

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ**

**KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013–2015**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Petra Šeráková**

**Inventura pracovního místa**

**Praha 2015**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Ing. Petr Tiefenböck**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2015

**DIPLOMA THESIS**

**Petra Šeráková**

**Inventory jobs**

Prague 2015

Diploma Thesis Work Supervisor:

**Ing. Petr Tiefenböck**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 2. 2016

*Petra Šeráková*

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Petru Tiefenböckovi a konsultantům Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. a Mgr. Pavlíně Dvořákové.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá jednotlivými procesy, které souvisí s inventurou pracovního místa. Zaměřuje se na analýzu pracovního místa, personální audit, analýzu pracovní způsobilosti a rozbor základní role vzdělávání v tomto procesu. Práce mapuje prostředky a oblasti, které vedou ke zjištění, jaké zaměstnance organizace potřebuje a kterými v současné chvíli disponuje. Zaměření na řízení lidského kapitálu je ukázáno v souvislosti s nastavením strategických cílů a případných organizačních změn. Průběh jednotlivých procesů je propojen s metodami hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávacích potřeb. Výstupy inventurních procesů slouží ke stanovení správných lidí na správných místech.

## **Klíčová slova**

Analýza pracovního místa, hodnocení, kompetence, personální audit, pracovní způsobilost, vzdělávání.

## **Annotation**

This thesis deals with various processes related with inventory jobs. It focuses on jobs analyses, HR audit, analysis, professional competence and basic analysis of the role of education in this proces. This work presents the means and areas that lead to determine what the employee organization needs and which at the moment has. Focusing on human capital management is prohibited in connection with setting strategic objectives and possible organizational changes. Progress of individual processes connected with methods of employee evaluation and training needs. Outputs inventory processes used to determine the right people in the right places.

## **Keywords**

Analysis, assessment, competence, education, HR audit, working ability.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst .....	13
1.2 Metody získávání informací .....	15
1.3 Vyhodnocení a význam získaných informací .....	18
<b>2 PERSONÁLNÍ AUDIT .....</b>	<b>20</b>
2.1 Fáze personálního auditu .....	22
2.2 Metody a nástroje personálních auditů .....	25
2.2.1 Assessment centrum .....	27
2.2.2 Development centrum.....	30
2.2.3 Případová studie.....	31
1.4 Výstupy personálního auditu .....	33
<b>3 PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST – KOMPETENCE.....</b>	<b>35</b>
3.1 Hodnocení.....	37
3.1.1 Metody hodnocení .....	38
3.1.2 Způsoby hodnocení.....	40
3.2 Další kritéria posuzování pracovní způsobilosti .....	43
3.3 Formování pracovních schopností pracovníka .....	44
<b>4 ROLE VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>46</b>
4.1 Základní pojmy vzdělávání v organizaci .....	47
4.2 Obsah a zaměření vzdělávání .....	49
4.3 Metody vzdělávání.....	52
<b>5 VÝSLEDKY INVENTURY PRACOVNÍHO MÍSTA .....</b>	<b>55</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>58</b>
<b>6 INVENTURA PRACOVNÍHO MÍSTA .....</b>	<b>58</b>
6.1 Účastníci procesu inventury.....	58
6.2 Procesy inventury .....	59
6.3 Očekávání od pozice.....	62
6.4 Analýza vzdělávání.....	63

<b>7</b>	<b>VÝZKUM – PŘÍPADOVÁ STUDIE .....</b>	<b>66</b>
7.1	Technika sběru dat .....	67
7.2	Kazuistika účastníků .....	68
7.3	Výsledky výzkumu - rozhovory .....	73
7.4	Diskuze a stanovení hypotéz.....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>



## ÚVOD

Inventura představuje proces, během něhož je zkoumáno, zda skutečný stav odpovídá stavu účetnímu. Jinými slovy, jedná se o kontrolu za účelem zjištění reálného stavu. Autorka se ve své práci zabývá popisem pracovního místa obsahujícího definici jeho postavení v organizaci, celkovým účelem pracovního místa, jeho hlavními úkoly, povinnostmi a také odpovědností. Téma bylo autorkou zvoleno z důvodu její praktické profesní zkušenosti v této oblasti, přičemž se pokusí pojmenovat a řešit problémy, které nastávají při procesech, během nichž firmy zjišťují, zda jsou správní lidé na správných místech, a zda jsou jejich prostřednictvím plněny vize a strategie organizace. Úkolem bylo zmapovat na základě literatury inventuru pracovního místa v závislosti na těchto procesech:

1. Analýza pracovního místa.
2. Personální audit.
3. Identifikace pracovní způsobilosti – kompetencí.
4. Inventura vzdělávání v organizaci.

Z každé organizační struktury obecně vyplývá, jakou pracovní náplní se zabývají jednotlivé pracovní úseky a útvary. Zároveň tato organizační struktura slouží k vedení a řízení aktivit jednotlivých členů v organizaci. V kontextu s analýzou pracovního místa bylo cílem rozpoznat v této práci, v jakých souvislostech dochází ke změnám struktury pracovního místa a do jaké míry jsou v organizaci provázané.

Autorka hledala odpověď na otázku: Co lze získat personálním auditem? Zda v poměrně krátkém čase má organizace možnost získat objektivní odpovědi na otázky zaměřené na fungování těch procesů v organizaci, jež se týkají naplňování vizí a strategických cílů, dále zda je možné zjistit, jaký je aktuální stav a úroveň personálního řízení dle daných ukazatelů, a tedy, zda jsou plněny ekonomické a obchodní cíle. Vedle toho, na základě jakých trendů lze určit jakost výrobků a úspěšnost poskytovaných služeb; zda je také posuzováno plnění přání a požadavků zákazníků či klientů.

Současný trend práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují pracovníky nejen náležitě odborně připravené, schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky s jistými potřebnými rysy v jejich osobnostním profilu. Autorka ve své práci upozornila na problematiku příznačnou pro současnou dobu, kdy již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, k nimž patří např. klasický zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané místo, a v neposlední řadě je pozornost zaměřena také na formování hodnotové orientace pracovníků.

Cílem diplomové práce a empirického výzkumu je poukázat na funkční propojení výše uvedených oblastí v praxi a zjistit souvislost těchto procesů se zásadními změnami v organizaci. Smyslem případové studie je pojmenovat hlavní podnět k inventuře pracovního místa, určit souvislost s organizačními změnami v organizaci a zmapovat průběh tohoto procesu. Na základě rozhovoru a analýzy interních dokumentů organizace, včetně kompetenčního modelu ke zkoumanému pracovnímu místu, je účelem určit, jaké kompetence vstupují do procesu hodnocení při rozboru pracovní způsobilosti. Záměrem je stanovit potřebu vzdělávání zaměstnanců v přímém vztahu k ročnímu hodnocení a s vlivem na pracovní výkon, určit disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje dané pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

Výzkum byl uskutečněn v jedné z největších bankovních institucí, kde je autorka zaměstnána jako ředitelka obchodního místa, přičemž k analýze poslouží pozice bankovního poradce a rozhovory budou probíhat se zaměstnanci působícími na této pozici.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Organizování je základní činnost z hlediska vývoje společnosti, je nejdůležitější manažerskou činností a na jeho způsob navazují v organizaci další procesy. Velikost každé společnosti, stadium vývoje i účel její existence má svůj odraz v organizační struktuře, která musí přispívat k dosažení stanovených cílů. Na strategické cíle organizace, její vize, hodnoty, styly řízení a principy reflektují jednotlivá pracovní místa, která jsou považována za nejmenší jednotku organizační struktury. Funkční analýza pracovního místa bývá považována podle Koubka (1997, s. 72) za univerzální metodu a definuje analýzu pracovního místa tak, že *„poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa v podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.“*

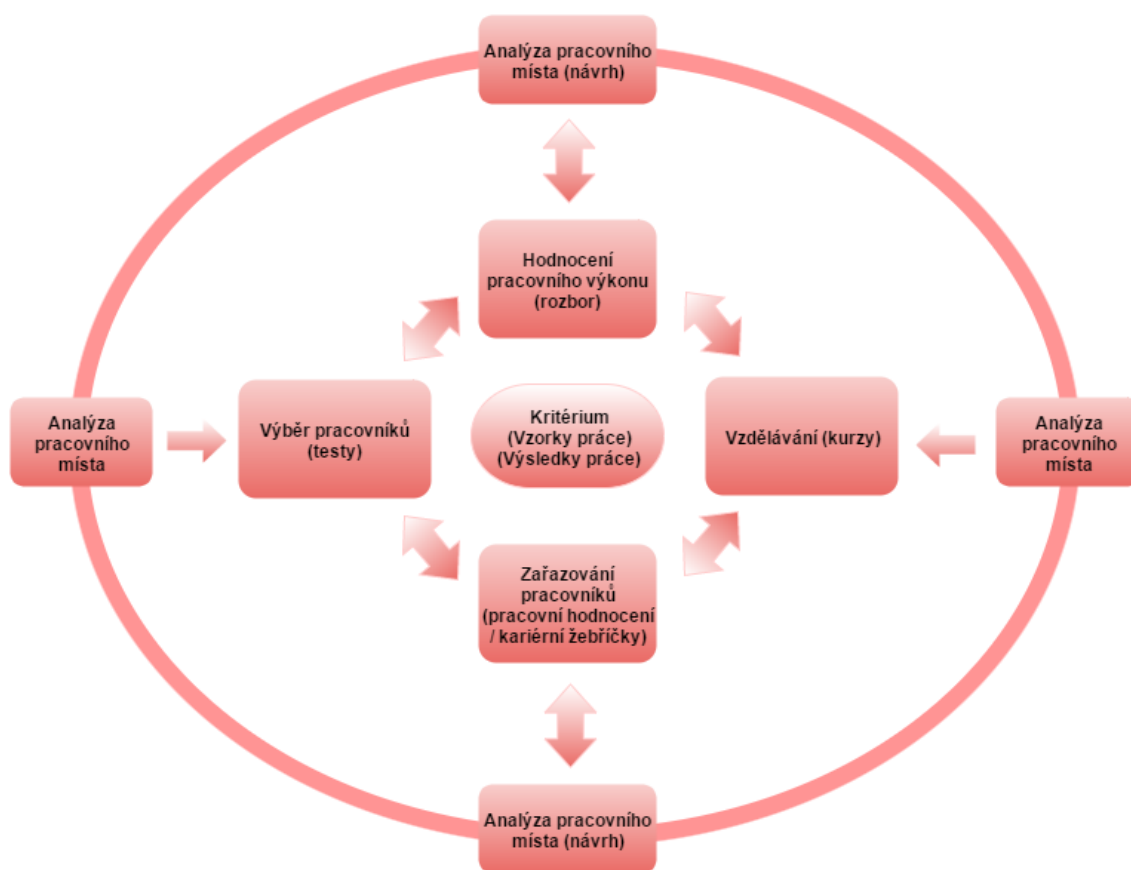
Nastavení pracovních míst v této struktuře, jejich popis a specifikace akceleruje flexibilitu společnosti, umožňuje efektivní komunikaci a podporuje týmovou spolupráci. Z důvodu zachování pružnosti a efektivity při vytváření popisů pracovních míst je kladen důraz spíše na specifikaci výsledků práce než vyjmenování jednotlivých pracovních úkolů. Analýzu pracovních míst je tak možné definovat jako inventuru úkolů, odpovědnosti a podmínek spojených s určitým pracovním místem, která se dělí na dva okruhy. První se zabývá pracovními úkoly a podmínkami, druhý okruh je zaměřen na pracovníka samotného, zvláště pak na jeho fyzické, duševní, dovednostní, vzdělanostní a zkušenostní požadavky potřebné k efektivnímu pracovnímu výkonu na dané pozici.

Pracovní místo definuje odpovědnost a rozsah povinností, dle Koubka (2000, s. 95) se jedná o *„zařazení jedince do organizační struktury, ale zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (způsobilosti, kapacitě).“* Důležitost pozice analýzy pracovního místa mezi personálními činnostmi ilustruje

obrázek č. 1. V kruhu nazvaném *Analýza pracovního místa* je zobrazena její souvztažnost s několika důležitými personálními funkcemi. Ve středu tohoto kruhu nacházíme kritérium, kterým mohou být buď vzorky práce, případně skutečné výsledky práce jako měřítko výkonu. Jak je patrné, analýza pracovního místa může také poskytnout:

- seznam druhů chování, který je možné využít při tvorbě výběrových testů;
- seznam znalostí a schopností, na něž by se měly zaměřit vzdělávací kurzy v rámci úsilí o jejich získání nebo zlepšení;
- příslušné dimenze pro hodnocení a rozbor pracovního výkonu.

**Obrázek č. 1 Analýza pracovních míst ve vztahu k personálním činnostem**



**Zdroj:** BERK, 1986, s. 55 (překlad autorka).

## 1.1 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

S analýzou pracovních míst přímo souvisí samotné vytváření pracovních míst; tyto činnosti je možné označit jako velmi významné, dá se říci klíčové oblasti personální práce v organizaci. Pokud je těmto činnostem věnována dostatečná pozornost, je prokázán pozitivní vliv na efektivitu vykonávané práce a celkovou spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací. Vytvoření pracovního místa i jeho vlastní účel musí stát na úplném začátku, bez toho není možné smysluplně vytvářet ostatní personální činnosti. Každé pracovní místo charakterizuje jeho účel a klíčové aktivity, které jsou v jeho rámci vykonávány. V popisu pracovního místa musí být vždy jasně stanovené vazby na činnosti následující, předcházející i současně probíhající. K popisu práce vyzývá Dale (2007, s. 11), která jej chápe jako „*první úkol každého personalisty nebo řídicího pracovníka. Tento popis může být za jistých okolností pouze vyhledán a aplikován, specifické profese si však vynucují tvorbu vlastního nástinu.*“ Základním kamenem pracovního místa jsou pracovní úkoly, které je třeba plnit tak, aby přispívaly k dosažení cílů organizace. Hlavním aspektem při stanovení úkolů je motivace zaměstnanců: plnění stanovených úkolů má přinášet pracovníkům uspokojení, nesmí mít negativní vliv na jejich zdraví a musí být v souladu se zákony a vnitřními předpisy organizace. V dnešní době častých změn je nezbytné operativně reagovat a využívat takové nové poznatky a podněty, které směřují ke zvyšování efektivity a souvisí s aktuálními změnami vnitřního i vnějšího prostředí.

Pokud jsou vytvářeny pracovní úkoly a s tím související pracovní místa, je nezbytné jasně specifikovat, jaké jednotlivé úkoly se mají plnit, co konkrétně bude nutné vykonat k dosažení zadaných úkolů, jaký bude způsob realizace, případně jaká metoda práce bude použita. Pracovní místo se tak stává kombinací a seskupením jednotlivých úkolů, které jsou nutné pro jeho vznik a fungování. Na rozdíl od obecného pojmu *zaměstnání* je v pojmu *pracovní místo* zakódována jasná specifikace umístění jedince do organizační struktury, které je odrazem jeho odpovědnosti, schopností a předpokladu naplnění očekávání směřujícího ke splnění stanovených cílů. Spolu se stanovenými pracovními úkoly má svoji důležitost rovněž přesné umístění (lokalizace) jak samotné organizace, tak vlastního pracoviště. Geografická poloha organizace je důležitá z hlediska vnějšího prostředí, jež je ovlivněno globalizací

a současně konkurencí. Uvnitř organizace je předmětem hodnocení vztah k dalším pracovním místům s ohledem na soulad s podnikatelským záměrem, řízením práce a neustále se vyvíjející technologií. Efektivní plnění pracovních úkolů je závislé na pracovních podmínkách včetně délky a rozložení pracovní doby, jakož i na odměnách a benefitech a jiných podpůrných zaměstnaneckých výhodách. Pro realizaci pracovních úkolů je nutné mít stanoven časový interval, během kterého dojde ke zpracování a zhodnocení výsledků.

Ze souhrnu těchto informací vyplývají požadavky na dovednost, způsobilost, znalosti, ale také na postoje zájemce (kandidáta) o danou pozici. Z požadavků pracovního místa je možné dovodit vhodnost uchazeče a zároveň je na jejich základě možné vytvořit programy adaptace, hodnocení, odměňování a dalšího rozvoje pracovníka ve formě vhodného vzdělávání.

Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je důležité mít na zřeteli celkový obsah práce; pozornost je této oblasti věnována z důvodu minimalizace nákladů a času potřebného k realizaci daného pracovního úkolu. V současném tržním hospodářství usilují organizace o zvyšování produktivity se stávajícími, ale spíše nižšími náklady a rovněž se stávajícím, ale raději nižším počtem lidí. Jednou z aktivit podporujících tento trend je snaha firem co nejužěji definovat pracovní úkoly a pracovní operace tak, aby vliv automaticnosti a zručnosti lidí vedl k úspoře času a navýšení produktivity. Na jedné straně to organizaci umožňuje neklást takový důraz na vysokou kvalifikaci zaměstnanců; rutinním opakováním stejných činností roste sebejistota a s tím spojená výkonnost pracovníka. Kromě toho jsou jasně definovány manuální úkony, které lze nahradit stroji, a tím se snižují mzdové náklady. Na straně druhé ovšem tyto stereotypy mění práci na nudnou a monotónní činnost, což potírá motivaci a spokojenost zaměstnanců; roste chybovost, která se odráží na kvalitě konečného výsledku. Přesně definovaná specializace práce potírá u lidí kreativitu a samostatnost, zejména při rozhodování, a celkově omezuje jejich aktivitu v rámci pracovního procesu. Nejnovější trendy v organizacích ukazují na snahu najít rovnováhu při vytváření pracovních míst a snaží se o zvyšování spokojenosti pracovníků, zaměřují se na kvalitu pracovního života, uvědomují si, že je potřeba zaměstnance vnímat jako největší kapitál a bohatství firmy a usilují o co největší zapojení a co největší využití flexibility

pracovní síly v organizaci. Koubek (2004, s. 45) uvádí: „*Pracovní síla je flexibilnější a lépe zvládá změny a stává se konkurenční výhodou*“.

## 1.2 Metody získávání informací

Jakmile je rozhodnuto o pracovních úkolech pro dané pracovní místo, musí být stanovena metoda, jak práce bude vykonávána. Ke stanovení správného pracovního postupu, případně ke změnám či celkové analýze popisu pracovního místa, jsou potřebné zdroje informací, z nichž je možné čerpat. Pro zjišťování informací se nabízí několik empirických nebo standardizovaných metod. Mezi empirické metody řadí autoři nejčastěji rozhovor, pozorování a dotazník. Zde zdrojem informací jsou:

- bezprostředně nadřízení pracovníci – jsou schopni popsat účel pracovního místa, jeho hlavní činnosti nutné k realizaci úkolů, rozsah pravomocí a odpovědnosti, způsoby hodnocení, druhy motivace, bezpečnostní rizika a další důležité aspekty;
- zaměstnanec pracující na daném místě – zvolená metoda je aplikována na stávajícího držitele pracovního místa;
- další aktéři, kteří jsou v kontaktu s držitelem pracovního místa – může se jednat o spolupracovníky či přímé podřízené.

**Rozhovor** je metoda, při které tazatel klade otázky s cílem získat potřebné informace na základě logicky (strukturovaných i nestrukturovaných – viz níže) navazujících dotazů adresovaných zaměstnanci (příp. zaměstnancům) vykonávajícímu danou práci. Srozumitelné otázky jsou formulovány tak, aby na ně bylo možné stručně a jednoduše odpovědět, aniž by vedly k zavádějící odpovědi. Z tohoto důvodu musí být analyzující osoba nestranná, nezávislá, schopna formulovat otázky, při kterých bude navozena atmosféra důvěry. Pracovníkovi je tak umožněno vyjádřit nejenom vlastní pocity z práce, ale především: tazatel získá informaci o tom, co zaměstnanec dělá, jak jsou jednotlivé pracovní operace náročné a také, zda je tázaný dostatečně motivován. Výstupem rozhovoru jsou rovněž záležitosti týkající se nároků na odbornou způsobilost a kvalifikaci, což má souvislost s použitím metod a nástrojů aplikovaných při výkonu práce; kromě toho nezřídka dochází i k odhalení problematických míst v pracovních postupech.

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 49): „Rozhovor umožňuje vysoký stupeň flexibility. Jeho další výhodou je citlivost na různé nečekané aspekty a jemné detaily, týkající se požadavků pracovní pozice, které jiné metodiky neodhalí.“ Rozhovor je velmi časově náročný a je možné ho provádět individuálně či hromadně se skupinou zaměstnanců. Autoři rozlišují dva druhy rozhovorů:

- **strukturovaný** - tazatel má předem připravený seznam otázek, které klade všem zúčastněným zaměstnancům, tento rozhovor je standardizovaný a usnadňuje porovnání získávaných údajů;
- **nestrukturovaný** – různé otázky jsou kladeny různým dotazovaným, rozhovor má širší rozměr.

**Pozorování** je metoda, při níž pozorovatel sleduje a poznává chování pracovníka přímo na pracovišti za účelem přesného zjištění, co konkrétně zaměstnanec dělá a kolik času mu jednotlivé činnosti, úkony a operace zaberou. Tyto informace si zaznamenává, proto je zde velmi důležitá schopnost umět vše dokonale popsat včetně jednotlivých dějů a chování zaměstnance. Musí umět rozpoznat problémové situace a získané informace analyzovat a vyhodnotit. Pozorování umožňuje vytvořit dokonalý obraz (snímek) obsahu dané pracovní náplně, jeho pomocí se dají lépe určit kritéria pro hodnocení, je eliminováno (záměrné) zkreslení informací samotným zaměstnancem a může dojít k odhalení nečekaných skutečností. Tento proces je finančně i časově náročný, nelze jej ovšem uplatnit u vysoce kvalifikovaných profesí; využívá se zejména u profesí dělnických a v případě prací s krátkým či opakujícím se intervalem. Metoda může být ovlivněna subjektivními pocity pozorovatele, proto je v zájmu objektivity užitečné pozorování zopakovat, aby byly sledované skutečnosti jednoznačně potvrzeny. Pozorování rozlišujeme na:

- **skryté** – kdy pozorování pracovníci nejsou o této činnosti informováni;
- **zjevné** – všichni aktéři jsou o této aktivitě informováni a pozorovatel může v nezbytných případech požádat dotyčného pracovníka o pomoc (spolupráci).



**Dotazník** je podle Palána (2002, s. 52) „*písemná forma sběru dat a informací prostřednictvím dotazování osob. Záměrné, speciálně metodologicky řazené otázky sledující poznání určitého jevu nebo určitých jevů (společenských, duševních apod.) u jednotlivce nebo skupin osob.*“ Používá se zpravidla tam, kde je nutné získat informace od mnoha pracovníků v co nejkratší době. Provádí se již zmíněnou písemnou variantou, kdy autor dotazníku zjišťuje informace formou odpovědí na předem definované otázky. Zde je velmi důležitá formulace a srozumitelnost otázek. Dotazníky mohou mít mnoho verzí a bývají zpravidla dosti obsáhlé. Zahrnují jak objektivní otázky, kde jsou možné alternativní odpovědi (ano, ne), což jsou odpovědi tzv. vynucené, anebo mohou být formulovány otázky s otevřenými odpověďmi, umožňujícími subjektivní vyjádření. Koubek (2004) uvádí, že dotazník může být koncipován i s otázkami uzavřenými, na které se dá odpovědět alternativní volbou, nebo obsahuje otevřené otázky. Výhodou dotazníkové metody je možnost získání velkého množství informací za poměrně nízkých nákladů, rychlost získání a vyhodnocení těchto informací je v současnosti podpořena použitím PC. Nevýhodou této metody je závislost na přesnosti a objektivitě dotazovaných, a to v přímém vztahu na jejich ochotě se tohoto procesu zúčastnit, tedy na ochotě odpovídat. Pokud obsahuje dotazník velké množství otázek s otevřenou odpovědí, je nanejvýš důležité, aby příjemce těchto dat byl schopen je smysluplně analyzovat.

Vedle empirických metod existuje celá řada dalších metod, kterými jsou zjišťovány informace o jednotlivých pracovních místech za účelem přesného zpracování jejich popisu a specifikace. Tyto metody vychází z organizačního schéma a dokumentací organizace, v nichž jsou popsány pracovní postupy; k dispozici jsou různé příručky, manuály, vnitřní předpisy či kodexy organizace. V této oblasti lze čerpat z informací získaných například v benchmarkingu, analýze rozvoje sledovaného odvětví nebo vývoje technologií apod. Volba každé metody je závislá na důvodu, proč vlastně se má analýza pracovního místa uskutečnit, na informačních zdrojích, z nichž se čerpá a na časových možnostech a odborných znalostech analyzujících osob.

### 1.3 Vyhodnocení a význam získaných informací

Vyhodnocování výsledků důležitých pro analýzu pracovního místa musí být provedeno tak, aby bylo možné posoudit jednak význam pracovního místa, ale také využití pracovní náplně pro určitý druh práce či stanovení její náročnosti. Výsledkem by měla být jasná odpověď, proč pracovní místo bude zřízeno, případně proč existuje, jaký má význam pro organizaci, včetně tvorby přidané hodnoty. Pořízené informace slouží pro stanovení požadavků na způsobilost zaměstnance, které pak jsou nápomocny při posuzování získaného vzdělání či praxe. Pro rozhodnutí, zda je práce vykonávaná dobře, jsou využívána kritéria posouzení výkonu, ukazatele a měřítka získaná v souhrnu informací. Na základě zjištěných stupňů obtížnosti a rozmanitostí problémů jsou stanoveny úrovně pravomocí a odpovědností a jasné postavení v organizační struktuře, neboť jak Barták (2011, s. 45) uvádí: „*Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měly být přiměřené jeho schopnostem.*“

Součástí analýzy pracovního místa je také popis způsobu odměňování, ať už se jedná o odměny hmotné či nehmotné. Jsou zde popsány i další motivační faktory, které souvisí s možnostmi profesního postupu, budování kariéry a osobního rozvoje. Vyhodnocena jsou také rizika spojená s výkonem na daném pracovním místě zaměřená na bezpečnost práce, požární prevenci či otázky ekologie. Nejsou opomenuty ani vlivy okolí, struktura pracovní doba či vztahy na pracovišti.

Změny ve společnosti i v samotné ekonomice vyvolávají potřebu soustavných změn a metod práce na jednotlivých pracovních pozicích. Pokud je identifikována potřeba změny – redesignu - u problémové skupiny pracovních míst, vytvoří se skupina odborníků, kteří shromáždí podrobné údaje, zváží každou činnost z hlediska motivačního významu a naplánují a formulují plán změn. Zajistí jeho realizaci a výsledek redesignu pak vyhodnotí.

Analýza a specifikace pracovního místa slouží k zodpovězení základních okruhů otázek týkajících se pracovních úkolů a pracovních podmínek, ale také otázek týkajících se přímo jednotlivého pracovníka umístěného na určité pracovní pozici. Zde je nutné zjistit odbornost dotyčného, přičemž nejde pouze o znalosti a zkušenosti z daného

oboru, ale také o jeho osobní přístup k dalšímu rozvoji. Autorku zajímá míra spolehlivosti, odpovědnosti a vytrvalosti spojená s ochotou přijímat náročná zadání a podávat co nejkvalitnější výkon v přímé souvislosti s včasným a přesným plněním úkolů, dále dispozice jednotlivce směrem k týmové spolupráci a kooperaci. V centru pozornosti je rovněž sledování vlastností u zaměstnanců majících předpoklady pro působení v řídicích funkcích, kde je nutná ctižádost, umění rozhodovat, schopnost delegování, komunikační dovednosti, kreativita, samostatnost a dispozice k týmovému vedení, zvládnání procesního řízení a v neposlední řadě celkově pozitivní vztah k organizaci. Pro zjišťování stavu v řízení a fungování pracovníků v organizaci slouží personální audit, kdy v pojetí autorky se jedná o systémový a procesní pohled na organizaci.

## 2 PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit je využíván ve strategických oblastech personálních činností, jimiž jsou plánování pracovních sil, nábor a výběr pracovníků, uvedení do funkcí, přesuny pracovníků, kariérní posuny, hodnocení, odměňování, vztahy v organizaci, vnitropodniková komunikace, motivace, příprava a odborný růst. Hlavním výsledkem auditu je podle Kubra (1991, s. 300) „*soubor závěrů týkajících se toho, co je nutné zlepšit v jedné nebo více oblastech řízení a rozvoji lidských zdrojů*“. Pro dnešní dobu je příznačná ekonomická a sociální nejistota, lidé se cítí v organizacích nedostatečně uznávaní, nedostatečně odměňovaní a pociťují celkové neuspokojení z práce, nevidí perspektivu; nezdravé soutěžení vede k problémům v mezilidských vztazích na pracovišti a zaměstnanci jsou celkově demotivováni. To vše vyvolává stále častěji potřebu využít personální audit. Barták (2011, s. 40) vybízí: „*Naučme se tyto faktory zjišťovat, zkoumat je v jejich vývoji, dynamice a hlavně poučit se z nich, vyvozovat z nich nezbytné závěry pro personální management*“.

Co lze získat personálním auditem? V poměrně krátkém čase má organizace k dispozici objektivní odpovědi na fungování procesů v organizaci, jež se týkají naplňování vizí a strategických cílů, na základě auditu zjistí, jaký je aktuální stav a úroveň personálního řízení, dle daných ukazatelů obdrží informace o plnění ekonomických a obchodních cílů. Na základě trendů může určit jakost výrobků a úspěšnost poskytovaných služeb, kdy je také posuzováno plnění přání a požadavků zákazníků či klientů.

Personální audit zkoumá efektivitu organizační struktury, zda jsou jasně vymezeny role útvarů a jednotlivců dle aktuálního dění ve firmě, zajímá jej vnímání a pochopení těchto rolí včetně vymezení kompetencí z hlediska odpovědnosti a pravomocí u vybraných skupin manažerů a zaměstnanců. Je zde i místo pro zhodnocení úrovně technologické podpory, tj. využití softwarových aplikací pro personální řízení. Hodnocena je rovněž firemní kultura: zde získané informace slouží ke strukturovanému a ucelenému pohledu na podstatné problémy v organizaci, což má v konečném důsledku vést ke zlepšení, pokud jde o celkové fungování firmy. Nejdůležitějším bodem v personálním auditu je sběr informací o stavu motivace zaměstnanců, skutečném stavu

a využívání odborné a profesní způsobilosti a stanovení dalšího možného rozvoje pracovníků založeného na jejich postojích a názorech. Základní význam personálního auditu spočívá v procesním pohledu na organizaci, kdy organizace má pozitivní pohled na zlepšování fungování firmy a snaží se vytvářet optimální podmínky pro zvládnutí pracovních rolí. Tureckiová (2008, s. 120) uvádí, že personální audit „*pomáhá zhodnotit stávající stav personální politiky a práce ve firmě. Výsledkem je zjištění, kde jsou silné a slabé stránky podniku, kde má své klady a nedostatky. Kam cíleně směřovat změny*“.

Aby byl personální audit úspěšný, musí být správně komunikován dovnitř organizace. Úspěšnost tohoto personálního procesu je také závislá na správném rozhodnutí o provedení personálního auditu buď externími specialisty, nebo vlastními zdroji dle skutečných potřeb a svobodného rozhodnutí organizace. Je nutné stanovit hloubku, rozsah auditu a zamezit účelovému spojování s konkrétními zaměstnanci: musí se jednat o objektivní pohled s opravdovou snahou hledat řešení na základě konkrétních názorů, trendů, problémů a přicházejících zjištění.

Personální audit se provádí za účelem získávání relevantních informací, efektivnějšího řízení a hodnocení lidských zdrojů, které může být poskytnuto externími zdroji a dokáže tak rozšířit znalost managementu o jejich kvalitě. Objektivním hodnocením dochází k porovnání kvality jednotlivých pracovníků v souladu se situací na trhu v lokálním či globálním měřítku. Jeho úlohou je nasměrovat jak hodnoceného, tak management k určení toho, co je dobré a co je potřeba zlepšit, včetně profesního rozvoje každého zaměstnance. Výstupem je také možnost kariérního růstu dotyčného pracovníka v rámci organizace, doporučení dalšího vzdělávání, získávání praktických zkušeností, znalostí a dovedností – to vše ve stanoveném plánu individuálního rozvoje. Audit je nutné provádět zcela objektivně se zaměřením pouze na otázky týkající se výkonu, schopností a předpokladů pracovníka zvládat zadané úkoly. V žádném případě se nesmí jednat o psychologický rozbor osobnosti, musí se vyvarovat diskriminačních příznaků v podobě zásahů do soukromých problémů včetně záležitostí partnerského života. Velmi záleží na tom, jak bude audit směrem k zaměstnancům komunikován, aby nebyl podnětem ke vzniku chaosu či strachu o vlastní existenci v organizaci. Audit by měl působit jako pozitivní změna, i když na základě restrukturalizace bude rozhodnuto

o odchodu určitého počtu zaměstnanců; je proto důležité, jaký přístup k této a v této situaci organizace zvolí. Je možné rozmístění či přechod pracovníků na místa, kde mohou být i nadále užiteční, nicméně výsledkem bude také odchod části zaměstnanců. Do této situace se vlivem současné hospodářské situace dostává mnoho organizací a hodně záleží na tom, jakou pomoc a podporu lidem při nedobrovolném odchodu firma poskytne. Tento proces se nazývá outplacement. Brněnská-personální (on-line, cit. 2012-08-23) k tomu na svém webu: „*Jedná se o snahu přistupovat humánně a profesionálně k uvolňování zaměstnanců a usnadnit jim přechod mezi původním zaměstnáním a nalezením nové práce.*“ Zaměstnanci, kteří odcházejí, by měli obdržet informaci o tom, jaká práce by pro ně byla nejvhodnější, jaké mají silné stránky a v jakých oblastech by se měli zdokonalit. I když v dnešní době vzhledem k nutnosti propouštění ve firmách mnoho zaměstnanců tento samotný fakt (propouštění) nepřekvapí, každý tuto neblahou událost prožívá jinak, velmi individuálně; organizace by proto měly tyto procesy znát a co nejvíce zaměstnancům postiženým odchodem pomoci.

Během trvání personálního auditu se očekává rovné a férové zacházení, stejný pozitivní a objektivní přístup ke všem zaměstnancům s použitím totožných zásad a kritérií, která nepovedou k ničemu, co by bylo možné hodnotit jako předjímání situace. Předpokládá se zachování důvěrnosti všech získaných informací, závěrů a poznatků. S ohledem na tuto transparentnost a citlivost je největší chybou, když realizací personálního auditu firma pověří vlastní vedení firmy („sebe sama“). Je přirozeně důležité s vedením firmy (organizace, společnosti) během auditu spolupracovat, ale pokud se auditory stanou lidé z vedení firmy, nebude takový audit brán vážně a nebude mu přikládána žádná relevance. Stěžejní úlohou vedení organizace po skončení auditu naproti tomu je korektní zpětná vazba a využití závěrů zejména v oblasti posuzování pracovního profilu zaměstnanců, které povede k žádoucímu formování pracovních schopností.

## **2.1 Fáze personálního auditu**

Komplexní personální audit zahrnuje jednotlivé procesy zaměřené na identifikaci cíle personálního auditu, kdy je důležité stanovit se zadavateli cíl auditu. Od počátku

musí být zřejmé, čeho má být auditem dosaženo, jaká bude jeho přidaná hodnota. Uvažuje se s ohledem na finanční náročnost, vždy je třeba porovnat náklady s výnosy: množství vynaložených prostředků porovnat s očekávaným přínosem auditu. Cíle se stanovují konkrétně v závislosti na situaci a požadavcích organizace. Nejpoužívanější metodou pro stanovení cílů je metoda SMART (ER):

- S (specific) – cíle musí být specifické, určité, musí být konkrétně stanoveno, čeho má být dosaženo;
- M (measurable) – cíle musí být měřitelné ve své kvantitě, kvalitě, nákladech, spotřebovaném čase;
- A (agreed, achievable) – stanovené cíle musí být akceptovatelné a dosažitelné;
- R (realistic, rewarding) – cíle musí být realisticky nastavené, užitečné pro podnik;
- T (timed -bound) – načasované;
- E (evaluate) – hodnotitelné;
- R (reevaluate) – průběžně hodnotitelné.

V analýze současného stavu jsou v auditu popsány procesy, kvalita a počty. Pomocí identifikace slabín akcentuje audit nedostatky v procesech, poukazuje na (ne)využívání potenciálu lidí, popř. na nedostatečnou komunikaci. Na základě této analýzy jsou delimitovány návrhy na zlepšení a způsob implementace. Podle těchto procesů rozdělujeme personální audit na dvě základní fáze:

1. Sběr a analýza informací.
2. Zpracování a vyhodnocení dat.

Sběr a analýza informací řeší v první řadě volbu auditora. Audit může probíhat interně na základě vlastního hodnocení, nebo s pomocí externích poradců. Pro zachování objektivitu a důvěryhodnosti by se nemělo jednat o člena managementu či jiného zaměstnance společnosti, navíc externí poradce disponuje možností srovnávat: ví, jak fungují personální procesy v jiných společnostech. Externí auditor se tak opírá nejen o teoretické znalosti a praktické zkušenosti, ale především o využití best practise

a benchmarku. Jedná se o osobu, která disponuje schopností získat správné informace a vyhodnotit je; Tedy, dokáže je efektivně zpracovat. Nechybí mu schopnost vyvodit adekvátní závěry a zajistit vhodnou formu jejich prezentace. Auditor vychází dle Dvořáčka (2005) ze znalosti odvětví, znalosti podnikatelských procesů a znalosti hodnocení – měření.

Nejen personální audit, ale i ostatní ekonomické a finanční audity jsou zaměřené na operace. *„Audit operací představuje kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace pro určení úspěšnosti, s jakou jsou dosahovány stanovené cíle a účinnosti, a hospodárnosti, s jakou jsou využívány zdroje s posláním poskytnout doporučení, která zlepší budoucí řízení.“* (Dvořáček, 2005, s. 2) Postup je stanoven na základě typu prováděného auditu, kdy Urban (2003) navrhuje audit zaměřený na řízení lidských zdrojů rozdělit do dvou základních kroků. V prvním kroku jako základ považuje posouzení účinnosti personálního řízení a ve druhém kroku se věnuje podrobné analýze kritických či jinak důležitých procesů personálního útvaru firmy. Orientace auditora je také zaměřena na zařazení osob v rámci organizace, jejich systém odpovědností a pravomocí. Provádí se také komunikační audit zaměřený na technologie a komunikační toky a audit fungování komunikace v týmu. Růžička (2000, s. 120) uvádí: *„Významné jsou rovněž osobní charakteristiky účastníků komunikačního procesu a jejich funkční a společenské vztahy. Příliš velké osobní rozdíly a rozdíly ve společenském postavení komunikační proces znesnadňují.“*

Audit vychází a je postaven na analýze pracovního místa a analýze osobních a kvalifikačních předpokladů pracovníka pro danou pozici, proto se autorka těmito tématy zabývá v samostatných kapitolách. Z těchto procesů personální audit sestavuje model osobnostních a odborných požadavků pro danou pozici a zároveň sleduje pracovní vytíženost zaměstnanců ve srovnání s jejich potenciálem a definovanými požadavky pro danou pozici.

Během jednotlivých analýz, kdy dochází ke zpracování a vyhodnocování dat, jsou identifikovány a popsány slabiny, k jejichž odstranění by měl audit směřovat. Slabou stránkou mohou být špatně nastavené strategické cíle, nedostatečně fungující firemní nebo organizační kultura, která může odhalit neefektivní organizační strukturu



společnosti. Nedostatky se mohou týkat základních personálních činností, např. hodnocení, vzdělávání či motivace ve spojení se systémem řízení pracovního výkonu. Audit odkrývá i neefektivní hospodaření se zdroji, např. je-li nedostatečným způsobem dodržována legislativa.

## **2.2 Metody a nástroje personálních auditů**

Nejen fáze, metodika, ale i nástroje musí vždy odpovídat cílům personálního auditu; podstatou je většinou kombinace metod individuálního a skupinového posouzení. Vychází ze zaměření auditu, který může být iniciován na základě prostého zjištění určité odchylky, anebo jde o záležitost cílenou, kdy je audit zaměřen na konkrétní problematiku, případně může jít o komplexní kontrolu za dané období. Audit se z hlediska účelovosti zaměřuje na vyhotovení zpětného monitoringu personálního a mzdového účetnictví, na ochranu systému, kde cílem je eliminace chybovosti systému (v oblasti personální a mzdové práce) a na zdokonalení systému proti zneužití, což spočívá v nalezení tzv. „slabých míst“. Kontroly jsou zaměřeny na zaměstnance, jejich potřeby a možnosti společnosti, jakož i na plánovaný vývoj a předpokládaný rozvoj. Výstupem je návrh podoby výkonné organizační struktury s ohledem na další rozvoj společnosti.

Téměř identickou podobu jako u analýzy pracovního místa má v procesu auditu rozhovor, který je nejčastěji používanou metodou personálního auditu a je zaměřen na zhodnocení klíčových bodů dosavadního vývoje pracovníka, určení jeho osobnostního a pracovního potenciálu se stanovením jeho dalšího osobního vývoje a rozvoje.

Důležitým nástrojem auditu jsou analytické metody, jimž jako podklad slouží interní dokumentace, funkčnost organizační struktury v souladu s popisy pracovních pozic a stanovených odpovědností a pravomocí pro tyto pozice. Je zkoumáno personální plánování, tvorba personálních zásob a kariérních plánů. Důležitost profesní kariéry jasně popisuje Růžička (2000, s. 96): *„Řízení kariéry je proces, ve kterém hospodářská organizace vybírá, hodnotí, připravuje a rozmisťuje stávajícího zaměstnance tak, aby úspěšně zvládala stanovené úkoly a měla k tomu potřebné množství výkonných, dynamických a stabilizovaných pracovníků.“* Vedle profesní kariéry audit studuje

procesy výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců. Jeho snahou je rozpoznat, zda organizace vybírá a přijímá takové pracovníky, kteří vyhovují nejen požadavkům pracovních pozic a přispívají k vytváření „zdravých“ mezilidských vztahů, ale zároveň jsou schopni akceptovat hodnoty pracovního týmu i celé organizace. „*Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.*“ Koubek (2001, s. 156) Velkou pozornost dle Armstronga (2002) na sebe poutá nedobrovolné propouštění zaměstnanců. Organizace mohou směřovat k tzv. štíhlé variantě. Velmi často jsou ukončovány pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a často jsou používány disciplinární postupy k řešení případů nevhodného chování či případů neschopnosti – z pohledu jednostranného posouzení zaměstnavatelem. Audit se zaměřuje na příčiny podávání nedostatečného výkonu a také na to, zda před rozvázáním pracovního poměru byly poskytnuty podmínky pro jeho zlepšení. Dle Koubka (2000) za špatný pracovní výkon zaměstnance mnohdy může také nedostatečné vedení, kontrola a zpětná vazba ze strany jeho bezprostředního nadřízeného či vyšších nadřízených.

Mezi další analytické metody řadí audit analýzu hodnocení kompetencí pro výkon pracovní pozice, procesů rozvoje a vzdělávání, vzdělávacích plánů a nákladů na vzdělávání. Audit se opírá o pracovní výkonnost zaměstnanců, která odráží motivaci zaměstnanců. „*Ovlivňování motivace podřízených pracovníků prostupuje veškerou řídicí činností vedoucího, a je to úkol náročný. Mohou se při tom projevat různé chyby. Mezi vedoucími je především rozšířen mylný názor, že pracovní ochotu zaměstnance je možno jednoznačně ovlivnit (postihnout) např. ekonomickou pobídkou, hmotným postihem, společenským apelem, a to se srovnatelnými výsledky u celé skupiny, nebo dokonce u celého zaměstnaneckého kolektivu hospodářské organizace*“ uvádí Růžička (2000, s. 112) a zároveň dodává, že ovlivňování potřebuje ke své účinnosti určitý řád. Tento řád zahrnuje i odměňování pracovníků. Z pohledu organizační spravedlnosti se audit bude zajímat o spravedlivé procedury rozdělování mezd a o srozumitelnou platovou strukturu. Zkoumání mzdových forem má za cíl optimalizovat náklady práce a zároveň ocenit výsledky práce pracovníka s ohledem na faktory, které jsou pro danou práci důležité (Barták, 2011). Lidé ve firmě mohou svoji míru spokojenosti (nejen s odměňováním) vyjádřit v průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Audit tak může použít názory zaměstnanců na různé aspekty fungování

společnosti, což mu zajistí přísun informací, které jsou nutné pro nastolení změny. V současné době jsou velmi populární dynamické metody, jako jsou assessment centrum (AC) a development centrum (DC). V oblasti personálního auditu jsou tyto metody nejpoužívanější, a proto se na ně autorka zaměří podrobněji.

### 2.2.1 Assessment centrum

*„Assessment centra využívají řadu postupů k určení toho, zda uchazeči jsou nebo nejsou vhodní pro určité pracovní místo, nebo pro povýšení. Vždy se zaměřují na chování, které je definováno z hlediska dimenzí schopností, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro vyjádření a simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.“* (Armstrong, 2002, s. 287) Assessment centrum (dále jen AC) představuje komplexní program, který je využíván především jako metoda výběru, ale má svůj význam v hodnocení a rozvíjení potenciálu zaměstnance. Vhodná je především pro manažerské a obchodní pozice nebo pro volbu klíčového spolupracovníka. Prostřednictvím AC jsou odhalovány reakce jedince na specifické pracovní podmínky, jeho schopnost práce v týmu, vůdčí potenciál, výkonová orientace, vyjednávací schopnosti, odolnost vůči stresu apod. Výstupem této metody jsou kvalitní informace o zaměstnancích, kdy je hlavní pozornost zaměřena na jejich chování. Při AC je využívána kombinace takových úkolů, které určitým způsobem simulují činnosti pracovní pozice a tím se předpovídá chování a výkon uchazeče v reálných pracovních situacích. Metod je při realizaci používána celá řada, autorka se zaměřila na nejčastěji aplikované:

- **psychodiagnostické metody** - Hroník (1999) řadí do psychodiagnostických metod psychologické testy, metodu pozorování a rozhovoru. Zároveň poukazuje na to, že názory na používání psychologického testování při výběrovém řízení nejsou zcela jednotné a může dojít k neadekvátnímu použití. Psychologické testy rozděluje na výkonnostní testy a testy osobnosti;
- **psychodiagnostické testy** – též nazývané testy schopností jsou založeny na podávání maximálního výkonu, který je kvantifikovatelný a zároveň

měřitelný. Jedná se nejčastěji o testy inteligence, které umožňují srovnávání jednotlivce s průměrem, popřípadě určují hodnotu nadprůměrného nebo naopak podprůměrného výkonu.;

- **rozhovor** – základní metoda, která má různé podoby a formy na základě využití i odlišný charakter. Účinnost je závislá na dodržování několika pravidel, obecně platí, že rozhovor musí být připravený, strukturovaný a musí být vytvořeny vhodné situační podmínky. Při každém rozhovoru je však velmi důležité pamatovat na to, že se jedná především o dialog. „*Hovoří-li tazatel více než jednu třetinu doby rozhovoru, počíná si špatně.*“ (Čačka, 2001, s. 67);
- **pozorování** – validita této metody je zcela závislá na profesionalitě pozorovatele. Pozorování při AC Hroník (1999) rozděluje na volné a strukturované (systematické, navozené), nepozorované pozorování (Hroník, 2005), které se zaměřuje na projevy emocí, způsoby chování ve vztahu k jiným lidem, věcem či sobě samému. Při pozorování si všímá pozorovatel nonverbálních projevů (gesta, mimika, haptika, proxemika nebo paralingvistické jevy) a verbálních projevů;
- **dotazník** – člověk zde vypovídá o vlastní osobě a na otázky je odpovídáno prostřednictvím nabídky odpovědí (ano, ne, nevím, souhlasím, nesouhlasím). Nevýhodou dotazníků je možnost zkreslování informací, neboť odpovědi mohou být záměrné či bezděčné;
- **škálování** – tato metoda je založená na využívání stupnice čísel nebo symbolů, hodnocení mohou být lidé, vlastnosti, slova, věci apod. Měřeny jsou například potřeby, zájmy nebo postoje a principem je jasné definování stupnice sledovaných parametrů. V AC je hodnocení prováděno na bodové škále podle kompetencí a stanovených kritérií. Jako příklad bodové škály uvádí autorka pětidílnou stupnici hodnocení kompetencí (tab. 1) podle Hroníka (2006);

**Tabulka 1: Ukázka pětibodové stupnice**

<b>Bodová hodnota</b>	<b>Přibližná charakteristika</b>
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat základní rozpory se všemi body z posuzovaného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat základní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Zdroj: Hroník, 2006, s. 42.

- **projektivní (projekční) testy** – testovaný jedinec nemá svou odpověď pod přímou kontrolou a není mu na první pohled zřejmé, co je podstatou testování; testovaný tedy nemůže účelově ovlivnit výsledek testu pozitivním směrem. U projektivních testů musí být kladen důraz na provedení a osobu hodnotitele, která test provádí. „*Projektivní metody jsou kompetentní používat pouze specializovaní psychologové.*“ (Mikuláščík, 2007, s. 249).

Výstupem z assessment centra jsou individuální závěrečné zprávy zachycující profil a potenciál účastníka a případně skupinová zpráva, srovnávající jednotlivé kandidáty mezi sebou. U obou je důraz kladen na srozumitelná doporučení, identifikaci prostoru pro rozvoj a označení možných rizik vůči pozici i vůči firemní kultuře dané organizace. Zprávy mají podobu individuálního sdělení, jsou určeny managementu či personalistům firmy a mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj vybraných kandidátů. Součástí závěrů AC je poskytování zpětné vazby, kdy nejčastější praxí je forma rozhovoru, čímž je poskytnut prostor pro dotazy účastníka. Účastníci získávají jasnou a ucelenou představu o tom, jak jsou vnímáni odborníky a co vše o nich bylo zjištěno. Vždy je nutné sdělovat informace vhodným a taktickým způsobem, který se účastníka nedotkne. (Kociánová, 2010)

### **2.2.2 Development centrum**

Development centrum (dále DC) probíhá obdobně jako assessment centrum a využívá stejných metod, ovšem s tím rozdílem, že jde o posouzení potenciálu stávajících zaměstnanců. DC posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky jeho práce; proto je vhodným prostředkem hodnocení pro potřeby rozmisťování a vzdělávání vedoucích pracovníků. Koubek (2004, s. 256) označuje DC jako „*moderní a velmi vysoce hodnocenou metodu nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů.*“ Při zahájení DC se nejčastěji používá technika individuální sebe prezentace odkrývající, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit informace o své osobě. Ostatní individuální prezentace, například prezentace výsledků, vypovídají o schopnosti jedince vysvětlit, případně obhájit svůj názor; v jejím rámci jsou zjišťovány i jiné charakteristiky jako odolnost proti stresu, komunikační dovednosti, úroveň vystupování či vyjadřování apod.

Součástí DC jsou skupinové metody, mezi které se řadí: skupinové diskuze, týmové nebo manažerské hry (sledují schopnost jedince prosadit se, rozhodovat, spolupracovat, manipulovat s ostatními apod.), případové studie pro skupinu, výtvořky (kresby) a další. (Kociánová, 2010) Skupinová diskuze může být řízená či neřízená, bez přípravy či s přípravou, s hraním rolí či bez hraní; nejčastěji používaná je diskuze spontánní, kdy je žádoucí, aby každý zaujal pozici, která je pro něj v obvyklém pracovním prostředí

přirozená. „*Používá se především k posouzení schopnosti argumentovat a přesvědčit ostatní.*“ (Koubek 2006, s. 167)

V obsahu těchto technik se prolíná technika zaměřená na individuální či skupinové řešení problému, kdy je pozornost soustředěna na chování jedinců v situacích blížících se konkrétním podmínkám na stávajícím pracovišti. Umožňuje vidět účastníky pod poněkud jiným úhlem. Pro zjišťování schopnosti rozhodovat se, stanovit priority, uspořádat si vlastní čas a pro zjištění organizačních schopností absolvuje účastník techniku „třídění došlé pošty“. Tato technika je založena na tom, že účastník obdrží větší množství dokumentů (dopisy, směrnice, vzkazy s různým obsahem, úkoly), které musí v omezeném čase roztřídit. Existuje celá řada dalších technik, které napomáhají odhalit slabé a silné stránky zaměstnanců a umožňují posoudit výkon a potenciál hodnoceného ve vztahu k současné nebo kandidátské pracovní pozici. DC je tak objektivním nástrojem, který dává kvalifikovaný náhled na potenciál zaměstnanců a umožňuje, v souladu s očekáváním zaměstnavatele, pracovat s osobními rezervami jednotlivých zaměstnanců. Svou efektivitou zároveň napomáhá organizaci snižovat finanční náklady plynoucí z nevhodně obsazené pozice. Možných cest k odstranění nedostatků je více: jak formou návrhu školení, tak pracovního rozvoje za chodu (just in time). Zpráva z DC je určena jak přímým účastníkům, kde na ni navazuje koučující rozhovor sloužící k vyjasnění detailů a nastartování žádoucích změn, tak managementu a personalistům firmy pro cílený rozvoj zaměstnance. Celková závěrečná zpráva je adresována personalistům, managementu a přímým nadřízeným a popisuje obecné trendy a tendence u hodnoceného pracovního týmu či skupiny.

### **2.2.3 Případová studie**

Metoda případové studie prostupuje všechny oblasti inventury pracovního místa; Samotná autorka této práce bude využívat tuto metodu v praktické části, v níž se důkladným prozkoumáním konkrétního případu bude snažit o porozumění jiným podobným případům. Výhody této metody popisuje Koubek (2001, s. 255): „*Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.*“ Studie je vždy zaměřena konkrétně k dané situaci a měla by brát ohled na postavení a zkušenosti účastníků, jejichž úkolem je odpovědět na několik předem

formulovaných otázek. Případová studie je kvalitativní metodou a dokáže splnit cíle kvalitativního výzkumu; v jeho rámci zkoumá současné fenomény do hloubky v jejich skutečném kontextu. Případová studie – nebo také kazuistika – je obvyklou metodou zejména v medicínských oborech; nyní je ale často využívána i v ekonomii a managementu. Setkat s touto metodou se můžeme rovněž v psychologii, sociologii, politologii, antropologii, pedagogice, sociální práci, právu a kriminologii a v komunitním plánování. Postup případové studie v oblasti analýzy práce:

1. Výběr konkrétního případu na určitém místě v organizační struktuře.
2. Stanovení výzkumných otázek, na které hledáme odpovědi.
3. Volba způsobu získávání informací a způsobu práce s nimi, příp. jejich použití v argumentaci a interpretaci – např. rozhovor, studium dokumentů.
4. Shromáždění informací.
5. Sepsání samotné studie, kdy při interpretaci je nutné vystihnout povahu případu a studovaného problému s ohledem na důležité vazby a příčinné souvislosti.
6. Shrnutí poznatků.
7. Návrh dalšího postupu a možného řešení.

Případová studie nesmí být pouhým popisem dané situace, je zaměřena vždy na určitý cíl a předkládá jasné závěry. Výzkumný přístup případových studií má jako každá výzkumná metodologie svá omezení. Kvalita plánování, provádění a analýzy případových studií se vztahuje k hodnověrnosti konstruování, interní hodnověrnosti, externí hodnověrnosti a spolehlivosti. (Yin, 1993) Provádění výzkumu prostřednictvím případových studií je vymezeno definovaným souborem kroků a musí zajistit splnění nároků na výběr zkoumaného subjektu, počet zkoumaných případů, postup při zkoumání jednotlivých případů a shromáždění a analýzu evidence s případem související. Cílem případové studie je zejména posun současného stavu poznání směrem k odpovědím na stanovené výzkumné otázky a na potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů.



## 1.4 Výstupy personálního auditu

Zpracování závěru a výstupu personálního auditu by měla být věnována náležitá pozornost, jedná se o odbornou a časově náročnou činnost, jejímž výsledkem je závěrečná zpráva, která je předána vedení společnosti. „*Výstupy personálního auditu jsou informace, které jsou poskytnuty exekutivě ve formě konzultace, doporučení či zprávy a využity pro vzdělávání a rozvoji.*“ (Dvořáková a kol. 2004, s. 69) Písemná závěrečná zpráva je doplněna ústní prezentací výsledků určené vedení organizace i samotným účastníkům; nedílnou součástí je i závěrečná diskuse. Hlavním důvodem informování zainteresovaných stran je zamezit zkreslení získaných informací a odlišné interpretaci výsledků. Zpráva zpravidla obsahuje zhodnocení stavu, identifikaci silných a slabých stránek auditovaných personálních procesů (nebo jednotlivých osob u manažerského auditu) a návrhy a doporučení na zlepšení. Příkladem mohou být doporučení na zefektivnění procesů, zdokonalení postupů a metod, návrhy zaměřené na vzdělávání apod. Urban (2009) dále rozlišuje audit na individuální posouzení a na souborné posouzení. Za **individuální hodnocení** považuje:

- zhodnocení osobních předpokladů v členění podle jednotlivých prvků modelu kompetencí;
- identifikaci hlavních silných a slabých stránek pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice a ve srovnání s manažery srovnatelných společností;
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro jeho stávající pozici, případně doporučení jiného pracovního uplatnění;
- stanovení rozvojového a manažerského potenciálu pracovníka;
- doporučení žádoucích směrů rozvoje (vzdělávání, trénink, rozšiřování kompetencí, získávání dalších pracovních zkušeností apod.) jednotlivých osob.

Toto hodnocení pracovníků umožní odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých osob, efektivnější využití pracovního a tvůrčího potenciálu pracovníků. Navrhuje vhodné personální změny a optimální přístup k řízení a rozvoji jednotlivých zaměstnanců. Výsledky auditu za celou hodnocenou skupinu jsou popsány v **souborném posouzení**, které může obsahovat i hodnocení podle jednotlivých

organizačních jednotek. Na základě tohoto posouzení jsou stanovena slabá a silná místa současného manažerského týmu; je sledována míra jeho spolupráce, úroveň komunikace, schopnost řešit problémy a dosahovat stanovených cílů. Návrhy zaměřené na rozvoj potenciálu a optimálního přístupu managementu vedou k posílení jeho výkonnosti.

Závěrečný report personálního auditu obsahuje zachycení současného stavu, včetně rozboru a popisu důsledků soudobého stavu a jeho příčin. Doporučení a nápravná opatření ukazují směr ke stavu žádoucímu, o jehož dosažení by měla organizace usilovat, jak výstižně vyjadřuje Urban (on-line, cit. 2003-05-04): *„K doporučením závěrečné zprávy personálního či manažerského auditu mohou patřit i návrhy odstranění určitých řídicích bariér bránících vyššímu výkonu (změn organizační struktury, rozhodovacích kompetencí či komunikačních procesů), na doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury firmy, lepší využití stávajícího personálního potenciálu, případně doporučení určitých personálních změn v organizaci. Personální a manažerský audit se může zaměřovat i na výběr a vyhledávání pracovníků pro manažerské či další významné firemní pozice v rámci firmy.“*

Personální audit lze považovat za strategický nástroj řízení, kdy organizace považuje řízení lidských zdrojů jako nanejvýš důležitý pro efektivní fungování firmy. Umožňuje každé organizaci díky kompetentním a motivovaným zaměstnancům lépe se přizpůsobit neustále se zvyšujícím nárokům trhu a tím dosahovat i lepších výsledků. Firma nestojí pouze na svém know-how, ale také na lidech, kteří jej dokážou správně, smysluplně a v co největší míře efektivně využít.

### 3 PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST – KOMPETENCE

*Pro dosažení cílů organizace a jejich členů je nutná součinnost způsobilostí pracovníků a způsobilosti organizace.*“ (Barták 2011, s. 53) Pracovní způsobilostí nazývá citovaný autor všechny stránky připravenosti člověka zvládat pracovní úkoly; v rámci své profese je připraven využívat svůj veškerý potenciál, do něhož zahrnujeme znalosti, dovednosti, zkušenosti, postoje, morálku, osobní vlastnosti a jeho všeobecný rozhled. Zaměstnanci se srovnatelnou pracovní způsobilostí mohou podávat rozdílný výkon. Tato rozdílná úroveň zvládnutí úkolů je podmíněna objektivními a subjektivními faktory. Mezi objektivní faktory můžeme zařadit styl řízení v organizaci, sociální klima na pracovišti, způsob hodnocení práce a zaměstnanců, organizaci a celkový režim práce. Subjektivní faktory představují osobnostní znaky, zvládání pracovní a profesní pozice, motivační profily, což je porovnání aktivity a pozitivního přístupu k zadávaným úkolům. *„Při souladu mezi pracovní způsobilostí člověka a subjektivními a objektivními faktory jeho pracovní a sociální kompetence se formuje pracovník dynamický, s přirozenou autoritou. Je uznávanou osobností v prostředí, kde pracuje.“* (Online, cit. 2011-12-27)

V rámci inventury pracovního místa jde o tradiční úkol personální práce, kdy dochází k posuzování pracovní způsobilosti, jinými slovy k porovnání požadavků práce a předpokladů pracovníka. V rámci inventury dochází ke zjištění, že konkrétní pracovníci mohou být shledáni jako nezpůsobilí vykonávat určitou práci, přičemž musí následovat jejich vyřazení. Podle Bedrnové, Nového a kol (1998, s. 52) je způsobilost *“soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon určitých konkrétních, nejčastěji profesních činností“*. Rozhodnutí o způsobilosti pracovníků musí být především kompetentní. Posuzování je nutné provádět komplexně a je důležité, aby navazovalo na všechny formy průběžného hodnocení pracovníků. Při tomto hodnocení dochází ke srovnání dosahovaných výsledků s výsledky a cíli organizace. Významnou roli hraje úroveň připravenosti k aktivní sebevýchově a vzdělávání, o které autorka píše v následující kapitole této práce. Dalšími kritérii posuzovanými při inventuře jsou životní aspirace a cíle, odborná a osobní způsobilost, ale také dosavadní životní dráha a zdravotní stav.

Soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici je v moderní organizaci označován pojmem **kompetence**. V praxi si řízení lidských zdrojů v organizaci vykládá klíčové kompetence pracovníka takřkajíc ke svému obrazu. Důvod je logický a přirozený: každá organizace musí zohlednit konkrétní účel svého působení (své existence), vlastní systémy, struktury, strategie a svou organizační kulturu. Měřením kompetencí na konkrétní pracovní pozici organizace zjistí míru rozdílu mezi stavem žádoucím a stavem skutečným, čímž získá podklad pro plánování rozvoje kompetencí. Kompetence vstupují do velmi důležitého personálního procesu, jímž je hodnocení, které má podstatný vliv na efektivitu podávaného pracovního výkonu a plnění pracovních úkolů.

V případě pojmu *kompetence* jde o širší význam, než jaký nabízí pojem *kvalifikace*, který je více zaměřen na formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence naproti tomu zahrnuje další osobnostní vlastnosti člověka. V českém jazyce má ale slovo kompetence ještě jeden význam; užitečnou deskripci podává Kubeš, Spillerová, Kurnický (In: Bartoňková 2010, s. 84), dle tohoto zdroje kompetence vyjadřuje „*pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti, zpravidla udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu může někdo překročit svoje pravomoci (tj. zde kompetence), někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. Kompetence v tomto významu je možné na někoho přesunout.*“

Inventura pracovního místa zahrnuje analýzu práce, která se tradičně zaměřuje na identifikaci úkolů a povinností v souladu s pracovní rolí. Arnold a kol. (2007, s. 134) upozorňuje: „*V praxi je někdy těžké převést informace na popis sledovaného chování, které úkoly a povinnosti doprovází. Díky tomu se analýza kompetencí stala v organizacích velmi populární, protože pomáhá definovat hodnotící kritéria se zaměřením na jedince.*“ Dle uvedeného lze kompetence definovat jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které zaměstnanec prokazuje, aby byl schopen způsobit vykonávat pracovní úkoly. Kompetence jsou používány jako kritérium hodnocení, které má celou řadu využití nejen v průběhu výběru zaměstnanců, ale také při hodnocení

výkonnosti, kariérním poradenství či vývoji managementu. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 46) rozdělují základní fáze identifikace kompetencí „*do následujících etap*“:

- *přípravná fáze;*
- *fáze získávání dat;*
- *fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetenčního modelu;*
- *ověření a validace vzniklého modelu.*“

Ve fázi přípravy je důležité identifikovat klíčové pozice, disponovat informacemi o cílech a strategických záměrech firmy a umět porozumět organizační struktuře. Získávání dat a jejich rozbor patří do technik analýzy pracovního místa, kterou již autorka výše popsala v samostatné kapitole. Uspořádáním kompetencí lze stanovit kompetenční model, který obsahuje jednotlivé kompetence z celé škály nabídek a uspořádané podle určitého klíče. K ověření a validitě kompetenčního modelu Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 68) uvádějí: „*Znamená to, že prakticky ověříme, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků. Nebo jednoduše řečeno, zda se můžeme na model spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje apod.*“

### **3.1 Hodnocení**

Nejdůležitějším kritériem pro posouzení pracovní způsobilosti je, jak už autorka zmínila, pracovní hodnocení. Jeho výsledkem je prokázaná pracovní zdatnost, která zahrnuje úroveň požadovaných schopností, teoretickou odbornou připravenost a osvojený styl práce. Pracovní výsledky zahrnují nejen plnění běžných pracovních úkolů, ale také schopnost inovace, způsobilost realizovat změny, odpovědnost, důslednost a svědomitost. Hodnocení obsahuje také sdělení o projevovaných osobních vlastnostech a zahrnuje pozitivní i negativní charakteristiky v souladu s tendencí vývoje týkajícího se osobního profilu hodnoceného. Zásadní prioritou u hodnocení je poskytování reálné zpětné vazby; jde o to, aby pracovník byl obeznámen s vlastní výkonností a úspěšností. Nemělo by se v žádném případě stát, že se pracovník o své nezpůsobilosti dozví až z výsledků inventury pracovního místa. Dle Kohoutka a Štěpaníka (1999, s. 87): „*Hodnocení je důležitou součástí personálního informačního*

*systemu, jehož výsledky mají přinášet prospěch jak firmě, tak zaměstnancům. Efekt hodnocení začíná pochopením jeho smyslu a přesným stanovením cílů“.*

Autorka na začátku této práce uvedla, že inventura obsahuje zkoumání současného stavu. Hodnocení, nejdůležitější personální činnost, je vlastně zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak naplňuje očekávání ve vztahu ke stanoveným cílům a úkolům, jak splňuje požadavky odvozené z náplně činnosti jeho pracovního místa; zároveň je posuzováno jeho pracovní chování včetně vztahů ke spoluzaměstnancům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku. Hodnocení tak lze považovat za důležitý nástroj inventury pracovního místa, neboť pojmenovává aktuální stav pracovní způsobilosti každého zaměstnance a souvisí s řadou dalších personálních činností. Smyslem hodnocení na základě poznání dosavadního stavu je orientace na budoucnost, v níž bude využito silných stránek pracovníka a jeho specifických předpokladů ve vztahu k dané pracovní činnosti. Jeho vhodné zařazení mu umožní co nejlepší uplatnění a usnadní zlepšování kvality jeho práce. Pokud organizace umí dobře hodnotit své zaměstnance a jejich pracovní výsledky, včetně jejich nasazení, získá velmi dobrý základ pro to, aby dokázala schopné pracovníky umisťovat na správných pracovních místech. Barták (2011) spatřuje důležitost hodnocení v umožnění tvorby reálné strategie a plánování personálních činností. Základnou pro hodnocení v podobě popisu a specifikace je na jedné straně analýza pracovního místa. *„Na druhé straně lze výsledky hodnocení pracovníků použít k redesignu jednotlivých pracovních míst, zejména pak ke zlepšení pracovních podmínek a vůbec odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samém, na jeho vůli,“* uvádí Koubek (2004, s. 218).

### **3.1.1 Metody hodnocení**

Nejprve je zapotřebí ozřejmit rozdíl mezi metodologií a technikou hodnocení. Metody hodnocení se stanoví podle způsobu, jakým jsou stanovena kritéria, jak a kým jsou měřena a vyhodnocována. Správná volba hodnotících kritérií je jedním z podstatných předpokladů pro úspěch procesu hodnocení a také pro následné využití výsledků získaných z hodnocení. Objektivita kritérií a nezávislost na vnějších faktorech musí být vždy ve vztahu k práci bez náznaku jakékoli diskriminace.

Mezi standardní hodnotící kritéria patří:

- výkon člověka;
- kvalita práce;
- organizování vlastní činnosti;
- smysl pro práci a osobní odpovědnost;
- poměr k práci a pracovní ochota;
- pracovní spolehlivost a ukázněnost;
- samostatnost, iniciativnost, přizpůsobivost, vytrvalost;
- poměr k organizaci;
- dodržování pracovní doby, atd.

Metody jsou v každé organizaci rozdílné, protože jsou závislé na velikosti organizace, na oboru, v němž společnost podniká, na organizační kultuře a na stupni zralosti firmy. Technika hodnocení stanoví, zda bude proces probíhat na papírových formulářích nebo prostřednictvím počítače. Jedná se pouze o stanovení technologie, jejímž prostřednictvím bude samotné hodnocení probíhat a je závislé na zvoleném způsobu hodnocení. Není důležité jaká metoda či technika bude použita; úkolem každého hodnocení je rozpoznat pracovní výkon zaměstnance, stanovit jeho slabé a silné stránky, umožnit zlepšování jeho výkonu a motivace a určit potřeby jeho dalšího rozvoje, vzdělávání a potenciálu, například v podobě programu nástupnictví. Na základě průběhu procesu hodnocení Koubek (2001, s. 195) rozlišuje „*dvě podoby hodnocení pracovníků*“:

1. ***Neformální hodnocení***, tj. *průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka.*
2. ***Formální (či také systematické) hodnocení*** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků.“

Nejen podle stupně formálnosti, ale také podle účelu se hodnocení rozlišuje na různé typy; autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 314), rozdělují hodnocení typově na:

- **„průběžné (každodenní hodnocení práce)** – každodenní hodnocení práce je v podstatě nejčastějším typem komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným na pracovišti. Jedná se zejména o názor vedoucího na práci, kterou odvádějí jeho zaměstnanci, vedoucí tedy vyjadřuje spokojenost či nespokojenost s udělanou prací, což je důležité hlavně pro rozvoj profesionálních dovedností pracovníků;
- **hodnocení dlouhodobých výsledků** – dlouhodobé výsledky a jejich hodnocení může být postaveno buď na objektivních kritériích jako je obrat, zisk, počet zpracovaných výrobků či počet zisků, nebo na subjektivních kritériích, která jsou posuzována z pozice nadřízeného pracovníka (např. škála kvality práce);
- **hodnocení stanovených úkolů** – tento typ hodnocení se vztahuje ke konkrétním úkolům, jež byly pracovníkům stanoveny. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich splnění. Výraznou měrou přispívá k motivaci pracovníků a stanovení jejich finanční odměny;
- **hodnocení kompetencí** – prostřednictvím hodnocení kompetencí se sleduje úroveň kompetencí pracovníka, jedná se zejména o odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti atd. Tento způsob hodnocení má největší přínos pro vzdělávání pracovníků, jejich kariérní růst a osobní rozvoj. “

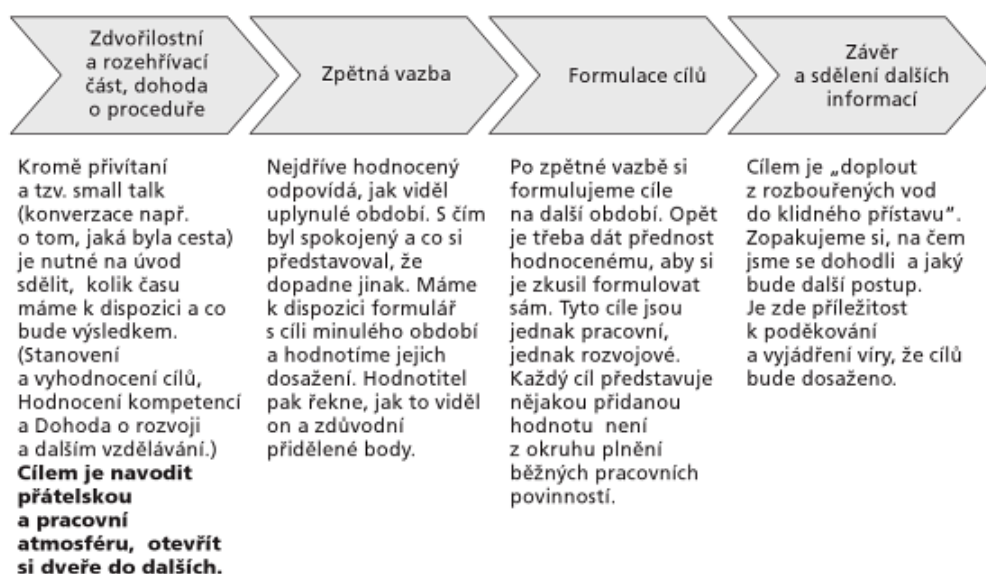
### 3.1.2 Způsoby hodnocení

Existuje několik způsobů hodnocení, přičemž jako základní lze označit nejpoužívanější metodu – **motivačně hodnotící pohovor**. Jeho výhodou je pokrytí všech oblastí určených k hodnocení a časová orientace, neboť se promítá do celé časové osy. Pohovor se skládá ze dvou částí: v první zaměstnanec provádí sebehodnocení, vrací se k tomu, co se stalo v minulosti a věnuje se také své vizi budoucnosti. Znění jednotlivých otázek či okruhů dostává pracovník ve čtrnáctidenním či měsíčním předstihu, aby se mohl dobře na dané otázky připravit. Většina těchto otázek souvisí s cíli, které byly nastaveny na začátku hodnotícího období a byly hodnoceným



schváleny. Ve druhé části je zaměstnanec hodnocen nadřizným, přičemž pozornost je zaměřena také na plnění a splnění zadávaných úkolů či požadavků. Struktura pohovoru může být odlišná, avšak musí vždy zahrnovat dvě zmíněné části – část sebehodnocení a část, v níž hodnotí hodnotitel, kterým je zpravidla nadřizný. Z časového hlediska lze hodnotící pohovor rozdělit do čtyř fází (viz obr. č. 2).

**Obrázek č. 2: Fáze hodnotícího pohovoru**



**Zdroj:** HRONÍK, 2006. s. 106.

Každý hodnotitel by měl pracovat se třemi podmínkami vztahu: měl by projevit zájem o práci hodnoceného, vyjádřit respekt a nabídnout řešení. Motivačně hodnotící pohovor trvá většinou třicet minut až hodinu, délka se však odvíjí od přípravy hodnotitele. Za velmi podstatnou věc považuje autorka nutnost vyvarovat se hodnotitelských chyb; k nim patří například náládovost, tvoření předčasných závěrů, „haló efekt“ nebo zaujatost (či dokonce podjatost) v podobě sympatií či antipatií. Tyto chyby vedou ke zkreslení procesu hodnocení a mohou mít za následek frustraci hodnocených osob. Zásadní chybou je rovněž vyhodnocení nesprávných informací nebo použití nesprávných měřítek. Chybám je nutné předcházet, což lze zajistit výběrem takového systému hodnocení, v němž je možnost vzniku hodnotitelských chyb ze samotné podstaty aplikovaného systému co nejmenší. Dále je nezbytné, aby samotní hodnotitelé absolvovali řádná školení a dokázali se i díky nim chybám vyhnout.

Účinnou ochranou je získání jednoznačných informací, schopnost rozlišit a oddělit subjektivní (vlastní domněnky) od objektivního, opravdu nezaujaté hodnocení procesu a především uvědomění si vlastní omylnosti, z čehož plynu nutnost a kritického přístupu k osobním závěrům. (Hroník, 2006; Koubek, 2004)

Způsobů, jakou může mít proces hodnocení podobu, je několik. Mezi nejpoužívanější řada autorů uvádí:

- **volný popis** – jedná se o slovní vyjádření k plnění nastavených úkolů nebo dovednostem pracovníka. Tato univerzální metoda dle Koubka (2001, s. 207) „vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.“ Problémem u tohoto typu hodnocení jsou odlišné úrovně vyjadřovacích schopností hodnotitelů;
- **hodnocení na základě kritických událostí** – hodnotitel v relativně častých intervalech zapisuje významné projevy chování hodnoceného pracovníka. Barták (2011, s. 79) uvádí: „Zachycují se případy vymykající se průměru v pozitivním smyslu (např. iniciativní návrh hodnoceného ke zlepšení pracovního prostředí), případně negativním (hodnocený se bez omluvy vzdalil na delší čas z pracoviště)“;
- **dotazník** – tato časově náročná metoda předkládá určité formulace týkající se pracovního chování. Jelikož formulací může být velké množství, vyhodnocení této metody provádí specialista;
- **srovnávací metody** - dochází ke srovnávání skutečnosti se stanovenými cíli či s pracovními normami. Využívá se buď srovnání kvantitativních dat, nebo dochází k porovnání jednotlivých zaměstnanců. Efektivita je závislá na tom, jak kvalitní je formulace kritérií a na zralosti a objektivitě hodnotitelů;
- **360stupňová zpětná vazba** - metoda hodnocení, při níž hodnocený zaměstnanec je hodnocen nejen svým přímým nadřízeným, ale i podřízenými, vyšším nadřízeným, kolegy, interními zákazníky, externími zákazníky a případně spolupracujícími organizacemi. Zpětnou vazbu mohou tito hodnotitelé poskytovat v různých variantách provedení, a také anonymně, případně otevřeně (neanonymně).

Organizace používají řadu dalších metod a způsobů hodnocení, které se zabývají posuzováním pracovních výsledků, produktů, požadovaného chování, jež má cílit k úspěšnému vykonávání práce, pracovní disciplíně či lepšímu vztahu ke spolupracovníkům.

Hodnocení je významnou složkou řízení pracovního výkonu, kdy výkon je chápán jako komplex výsledků jeho práce a jeho pracovního chování. Cílem je zhodnotit tento pracovní výkon, motivovat pracovníka, aktivně řešit problémy spojené s plněním cílů a v neposlední řadě nastavit odpovídající rozvoj schopností a dovedností prostřednictvím vzdělávání. Závěr hodnocení obsahuje nejenom závazky pracovníka, ale také závazky organizace (zajištění vzdělávání za účelem rozvoje pracovníka) a vedoucího pracovníka (motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka).

### **3.2 Další kritéria posuzování pracovní způsobilosti**

Odborná způsobilost je kritérium, které je posuzováno na základě ověřených odborných dovedností a znalostí. Jedná se tyto úrovně:

- ekonomické vzdělání;
- právní vědomí;
- specializace a připravenost v oboru;
- organizační zkušenosti;
- jazykové znalosti;
- intenzita a studijní zaměření.

Pokud personální audit odhalí nedostatečnou odbornou způsobilost, je nutné určit, zda je vhodné (účelné), aby pracovník i nadále zastával stávající pracovní pozici s tím, že jeho nedostatečnost bude možné vyřešit například dalším vzděláváním, anebo zda pracovník na této pozici skončí. Odborná způsobilost je posuzována na základě výstupů a certifikací a souvisí dle Bartáka (2011) s tvorbou a realizací komplexního programu manažerského odborného, jazykového a sociálního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání se orientuje podle Koubka (2003, s. 139) „na oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst.“ Dále Koubek uvádí (2003), že se jedná o:

- orientaci, kterou se nový pracovník adaptuje na své úkoly a pracovní prostředí;
- doškolování (prohlubování kvalifikace), kdy se pracovník zdokonaluje ve své profesní znalosti a přizpůsobuje měnícím se nárokům na pracovní činnost;
- přeškolení (rekvalifikace), kdy si pracovník osvojuje nové pracovní činnosti v novém povolání.

„Osobnostní způsobilosti zahrnují především morální a volní charakteristiky člověka.“ Tak popisuje Barták (2011, s. 53) další kritérium pracovních způsobilostí. Charakteristika této způsobilosti zahrnuje úroveň rozumových schopností, tvořivost, zvědavost, orientaci, schopnost rozhodování či delegování, kooperaci, vlastní iniciativu a odpovědnost. Projevuje se způsobem a úrovní vystupování, organizačními schopnostmi, sebereflexí a motivací. Charakteristika motivačního profilu vychází z životních aspirací a cílů, kdy je velmi důležitá kritičnost a věcnost při sebehodnocení. S dlouhodobými životními a pracovními cíli souvisí i orientace:

- na nové poznatky;
- na řídicí odpovědnost;
- na práci s lidmi;
- na veřejnou a společensky prospěšnou činnost.

### **3.3 Formování pracovních schopností pracovníka**

Formování pracovních schopností zaměstnanců je součástí obecnějšího formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje organizace jako zaměstnavatel. Tento proces formování se dělí tři základní oblasti:

1. Oblast všeobecného vzdělávání.
2. Oblast odborného vzdělávání.
3. Oblast rozvoje.

V první oblasti všeobecného vzdělávání se organizace neangažuje; tato oblast je do velké míry řízená a kontrolována státem. Člověk získává v této oblasti základní znalosti a všeobecné dovednosti, které mu umožní ve společnosti žít, fungovat. Odborné vzdělávání zajišťuje přípravu na povolání a formování profesních znalostí a dovedností. Pokud inventura pracovního místa vykáže nutnost prohlubování kvalifikace, doškolování či úplnou rekvalifikaci, hraje odborné vzdělávání důležitou roli. Doškolování, tedy prohlubování kvalifikace, lze pojmut jako pokračování odborného vzdělávání v oboru, v němž zaměstnanec pracuje. Výstupem inventury může být zadání nových požadavků na znalosti a dovednosti vztažené na současné pracovní místo s ohledem na změny v oblasti techniky a technologie nebo nové metody či objevy v oboru. Pokud dojde k požadavku na přeškolení, tedy rekvalifikaci, je zaměstnanec směřován k osvojení si nového povolání, které bude vyžadovat jiné schopnosti více či méně odlišné od dosavadních. Třetí oblast, oblast rozvoje, je orientována na získávání a prohlubování dovedností a znalostí jdoucích nad rámec těch, které jsou nutné k vykonávání současné pozice či současného zaměstnání. Rozvoj zaměstnance tak formuje především jeho potenciál, nikoli vlastní kvalifikaci, neboť jak uvádí Koubek (2004, s. 242): *„I rozvoj ve svých důsledcích vede k zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o jeho pracovní uplatnění, v organizaci i na vnějším trhu práce“*.

## 4 ROLE VZDĚLÁVÁNÍ

Pokud je prováděna inventura pracovního místa, jde, jak již bylo autorkou uvedeno, nejen o samotnou analýzu pracovního místa a pracovních úkolů, ale také lidí, kteří jsou s těmito místy jako zaměstnanci spojeni. Personální audit zajistí informace, z nichž vyplyne, zda je personální obsazení firmy dostatečné a její personální politika zdravá. Z dříve uvedeného vyplývá užitečnost formování pracovního profilu a také to, jak je důležité přizpůsobení pracovních schopností měnícím se požadavkům týkající se konkrétního pracovního místa. Aby byla zvýšena míra použitelnosti pracovníků, musí docházet k rozšiřování pracovních schopností, popřípadě je nutné přistoupit k rekvalifikaci. Tyto aktivity jsou nejdůležitější pro proces vzdělávání, který podporuje flexibilitu organizace a kladně přispívá k připravenosti lépe zvládnout budoucí změny, potenciální i již chystané. Dnes už nestačí vzdělávání realizované tradičním způsobem, jakým bylo doškolení či zácvik; stále častěji se v organizacích objevují požadavky na rozvojové vzdělávání, kde je požadováno formování a navýšení znalostí a dovedností. Barták (2003, s. 10) uvádí: *„Někdy se říká, že se lidé dělí na dvě skupiny: první znají svůj obor – a proto ho dělají, druzí ho moc neznají – a proto se ho učí.“*

V praktickém životě se dostáváme ke třem základním pravidlům, která se týkají zmíněného vzdělávání, a těmi jsou v jednoslovném vyjádření: *umět, chtít a moci*. Pojem „umět“ je spojen s možnostmi, kterými člověk disponuje a které představují celou jeho osobnost. Jedná se o psychické funkce, jako je například paměť, která je spojena s každým organismem, jenž je schopen se učit a měnit své chování na základě zkušenosti a přizpůsobování. Pro další etapu učení je velice důležitá paměť dlouhodobá, která umožňuje člověku uchovat informace tak dokonale, že je schopen kdykoli si naučené vybavit. Při přenesení do pracovního života je role dlouhodobé paměti důležitá jednak pro fakta, která jsou zásobníkem informací, definic a pravidel, ale také pro zaznamenání reálných osobních událostí. Vedle této paměti je v tomto procesu důležitá paměť procedurální. Ta zaznamenává jen určité úkony a produkuje dovednosti. Ukládání informací i procesů probíhá buď mechanicky, nebo logicky - a je na každém člověku, jak toto „paměťové úložiště“ využije ke své práci a k procesu vzdělávání. Důležitou roli v této oblasti hraje myšlení, neboť je to jeden ze způsobů,

jak informace, které jsme zaznamenali, dále zpracovat (aplikovat) a dosáhnout tak vytčeného cíle. Znamé rčení „myšlení bolí“ reflektuje, potažmo zobecňuje v jednoduché formulaci, soubor poznatků, které vycházejí z otázek: zda je člověk schopen u problému, který řeší, vydržet, zda si dostatečně osvojuje nástroje myšlení a zda zvládá to, co se musí naučit. V organizacích se v současné době využívá tzv. hra s nápady, což je například kolektivní brainstorming; jedním z jeho cílů je takřkajíc dostat z lidské mysli všechny nápady, i ty nepraktické nebo na první poslech nesmyslné. S pojmem „chtít“ je úzce spojena motivace, kdy na jedné straně je motiv, což je něco, co nás uvádí do pohybu, a na straně druhé jsou to naše kompetence v podobě inteligence či v práci a učení tak prospěšná kreativita. Základním motivem vzdělávání je zájem, nicméně zde je nutné uvést, že je myšlen zájem provádět určitou činnost, zde jmenovitě učení, nikoli to, čeho bude poté dosaženo. Říčan (2004, s. 190) píše: „*Společným rysem motivů je cíl přivodit si určité pocity, zejména příjemné, a vyhnout se nepříjemným.*“. Jedná se v zásadě o přístup jednotlivce ke vzdělávání; jedinec si musí umět vytvořit takovou hodnotovou orientaci, aby dospěl k harmonické motivaci, která odpovídá jeho osobním či profesním potřebám a také jeho zájmům. Pojem „moci“ souvisí s překonáváním překážek, které člověku brání ve vzdělávání. Čím je člověk dospělejší (starší), tím více je ovlivňován stereotypy, podléhá pocitu, „že všechno zná a všechno umí“, nedokáže rozklíčovat podstatu aktivit vedoucích ke vzdělávání a víc opouští přirozené instinkty, jež si osvojil v dětství, neboť se více podřizuje tomu, co se od něj očekává. Avšak nejrušivější element při vzdělávání vychází přímo z firemní kultury a pracovního prostředí. Může se projevat nedostatkem spolupráce, nedůvěrou mezi zaměstnanci, nadřazení mohou upřednostňovat pouze svůj vlastní rozvoj z obavy z rozvoje svých podřízených (mnohdy nejen potenciální nebezpečí budoucí rivality). Velkou roli zde hraje pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce každé organizace.

#### **4.1 Základní pojmy vzdělávání v organizaci**

Vzdělávání v organizacích je úzce spjato se vzděláváním dospělých – andragogikou. Jako u všech ostatních sociálních věd, také u andragogiky rozlišujeme disciplíny na základní a aplikované. Mezi aplikované disciplíny můžeme zařadit andragogiku zaměřenou na profesní, zájmové a občanské vzdělávání. A právě profesní vzdělávání je

úze spojeno se vzděláváním v podnikatelských subjektech. V rámci profesního vzdělávání se čím dál častěji setkáváme s pojmem personální andragogika. Podle Palána (In: Beneš, 2014, s. 55) je „*personální andragogika souborem teorií, strategií, zásad a pravidel zaměřených na orientaci, vedení, pomoc, péči a aktivní utváření (profesionalizaci) člověka v jeho pracovních rolích.*“ U profesního vzdělávání je důležité určit, jaké jsou vzdělávací zájmy a potřeby, tak aby byl zřetelně stanoven cíl vzdělávání a stanoveny cílové skupiny; musí být zřejmé, komu je vzdělávání určeno. Kritéria při určování cílových skupin mohou být různá, nicméně v rámci vzdělávání v organizacích se nejčastěji rozlišují:

- podle formy vzdělávání – vzdělávání probíhá formou kurzů, školení, workshopů nebo e-learningů;
- podle profesního zařazení – například vzdělávání pro manažery, techniky, poradce;
- podle motivace – kdy se pracovník vzdělává například z důvodu profesního růstu.

Velmi důležité pro firemní vzdělávání je jeho kvalita, která úzce souvisí s kvalitou andragoga, na něhož jsou obecně kladeny vysoké nároky a v poslední době se požadavky na něj dále rozšiřují. Neboť z andragoga se stává specialista na sociální a psychologické intervence, které svojí podstatou přesahují tradiční výuku i poradenství. Dle Beneše (2014, s. 115): „*Andragog se mění v kouče, trenéra, týmového, skupinového a individuálního supervizora, poradce pro praxi, podílí se na rozvoji organizace a managementu.*“ Jeho role se tak stává ve vzdělávacím procesu zcela zásadní, ne-li prioritní. Kvalifikace andragoga ve firemním vzdělávání se rozlišuje podle toho, o jakou hlavní pracovní náplň jde, zda spíše o manažerskou funkci s prioritou řídit, nebo zda jde převážně o výuku a školení. Co se týká kompetencí, je struktura stejná jako u ostatních povolání; jedná se o odborné kompetence vztahující se k obsahu a předmětu pracovních činností, jež zahrnují plánování, organizování a realizaci, analýzu potřeb, kvalitu managementu či samotné poradenství. Ke zvládnutí obsahu výuky potřebuje andragog metodické kompetence, které slouží k tomu, aby si osvojil formální aspekty výuky za pomoci logiky a informací, jimiž disponuje. Také vědomostní ukotvení v oblasti sociálních kompetencí andragogovi pomáhá: především při komunikaci a kooperaci



s osobností dospělého jedince. Za kompetence vztahující se k vlastní osobě je možné označit především sebereflexi, kritické hodnocení vlastního chování, empatii a veškeré úsilí zaměřené na pozitivní reflexi účastníků a jejich iniciaci. Všechny tyto předpoklady, kvalifikace a kompetence jsou spojené se schopností vlastního úsudku (princip zdravého rozumu), neboť je velmi důležité, aby se angažmá lektorů neredukovalo na vnější, rutinní detaily, kdy většina energie bývá věnována bez většího přínosu administrativě a formalitám, jakož i bezduchému a samoúčelnému zaměření na vnitřní předpisy organizace.

## **4.2 Obsah a zaměření vzdělávání**

Cílem vzdělávání v organizacích je co největší efektivita. Z tohoto důvodu je v organizačním a personálním rozvoji důležitá znalost různých organizačních teorií a přístupů vedoucích k rozvoji organizace. Ta musí nastavit možnosti a hranice učení (studia) v souladu s personálními informačními systémy a motivační strategií. Využívá vzdělávání nejen k plánování kariéry a rozvoje pracovníků, ale také k technologickým inovacím, rozvoji organizační struktury a vlastní firemní kultury. Právě z těchto důvodů přísluší prioritní postavení personálnímu oddělení, které má vliv na organizační strukturu podnikového vzdělávání. Vzdělávací aktivity slouží k odstraňování deficitů ve znalostech a dovednostech, které zaměstnanec využívá nebo potřebuje uplatnit při plnění pracovních úkolů vedoucích k dosahování cílů organizace. Tyto aktivity přímo souvisí s péčí o zaměstnance, která sice přímo není navázána na výkony a pracovní výsledky, ale jak uvádí Tureckiová (2008, s. 84): „*Součástí povinné (tzv. zákonné) péče o zaměstnance je pak i vytváření a udržování takových podmínek pro zaměstnance, které zajišťují jejich odborný rozvoj*“. Zásady v této oblasti tvoří základ sociální politiky každé organizace; ta vychází ze sociální politiky státu a je velmi důležitá pro dobré jméno a pověst organizace. Zaměření vzdělávání tak má co do činění s personálním a vzdělávacím marketingem, kde se rozlišují různé marketingové přístupy s ohledem na vztahy mezi personálním marketingem a marketingem produktů. Každá organizace disponuje vnitropodnikovým vzdělávacím marketingem, zajišťuje interní a externí kooperaci vzdělávací nabídky včetně komunikační strategie s veřejností.

Obsah vzdělávání má souvislost s managementem organizace, se vzdělávacím managementem a podnikovým hospodářstvím. Zahrnuje modely plánování, vedení a řízení, zabírá se managementem konfliktů, controllingem a účetnictvím, jakož i využitím a získáváním financí. Rozvoj prostředků určených k realizaci vzdělávacích úkolů je podmíněn specifikací studia, moderačními a prezentačními metodami, plánováním vzdělávacích programů, zjišťováním výsledků učení a také použitými médii ve vzdělávání.

Role vzdělávání při inventuře pracovního místa souvisí s několika faktory. Jak již bylo uvedeno výše, prostřednictvím finančního auditu je stanoven skutečný stav, včetně využívání odborné a profesní způsobilosti, a také úroveň motivace zaměstnance. Pokud organizace bude využívat efektivně metody a formy podnikového vzdělávání, přispěje k zajištění výkonnosti zaměstnanců, efektivitě činnosti i výstupů a především k tomu, co je pro ni naprosto zásadní - k lepší konkurenceschopnosti. Pokud výstupem inventury pracovního místa bude zrušení pracovního místa, protože náplň dané pozice bude nedostatečná a nahraditelná jiným již existujícím místem, hlavní role vzdělávání v tomto případě se přesune k možné rekvalifikaci zaměstnance, což může v konečném důsledku znamenat úplnou změnu pracovního místa. Všechny výstupy inventury pracovního místa souvisí s různými programy vzdělávání. Organizační program vzdělávání vychází z jasného formulování a srozumitelného vysvětlení vrcholového managementu týkajícího se vize organizace a jejích strategických cílů. Jeho zaměření je směřováno na změny v systémech a procesech řízení, dále na požadavky na zaměstnance, a to z hlediska jejich chování, jednání, dovedností, znalostí a pracovních návyků. Hlavní roli zde hraje komunikace, jak uvádí Tureckiová (2008, s. 88): „Komunikace ve firmě se tak sama stává prostředkem pro efektivní řízení a zvládání pracovních úkolů, a současně s tím nadále vzrůstá její sociální a rozvojový rozměr“. Komunikativnost je také jednou z klíčových kompetencí při řízení znalostí a vzdělávání. Pro integraci strategických personálních procesů v oblasti kompetencí je určen program plánování, jehož hlavním obsahem je plánování individuálního rozvoje, včetně plánů rozvoje talentů a nástupnictví. Čerpání pracovníků z těchto programů nastupuje v okamžiku, kdy závěr inventury pracovního místa ukáže nutnost výměny zaměstnance z důvodu nevyhovujících kompetencí. Z plánovacího programu vychází systémové programy, které jsou základním konceptem personálního řízení při správě,

organizování a rozvíjení lidského kapitálu. Každá změna, která má vliv na zaměstnance v souvislosti s jeho pracovním místem, musí být aplikována prostřednictvím uvážlivého konceptu, kdy bude mít pracovník šanci se například znovu cítit užitečný a bude v něm vyvolán pocit dostatečné péče o jeho osobu ze strany zaměstnavatele. Firemní kultura organizace vždy souvisí s vytvářením a posilováním hodnot, které jsou do určité míry společné většině zaměstnanců. S obsahem firemní kultury, celkovou orientací firmy, stylem řízení, způsoby řešení problémů a vyjednávání se zabývají vztahové programy vzdělávání, které jsou zaměřeny na všechny systémy podnikového řízení.

Průběžná analýza pracovních míst a úkolů je nezbytná, neboť vede k větší efektivitě práce, což mnohdy vyústí v to, že pracovník musí ve své pozici ovládat řadu profesí a různorodých činností. Nároky na zaměstnance se tím neustále zvyšují a vzdělávání se tak stává prostředníkem pro nárůst potřebných kompetencí. Vnímání důležitosti vzdělávání je ze strany zaměstnanců různorodé a odvíjí se od potřeby a důvodu učení. Některé kurzy jsou pracovníky hodnoceny jako nutný zatěžující faktor bez významné zpětné vazby, na druhou stranu ale dle Mužíka (In: Tureckiová, 2008, s. 116) lidé „současně uznávali, že je nutné, aby zaměstnanci neztráceli krok s vývojem techniky a technologií, s rozvojem marketingu a inovací různých typů osobních služeb“. Nutnost doplnit si vzdělání z důvodu udržení pracovní pozice je asi největší motivací ke vzdělávání a má největší účinnost. Vnímání potřeby vzdělávání z pohledu organizace je závislé na velikosti firmy. Malé a střední podniky tuto potřebu často podceňují a považují vzdělávání především za nákladné a mnohdy též za zbytečné. Společným důvodem pro všechny podniky ve věci podpory vzdělávání by měla být snaha, aby byl jejich podnik přizpůsobivý a pružný na trhu, aby zaměstnanci byli dostatečně připraveni na plnění nových úkolů a zároveň při dosahování cílů, aby byla zásadním způsobem zohledněna kvalita. Všechny aktivity v této oblasti vycházejí ze tří pilířů vzdělávání – povinné vzdělávání, profesní vzdělávání, strategické vzdělávání. Tyto pilíře ovlivňuje ekonomické a legislativní prostředí v České republice, kdy dle Vetešky (2011, s. 159) „konkrétní podoba firemního vzdělávání je pochopitelně ovlivňována nejenom vnitřní situací v organizaci (strategie a politiky organizace, včetně případné strategie a koncepce firemního vzdělávání, další organizační a pracovní podmínky), ale také vnějším prostředím organizace...“.

### 4.3 Metody vzdělávání

Koubek (2001, s. 250) uvádí ve své knize výběr nejčastěji používaných metod, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. *„Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – probíhá na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“).*
2. *Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už uvnitř v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“).*“

Mezi metody vzdělávání na pracovišti můžeme zahrnout všechny, které jsou organizovány, probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Souvisí s metodami, které se používají v praxi, většinou když pracovník potřebuje procvičit či nacvičit určitou pracovní dovednost. Tento způsob učení je nejvhodnější pro vzdělávání dělníků a provádí se prostřednictvím asistování, instruktáží, konzultací, mentorování nebo koučování, dále formou pracovních porad, pověření stanoveným pracovním úkolem nebo rotací práce. Nejnovější metodou tohoto vzdělávání je counselling, který probíhá formou konzultací a ovlivňování; zde je překonána jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, mezi nadřízeným a podřízeným. Ze strany vzdělávaného se očekává velká míra iniciativy a podávání návrhů a jeho angažmá v této metodě můžeme popsat jako souhrn samostudia a konzultací, které mohou mít formu individuální nebo skupinovou. Probíhá prezenčně, písemně i telefonicky.

Metody „on the job“, jež se konají na pracovišti, jsou účinným nástrojem (včetně ekonomického) řízení a rozvoje lidských zdrojů, patří mezi metody frekventované a smysluplně podporují profesní i osobní rozvoj, neboť mohou zaměstnance motivovat k neustálé práci na sobě samých. Pokud je zvolen správný způsob učení, vede toto vzdělávání ke zlepšení image a konkurenceschopnosti. Nevýhodou u některých metod učení je, že probíhá v hlučném a rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

Metoda vzdělávání mimo pracoviště, tedy „off the job“, se nejčastěji používá ke vzdělávání odborníků a vedoucích pracovníků. Mezi metody v tomto druhu vzdělávání se řadí:

- demonstrování, nebo-li předvedení dovedností a znalostí za použití počítačů nebo audiovizuální techniky;
- přednáška zaměřená na získání teoretických znalostí a zprostředkování faktických informací;
- přednáška spojená s diskusí – v jistém smyslu překonává klasickou přednášku, neboť se charakterizována větší interaktivitou a možností účastníků vyjádřit se (diskutovat) k danému tématu. Diskuse může mít řadu podob a díky ní lze dospět k mnoha řešením stanovené problematiky v duchu sloganu „více hlav více“;
- případové studie, workshopy a forma brainstormingu (bouře mozků) jsou dnes nejoblíbenější vzdělávací metody určené vedoucím pracovníkům. Zahrnují fáze: určení problému, analýza problému, diagnostika problému a řešení problému. U workshopů jsou řešeny problémy komplexně z hlediska sestavené skupiny a u brainstormingu je každý člen skupiny vyzván, aby přišel s vlastním řešením problému. Přednesená řešení vytvoří následně souhrn variant, poté dojde k výběru neoptimálnějšího řešení;
- simulace (scénky), kdy jsou například dva zaměstnanci pověřeni úkolem, aby předstírali určitou situaci, která se může v organizaci vyskytnout, a tuto situaci v rámci zadání řeší;
- assessment centre, development centre je diagnosticko-výcvikový program pro vzdělávání a výběr pracovníků, v jehož rámci jsou nastíněny problémy, které bude daný pracovník řešit každý den a je monitorováno, jak si pracovník se zadaným úkolem poradí, jak zvládne stres, větší kvantitu práce apod.;
- další vzdělávání formou her, jedná se například o hraní rolí, které jsou především určeny pro manažery, dále je to tzv. „outdoor training“, kdy úkolem manažerů je vyřešit daný problém v určeném časovém limitu;
- vzdělávání pomocí počítačů, schémat a grafů, což je forma v současné „computerizované“ době na značném vzestupu, pokud jde o její praktické

využívání, mimo jiné proto, že v jisté nadsázce řečeno stojí na osvědčeném principu „lépe jednou vidět než třikrát slyšet“.

Výsledkem obou těchto metod (*on the job* a *off the job*) je při správné aplikaci, oboustranném zájmu a dobré vůli zvýšení kvalifikace, motivace a loajality zaměstnanců, podpora kariéry a osobního růstu, rozvoj schopností a dovedností, formování kompetencí, zvýšení konkurenceschopnosti organizace a zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům a klientům.

## 5 VÝSLEDKY INVENTURY PRACOVNÍHO MÍSTA

V každém z procesů popsaných autorkou se výsledek inventury používá k nastavení takových kroků, které pomohou dosáhnout požadovaného stavu. U analýzy pracovního místa je výstup podkladem pro vytváření nových pracovních míst, ale také návodem na změny dosavadních pracovních míst, kdy redesign pracovního místa vzniká na základě nově vytvořeného popisu a nové specifikace. *„Redesign pracovních míst představuje změny obsahu a metod práce na jednotlivých místech.“* (Kocianová, 2010, s. 54)

Závěry personálního a manažerského auditu obsahují nepostradatelné informace pro proces inventury pracovního místa, které mohou vést k odstranění zjištěných bariér v řízení, bránících vyššímu výkonu (změny organizační struktury, rozhodovacích kompetencí či komunikačních procesů), k doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury firmy, lepšímu využití stávajícího personálního potenciálu, případně obsahují doporučení týkající se konkrétních personálních změn v organizaci. Prostřednictvím personálního auditu mohou vzniknout doporučení pro výběr a vyhledávání pracovníků, mohou být odhaleny nové charakterové (osobnostní) stránky, schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých zaměstnanců; audit přináší návrhy personálních změn a doporučuje žádoucí směry rozvoje (v oblasti vzdělávání, tréninku, rozšiřování kompetencí, získávání dalších pracovních zkušeností apod.). Takto účinnost auditu popisují ve své knize Stýblo, Urban, Vysokajová (2011, s. 318): *„Personální resp. manažerský audit je používán především jako nástroj hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých (klíčových) pozicích firmy, jako nástroj personálního a kariérového plánování a jako prostředek identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců, velmi často v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před manažerským týmem či jednotlivými manažery stojí.“*

Proces hodnocení v rámci inventury pracovního místa odhalí funkčnost podnikové personální politiky a účinnost personálního řízení, vliv na podnikovou kulturu a dopad na oblast odměňování. Výsledkem je také zjištění, zda stanovené cíle jsou pro zaměstnance srozumitelné a zda je jejich úsilí vedeno správným směrem. Při vyhodnocování dílčích cílů je zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je třeba ještě

dosáhnout s ohledem na definovanou úlohu jednotlivce; každý pracovník ví, co od něj organizace očekává. Takto tuto záležitost popisují autoři Arnold a kol. (2007, s. 219): „*Účelem tohoto procesu je určit, zda jsou výkony zaměstnance na očekávané úrovni, odhalit příčiny, jestliže tomu tak není, porovnat si názory a určit vhodné strategie pro zajištění vysoké úrovně budoucích výkonů.*“ Pro výsledek inventury je důležitá motivace zaměstnanců, spoluúčast pracovníků na stanovení cílů posiluje jejich tendenci přijmout cíle za své (na rozdíl od striktně „jednosměrného“ stanovení cílů ze strany nadřízeného). Auditem může dojít k odhalení, že organizace je řízená nesprávným způsobem, což vede k vysoké úrovni fluktuace a absentérství, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a neplnění strategických cílů. V procesu inventury je nastaven strategický plán, včetně personálního plánu, který jasně stanoví, jaké pracovníky bude organizace potřebovat. Jeho náplní bude rozpracování dílčích úkolů pro jednotlivé pracovníky, definování struktury organizace a nutných kompetencí. Na základě toho je pak možné připravit a stanovit plán vzdělávání a rozvoje pro každého pracovníka. Na tuto problematiku upozorňuje Beneš, když píše (2014, s. 253): „*V kompetenčních přístupech by se při plánování vzdělávacích programů nemělo vycházet z toho, co se má člověk naučit, ale z toho, co by měl po ukončení studia umět dělat, jaké problémy by měl umět řešit.*“

Při hodnocení účinnosti a funkčnosti vzdělávání v procesu inventury pracovního místa je zkoumáno, do jaké míry je vzdělávání uplatňováno v praxi, jaká je míra osvojení rozvíjejících se dovedností a znalostí a jaká je odezva, názory a postoje účastníků vzdělávání. Na samém začátku může audit odhalit nedostatečné používání těch druhů informací, které vedou ke správné volbě rozvoje a vzdělávání či k úplné absenci negativních reakcí na nutnost dalšího vzdělávání. Pokud organizace uskutečnila analýzu pracovních míst, finanční audit či proces řádného hodnocení, jehož závěry přinesly optimálně nastavené parametry potřebného rozvoje a vzdělávání, je bezprostředně nutné na tento výsledek reagovat. Koubek vidí vzdělávání jako velmi významné (2001, s. 261): „*Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz.*“ Pokud organizace podporuje své zaměstnance nabídkou jejich



vzdělávání a rozvoje, vytváří si tak nejen pověst dobrého zaměstnavatele, ale především - své zaměstnance motivuje. Mezi hlavní důvody související s účinností, nutností a smysluplností vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti patří vlivy způsobené změnami trhu a podnikatelského prostředí, zavádění nové techniky a moderních technologií, snižování nákladů, efektivnější využívání strojů a zařízení, zvyšující se kvalita výrobků a služeb a změna v nabízeném sortimentu vyráběných produktů a služeb.

Inventura pracovního místa na základě všech výše uvedených procesů spadajících do jejího rámce má důležitou roli při zavádění nových cílů a strategií. V současném vysoce konkurenčním prostředí se management snaží pomocí strategií a cílů realizovat své rozvojové záměry, které zpravidla nejsou a nemohou být bez vlivu na celou organizaci. Společnosti se v průběhu času neustále mění a rozvíjejí, s čímž bezprostředně souvisí také změny v systému organizační struktury. Námětů ke změnám v organizační struktuře organizace může audit stanovit několik, ať už jde o změny zásadní, nebo odstranění dosavadních nedostatků včetně vysoké nákladovosti, potřebu modernizace apod. Přitom jádrem změn, z nichž je nutné vyjít, jsou změny ve strategii firmy, kterým se musí nová organizační struktura vhodně přizpůsobit. Při volbě organizační struktury je brána v úvahu řada faktorů. Kromě již zmiňované strategie je to například velikost společnosti, charakteristika technologie či stabilita prostředí. Auditní šetření je také zaměřeno na prosperitu, a proto reaguje na potřebu zlepšení výkonu organizace. Správné formování a efektivní využívání lidských zdrojů pro zabezpečení úspěšného fungování organizace představuje důležitý prvek pro prosperitu firmy.

Výsledek inventury pracovního místa je zpravidla použit jako podnět k plánovaným změnám v organizaci. Z tohoto důvodu může být před plánovanou změnou strategie či organizační struktury právě tato inventura buď počátečním, anebo významným podnětem k těmto změnám. Výstupy z tohoto procesu mohou být použity pro řízení změn v organizaci, aplikovány v různých personálních procesech a mohou zasahovat do rozvoje zaměstnanců. Souvislost tohoto procesu s dalším vývojem v organizaci bude autorka zkoumat v následující praktické části.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 INVENTURA PRACOVNÍHO MÍSTA

Zaměstnavatelem autorky a zároveň také inspirací pro tuto práci z hlediska praxe je jedna z největších bankovních institucí v České republice. Již několik let patří na trhu mezi přední společnosti svého druhu nejen u nás, ale i v regionu střední a východní Evropy. Je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Všechny její služby jsou dobře dostupné díky husté síti poboček v celé republice, a také proto, že využívá moderních on-line služeb, jako je například internetové bankovníctví, které umožňuje klientům ovládnutí jejich bankovních aktivit z domova. Nejvíce si banka zakládá na produktech připravených na míru dle požadavků konkrétního klienta, zejména pak na individuálním osobním přístupu ze strany svých bankovních poradců. Několikrát obdržela prestižní ocenění „Banka roku“; oceněna byla pro svoji stabilitu, spolehlivost a inovativní přístup. Dlouhodobě investuje nemalé zdroje do rozvoje poradců působících na jednotlivých pobočkách a používá nejmodernější metody a přístupy ke zkvalitnění jejich práce. Výsledkem tohoto úsilí byl zisk nejvyššího ocenění v rámci nezávislého měření, které mělo formu mystery shoppingů, během nichž pracovníci monitorovací agentury uskutečnili celkem 500 návštěv poboček vybraných českých bank. Banka, o níž je v této práci řeč, dosáhla nejvyššího hodnocení ve všech sledovaných a měřených oblastech – zejména, pokud jde o záležitosti kolem uvítání klientů, zjišťování jejich potřeb a následné nabídky vhodných produktů a služeb; ve všech těchto oblastech byl zaznamenán výrazný nárůst před ostatními bankami působícími v tomto segmentu trhu v ČR.

Etika v této organizaci je zaměřena na několik oblastí. Jako základní hodnoty vyznává profesionalitu, týmového ducha a inovaci. Snaží se o transparentnost, poctivost a politickou neutralitu, dodržuje stanovené zákony, uznávané standardy a postupy ve spolupráci s regulačními orgány. Z výše uvedeného je patrné, že se primárně soustředí na vztah ke klientům; zaměřuje se především na kvalitu služeb, respektuje soukromí a důvěrnost dat klientů, řídí se principem obezřetného řízení rizik a uplatňuje zásadu „poznej svého klienta“. Od svých zaměstnanců vyžaduje čestnost, slušnost,

svědomitost a konání v dobré víře. Zaměstnanci musí věnovat náležitou pozornost všem podezřelým okolnostem, které by mohly poškodit jak samotnou banku, tak i třetí osoby. Nesmí zneužívat svého postavení ve vlastní prospěch či ve prospěch třetích osob a musí se vyvarovat činností, které by vedly ke střetu zájmů. Od zaměstnanců je vyžadováno takové chování na veřejnosti, ale i v soukromí, které nevede k poškození dobrého jména organizace. Základní filozofií je budovat se zaměstnanci dlouhodobé partnerství založené na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci. Nabízí zaměstnancům zajímavé pracovní uplatnění, možnost profesního a osobního rozvoje a vytváří příležitosti pro otevřené vyjádření jejich názorů a artikulování jejich potřeb. Cílem banky je poskytovat rovné příležitosti v oblasti kariéry, například se snaží nezapomínat na zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené, kterým poskytuje podmínky pro co nejnázší integraci během návratu do pracovního prostředí. Snaží se skloubit zájem banky se zájmem zaměstnanců, tedy sladit jejich pracovní a osobní život. Nabízí alternativní formy pracovních úvazků, v oblasti benefitů se soustředí především na dlouhodobé finanční zajištění zaměstnanců, jejich zdraví a sociální výpomoc při nenadálých životních situacích.

Autorka pracuje jako ředitelka jedné z velkých poboček v obchodní síti, proto v praktické části bude hledat odpovědi především ve své organizaci. Jejimi podřízenými jsou vedoucí týmů, bankovní poradci, úvěroví specialisté, pokladníci a administrativní pracovníci. Největší pozornost v oblasti výzkumu je zaměřena na bankovní poradce, neboť jsou součástí procesu inventury pracovního místa.

## **6.1 Účastníci procesu inventury**

Pro nástin řízení organizace a orientaci v objektech zainteresovaných do inventury pracovního místa je důležitá prezentace organizační struktury. Každá organizační struktura souvisí s metodami řízení v organizaci, což jsou obecná pravidla, která mají podobu rozhodnutí vedení firmy; nastavují přesné metody řízení lidí, pravidla a instrukce pro provádění hodnocení výkonu a koučinku. Jedná se v zásadě o soupis požadovaných dovedností a hledání správné kombinace hodnotících nástrojů pro nalezení účinné kombinace dovedností, osobností a chování. Manažerským přístupem se zde rozumí činnost, při níž nadřízený musí: vést/koučovat – povzbuzovat –

monitorovat – chválit/oceňovat. Veškeré organizační aktivity musí být koordinovány tak, aby vedly k dosažení předem stanovených cílů. Důležitým předpokladem efektivního řízení banky je její účelná organizační struktura. Jejím posláním je optimální rozdělení úkolů, pravomocí a odpovědností mezi jednotlivé pracovníky. Organizační struktura bank ukazuje, jak je jejich náplň práce rozdělena na jednotlivé úseky a oblasti činností, jaká je pravomoc a odpovědnost oddělení a jaký je tok informací v bance. Organizační struktura dává také informaci o počtu poboček a oddělení a o počtu pracovníků v nich působících. Každá banka má svou specifickou organizační strukturu, která se od ostatních bank často výrazně liší. Tato rozdílnost pramení jak z podmínek jejich vzniku a ekonomického prostředí, stylu práce vedení, přístupu k zákazníkům a riziku, tak z celého charakteru činností banky. Vnitřní organizační struktura je vytvářena organizačními jednotkami, přičemž, jak již naznačeno, jednotlivé banky se svojí organizační strukturou navzájem liší. V bance, kde prováděla autorka výzkum, vypadá organizační struktura distribuční sítě pro klienty takto:

- centrála - v Praze;
- divize;
- pobočka;
- funkční tým.

**Centrála** je ústřední řídicí a správní organizační jednotka banky. Těžiště její práce spočívá především v oblasti řídicí a metodické. V oblasti výkonné jde zejména o účast na kapitálových obchodech a zahraničním kapitálovém styku.

**Divizní pobočka** je chápána jako řídicí a koordinační centrum, jedná se o pobočku v rámci regionu. Universální výkonná jednotka pro obchodování s bankovními produkty a přímý styk s klienty banky. V čele je divizní ředitel, který řídí ředitele poboček „Level 2“ (L2); jedná se o liniové řízení.

**Pobočka** funguje jako univerzální výkonná jednotka, která přímo obchoduje s bankovními produkty a zajišťuje přímý styk s klienty. Pobočky jsou různých velikostí a dělí se dále na tzv. „Level 1“ (L1), což je pobočka řízená tou, která ji zřídila z úrovně „Level 2“. Univerzální či specifická výkonná organizační jednotka, která obchoduje

se všemi nebo jen vybranými bankovními produkty mimo sídlo hlavní pobočky, rovněž spadá pod tuto hlavní pobočku L2. Zjednodušeně se jedná o velkou pobočku, kde je zaměstnáno zhruba 30 zaměstnanců v pozicích:

- bankovní poradce pro standardní občany;
- bankovní poradce pro movité občany;
- bankovní poradce pro velmi movité občany;
- vedoucí týmu bankovních poradců pro občany;
- bankovní poradce pro standardní podnikatele - živnostníky;
- bankovní poradce pro movité a velmi movité podnikatele;
- vedoucí týmu bankovních poradců pro podnikatele;
- hypotéční a úvěrový specialisté;
- pokladníci.

Vedením této (velké) pobočky je pověřen náměstek ředitele L2, který přímo spolupracuje s ředitelem L2, jenž stojí v čele a liniově řídí pobočku „Level 2“ a 5 až 6 malých poboček „Level 1“, kde je obsazení velmi jednoduché:

- ředitel L1;
- bankovní poradce (1-3);
- pokladník.

**Funkční tým** byl zřízen jako funkční management, který doporučuje, podporuje, koordinuje, usměrňuje, ale neřídí a nerozhoduje. Hlavní náplní tohoto týmu je harmonizace a standardizace očekávání, sledování kvality práce, zadávání a kontrola aktivit napříč jednotlivými subsegmenty a populacemi. Podporuje zavádění nových nástrojů, produktů, změn, přičemž členové týmu jsou spoluzodpovědní za dosažení výsledků. Zastoupení v tomto týmu je:

- manažer investičního prodeje – úzce spolupracuje s bankovním poradcem pro velmi movité občany;
- manažer podnikatelského financování – navázán na bankovní poradce pro movité podnikatele;
- investiční specialista;
- specialista prodejních dovedností.

Účastníci inventury pracovního místa jsou z výše uvedených sektorů organizační struktury. Za centrálu je zřejmá angažovanost v rámci tohoto procesu v oddělení lidských zdrojů; jedná se o účast HR Konzultanta. Za divizi vystupuje divizní ředitel, za pobočky ředitel L2 a jeho náměstek, zástupci funkčního týmu a zaměstnanci, jejichž pozice jsou analyzovány a zkoumány. Poslední inventura v této organizaci (o níž je tato práce) byla zaznamenána v loňském roce (2015); zaměřena byla na bankovní poradce se zvláštním pozorností na poradce pro velmi movité občany a podnikatele. Z tohoto důvodu byli autorkou aktéři inventury požádáni o rozhovor.

## **6.2 Procesy inventury**

Z důvodu udržení kvality zaměstnanců, zejména těch, kteří se přímo účastní kontaktu s klienty, dochází v organizaci k personálním inventurám, ale také k organizačním změnám. Souvislost této inventury se změnami bude obsahem výzkumu. V organizaci je tento inventurní proces nazýván „Správní lidé na správných místech“ a jeho součástí je analýza pracovní způsobilosti, která je označována jako „Očekávání od pozice“, dále snímkování dne a rozbor vzdělávacích aktivit. Výše již autorka uvedla, že tohoto procesu se zpravidla účastní bankovní poradci, jejich nadřízení, ředitel obchodního místa, ředitel divize, funkční tým a oddělení lidských zdrojů. Hlavním cílem tohoto procesu je dosažení trvale udržitelného rozvoje v oblasti kvality práce a zaměstnanců, jejich vývoj, motivace a výkon a stanovení optimálního počtu pracovníků. Inventura probíhá pouze na základě interních zdrojů a má tři základní části:

1. Systém manažerského hodnocení klíčových pozic v retailu navázaný na dlouhodobá očekávání od těchto pozic.
2. Hodnocení klíčových pozic napříč divizemi v rámci tzv. „round tables“ - harmonizace očekávání, srovnatelnost očekávání.
3. Provazba na rozvoj zaměstnanců, plány nástupnictví, mobilitu, nábor a výkonový management.

Současně oddělení lidských zdrojů požádalo specialisty o snímkování dne bankovních poradců, které se zaměřuje na správné hospodaření s časem. Byl vybrán vzorek zaměstnanců, kteří zaznamenávali všechny činnosti, jež v průběhu pracovního

dne vykonávají, včetně zdánlivých maličkostí jako je otevření okna, přestávka na kávu nebo návštěva toalety. Snímek dne pak prozradil víc nejen o pracovním vytížení zaměstnance, ale i o časových ztrátách, kterým by se dalo předejít, například lepším uzpůsobením pracoviště nebo jednoznačnějším vymezením kompetencí. Účelem této kontrolní metody nebyla snaha je „šikanovat“, ale zjistit, zda je organizace práce dostatečně efektivní. Sledování a zapisování veškerých činností trvalo 15 pracovních dní.

### **6.3 Očekávání od pozice**

Pro účelnou analýzu pracovní způsobilosti používá organizace proces nazvaný „Očekávání od pozice“. Popisuje očekávané chování na jednotlivých pozicích a pomáhá jednotlivým členům týmu v cíleném rozvoji jejich klíčových dovedností a znalostí. Jde o jasnou definici chování na jednotlivých pozicích a jedná se o jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů inventury pracovního místa. Postup v rámci tohoto projektu je následující:

1. Zaměstnanci obdrží elektronický formulář k vyplnění; jeho prostřednictvím dochází k sebehodnocení, zaměstnanci odpovídají na konkrétní otázky systémem ANO - NE.
2. Zaměstnanec a nadřízený se podle struktury „Očekávání od pozice“ připraví na schůzku. Zaměří se ve své přípravě na popis konkrétních situací a chování a jejich projevů.
3. Zaměstnanec se společně setkává s přímým nadřízeným u rozhovoru na téma „Očekávání od pozice“. Cílem dialogu je společně identifikovat silné stránky, případně oblasti pro další rozvoj posuzovaného. Během schůzky ladí vzájemný pohled na úroveň jednotlivých oblastí v „Očekávání“ a jejich posun v uplynulém období. Tohoto sezení se účastní zpravidla člen funkčního týmu a na základě shrnutí informací a analýzy dat dochází k hodnocení, které probíhá formou škálování.

4. Nadřízený odesílá formulář. Zasláné formuláře se ukládají do zabezpečené složky a údaje jsou k dispozici pouze v agregované podobě, tj. ve verzi průměrné úrovně dovedností, případně znalostí týkajících se dané pozice. Agregované informace budou k dispozici oddělení lidských zdrojů a vedení divizí.

Elektronický formulář obsahuje několik oblastí, které jsou zaměřeny na dovednosti, zejména na přípravu schůzky s klientem, na identifikaci a analýzu potřeb klienta včetně jeho profilu, zjištění obchodního potenciálu, budování vztahu a důvěry s klientem, využívání nástrojů či řízení času a priorit. Škála konečného vyhodnocení je 1 až 4:

1. Začíná.
2. Pod očekáváním, vyžaduje zlepšení.
3. Splňuje očekávání.
4. Nad očekáváním.

Součástí je také zhodnocení dosažených znalostí, které se prokazují testy či certifikací, stínováním či kontrolou operačního manažera.

## **6.4 Analýza vzdělávání**

Organizace, ve které probíhal výzkum, má postaveno vzdělávání na třech základních pilířích:

1. Povinné vzdělávání - školení nařízené regulátorem nebo vyplývající z vnitřních předpisů. Cílem Povinných kurzů je zajistit, aby vybraní zaměstnanci (konkrétní cílové skupiny) splňovali požadavky k výkonu práce, které vycházejí z platné legislativy nebo nařízení regulátora trhu, případně z interní metodiky banky.
2. Profesní vzdělávání - tréninkové aktivity, které se váží k výkonu dané pozice. Profesní akademie tvoří systém rozvoje zaměstnanců a mohou se vztahovat ke konkrétnímu úseku nebo tématu. Jejich cílem je postupně a systematicky rozvíjet vědomosti a znalosti zaměstnance, člena cílové skupiny.



### 3. Strategické vzdělávání - vzdělávací a rozvojové aktivity v různých strategicky významných oblastech napříč celou organizací.

V rámci procesu inventury pracovního místa bylo zjišťováno, jaké vzdělávání zaměstnanci absolvovali, jaké byly výsledky vzdělávání a jak se promítly na jejich výkonu. Na základě analýzy pracovní způsobilosti byla prováděna provazba na jednotlivé druhy školení a vzdělávacích kurzů.

## 7 VÝZKUM – PŘÍPADOVÁ STUDIE

Výzkum je možno označit jako kvalitativní, neboť se jedná o intenzivní šetření zkoumané skutečnosti, jsou sledovány aspekty u nemnoha subjektů, výpovědi respondentů se dají považovat za jedinečné a snahou je porozumět danému problému. Předmětný výzkum je možné charakterizovat jako aplikovaný, autorka cílila k řešení praktických situací. Tím je myšlena implementace inventury pracovního místa v závislosti na organizačních změnách dané organizace a zakotvení kompetencí zjišťovaných analýzou pracovní způsobilosti, včetně dalšího vlivu na vzdělávání zaměstnanců. Zvoleným designem tohoto kvalitativního výzkumu je případová studie, kdy v zájmu kvality je žádoucí snaha o dodržení základních kritérií platnosti a spolehlivosti. K dosažení validity je velmi důležité splnit výzkumný cíl a získat co nejvěrnější obraz skutečnosti.

Sama autorka se účastnila výše uvedených inventurních procesů a na základě jejich průběhu a vyhodnocení stanovila otázky založené na obsahu a účelu výzkumného procesu. Jejich zaměření vyplývalo ze zájmu zjistit, jaké byly podněty vedoucí k inventurnímu procesu, jaká je souvislost inventury s organizačními změnami v bance, dále byl vyjádřen zájem o účelnost analýzy pracovní způsobilosti v kontextu potřebných kompetencí a potřeby vzdělávání. Výzkumné otázky stanovené na začátku výzkumu byly následující:

1. Z jakého důvodu je organizace vedena k provedení inventury pracovní místa – pozice bankovního poradce?
2. Jakým způsobem organizace analyzuje pracovní způsobilost zaměstnanců na pozici bankovního poradce?
3. Kde jsou zakotveny kompetence potřebné pro vykonávání pozice bankovního poradce?
4. Na základě jakého procesu řeší zaměstnavatel nedostatečné kompetence zaměstnanců?
5. Jaký proces je využíván k nastavení plánu vzdělávání bankovních poradců?

## 7.1 Technika sběru dat

Jednou z klíčových otázek přípravné fáze výzkumu je výběr zkoumaných objektů, které můžeme definovat jako cílový soubor. Jedná se o množinu objektů, na které můžeme výzkumná zjištění vztáhnout, neboť se jedná o výzkum reprezentativní. Způsob výběru oslovených osob lze charakterizovat jako účelový, založený na dobrovolnosti. Objekty byly vybrány s přihlédnutím ke kontextu výzkumného záměru, přičemž kladně odpověděly na oslovující e-mail ke zkoumané problematice. Na základě rozhovoru jsou interpretovány výpovědi respondentů – bankovních poradců. Odpovědi respondentů nejsou vnímány jako fakta, ale jako subjektivní výklad reality, kdy informace mohou být formovány mnoha vlivy.

V rámci tohoto empirického výzkumu autorka požádala o rozhovor HR Konzultanta a 6 bankovních poradců pracujících s movitými klienty, a to jak fyzickými osobami – občany, tak s podnikatelskými subjekty. Na bankovní poradce v těchto top (špičkových) segmentech je kladena největší odpovědnost, musí disponovat mimořádně vysokou odborností a jsou ukázkou toho nejlepšího, co banka může klientům nabídnout. Na tyto pozice jsou zpravidla dosazováni zaměstnanci s minimální praxí 5 let v bankovníctví a minimálně dvouletou praxí v dané bance, a to na základě výběrového řízení, kdy jsou posuzovány všechny stránky kandidáta. Rozhovor byl strukturovaný, otázky měly přesné znění a pořadí (viz Příloha 1).

Jako další podklad případové studie posloužil kompetenční profil (viz Příloha 2), který je součástí popisu pozice. K dispozici měla autorka hodnotící formuláře jednotlivých účastníků rozhovoru, jednak z výše popsaného procesu „Očekávání od pozice“, jednak ze samotného Hodnocení. Zde byly využity výsledky těchto procesů se zaměřením na kompetence, které byly uvedeny u jednotlivých kazuistik. Tyto formuláře doporučili autorce k nahlédnutí sami bankovní poradci, přičemž vše proběhlo za jejich souhlasu s požadavkem zachování anonymity.

Výchozím materiálem rozhovoru k analýze byly zvukové záznamy, které byly následně technikou transkripce přepsány do písemné podoby. Jelikož se jednalo o rozhovor strukturovaný a otázky byly pokládány všem respondentům ve stejném pořadí, byly ke každé otázce přiloženy odpovědi souhrnně od všech respondentů.

Při redukcí dat bylo dbáno na to, aby nedošlo ke ztrátě kontextu a zároveň byly sjednoceny dle úrovně obecnosti uvedených informací. U každého respondenta došlo na samém začátku k představení, byla uvedena pracovní pozice, pohlaví, věk, vzdělání, délka praxe na pozici. Poté bylo každému účastníkovi položeno 11 otázek (Příloha 1). Vybraní účastníci otázky předem neznali, autorka je pouze v informačním e-mailu seznámila s tématem a cílem práce.

## **7.2 Kazuistika účastníků**

*„Kazuistika nebo též případová studie patří mezi výzkumné metody a zabývá se popisem jednotlivých případů“.* (Hartl, Hartlová, 2004, s. 253) Nejčastěji je kazuistika používána v klinické psychologii a může se týkat jedince, skupiny lidí či instituce. Autorka ji použila jako způsob práce k seznámením s jednotlivými případy, kdy se snažila přehledně uspořádat všechna fakta, která byla o účastnících výzkumu známa, a následně po sběru dat z rozhovoru je analyzovala. Pomocí metody případových studií lze postihnout některé souvislosti, které nejsou na první pohled zjevné, a tím lze porozumět danému případu takřikajíc do hloubky. Krátká kazuistika je zaměřena na představení účastníka, průběh jeho praxe v zaměstnání, hlavní sociální a osobnostní kompetence, získané dovednosti a znalosti a představu o kariéře. Na základě provedené inventury pracovního místa je u každého účastníka zmapována současná situace. Informace byly získány osobní znalostí účastníků, na základě údajů z přístupné osobní karty zaměstnance a prostřednictvím dotazů adresovaných přímému nadřízenému zaměstnance. Bankovní poradci, kteří byli osloveni, pracují na různých pobočkách v Praze a každý má jiného přímého nadřízeného.

### **HR Konzultant senior**

Pavlna, věk 38 let, vysokoškolské vzdělání, 7 let na pozici.

Pavlna pracuje v bance 15 let, začínala na pozici bankovního poradce pro standardní klientelu na malé pobočce v distribuční síti v Praze. Před nástupem na personální oddělení vystudovala vysokou školu se zaměřením na personální management, který jí byl velmi blízký. Na základě výběrového řízení byla vybrána na pozici HR Konzultant junior, kde na samém začátku řešila spíše personální

administrativní procesy. Po dvou letech se stala HR Konsultantem senior a zástupcem vedoucího konzultantů personálního oddělení pro oblast Prahy.

Osobnostní a sociální kompetence: iniciativní, spolehlivá, důsledná, empatická, schopná kooperace, přirozeně komunikativní.

Dosažené odbornostní znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, investičních makléřů, zkouška znalostní z práva a občanského zákoníku.

Současná situace: Pavlína nyní sama řídí nábor nových zaměstnanců, vede výběrové pohovory, řeší záležitosti pracovníků banky, které jsou na mateřské dovolené, řídí odchody zaměstnanců, doporučuje vzdělávání a podílí se na procesu hodnocení a inventury pracovního místa v pozici konzultanta pro liniové manažery.

### **Bankovní poradce 1**

Jana, bankovní poradce pro movité podnikatele, věk 34 let, vzdělání úplné střední s maturitou, 5 let na pozici

Jana pracuje na pozici bankovního poradce pro movitou klientelu v podnikatelském segmentu 5 let, dříve pracovala na stejné pozici v jiném peněžním ústavu. Byla vybrána na základě výběrového řízení. Absolvovala základní vstupní školení a vzdělávání potřebné pro tuto pozici. Pracuje s portfoliem cca 300 klientů, kde náplní její práce je poskytování poradenských služeb v oblasti financování, investování a pojištění. Každý rok má stanoven jasný obchodní plán na výše uvedené oblasti, a to jak v kusech (počtech), tak objemech. Kromě obchodního plánu řeší clientský servis, reklamace a administrativu spojenou s obsluhou těchto klientů.

Osobnostní a sociální kompetence: iniciativa, spolehlivost, důslednost, přirozená komunikace.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik.

Současná situace: Jana disponuje běžnými kompetencemi k vykonávání své pozice, nyní se nově připravuje na certifikaci pro podnikatelské úvěrování, jehož součástí je znalost daňové a účetní evidence podnikatelů. Kompetence ke zlepšení v rozvojových cílech má v hodnocení uvedeny následující: zaměření na klienta, schopnost reagovat na potřeby klienta, prodejní dovednosti („tah na branku“).

## **Bankovní poradce 2**

Martin, vedoucí týmu bankovních poradců pro podnikatele, věk 28, vzdělání vysokoškolské, 2 roky na pozici.

Martin vede tým čtyř bankovních poradců pro movité podnikatele, před nástupem do této pozice pracoval jako bankovní poradce, kde spravoval portfolio ve velikosti cca 350 klientů. Tuto pozici zastával 5 let. Nyní jeho portfolio čítá pouze 60 klientů, neboť kromě klasické obsluhy klientů zodpovídá za výsledky celého svěřeného týmu. Členy svého týmu řídí, provádí pravidelná hodnocení, kontroluje výsledky, stínuje jejich schůzky a s v rámci konzultací s nadřízeným určuje jejich další rozvoj.

Osobnostní a sociální kompetence: flexibilita, spolehlivost, přirozená komunikace, týmová spolupráce, schopnost realizace změn, rozvoj klientské základny.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik, certifikace z podnikatelského úvěrování.

Současná situace: Martin na základě inventury pracovního místa absolvoval úspěšně certifikaci podnikatelského úvěrování a nyní se připravuje v rámci nové organizační struktury na segmentového náměstka pro podnikatele, kdy dle nového procesu řízení bude odpovídat za kvalitu práce a výsledky bankovních poradců ze tří poboček. Oblasti ke zlepšení má stanoveny na základě nové manažerské pozice: schopnost rozhodovat, vedení a rozvoj lidí, schopnost poskytování reálné zpětné vazby, větší samostatnost.

## **Bankovní poradce 3**

Michal, bankovní poradce pro movité podnikatele, věk 35, vzdělání vysokoškolské, 6 měsíců na pozici.

Michal pracuje krátce na této pozici, do pozice posunut na základě interního výběrového řízení, předtím 5 let pracoval jako bankovní poradce pro standardní podnikatele (živnostníky). Na základě nadstandardních prodejních výsledků zvláště v oblasti financování a investování byl zařazen do programu nástupnictví, kde byl připravován na pozici bankovního poradce pro movitou podnikatelskou klientelu. Při výběrovém řízení prokázal dostatečnou připravenost a kompetence pro tuto pozici. Nyní obsluhuje portfolio o velikosti cca 300 klientů.

Osobnostní a sociální kompetence: iniciativa, improvizace, samostatnost, komunikativnost, konstruktivnost řešení problémů.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik.

Současná situace: Michal disponuje běžnými kompetencemi k vykonávání své pozice, nyní se nově připravuje na certifikaci pro podnikatelské úvěrování, kde je součástí znalost daňové a účetní evidence podnikatelů. Na základě analýzy pracovní způsobilosti bylo navíc Michalovi stanoveno vzdělávání v oblasti analýzy informací o klientovi. Toto vzdělávání vede úvěrový specialista, završeno bude ústní zkouškou a stínováním jeho pracovní aktivity. Kompetence uvedené ke zlepšení: rozvoj klientské základny, kvalitní práce s informacemi o klientovi, důslednost.

#### **Bankovní poradce 4**

Alena, bankovní poradce pro movité podnikatele, věk 46 let, vzdělání středoškolské, 7 let na pozici.

Alena je v bance zaměstnána již 25 let, před sedmi lety působila jako vedoucí týmu bankovních poradců pro standardní podnikatele. Tato pozice jí nevyhovovala, více než manažerské dovednosti upřednostňovala specializaci na poradenství klientům, hlavně v oblasti úvěrování, a to nejen klasickými úvěry, ale také dokumentárními akreditivami, bankovními zárukami a leasingy. Výběrovým řízením se vrátila do pozice bankovního poradce, ale tentokrát pro velmi movité podnikatele. Nyní má největší portfolio ze všech bankovních poradců tohoto segmentu – cca 500 klientů.

Osobnostní a sociální kompetence: flexibilita, iniciativa, improvizace, spolehlivost, samostatnost, přirozená komunikace, konstruktivní řešení problémů, kreativita.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik, certifikace podnikatelského úvěrování.

Současná situace: Alena je klíčovým bankovním poradcem směřující k obsluze korporátních klientů. Svými znalostmi a prodejními dovednostmi převyšuje ostatní kolegy, je zvána ke složitým jednáním a operacím s důležitými klienty. Oblast

ke zlepšení byla u Aleny uvedena pouze jedna: schopnost poskytování reálné zpětné vazby.

### **Bankovní poradce 5**

Lenka, bankovní poradce pro movité občany, věk 44 let, vzdělání středoškolské, 7 let na pozici.

Lenka pracuje v bance již 12 let, před nástupem na pozici poradce pro velmi movitou klientelu – občany pracovala jako bankovní poradce pro standardní občany, kde vykazovala velmi slušné výsledky a byla na tuto pozici umístěna na základě interního výběrového pohovoru. Její hlavní náplní je práce se svěřeným portfoliem, kde obsluhuje cca 250 klientů. Prioritou v tomto segmentu je investování, tj. práce s depozity klientů ať už formou akcií, podílových fondů, neveřejných nabídek, tak i klasickým poradenstvím v oblasti spořicíh produktů. V úvěrování se specializuje na hypotéční úvěry a kreditní produkty.

Osobnostní a sociální kompetence: iniciativa, spolehlivost, důslednost, samostatnost, kooperace, sociální inteligence.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik, certifikace investičních dovedností.

Současná situace: Lenka disponuje nadstandardními odbornostními kompetencemi, mezi prvními složila úspěšně certifikaci investičních dovedností, která je náhradou makléřských zkoušek, jedná se o klíčového pracovníka, směřuje na privátní bankovníctví. V kompetencích ke zlepšení bylo uvedeno: konstruktivní řešení problémů.

### **Bankovní poradce 6**

Věra, bankovní poradce pro movité občany, věk 52 let, vzdělání vysokoškolské, 8 let na pozici.

Věra pracuje v bance již 20 let, na pozici pro velmi movité občany nastoupila na základě interního pohovoru a výborných obchodních výsledků na pozici bankovního poradce pro movitou klientelu. Nyní má ve správě přibližně 280 klientů s největšími depozity v tomto segmentu z celé Prahy. Věra se specializuje hlavně na investice



na finančním trhu a v oblasti úvěrování se zabývá i investicemi do nemovitostí. Do jejího portfolia klientů jsou směřováni hlavně jednatelé korporátních firem a velmi movití klienti investující hlavně do akcií a dalších investičních nástrojů. Spolupracuje i se zástupci třetích stran směřujících do banky úvěrové produkty, zejména hypoteční úvěry.

Osobnostní a sociální kompetence: flexibilita, iniciativa, odpovědnost, důslednost, profesionální komunikace, empatie, konstruktivní řešení problémů.

Dosažené odborné znalosti: zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů, zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech, zkouška z prodejních dovedností, zkouška z řízení úvěrových rizik, certifikace investičních dovedností.

Současná situace: Věra také disponuje nadstandardními odbornými znalostmi, společně s Lenkou mezi prvními složila úspěšně certifikaci investičních dovedností. Je klíčovým člověkem v tomto segmentu a často je mentorem pro nové kolegy. Oblast ke zlepšení se vázala k omezení předjímání a předávání negativní zpětné vazby klientům.

### 7.3 Výsledky výzkumu - rozhovory

V této části práce autorka předkládá výzkumná zjištění ve formě odpovědí uspořádaných podle dílčích výzkumných otázek, které byly součástí rozhovoru. Vždy uvádí plnou odpověď HR Konzultanta (seniora) a shrnuje odpovědi zúčastněných bankovních poradců. Vyzdvíženy byly pouze důležité segmenty z odpovědí účastníků.

Otázka:

- 1. Jak často je prováděna v organizaci inventura pracovního místa bankovního poradce, která je v organizaci nazývána „Správní lidé na správných místech“?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Tento proces probíhá nepravidelně, vždy na základě rozhodnutí strategického managementu banky, většinou se jedná o předzvěst změny organizační struktury, která*

*přináší změnu v řízení a v procesech. Poslední inventura nazvaná „Správní lidé na správných místech se konala v průběhu roku 2015.“*

Bankovní poradci:

Zde se bankovní poradci shodli, že proces probíhá nepravdělně a uváděli poslední, který probíhal v roce 2015.

Otázka:

**2. Jakým způsobem probíhá a jak se Vaší osoby přímo dotýká?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Jedná se o zvážení cílového stavu, jakési stanovení minima a maxima na dané pozici. Na začátku každý manažer dostal z mé strany za úkol popsat a definovat znalosti a dovednosti na určité pozici, detailní náplň práce, stanovení počtu klientů k obsluze, nutné procesy a činnosti na této pozici. Současně probíhala analýza pracovní způsobilosti a také tzv. snímkování dne. Byl nastaven interní benchmark, což představuje očekávání od té konkrétní pozice. Zde dochází k zapojení liniového manažera, funkčního týmu a specialisty prodejních dovedností, z důvodu zachování interní spravedlnosti na nahlížení potřebných kompetencí. Tento tým vypracoval posouzení každého jednotlivého zaměstnance, vůči nastaveným parametrům., který byl podkladem pro jednání „u kulatého stolu“ za účasti výše jmenovaných, strategického manažera a HR manažera. Tento „round tables“ sloužil jako diskusní fórum, kdy se jednalo nad každým jednotlivcem. Výstupem bylo zařazení do třech základních skupin:*

- 1. Splňuje očekávání.*
- 2. Splňuje s výhradami – zde nastaveny konkrétní kroky a časová osa k dosažení očekávání (benchmarku).*
- 3. Nesplňuje očekávání – řeší se změna pozice či odchod zaměstnance.*

*Moje role byla na začátku tento proces koordinovat a na konci pracovat s výsledky jednotlivých zaměstnanců, např. hledání dalšího uplatnění zaměstnance.“*

Bankovní poradci:

Zde nejčastěji uváděli formu pohovorů, hodnocení, analýzu pracovních schopností, dva z nich byli vybráni jako vzorek pro snímkování pracovního dne. Jana tento proces vnímá jako: *„formu společného hodnocení, kdy v průběhu několika sezení byly*

*rozebrány všechny body dopodrobna, se zaměřením na slabá místa, nebo co je zapotřebí zlepšit, byly zároveň stanoveny cíle na další období. Nadřízený během sezení se mě snažil motivovat k vyšším výkonům a pomoci k tomu, aby bylo dosaženo oboustranné spokojenosti a naplnění pozice.“*

Otázka:

**3. Zaregistrovali jste zásadní změnu pro ukončení tohoto procesu, která by měla vliv na vaši práci?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Podnětem inventury byla připravovaná organizační změna. Na základě inventury se zjišťovalo správné nastavení činností a procesů, za které je člověk zodpovědný, dále se zjišťovala jejich efektivita a celková potřeba. Po ukončení inventury pracovních míst bylo jasně definováno, kolik lidí máme, v jaké kvalitě a kolik jich potřebujeme. Vše bylo prováděno na základě plánované změny organizační struktury, která zefektivní segmentové řízení.“*

Bankovní poradci:

Účastníci odpovídali shodně, zaregistrovali organizační změnu v podobě nové organizační struktury a nejlépe vyjádřila stav na samém počátku změny Alena slovy: *„Aktuálně vnímám chaos – lidé jsou na původních místech, ale pracují pro nové týmy a pobočky.“* Důvod této změny vnímají pozitivně, Michal uvedl: *„Rozšíření vedení bankovních poradců nejen obchodně a personálně řídicím managementem, ale i kvalitativní řízení ze strany funkčního týmu, společně vytvořilo pozitivní tlak na poradce pro zlepšení a vytváření rovnováhy v obou oblastech kvality a kvantity. Společně s kvalitou práce a znalostí, tento vliv řízení byl zakomponován v nové organizační struktuře, kde se jedná hlavně o segmentové řízení.“*

Otázka:

**4. Prostřednictvím jakého procesu probíhá analýza pracovní způsobilosti, zejména kompetencí bankovních poradců?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Analýza pracovní způsobilosti probíhá procesem nazvaným „Očekávání od pozice“. Každý zaměstnanec vyplní elektronický formulář, kde sám sebe zhodnotí na základě dané hodnotící škály, která je dopředu definovaná a pro všechny stejná.“*

Bankovní poradci:

Zde byli zaměstnanci velmi hovorní a podali nejvíce informací. Bylo zřetelné, že je tento proces zaujal a mají ho ještě v živé paměti. Proces nejlépe popsal Martin: *„Každý poradce vyplnil elektronický formulář, jehož silným hodnotícím prvkem bylo sebehodnocení. Analýza pracovní způsobilosti poté s nadřízeným probíhala společným sezením a hodnocením na bázi například účasti (tzv. náslechu) na schůzkách s klientem. Ohodnocení jednotlivých kompetencí a vykonávaných aktivit bylo na škále od 1 do 4, kdy 1 bylo hodnocení pod očekáváním – podprůměrné, ale mohlo být zároveň výchozí např. pro nováčky, a 4 byla excelentní nadprůměrná úroveň.“* U některých sezení nebyl přítomen pouze nadřízený, ale i člen funkčního týmu. Lenka uvedla: *Očekávání od pozice byla forma hodnocení, které probíhalo společně s přímým nadřízeným a zástupcem funkčního týmu, velice pečlivě byly analyzovány jednotlivé oblasti, zdůrazněny kladné stránky a navrženy oblasti pro zlepšení. Měli jsme možnost se vyjádřit a o svých názorech konstruktivně diskutovat.“*

Otázka:

**5. Kdo se na tomto procesu podílí a v jaké oblasti jsou kompetence analyzovány?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Hodnotí se zde odbornost, práce se systémy, prodejní dovednosti, softvérové schopnosti – například analýza klienta, práce s informacemi o klientovi, umění naslouchat, řešení stížností... Po sebehodnocení následuje schůzka s přímým*

*nadřazeným, kde jsou probírány jednotlivé oblasti, probíhá diskuze, kdy obě strany by měly dospět ke konsenzu (shodě). Rozhodné hodnocení má vždy manažer. Výstup je podkladem pro výše zmíněný Round tables.“*

#### Bankovní poradci:

Jak jsme uvedli již u předcházející otázky, účastníky procesu „Očekávání od pozice“ byli bankovní poradci, jejich přímý nadřazený a v některém případě i člen funkčního týmu, zejména investiční specialista, který pomáhá bankovnímu poradci pro velmi movitou klientelu – občany. Na druhou část otázky, jaké kompetence jsou analyzovány, se často různé pojmy opakovaly. Nejlépe hodnocené kompetence popsala Věra: *„Dovednosti v oblasti obchodního vyjednávání, plnění, pochopení a osvojení pracovních procesů, znalost produktů a její implementace do praxe, profesionalita a vyjednávání, plnění zadaných úkolů.“* Pro detailní pochopení bylo velmi dobré vyjádření Martina: *„Byly hodnoceny takové kompetence, jako je například: vedení a rozvoj lidí, týmová spolupráce, zaměření na klienta, strategické myšlení apod. Některé kompetence nejsou podle mě z hlediska hodnocení nadřazeným zcela jednoznačně relevantně zhodnotitelné. O výsledky tohoto procesu měl zájem management dané pobočky i divize.“*

Otázka:

#### **6. Co je výstupem tohoto procesu?**

Odpověď:

#### HR Konzultant:

*„Výstupem je elektronický formulář, který vypovídá o zvládnání již jmenovaných kompetencí. Např. odborné znalosti jsou testovány, výsledkem je certifikace, která má různé úrovně.“*

#### Bankovní poradci:

Zaměstnanci vnímají výstup většinou jako shrnutí a zhodnocení aktuální situace, nejlépe nastínil výsledek procesu Michal: *„Výstupem jsou ohodnocené jednotlivé kompetence a matice zachycující průměrnou hodnotu a jejich průnik. Jedná se o finální dokument, který je zasílán na personální oddělení a bude následně konzultován, a podle něhož bude dále řešen rozvoj daného pracovníka.“*

Otázka:

**7. Jakým způsobem je řešena nedostatečná či zcela chybějící kompetence?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Školením, on the job v praxi, podporou specialisty prodejních dovedností, stínováním manažerem, vždy na základě toho, čeho se daná kompetence týká. Pokud se některá kompetence ukáže pro zaměstnance limitní (není schopen jí nikdy dosáhnout, řeší se změna pozice.“*

Bankovní poradci:

I zde se odpovědi jednotlivých poradců shodovaly a opakovaly, například Jana odpověděla: *„Navržená řešení jsou jak ze strany bankovního poradce, tak i nadřízeného. Společným odsouhlasením postupu, jak docílit naplnění pozice. Například školení či koučink s termínem pro začátek a konec daných řešení.“* Pro upřesnění autorka vybrala ještě odpověď Martina: *„V případě nedostatečných oblastí je řešeno intenzivním tréninkem, školením, stínováním ať už ze strany nadřízeného, nebo ze strany kompetentních specialistů a nastavením plánu osobního rozvoje.“*

Otázka:

**8. Je nastaveno dosažení těchto kompetencí v cílech ročního hodnocení?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Ano, vždy na začátku procesu hodnocení jsou stanoveny cíle v návaznosti na pozici, kdy v první části jsou řešeny prodejní výsledky, klíčové ukazatele pro naplnění obchodních cílů, ve druhé části jsou cíle osobního rozvoje, které by měly zahrnovat kompetence k rozvoji, stanovené i z Očekávání od pozice. Nastavení cíle osobního rozvoje by mělo být vždy vyhodnotitelné a měřitelné, např. v odborných znalostech je cílem certifikace určité úrovně.“*

Bankovní poradci:

U této otázky byla jednoznačná odpověď „Ano“, navíc Lenka uvedla: *„Každá oblast má stanovené cíle a kroky k jejímu splnění.“*

Otázka

**9. Je pro dosažení kompetencí nastaven zaměstnanci plán vzdělávání?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Každý zaměstnanec má povinné vzdělávání jako je např. řízení rizik, informační bezpečnost, etické kodexy a další vzdělávání, které se přímo vztahuje k dané pozici, zde je zaměstnanec přihlašován na základě výstupu hodnocení a požadavků manažera.“*

Bankovní poradci:

U této otázky opět shodně bankovní poradci souhlasili, že pro dosažení kompetence jim je nastaven plán vzdělávání. Věra doslova uvedla: *„Ano, konkrétní zkušenost mám s nastavením plnění certifikací.“*

Otázka:

**10. Jakým způsobem je ověřeno získání dané kompetence?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Odborné znalosti jsou ověřovány certifikací, prodejní dovednosti – kontrolními nákupy, dochází k ověřování spokojenosti klientů, stínování a kontrole manažerem, který má k dispozici prodejní reporty, může přesně v časové ose sledovat plnění obchodních cílů. Možností k ověření je mnoho a vždy záleží na určité kompetenci.“*

Bankovní poradci:

Nejvíce se opakovala odpověď typu „test“ a „certifikace“, Alena detailněji odpověděla: *„Posuzují se produktové výsledky, například prodej produktů dříve neposkytovaných, pomocí náslechlů na schůzkách, průběžně na hodnoceních – ověřování, občasnými testy (většinou písemná forma), certifikací.“*

Otázka:

**11. Probíhá ověření, zda má tato nově získaná kompetence vliv na váš výkon?  
Pokud ano, jakým způsobem?**

Odpověď:

HR Konzultant:

*„Toto nejsem schopna posoudit, je to spíše otázka pro liniového manažera a funkční tým, já vidím výsledek pouze při finálním výstupu z ročního hodnocení, kde se odráží jak prodejní výsledky, tak splnění cílů osobního rozvoje.“*

Bankovní poradci:

Zde se lišily odpovědi dle obsluhovaného segmentu. Poradci pro movitou klientelu občany odpovídali, že tento vliv nejvíce ověřovali zástupci funkčního týmu při schůzce s klientem na jednání o investicích, například Věra uvedla: *„Ano, vnímám ověření kompetencí zejména v investiční oblasti, konkrétně v rámci nabídky neveřejného investování, kdy byla sledována schůzka a nabídka ze strany investičního specialisty.“* Lenka ještě uvedla sledování následného obchodního potenciálu. U poradců zaměřených na podnikatelskou klientelu uvádí, že ověřování probíhá průběžně dle druhu a potřeb klienta na jednání, kdy je dosaženo prodeje. Taková schůzka je buď stínována nadřízeným, nebo zpětným posouzením poskytnutého produktu a řešení. Jana to pojmenovala takto: *„Nově získaná kompetence má rozhodující vliv na výkon ve smyslu kvalitně odvedené práce, lepších výsledků prodeje, vyšší spokojenosti bankovních poradců a tím pádem i nadřízených a klientů.“* Všichni shodně zmiňují jako způsob ověření jednak průběžná hodnocení, a také výstup ročního hodnocení.

## **7.4 Diskuze a stanovení hypotéz**

Organizace v současné chvíli prochází organizační změnou, která je postavena prioritně na změně organizační struktury. Vznikly nové pozice segmentových náměstků, jejichž hlavní náplní bude řídit bankovní poradce na základě segmentu, který obsluhuje. Pro změnu organizační struktury banka plně využila výsledků inventury pracovního místa, zjistila reálný přehled o personální situaci, užitečnosti svých zaměstnanců, možném využití jejich potenciálu a získala jasné shrnutí týkající se jejich kompetencí, aktuální potřebnosti v záležitosti obsazení pozic, posoudila účinnost a efektivitu procesů



a byla tak připravena k nastartování procesu organizační změny. Na základě zjištění, že podnětem k inventuře pro banku byla plánovaná změna organizační struktury, neboť organizace považovala tento proces za účelný a praktický, autorka potvrdila hypotézu:

**1. Změna organizační struktury je zpravidla podnětem k provedení inventury pracovního místa.**

Nejdůležitější částí celého procesu inventury byla analýza pracovní způsobilosti, organizace si velmi dobře uvědomovala, jak cenným aktivem jsou její zaměstnanci, které ovšem musí někdo efektivně využívat a řídit. Efektivní využívání se především soustředilo na dosažení potřebných kompetencí a kvalifikací, které byly zaneseny u každého zaměstnance do procesu hodnocení. Hodnocení nelze vnímat v dnešní době jako pouhé posuzování kvantitativního výsledku práce, ale musí zahrnovat širší prvky pracovního chování, určitou iniciativu při rozvoji znalostí a schopností. Všichni účastníci výzkumu potvrdili, že výstupem pracovní způsobilosti byly zaneseny co cílů hodnocení zjištěné kompetence, které byly měřitelné a ohodnotitelné. Především na výsledcích výzkumu autorka mohla verifikovat další hypotézu:

**2. Na základě analýzy pracovní způsobilosti zaměstnance vstupují kompetence do procesu hodnocení.**

Banka na základě výstupů posledního ročního hodnocení identifikovala strategické oblasti vzdělávání, které uveřejnila na svém vnitřním intranetu. Jedná se o oblast rozvoje klientského přístupu a obchodních dovedností, rozvoj manažerů s akčním plánem navazujícím na inventuru pracovního místa a různé integrační programy se zaměřením na kompetence v obchodních pozicích. Organizace pracuje na posilování odpovědnosti manažera za rozvoj zaměstnance a uvědomuje si důležitost v zajištění provázanosti cílů organizace s plánováním rozvoje zaměstnanců. V souladu s výsledky případové studie autorka potvrdila další hypotézu:

**3. Výstupem ročního hodnocení zaměstnance je plán vzdělávání pro následující období.**

## ZÁVĚR

V této práci se autorka rozhodla popsat jednotlivé procesy spojené s inventurou pracovního místa. Na základě studia odborné literatury se snažila analyzovat jednotlivé části vedoucí ke zjištění skutečného stavu týkajícího se pracovního místa, zaměstnanců a funkčnosti jednotlivých personálních postupů. Hlavním záměrem praktického popisu skutečné inventury bylo zmapovat reálné provedení auditního šetření a potřebných analýz. V empirickém výzkumu autorka upozornila na důležitost inventurního procesu v rámci plánovaných organizačních změn, kdy byla prokázána závislost potřebných informací na úspěšné implementaci změn do organizační struktury, která přináší nová pravidla řízení a efektivnější dosahování stanovených cílů. Přínosem je jasné stanovení potřebných postupů, analýz a rozborů k získání co nejreálnějších dat a informací k nastavení dalšího fungování úspěšné organizace.

Pozornost věnovaná pracovní způsobilosti vedla ke stanovení důležitých kompetencí v podobě znalostí a dovedností, kterými by měl zaměstnanec disponovat a využívat je k dosažení stanovených cílů. Práce s těmito kompetencemi v rámci hodnocení je doporučením pro efektivní využití potenciálu jednotlivého zaměstnance, neboť každý pracovník má individuální potenciál. Pokud do hodnocení vstupují kompetence z výstupu analýzy pracovní způsobilosti, lze zamezit nastavení chybných cílů v začátku procesu hodnocení. Částečně se tím dá zamezit neefektivnímu nastavení systému a jeho formálnosti. Dalším předmětem zkoumání by mohlo být ověření, jaké je v hodnocení nastavené měřítko a na základě čeho je podmíněno jejich splnění a dosažení.

Zkoumáním bylo prokázáno jasné stanovení hlavních zásad ve vzdělávání v provazbě na procesy prováděné inventury. Vzdělávání zaměstnanců organizace bylo jednoznačně spojeno s požadavky na výkon u dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance, tyto požadavky byly zakotveny v procesu hodnocení zaměstnanců. Součástí vzdělávání zaměstnanců bylo interní řešení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců, např. rozvoj v rámci výkonu pozice a předávání know-how na linii od specialistů a expertů směrem ke služebně mladším zaměstnancům. Vzdělávací akce musí mít přidanou hodnotu nejen pro zaměstnance,

ale i pro banku. Otázkou dalšího zkoumání je, zda organizace má dostatečné možnosti toto vzdělávání zajistit a kdo přesně by měl být jeho poskytovatelem.

V této diplomové práci autorka popsala obsah nejdůležitější procesů, které jsou součástí inventury pracovního místa a které především vedou k růstu pracovní efektivity, optimalizaci pracovního místa, k vytvoření detailního popisu práce jednotlivých pracovních míst a k definování požadavků na odpovídající profil zaměstnanců, jakož i k vyhodnocení vybraných pracovníků firmy, ať už jde o jejich psychologický profil, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a rozvojové potřeby. Byla prokázána důležitost a provázanost se strategickými záměry organizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- ČAČKA, O. *Nástin psychologie: pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido-edice pedagogické literatury, 2001. ISBN 80-859-3194-X.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-25115-22-0.
- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179468-6.
- HARTL, P; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN: 80-7178-303-X.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-722-6161-4.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. ISBN 80-736-6020-2.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTOUTEK, R. a J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, 1999. ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. 1. vyd. Praha: Cappa, 1991. ISBN 80-7064-036-7.
- MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie*, 3. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-560-8.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. 1. vyd. Praha: Educa Service, 2008. ISBN 978-80-87306-00-0.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.

VETEŠKA, J. a T. VACÍNOVÁ a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BERK, Ronald. *Performance Assessment : Methods and Applications*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1986. ISBN 0-8018-31-42-3.

GREENO, N. J. *Coorporate Learning Strategie*. 2. vyd. Alexandrie:ASTD Press, 2006. ISBN 1-56286-412-2.

YIN, R. *Applications of case study research*. Beverly Hills, Sage Publishing,1993. ISBN: 978-14129-8916-9.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BRNĚNSKÁ PERSONÁLNÍ. *Outplacement není jen slušné zacházení při propouštění zaměstnanců* [online]. [cit. 2012-08-23]. Dostupné z: <http://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/outplacement-neni-jen-slusne-zachazeni-pri-propousteni-zamestnancu>

UNIVERZITA-ONLINE.CZ. *Pracovní způsobilost a kompetence zaměstnance*. [online]. [cit. 2011-12-27]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/pracovni-zpusobilost-kompetence-zamestnance/>.

KARIERAWEB.CZ. *Význam a cíle personálního auditu*. [online]. [cit. 2003-05-04]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-audit>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

AC - Assessment centrum

DC - Development centrum

L1 - Řízená pobočka level 1

L2 - Nadřízená pobočka level 2

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Analýza pracovních míst ve vztahu k personálním činnostem.....12

Obrázek č. 1: Fáze hodnotícího pohovoru.....41

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Ukázka pětibodové stupnice .....29



## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A - Dotazy – rozhovor .....I**

**Příloha B - Kompetenční profil ..... II**

## **Příloha A – Dotazy – rozhovor**

### **Představení účastníka**

pozice:

muž/žena:

věk:

vzdělání:

délka praxe na pozici:

### **Otázky:**

1. Jak často je prováděna v organizaci inventura pracovního místa bankovního poradce, která je v organizaci nazývána „Správní lidé na správných místech“
2. Jakým způsobem probíhá a jak se Vaší osoby přímo dotýká?
3. Zaregistrovali jste zásadní změnu pro ukončení tohoto procesu, která by měla vliv na vaši práci?
4. Prostřednictvím jakého procesu probíhá analýza pracovní způsobilosti, zejména kompetencí bankovních poradců?
5. Kdo se na tomto procesu podílí a v jaké oblasti jsou kompetence analyzovány?
6. Co je výstupem tohoto procesu?
7. Jakým způsobem je řešena nedostatečná či zcela chybějící kompetence?
8. Je nastaveno dosažení těchto kompetencí v cílech ročního hodnocení?
9. Je pro dosažení kompetencí nastaven zaměstnanci plán vzdělávání?
10. Jakým způsobem je ověřeno získání dané kompetence?
11. Probíhá ověření, zda má tato nově získaná kompetence vliv na váš výkon? Pokud ano, jakým způsobem?

## Příloha B – Kompetenční profil

### Profese: Bankovní poradce

Osobnostní kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• flexibilita,</li><li>• iniciativa,</li><li>• improvizace,</li><li>• spolehlivost,</li><li>• odpovědnost,</li><li>• samostatnost,</li><li>• důslednost</li></ul>
Sociální kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• kooperace,</li><li>• týmová spolupráce,</li><li>• přirozená komunikace,</li><li>• konstruktivní řešení problémů,</li><li>• schopnost poskytování reálné zpětné vazby,</li><li>• sociální inteligence, empatie.</li></ul>
Odbornostní kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zkouška investičních dovedností</li><li>• Zkouška pojišťovacích zprostředkovatelů</li><li>• Zkouška penzijního pojištění</li><li>• Zkouška z řízení úvěrových rizik</li><li>• Zkouška odborné způsobilosti v investičních produktech,</li></ul>
Obchodní kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• zaměření na klienta</li><li>• rozvoj klientské základny</li><li>• schopnost reagovat na potřeby klienta</li><li>• vyhledávání obchodních příležitostí</li><li>• navrhování obchodních strategie</li><li>• znalost konkurence</li></ul>
Organizační kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• tvorba plánů</li><li>• rozdělení úkolů</li><li>• monitoring plnění cílů</li><li>• řízení nápravných kroků</li></ul>
Technické kompetence	<ul style="list-style-type: none"><li>• znalost bankovních produktů</li><li>• znalost bankovních aplikací</li><li>• uživatelská znalost práce na PC</li></ul>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petra Šeráková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Inventura pracovního místa**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 75**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 32**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Ing. Petr Tiefenböck**