

Univerzita palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Kompetenční model manažera železniční dopravy společnosti

Vápenka Vitošov s.r.o.

Competency model of manager railway`s company

Vápenka Vitošov s.r.o.

Magisterská diplomová práce

Bc. Pavel Kleibl

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne:

.....

Vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod	5
1 Management organizace	7
1.1 Organizace	7
1.2 Organizační prostředí	7
2 Strategie	9
2.1 Organizační strategie	9
2.2 Organizační strategie společnosti VV	10
2.2.1 Charakteristika společnosti	10
2.2.2 Strategické směřování společnosti	11
2.3 Strategie lidských zdrojů společnosti VV	12
2.3.1 Výběr pracovníků	13
3 Kompetence	15
3.1 Termín kompetence	15
3.2 Členění kompetencí	16
3.3 Specifické znaky kompetence	18
3.5 Manažerské kompetence	20
4 Kompetenční model	23
4.1 Charakteristika	23
4.2 Druhy kompetenčních modelů	24
4.3 Požadavky na kompetenční model	25
4.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	25
5 Tvorba kompetenčního modelu	28
5.1 Identifikace kompetencí	28
5.1.1 Přípravná fáze	28
5.1.2 Sběr dat	29
5.1.3 Analýza a klasifikace informací	34
5.1.4 Kompetenční témata	37
5.2 Kompetence manažera	40
5.3 Úrovně rozvoje kompetencí	48
5.4 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí manažera	61
Závěr	64

Použitá literatura	65
Interní zdroje společnosti VV.....	66

Úvod

Dalo by se říci, že známky určité organizované lidské činnosti jsou patrné již od počátku existence lidstva jako takového. A ať si to kdokoliv uvědomoval, vždy to byl někdo - „vůdce“, kdo díky svým specifickým schopnostem, dovednostem a vědomostem, charismatem či mocí, získanou legitimním nebo nelegitimním způsobem, dokázal ovlivnit druhé v jejich jednání (řečeno moderně – při dosahování cílů). Těmito cíli pak mohl být společný prospěch (obstarání potravy nutné pro přežití kmene) nebo něco tak pokryteckého a hrozivého jako snaha o dosažení absolutní moci a nadvlády jedné osoby nad světem.

Vůdcové jsou tedy spojeni s lidským pokolením od nepaměti. Někteří ovlivnili svými činy světové dějiny a budou oslavováni nebo proklínáni ještě dlouhou řadu let. Někteří upadli v zapomnění ještě dříve, než svět mohl ocenit jejich práci. Jedno však měly společné, a to, že byli nějakým způsobem předurčení, jmenováni či na sebe vzali úlohu ovlivňovat životy druhých.

To, zda se člověk nechává vést nebo raději ovlivňuje druhé, co předurčuje tyto dvě protilehlé polohy lidského chování, zda se člověk rodí s předpoklady pro orientaci k té či oné polarizaci, nebo zda je schopen si tyto předpoklady osvojit v průběhu svého života, bylo, je a určitě stále bude předmětem různých sociologických, psychologických či andragogických výzkumů. Toto však není úkolem mé práce. Jejím cílem je sestavit určitý soubor projevů chování, které by měly být zárukou úspěšného plnění úkolů v dále uvedené pracovní pozici a uspořádání těchto projevů do tzv. kompetenčního modelu. Řečeno jinými slovy:

Cílem této diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti Vápenka Vitošov s.r.o. a to primárně z hlediska výběru pracovníka na tuto pozici.

V první části práce se budu věnovat terminologickému ukotvení a charakteristice pojmů, které dále využiji při vlastní konstrukci kompetenčního modelu. Dále se pokusím o stručnou charakteristiku společnosti spolu s vymezením konkrétní pracovní pozice, pro kterou budu kompetenční model stavět.

V navazující části práce se zaměřím na vlastní tvorbu kompetenčního modelu. Východiskem pro jeho konstrukci bude analýza pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti.

Pro sběr jednotlivých dat zvolím metodu analýzy dokumentů (legislativních a interních), určitým způsobem spojených s daným pracovním místem, kdy výstupem této

analýzy by měla být identifikace a popis jednotlivých kompetencí a vlastní konstrukce kompetenčního modelu.

Závěr práce bude věnován tvorbě stupnice vyjadřující kompetenci podle úrovně jejího rozvoje, a stanovení této požadované úrovně rozvoje jednotlivých kompetencí z hlediska využívání kompetenčního modelu pro navazující personální činnosti ve společnosti, a to primárně pro výběr pracovníka.

1. Management organizace

1.1 Organizace

Formální organizace jsou dle Kellera záměrně vytvořeným nástrojem koordinace aktivit určitého počtu lidí, sledující naplnění stanoveného cíle. Nejrůznější lidské činnosti se mohou praktikovat samozřejmě i jinak než prostřednictvím formálních organizací. Vyrábět se dá i bez výrobních podniků a firem. Vzdělávat je možno i bez škol a celého systému školství, stejně tak lze např. léčit i bez zdravotnických zařízení. Přes to všechno je stále větší oblast našich aktivit provozována organizovaně, a to vzhledem k výhodám, které z formálně ustanovené organizace plynou (Keller 2007, s. 9).

Řízení organizace na všech stupních hierarchické struktury pak předpokládá jak znalost jejího prostředí, tak jisté osobnostní charakteristiky na řízení zainteresovaných jedinců.

Tato kapitola, vzhledem k naplnění cíle práce, má za úkol poukázat na složitost prostředí, ve kterém se dnešní podniky pohybují, a na nutnost vzít v úvahu jeho dynamiku, jako jeden z faktorů ovlivňující podobu tvorby kompetenčního modelu těch, kteří svou činností přispívají k tomu, že se organizace dokáží v tak složitém prostředí více či méně úspěšně pohybovat.

Neboť jak uvádí Drucker, organizace sice mohou mít k dispozici značný objem zdrojů společnosti, půdy, surovin a peněz, ale jsou to lidé, nejlépe vysoce kvalifikovaní a vzdělaní lidé, kteří tyto zdroje dokáží efektivně využít (Drucker 1992, s. 74).

1.2 Organizační prostředí

Zuzák identifikuje několik faktorů, které od poloviny 20. století působí na prostředí organizací snad ve všech částech hospodářsky rozvinutého světa, kdy vliv těchto okolností se za posledních padesát let neustále zvyšuje. Za hlavní faktory pak lze považovat globalizaci trhů, narůstající konkurenci, rychlost a intenzitu změn, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, změny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání (Zuzák 2011, s. 18).

Podle Šmídy má tato rostoucí složitost vývoje ve světě samozřejmě zásadní dopad i na dnešní podniky. Rozvoj vědy a techniky, zvyšování životní úrovně, rostoucí ekologická zátěž, změny na trzích a celá řada dalších faktorů způsobuje, že řadu problémů již není možné řešit dle zaběhnutých scénářů (Šmída 2003, s. 27).

Dalo by se říci, že tyto výše uvedené skutečnosti vyvolávají nutnost neustálých změn a narůstajících nároků na znalosti, dovednosti a chování těch, kteří svým jednáním ovlivňují schopnost organizací existovat v tak tvrdých podmínkách.

Také pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti prošla během cca deseti let celou řadou změn, týkajících se nároků na potřebné znalosti či dovednosti pracovníka, které by zaručovaly jeho adekvátní výkon.

Tyto zvyšující se nároky byly způsobeny jednak měnící se legislativou spojenou s železničním provozem v rámci vstupu ČR do evropského společenství, jednak samozřejmě technologickým rozvojem v této oblasti.

Otázkou pak je, jakým způsobem tyto nutné znalosti, dovednosti a další žádoucí charakteristiky, jež by byly předpokladem žádoucího výkonu, identifikovat a do organizace přivést.

Snahou více či méně nekompetentních manažerů ve dvacátém století bylo dle Šmídy rychle a jednoduše reagovat na nové změny. Důkazem toho je obrovské množství různých směrů a technik managementu, které vznikly. Tento přístup možná nějakou dobu fungoval, se vzrůstající intenzitou a hloubkou změn se však v dnešní době jeví jako nedostačující. Složitá doba a s ní spojené výše popisované faktory, mohou být jen těžko obsáhnutelné jednoduchými řešeními. Určitou samozřejmostí je aplikace systémového přístupu a vědeckých metod, a to ve všech oblastech, které se dotýkají problematiky organizací, tedy i procesů týkajících se lidských zdrojů (Šmída 2003, s. 27).

Z tohoto hlediska lze kompetenční přístup a tvorbu kompetenčních modelů považovat za jeden z možných způsobů, jak naplnit požadavek systémovosti prakticky ve všech podstatných personálních činnostech, jako jsou analýza budoucí potřeby pracovníků, výběr pracovníků, hodnocení, analýza potřeby rozvoje a vzdělávání, odměňování atd.

2. Strategie

2.1 Organizační strategie

Slovo strategie, jak uvádí Zuzák, má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok apod. Základ pro jeho používání byl dán ve starověkém Řecku, kde se strategií označovalo vojenské umění. Vojenské strategie jsou pak dodnes inspirací pro manažery a odkaz na ně lze nalézt v mnohé manažerské literatuře zaměřené na strategické řízení podniku (Zuzák 2011, s. 32).

Dle Vetešky by strategie měla být základem jakékoli organizace. Organizace, z důvodu své existence, musí vycházet z nastavené vize a mise, čímž si definuje směr i cesty k dosažení svých cílů (Veteška 2010, s. 138).

Také dle Armstronga strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (strategický záměr) a alokování zdrojů, nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (na zdrojích založené strategie). Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody. Bývá definována jako logická, postupná záležitost, jejímž výsledkem je formální prohlášení, ze kterého se odvíjí dlouhodobé záměry organizace. Vytváření a realizace strategie závisí na strategické schopnosti manažerů organizace. Jedním z jejich důležitých předpokladů úspěchu by měla být schopnost vytvářet dosažitelné vize budoucnosti, předvídat dlouhodobý vývoj, předpokládat možnosti volby (a jejich pravděpodobné důsledky), a volit správný postup (Armstrong 2007, s. 115).

Též Plamínek a Fišer považují strategii za definování konkrétní podnikatelské aktivity (tedy strategii dosažení záměru). Jde o vymezení potenciálních trhů zajímavých pro organizaci, jejich zákazníků a odlišnosti (konkurenční výhodu) produktů, které zajistí, že naše produkty budou uspokojovat potřeby vytypovaných zákazníků lépe než produkty konkurenční. Teprve od strategie lze odvodit charakter většiny firemních procesů, definovat potřebné zdroje (samozřejmě i lidské) a způsob jak budou zajištěny a využívány (Plamínek, Fišer 2005, s. 80).

Jelikož strategie a z ní odvozené strategické cíle určují budoucí směřování organizace, musí zahrnovat, mimo jiní i posouzení (rozhodnutí), s jakými lidmi jsme schopni těchto cílů dosáhnout.

Strategii společnosti Vápenka Vitošov s.r.o. tedy považuji za jeden důležitých zdrojů, ke kterému je záhodno přihlídnout při tvorbě zamýšleného kompetenčního

modelu. Strategické hledisko, zahrnující očekávání o budoucí potřebě pracovníků společnosti, by se do cíle této práce mělo promítnout právě vzhledem k žádoucím osobnostním charakteristikám, znalostem a dovednostem konkrétního pracovníka.

Neboť jak uvádí Kubeš a kol., pokud má organizace vytvořenu vizi budoucího směřování, bere v úvahu očekávané změny vnějšího prostředí, jež ovlivňují byznys a organizační hodnoty, pak potřebuje mít jasno také v tom, jaké chování manažerů umožní tuto vizi naplnit. Tento pohled na kompetenční model má v rychle se měnícím podnikatelském prostředí stále větší opodstatnění (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65).

2. 2 Organizační strategie společnosti Vápenka Vitošov s.r.o.

2. 2. 1 Charakteristika společnosti

Vápenka Vitošov se nachází na Severní Moravě v okrese Šumperk, přibližně sedm kilometrů od důležitého železničního uzlu Zábřehu na Moravě a patří mezi tři největší vápenky v České republice.

Pro její velice stručnou charakteristiku jsem použil popis z úvodní strany interního materiálu „*příručky řízení kvality*“, jež obsahuje základní charakteristické informace o společnosti.

Vápenka patří mezi nejvýznamnější dodavatele vápenných a vápencových výrobků, zejména pro hutnictví, stavebnictví, chemický průmysl a zemědělství na českém trhu. V oblasti stavebnictví zaujímá významné postavení systém suchých omítkových směsí „*Salith*“, určený pro široké profesionální využití (Příručka řízení kvality 2008-interní materiál, s. 2).

Vlastní produkce výrobků se rovněž velmi významným způsobem podílí na ochraně životního prostředí. Výrobky jako vápenný hydrát, vápencová drť, mleté vápence, směsný sorbent „*Vapecarb*“ a další produkty nacházejí uplatnění ve všech oblastech průmyslu a zemědělství. Jsou používány v elektrárnách a spalovnách při odsiřování kouřových plynů, ve spalovnách komunálního a nebezpečného odpadu, v zemědělství na ozdravení půdy zamořené těžkými kovy, snížení pH, ale i v úpravách pitné vody (Tamtéž, s. 2).

Vápenka Vitošov nabízí ke svým výrobkům také podpůrné služby ve formě poskytování informací a konzultací, včetně pomoci při řešení technických aplikací

kolekce výrobků. Firemní a marketingová politika vychází z přání a požadavků svých zákazníků, kdy hlavním cílem je splnit jejich očekávání (Tamtéž, s. 3).

Důležitou součástí podpůrných služeb je možnost dopravy výrobků společnosti, jak po silniční, tak i železniční sítí vlastními prostředky společnosti a to jak v ČR, tak i v zahraničí (Vlečkový provozní řád-interní materiál 2013, s. 5).

V současné době prochází VÁPENKA VITOŠOV s.r.o. rozsáhlou generační obměnou, a to jak v oblasti top managementu, tak i v oblasti nižších navazujících manažerských pozic. Otázka obsazování těchto jednotlivých pozic pak není v žádném případě jednoduchou záležitostí, a to z hlediska závažnosti rozhodnutí o nalezení a výběru těch správných kandidátů, od kterých se bude samozřejmě očekávat maximální výkon při plnění úkolů v rámci podnikových strategií.

2.2.2 Strategické směřování společnosti

V roce 1993 vstoupil do společnosti zahraniční partner, a to významná německá firma FELS WERKE GmbH. Tento vstup významným způsobem ovlivnil strategické směřování firmy jak v oblasti produktů a služeb poskytovaných firmou, tak v oblasti lidských zdrojů směrem k vyžadovaným schopnostem pracovníků (Příručka řízení kvality 2008-interní materiál, s. 3).

Je celkem samozřejmé, že strategie společnosti a z ní odvozené strategické cíle budou směřovány k hlavnímu předmětu podnikání, čímž je hornická činnost, následné zpracování vápence do různých variant výrobků a jejich prodej.

Jak však již bylo řečeno, nedílnou součástí podpůrných služeb, které organizace poskytuje, je možnost dopravy výrobků jak po silniční tak i železniční sítí vlastními prostředky společnosti. V tomto ohledu je provozování dráhy a drážní dopravy jednou z důležitých oblastí činností společnosti, jednak z hlediska objemu přepravovaného zboží a rozlohy železničního systému společnosti, jednak ze strategického umístění společnosti v blízkosti důležitého železničního uzlu Zábřehu na Moravě. V tomto směru se železniční doprava našich výrobků i do budoucnosti jeví jako vysoce rentabilní. Důležitost železničního systému je pak pro firmu patrná i z přijatých strategických cílů, kdy dva z nich se primárně týkají právě tohoto střediska (Strategické cíle společnosti 2013-interní materiál).

Nehledě na to, že využíváním drážní dopravy svých výrobků firma také sleduje naplňování přijaté politiky environmentu, jelikož tenhle druh dopravy je vnímán ekologicky šetrnější k životnímu prostředí, než např. doprava silniční.

K tomuto účelu pak firma vlastní 120 privátních železničních vozů, pět obslužných lokomotiv a cca 20 km vlečkových kolejí. Provoz, organizaci a řízení tak rozsáhlého železničního systému je náročný jak po legislativní, tak i po technické či technologické stránce a vyžaduje celou škálu znalostí, dovedností a zkušeností (Vlečkový provozní řád 2013-interní materiál, s. 26).

Přijatá strategie společnosti, vzhledem k provozování železničního systému, bude tedy jedním z důležitých faktorů ovlivňující podobu mnou vytvářeného kompetenčního modelu. Ten by měl postihnout právě ty charakteristiky manažera, které by byly předpokladem kvalitního pracovního výkonu v této náročné pracovní pozici a též předpokladem k naplnění podnikové strategie.

2.3 Strategie lidských zdrojů společnosti VV

Jak uvádí Veteška, z nastavení strategie organizace vychází celá řada procesů. Jedním z nich je i definování personální strategie řešící budoucí směřování organizace v otázce zaměstnanců (Veteška 2010, s. 139). Tato by již měla poskytnout konkrétní úvahy o tom, jaké pracovníky, s jakými schopnostmi a dovednostmi bude organizace potřebovat. A právě z tohoto hlediska se podniková strategie stává důležitým zdrojem informací pro tvorbu kompetenčních modelů.

Dle Zuzáka ztrácejí již několik let na primárním významu materiální zdroje, a stále více dochází k přesunu od tzv. „tvrdých“ aktiv k aktivům „měkkým“. Z tohoto důvodu jsou dnes vyzdvihovány takové přednosti jako dobrá pověst společnosti, vytváření organizačních sítí, nebo také know-how zaměstnanců, neboť ta jsou nenapodobitelná, originální, vázaná na určitou společnost, nepřenositelná v celkové podobě, čímž vytvářejí určitou konkurenční výhodu obtížně napodobitelnou konkurencí (Zuzák 2011, s. 103).

Také dle Šmídy jsou dnes lidé považováni za to nejdůležitější, co určuje úspěšnost organizací. Jsou posilovány pravomoci zaměstnanců, je vyžadována samostatnost v jednání a rozhodování, dochází k systémovému vzdělávání pracovníků. V popředí zájmu progresivních organizací jsou principy a filozofie řízení, známé jako učící se organizace a znalostní management. V souvislosti s touto změnou přístupu k zaměstnancům se samozřejmě adekvátně musely změnit způsoby a praktiky personální práce ve všech svých souvislostech (Šmída 2003, s. 194).

I z tohoto hlediska je tedy pozornost věnována budoucímu směřování společnosti VV v oblasti lidských zdrojů zásadní pro celkový úspěch organizace.

Neboť jak uvádí Drucker: „*podniky, které dokázaly využít těch dosud nedotknutelných zásob lidských schopností, dosáhly velkolepých přírůstků produktivity a výkonnosti. V lepším využití lidských zdrojů spočívá nejvýznamnější příležitost k zvyšování produktivity většiny podniků. Z tohoto pohledu by pak řízení lidí, a nikoli řízení věcí a technických systémů, na něž se až dosud ve většině případů soustřeďuje největší pozornost, mělo být první a nejpřednější věcí zájmu složek provozního vedení*“ (Drucker 2006, s. 30)

Co se týče konkrétní pracovní pozice manažera železniční dopravy, tak z hlediska dlouhodobé perspektivy se podstatným způsobem mění struktura jak pracovních povinností, tak požadovaných znalostí a dovedností pracovníka, zastávající tuto funkci (viz též kapitola „*Organizační prostředí*“). Tyto skutečnosti jsou způsobeny jednak přirozeným technologickým a informačním rozvojem v oblasti železniční dopravy jako takové, jednak změnami organizace práce železničního střediska společnosti vyplývající z přijetí mezinárodní dohody „*GCU Bureau*“ o používání železničních nákladních vozů v železniční síti evropského společenství, specifikující práva a povinnosti držitelů železničních vozů a železničních podniků (Nařízení komise [EU] č. 445/2011). S tímto je pak spojena i otázka certifikace střediska, jež je uvedena v konkrétních strategických cílech společnosti a jež je podmiňující pro adekvátní a plnohodnotnou činnost signatáře výše uvedeného společenství (Strategické cíle společnosti 2013-interní materiál).

2. 3. 1 Výběr pracovníků

Jak jsem již uvedl výše, kompetenční přístup lze podstatným způsobem využívat prakticky ve všech personálních činnostech, tedy i při výběru pracovníků.

Opodstatněním této podkapitoly, vzhledem k cíli práce, je poukázat na složitost a důležitost personálních rozhodnutí organizací ohledně pracovníků, jež by měly zastávat konkrétní pracovní pozice a to z hlediska očekávaného výkonu a možné resp. nutné propojení těchto rozhodnutí právě s kompetenčními modely.

Přijímání správných personálních rozhodnutí je dle Druckera zásadním z hlediska úspěšnosti a prosperity organizace. Tato rozhodnutí ukazují, jak je vedení schopné a jaké jsou jeho hodnoty. Tato rozhodnutí jsou také neobvykle viditelná. Ať se vrcholový vedoucí pracovníci snaží udržet jakákoli svá rozhodnutí v tajnosti, rozhodnutí o lidech skrývat nelze. Vrcholový vedoucí pracovníci, kteří nevynakládají dostatečné úsilí na to, aby jejich rozhodnutí o lidech byla správná, riskují více než jen špatnou výkonnost. Riskují též ztrátu autority své organizace (Drucker 1992, s. 55).

Také dle Koubka musí každá firma věnovat mimořádnou pozornost výběru pracovníků, protože jakákoli chyba v této problematice má pro ni velmi závažné důsledky. Primárně pak v menší firmě, kde výběr pracovníků rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů. Pro menší firmu je výběr pracovníků větším rizikem než pro velký podnik. Nehledě na to, že menší firmy nemívají z pravidla pracovníky dostatečně odborně připravené provádět kvalifikovaný výběr a nemůže si často ani dovolit externí odbornou pomoc. Proto je riziko vybrání nepříliš vhodného pracovníka poněkud větší (Koubek 2011, s. 30).

Též Ulrich poznamenává, že organizace se musejí vážně zamyslet nad tím, co dělat v oblasti schopností, které potřebují. Už nestačí získávat, vybírat, přijímat, vzdělávat nebo odměňovat jednotlivé pracovníky, tyto činnosti musejí být nyní prováděny v zájmu vytvoření soustavy organizačních schopností. V úspěšných organizacích se individuální schopnosti přeměňují na schopnosti organizace. Manažeři a personalisté by tak měli neustále hledat schopnosti, které jsou nezbytné k dosažení úspěchu. Měly by sami sobě a všem ostatním pokládat následující otázky (Ulrich 2009, s. 30):

- Jaké schopnosti v současné době ve firmě existují?
- Jaké schopnosti bude firma potřebovat pro svou budoucí úspěšnost?
- Jak lze propojit a sladit schopnosti s podnikovými strategiemi?
- Jak můžeme v zájmu vytvoření potřebných schopností zformovat postupy v oblasti lidských zdrojů?
- Jak můžeme měřit a posuzovat dosažení potřebných schopností?

V této oblasti pak může podstatným dílem napomoci tzv. „kompetenční přístup“ k personálním otázkám vzhledem k již známým očekáváním jak v podobě pracovních míst, tak v podobě dovedností, znalostí a dalších osobnostních charakteristik osob, jež by tyto pracovní místa měly zastávat.

Vytvořený kompetenční model, jenž je cílem mé práce, je snahou o co nejefektivnější eliminaci rizika špatného personálního rozhodnutí právě při výběru pracovníků. Z tohoto hlediska by se tento model měl stát určitý srovnávacím mechanismem, zobrazující žádoucí chování vzhledem k potenciálním uchazečům na danou pozici.

Jelikož jak uvádí Drucker: *„jelikož organizace může podávat jen takový výkon, jakého jsou schopni její jednotliví pracovníci, měla by být prostřednictvím svých odpovědných pracovníků v personálních rozhodnutích co možná nejvíce bezchybná“* (Drucker 2009, s. 135).

3. Kompetence

Jelikož cílem této práce (jak už bylo několikrát řečeno) je tvorba kompetenčního modelu, charakteristika pojmu kompetence neboli uvědomění si toho, co se pod termínem „kompetence“ vlastně skrývá, je důležitým aspektem při cestě k naplnění daného cíle práce.

3.1 Termín kompetence

Termín kompetence se ve spojení s organizačním prostředím objevuje dnes již docela často. Liší se však jeho používání a význam, který mu přikládá laická i odborná veřejnost. Ta zatím dle Vetešky a Tureckiové stále chápe termín kompetence spíše jako synonymum pro možnost se vyjádřit k nějakému problému, nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout. Toto vymezení pojmu kompetence je pochopitelně stále platné, a i v odborné terminologii dalších sociálních věd bychom kompetenci mohli vykládat také jako oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. Užití pojmu kompetence v uvedeném smyslu vlastně vyjadřuje také sociální pozici jednotlivce (nositele pravomoci jako osoby zmocněné k rozhodování a ovlivňování jednání druhých osob skrze toto zvnějšku vyšší autoritou propůjčené právo moci), respektive jeho obvykle vyšší či významnější postavení ve společenské hierarchii (Veteška, Tureckiová 2008, s. 25).

S oprávněním rozhodovat by se měla pojít také zodpovědnost za výsledek učiněných rozhodnutí. A v tomto se již dostáváme k dalšímu možnému pojetí pojmu kompetence. Tím se dnes v odborné terminologii rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednatelce využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací (Tamtéž, s. 25).

Já se v mé práci přidržím spíše druhého vymezení, a to z toho důvodu, že být dobrým manažerem neznamena pouze mít právo rozhodovat vyplývající z organizační struktury. Toto právo by měl dobrý manažer být schopen využít způsobem vyžadující právě výše zmiňované znalosti, dovednosti, zkušenosti aj.

Z tohoto pohledu pak dle Hroníka představují kompetence trs znalostí, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí.

Kompetence nejsou tedy pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby jednání, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů (Hroník 2007, s. 61).

Z výše uvedeného je patrné, že výkon v jednotlivých pracovních pozicích je z velké části ovlivněn právě kompetencemi pracovníků. Pokud tedy chceme, a je to určitě přáním každé organizace, aby se pracovní výkon jedinců co nejvíce přiblížil tomu požadovanému, musíme zajistit, aby pracovní pozice byly obsazovány pracovníky s příslušnými kompetencemi, popřípadě je jimi, v rámci možností dovybavit.

Neboť jak uvádí Plamínek a Fišer, téměř všechny úspěchy a neúspěchy jsou dány právě kompetencemi lidí, kteří za výkon firmy odpovídají. Proto také vznikající problémy ve firmách převádíme na chybějící nebo nedostačující kompetence a řešíme je doplněním toho, co v oblasti kompetencí chybí. Kompetence mohou pochopitelně chybět nejen při vykonávání úlohy, ale i při jejím definování. Lidé mohou působit problémy tím, že nekompetentně pracují, ale také tím, že práci nekompetentně zadávají a řídí (Plamínek, Fišer 2005, s. 17-18).

3.2 Členění kompetencí

Existuje mnoho způsobů či přístupů k členění kompetencí. Já se pokusím uvést ta, která svým významem mohou napomoci dosažení výše uvedeného cíle této práce.

Dle Kubeše a kol. se ve vztahu ke kompetencím používá dva základní způsoby členění kompetencí. Rozdíl spočívá v tom, jaké kritérium výkonu (dosaženého výsledku) zvolíme. Být kompetentní v prvním významu – být postačujícím způsobem (dostatečně) dobrý, má za cíl odlišit pracovníky všeobecně vhodné na danou práci od těch, kteří vhodní nejsou. Pokud nás tedy zajímají minimální postačující požadavky na schopnosti kandidáta na určitou pracovní pozici, aby ji vůbec mohl vykonávat, hovoříme o kompetencích základních. Z hlediska výběru pracovníka jsou to nevyhnutelné podmínky, aby kandidát mohl vůbec dané místo obsadit. Základní kompetence jsou velmi konkrétní a vztahují se ke konkrétní vykonávané práci nebo úkolu. Nevypovídají však nic o tom, jak bude pracovník zvládat náročné situace, vymykající se z jeho standardních pracovních činností (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 31-32).

Druhý způsob uvažování vztahující se ke kompetencím považuje za kompetentního takového pracovníka, který podává lepší výkon než je průměr. Kritériem bývá nadstandardní, excelentní výkon. Tímto nadstandardním výkonem se rozumí zpravidla každé chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny alespoň o hodnotu jedné směrodatné odchylky (Tamtéž, s. 31-32).

O podobném dělení kompetencí, jak ukazuje Kubeš a kol., uvažuje také Schroder, který odlišuje základní kompetence (basic competencies) a kompetence vysokého výkonu (high performance competencies) v práci manažerů. Základní kompetence jsou definovány vědomostmi a dovednostmi, potřebnými pro vlastní výkon práce manažera. Vztahují se více ke konkrétním úkolům a zajišťují jeho osobní efektivitu. Ty se budou do určité míry lišit v závislosti na hierarchické úrovni, na níž určitý manažer působí, jakož i v závislosti na typu organizace. Přesto je možné sestavit systém činností, které bude muset manažer v kterékoli organizaci zvládnout, aby mohl na manažerské pozici působit (Tamtéž, s. 33).

Kubeš a kol. dále popisují, jak dle Schrodera organizace fungující v dnešním podnikatelském prostředí. Tyto se již nemohou spoléhat jen na základní kompetence, ale musí od svých manažerů vyžadovat, aby používaly kompetence vysokého výkonu. Ty jsou charakterizované jako relativně stabilní projevy chování, díky nimž dosahují celé týmy vedené manažerem výrazně nadprůměrných výsledků. Vedle základních kompetencí je tedy třeba stále častěji a více využívat manažerské kompetence vysokého výkonu. A to je možné pouze tehdy, pokud je manažeri ovládají (Tamtéž, s. 33).

A právě v tomto duchu, tedy očekávaného nadstandardního či špičkového manažerského výkonu, budu konstruovat také kompetenční model pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti. Kompetence, které se pokusím v rámci cíle práce identifikovat, jakožto navrhovaná úroveň jejich rozvoje by měly takový nadstandardní či špičkový výkon postihnout.

Také Armstrong v rámci členění kompetencí rozlišuje mezi dvěma pojmy, a to **schopnostmi chování** (*competency*) a **odbornými schopnostmi** (*technical competencies, též competence*).

Schopnosti chování definuje jako očekávané chování, tj. ten typ chování, který je zapotřebí k odvádění žádoucích výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí, rozhodování aj. Tyto schopnosti chování jsou obvykle uspořádány do soustavy schopností (Armstrong 2007, s. 152).

Jak uvádí Bartoňková, *competency* představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon. Jde o schopnost. Analýza *competency* (schopností) nějaké osoby probíhá jinak než analýza kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností (Bartoňková 2010, s. 85).

Odborné schopnosti pak dle Armstronga definují, co lidé musejí znát a být schopni dělat (znalosti, dovednosti), aby mohli efektivně zastávat své role. Vztahují se jednak ke generickým, druhovým rolím (skupiny podobných pracovních míst) nebo k individuálním rolím (jako specifické schopnosti role) (Armstrong 2007, s. 152).

Competence tak dle Bartoňkové představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá, které je oprávněna vykonávat, Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Oblasti kompetence jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa na takové oblasti (Bartoňková 2010, s. 85).

Toto výše uvedené členění vyjadřuje určitým způsobem strukturu konstruovaného kompetenčního modelu, jež je cílem této práce. Pracovní pozice manažera železniční dopravy je postavena na legislativně vymezených odborných znalostech. Tyto pak tvoří pevný základ pro „výstavbu“ dalších kompetencí v rámci uvedených schopností chování.

3.3 Specifické znaky kompetence

Dle Vetešky a Tureckiové je kompetence: (Veteška, Tureckiová 2008, s. 25)

- **Kontextualizovaná** – znamená to, že je vždy zasazená do určitého prostředí či situace
- **Multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, postoje, jiné dílčí kompetence atd.) a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování
- **Definovaná standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit
- **Má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou požadovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktů vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí

Co se týče kontextualizace, tak vzhledem k tomu, že cílem mé práce je kompetenční model sestavovaný pro konkrétní pracovní pozici, budu při identifikaci kompetencí vzhledem k výkonu manažera vycházet z konkrétního pracovního prostředí a situací, které v rámci dané pracovní pozice nastávají či nastat mohou. Stejně tak se budu snažit naplnit i další požadavky na znaky kompetence a to ve smyslu její skladby (viz kapitola 5.2 - popis kompetencí manažera železniční dopravy společnosti), určení požadované úrovně kompetence v rámci pracovní pozice (viz, kap. 5.4 - požadovaná úroveň kompetencí) a s tím spojenou otázku jejího rozvoje.

Dalším důležitým aspektem, který by měl být zohledněn při tvorbě kompetenčního modelu je tzv. životní cyklus kompetence.

Dynamika dnešního podnikatelského prostředí dle Kubeše a kol. způsobuje, že kompetence, které jsou postačující k úspěšnému fungování dnes, zítra už nebudou k udržení konkurenceschopnosti firmy. A naopak: význam některých kompetencí, který je dnes mimořádný, už nebude ve změněných podmínkách, které nastanou, tak velký. U některých kompetencí proto můžeme jasně pozorovat, že mají svůj životní cyklus, vyžadují se, jejich důležitost roste, měnícími se okolnostmi ustupují do pozadí, nebo se vytrácejí úplně.

Potřeba nových kompetencí se obyčejně neobjeví neočekávaně a je možné jí do značné míry předvídat. Potom je otázkou, jak rychle dokáží firemní systémy přeladit a zakomponovat tyto nové požadavky například do hodnotícího systému či dalších personálních činností, výběru pracovníků na určité organizační pozice nevyjímaje. V tomto směru bývají organizace spíše těžkopádné než pružné. Organizace si totiž potřebu nových kompetencí uvědomí naplno až tehdy, když začíná jejich absence ve firmě působit vážné problémy.

Je tedy dobré, když je organizace k „osudu“ svých kompetencí vnímavá, sleduje jejich důležitost, ale zejména nově se objevující potřeby, které definuje v podobě kompetencí. Podle strategického záměru firmy lze usoudit, jaké kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 41).

O důležitosti přihlídnutí ke strategickému směřování organizace, jako jednomu ze zdrojů informací při tvorbě kompetenčního modelu jsem se zmiňoval již výše (viz kapitola „*Strategické směřování společnosti*“ a kap. „*Strategie lidských zdrojů společnosti*“). Příspěvek věnovaný životnímu cyklu kompetence pak tuto důležitost potvrzuje.

3.5 Manažerské kompetence

Tato kapitola již zužuje pohled na svět kompetencí a to právě z hlediska cíle mé práce. Jelikož tímto cílem je tvorba kompetenčního modelu manažera železniční dopravy, považuji za nutné zanalyzovat názory vyskytující se v odborné literatuře ohledně kompetencí, jež by měly být součástí profesního života pracovníků v manažerských pozicích. A to jak obecně (v rámci managementu jako takového), tak i konkrétněji (směřováno na specifickou manažerskou pozici).

Soudobý management nabízí dle Lojdy poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však pouze počátkem toho co by měl manažer zvládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi (kompetencemi) manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností (kompetencí) však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy měkké dovednosti. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti. Zvládnutí těchto dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit (Lojda 2011, s. 9-10).

Jako jedno ze základních vymezení manažerských dovedností uvádí Robert L. Katz ve svém díle „*Skills of an Effective Administrator*“. Katz za podstatné manažerské dovednosti (kompetence) považuje tyto tři: (Katz 2009, s. 7-18)

- technické - spočívající ve znalosti a porozumění specifického druhu činností zahrnující používání metod, procesů, postupů, technik či nástrojů v rámci konkrétního oboru.
- lidské – představují účinně a efektivně pracovat s členy týmu, budovat v rámci týmu kooperativní úsilí. Tyto dovednosti představují schopnost vcítit se do myšlení a jednání druhých (podřízených, spolupracovníků, nadřízených) a na základě tohoto usměrňovat své chování vzhledem k efektivnímu ovlivňování druhých.
- koncepční – schopnost vidět organizaci jako celek, schopnost poznání vzájemné závislosti jednotlivých funkcí organizace. Úspěch jakéhokoli rozhodnutí v rámci organizace závisí na koncepční dovednosti lidí, které toto rozhodnutí dělají. Tato rozhodnutí pak zohledňují spíše dlouhodobé potřeby organizace než aktuální potřeby vlastní osoby či pracovní skupiny.

Na základě tohoto výčtu pak Tureckiová zobecňuje profesní kompetence manažera a uvádí její základní strukturu a jednotlivé složky.

Dle Tureckiové můžeme u profesní kompetence manažera rozlišit tyto základní roviny: (Tureckiová 2004, s. 36)

- rovinu všeobecné schopnosti (kompetence)
a z ní odvozenou
- rovinu odborných znalostí a „technických dovedností“
- rovinu vlastností (potenciálních schopností) a dovedností

A dále také čtyři složky profesní kompetence: (Tamtéž, s. 36-37)

- Odborná nebo také technická kompetence, která má nejbližší k formální kvalifikaci a je pro ni příznačná znalost pracovních postupů a procesů a možností jednání v organizaci. Projevuje se v dovednostech analyzovat a řešit problémy a uplatňovat v praxi fungující řešení. Patří sem především znalost oboru, na nějž se manažer specializuje.
- Metodická nebo také koncepční kompetence, kterou se vyjadřuje schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jedná se o schopnost strukturovat problémy a vidět je v souvislostech, rozlišovat důležité a nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků. Sem patří strategické plánování a rozhodování.
- Sociální kompetence, spočívá ve schopnosti konstruktivně navazovat vztahy s ostatními členy organizace a projevující se v široké škále tomu odpovídajících sociálních dovedností, jež manažer uplatňuje v kontaktu s případnými nadřízenými manažery, vlastníky, spolupracovníky na hierarchicky stejných a nižších pozicích v organizační struktuře, dodavateli, odběrateli, a dalšími, kteří jsou činností organizace ovlivněny.
- Osobní kompetence, k níž patří schopnost reflexe a sebereflexe, včetně adekvátního sebehodnocení, schopnost reagovat přiměřeně situaci, ale také např. samostatnost a připravenost na sebe brát odpovědnost. Sem můžeme zařadit také oblast tzv. emoční kompetence, která se projevuje jako schopnost přijímat a řešit nepopulární opatření tak, aby jejich důsledky pro jednotlivce co nejohleduplnější a přitom nenarušovaly fungování firmy či organizační jednotky.

Jelikož tyto výše uvedené vymezení se určitým způsobem odráží i v dalších mnoha modifikacích manažerských kompetencí, uváděných v odborné literatuře, budu je považovat pro mne za zásadní při identifikaci kompetencí a konstrukci kompetenčního modelu, jež je cílem této práce. Z tohoto důvodu se ve struktuře kompetenčního modelu manažera železniční dopravy objeví kompetence založené jak na tzv. tvrdých dovednostech, tak i na měkkých, spojených se sociálními a komunikačními dovednostmi.

4. Kompetenční modely

Ve své práci, jak již bylo několikrát řečeno, se zabývám tvorbou kompetenčního modelu pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti VV. Při této konstrukci budu neustále vycházet z určitých obecných pravidel, jež budou popsány v následujících podkapitolách tohoto tematického bloku.

4.1 Charakteristika

Jedním z důležitých předpokladů naplnění cíle této práce je vymezení pojmu kompetenční model z hlediska určité obecné charakteristiky, tedy toho, co se pod tímto pojmem skrývá.

Kompetenční model dle Kubeše a kol. popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Dle Hroníka jde tedy o jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč pak otevírá dveře různými směry. Kompetenční model potřebuje mít návaznost jednak na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se nazývá vertikální integrace, návaznost na jednotlivé personální činnosti se nazývá integrací horizontální.

(Problematice ohledně jednotlivých návazností jsem se věnoval obecně v kapitole č. 2 „*Strategie*“, konkrétněji pak v jejích podkapitolách.)

Kompetenční model si dále dle Hroníka můžeme představit jednak jako most mezi business strategií a personální strategií, jednak jako most mezi hodnotami společnosti a popisem práce. A to v tom smyslu, že společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. V tomto případě je kompetenční model nástrojem propojení (Hroník 2007, s. 68).

Kompetenční model vnáší dle Kubeše a kol. do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti. Tato skutečnost může nejednou vyvolat obavy, že ze strany managementu bude uplatněn velký a jednostranný tlak na změnu chování jedinců. Lidé si však často neuvědomují, že tlak na změnu chování se objeví v každém případě, zejména pokud se firmě nebude dařit a nebude schopná udržet krok s konkurencí. Proto by využití kompetenčního modelu měli považovat za více než pouhou příležitost předem se připravit na změnu podmínek, například absolvováním různých rozvojových programů,

identifikováním svých slabých a silných stránek a zvýšením svých šancí na zaměstnání do budoucnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63).

4.2 Druhy kompetenčních modelů

Co se týče pracovní pozice, jejíž kompetenční model je cílem mé práce, ta vykazuje dost podstatné znaky specifčnosti (způsobilost osoby k řízení drážní dopravy je legislativně vymezena, musí navazovat na konkrétní strategii společnosti, měl by odrážet konkrétní organizační prostředí společnosti atd.).

Z tohoto hlediska se tedy dá hovořit o určitých konkrétních podmínkách přinejmenším obtížně zaměnitelných s jinou pracovní pozicí či organizací.

V tomto případě Kubeš a kol. popisuje tzv. specifický kompetenční model, který identifikuje ty kvality pracovníka, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. V tomto případě jde o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 62).

Další alternativou, co se týče druhu kompetenčního modelu, která bude zohledněna v této práci, je tzv. generický kompetenční model.

Tento dle Kubeše a kol. představuje pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici (například manažer prodeje, konzultant, manažer pro lidské zdroje, marketingový manažer aj.). Představují dobrou pomůcku, protože za nimi často leží rozsáhlý výzkum v desítkách firem a jejich vypovídající schopnost je tedy vysoká. Na druhé straně mohou postrádat zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat. Je třeba si uvědomit, že čím všeobecnější je skupina pracovníků, pro niž je vypracován kompetenční model, tím menší je jeho účinnost. Východiskem z této situace je poměrně funkční kompromis. Generický model se může stát dobrým základem, který vystihuje to podstatné, co z pracovníka dělá pracovníka úspěšného. Pokud se pak takový generický model ověří, upraví se pro konkrétní firmu, může se svými kvalitami přiblížit specifickému modelu pro danou firmu při neporovnatelně menší práci a s nižšími náklady (Tamtéž, s. 62).

V kapitole „Členění kompetencí“ jsem zmínil pojem národní soustavy povolání. Tato, jako otevřená a veřejně dostupná databáze jednotek práce vyskytujících se na trhu práce České republiky, poskytuje základní informace týkající se stručného popisu povolání (pracovní pozice) a zejména předpoklady člověka požadovaného k výkonu

určitého souboru pracovních činností zahrnutých do kompetencí (Národní soustava povolání [online]).

I tyto informace pak budou v průběhu tvorby kompetenčního modelu zanalyzovány a zohledněny.

4.3 Požadavky na kompetenční model

S výše uvedenou charakteristikou úzce souvisí i požadavky na efektivní kompetenční model, které ukazuje Hroník. Tyto předpoklady funkčního kompetenčního modelu budu zohledňovat při vlastní praktické konstrukci.

Funkční kompetenční model je dle Hroníka charakterizován právě těmito požadavky: (Hroník 2006, s. 30)

- Vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů; (viz. analýza pracovního místa manažera železniční dopravy společnosti)
- Obsahuje nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí; (viz. kap. 5.2 „Kompetence manažera železniční dopravy“)
- Vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé; (viz. strategie lidských zdrojů společnosti VV)

4.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Jedním z úkolů, který bude muset být v rámci této práce řešen, je volba přístupu k tvorbě kompetenčního modelu.

Toto dle Kubeše a kol. závisí na více faktorech. Patří mezi ně záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové respektive strategické cíle organizace, cíle a záměry organizace v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky a v neposlední řadě (bohužel se velmi často tato otázka stává tím nejdůležitějším kritériem) časové a finanční zdroje. V závislosti na těchto faktorech pak firmy mohou volit ze tří přístupů: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63).

- ***Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup***
- ***Přístup šitý na míru***
- ***Kombinovaný přístup***

Preskriptivní přístup k modelování kompetencí znamená, že organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, její strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento přístup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože není třeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely (Kubeš, Spillerová, Kurnický 200, s. 64).

Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je kompetenční model pozice, jež vykazuje dost podstatné znaky specifčnosti, nedomnívám se, že cesta preskriptivního či vypůjčeného kompetenčního modelu by byla ta pravá.

I Hroník se staví kriticky k takto pojatým kompetenčním modelům, a uvádí, že všeobecně platný kompetenční model (napříč různými organizacemi) nemá v sobě zabudovanou návaznost na strategii společnosti. Nevede ke sledování a ovlivňování strategických kompetencí. Kompetenční model, který je v minimální obměně použit u softwarové firmy i ve firmě, jež obchoduje s nápoji, bude méně adresný (Hroník 2007, s. 72).

Jak k tomuto dále uvádí Kubeš a kol., všeobecně platí, že pokud se organizace rozhodne pro hotový model, bude v budoucnu přijímat personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, které neodrážejí důsledně jedinečnost organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64).

Přístup šitý na míru nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerských pozicích nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejen důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodologicky náročnější než přístup předcházející. Na druhé straně jako jediný vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace (Tamtéž, s. 65).

O specifických znacích dané pracovní pozice, pro kterou je kompetenční model jako cíl práce vytvářen, jsem již několikrát hovořil. Dodám tedy jen, že v práci bude z podstatné části využit právě tento přístup.

Určitou modifikací, či propojením obou předešlých přístupů je tzv. **kombinovaný přístup**. Ten dle Kubeše a kol. přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod (řízené diskuse s projektovými

skupinami, dotazník zjišťující míru potřebnosti jednotlivých kompetencí, strukturovaný rozhovor zaměřený na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích aj.) tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi „vypůjčeným“ modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Kombinovaný přístup je vhodný především tehdy, když situace vyžaduje následující: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65)

- Vybrat z většího počtu kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci kritické ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici
- Upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly pozici (pracovnímu místu, manažerské úrovni v dané organizaci).

Kombinovaný přístup v mé práci realizován nebude, uvádím ho pouze ze snahy zkompletovat a uvést všechny možné varianty přístupů k tvorbě kompetenčních modelů.

Jak uvádí Kubeš a kol, každý z uvedených přístupů má své přednosti i svá omezení, své stoupence i kritiky. Je na organizacích, pokud chtějí systémově zefektivnit svoji personální práci a rozhodovat při výběru, při promování vlastních manažerů a rozvoji pracovníků na základě poznání kompetenčních modelů, přijmout rozhodnutí, který z uvedených přístupů zvolí. Manažeři personálních oddělení, či vlastníci menších organizací, kteří se podílí na personálních otázkách svých firem, by si měli uvědomit, že pro jejich organizaci je nejvhodnější ten přístup, který nejlépe zohledňuje jejich očekávání a záměry v návaznosti na přijaté podnikové strategie (Tamtéž, s. 65).

5. Tvorba kompetenčního modelu

5.1 Identifikace kompetencí

Existují stovky projevů chování, které přispívají k úspěšnosti manažera na konkrétní pozici. Dnešní analýzy kompetencí by se dle Kubeše a kol. měly zaměřit na identifikování těch kritických projevů, které odlišují nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných. Identifikují tzv. kompetence vysokého výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 45).

Také já se ve své práci pokusím identifikovat právě ty kompetence, které jsou nezbytné pro špičkový výkon v pojednávané pracovní pozici, v návaznosti na výše uvedené doporučení a nutné předpoklady funkčního kompetenčního modelu.

Samotný proces identifikace kompetencí se pak dá rozdělit do pěti následujících etap: (Tamtéž, s. 46)

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

Součástí mé práce budou první čtyři jmenované etapy. Ověření vzniklého modelu provádět nebudu, jelikož cílem mé práce je pouze tvorba kompetenčního modelu, ne jeho ověřování.

5.1.1 Přípravná fáze

Tato fáze, jak uvádí Kubeš a kol., předchází vlastnímu identifikování kompetencí a jejím cílem: (Tamtéž, s. 46)

- Identifikovat klíčové pracovní pozice tj. cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model
- porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů
- získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace.

Klíčovou pracovní pozicí pro identifikaci kompetencí, jak také vyplívá z cíle této práce, bude pozice manažera železniční dopravy společnosti VV. Z pohledu organizační struktury zaujímá pracovník místo středního managementu a svou činností ovlivňuje chod nejenom svého střediska, ale i dalších navazujících subjektů prostřednictvím účelného provozu železničního systému, jeho organizace a řízení.

Co se týče strategického směřování společnosti (viz kapitola „*Strategické směřování společnosti*“) je tato pracovní pozice důležitým článkem řetězce na cestě k dosažení přijatých strategických cílů společnosti. Včasné a bezpečné dodávky zboží k našim obchodním partnerům, jakož i komunikace o případných nedostatcích dodávek a v neposlední řadě také předvídání potřeb našich zákazníků, je považováno za jeden z prvořadých úkolů společnosti. A právě do této oblasti spadají úkoly v rámci pracovní pozice manažera železniční dopravy, pro kterou bude kompetenční model sestavován.

5.1.2 Sběr dat

Použití konkrétních technik při získávání dat je závislé na několika faktorech. Jak uvádí Kubeš a kol., těmito faktory mohou být především záměr tvorby kompetenčního modelu, ale též finanční a časové možnosti. Platí zde však jedno pravidlo: není možné se spoléhat na jediný zdroj získávání těchto informací (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48).

Já ve své práci budu využívat techniky analýzy dokumentů definovanou Dismanem jako kvantitativní, objektivní analýzu sdělení jakéhokoli druhu, kdy za dokument lze považovat jakýkoli hmotný záznam o lidské činnosti (Disman 2011, s. 166-168).

Do analýzy pracovního místa tedy zahrnu veškeré materiály, které se nějakým způsobem týkají pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti VV.

Analýza pracovního místa manažera železniční dopravy VV

Dle Koubka analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek 2001, s. 40).

Přístupy založené na analýze činností se dle Belze a Siegrista snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňování, které základní schopnosti, znalosti a dovednosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací přinášející pracovní místo. Při dnešních rychlých změnách v profesním světě musí být profesně specifické jednání neustále modifikováno, ožívováno, obohacováno, nebo nahrazováno novými prvky (Belz, Siegrist 2001, s. 28-29).

Pro zajištění provozu vlečky a organizace drážní dopravy zřizuje provozovatel vlečky pracovní funkci: **manažer železniční dopravy** (vžitý název **správce provozu vlečky** - dále jen SPV) (Vlečkový provozní řád 2013-interní materiál).

Analýza této pracovní pozice a další dokumenty spojené s touto pozicí by měly poskytnout dostatečné množství informací využitelné pro konstrukci daného kompetenčního modelu.

K samotné analýze budu přistupovat způsobem, jakým ji charakterizuje Michael Armstrong. Armstrong zde používá termíny jako „analýza role“ a „profil role“ (Armstrong 2007, s. 171).

Analýzou rolí je dle tohoto autora proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili. Výsledkem analýzy role je pak profil role, definující výsledky, které se očekávají od pracovníka v dané roli z hlediska hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností. Uvádí také seznam schopností požadovaných k efektivnímu vykonávání role – co pracovník v dané roli musí znát a být schopen dělat. Profily mohou být individuální nebo generické (tedy druhové, týkající se podobných rolí) (Tamtéž, s. 171).

Jak uvádí Armstrong, v přísném slova smyslu se termín „role“ týká úlohy, kterou lidé hrají při své práci – klade se důraz na jejich chování. Profil role pak například může zdůrazňovat potřebu flexibility. V tomto smyslu lze rozlišovat mezi rolí a pracovním místem, které obsahuje skupinu předepsaných úkolů, činností či povinností, které je třeba vykonávat (Tamtéž, s. 171).

Analýza pracovního místa dle Armstronga definuje tyto úkoly nebo povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa. Tento popis má obvykle povahu nařízení a je nepružný. Přesně říká, co musí držitel pracovního místa dělat. Poskytuje lidem příležitost k tomu, aby říkali: „To nemám v popisu práce“, čímž chtějí říci, že jsou ochotni dělat jen to, co je v popisu vyjmenováno. Proto se ve stále rostoucí míře praxe spíše přiklání k rolím a profilům rolí než k pracovním místům, analýze pracovních míst a popisům pracovních míst. Ty už nejsou v oblibě, protože mají sklon k tomu být preskriptivní, omezují flexibilitu a nezaměřují se na výsledky nebo schopnosti potřebné

k jejich dosažení. Dává se přednost profilům rolí, protože se orientuje na výkon, výsledky a požadavky na znalosti a dovednosti a jsou tak v souladu se současným zdůrazňováním vysoce výkonné práce, výsledků a schopností (Armstrong 2007, s. 171).

Tento Armstrongův pohled na výše uvedenou analýzu a profil role má velice blízko právě ke kompetenčnímu modelu, jež je cílem mé práce. Z tohoto důvodu se při analyzování pracovního místa (pracovní role) manažera železniční dopravy společnosti pokusím zaměřit právě na ty charakteristiky, jež jsou dle Armstronga relevantní pro podávání očekávaného výkonu.

I já tedy budu v mé práci analýzu pracovní pozice manažera železniční dopravy (spolu s doporučeními v odborné literatuře) považovat za stěžejní zdroj informací pro tvorbu příslušného kompetenčního modelu. Při samotné analýze rozčlením analyzované dokumenty do několika specifických bloků, v závislosti na druhu informací, jež tyto zdroje poskytují.

Za nejobecnější, přesto pro mne velice závazné považuji informace a doporučení získaná z odborné literatury, popisující problematiku tvorby kompetenčního modelu, jež jsem se pokusil zpracovat ve výše uvedených kapitolách.

Konkrétnější informace, týkající se pojednávání pozice vzhledem ke kompetenčnímu modelu, obsahuje legislativa ČR. Tato stanovuje podmínky zřízení a provozování drážní dopravy, jakož to i podmínky způsobilosti osoby zodpovědné za tento provoz (povinnost vypracování vnitřního předpisu mimo jiné s jasným vymezením povinností, pravomocí, kvalifikací atd. všech pracovníků zajišťující provoz a organizaci dráhy). Při sběru dat pro tvorbu kompetenčního modelu tohoto pracovníka budu tedy z hlediska obecně závazného vymezení čerpat primárně z těchto dokumentů:

- **Zákon č. 266/1994 Sb. - dále jen zákon o drahách**
- **Vlečkový provozní řád VÁPENKA VITOŠOV s.r.o. - dále jen VPR**

Pro získání již konkrétních specifikací ohledně pojednávání pozice použiji interní dokumenty společnosti obsahující jasně vymezené očekávání vedení společnosti vztahující se k danému pracovnímu místu:

- **Strategie společnosti a z ní odvozené strategické cíle**
- **Profesně kvalifikační charakteristika pozice**
- **Kodex chování**

Jako doplňující dokument, v rámci analýzy pracovního místa, použiji údaje obsažené v **Národní soustavě povolání**.

Tato veřejně přístupná databáze povolání na českém trhu byla určitým způsobem charakterizovaná již výše. Informace obsažené v dokumentech této databáze budou považovat za doplňující k výše uvedeným primárním dokumentům analýzy.

Zákon o drahách

Nejzávažnějším dokumentem stanovující obecně závazné podmínky provozování dráhy je Zákon č. 266/1994 Sb. - dále jen zákon o drahách

Tento zákon v § 12 písm. a) pracuje s termínem „odborná způsobilost“, kdy stanovuje všeobecné podmínky osoby zodpovědné za provozování dráhy. V tomto případě musí fyzická osoba zodpovědná za provozování dráhy nebo její zástupce, byl-li ustanoven, dovršit věku 21 let, být způsobilí k právním úkonům, bezúhonný a odborně způsobilý.

Dle § 14 výše zmiňovaného zákona o drahách se za odborně způsobilou osobu považuje osoba s ukončeným vysokoškolským vzděláním ekonomického nebo dopravního nebo technického nebo právního zaměření a dokladem o vykonání tříleté praxe v řídicí činnosti v oboru provozování drah nebo osoba s ukončeným úplným středním odborným vzděláním ekonomického nebo dopravního nebo technického zaměření a dokladem o vykonání pětileté praxe v řídicí činnosti v oboru provozování drah.

Zákon č. 266/1994 Sb. dále stanovuje potřebný rozsah legislativních znalostí pro odborně způsobilou osobu k provozování dráhy (Zákon o drahách č. 266/1994 Sb. [online]).

Vlečkový provozní řád

Na obecné legislativní podmínky (ve shodě s nařízením § 22 písm. b) Zákona o drahách vydat ke dni zahájení provozování dráhy vnitřní předpis o provozování dráhy a o odborné způsobilosti a znalosti osob zajišťujících provozování dráhy a způsobu jejich ověřování včetně systému pravidelného školení) navazuje interní předpis společnosti „Vlečkový provozní řád 2013 VÁPENKA VITOŠOV s.r.o.“(dále jen VPŘ), jehož součástí je mimo jiné i profesně kvalifikační charakteristika SPV, jež stanovuje náplň práce, odpovědnosti a kvalifikační požadavky spojené s touto pracovní pozicí.

Tato profesně kvalifikační charakteristika (obdobně jako Zákon o drahách) pracuje s termínem *odborná způsobilost*. V tomto případě jako souhrnem teoretických znalostí, praktických dovedností a správných pracovních návyků nezbytných k vykonávání práce

určitého druhu sloužící k zajištění provozu vlečky a organizování drážní dopravy na vlečce. (Vlečkový provozní řád 2013- interní materiál)

Strategie a strategické cíle společnosti

Předmětem této analýzy je prostudování strategických dokumentů společnosti vzhledem k dlouhodobému směřování organizace jak v oblasti železničního systému jako takového, tak i skutečností dotýkajících se nějakým způsobem jakýchkoli oblastí spojených s pracovním místem SPV.

Strategické směřování společnosti bylo popsáno již výše v kapitole „Strategie společnosti VV“ a to v podobě přijatých strategických cílů, marketingové politiky či politiky environmentu, které se firma snaží naplňovat ve svých každodenních činnostech. I Tento strategický aspekt bude tedy zohledněn při identifikaci kompetencí pro konstrukci kompetenčního modelu mnou pojednávané pozice SPV.

Národní soustava povolání

Tato veřejně přístupná databáze povolání na českém trhu byla určitým způsobem charakterizovaná již výše. V databázi NSP je uvedena „karta“ pracovní pozice *inženýra železniční dopravy* s typovou pozicí *dozorčí železničního provozu*, která je svou specifikací nejvíce identická s pozicí SPV společnosti VV (Národní soustava povolání [online]).

I tento dokument považuji za přínosný vzhledem k naplnění cíle práce. Informace obsažené v tomto dokumentu budu však považovat pouze za doplňující k výše uvedeným primárním dokumentům analýzy.

Kodex chování

Pracovníci společnosti VV, jako člena mezinárodní skupiny Xella, jsou formálně vázáni povinností dodržovat základní pravidla pracovního i mimopracovního chování, která jsou uvedena v tzv. „*kodexu chování*“ (Xella Group 2013).

Tento dokument popisuje základní pravidla chování, která jsou základem národních a mezinárodních obchodních aktivit skupiny Xella. Zatímco tyto obchodní aktivity, zejména v mezinárodní oblasti, často zahrnují spolupráci s lidmi z různých kultur, z nichž některé jsou založeny na zcela jiných standardech a hodnotách, tato pravidla jsou platná celosvětově.

Klíčovými faktory tohoto kodexu je očekávání profesionálního vystupování manažerů na všech úrovních řízení v rámci jednání s partnery, odběrateli či konkurenty a vysoká míra loajality vůči společnosti, reprezentovaná chováním jak uvnitř firmy tak i navenek.

5. 1. 3 Analýza a klasifikace informací

Tato fáze analýzy a klasifikace informací je dle Kubeše a kol ovlivněna jednak záměrem tvorby kompetenčního modelu, jednak použitými technikami sběru dat. Proto následující kroky mohou mít různé varianty a doplňky, avšak princip zůstává stabilní: (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 55-56).

- 1) Popsat jednotlivé projevy chování, označit zdroj těchto informací abychom je mohli později podle potřeby kombinovat.
- 2) Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšnému výkonu. Výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- 3) Ve třetím kroku se jednotlivé projevy (výroky) zařazují do skupin, nazývaných kompetenční témata. Projevy chování, které mají tzv. společné téma, se zařadí do jedné skupiny. V dalším procesu klasifikace se vzniklé skupiny dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto už tvoří základ kompetence a jejích projevů.
- 4) Ve čtvrtém kroku je vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé projevy, které byly v rámci třetího kroku tříděny, se přehodnocují prostřednictvím dotazníkové metody. Cílem tohoto kroku je získat informace o potřebnosti jednotlivých projevů chování.

Jak už jsem uváděl výše, cílem mé práce je pouze tvorba kompetenčního modelu (v tomto případě identifikace kompetencí), ne jejich ověřování. Nehledě na to, že dotazníkové ověřování předpokládá následnou metodologicky rozsáhlou činnost, spojenou minimálně s tvorbou dotazníků, oslovením respondentů a následným vyhodnocováním, což není možné z hlediska omezeného rozsahu této diplomové práce provést. Ověřování by se tak mohlo stát předmětem např. jiné práce, jež by na vytvořený kompetenční model navazovala.

Ve shodě s výše uvedeným postupem jsem v rámci jednotlivých analyzovaných zdrojů informací o pracovním místě identifikoval tyto projevy chování manažera železniční dopravy společnosti určitým způsobem specifikované či požadované v jednotlivých dokumentech.

Zákon o drahách: (Zákon o drahách č. 266/1994 Sb.)

- Zná předpisy a nařízení vyplývající z obecné legislativy vztahující se na provozování dráhy a drážní dopravy společnosti
- dbá na dodržování legislativních nařízení v rámci střediska
- vyhledává a analyzuje informace spojené s legislativou
- reaguje na případné legislativní změny inovací železničního systému
- analyzuje a aktualizuje vnitřní předpisy dle legislativních nařízení
- zabezpečuje potřebnou úroveň znalostí pracovníků v rámci železničního systému
- kontroluje potřebnou úroveň znalostí u svých podřízených
- aktualizuje svoji odbornost v rámci legislativních změn
- udržuje železniční systém v bezpečném a provozuschopném stavu z hlediska legislativních předpisů
- zajišťuje legislativně stanovenou prevenci železničního systému společnosti
- identifikuje a analyzuje rizika spojená s provozem železničního systému
- eliminuje rizika spojená s provozem železničního systému

Strategie: (Vlečkový provozní řád 2013 – interní materiál)

- vyhledává a analyzuje strategické informace spojené s organizační jednotkou
- aktualizuje své vědomosti a dovednosti v rámci procesů organizační jednotky v návaznosti na podnikovou strategii
- komunikuje s vedením společnosti
- odvozuje a stanovuje cíle střediska v rámci podnikové strategie
- prezentuje cíle spolupracovníkům
- plánuje procesy
- plánuje zdroje
- plánuje profesní rozvoj pracovníků v návaznosti na podnikovou strategii

Kodex chování: (Xela Group 2013 – interní materiál)

- jedná férově, zdvořile a seriózně se svými obchodními partnery i konkurenty
- při svých jednáních reprezentuje dobré jméno společnosti
- stejným způsobem jedná i se svými podřízenými
- v rámci jeho organizační jednotky netoleruje jakékoli projevy diskriminace nebo obtěžování
- netoleruje a svým jednáním nezakládá příčinu k jakýmkoli projevům korupce, poskytování či přijímání úplatků v jakémkoli smyslu, formě či podobě
- motivuje ostatní pracovníky k žádoucímu profiremnímu chování a jednání.
- Identifikuje se s organizační kulturou

Profesně kvalifikační charakteristika PM: (Vlečkový provozní řád 2013 – interní materiál)

- plánuje a zadává úkoly v rámci organizační jednotky
- organizuje práci podřízených
- kontroluje a hodnotí práci podřízených
- poskytuje zpětnou vazbu
- stimuluje pracovníky
- dbá na dodržování pracovní kázně v rámci BOZP
- kontroluje dodržování stanovených procesů v rámci organizační jednotky
- dbá na důsledné využívání pracovní doby
- zabezpečuje profesní rozvoj svých podřízených
- kontroluje profesní znalosti podřízených
- zná princip všech procesů probíhající v rámci střediska
- analyzuje, inovuje, plánuje a navrhuje organizační procesy v rámci střediska
- plánuje a zabezpečuje zdroje pro chod střediska
- plánuje a organizuje optimální a hospodárné využívání zdrojů
- zajišťuje preventivní opatření pro bezproblémové fungování procesů
- analyzuje a aktualizuje interní směrnice v rámci organizační jednotky
- vyhledává a analyzuje technické, legislativní a odborné informace za účelem použitelnosti v rámci organizační jednotky

- zabezpečuje bezpečnost a provozuschopnost železničního systému společnosti
- komunikuje s podřízenými, s kontrolními orgány, s vedením společnosti, dodavateli, odběrateli, s jinými organizačními jednotkami v rámci pracovních vazeb společnosti.

5.1.4 *Kompetenční témata*

V kapitole 3.6 s názvem „*Manažerské kompetence*“ jsem uvedl Katzovu typologii manažerských kompetencí, která zahrnovala technické, lidské a koncepční manažerské dovednosti (Katz 2009, s. 7-18).

Na základě tohoto výčtu pak Tureckiová zobecňuje profesní kompetence manažera a uvádí její základní strukturu a jednotlivé složky (Tureckiová 2004, s. 36-37).

A právě tyto dvě pojetí manažerských dovedností (kompetencí), spolu s daty získanými z analýzy jednotlivých dokumentů, vztahujících se k pracovní pozici manažera železniční dopravy společnosti VV, byly pro mne zásadní při identifikaci a rozčlenění jednotlivých projevů chování do dále uvedených kompetenčních témat, která svým zaměřením následují výše uvedené typologie.

Jednotlivé projevy žádoucího chování jsem tedy rozčlenil do těchto kompetenčních témat:

1) Kompetenční téma: ***Odborné znalosti***

- *vyhledává a analyzuje informace spojené s legislativou*
- *zná předpisy a nařízení vyplývající z obecné legislativy vztahující se na provozování dráhy a drážní dopravy společnosti*
- *předpisy a nařízení vyplývající z obecné legislativy aplikuje na železniční systém společnosti*
- *dbá na dodržování legislativních nařízení v rámci střediska*
- *analyzuje a aktualizuje vnitřní předpisy společnosti dle legislativních nařízení*
- *dbá na bezpečnost a provozuschopnost železničního systému společnosti*
- *vyhledává a analyzuje technické a technologické informace za účelem použitelnosti v rámci organizační jednotky*
- *vyhledává a analyzuje rizika spojené s provozováním dráhy a drážní dopravy*
- *zavádí opatření pro eliminaci těchto rizik*

2) Kompetenční téma: ***Dovednosti v řízení organizačních procesů***

- *zná princip všech procesů probíhající v rámci střediska*
- *kontroluje průběh probíhajících procesů v rámci střediska*
- *analyzuje, inovuje, plánuje a navrhuje organizační procesy v rámci střediska*
- *zabezpečuje zdroje pro jednotlivé procesy*
- *organizuje optimální a hospodárné využívání zdrojů v rámci probíhajících procesů*
- *zajišťuje preventivní opatření pro bezproblémové fungování procesů*
- *navrhuje opatření při problémových situacích*
- *vyhledává a analyzuje rizika spojené s jednotlivými procesy*
- *zavádí opatření pro eliminaci těchto rizik*

3) Kompetenční téma: ***Dovednosti v oblasti plánování***

- *odvozuje a stanovuje cíle střediska vyplývající ze strategie společnosti*
- *plánuje procesy v rámci organizační jednotky v návaznosti na strategii*
- *plánuje zdroje v rámci organizační jednotky v návaznosti na strategii*
- *aktualizuje profesní odbornost podřízených v návaznosti na strategii*
- *aktualizuje svoji odbornost*
- *vyhledává a analyzuje informace vyplývající z legislativních změn*
- *vyhledává a analyzuje informace spojené s technologickým vývojem v rámci procesů střediska*
- *určuje priority jednotlivých úkolů vzhledem ke strategii společnosti*

4) Kompetenční téma: ***Interpersonální dovednosti***

- *plánuje a přiděluje úkoly v rámci organizační jednotky*
- *organizuje práci podřízených*
- *kontroluje a hodnotí práci podřízených*
- *poskytuje účelnou zpětnou vazbu*
- *stimuluje pracovníky*
- *dbá na dodržování pracovní kázně v rámci BOZP*
- *dbá na dodržování stanovených procesů*

- *dbá na profesní rozvoj svých podřízených*
- *kontroluje potřebnou úroveň znalostí u svých podřízených*
- *zabezpečuje potřebnou úroveň znalostí u svých podřízených*

5) Kompetenční téma: ***Komunikační dovednosti***

- *argumentuje potřeby střediska vedení společnosti*
- *prezentuje cíle a úkoly podřízeným*
- *zadávat úkoly*
- *stimuluje pracovníky*
- *podává zpětnou vazbu*
- *jedná s kontrolními orgány, dodavateli, odběrateli a s dalšími subjekty v rámci pracovních vztahů*
- *komunikuje slovem i písmem v anglickém jazyce*
- *efektivně používá komunikační technologie*

6) Kompetenční téma: ***Identifikace s organizační kulturou***

- *jedná férově, zdvořile a seriózně se svými obchodními partnery i konkurenty ve shodě se standardy společnosti*
- *stejným způsobem jedná i se svými podřízenými*
- *při svých jednáních reprezentuje dobré jméno společnosti*
- *motivuje ostatní pracovníky k žádoucímu profiremnímu chování a jednání.*
- *identifikuje se s organizační kulturou*
- *v rámci jeho organizační jednotky netoleruje jakékoli projevy diskriminace nebo obtěžování*
- *sám tuto zásadu bezvýtku dodržuje*
- *netoleruje a svým jednáním nezakládá příčinu k jakýmkoli projevům korupce, poskytování či přijímání úplatků v jakémkoli smyslu, formě či podobě*
- *přispívá k šíření organizační kultury*

7) Kompetenční téma: ***Sebevzdělávání***

- *aktualizuje svoji odbornost v rámci legislativy spojené s provozem železničního systému společnosti*

- *aktualizuje svoji odbornost v rámci organizačních procesů*
- *reaguje na technický a technologický vývoj v rámci profese*
- *stanovuje si cíle rozvoje*
- *vyhledává vzdělávací příležitosti*
- *zúčastňuje se vzdělávacích akcí v rámci společnosti*
- *zúčastňuje se seminářů a dalších vzdělávacích akcí mimo rámec vzdělávacího systému organizace spojených s jeho oborovým zaměřením*

5.2 Kompetence manažera železniční dopravy společnosti VV

Dalším krokem při konstrukci kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti je stanovení, popis a pojmenování kompetencí.

Z analýzy pracovního místa, kterou jsem pozici manažera podrobil, vyplývá, že tzv. „základním kamenem“ struktury kompetencí pracovníka je odborná způsobilost. Činnosti spojené s touto oblastí jsem definoval v rámci kompetenčního tématu s pracovním názvem „*odborné znalosti*“. V tomto smyslu jsou zde primárně myšleny znalosti a dovednosti spojené s legislativou ČR, a také evropského společenství při provozování dráhy a drážní dopravy, dále pak jejich aplikace na železniční systém společnosti. Svým obsahem se tyto kryjí s technickou či odbornou kompetencí, jež jsou definovány v rámci kapitoly „*Manažerské kompetence*“.

Z tohoto hlediska tedy považuji za nutné zařadit do kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti kompetenci, která bude výše zmiňované znalosti a dovednosti zahrnovat. Znalosti a dovednosti v rámci této kompetence považuji za něco, co zastřešuje, nebo z čehož se odvíjí veškeré ostatní aktivity pracovníka.

V tomto směru se dá též hovořit o tzv. odborných schopnostech (technical competencies), tak jak je charakterizuje v kapitole „*Členění kompetencí*“ Michael Armstrong. Odborné schopnosti definují, co lidé musejí znát a být schopni dělat, aby mohli efektivně zastávat své role (Armstrong 2007, s. 152).

Ještě než stanovím konečný název kompetence. Pokusím se ji popsat pomocí pozorovatelných projevů chování manažera.

Popis kompetence:

- Zná potřebnou legislativu k provozování dráhy a drážní dopravy
- Vyhledává aktuální informace spojené s legislativou v rámci železničního systému
- Dodržuje příslušná legislativní nařízení v rámci železničního systému
- Dokáže případné legislativní změny aplikovat na železniční systém společnosti
- Je schopen udržovat železniční systém společnosti v bezpečném a provozuschopném stavu
- Proaktivně reaguje na potřeby železničního systému z hlediska bezpečnosti, provozuschopnosti a konkurenceschopnosti
- Vyhledává rizika spojené s provozováním dráhy a drážní dopravy
- Dokáže eliminovat riziky spojené s provozováním dráhy a drážní dopravy

Název kompetence: **Profesní odbornost**

Druhou kompetencí, která se objeví ve struktuře kompetenčního modelu manažera železničního systému společnosti VV, je kompetence spojená s řízením a organizací procesů.

Z analýzy dokumentů spojených s pracovní pozicí manažera vyplývá, že společnost jako celek klade veliký důraz na procesní přístup. V rámci všech organizačních jednotek jsou zpracovány veškeré činnosti do procesů, jenž jsou jednoznačně stanoveny, popsány, a je vyžadováno jejich naplňování.

Znalosti, schopnosti analýzy a inovací těchto procesů v závislosti na potřebách organizace jsou tedy důležitou složkou kompetenčního profilu manažera železničního systému společnosti.

Také zde se odvolávám na kapitolu „*Manažerské kompetence*“, a definici odborných či technických dovedností v rámci obecných manažerských kompetencí.

Popis kompetence:

- Zná strukturu procesů v rámci organizační jednotky
- Zná navazující procesy v rámci organizace i mimo ni
- Je schopen analyzovat procesy v rámci spolehlivosti a hospodárnosti

- Dokáže inovovat procesy v rámci spolehlivosti a hospodárnosti
- Je schopen nově navrhnout funkční proces vyplývající z potřeby organizace
- Dokáže identifikovat možná rizika spojená s chodem procesů
- Dokáže eliminovat tyto rizika
- Navrhuje řešení problémových situací spojených s procesy

Název kompetence: **Procesní mistrovství**

S dovednostmi v oblasti řízení procesů úzce souvisí i dovednosti v oblasti plánování. I tato činnost je dle analýzy pracovního místa v rámci pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti obsažena významnou měrou. Do této kompetence, jejímž východiskem bylo kompetenční téma pojmenované jako „*Dovednosti v oblasti plánování*“, jsem pak zahrnul manažerské činnosti spojené se strategickým uvažováním, tj. adekvátní reakcí na strategické směřování organizace, odvozování cílů organizační jednotky a následné efektivní plánování zdrojů.

V kapitole „*Manažerské kompetence*“, jež je součástí této práce, se tyto dovednosti pojí s tzv. analytickou, metodickou či koncepční kompetencí.

Popis kompetence:

- Dokáže reagovat na strategii organizace odvozením cílů pro organizační jednotku
- Dokáže plánovat zdroje vzhledem ke strategii společnosti
- Dokáže propojit probíhající procesy v rámci organizační jednotky se strategií společnosti
- Dokáže posoudit relevanci informací spojené s technologickým vývojem pro existující procesy v rámci organizační jednotky
- Svá rozhodnutí zvažuje s dlouhodobým horizontem
- Je schopen předvídat důsledky svých rozhodnutí
- Dokáže stanovit priority úkolů vzhledem k dlouhodobému horizontu směřování organizace

Název kompetence: **Strategická orientace**

Kompetenční téma, jež jsem označil jako „*interpersonální dovednosti*“, zahrnují činnosti manažera spojené s prací s lidmi. Z většiny dokumentů, jež byly podrobeny analýze, a převážně pak z profesně kvalifikační charakteristiky daného pracovního místa je patrné, že práce s lidmi je pro manažera železniční dopravy společností každodenní samozřejmostí.

Při určování žádoucích manažerských dovedností jsem se již několikrát odvolával na kapitolu „*Manažerské kompetence*“, jež je součástí této práce, a budu tak činit i v tomto případě. Tato oblast dovedností je zde charakterizovaná jednak jako lidské kompetence, jednak jako kompetence sociální a určitým dílem i kompetence osobní.

Popis kompetence:

- Při práci využívá neformální autoritu
- Je vzorem pro ostatní pracovníky
- S podřízenými jedná ve shodě s manažerskou etikou
- Dokáže efektivně motivovat
- Dokáže odhadovat schopnosti podřízených
- Je schopen naslouchat problémům svých podřízených či spolupracovníků
- Je schopen efektivně delegovat část svých pravomocí na podřízené
- Dokáže poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu
- Je schopen konstruktivně přijímat zpětnou vazbu
- Využívá myšlenek a nápadů jiných
- Je schopen ocenit přínos myšlenek a nápadů jiných
- Je schopen identifikovat a uspokojit vzdělávací potřeby svých podřízených

Název kompetence: **Týmový lídr**

Další kompetence, jež bude součástí kompetenčního modelu manažera společnosti VV zodpovídající za železniční systém, bude zahrnovat projevy chování uvedené v kompetenčním tématu „*identifikace s organizační kulturou*“

Jak uvádí Armstrong, pracovní vztahy jsou založeny na dvou typech smluv. Prvním typem, tím formálním může být například pracovní smlouva, nebo další procedurální dohoda. Tím druhým, svým významem však neméně důležitým, je tzv.

psychologická smlouva. Tu lze charakterizovat jako řadu recipročních, nepsaných očekávání, které existují mezi zaměstnavateli a pracovníky (Armstrong 2007, s. 193-201).

Loajalita pak představuje jeden z artiklů právě psychologické smlouvy. Součástí očekávání vedení společnosti je určitá dávka loajality všech manažerů k firmě, a to za poskytnutí pravomocí a určité sociální moci, pramenící z výkonu jejich funkcí.

V rámci analýzy pracovní pozice pak lze za stěžejní dokument popisující tuto oblast považovat výše uváděný „*Kodex chování*“, v rámci obecně vymezených manažerských kompetencí pak „*Osobní kompetence*“ definované Tureckiovou (Tureckiová 2004, s. 35).

Popis kompetence:

- Manažer jedná ve shodě se standardy organizační kultury
- Dokáže hájit nepříjemná organizační rozhodnutí
- Vystupuje jako hrdý člen organizace
- Motivuje k profiremnímu jednání ostatní pracovníky
- Oceňuje a podporuje profiremní jednání u ostatních pracovníků
- Dokáže upozornit na chování v rozporu se standardy organizační kultury
- Je schopen, v rámci svých pravomocí, potrestat chování v rozporu se standardy organizační kultury

Název kompetence: **Loajalita**

Z kompetenčního tématu „komunikační dovednosti“, jež bylo popisováno výše, a které svým zaměřením pokrývá manažerovo chování spojené právě s dovednostmi v oblasti komunikace, pramení další kompetence, která bude součástí kompetenčního modelu pojednávané pracovní pozice.

A to jednak na základě profesně kvalifikační charakteristiky, která obsahuje celou řadu činností souvisejících s komunikací, a jednak opět na základě obecného vymezení manažerských dovedností, jejichž spojitost s kompetencemi v rámci mnou konstruovaného modelu jsem uváděl již několikrát.

Popis kompetence:

- dokáže efektivně argumentovat svá rozhodnutí

- dokáže efektivně prezentovat zájmy organizace
- je schopen srozumitelně zadávat úkoly pracovníkům
- poskytuje relevantní informace potřebné k plnění úkolů
- je schopen podávat konstruktivní zpětnou vazbu
- Je schopen přijmout zpětnou vazbu
- S kontrolními orgány, odběrateli, dodavateli a s dalšími subjekty v rámci pracovních vztahů jedná ve shodě se standardy organizační kultury
- Dokáže efektivně užívat komunikační technologie

Název kompetence: **Komunikační zralost**

S dovednostmi v oblasti komunikace se úzce pojí další kompetence obsažená v navrhovaném modelu a to jazyková dovednost. Východiskem pro tuto kompetenci je jednoznačně strategie společnosti a směřování na evropské trhy, a s tím spojené využívání železničního systému společnosti k tomuto účelu.

Z tohoto důvodu je schopnost komunikace v anglickém jazyce naléhavou kompetencí v rámci dovedností manažera z hlediska jeho potenciální komunikace s legislativními orgány v rámci evropského společenství za účelem vyjednávání podmínek provozu železničních vozů společnosti v jednotlivých evropských zemích.

Popis kompetence:

- dokáže vyhledávat informace v anglicky tištěných dokumentech
- je schopen porozumět těmto informacím
- dokáže vést rozhovor s kontrolními či legislativními orgány v rámci technické angličtiny zaměřené na železniční provoz společnosti
- je schopen vyjednávat podmínky s obchodními partnery ohledně provozu železničního systému v rámci evropského společenství
- dokáže komunikovat v písemné formě

Název kompetence: **Jazyková dovednost**

Osmá kompetence v rámci modelu manažera železniční dopravy společnosti VV je spojená s kompetenčním tématem „sebevzdělávání“. Určitá schopnost a ochota

profesního rozvoje pracovníka na dané manažerské pozici je dána jednak častými změnami v legislativních otázkách spojenými s provozováním dráhy a drážní dopravy, jednak (jak už bylo výše zmíněno) přirozeným technologickým rozvojem probíhajících procesů v rámci manažerovi přidělené organizační jednotky. Nutnost zařazení této kompetence do kompetenčního modelu zde vyjadřuje reakci na neustále se měnící podmínky vnějšího ale i vnitřního prostředí organizace tak, jak jsem je již popisoval v kapitole „*Organizační prostředí*“.

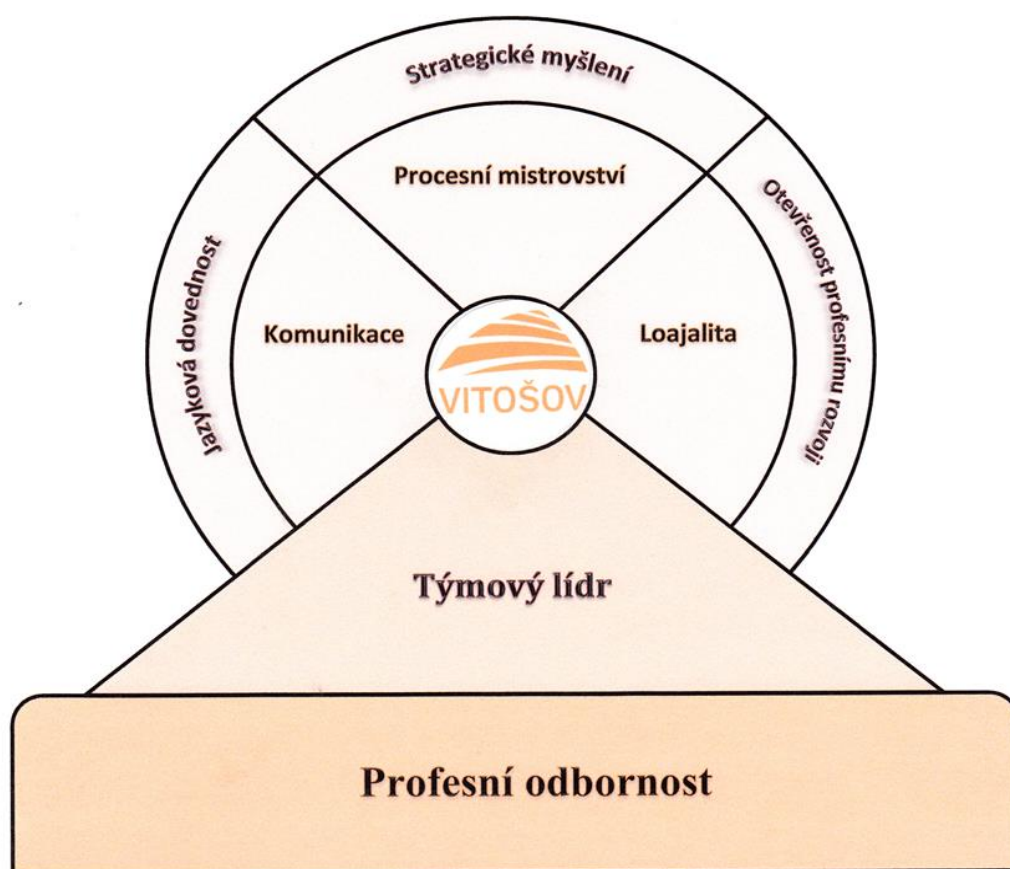
Popis kompetence:

- Dokáže analyzovat svoji poznatkovou strukturu
- Je schopen uznat své limity
- Je ochoten se vzdělávat
- Aktivně přijímá možnosti rozvoje v rámci organizačního vzdělávacího systému
- Vyhledává možnosti vzdělávání
- Aktivně reaguje na možnost účasti na vzdělávacích akcích organizovaných mimo rámec vzdělávacího systému organizace
- Je ochoten obětovat čas ke svému rozvoji.

Název kompetence: Otevřenost k profesnímu rozvoji

Konečný počet kompetencí v rámci kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti VV bude tedy osm. Tento počet jsem stanovil na základě požadavku, jež uvádí Hroník k funkčnímu kompetenčnímu modelu, který dle něj obsahuje nanejvýš 10 – 12 jednotlivých kompetencí. Kompetenční modely s vyšším počtem jednotlivých kompetencí mají dle Hroníka jednu základní nevýhodu – modelu v celistvosti rozumí ve většině případů jen pár lidí, a nemůže být z tohoto důvodu sdílen. Práce s takovým kompetenčním modelem je náročná a liniový manažeři volají po zjednodušení (Hroník 2006, s. 9-10).

Navazující obrázek pak znázorňuje grafické znázornění zkonstruovaného kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti VV.



Obr. 1 – Grafické znázornění kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti VV

5.3 Úrovně rozvoje kompetencí

Dalším bodem tvorby kompetenčního modelu je popis jednotlivých úrovní rozvinutosti kompetencí. Toto dle Kubeše a kol. znamená popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní zpravidla zahrnuje aktivně negativní projevy chování v rámci dané kompetence, postupuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň na stupnici musí být svými behaviorálními projevy jednoznačně odlišitelný od předcházejícího stupně. Tyto stupnice pak slouží k posuzování úrovně rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků ve spojitosti s celou řadou návazných personálních činností, tedy i s výběrem pracovníků s čímž se pojí i cíl mé práce (Kubeš, Spillerová Kurnický 2004, s. 57).

K tvorbě těchto stupnic pak Kubeš a kol. poskytuje několik zásad: (Tamtéž, s. 57)

- ✓ Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoli dvojznačností.
- ✓ Nalézt přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků.
- ✓ Kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

Pro znázornění či popis daných úrovní rozvoje jsem zvolil pětidílnou stupnici, kterou Hroník označuje jako stupnici, jež má v sobě velký potenciál diferenciací, a je univerzálně použitelná. Buď užívá podobnosti s klasickým školním známkováním a stupni od 1 do 5, nebo od 5 do 1. Některé varianty se snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a volí stupnici od 0 do 4. Pětidílná stupnice tedy nabízí dostatečný prostor různorodosti, kterou potřebujeme pro firemní praxi v rámci procesů různých personálních činností (tedy i výběru vhodných pracovníků), kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností (Hroník 2006, s. 43).

Já se v mé práci přikloním ke škále od 1 do 5 se slovním doplněním jednotlivých úrovní, tak jak ho uvádí Hroník: (Tamtéž, s. 43).

1 – nedostatečná „ohrožující“ úroveň

2 – podprůměrná, limitující úroveň

3 – postačující úroveň

4 – optimální úroveň

5 – excelentní úroveň

Jak uvádí Kubeš a kol., hodnota 3 v tomto pohledu představuje úroveň rozvoje kompetence, pod níž by již v žádném případě neměla klesnout. Hodnota 1 a 2 pak označuje buď úplnou absenci takového chování, které by demonstrovalo přítomnost kompetence, nebo jenom jeho velmi slabé náznaky. Kompetenci pokládáme v tomto případě za nerozvinutou a představuje v práci manažera vážný limit. I když hodnota 3 reprezentuje adekvátně rozvinutou kompetenci, je třeba zdůraznit, že se za ní skrývá především reaktivní chování. To značí, že manažer použije kompetenci tehdy, když to situace přímo vyžaduje, je-li vyzván, aby se choval určitým způsobem, nebo ho k tomu donutí jiné okolnosti. Reaguje na podnět zvenčí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 126).

Jelikož v kapitole členění kompetencí uvádím záměr konstruovat kompetenční model manažera podávající špičkový či nadprůměrný výkon, a jak uvádí Kubeš a kol., právě tito manažeři, jež jsou vysokým výkonem charakterističtí, však uplatňují přístup proaktivní. Proto daná stupnice rozvoje dále pokračuje úrovní 4 a 5 (Tamtéž, s. 126).

Hodnota kompetence 4 pak dle Kubeše a kol. zahrnuje chování reprezentované hodnotou 3, navíc však manažer používá kompetenci tak, že svým chováním kladným způsobem ovlivňuje i další osoby ve svém pracovním okolí (ostatním usnadňuje použití této kompetence na vyšší úrovni, nebo ostatní nabádá k jejímu rozvíjení). Hodnota 5 představuje rozvoj, kdy manažer demonstruje chování na úrovni 3 a 4 a navíc je schopen svým chováním ovlivnit celou organizaci (Tamtéž, s. 127).

Z výše uvedeného budu tedy vycházet při popisu jednotlivých úrovní rozvoje kompetencí, jež jsou součástí kompetenčního modelu manažera železničního systému společnosti VV.

Profesní odbornost

Úroveň 1)

Pracovník se dostatečným způsobem neorientuje v legislativní problematice provozování dráhy a drážní dopravy se zaměřením na vlečkové provozy. Nejsou mu známi ustanovení zákona č. 266/1995 Sb. o drahách včetně souvisejících vyhlášek

v rámci ČR takovým způsobem, aby byl schopen samostatně řídit a organizovat železniční systém společnosti.

Úroveň 2)

Pracovníkova znalost legislativní problematiky provozování dráhy a drážní dopravy se zaměřením na vlečkové provozy, jakož i znalost ustanovení zákona č. 266/1995 Sb. včetně souvisejících vyhlášek v rámci ČR je omezena na nezbytné vyhledávání příslušných nařízení a konzultaci s legislativními orgány. Pouze na tomto základě je pracovník určitým způsobem schopen samostatně řídit a udržovat železniční systém společnosti přechodně v provozuschopném stavu.

Úroveň 3)

Pracovník zná legislativní problematiku provozování dráhy a drážní dopravy se zaměřením na vlečkové provozy. Stejně tak je znalý příslušných ustanovení Zákona č. 266/1994 o drahách včetně souvisejících vyhlášek v rámci ČR. Toto je schopen samostatně aplikovat na železniční systém společnosti za účelem řízení, organizace a zabezpečení provozuschopnosti a bezpečnosti tohoto systému v rámci příslušných právních ustanovení.

Úroveň 4)

Pracovník zná legislativní problematiku provozování dráhy a drážní dopravy se zaměřením na vlečkové provozy. Stejně tak je znalý příslušných ustanovení Zákona č. 266/1994 o drahách včetně souvisejících vyhlášek v rámci ČR, jakož to i v rámci evropského společenství. Tyto znalosti samostatně aplikuje na železniční systém společnosti za účelem řízení, organizace a zabezpečení provozuschopnosti a bezpečnosti tohoto systému v rámci příslušných právních ustanovení.

Úroveň 5)

Pracovník je znalý legislativní problematiky provozování dráhy a drážní dopravy. Stejně tak je znalý Zákona č. 266/1994 o drahách včetně souvisejících vyhlášek v rámci ČR jakož to i v rámci evropského společenství. Tyto znalosti v potřebné míře samostatně aplikuje na železniční systém společnosti. Dokáže proaktivně reagovat na potřeby a možnosti tohoto systému a to nejen v rámci obecné legislativy, provozuschopnosti a bezpečnosti, ale i z hlediska hospodárnosti a zvýšení konkurenceschopnosti tohoto systému.

Týmový lídr

Úroveň 1)

Pracovník není schopen uplatnit formální autoritu svěřenou mu na základě organizační struktury společnosti, chybí mu též neformální autorita, která by měla vyplývat z jeho osobnostních charakteristik. Tento stav je vnímán jak podřízenými tak manažerem samotným. Při zadávání úkolů svým podřízeným se nezřídka odvolává na vůli vyšší úrovně managementu, svá rozhodnutí v podobě představ o plnění úkolů si nedokáže obhájit. Plnění úkolů v rámci jemu svěřené organizační jednotky, jakožto i způsoby jejich realizace závisí víceméně na vůli formálně podřízených. Kontrolu aplikuje na konečné výsledky úkolů, pokud se tyto liší od jeho představ, ve většině případů sám fyzicky provádí korekce. Zpětnou vazbu prakticky nepodává, z důvodu nedostatečné autority u svých podřízených má velké problémy s jakoukoli výtkou směrem k výkonu podřízených.

Úroveň 2)

Pracovník ve své práci s podřízenými uplatňuje primárně formální autoritu přidělenou mu na základě organizační struktury. Odpovědnost za plnění úkolů svěřené mu organizační jednotky bere bezesbytku na sebe. Ukládání úkolů podřízeným probíhá na direktivní úrovni, rozhoduje též o způsobu realizace úkolů, což je i předmětem jeho striktní kontroly. Poskytovaná zpětná vazba se týká povětšinou kritizování nedostatků. Kvalifikační rozvoj podřízených řeší výhradně formou legislativně daných aktivit v rámci organizace.

Úroveň 3)

Manažer si je vědom formální autority, jenž má poskytnutou na základě organizační struktury společnosti a ve většině případů ji také využívá. Při zadávání úkolů je ochoten připustit diskusi s podřízenými ohledně způsobu realizace. Samotná fáze realizace je ale podrobována kontrole ze strany manažera a usměrňována podle jeho vůle. Je schopen poskytovat ale i přijímat konstruktivní zpětnou vazbu, na jejím základě pak identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků a reagovat na ně. Pokud to vyžadují okolnosti, je schopen patřičným způsobem pracovníky motivovat.

Úroveň 4)

I když pracovník může spoléhat na formální autoritu vymezenou mu v rámci organizační struktury, neformální autorita je jeho silnou stránkou. Svě podřízené považuje za spolupracovníky nezbytné pro plnění cílů svěřené mu organizační jednotky, jako i cílů jeho. Zadávání úkolů konzultuje se svými podřízenými, výstupem této konzultace je i dohoda o způsobu realizace daného úkolu. I když ponechává určitou volnost svým podřízeným při plnění úkolů, nezbavuje se odpovědnosti za konečný výsledek, má potřebu mít všechny konečné výsledky pod svoji kontrolou. Podává konstruktivní zpětnou vazbu, dokáže vytknout chyby, ale i ocenit dobře vykonanou práci. Pracovníky patřičným způsobem motivuje. Vyhledává a realizuje vzdělávací aktivity za účelem rozvoje pracovníků vzhledem k jejich pracovním činnostem.

Úroveň 5)

Formálně vymezená autorita při vedení svých podřízených nehraje žádnou roli. Pracovník je opravdovým lídrem ve smyslu neformální autority, čehož dokáže náležitě využít. Pro své cíle, v rámci jemu svěřené organizační jednotky, dokáže získat a nadchnout své podřízené takovým způsobem, že je tito přijímají za své cíle. Dokáže odhadnout schopnosti svých podřízených, je-li to možné, deleguje určitou část svých pravomocí v rámci kolektivu. Při plnění svých úkolů mají jeho podřízení svobodu ve volbě způsobu realizace. Zpětná vazba probíhá oboustranně, a to spíše formou diskuse o daném úkolu. Manažer ji využívá k motivaci a analýze případných vzdělávacích potřeb pracovníků, na které reaguje volbou vhodných vzdělávacích aktivit.

Procesní mistrovství

Úroveň 1)

Pracovník nezná principy procesů probíhajících v rámci jeho organizační jednotky. Nemá dostatečný přehled o vstupech, realizaci a výstupech těchto procesů. Jejich aktuální stav považuje za neměnný, spokojuje se s jejich funkčností. Je-li donucen k inovaci, jeho zásahy jsou chaotické, nesystémové ve smyslu pokus - omyl. Při problémových (poruchových) situacích spoléhá na to, že řešení zabezpečí někdo, kdo je na procesu zainteresovaný tedy, vykonavatel či uživatel procesu.

Úroveň 2)

Pracovník zná principy stěžejních procesů probíhajících v rámci jeho organizační jednotky. Nemá dostatečný přehled o vstupech, realizaci a výstupech těchto procesů aby byl schopen do nich zasahovat za účelem jakékoli inovace. Funkčnost probíhajících procesů je pro manažera primárním cílem. Řešení problémových situací nechává na uživatelích resp. vykonavatelích procesů, pokud je přesto vyzván k řešení, bez využití zkušenosti jiných není schopen řešení nalézt.

Úroveň 3)

Pracovník ovládá principy stěžejních procesů v rámci jemu svěřené organizační jednotky. Má přehled o vstupech, realizaci a výstupech těchto procesů. Při optimálním průběhu procesů sám nevyvíjí aktivity vzhledem k činnostem zaměřených na procesní inovace. Spolehlivost je pro něj nejdůležitější charakteristikou procesu. Pokud mu je navržena resp. doporučena změna, je ochoten ji zanalyzovat (zkonzultovat s odborně zainteresovanými pracovníky), a v případě kladných výstupů ji provést či zabezpečit. Při problémových situacích se snaží nalézt řešení s využitím zkušeností osob zainteresovaných v procesech.

Úroveň 4)

Pracovník zná princip veškerých procesů v rámci jemu svěřené organizační jednotky. Kontroluje vstupy, realizaci i výstupy. Reaguje na potřeby vznikající v rámci organizace, těmto potřebám pak procesy přizpůsobuje. Inovační změny dokáže sám navrhnout, jejich realizaci konzultuje s příslušnými odborně zainteresovanými pracovníky. Pokud je to zapotřebí, problémové (poruchové) situace v rámci procesů dokáže na základě svých znalostí řešit sám.

Úroveň 5)

Pracovník zná dopodrobna veškeré procesy v rámci jemu svěřené organizační jednotky, zná též stěžejní princip procesů navazujících v rámci organizace i mimo ni. Průběžně analyzuje tyto procesy za účelem identifikace možných slabých článků směřujících do oblasti spolehlivosti, hospodárnosti a logické posloupnosti činností. Důležitým aspektem manažerovy práce, vzhledem k procesním inovacím, je strategické hledisko, jež se snaží neustále zohledňovat ve svém procesním řízení. Inovační změny, vyplývající z jeho analýzy, dokáže navrhnout a provést tak, že zpravidla pokaždé dojde

k zamýšlené přidané hodnotě procesu. Při problémových (poruchových) situacích se podílí na jejich vyřešení jako odborník či konzultant.

Strategické myšlení

Úroveň 1)

Jeho plánování v oblasti činností, procesů a zdrojů je omezeno na reakce na vzniklé krizové situace v rámci jeho organizační jednotky. Dělá rozhodnutí za účelem vyřešit aktuální problém bez jakékoli vazby na budoucí využití či možné důsledky na činnosti či navazující procesy. Jeho rozhodnutí jsou často provizorní, dlouhodobě neslučitelný se systémem procesů jak v rámci organizační jednotky, tak i organizace.

Úroveň 2)

Při plánování činností, procesů a zdrojů v rámci organizační jednotky vychází primárně z aktuálních potřeb této jednotky. Jeho rozhodování vychází z krátkodobých operativních úkolů svěřených jeho organizační jednotce. Svá rozhodnutí dělá na základě analýzy aktuálního problému s cílem splnit svěřený úkol bez zohlednění budoucího využití či dopadů na činnosti či navazující organizační procesy. Nárazové či kritické situace řeší „ad hoc“ s podtextem určitého provizoria.

Úroveň 3)

Při plánování činností, procesů a zdrojů vychází primárně z aktuálních potřeb organizační jednotky. Svá rozhodnutí dělá na základě krátkodobých operativních cílů svěřených jeho organizační jednotce, je schopen zvážit možné budoucí využití či dopady na činnosti či navazující procesy jak v rámci organizační jednotky, tak i v rámci návazných organizačních procesů. Pro případy nárazových či krizových situací má rámcově zpracovaná řešení na základě zkušeností ze situací nastalých v minulosti.

Úroveň 4)

Při plánování činností, procesů a zdrojů v rámci organizační jednotky manažer vychází z aktuálních potřeb organizační jednotky, s přihlédnutím na strategické směřování organizace. Svá rozhodnutí posuzuje na základě strategických cílů organizace, z nichž vyvozuje potřeby pro zabezpečení jak aktuálních tak i potenciálních cílů a úkolů organizační jednotky. Dopady svých rozhodnutí zvažuje jak z hlediska procesů organizační jednotky, tak z hlediska návaznosti na další procesy v organizaci.

V případě krizových situací má zpracován plán činností k řešení těchto problémových situací.

Úroveň 5)

Při plánování činností, procesů a zdrojů vychází primárně ze strategického směřování organizace a strategických cílů. Svá rozhodnutí dělá na základě strategické analýzy a identifikace budoucích potřeb organizace, které jsou primárně v okruhu úkolů jemu svěřené organizační jednotky, mohou však přesahovat tuto jednotku ve vazbách na další činnosti v rámci organizace i mimo ni. Při svých rozhodnutích zohledňuje možné dlouhodobé důsledky z hlediska provázání jednotlivých činností či procesů v rámci organizační jednotky, zohledňuje však i vazby na procesy v rámci organizace a procesy, které hranice organizace přesahují a mohou být jeho rozhodnutím určitým způsobem ovlivněny. Nejen v případě krizových situací má v „zásobě“ připravena potenciální řešení předvídaných situací, jež mohou v rámci jeho organizační jednotky nastat.

Loajalita

Úroveň 1)

Pracovník není schopen resp. ochoten akceptovat organizační kulturu. V jeho jednání se projevují prvky nesouhlasu či vzdoru. Toto jednání přenáší na ostatní pracovníky a demotivuje je vzhledem k dobrým profiremním vztahům ve svém pracovním okolí.

Úroveň 2)

Pracovník akceptuje organizační kulturu, tento fakt chápe jako povinnost pramenící z příslušnosti k organizaci. Při své práci jedná ve shodě s touto kulturou, ta však přestává být regulačním prvkem v jeho chování, pokud se dostává mimo kontrolní mechanismy organizace.

Úroveň 3)

Pracovník souhlasí se zásadami a aspekty organizační kultury a v určitých případech je připraven ji obhajovat vůči výpadům ze strany ostatních zaměstnanců či jiných osob spojených s činností organizace. Je schopen a ochoten se tímto způsobem chovat jak na „půdě organizace“ (pod vlivem kontrolních mechanismů), tak mimo ni.

Úroveň 4)

Pracovník se ztotožňuje s organizační kulturou. Své jednání jí přizpůsobuje z vlastní vůle, vliv kontrolních mechanismů organizace zde nehraje roli. Z hlediska profiremního jednání se stává vzorem pro ostatní pracovníky. V určitých případech na sebe bere roli zastánce či obhájce nepříjemných organizačních rozhodnutí, jež mohou být ostatními pracovníky vnímána negativním způsobem. Manažer motivuje k profiremnímu jednání i ostatní pracovníky.

Úroveň 5)

Pracovník má zevnitřněnu organizační kulturu takovým způsobem, že úspěchy a neúspěchy organizace chápe jako úspěchy a neúspěch svoje, z čehož vyvozuje důsledky směrem k vlastní osobě. Příslušnost k firmě ho silně vnitřně uspokojuje což je viditelné z jeho jednání a vystupování jak uvnitř organizace (motivací k profiremnímu jednání ostatních pracovníků) tak i navenek (směrem k vnějšímu organizačnímu prostředí). Zaměstnání ve firmě chápe jako vysoce prestižní záležitost.

Komunikační zralost

Úroveň 1)

Manažerův verbální i neverbální projev je pro jeho podřízené či obchodní partnery těžko srozumitelný. Specifikace jeho očekávání či přidělování úkolů v mnoha případech potřebuje dodatečné vysvětlení. Podávání zpětné vazby svým podřízeným se omezuje na konstatování o splnění či nesplnění úkolu. Nedokáže naslouchat či se vcítit do problémů svých podřízených. Při jednání s vedením společnosti není schopen přesvědčivě prezentovat, obhájit či argumentovat potřeby své organizační jednotky

Úroveň 2)

Pracovník dokáže specifikovat svá očekávání či úkoly přidělované svým podřízeným. Porozumění svého sdělení si neověřuje. Při jednání s ostatními subjekty v rámci pracovních vztahů má problémy s vyjadřováním dle standardů plynoucích z organizační kultury. Zpětnou vazbu je schopen podat spíše v kladných charakteristikách, v opačném případě často sklouzne do nepřiměřené kritiky podřízeného. Je ochoten vyslechnout problémy a očekávání svých podřízených, zpravidla není ochoten je zohlednit při hodnocení či podávání zpětné vazby. Těžce snáší

negativní zpětnou vazbu vůči své osobě, často hledá důvody svého selhání u někoho jiného. Při jednání s vedením společnosti dokáže prezentovat potřeby své organizační jednotky, chybí mu jednoznačná argumentace k obhajobě těchto potřeb.

Úroveň 3)

Pracovník je schopen srozumitelně specifikovat svá očekávání či úkoly přidělované svým podřízeným. Je schopen si ověřit porozumění svého sdělení. Je schopen poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu jak v rovině pozitivní tak i negativní. I když negativní zpětnou vazbu vůči své obtížně nese a považuje ji za určité vlastní selhání, dokáže ji kultivovaně přijmout. Je schopen naslouchat problémům podřízených či obchodních partnerů, což ho v určitých případech ovlivňuje v přijetí názorů, se kterými se zcela neztotožňuje. Je schopen prezentovat a dostatečně argumentovat potřeby své organizační jednotky. Je schopen používat komunikační technologie v rámci organizace.

Úroveň 4)

Pracovník srozumitelně specifikuje svá očekávání, přání či úkoly přidělované svým podřízeným. Porozumění svých sdělení si ověřuje. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu jak v rovině pozitivní tak negativní. Sám je schopen zpětnou vazbu vůči své osobě kultivovaně přijmout a využít ji. Naslouchá, a pokud je to možné zohledňuje problémy či očekávání podřízených a ostatních subjektů v rámci pracovních vztahů. V jednáních s vedením společnosti je schopen prezentovat a dostatečně argumentovat potřeby své organizační jednotky.

Úroveň 5)

Pracovník jednoznačně, výstižně a srozumitelně specifikuje svá očekávání, přání a úkoly přidělované svým podřízeným či obchodním partnerům. Dokáže z verbálních i neverbálních projevů příjemce vysledovat zda sdělení či úkolu porozuměl dle jeho očekávání, tuto skutečnost si je schopen vhodným způsobem ověřit. Podává konstruktivní zpětnou vazbu, i v případě negativní zpětné vazby ji podává vhodným a seriózním způsobem. Zpětnou vazbu vůči své osobě sám vyžaduje, tu negativní vhodně a kultivovaně přijímá a vyvozuje z ní ponaučení pro budoucí jednání. Je schopen naslouchat problémům a očekáváním svých podřízených, nadřízených či obchodních partnerů. Dokáže vhodně odmítnout návrhy a názory se kterými nesouhlasí, odolat manipulaci a říci ne. Při prezentaci potřeb své organizační jednotky, v rámci jednání

s vedením společnosti, je schopen přesvědčivě argumentovat a obhájit tyto potřeby. Efektivně využívá komunikační technologie.

Jazyková dovednost

Úroveň 1)

Pracovníkovi chybí zásadní předpoklady ke komunikaci v anglickém jazyce. Jazyková bariéra je natolik vysoká, že není schopen jakéhokoli komunikace či vyhledávání a porozumění informacím spojených s provozem železničního systému společnosti v rámci evropského společenství.

Úroveň 2)

Pracovník má velké problémy s používáním anglického jazyka v rámci jeho pracovních činností spojené s provozem železničního systému společnosti v rámci evropského společenství. Jeho jazykové dovednosti nejsou na takové úrovni, aby byl schopen bezprostřední komunikace s legislativními či kontrolními orgány v rámci EU. Za určitých podmínek je schopen vyhledat a porozumět informacím obsažených v písemných dokumentech spojených s provozem železničního systému společnosti v rámci EU.

Úroveň 3)

Pracovník je schopen bez zásadních problémů používat anglický jazyk jak v ústní tak v písemné podobě, pokud je to od něj vyžadováno v rámci jeho pracovních činností. Je schopen vyhledávat a porozumět informacím spojených s provozem železničního systému společnosti v rámci evropského společenství. Je schopen přímé komunikace s legislativními či kontrolními orgány v rámci evropského společenství za účelem provozuschopnosti železničního systému v rámci EU.

Úroveň 4)

Pracovník bez zjevných problémů používá anglický jazyk při svých pracovních činnostech. Komunikuje jak v písemné, tak mluvené formě. Vyhledává a analyzuje informace v rámci evropské legislativy spojené s provozem železničního systému společnosti. Bezprostředně komunikuje s legislativními či kontrolními orgány, s obchodními partnery a jinými subjekty za účelem bezpečnosti a provozuschopnosti systému v rámci EU.

Úroveň 5)

Komunikace v anglickém jazyce je pro pracovníka samozřejmostí. Sám vyhledává příležitosti ke komunikaci jak v písemné, tak v mluvené formě. Vyhledává, analyzuje, popř. konzultuje informace spojené s provozem železničního systému společnosti v rámci evropského společenství. Bezprostředně komunikuje s legislativními či kontrolními orgány, s obchodními partnery a jinými subjekty za účelem bezpečnosti a provozuschopnosti systému v rámci evropského společenství. Vyjednává obchodní podmínky provozu železničních vozů společnosti na území obchodních partnerů v rámci evropského společenství za účelem efektivního využívání těchto vozů.

Otevřenost k profesnímu rozvoji

Úroveň 1)

Pracovník považuje svoji odbornost v podobě znalostí, zkušeností a dovedností za dostačující a uzavřený proces. Brání se jakémukoli potenciálnímu zvyšování kvalifikace v rámci organizačních vzdělávacích iniciativ. Svůj poznatkový systém není schopen resp. ochoten aktualizovat vzhledem k měnícím se legislativním podmínkám či přirozenému technologickému vývoji.

Úroveň 2)

Pracovník považuje svoji odbornost v podobě znalostí, zkušeností a dovedností za dostačující vzhledem k jeho vykonávané práci. I když je ochoten si připustit určité rezervy či možnosti svého profesního rozvoje, sám nepodniká žádné aktivity směrem k možnému rozvoji. Toto částečně řeší v rámci vzdělávacích aktivit nabízených společností, což směrem k aktualizaci jeho poznatkového systému považuje za plně dostačující.

Úroveň 3)

I když pracovník považuje svoji odbornost v podobě znalostí, zkušeností a dovedností za dostačující, vzhledem k jeho vykonávané práci, je si vědom rezerv a možností svého profesního rozvoje. K tomuto využívá organizační vzdělávací systém. Pokud tento cítí jako nedostačující (vzhledem k užšímu profesnímu zaměření), je

ochoten vyhledávat vzdělávací aktivity mimo tento systém. Případný proces vzdělávání je pracovník ochoten realizovat výhradně v rámci pracovního času.

Úroveň 4)

I když manažer disponuje znalostmi, které mu umožňují bezproblémové zvládnání své profese, je si vědom potřeby svého profesního rozvoje. K tomuto využívá jednak vzdělávací systém organizace, jednak (vzhledem k užšímu profesnímu zaměření) vzdělávací aktivity realizované mimo vzdělávací systém organizace. V tomto případě je pracovník ochoten obětovat i část svého mimopracovního času.

Úroveň 5)

Pracovník vnímá svůj profesní rozvoj jako nikdy nekončící proces. Při jakékoli příležitosti (legislativní, technologická změna) aktualizuje svůj poznatkový systém a hledá možnost rozvoje. Sám vyžaduje možnost účasti na aktivitách, a to jak v rámci vzdělávacího systému organizace, tak mimo tento systém vzhledem k užšímu profesnímu zaměření. Pracovník je ochoten podniknout i soukromé aktivity, vzhledem ke svému rozvoji, a tomuto obětovat i část svého mimopracovního času.

Ke všem výše uvedeným úrovním rozvoje kompetencí podávám ještě toto stručné dovysvětlení:

Úroveň 1) představuje projevy chování absolutně neslučitelné s možností zastávat pojednávanou pracovní pozici. Stejně tak úroveň 2), s tím rozdílem, že tato úroveň má v sobě zakomponovanou relativní možnost bezpodmínečného rozvoje pracovníka (je zde na čem stavět).

Úroveň 3) pak zobrazuje projevy chování, které v tomto pojetí již dávají možnost pracovníkovi zastávat pojednávanou funkci, tj. plnit úkoly v rámci jemu svěřené organizační jednotky. Nutno podotknout, že je zde popisovaná úroveň minimálně přijatelná.

Úroveň 4) by již měla být zárukou špičkového výkonu manažera a je plně slučitelná s požadavky na pracovní pozici manažera železniční dopravy společnosti VV, které vyplývají z výše provedené analýzy této pracovní pozice.

Úroveň 5) je pak spojena s excelentním výkonem pracovníka. Tato úroveň, bezesporu obtížně dosažitelná, v sobě zahrnuje určitý motivační faktor (rozvojový cíl), a neměla by být striktně vyžadovaná např. právě při výběru pracovníka na tuto pozici.

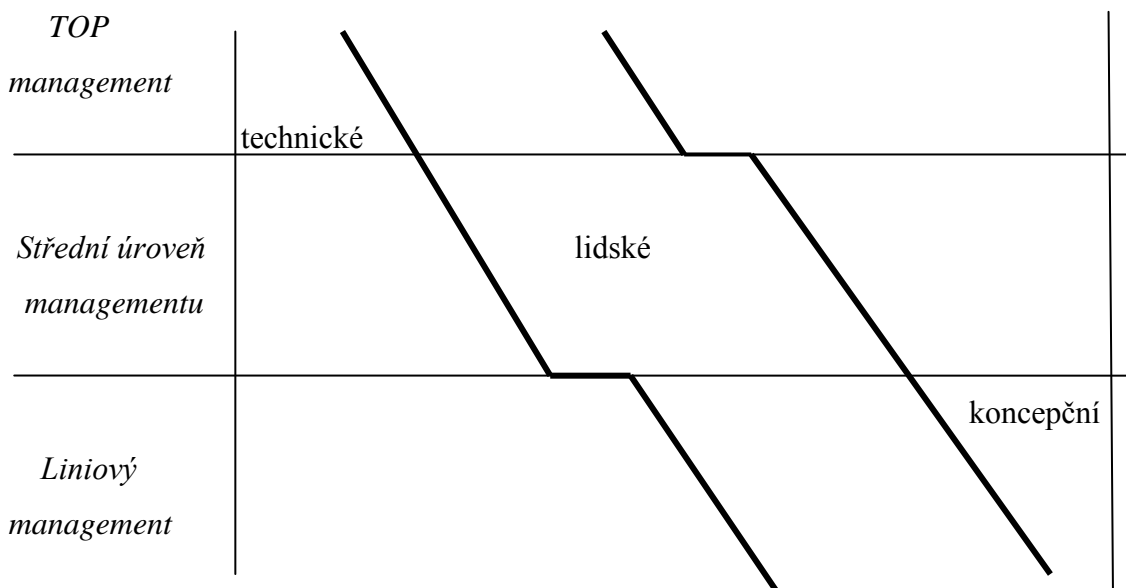
5.4 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí manažera

Stanovením požadované úrovně kompetencí se vracím ke kapitole „*Kompetence*“. Zde je uvedena nutnost definování kompetence určitým standardem, tzn., musí být předem stanovena úroveň zvládnutí kompetence. Pokud tedy konstruuji kompetenční model manažera pro účely výběru pracovníka, stanovení minimální úrovně rozvoje kompetence je nutným předpokladem funkčnosti a využitelnosti kompetenčního modelu v této oblasti.

I při stanovování požadované úrovně rozvoje jednotlivých kompetencí budu vycházet z kapitoly „*Manažerské kompetence*“, která je součástí této práce. Konkrétně pak z uvedeného Katzova členění na kompetence technické, lidské a koncepční (Katz 2009, s. 7-18)

Jak uvádí Tureckiová, Katz se přiklání k názoru, že těmito kompetencemi mají disponovat manažeři na všech řídicích úrovních, liší se jen stupeň rozvoje těchto kompetencí dle rozsahu a významu použití (Tureckiová 2004, s. 35).

K tomuto pak Tureckiová poskytuje přehledné schéma struktury manažerských kompetencí dle stupňů řízení, které uvádím na obrázku č. 2 (Tureckiová 2004, s. 35).



Obr. 2 *Struktura manažerských kompetencí*

Z organizační struktury společnosti VV je patrné, že pracovní pozice manažera železniční dopravy zaujímá místo na střední úrovni managementu. Vzhledem k tomuto

faktu a na základě výše uvedeného schématu pak v další části práce stanovím minimální požadovanou úroveň rozvoje kompetencí, jež jsou součástí vytvořeného kompetenčního modelu.

V tomto místě pak zohledním ještě jeden již uváděný zdroj informací a to databázi národního systému povolání, která uvádí informativní škálu rozvoje požadovaných kompetencí pracovní pozice „inženýra železniční dopravy“, jež se dá vnímat jako velice blízká modifikace pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti VV. I zde je v rámci navrhovaných kompetencí zpracovaná právě pětibodová stupnice zobrazující požadovanou úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí (Národní soustava povolání [online]).

Z obrázku č. 2 je patrné, že kompetence v interpersonální oblasti jsou pro manažery střední úrovně managementu jedny z nejpodstatnějších. Také analýza pracovní pozice manažera železniční dopravy, kterou jsem provedl v rámci této práce, ukazuje podstatné množství činností závislých právě na dovednostech v této oblasti, do které jsem zahrnul kompetence spojené s vedením lidí a nutné komunikační dovednosti. Z tohoto hlediska bude požadovaný rozvoj daných kompetencí na úrovni čtyři, která představuje optimální úroveň rozvoje.

Pozn. Katalog národní soustavy povolání v rámci pracovní pozice inženýr železniční dopravy uvádí kompetenci „vedení lidí – leadership“ a kompetenci „ovlivňování ostatních“, v obou případech je hodnota rozvoje těchto kompetencí stanovena na úroveň 4 v pětistupňové škále.

Taktéž oblast technických či odborných kompetencí je dle výše uvedené analýzy pracovní pozice a dle struktury manažerských kompetencí uvedených na obr. 2 pro manažera železniční dopravy společnosti bytostně důležitá. A to hlavně v případě odborných znalostí spojených s železničním provozem. Též znalost všech procesů je pro manažera vzhledem k jejich zabezpečení a řízení velice podstatná. Z tohoto důvodu je i zde žádoucí rozvoj stanoven na úroveň čtyři.

Pozn. Význam odborných znalostí je v národním systému povolání hodnocen v rámci osmibodové škály, kdy požadovaná úroveň je stanovena na bod 7.

Co se týče třetí oblasti, tedy koncepčních kompetencí, z již zmiňovaného obrázku je patrné, že i tato oblast by měla být pro výkon manažera zásadní. A z určitého hlediska také je. Z příslušné analýzy pracovního místa a dokumentů s ní spojených však vyplývá, že činnosti zahrnující tuto oblast jsou spíše v intencích top managementu společnosti. Samozřejmě i zde je požadovaná určitá úroveň dovedností, jejich rozvoj

však nemusí být nutně na úrovni např. odborných znalostí manažera spojených s železničním provozem.

Pozn. Národní soustava povolání v rámci pracovní pozice inženýra železniční dopravy neuvádí kompetence přímo spojené se strategickým zaměřením

Výsledný pohled na požadované úrovně rozvoje kompetencí tedy znázorňuje obrázek č. 3.

Kompetence	požadovaná úroveň rozvoje				
	1	2	3	4	5
Profesní odbornost	✦	✦	✦	✦	
Procesní mistrovství	✦	✦	✦	✦	
Týmový lídr	✦	✦	✦	✦	
Komunikační zralost	✦	✦	✦	✦	
Jazyková dovednost	✦	✦	✦		
Strategická orientace	✦	✦	✦		
Loajalita	✦	✦	✦	✦	
Otevřenost profesnímu rozvoji	✦	✦	✦	✦	

Obr. 3 – požadovaný rozvoj kompetencí manažera železniční dopravy společnosti VV

6. Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit kompetenční model manažera železniční dopravy společnosti Vápenka Vitošov s.r.o.

Kompetenční model jsem na základě poznatků z odborné literatury pojal jako souhrn znalostí, dovedností a postojů potřebných pro podávání špičkového výkonu v této náročné pracovní pozici.

K identifikaci kompetencí jsem zvolil metodu analýzy dokumentů nějakým způsobem spojených s daným pracovním místem. Z tohoto důvodu jsem tedy do analýzy zahrnul dokumenty obsahující jednak obecně závaznou legislativu vztahenou k železničnímu systému společnosti, jeho řízení a organizaci, jednak konkrétní materiály v rámci společnosti obsahující informace k pracovní pozici manažera železniční dopravy.

Jako základní východisko pro strukturu kompetencí jsem použil Katovo členění manažerských dovedností na technické, lidské a koncepční, které jsem dále rozpracoval do těchto specifických kompetencí: „*profesní odbornost*“, „*procesní mistrovství*“, „*týmový lídr*“, „*komunikační zralost*“, „*jazyková způsobilost*“, „*strategická orientace*“, „*loajalita*“ a „*otevřenost k profesnímu rozvoji*“.

Z těchto jednotlivých kompetencí jsem pak zkonstruoval daný kompetenční model.

Kompetenční modely jako takové jsou vytvářeny pro návazné využití v řadě personálních činností. Také mým záměrem bylo sestavit kompetenční model využitelný ve společnosti pro tyto činnosti, primárně pak pro výběr pracovníků na konkrétní pozici manažera železniční dopravy. K tomuto účelu jsem vytvořil pětibodovou stupnici úrovně rozvoje kompetence, jako nástroj pro srovnávání aktuálního rozvoje kompetence potenciálních uchazečů při výběru na danou pozici s rozvojem požadovaným.

Sestavený kompetenční model lze pak samozřejmě využít i v dalších personálních procesech, jako je hodnocení pracovníka, analýza vzdělávacích potřeb, kariérové plánování aj.

Z mého pohledu bylo tedy cíle práce, jímž bylo vytvoření kompetenčního modelu manažera železniční dopravy, dosaženo.

Seznam zdrojů a použité literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
- BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, postupy a hry*. 2. rozšířené vydání. Přel. Dana Lisá. Praha: Portál, 2001.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011.
- DRUCKER, P., F. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2009.
- DRUCKER, P., F. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
- KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007.
- KATZ, R., L. *Skills of an Effective Administrator*. [online] Boston: Harvard Business Press. 2009. [cit. 7.1. 2014]. Dostupný z [www:http://books.google.cz/books?id=g3IF7o0boV4C&printsec=frontcover&hl=cz](http://books.google.cz/books?id=g3IF7o0boV4C&printsec=frontcover&hl=cz)
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: 3. vyd. Management Press, 2001.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011 Grada Publishing a.s., 2011.
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Slovník základních pojmů. [online]. [cit. 28. 1. 2014]. Dostupný z [www. http://katalog.nsp/napoveda.aspx](http://katalog.nsp/napoveda.aspx)
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online]. [cit. 29. 1. 2014]. Dostupný z [www. http://katalog.nsp/karta_p.aspx?id_jp=5360kod_sm1=14](http://katalog.nsp/karta_p.aspx?id_jp=5360kod_sm1=14)
- NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 445/2011. [online].[cit. 22.11. 2013]. Dostupný z [www.http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:122:0022:0046:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:122:0022:0046:CS:PDF)

- PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008.
- ZÁKON O DRAHÁCH č. 266/1994 Sb. [online]. [cit. 24.12. 2013] Dostupný z [www.http://telegrefroad.sweb.cz/legislativa/z266_94_uplzn.pdf](http://telegrefroad.sweb.cz/legislativa/z266_94_uplzn.pdf)
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.

Interní zdroje společnosti Vápenka Vitošov s.r.o.

- VÁPENKA VITOŠOV s.r.o., Příručka kvality, interní materiál společnosti 2008.
- VÁPENKA VITOŠOV s.r.o., Profesně kvalifikační charakteristika pracovního místa, interní materiál společnosti 2013.
- VÁPENKA VITOŠOV s.r.o., Strategické cíle společnosti, interní dokument společnosti 2013.
- VÁPENKA VITOŠOV s.r.o., Vlečkový provozní řád, interní materiál společnosti 2013.
- XELLA GROUP, Kodex chování. Interní dokument 2012.

Anotace magisterské diplomové práce

Název katedry:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název fakulty:	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název diplomové práce:	Kompetenční model manažera železniční dopravy společnosti Vápenka Vitošov s.r.o.
Jméno a příjmení autora:	Bc. Pavel Kleibl
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Počet znaků:	116 586
Počet titulů použité literatury:	22
Klíčová slova:	Kompetence, kompetenční model, manažerské kompetence,

Charakteristika diplomové práce:

Cílem této diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu manažera železniční dopravy společnosti Vápenka Vitošov s.r.o. V první části práce se věnuji terminologickému ukotvení a charakteristice pojmů, které jsou dále využívány při vlastní konstrukci kompetenčního modelu. Dále je zde uvedena stručná charakteristika společnosti spolu s vymezením konkrétní pracovní pozice, pro kterou je kompetenční model vytvářen.

V navazující části práce se věnuji vlastní tvorbě kompetenčního modelu. Tato fáze spočívá v analýze pracovní pozice manažera železniční dopravy společnosti za použití dokumentů (legislativních a interních), určitým způsobem spojených s daným pracovním místem. Výstupem této analýzy je identifikace a popis jednotlivých kompetencí, které jsou dále sestaveny do konkrétního kompetenčního modelu.

Závěr práce je věnován tvorbě stupnice vyjadřující kompetenci podle úrovně jejího rozvoje, a stanovení této požadované úrovně rozvoje jednotlivých kompetencí z hlediska využívání kompetenčního modelu pro navazující personální činnosti ve společnosti, a to primárně pro výběr pracovníka.

