastní zkušenosti a dále také z popisu pracovního místa ukotveného v rámci firemní dokumentace.

Tyto projevy chování jsem následně rozdělila do kompetenčních témat, ve kterých se jednotlivé projevy chování svým charakterem shlukly do homogenních celků, ze kterých se pak následně profilyvaly jednotlivé kompetence. (viz. tabulka č. 1)

Tabulka č. 1 Kompetenční témata – Kompetence – Projevy chování

ORIENTACE NA PROJEKT	ORIENTACE NA CÍL	Úspěšně participuje na finančním řízení projektu	
		Umí vést cílenou prezentaci	
		Dovede rozvrhnout posloupnosti činností k dosažení cíle	
		Je důsledný při dodržování a dosahování cílů	
		Umí správně určit priority	
		Dodržuje harmonogram a plnění termínů	
		Umí identifikovat činnosti potřebné k dosažení cíle	
	PROJEKTOVÉ ZNALOSTI DOVEDNOSTI	A	Dobře se orientuje v problematice metodiky řízení projektů
			Je schopen zpracovat dokumentaci k výběrovým řízením projektu (zadávací dokumentace, vyhlášení, přebírání nabídek) a smluvní dokumentaci
			Dokáže zpracovat kompletní monitorovací zprávu projektu
Orientuje se v problematice finančního řízení projektu			

ORIENTACE NA PROCES	AKTIVNÍ A TVŮRČÍ PŘÍSTUP K PRÁCI	Organizuje si efektivně svou práci (Time-management) + svých podřízených
		Dokáže získávat potřebné informace pro svou práci a následně je použít
		Umí improvizovat při kolapsu naplánovaných postupů
	SYSTEMATIČNOSTI A PŘESNOST	Vyřizování běžné administrativní agendy
		Dbá na dodržování standardů kvality
		Využívá zpětné vazby k ověření získaných informací

ORIENTACE NA HR	MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	Předává úspěšně informace členům svého týmu a manažersky je vede
		Orientuje se v běžné pracovní právní problematice
		Umí vést schůzky realizačního týmu
	KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	Dokáže komunikovat s různými cílovými skupinami
		Přiměřeně reaguje na výpady druhých
		UMÍ asertivně vyjednávat
		Umí identifikovat silné a slabé stránky partnera a zvolit vhodnou formu komunikace
		Dovede reagovat na námítky
		Využívá prostředků non-verbální komunikace
		Umí úspěšně argumentovat

		Komunikuje úspěšně s dodavateli (lektory) - předávání informací pro úspěšnost kurzů
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------

KORPORÁTNÍ ORIENTACE	COMMITMENT	Je loajální -"dýchá za firmu"
		Sdílí firemní hodnoty
	OSOBNÍ ODPOVĚDNOST	Umí přijmout zodpovědnost za vlastní rozhodnutí
		Je odolný vůči zátěži a stresu
		Vystupuje kultivovaně a adekvátně situaci
		Umí být empatický
		Umí převzít pozitivní zkušenosti od úspěšných spolupracovníků
	PROAKTIVITA (MYŠLENÍ V PŘÍLEŽITOSTECH)	Je samostatný, pohotový ve vystupováních a pečlivý
		Vytipovává potenciální obchodní partnery
		Je flexibilní a otevřený změnám
		Přichází s novými nápady

ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	Znalost projektového řízení
		Znalost specifík řízení projektů z dotací ESF
		Vykazuje dovednosti manažerského řízení
		Projevuje ochotu vzdělávat se a pracovat na svém rozvoji
		Umí obsluhovat kancelářskou techniku (PC, fax, telefon, tiskárna)
		Vlastní řidičský průkaz sk. B a aktivně řídí
		Komunikuje aspoň jedním světovým jazykem
		Používání účinné argumentace v písemném projevu

Jednotlivé kompetence, které vzešly utříděným získaných dat, jsem zpětně opět srovnávala s popisem pracovního místa a ověřovala, zda adekvátně korespondují s požadavky na pozici projektového manažera a mou následnou kontrolou byly vyhodnoceny jako vyhovující.

4.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V rámci fáze analýzy a klasifikace informací můžeme hovořit o určitém náčrtu kompetencí, které získáme uskupením příbuzných typů chování, tyto však musíme následně ještě propracovat v přesnější charakteristice kompetence tak, aby co nejpřesněji a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Je třeba vytvořit stupnici a popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná obvykle negativními projevy chování v rámci dané kompetence a pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po

projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Všechny stupně od sebe musí být rozlišitelné.⁷¹

Pro konkrétní popis kompetencí jsem použila čtyřstupňové hodnotící stupnice, která se skládá s těchto úrovní:

- nedostatečná úroveň
- základní úroveň
- pokročilá úroveň
- vysoká úroveň

Nedostatečná úroveň není již u konkrétních kompetencí uvedena z toho důvodu, že model je zpracován pro vhodného kandidáta na projektového manažera, který bude splňovat minimálně základní úroveň a na základě toho bude moci být přijat na tuto pozici. Základní stupeň kompetenci je dán v minimálním rozsahu znalostí a dovedností, jaké by měl pracovník mít, aby vůbec danou pozici mohl zastávat. Další dva stupně pak jsou odlišeny chováním daného jedince v souvislosti s požadavky na danou kompetenci. Resp. daná kompetence může být rozvíjena ze základního stupně na stupeň pokročilý a následně pak na stupeň vysoké způsobilosti. Pro tento typ stupnice jsem se rozhodla proto, že je na něm velmi jasně stanoveno, co jsou minimální požadavky na přijetí na pozici projektový manažer a jak se dané kompetence dají rozvíjet ze základní úrovně až po vysokou. Cokoliv, co by nedosahovalo ani základní úrovně, je nedostačující a bylo by následně na personalistovi v konkrétní firmě, aby při výběru zaměstnance zvažil jeho možný potenciál, pokud by ho s nedostatečnou úrovní kompetencí na místo přijal.

Tabulka č. 2 Hodnotící stupnice kompetencí

Kompetence	Hodnotící stupnice
ORIENTACE NA CÍL	<p>Základní: snaží se vykonávat svoji práci dobře a plnit cíle projektu</p> <p>Pokročilá: aktivně se snaží najít způsob, jak dosahovat stanovených cílů lépe, rychleji a efektivněji</p> <p>Vysoká: stanovuje si náročné cíle a promyšleně pracuje na jejich splnění, vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky, zvažuje přínosy či rizika nově navrženého způsobu řešení</p>

⁷¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.56-57.

<p>PROJEKTOVÉ ZNALOSTI DOVEDNOSTI</p> <p style="text-align: right;">A</p>	<p>Základní: má základní informace ze znalostí projektového řízení a tyto znalosti dokáže uplatnit</p> <p>Pokročilá: velmi dobře se orientuje v projektové problematice, má značné zkušenosti, které využívá pro co největší efektivitu své činnosti</p> <p>Vysoká: má hluboké znalosti v projektové problematice, o své zkušenosti se dělí s kolegy a na základě těchto znalostí a dovedností se snaží předcházet vzniku případných problémů</p>
<p>AKTIVNÍ A TVŮRČÍ PŘÍSTUP K PRÁCI</p>	<p>Základní: dokáže získávat potřebné informace pro svou práci a následně je použít tak, aby své dané cíle stíhal splnit v rámci časového limitu, při vzniku neočekávané situace si důkladně promyslí další možnosti, jak postupovat</p> <p>Pokročilá: s informacemi pracuje efektivně a pružně, umí improvizovat při kolapsu naplánovaných postupů, svůj čas si řídí proaktivně a své úkoly se snaží plnit s předstihem, přichází s novými nápady</p> <p>Vysoká: vždy se snaží být o krok napřed, jak s využitím informací, tak s novými nápady a možnosti na vylepšení své činnosti, pro své myšlenky a nápady aktivně získává své kolegy</p>
<p>KVALITA (SYSTEMATIČNOST A PŘESNOST)</p>	<p>Základní: rozpoznává důležitost kvality, je pečlivý. Má zájem, aby byly úkoly</p> <p>Pokročilá: kontroluje vlastní práci a přesnost předávaných informací. Snaží se vyvarovat chybám. Často porovnání svou vlastní práci s požadovanými standardy.</p> <p>Vysoká: důkladně po sobě kontroluje či zabezpečuje kontrolu své práce a kvalitu práce ostatních. Provádí vyhodnocení a objevuje slabá místa nebo chybějící informace a identifikuje prostor pro zlepšení. Dosahuje vysokých standardů kvality.</p>
<p>MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI</p>	<p>Základní: zvládá běžné manažerské činnosti na základní úrovni, v případě nutnosti konzultuje s ostatními kolegy</p> <p>Pokročilá: rozhoduje a řídí zcela samostatně, udržuje komunikaci v týmu na velmi dobré úrovni, pracuje na svém rozvoji</p> <p>Vysoká: má rozsáhlé zkušenosti s vedením týmu, dokáže si poradit ve všech situacích, má zcela přirozenou autoritu a jeho tým funguje zcela bez problémů</p>
<p>KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI</p>	<p>Základní: je schopen přijímat a aktivně sdílet odpovídající informace s kolegy, interními a externími partnery/klienty</p> <p>Pokročilá: přebírá iniciativu při komunikaci. Podporuje ostatní ke komunikaci. Aktivně vybízí ke komunikaci v rámci schůzek, Komunikaci směřuje k udržování pozitivních vztahů.</p>

	<p>Vysoká: maximálně využívá formálních i neformálních kanálů komunikace. Aktivně podniká kroky k minimalizování komunikačních šumů a nedorozumění. Vede důležitá jednání s externími i interními klienty/partnery.</p>
COMMITMENT	<p>Základní: je loajální ke své firmě a firemní kultuře</p> <p>Pokročilá: sdílí firemní hodnoty s kladným vnitřním přesvědčením a tyto informace sdílí s ostatními, je ochotný a schopný podávat výkon nad rámec standardu</p> <p>Vysoká: angažovaný iniciátor sdílení firemních hodnot, aktivním způsobem přesvědčuje ostatní k sounáležitosti s firmou a jejími hodnotami</p>
OSOBNÍ ODPOVĚDNOST	<p>Základní: je samostatný v rámci svěřených úkolů, umí přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí, je vstřícný k myšlenkám rozvoje svých dovedností</p> <p>Pokročilá: pracuje zcela samostatně, velmi dobře zvládá stres a náročné situace, je empatický, má vlastní snahu o svůj osobní rozvoj</p> <p>Vysoká: pracuje samostatně a své dobré zkušenosti předává méně zkušeným kolegům, využívá všech svých osobních vlastností pro dobro firmy, nachází možnosti a zdroje pro svůj rozvoj i rozvoj ostatních</p>
PROAKTIVITA (MYŠLENÍ V PŘÍLEŽITOSTECH)	<p>Základní: vnímá naléhavou situaci či problém, který je třeba bezodkladně řešit. Snaží se situaci řešit sám nebo uvědomí ostatní, aby mohly být učiněny patřičné kroky.</p> <p>Pokročilá: rozpozná případné příležitosti a využívá je nebo k nim obrací pozornost ostatních tak, aby mohly být využívány. Přemýšlí, co může udělat pro to, aby se problém neopakoval či, aby se příležitost dala využít.</p> <p>Vysoká: vyhledává v předstihu příležitosti (příp. je i odhaduje) a podniká kroky k tomu, aby byly využívány. Předvídá a připravuje se na případné problémy, které nejsou zřejmé ostatním, a vynakládá maximální úsilí, aby jim předcházel.</p>

4.4.1. Předběžný kompetenční model

Predběžný kompetenční model, který jsem tímto vytvořila, zahrnuje tedy devět kompetencí, rozdělenými do čtyř skupin. (I po konkrétním popisu daných

kompetencí názvy kompetencí zůstaly nezměněny, tím se prokázalo původní adekvátní nastavení názvů jednotlivých kompetencí).

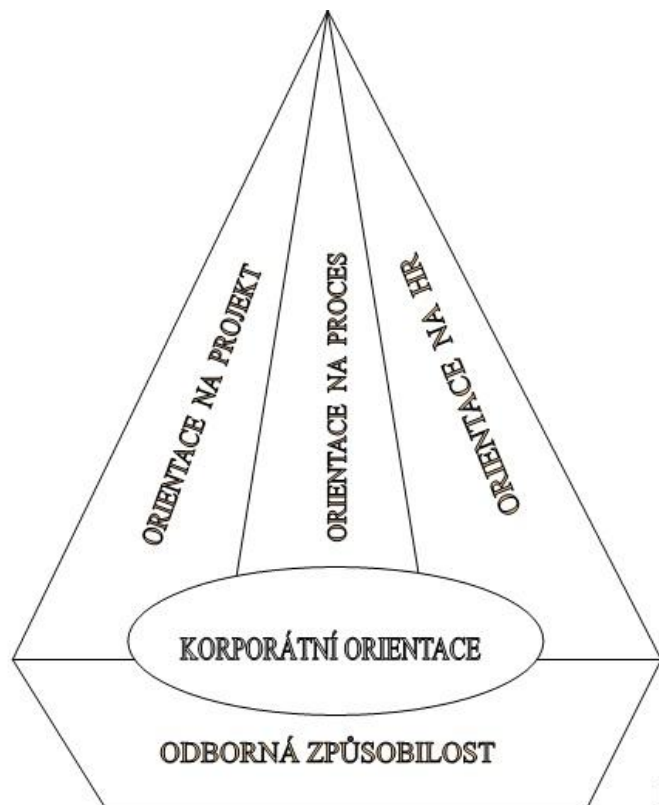
Navíc je přikládána kompetence „Odborná způsobilost“, která vyjadřuje nejen očekávání na chování pracovníků, ale zahrnuje také očekávání na znalosti a dovednosti nutné pro výkon dané pracovní pozice.

Kompetenční témata nám rozdělila kompetenční model na tyto segmenty:

- **Orientace na projekt** = vyjadřuje očekávání firmy, že hlavní prioritou této dané pozice by mělo být realizovat projekt dle všech pravidel dotačních programů ESF a dovést projekt ke zdárnému ukončení. Slučují se v něm dvě kompetence. Orientace na cíl by měla být projektovému manažerovi vlastní, pouze v té chvíli bude schopen projekt zdárně realizovat a k tomu mu napomohou projektové znalosti a dovednosti, které bude neustále zdokonalovat.
- **Orientace na proces** = to jak výsledek celého projektu dopadne, závisí na způsobu, jakým bude realizován. Je třeba, aby jednotlivé kroky realizace na sebe navazovaly ve správném sledu, čase, efektivitě apod. a k tomu můžou projektovému manažerovi napomoci zvládnuté kompetence Aktivní a tvůrčí přístup k práci a dodržování systematičnosti a přesnosti v rámci kompetence Kvalita.
- **Orientace na HR** = primárním činitelem v realizaci projektu jsou lidé a jejich konání a proto zaměření na lidské zdroje je dalším cíleným segmentem v modelu. Do této sekce jsou zahrnuty jak projektové lidské zdroje vnitřní (projektový tým, účastníci vzdělávání projektu, management společnosti), tak také činitelé vnější (lektori vzdělávacích aktivit, projektoví dodavatelé, administrátoři projektů poskytovatele, ostatní zaměstnanci do projektu nezapojení apod.) S těmito všemi je třeba nějakým způsobem pracovat a k tomu je třeba, aby dobrý projektový manažer ovládal kompetence Komunikační a manažerské dovednosti.
- **Korporátní orientace** = touto sekcí se specifikují konkrétní požadavky dané firmy na její pracovníky a může být tudíž pro každou firmu, která by chtěla tento kompetenční model použít odlišné. Společnost E.V.P. jako klíčové kompetence tohoto tématu vyhodnotila Commitment, pod čímž si můžeme představit takové chování zaměstnanců, které plně koresponduje se zájmy společnosti, zaměstnanci pociťují s firmou sounáležitost a dle toho také z vlastního přesvědčení jednají tak, aby z toho firma měla prospěch. Další kompetencí v tomto tématu je

kompetence Osobní zodpovědnost, kde se projevují osobní vlastnosti konkrétního manažera, jako jsou samostatnost, zodpovědnost a pozitivní přístup k pracovní činnosti tak, aby to pro firmu bylo co největším přínosem. A s tím také souvisí poslední kompetence v tomto tématu a to je Proaktivita, která by ze strany zaměstnance měla přinášet nové podněty, nápady a možnosti, které dále firma bude moci použít pro svůj rozvoj či zisk.

Obr. č. 9 Grafické vyjádření Kompetenčního modelu projektového manažera



4.5. Ověření a validizace KM

Po vytvoření kompetenčního modelu by se správně tento měl ověřit validizací, tzn., zda jsme opravdu v modelu popsali takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků, resp. zda se můžeme na takto specifikovaný model spolehnout, když bychom ho použili při výběru, hodnocení či motivaci zaměstnanců. Validizace je velmi důležitá a nejběžnější způsob, který se dá pro ověření použít je 360° zpětná vazba. V případě, že se zjistí, že

kompetenční model je řádně připraven, je možné přejít k další etapě a tou je implementace do systému řízení lidských zdrojů.⁷²

Validizací ani implementací se v rámci této práci nebudu zabývat, protože obsáhlost tématu v souvislosti s maximálně stanoveným množstvím rozsahu mé bakalářské práce mi neumožní toto realizovat.

⁷² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s.56-57.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model projektového manažera firemního vzdělávání financovaného z ESF.

K dosažení toho cíle jsem použila literaturu týkající se kompetencí a kompetenčních modelů, dále projektového managementu a řízení projektů financovaných z ESF a v neposlední řadě také interních dokumentů společnosti E.V.P. a svých vlastních zkušeností z pracovní činnosti projektového manažera.

Během tvorby kompetenčního modelu jsem postupovala dle daných jednotlivých kroků procesu tvorby: shromáždila jsem si podstatné informace a data jako podklady k vytvoření modelu, z nich jsem následně identifikovala projevy chování žádoucí k úspěšné činnosti dané pozice. Tyto projevy chování jsem následně rozčlenila do kompetenčních témat, díky čemuž se sloučením blízkých projevů chování vyprofilovaly jednotlivé kompetence. Tím vznikl přehled kompetencí uspořádaný následně také v nově vytvořeném grafickém logu. Aby kompetenční model byl kompletní, bylo třeba ještě definovat a více charakterizovat jednotlivé kompetence, což jsem vyřešila vytvořením hodnotící stupnice, kde každá kompetence má tři reflektované úrovně (základní, pokročilá, vysoká – řešit nedostatečnou úroveň nebylo předmětem mé práce, protože pro potřeby výběru vhodného pracovníka není tato úroveň relevantní, neboť minimální požadavky jsou v úrovni základní).

Vytvoření kompetenčního modelu bylo cílem mé práce a toho se mi podařilo dosáhnout.

Vytvořený kompetenční model bude využitelný v rámci společnosti E.V.P., která by díky jeho vytvoření měla přejít k efektivnějšímu personálnímu řízení dle kompetencí, které bude vhodněji reflektovat její firemní aktivity. Napomůže k lepšímu výběru nových pracovníků, vhodnějšímu způsobu jejich hodnocení (a navazujících možností rozvoje a profesionálního růstu) a díky tomu také adekvátnějšímu nastavení motivačního systému.

Zároveň však tento model bude široce využitelný i pro jakoukoliv jinou společnost zabývající se projektovým řízením dotačních projektů financovaných z ESF (OP LZZ). Těmto firmám by model měl napomoci při zvolení vhodného adepta na tuto pozici tak, aby jejich projekt byl úspěšně realizován.

Anotace

Cílem bakalářské diplomové práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu projektového manažera firemního vzdělávání financovaného z ESF. Tento kompetenční model bude primárně využit v rámci společnosti E.V.P. , avšak základní struktura kompetenčního modelu bude využitelná i pro další společnosti zabývající se projektovým managementem v rámci ESF.

Práce se skládá ze dvou částí. První část je zaměřena na základní terminologické ukotvení problematiky pojmů, jako jsou kompetence, kompetenční model, projektový management a specifika projektového managementu v rámci ESF. V druhé části se budu věnovat tvorbě konkrétního návrhu specifického kompetenčního modelu.

Annotation

The goal of bachelor work is to create a competency model of project manager, corporate training funded by the ESF. Adapted proposal of competency model will be used primarily within the company E. V. P., but the basic structure of competency model will be is also applicable to other companies, which are involved in project management within the ESF.

The bachelor work consists of two parts. The first part is focused on the basic terminological issues or problematic concepts such as the competence, the competency model, the project management and ESF funds. In the second part is processed a definite proposal of specific competency model.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, H.** *Vzdělávání pracovníků v organizaci.* Olomouc: UPOL, 2008.
- HRONÍK, F.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
- HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006, ISBN 978-80-247-1458-5
- HRONÍK, F. a kol.** *Kompetenční modely.* Brno: MotivPress, 2008, ISBN 978-80-904133-2-0
- KOVÁCS, J.** *Kompetentní manažer procesu.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, ISBN 978-80-7357-463-5.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.** *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- MAREK, D., KANTOR, T.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* Brno: Společnost pro odbornou literaturu, 2007, ISBN 978-80-87029-13-8
- NĚMEC, V.** *Projektový management.* Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0
- PALÁNOVÁ, I., RATHOUSKÝ, M.** *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013.* Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008, ISBN 978-80-87063-16-3
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- ROSENAU, M.** *Řízení projektů.* Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1
- SVOZILOVÁ, A.** *Projektový management.* Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3611-2
- VETEŠKA, J.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-86723-98-3
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.** *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8
- WAGNEROVÁ, I.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

Internetové zdroje

Co to jsou fondy Evropské unie? dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 20.3.2012]

Co je to operační program ? dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 20.3.2012]

Programy 2007-2013 dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013> [cit. 20.3.2012]

Interní materiály společnosti E.V.P.

Strategie 2011-2013

Organizační řád - Organizační schéma

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Vztah způsobů práce a výkonu	10
Obr. č. 2 - Hierarchický model struktury kompetence	12
Obr. č. 3 - Kompetenční model jako most	18
Obr. č. 4 - Uplatnění kompetenčního modelu	19
Obr. č. 5 - Projektový management a management projektu	27
Obr. č. 6 - Operační programy v současném programovacím období 2007-2013	30
Obr. č. 7 - Projektový cyklus	36
Obr. č. 8 - Organizační struktura společnosti E.V.P.	42

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Kompetenční témata – Kompetence – Projevy chování	48
Tabulka č. 2 - Hodnotící stupnice kompetencí	50

Seznam příloh

Příloha č.1 Popis pracovní pozice projektového manažera ve společnosti E.V.P.....	61
--------------------------------------------------------------------------------------	----

Příloha č. 1

Popis pracovní pozice projektového manažera ve společnosti E.V.P.

PRACOVNÍ POZICE **PROJEKTOVÝ MANAŽER**

Identifikace pracovní pozice

Nadřízená pracovní pozice: Ředitel úseku projekty (Senior projektový manažer)

Podřízená pracovní pozice: 0

Pracovní pozice zastupuje pracovní pozici: dle dispozic ředitele úseku

Je zastupována pracovní pozicí: dle dispozic ředitele úseku

Charakteristika pracovní pozice

Charakteristika

Pracovník na pracovní pozici (PP) Projektový manažer je vysoce kvalifikovaný pracovník (vysokoškolské magisterské vzdělání), který komplexně zajišťuje procesy a činnosti projektů v oblasti rozvoje a vzdělávání dospělých (projekty dotované v rámci evropských strukturálních fondů /ESF/ i nedotované).

Pracovní náplň

- Vyřizování běžné administrativní agendy v rozsahu činnosti pracovní pozice ve vztahu k vedoucímu projektu, institucím a dalším interním i externím osobám zainteresovaným v rámci řízení projektů
- Samostatné zajišťování činností souvisejících se zpracováním projektu
 - Zpracování ideového záměru projektu na základě všeobecného přehledu v oboru
 - Vytipování potenciálních partnerů vč. zdokumentování, s využitím interních i externích databází
 - Komunikace s vytipovanými subjekty (zdokumentované doplnění informací o subjektech včetně analýzy potřeb subjektů)
 - Zpracování písemné přihlášky (předepsaný formulář) pro účast subjektu v projektu
 - Zpracování projektu na základě detailních informací o subjektu/subjektech zapojeného/zapojených do projektu včetně analýzy potřeb subjektu/ů (u projektů dotovaných z ESF v souladu s příručkou pro žadatele)
 - Předložení projektu:
 - a) projekty bez dotací z ESF – klientovi/konsorciu klientů (v případě zapojení více subjektů)
 - b) projekty s dotací z ESF – kontaktní osobě příslušné instituce (ministerstvo, úřad práce, krajský úřad ...)
 - Zpracování smlouvy na základě schválení projektu/schvalovacího procesu u projektů s dotací z ESF
 - a) projekty bez dotací z ESF – smlouva s klientem/konsorciem

<p>klientů</p> <p>b) projekty s dotací z ESF – smlouva s poskytovatelem finanční podpory</p> <p>- smlouva s partnerem a zapojenými subjekty o zapojení do projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodické vedení a průběžná kontrola realizace výběrových řízení (dodání služeb, zboží ...) ○ Zpracování zadávací dokumentace, vyhlášení, přebírání nabídek, výsledky výběrových řízení, smluvní dokumentace včetně aktivní účasti v hodnotící komisi výběrových řízení ▪ Řízení a metodické vedení realizace projektu/ů ○ Organizačně technické zabezpečení (schůzky realizačních týmů, pozvánky na kurzy ...) ○ Zpracování monitorovacích, popř. jiných hodnotících zpráv o realizaci projektu ○ PR aktivity – publicita dle podmínek v projektu ▪ Participace na finančním řízení projektu s PP: ○ Manažer projektu (Manažer financí projektů), popř. Účetní ○ Realizátorem projektu ▪ Komunikace ○ Externí komunikace – se subjekty zainteresovanými v projektu. ○ Interní komunikace – s osobami zainteresovanými do aktivit přípravy a realizace projektů ▪ Sestavování časových harmonogramů a plánů činnosti pracovní pozice. ▪ Organizace prací a koordinace činností v oblasti své působnosti. ▪ Vedení a udržování příslušné dokumentace. ▪ Obsluha kancelářských strojů (PC, telefon, fax, tiskárna). ▪ Další činnosti dle aktuální potřeby požadované nadřízenou pracovní pozicí, související s činnostmi zastávané pracovní pozice. ▪ Práce s IS Helios v rámci přidělené role přidělené pracovní pozici.

Pravomoci a zodpovědnosti pracovní pozice

Pravomoci - Pracovník vykonávající činnosti PP Projektový manažer má pravomoc k:

- Samostatnému zabezpečování činností souvisejících se zpracováním a realizací projektů
 - Zpracování nabídky, smluvní dokumentace
 - Metodickým vedením výběrových řízení
 - Monitorováním a vyhodnocováním realizace projektů včetně navrhování příslušných opatření.
- Samostatné interní a externí komunikaci s příslušnými subjekty a jednotlivci v rámci výkonu zabezpečovaných činností.
- Práci s IS Helios v rámci role přidělené pracovní pozici
- Zabezpečení interních činností souvisejících s pracovní pozicí, zejména:
 - sestavování plánu a harmonogramu činností
 - rozhodování o efektivnosti vynaložených nákladů.
- Spolupráci v rámci výkonu činnosti PP s:
 - nadřízenou pracovní pozicí (organizační řízení – přímý nadřízený)
 - nadřízenou pracovní pozicí (projektové řízení – vedoucí projektu)
 - ostatními zaměstnanci společnosti (zejména: manažeři vzdělávání).
 - externími spolupracovníky společnosti

Zodpovědnosti - Pracovník vykonávající činnosti PP Projektový manažer má

zodpovědnost za:

- Komplexní výkon aktivit (současně při respektování hlediska časového a kvalitativního) souvisejících s prováděním samostatně vykonávaných činností v oblastech:
 - Nabídek a realizace projektů
 - Výběrových řízení
 - Vedení a průběh komunikace s příslušnými subjekty a jednotlivci.
- Výsledky veškeré další osobní činnosti vykonávané:
 - samostatně
 - ve spolupráci s jinými osobami spolupracujícími PP
- Kvalitu a úroveň práce s IS Helios v rámci role přidělené pracovní pozici.
- Výsledky interních činností vztahujících se k činnostem PP, zejména:
 - objektivitu a reálnost plánu a harmonogramu činností
 - ekonomické výsledky vztahující se k zabezpečeným činnostem.

Veškeré zodpovědnosti jsou realizovány v souladu s vnitrofiremní i příslušnou externí dokumentací a obecně platnou legislativou.

Kvalifikační požadavky (kvalifikovanost práce - kvalifikace v nejširším slova smyslu – vyústění do kompetencí)

Vzdělání:

- Kategorie: VŠ magisterské
- Obor: optimální zaměření – Management, Ekonomika

Další kvalifikace:

- Komunikace se zákazníkem
- Obchodní dovednosti
- Řízení projektů
- Vedení lidí
- Administrace, korespondence
- Vzdělávání dospělých, Základy andragogiky
- ŘP – osobní automobil

Odborná praxe:

- 2 roky

Kompetence:

Odborné znalosti (vědomosti):

- Evropská unie - pravidla agendy ESF
- projektové řízení
- veřejné zakázky, výběrová řízení
- vedení lidí
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- administrace a dokumentace (vč. ochrany osobních údajů)
- jazykové znalosti

Odborné dovednosti (učení získaná dispozice k vykonávání činností) :

- řízení procesů a činností
- vedení lidí, vyjednávání
- obchodní jednání
- zpracování standardizované dokumentace (projektů ESF, ostatních projektů)
- zpracování, projednávání a uzavírání obchodních smluv, popř.

Pracovní prostředí

- objednávky s obchodními partnery
- zpracování dokumentace veřejné zakázky, výběrových řízení
- poskytování informací, rad a konzultací příslušným subjektům a osobám zainteresovaným v projektech
- příprava, zpracování a sestavování podkladů pro rozpočty projektů, podklady pro jejich vyhodnocování
- vedení dalších (výše neuvedených) dokumentací

Obecné způsobilosti (schopnosti) - úroveň: (schopnost /ability/ = předpoklad, který se vyvíjí na základě vloh, a to učním)

- organizování a plánování práce (*stanovení činností, rozvržení posloupnosti, odhad časové náročnosti, důslednost*)
- jednání s lidmi (*moderování seminářů, workshopů*)
- prezentování (*využívání techniky při verbální prezentaci, vytváření kontaktního prostředí s posluchačem/posluchači, vedení cílené prezentace*)
- vyjednávání (*přiměřené reagování na výpady druhých, identifikace slabých a silných stránek partnera, atraktivní styl argumentování, předvídání argumentů partnera, asertivní vyjednávání, dosahování konsensu, jednání o výši ceny*)
- týmová práce, motivování lidí
- písemný projev a komunikace (*používání účinné argumentace v písemném projevu*)
- rozhodování (*kritické posuzování, rozhodnost, přijetí zodpovědnosti*)
- osobnostní rozvoj (*identifikování zdrojů a příležitostí pro osobní rozvoj, plánování a dosahování učebních cílů*)
- práce s informacemi (*vyhledávání relevantních informačních zdrojů*)
- pružnost v myšlení a jednání (*adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace při kolapsu naplánovaných postupů*)
- analýza a řešení problémů (*rozpoznání klíčových informací mezi ostatními, rozpoznání příčin problémů*)
- počítačové způsobilosti (*ovládání Office, manipulace se soubory*)
- jazykové způsobilosti (*angličtina – čtení textů*)
- řízení motorových vozidel

Osobnostní předpoklady: (*osobnost /personality/ - celek duševního života člověka*)

- rozdělení pozornosti
- organizační schopnosti
- myšlení (samostatné, tvůrčí, teoretické i praktické, analytické, syntetické)
- kultivovanost vystupování a zevnějšku
- přizpůsobivost, flexibilita
- samostatnost, rozhodnost, jistota a pohotovost vystupování
- sebekontrola a sebeovládání
- zodpovědnost, spolehlivost
- schopnost pracovat v týmu
- odolnost vůči mentální zátěži

Dalšími požadavky jsou:

- paměť (dlouhodobá i krátkodobá, praktická)
- koncentrace pozornosti

Pracovní prostředky: PC (stolní, přenosný), tiskárna, telefon, fax, kopírka, osobní automobil (příležitostně).

Pracovní podmínky (zátěže): *stupnice: 1=minimální, 2=únosná míra, 3=významná míra, 4=vysoká míra*

- Duševní zátěž – 2
- Zraková zátěž – 2
- Zvýšené riziko úrazu - 2