

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

František Mecer

Analýza klíčových kompetencí facility managerů

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Jaroš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

František Mecer

Analysis of key competencies facility managers

Prague 2014

The diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Jan Jaroš

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Janu Jarošovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl ke zpracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pojmem klíčové kompetence, které představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro rozvoj a uplatnění člověka. Cílem práce je s oporou v odborné literatuře definovat klíčové kompetence u facility manažerů v konkrétní firmě a na základě komparace výsledků optimálního a faktického stavu navrhnout opatření pro další rozvoj.

Klíčové pojmy

Klíčové kompetence, kompetence, kompetenční model, kvalifikace, vzdělávání.

Annotation

This thesis deals with the concept of key competencies, which represent a set of knowledge, skills, abilities, attitudes and values important for the development and application of a person. The aim is to support in the literature to define core competencies for facility managers within the company and on the basis of a comparison of the results of optimal and actual state suggest measures for further development.

Key words

Education, competency model, key competencies, skills, training.

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Pojem kompetence.....	9
1.2 Základní složky kompetence	11
1.3 Struktura, znaky a dělení kompetencí	12
1.4 Druhy kompetencí	16
1.5 Životní cyklus kompetencí	17
2 PRAKTICKÁ ČÁST	20
2.1 Vymezení výzkumného cíle	21
2.2 Formulace výzkumných otázek	21
2.3 Hypotézy	21
2.4 Popis výzkumného vzorku	22
2.5 Popis výzkumné metodiky	22
2.5.1 Analýza dokumentů	22
2.5.2 Pozorování	24
2.5.3 Řízený standardizovaný rozhovor	25
2.5.4 Předvýzkum	26
2.5.5 Komparace	26
2.6 Sběr a zpracování údajů	27
2.7 Výsledky výzkumu	35
2.8 Interpretace výsledků	52
2.9 Návrhy změn pro rozvoj klíčových kompetencí ve firmě	55
2.9.1 Identifikace klíčových kompetencí	55
2.9.2 Vytvoření kompetenčního modelu	56
2.9.3 Oblasti využití kompetenčního modelu	56
2.9.3.1 Výběr zaměstnanců.....	56
2.9.3.2 Adaptace zaměstnanců	56
2.9.3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	56
2.9.3.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	57
2.9.3.5 Rozvoj klíčových kompetencí ve firmě	57
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Žijeme v prostředí, které se neustále mění, musíme umět reagovat na časté a radikální změny reality pracovního a mimopracovního života. O tom jestli firma bude úspěšná nebo ne, rozhodují manažeři. Prakticky není žádný spolehlivý a univerzální návod jak správně vést firmu, lidi a plnit přání zákazníka, protože množství situací, které vznikají v pracovním prostředí, je nepřeberné a reakce manažera musí být přiměřená dané situaci. Firma tedy musí mít kompetentní manažery, kteří umí zabezpečit, aby organizace fungovala efektivně a dosahovala požadovaných výsledků. Výběr vhodných kandidátů na pozici manažera může usnadnit kompetenční přístup, který je určitým nástrojem, jehož pomocí můžeme predikovat, který člověk má předpoklady k tomu, aby se v určitém prostředí co nejdříve zorientoval a přinesl firmě požadované výsledky, případně na základě svých schopností získal v rámci organizace potřebné kompetence, které jsou důležité pro výkon na daném pracovním místě. Většina podnikatelských aktivit je spojena s technologiemi a vědeckým pokrokem, ale do popředí se stále více dostává člověk, pokud je kompetentní, může být zdrojem konkurenční výhody.

Cílem této diplomové práce je s oporou v odborné literatuře definovat klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů a výsledek porovnat se skutečným stavem v konkrétní firmě. Na základě výsledku komparace navrhnout opatření pro další rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je charakteristika pojmu kompetence a jeho vývojové souvislosti. Jsou zde vymezeny základní pojmy a interpretována teoretická a odborná stanoviska na základě analýzy a rešerše odborné literatury.

V praktické části je vymezen cíl výzkumu, stanoveny otázky a hypotézy. Dále je popsán postup výzkumu při zjišťování skutečného stavu klíčových kompetencí v rámci konkrétní firmy, výzkumný vzorek, výzkumná metodika, výsledky výzkumu a interpretace výsledků. Výstupem z praktické části je zformulování návrhů na další rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pojem kompetence

Termín kompetence v našem slovníku zdomácněl. Liší se podle toho, jaký význam mu lidé přiřkládají. Laická veřejnost většinou chápe tento pojem jako pravomoc nebo oprávnění o něčem rozhodnout. V odborné terminologii se jím rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací.¹ Význam pojmu kompetence:

- a) Pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo nějaké autoritě patřící. Tento význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých. Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určité osobě.
- b) Schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež umožňuje podat určitý výkon.²

Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.³

Bělohávek definuje kompetence jako schopnost úspěšně vykonávat a zvládat určitou profesi. Uvádí například schopnost zvládnout cizí jazyk, pružnost myšlení, znalost účetnictví nebo komunikační dovednosti. Podle jeho názoru vyžadují odlišné profese různé kompetence a zároveň různé úrovně kompetencí. V řízení lidských

¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

² KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

³ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

zdrojů má stanovení kompetencí u dané pozice význam pro personální výběr, vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků nebo řízení jejich kariéry.⁴

Hroník nazývá kompetence trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporují dosažení cíle. Tento trs se projevuje v určité podobě chování, pojem kompetence nelze zúžit pouze na schopnosti a dovednosti, ale jedná se o pozorovatelné způsoby jednání, jímž lze dosáhnout efektivního výkonu.⁵

Kubeš uvádí, že kompetence je takové chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

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

První předpoklad je možné poměrně dobře rozvíjet, protože se týká dovedností a vědomostí. Druhý předpoklad je ovlivnitelný obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Třetí předpoklad je do seznamu zařazen proto, že souvisí s vnějšími podmínkami, které oba předchozí předpoklady ovlivňují. Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovednosti, i když je má k dispozici. Pokud mu prostředí neumožní kompetenci použít, nepomůže mu ani fakt, že jsem schopný i ochotný.⁶

Bedrnová a Nový mají podobný přístup ke kompetencím jako Kubeš, první dva předpoklady nazývají souhrnně subjektivními podmínkami pracovníka, třetí předpoklad označují jako objektivní požadavky práce. Kladou důraz na nutný soulad a rovnováhu

⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

mezi oběma předpoklady, navíc jakákoli změna subjektivních nebo objektivních podmínek může rovnováhu narušit.⁷

1.2 Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud tedy manažer kompetenci má, umí jí použít v jakékoli firmě bez ohledu na stupeň úrovně řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.⁸

- **Motivy**, mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
- **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí. Například člověk s nízkou sebekontrolou, vybuchne, když kolegové nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou nedá najevo skutečné emoce, i když nebyl spokojen s vývojem situace.
- **Vnímání sebe samotného**. Celá naše osobnost se utváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Vytváříme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samotnému. Vnímání sebe samého má vliv na osobní přesvědčení, jestli dokážu splnit nějaký úkol. Je to víra ve vlastní schopnosti, že úkoly a situace, které mám před sebou, zvládnou.
- **Vědomosti**, patří k nim všechny poznatky z určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na konkrétní pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk v životě získal.

⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁸ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

- **Dovednosti** nám umožňují vykonat činnosti, které souvisí s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné zvládnutí potřebné různé množství dovedností.

Podle Plamínka a Fišera musí pracovník dostat relevantní informace o úkolu, který má splnit, aby byl úspěšný. Jde o požadavek na výkon a na určité zdroje, které výkon podmiňují. Úkol a kompetence se v určité chvíli vzájemně prolínají a tvoří nedílnou součást nutnou pro úspěšné vyřešení konkrétního zadání. Úkol v tomto případě reprezentuje požadavek, který je kladen na člověka, kompetence je zdrojem možností jak požadavek splnit.⁹

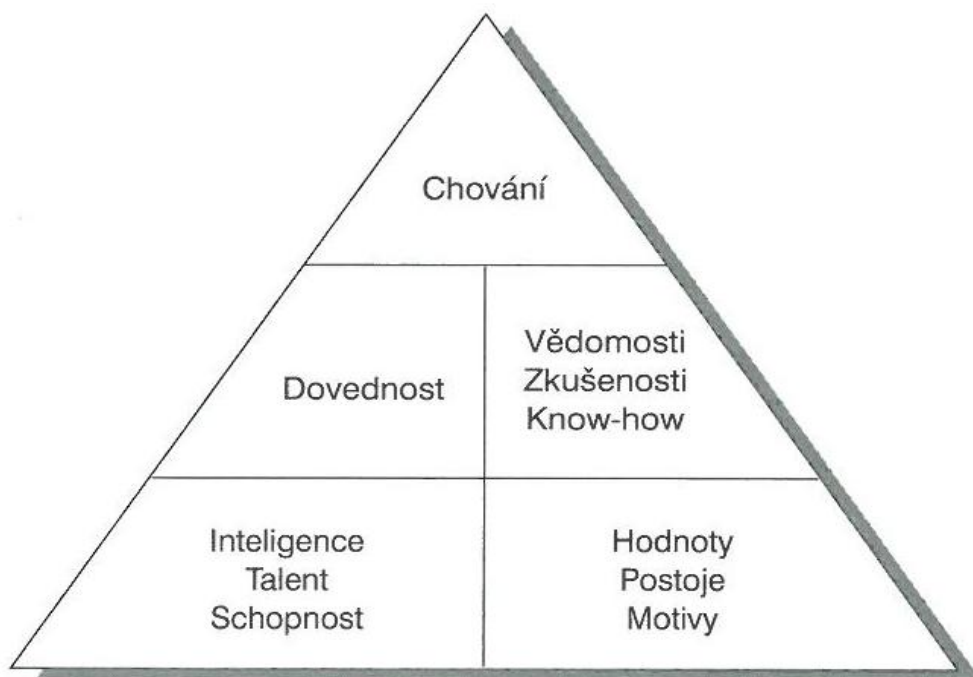
1.3 Struktura, znaky a dělení kompetencí

Při podrobnějším pohledu zjistíme, že jako kompetence se někdy označuje pouze pozorovatelné chování. Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně, jsou v různé míře připraveni používat chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Každý je jinak připraven chovat se požadovaným způsobem. Někdy chybí dovednosti, jindy vědomosti, někdo má nízkou sebedůvěru nebo mu chybí emoční inteligence. Kompetence uspořádané v hierarchické podobě ukazují strukturu a jednotlivé složky kompetencí jako celku. Přehledný hierarchický model sestavili Lucia a Lepsinger.¹⁰

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

¹⁰ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

Na základě vysvětlení pojmu kompetence a stanovení základních složek kompetence můžeme identifikovat nejvýznamnější charakteristické znaky:¹¹

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je vždy multidimenzionální** - skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.). Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje (viz hierarchický model struktury kompetence).

¹¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

- **Kompetence je definována standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval, a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně jsou odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci výstupních kategorií, například konceptů, dovedností a postojů obecně účinného konání.

Kompetentnost je určena předem, zároveň je také předem definován soubor výkonových kritérií očekávaného výkonu ve smyslu výsledků činnosti a chování. To umožňuje jedinci, aby svou kompetentnost demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit. V kontextu zmíněných souvislostí a argumentů můžeme konstatovat, že o kompetencích platí následující:¹²

- Souhrnem kompetencí a spolupůsobením sociální, vlastní a metodní kompetence dospěje jedinec k optimální jednací kompetenci, jejíž projev může být v jednotlivých oblastech individuálně rozdílný.
- Pomocí vyvinutých kompetencí je ve stejný okamžik vykonáván velký počet reakcí a funkcí, ty slouží k překonávání problémů nebo k pružnému přizpůsobení se změnám a požadavkům, se kterými se člověk setká v průběhu života.
- Cesta klíčových kompetencí je celoživotní plynulý vzdělávací proces sloužící k vývoji osobnosti a individuálnímu zvyšování jednací kompetence, zahrnuje také celé spektrum neodborných kvalifikací.

¹² VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

Klíčové kompetence tedy nejsou vázány na žádnou konkrétní činnost, ale otevírají člověku univerzálnější možnost působit v mnoha funkcích na mnoha pozicích a úspěšně zdolávat změny, které v průběhu pracovního života nastanou. Podle Wenera se jedná o následující typy kompetencí:¹³

- **Jednat samostatně** – očekává se, že pracovník nalezne vlastní způsoby řešení problémů, které nastanou během práce, a z výsledků vyvodí správné závěry pro příští jednání. Kromě toho by měl pracovník své poznatky umět přenést a zobecnit na nové situace.
- **Myslet v souvislostech** – myslet předvídavě a přihlížet k důsledkům vlastního jednání na jiná pole činností, myslet v kontextu firmy.
- **Být připravený podávat výkon** – pracovník by měl svou cílevědomostí, efektivností, odborností a obratností přispívat k úspěchu celého podniku.
- **Radost z práce** – člověk by měl mít svoji práci rád, měl by si jí vážit a respektovat. Měl by být profesionálem ve vztahu ke kolegům i k jiným lidem, se kterými se setkává v rámci plnění svých úkolů.
- **Sociální přizpůsobivost** – prostřednictvím ochoty ke spolupráci, schopnosti zdravě a efektivně komunikovat, ochoty ke společenské dohodě úspěšně spolupracovat s ostatními.
- **Dobré pracovní vlastnosti** – dbát na dodržování termínů a kvality. Být spolehlivý a přístupný změnám.
- **Zodpovědnost** – být připraven převzít odpovědnost a bez prodlení přijímat potřebná rozhodnutí.

Obecně můžeme kompetence dle Greenspana a Gransfielda dělit na instrumentální a sociální. Instrumentální kompetence pak obsahují dvě složky, intelektuální a motorickou, která je na intelektuální složce nezávislá. Intelektuální složka umožňuje koncepčně a analyticky myslet a zpracovávat informace. Sociální kompetence obsahují intelektuální aspekty (praktická a sociální inteligence) a nezávislé

¹³ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

aspekty (temperament a charakter).¹⁴ Následující přehled uvádí dělení kompetencí na odborné, osobnostní a sociální, tak jak je rozpracovali Itäl a Knöferl:¹⁵

Odborné kompetence – znamenají dosáhnout schopnost:

- rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek, ale i v jejich částech,
- vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
- rozpoznat změny situace, jakož i předvídat střednědobý a dlouhodobý vývoj,
- stanovit priority, přijmout rozhodnutí a být iniciativní,
- použít široký repertoár metod a technik,
- pracovní úkony provádět se zručností a jistotou,
- vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a podle potřeby diferencovaně,
- vyhodnotit následky jednání a poučit se z nich,
- být přístupný změnám a novinkám,
- motivovat se k učení, poukázat na dosažené změny chování a postoje a podporovat je.

Osobnostní kompetence – znamenají dosáhnout schopnost:

- vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
- akceptovat hranice a přijmout, respektive nabídnout vhodnou pomoc,
- stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy,
- vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich,
- rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci,
- být přístupný změnám a novinkám.

Sociální kompetence – znamenají dosáhnout schopnost:

- vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
- vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a diferencovaně,
- motivovat se k učení, poukázat na změny chování a postoje a správně je podporovat,
- pozitivních postojů, vážení si hodnot a ochoty spolupracovat s ostatními lidmi,

¹⁴ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

¹⁵ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

- střídáním účasti, angažovanosti a zákazu vstupovat do mezilidských vztahů, zachovávat je a ukončovat,
- zaobírat se konflikty a řešit je.

Nejenom kompetence jednotlivců, ale i různých subjektů jako celků, přispívají k dosažení cílů. Jen vzájemné propojení a vzájemná souhra individuálních a nadindividuálních kompetencí vytváří efektivní způsob, jak uplatnit systém kompetencí v praxi.¹⁶

1.4 Druhy kompetencí

V teorii i v praxi se setkáváme s různými druhy členění kompetencí, výsledek je vždy závislý na úhlu pohledu autora a na typu práce nebo činnosti, která je posuzována. Pokud nás zajímají minimální postačující požadavky kandidáta na určitou práci, pak se jedná o **kompetence prahové**. To jsou nevyhnutelné podmínky, které musí kandidát splnit, aby mohl dané místo obsadit. Druhá kategorie rozlišuje nadprůměrné výkony od průměrných, v takovém případě se jedná o **kompetence odlišující**.¹⁷ Jiným úhlem pohledu je orientace kompetencí tak, aby maximalizovala výkon jednotlivce, týmu i celé organizace. V tomto případě mohou být kompetence rozděleny na následující druhy:¹⁸

- **Klíčové kompetence** – pro všechny zaměstnance, slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Jsou základem pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, mohou pomoci při definování rozvojových priorit zaměstnanců.
- **Týmové kompetence** – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené, popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu týmu a musí se zaměřit na hodnocení a rozvoj celého týmu. Základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celé týmy. Mezi další týmové kompetence ještě

¹⁶ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

¹⁷ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

¹⁸ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

patří, stanovování společných cílů, stanovování priorit, definování rolí nebo vytváření efektivního pracovního procesu.

- **Funkční kompetence** – popisují více specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr nebo vedoucí oddělení služeb zákazníkům. Funkční kompetence by neměly vypovídat pouze o technické dokonalosti, ale měly by být souhrnem specifických vědomostí a dovedností, které zajišťují vysoký výkon.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** – dobře rozvinuté vůdcovské a manažerské kompetence dokážou zajistit zvýšené nároky na vytváření a vedení vztahů v pracovním kolektivu, společně se schopností učit se. V každé firmě se klade důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu, který se projevuje v očekávání míry rozvinutosti kompetencí. Právě při výběru pracovníků na vyšší pozice je důležité zaměřit se na kompatibilitu osobnosti kandidáta s vytvářenou kulturou.

1.5 Životní cyklus kompetence

Dynamika byznysu způsobuje, že kompetence, které jsou postačující k úspěšnému fungování dnes, zítra už nebudou k udržení konkurenceschopnosti firmy stačit.¹⁹ Význam některých kompetencí, který je v dnešní době mimořádný, nemusí v případě změny podmínek být tak velký nebo může kompetence zaniknout úplně, kompetence tedy mají svůj životní cyklus. Je dobré, když organizace stav kompetencí sleduje a je schopná vnímat jejich současnou důležitost a zároveň identifikovat a definovat, které kompetence budou do budoucna potřebné a rozhodující. Potřeba nových kompetencí se neobjeví neočekávaně a je možné ji do značné míry předvídat. Rozvojové programy, které připravují manažery na budoucí požadavky, jsou pro dlouhodobou úspěšnost firmy velkým přínosem. Důležité je, jak rychle se dokáže firma přizpůsobit novým požadavkům. Obecně jsou v tomto směru organizace spíše těžkopádné, většinou si potřebu nových kompetencí uvědomují naplno až tehdy, když začíná jejich absence působit vážné problémy. Řešení je pak náročné a někdy i nemožné, protože:²⁰

¹⁹ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

²⁰ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

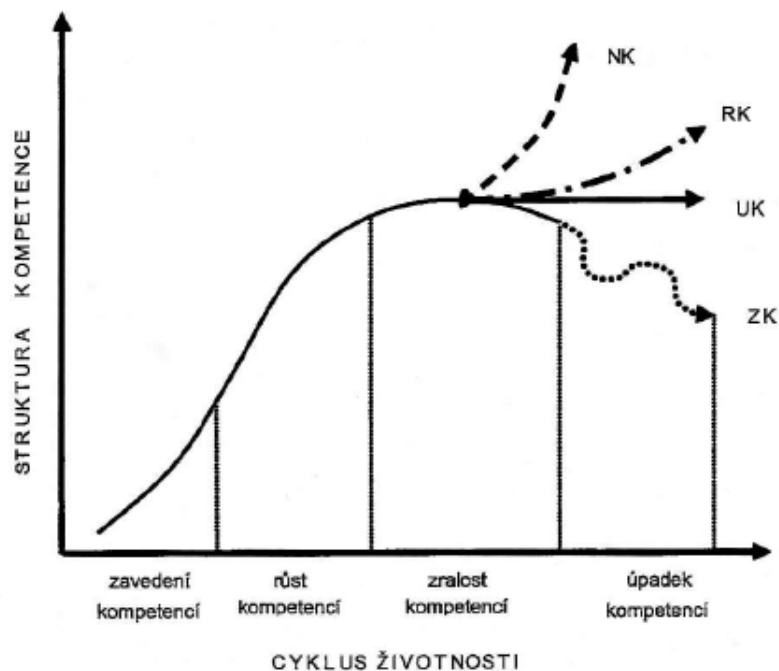
- Stimulem ke změně je problém, který roste a je nutné ho řešit. Hrozí, že dojde k hrubým chybám.
- Není dostatek času na seriózní analýzu a změnu potřebných postupů. Chybí potřebná praxe v práci s kompetencemi. V krizové situaci není možné tento handicap eliminovat.
- Manažeři jsou majiteli tlačeni do rychlého a jednoduchého řešení problému, i když seriózní identifikace a posouzení kompetencí vyžaduje čas.
- Součástí krizových řešení bývá většinou propouštění pracovníků, což nepřispívá k dobrým podmínkám pro identifikaci a rozvoj nových kompetencí.
- Rozvoj potřebných kompetencí se nedá příliš urychlit, protože jde o komplexní proces učení se. Hrozí, že firma si nestihne osvojit potřebné kvality a řešit problémy vlastními silami.

Podle názoru Kovácse v současném konkurenčním prostředí hraje důležitou roli hlavně vnímavost organizace a samotných pracovníků ke stavu svých kompetencí, to znamená, že je důležité jakou mají potřebu své kompetence měnit, aby byli konkurenceschopní. V souvislosti s vývojem rozlišuje čtyři situace, které mohou v životě kompetencí nastat:²¹

- **Zánik kompetence** – nastane například při prosazování již nevyhovujících standardů nebo při blokování důležitých informací, tento stav může ohrozit konkurenceschopnost firmy.
- **Udržování osvědčených kompetencí** – jedná se o kompetence, které fungují v rámci řízení firmy a jsou využitelné bez větších změn i do budoucna, motivace pracovníků, delegování úkolů, řešení konfliktů atd.
- **Rozvoj kompetence** – prostřednictvím dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů a zaměstnanců.
- **Nové kompetence** – vznikají při organizačních změnách, při zavádění nových profesí a pracovních míst, nové pravomoci a úkoly.

²¹ KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Obrázek 2: Křivka životního cyklu kompetencí



Vysvětlivky:
 NK – nové kompetence
 RK – rozvoj kompetence
 UK – udržování kompetencí
 ZK – zánik kompetence

- Zdroj: KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Charakteristickým rysem klíčových kompetencí je jejich nehotovost a procesuálnost. Ovládnout definitivně klíčové kompetence není možné, protože se jedná o proces učení, který není možné ukončit jednou provždy. Klíčové kompetence vybízejí k celoživotnímu učení, k procesům stálých změn k možnosti dalšího rozvoje osobnosti. Vzdělávání orientované na rozvoj kompetencí nám umožňuje efektivní využití našich osobních předpokladů a schopností. Naše snaha o rozvoj vlastních kompetencí může být odměněna získáním dobré práce, úspěchem v osobním i kariéřním životě.²²

²² HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012, 22 s. ISBN 978-80-87449-18-9.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Vymezení výzkumného cíle

Cílem této diplomové práce je s oporou v odborné literatuře definovat klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů a výsledek porovnat se skutečným stavem ve firmě. Na základě komparace navrhnout opatření pro další rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů.

2.2 Formulace výzkumných otázek

K dosažení cíle práce je nutné během výzkumu najít odpovědi na následující otázky a potvrdit nebo vyvrátit formulované hypotézy:

1. Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro efektivní práci facility manažera?
2. Má firma správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery?
3. Jaké chování facility manažerů ovlivňuje jejich pracovní výkon?

2.3 Hypotézy

1. Pro efektivní práci facility manažera jsou nezbytné pouze odborné znalosti.
2. Firma má správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery.
3. Pracovní výkon facility manažerů ovlivňují hlavně odborné znalosti a orientace na zákazníka.

2.4 Popis výzkumného vzorku

Společnost je poskytovatelem integrovaného facility managementu ve střední a východní Evropě, v současné době zaměstnává 2550 zaměstnanců. Aby firma mohla poskytovat profesionální služby v oblasti podpůrné činnosti organizací, potřebuje ve svých řadách nejen odborně zdatné zaměstnance, ale hlavně kompetentní zaměstnance. Pro účely této práce byla vybrána skupina facility manažerů, kteří zajišťují podpůrné činnosti pro zákazníka. Tato skupina byla vybrána proto, že má dostatečné informace o požadavcích zákazníka a pro plnění cílů své práce využívá a spolupracuje s veškerými útvary firmy, od personálního oddělení, přes obchod, nákup, účtárnu, informační technologie, atd. Zároveň jsou FM nadřízenými mobilních údržbářů, jedná se tedy o liniové manažery. Výběr skupiny byl ovlivněn vlastní zkušeností autora práce se zkoumanou problematikou a přesvědčením, že zkoumaná skupina bude dostatečným zdrojem informací pro naplnění cílů práce. Celkově bylo zkoumáno 103 respondentů.

2.5 Popis výzkumné metodiky

2.5.1 Analýza dokumentů

Pod pojmem dokument se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informace, způsobů jakými se dnes informace uchovávají, je celá řada. Od rukou psaného dokumentu, přes tištěný až pro různé typy elektronických nosičů. Základní dělení dokumentů:

- **Primární dokumenty** jsou doklady z první ruky, například úřední záznamy, oficiální protokoly, údaje o tržbách, protokoly ze zkoušek, údaje o výdajích. Úplné primární dokumenty jsou nejcennějším materiálem pro analýzu.
- **Sekundární dokumenty** vznikají zpracováním dat primárních dokumentů. Zpracování, kterým prošly, může mít negativní vliv na věrohodnost dokumentu.

Vlastní analýza se opírá především o správné porozumění dokumentům. Jako vodítko pro takové porozumění mohou sloužit základní otázky, na které by si měl výzkumný pracovník odpovědět:

- Kdo je autorem dokumentu?

- Z jaké doby dokument pochází?
- Co je obsahem dokumentu?
- Co dokument představuje?
- S jakými souvislostmi se dokument pojí?
- Jak je dokument věrohodný?
- Jaké závěry lze udělat o faktech obsažených v dokumentu?²³

Při analýze je třeba počítat s tím, že dokumenty jsou produktem člověka a mohou v nich být skrytá zkreslení způsobená nepřesností, například tím, že se jedná jen o určitý výběr konkrétní osoby. Pro účely této práce bylo nutné provést analýzu dokumentů jak pro stanovení nezbytných klíčových kompetencí facility manažerů, tak pro zjištění skutečného stavu ve firmě. Na základě analýzy odborné literatury a podkladů z Národní soustavy povolání, byly definovány klíčové kompetence nezbytné pro efektivní výkon práce facility manažera. Národní soustava povolání vzniká jako soustavně rozvíjený a na internetu dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje podrobný popis požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí. Základním zdrojem pro zpracování těchto informací je práce Sektorových rad. Sektorové rady tvoří zkušení odborníci jednotlivých oblastí trhu práce.²⁴

Pro zjištění skutečného stavu kompetencí byla provedena analýza podnikové dokumentace. Firma má zaveden a certifikován systém managementu kvality, environmentu, BOZP a bezpečnosti informací. Systém včetně dokumentace prochází pravidelnými audity nezávislými orgány, což by mělo být dostatečnou zárukou kvality vytvořených dokumentů jak po formální, tak po obsahové stránce. Dokumentace je uložena na Intranetu a je přístupná všem pracovníkům firmy dle potřeby. Pro účely této práce byla prováděna hlubší analýza s ohledem na personální procesy, jako jsou výběr, odměňování, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, včetně analýzy popisů pracovních míst, popisu pracovních činností, pracovních smluv, dokladů o vzdělání atd.

²³SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.

²⁴ Národní soustava povolání. [online].[cit.2014-05-04]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/>

2.5.2 Pozorování

Pozorování je velmi starou výzkumnou metodou. Umožňuje nám sledovat chování lidí v přirozených podmínkách a doplňuje výzkum, například o popis prostředí, včetně pocitových vjemů pozorovatele. Pozorování je nejbližší realitě, problém je však v tom, že pozorovatelné chování tvoří jen určitou část toho, co je potřebné při výzkumu zjistit. Pozorování je obvykle preferováno před ostatními technikami empirického výzkumu, pokud je zkoumaný problém pozorovatelný. Pozorování můžeme dělit podle různých hledisek:

- **pozorování bez intervence**, do pozorované situace se během pozorování nezasahuje,
- **pozorování s intervencí**, jde o pozorování, kde jsou pozorovány reakce na záměrně změněné podmínky,
- **zúčastněné pozorování**, pozorovatel je součástí pozorované situace,
- **nezúčastněné pozorování**, pozorovatel není součástí pozorované situace, je mimo ni,
- **zjevné pozorování**, lidé jsou seznámeni s tím, že je někdo nebo něco pozoruje, u tohoto případu je nutné počítat se změnou chování pozorovaného objektu,
- **skryté pozorování**, je z výzkumného hlediska cennější, ale naráží na problém etický v situacích, kde člověk kameru nebo pozorovatele nečeká, je vždy problém k zamyšlení, zda se pozorováním příliš nezasahuje do soukromí pozorovaných lidí,
- **osobní pozorování**, pozorovatel zaznamenává skutečnosti osobně, je zatíženo slabostmi lidského faktoru, člověk může něco přehlédnout, chybně zaznamenat nebo významově zkreslit, chyby v osobním pozorování je možné snížit zvýšením počtu pozorovatelů.²⁵

Metoda pozorování se v této práci prolínala prakticky celým výzkumem, protože metodu bylo možno uplatnit jak při analýze dokumentace, tak při osobním rozhovoru i při vzájemných interakcích autora práce se spolupracovníky. V tomto konkrétním případě se jednalo o zúčastněné pozorování, kdy se respondenti dozvěděli o totožnosti

²⁵ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.

pozorovatele až při osobním rozhovoru. Pozorování probíhalo po dobu dvou let. Výsledky z pozorování byly použity jako podklad pro zjištění skutečného stavu kompetencí facility manažerů a k formulaci návrhů na rozvoj kompetencí.

2.5.3 Řízený standardizovaný rozhovor

Jako doplňující výzkumná technika byl použit standardizovaný rozhovor, což je v podstatě čtený dotazník. Výhodou této metody je komparabilita na základě jednotné formulace a pořadí otázek. Cílem bylo získat co nejvíce informací o kompetencích manažerů ve firmě, včetně jejich souvislostí. Zároveň bylo možno během rozhovoru využít metody pozorování. Použití kombinace výzkumných technik je dobré pro eliminaci nedostatků jen jedné techniky, protože každá výzkumná technika je svým způsobem jednostranná. U rozhovoru jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným. Při přípravě scénáře nebo formuláře dotazníku pro rozhovor je třeba mít na paměti nejen výzkumná hlediska, ale i skutečnost, jak bude dotazování na respondenta působit. Neexistuje žádný předpis pro vedení efektivního interview, ale je dobré držet se osvědčených zásad:

- zajistit důkladnou přípravu a nácvik provedení hovoru,
- rozhovor podřídit účelu výzkumu,
- v rozhovoru vytvořit rámec, kde se bude moci dotazovaný vyjadřovat pomocí vlastních termínů a vlastním stylem,
- vytvořit vztah vzájemné důvěry, vstřícnosti a zájmu,
- otázky formulovat jasným způsobem tak, aby jim dotazovaný rozuměl,
- klást vždy jen jednu otázku,
- otázky dle potřeby doplňujeme otázkami sondážními,
- dotazovanému dáváme jasně na vědomí, jaké informace potřebujeme, proč jsou důležité a jak rozhovor postupuje,
- pozorně nasloucháme a odpovídáme tak, aby dotazovaný poznal, že o něj máme zájem, necháváme dostatek času na odpověď,
- udržujeme si neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat, neposuzujeme osobu,
- jsme pozorní a citliví k tomu, jak je dotazovaný rozhovorem ovlivněn,

- zohledňujeme časové možnosti dotazovaného,
- jsme reflexivní, monitorujeme sami sebe,
- po rozhovoru kompletujeme a kontrolujeme své poznámky, s ohledem na úplnost.²⁶

V rámci této práce byl rozhovor použit jako zdroj informací ke stanovení přítomnosti nebo nepřítomnosti určité kompetence ve firmě a vnímání důležitosti kompetencí z pohledu facility manažerů pro výkon jejich profese. Základní struktura dotazníku byla utvořena kombinací uzavřených polytomických otázek s užitím škálování, tato technika umožňuje i měření některých subjektivních jevů jako jsou postoje, znalosti, schopnosti, osobní rysy, a otevřených otázek, které umožnily respondentům volně se vyjádřit. Při pravidelných firemních poradách, byli respondenti seznámeni s tématem výzkumu a jeho smyslem, a zároveň byli požádáni o spolupráci. Přesto, že rozhodnutí, zda se výzkumu zúčastní, bylo jejich svobodnou volbou, byla účast téměř sto procentní, pouze pět kolegů se nezúčastnilo. Samotné rozhovory probíhaly po osobní dohodě. Informace z rozhovoru byly zaznamenány do dotazníku.

2.5.4 Předvýzkum

Úkolem předvýzkumu je lépe se zorientovat ve zkoumané problematice a ověřit si navrženou metodologii. Před započítím vlastního empirického šetření byl ověřován dotazník. Bylo osloveno šest nadřízených facility manažerů, se kterými byl proveden rozhovor s vyplněním dotazníku. Dotazník jim byl zaslán předem s žádostí o prostudování a přípravu dotazů a připomínek. Při samotném osobním rozhovoru byly zaznamenány veškeré připomínky a dotazy respondentů a ve spolupráci s nimi byly provedeny změny. Změny pomohly přizpůsobit dotazník tak, aby kladené otázky byly srozumitelné a odpovědi použitelné pro další zpracování v rámci výzkumu.

2.5.5 Komparace

Data získaná z výzkumu ve firmě byla porovnána s definovanými kompetencemi dle odborné literatury. Na základě výsledků komparace byly zformulovány návrhy pro rozvoj kompetencí facility manažerů a další možné využití nasbíraných dat v oblasti řízení lidských zdrojů.

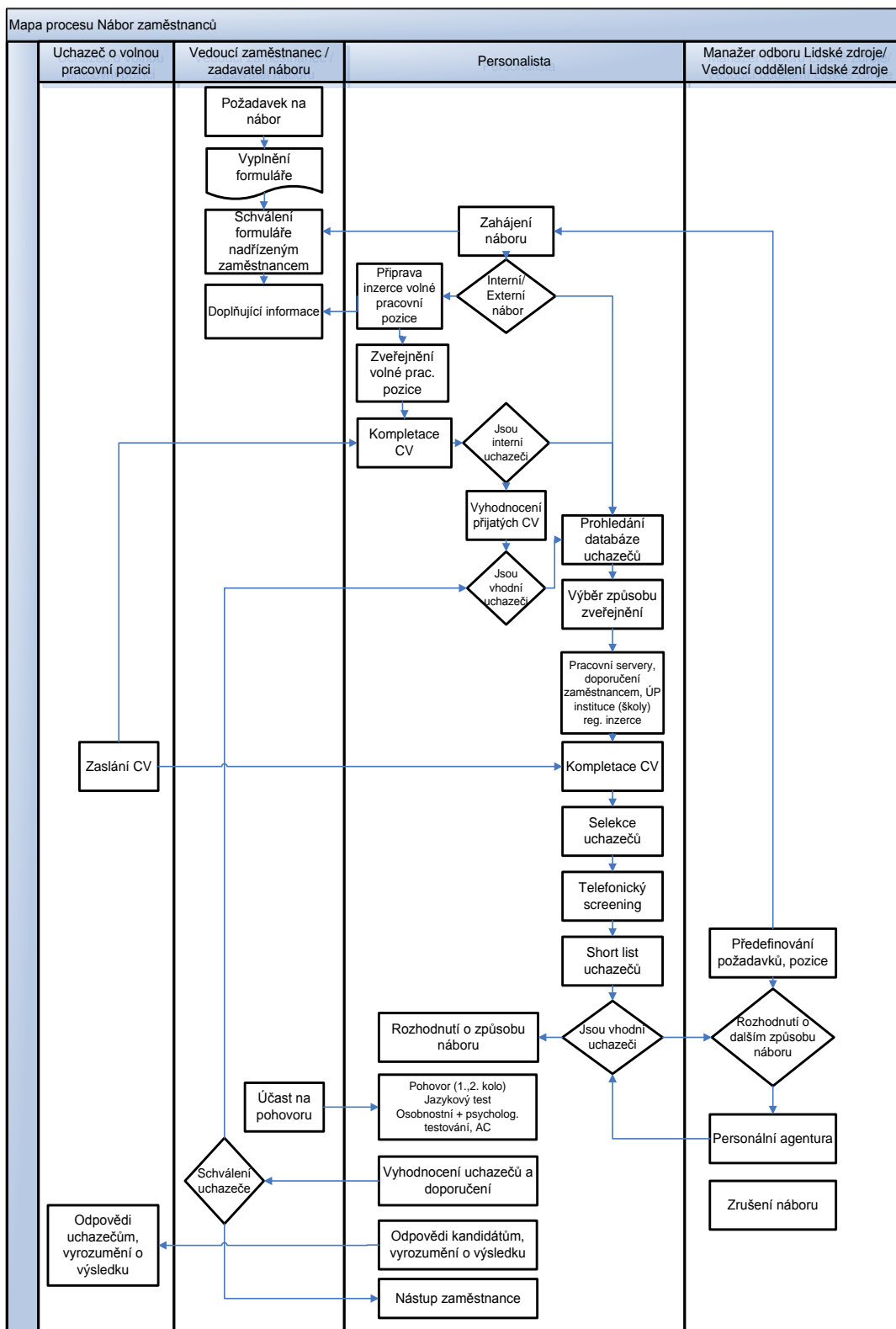
²⁶ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

2.6 Sběr a zpracování údajů

Prvním úkolem pro dosažení cíle práce bylo definovat s oporou v odborné literatuře klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů. Na základě prostudování relevantní odborné literatury, webových zdrojů a organizačních materiálů byly navrženy kompetence, které jsou nezbytné k úspěšnému zvládnutí zkoumané pracovní pozice. Návrh byl korigován na základě podkladů z přímého pozorování a odpovědí z dotazníku, aby definované kompetence byly zasazeny do kontextu konkrétní firmy.

Ke stanovení reálné úrovně klíčových kompetencí byla provedena analýza podnikové dokumentace (v období květen až prosinec 2013). Analyzováno bylo celkem 534 dokumentů, částečně byla dokumentace dostupná na intranetu, jednalo se hlavně o směrnice a související dokumenty, ze kterých bylo možno získat informace, jak jsou nastaveny procesy ve firmě. Hlavní pozornost byla zaměřena na personální činnosti, výběr, umisťování, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Konkrétní informace byly získány ve spolupráci s pracovníky personálního oddělení. Při sběru dat bylo postupováno tak, aby nebyla porušena ochrana osobních údajů, ale mohl být naplněn cíl práce, stanovení reálné úrovně kompetencí facility manažerů ve firmě. Pro ilustraci úrovně analyzovaných dokumentů jsou vloženy obrázky 3 až 7, včetně komentáře.

Obrázek 3: Schéma procesu náboru ve firmě



Zdroj: vnitropodniková dokumentace směrnice personálních činností

Požadavek na obsazení volného místa dává vedoucí zaměstnanec prostřednictvím formuláře **Požadavek na nábor zaměstnance** (obrázek 4), kde je uvedena specifikace požadavků na budoucího zaměstnance. Vyplněný požadavek předá na personální oddělení. V rámci této práce bylo prověřeno 142 požadavků na nábor zaměstnance, jednalo se pouze o pracovní zařazení facility manažer.

Obrázek 4: Požadavek na nábor zaměstnance

Obsazovaná pracovní pozice

Důvod nástupu zaměstnance

náhrada za zaměstnance (napište jméno)
nové pracovní místo

Počet pracovních míst

Datum nástupu

Místo výkonu práce

Zakázka

Druh pracovního poměru

(PP / DPČ / DPP)

Náplň práce

Navrhovaná mzda

Kč/měsíční

Kč/hodinová

Pracovní úvazek

(40 hod. / 37,5 hod. / 38,75 hod. / týden)

Náklady jsou součástí finančního plánu

ANO*)

NE*)

Vybavení

sl. vozidlo*) / notebook*) / další:

Požadované vzdělání

Vyučen*) / SŠ*) / VŠ*)

obor:

Řidičský průkaz

ANO*)

NE*)

Jazykové znalosti, úroveň

Další požadované znalosti a charakteristiky

*) nehodící se škrtněte

Zdroj: vnitropodniková dokumentace směrnice personálních činností

Dalším zdrojem informací byly inzeráty (obrázek 5), které firma na základě požadavku vedoucích zaměstnanců pro obsazení volného místa umísťuje na webové stránky společnosti, pracovní portály nebo jsou uvedeny v regionálním tisku. Specifikace požadavků na facility manažery se liší dle zákazníka a smlouvy, která je se zákazníkem uzavřena. Změny ve struktuře požadavků firmy jsou podrobněji prezentovány v interpretaci výsledků výzkumu. Bylo prověřeno 54 inzerátů.

Obrázek 5: Inzerce

FACILITY SPECIALIST

Máte znalosti TZB a zkušenosti jako Facility Manager? Dokážete se domluvit v angličtině na denní bázi a máte rád dynamické prostředí firmy? Zkuste najít svou šanci ve společnosti jako jednoho z předních poskytovatelů FACILITY nejen v České republice.

výzva znamená:

- Samostatné vedení svěřené zakázky
- Vede provozní dokumentaci, výzvy a evidence plánovaných i provedených prací
- Jednání s klientem a dodavateli
- Navrhuje opatření pro efektivní postup při realizaci údržby a oprav (Komerční budovy)
- Vede a motivuje podřízené pracovníky
- Spolupracuje s Contract Managerem a Contract Supportem
- Kontroluje odvedenou práci
- Administrativní práce (faktury, výstupy, podklady po personální a mzdové oddělení)
- Komunikace v angličtině s klientem

tým zaujme:

- Min SŠ vzdělání v technické oblasti (VŠ výhodou)
- Samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost
- Anglický jazyk na pokročilé úrovni nutností
- Znalost TZB
- Znalost práce na PC (MS Excel/Word/Outlook)

naplní vaše očekávání:

- Otevřenou a inspirující firemní kulturou, kde vás práce baví
- Zkušenosti v oblasti Facility managementu
- Podílením se na úspěchu stabilní a dynamické společnosti
- Možnostmi dalšího osobního a profesního rozvoje a kariérního růstu
- Místo výkonu práce: Praha
- Datum nástupu: Ihned

Zdroj: vnitropodniková dokumentace směrnice personálních činností

Důležitým dokumentem z hlediska identifikace klíčových kompetencí ve firmě byl popis pracovní pozice facility manažera, kde jsou popsány hlavní pracovní činnosti, odpovědnosti a pravomoci. Součástí popisu pracovního místa jsou i údaje o požadovaném vzdělání, kvalifikaci, odborných znalostech a dovednostech (obrázek 6).

Obrázek 6: Popis pracovní pozice

POPIS PRACOVNÍ POZICE

Katalogové číslo 35

Název pracovní pozice: **Facility Manager**

Kvalifikační požadavky

Vzdělání: USO – technického směru

Jazykové znalosti: AJ – na pokročilé úrovni

PC znalosti: práce se soubory, běžné programy, email, internet

Odborná praxe: 4 roky

Řidičský průkaz: skupina B – aktivní řidič

Praktické dovednosti, charakterové a osobnostní předpoklady:

Samostatnost, organizační schopnosti, flexibilita, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka

Základní odpovědnosti, pravomoci:

- Jedná v souladu s hodnotami Společnosti
- Odpovídá za dodání služeb dle uzavřených smluvních podmínek
- Odpovídá za vyhledávání víceprací a zároveň je osobně aktivně vyhledává
- Odpovídá za kvalitu poskytovaných služeb na zakázkách a spokojenost klienta
- Kontroluje dodávku služby
- Odpovídá za dodržování rozpočtu zakázky
- Plní pracovní úkoly vlastním výkonem nebo jejich plnění zajišťuje prostřednictvím interních zaměstnanců či dodavatelských firem
- Odpovídá za řešení havarijních stavů či krizových situací na zakázkách
- Navrhuje opatření pro efektivní postup při realizaci údržby a oprav

Hlavní pracovní činnosti:

- Řeší technické problémy týkající se správy budov
- Řídí provoz technické správy svěřených budov, provádí pravidelné kontroly provozních, měřících a ovládacích systémů podle harmonogramu dle uzavřené smlouvy o poskytování služeb
- Vyhledává a realizuje požadavky na vícepráce
- Předkládá nadřízenému objednávky a požadavky na nákup majetku a služeb - řídí činnost podřízených a koordinuje činnost subdodavatelů
- Zajišťuje vedení provozní dokumentace, dokumentace zakázky, výkazů a evidence plánovaných i provedených prací
- Jedná s dodavatelskými firmami a navrhuje uzavření potřebných smluv, zajišťuje dohled nad provedenými pracemi subdodavatelů a jejich přejímky
- Zajišťuje drobný nákup související s opravami a údržbou
- Dodává podklady pro zajištění správné a včasné fakturace

Zdroj: vnitropodniková dokumentace směrnice personálních činností

Ve firmě probíhá každé čtvrtletí na základě stanovených hodnot společnosti hodnocení zaměstnanců, podklady z hodnocení jsou využívány pro rozvoj zaměstnanců v rámci interních akademií, aby se zdokonalili v oblastech, kde neměli dobré hodnocení (obrázek 7). V rámci této práce bylo prověřeno 83 formulářů.

Obrázek 7: Hodnocení dle hodnot

Hodnocené období		2.pololetí 2013			
Divize/odbor/oddělení					
Hodnocený					
Hodnotitel					
Hodnocení podle hodnot (známky jako ve škole)					
Silná stránka: chování hodnoceného dlouhodobě vykazuje pozorovatelný pozitivní trend v této oblasti	Průměr: chování hodnoceného v této oblasti nevykazuje žádné významné rysy	Slabá stránka: chování hodnoceného dlouhodobě vykazuje pozorovatelný negativní trend v této oblasti	Neumím vyhodnotit: hodnota se hodnoceného netýká, neumím ji vyhodnotit		
1	3	5	0		
Hodnocení podle hodnot		Celková průměrná známka: ###	označ křížkem	označ křížkem	označ křížkem
Hodnota	sebehodnocení zaměstnanec	Projevy chování	Hodnocení		
	dohodnuté "x"		silná stránka	průměr	slabá stránka
	hodnocení manažera				
Vytrvalost	vlož "x"	Zná dlouhodobé cíle a priority a denně na nich pracuje.			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Kreativita	vlož "x"	Přináší nové nápady a po jejich schválení se podílí na jejich implementaci.			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Odvaha	vlož "x"	Otevřeně dává a přijímá zpětnou vazbu a vnímá ji jako příležitost ke zlepšení.			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Zodpovědnost	vlož "x"	Dodržuje pravidla Okinu, dotahuje, je důsledný			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Týmový duch	vlož "x"	Pomáhá a vychází ostatním vstříc.			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Respekt	vlož "x"	Ctí práci a názory kolegů. Při odlišnosti názorů, argumentuje a hledá aktivně způsob, jak se dohodnout.			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				
Nadšení	vlož "x"	Svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru (na pracovišti, u klienta, v týmu)			
	dohodnuté "x"				
	vlož "x"				

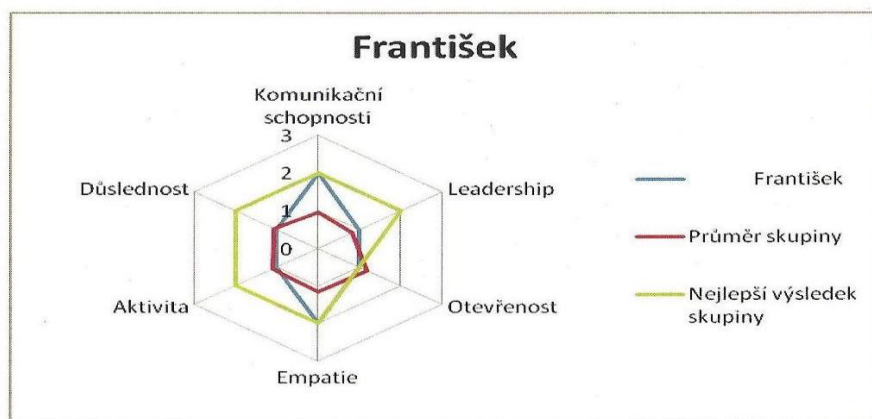
Zdroj: vnitropodniková dokumentace směrnice personálních činností

Zdrojem dalších Informací byly osobní dotazníky, doklady o vzdělání, životopisy, zprávy z AC a DC (obrázek 8). Všechny získané informace byly vyhodnoceny a zpracovány do tabulek, zjištění jsou podrobně popsána v kapitole Výsledky výzkumu.

Obrázek 8: zpráva z programu DC

INDIVIDUÁLNÍ ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA z programu DC Attitude 2012

František
Skupina FM



CELKOVÁ CHARAKTERISTIKA ÚČASTNÍKA

František přistupoval k celému programu DC s velmi pozitivním naladěním. Díky energii, kterou v průběhu programu ukázal, byl jedním z tahounů skupiny. Dokázal se ujmout vedení skupiny a na individuální úrovni předvedl efektivní nedirektivní způsob vedení. V modelových situacích předvedl velmi dobré komunikační schopnosti a otevřenost vůči novým zkušenostem. František dokázal navnímat potřeby protistrany, což bylo zřejmé jak na týmové úrovni, tak i na individuální úrovni.

<ul style="list-style-type: none"> • aktivita • spolupráce v týmu • komunikační schopnosti • otevřenost novým zkušenostem 	<ul style="list-style-type: none"> • leadership na týmové úrovni

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE

Hard skills / Soft skills / Kariéra

František má poměrně velký potenciál v budoucnu zastávat vyšší pozici. Tyto schopnosti doporučujeme u Františka rozvinout zařazením do rozvojového programu, které plánujeme v následujícím období a doporučujeme se zaměřit zejména na leadership a proniknutí do širších manažerských oblastí.

Zdroj: vnitropodniková dokumentace DC

Rozhovory s vyplněním dotazníku probíhaly po vzájemné dohodě, většinou mimo firmu (v období srpen až listopad 2013). Výhodu rozhovorů vedených mimo firmu byla větší uvolněnost a soustředěnost respondentů, u rozhovorů vedených ve firmě se stávalo, že respondenti v průběhu rozhovoru řešili ještě pracovní záležitosti. To mělo vliv na čas a kvalitu odpovědí, včetně velkých nároků na trpělivost tazatele, který musel respondenta znovu uvádět do souvislostí. Rozhovorů mimo firmu bylo 72, ve firmě 31, nejdelší rozhovor trval 86 minut, nejkratší 34 minut. Tento způsob provedení metody řízeného standardizovaného rozhovoru byl hodně časově náročný, na druhou stranu bylo možno při rozhovoru uplatnit metodu pozorování a některé informace mohly být doplněny kladením doplňujících dotazů. Velkou výhodou byla stoprocentní návratnost dotazníků, tím bylo zajištěno dostatečné množství podkladů pro vyhodnocení. Na začátku rozhovoru, obdržel každý respondent dotazník, který ve spolupráci s tazatelem vyplnil, spoluprací je v tom případě myšleno pouze doplnění informace, pokud respondent otázce nerozuměl. Jednotlivé odpovědi si do dotazníku zapisoval respondent sám, tazatel si pouze zaznamenával v průběhu rozhovoru postřehy z pozorování a odpovědi na doplňující otázky. Jako pomůcka pro vedení rozhovoru byl vytvořen jednoduchý scénář pro tazatele.

Porovnáním definovaných klíčových kompetencí facility manažerů a skutečně zjištěných kompetencí byly na základě rozdílů mezi oběma soubory navrženy opatření pro rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů ve firmě. Při návrhu dalšího rozvoje bylo nutno přihlédnout k tomu, že výsledek komparace je závislý na přesnosti metod, kterými jsme k porovnávaným souborům dat došli, také je třeba brát na zřetel na to, že se požadavky na kompetence liší díky rychle se měnícímu prostředí firmy.

2.7 Výsledky výzkumu

Pro účely této práce byly definovány s oporou v odborné literatuře klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů. Pro následné sledování a analyzování byl soubor omezen na deset klíčových kompetencí. Pořadí důležitosti bylo stanoveno na základě porovnání klasifikací klíčových kompetencí v odborné literatuře a NSP. Korekce pořadí definovaných klíčových kompetencí pro konkrétní firmu byla provedena na základě odpovědí v dotazníku (otázka č. 5). V této otázce přidělovali respondenti body jednotlivým kompetencím podle toho, jak jsou podle nich, důležité pro efektivní výkon práce facility manažera. Respondenti vybírali z celkem 24 definovaných kompetencí dle odborné literatury. Výsledné pořadí bylo určeno sečtením bodů přidělených jednotlivým klíčovým kompetencím. Celkem přidělovalo body 103 respondentů. Pořadí klíčových kompetencí určených facility manažery bylo použito pro další vyhodnocování v rámci této práce.

Tabulka 1: Porovnání pořadí definovaných klíčových kompetencí

pořadí	Klíčové kompetence dle odborné literatury	Klíčové kompetence dle FM
1	efektivní komunikace	efektivní komunikace
2	schopnost řešit problémy	samostatnost
3	zodpovědnost	zodpovědnost
4	schopnost rozhodovat se	práce s informacemi
5	manažerské schopnosti a dovednosti	schopnost řešit problémy
6	samostatnost	schopnost rozhodovat se
7	profesionální vystupování	časová flexibilita
8	ovlivňování ostatních	zvládání zátěže
9	schopnost týmové práce	manažerské schopnosti a dovednosti
10	celoživotní učení	schopnost týmové práce

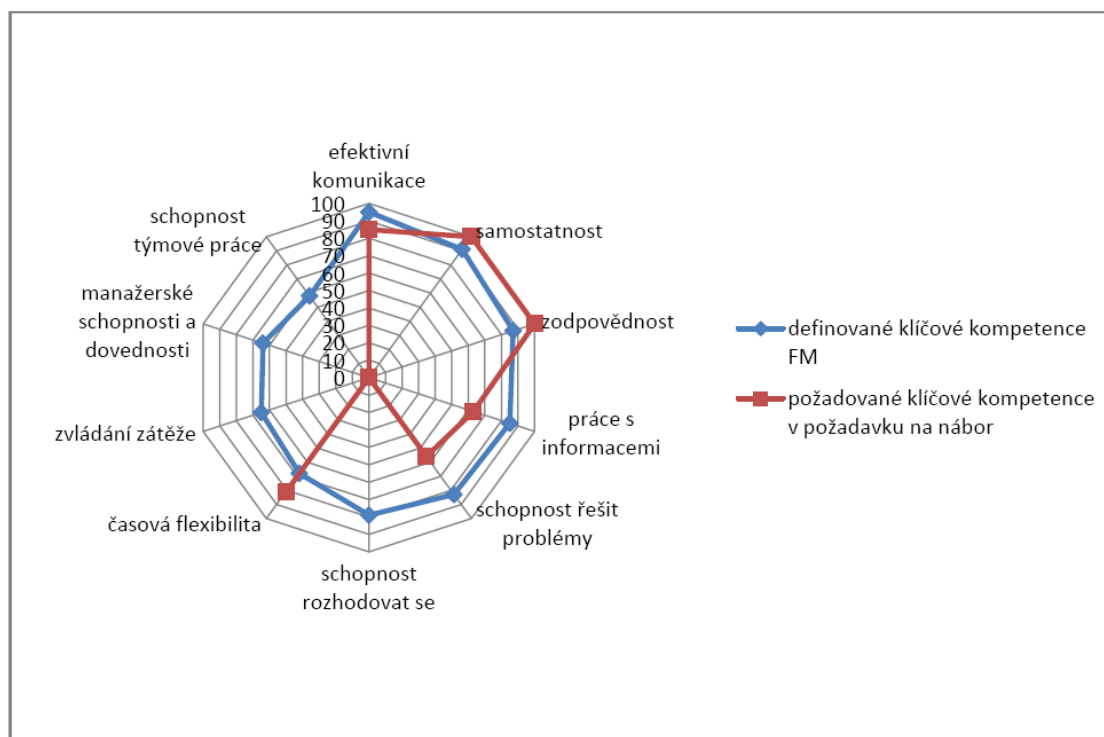
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 je patrné, že pořadí důležitosti klíčových kompetencí u facility manažerů se liší od pořadí klíčových kompetencí stanovených dle odborné literatury. Stejnou barvou jsou označeny kompetence, které se umístily v první desítce u obou souborů, pouze se liší umístěním. Kompetence, které nejsou barevně označeny, se v porovnávaných souborech liší a v pořadí důležitosti se umístily mimo první desítku. Pořadí důležitosti výsledných deseti klíčových kompetencí facility manažeri stanovili

takto: efektivní komunikace (95%), samostatnost (91%), zodpovědnost (87%), práce s informacemi (85%), schopnost řešit problémy (83%), schopnost rozhodovat se (79%), časová flexibilita (68%), zvládání zátěže (65%), manažerské schopnosti a dovednosti (64%) a schopnost týmové práce (58%).

Pro zjištění skutečného stavu kompetencí byla provedena analýza podnikové dokumentace. Analýza dokumentů probíhala chronologicky od nábory zaměstnance přes zařazení na místo facility manažera až po jeho rozvoj. Pozornost byla zaměřena na identifikaci klíčových kompetencí v jednotlivých dokumentech.

Graf 1: Požadavek na nábor zaměstnance

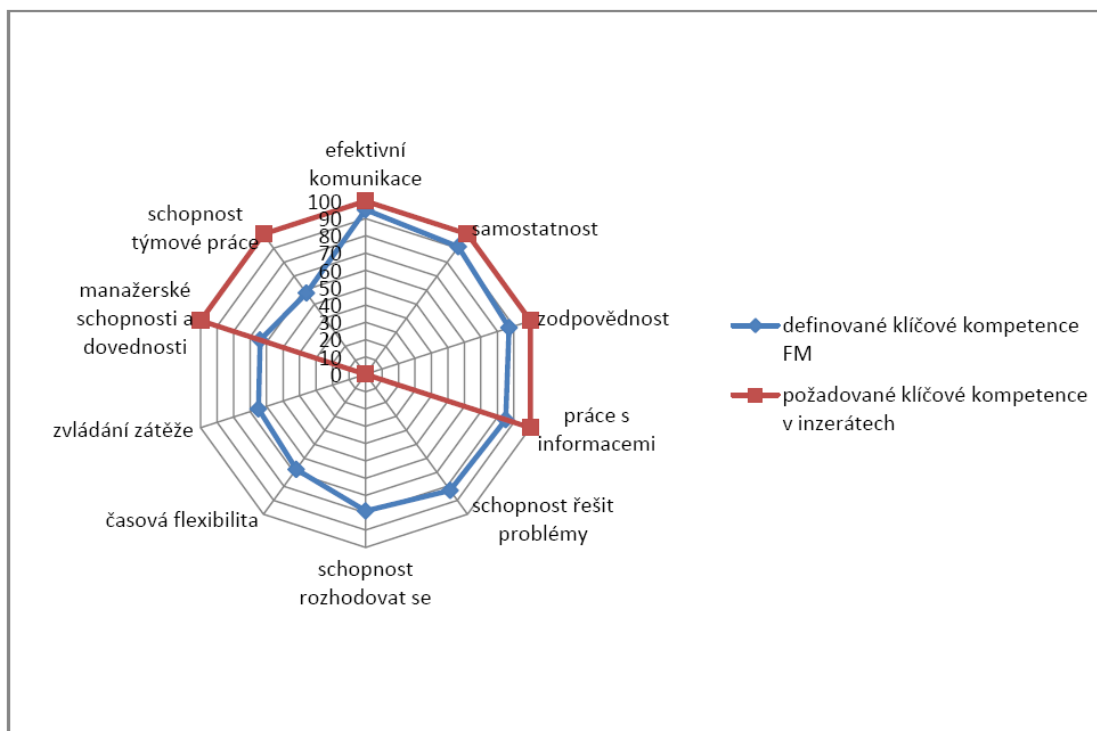


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že nadřízení facility manažerů při vyplňování požadavku na nábor požadovali pouze pět kompetencí z deseti definovaných. Nadřízení FM požadovali klíčové kompetence v tomto složení: efektivní komunikace (85%), samostatnost (100%), odpovědnost (100%), práce s informacemi (63%), schopnost řešit problémy (56%), časová flexibilita (81%), ostatní definované klíčové kompetence nebyly požadovány. Další požadované kompetence byly řídičský průkaz skupiny B (42%) a jazykové znalosti AJ (31%). Celkem bylo kontrolováno 142 požadavků.

Na základě požadavku na nábor připraví personální oddělení inzeráty na obsazení volného místa, které firma umísťuje na webové stránky společnosti, pracovní portály nebo jsou uvedeny v regionálním tisku.

Graf 2: Inzerce

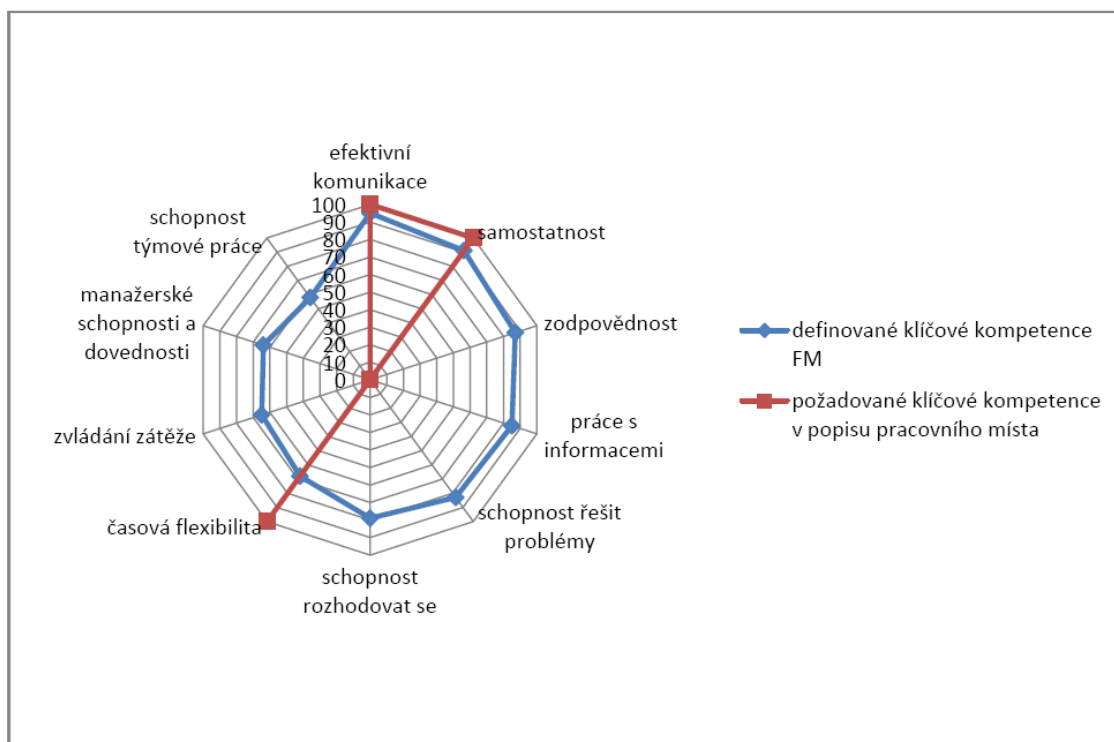


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je vidět, že ani inzeráty nepokrývají alespoň částečně všechny definované klíčové kompetence. Na výsledku se projevilo to, že se jedná o inzerát, který je připravený jako šablona pro nábor profese facility manažer. Stoprocentní poptávka po pěti z definovaných klíčových kompetencí (efektivní komunikace, samostatnost, odpovědnost, práce s informacemi, manažerské schopnosti a dovednosti, schopnost týmové práce) je také důsledkem jednotné šablony inzerátu. Další požadované kompetence cizí jazyk AJ (100%), znalost práce na PC (100%), vedení a motivace podřízených (100%). Celkem bylo kontrolováno 54 inzerátů pro profesi facility manažer.

Důležitým dokumentem z hlediska identifikace klíčových kompetencí ve firmě je popis pracovní pozice facility manažera, kde jsou popsány hlavní pracovní činnosti, odpovědnosti a pravomoci. Součástí popisu pracovního místa jsou i údaje o požadovaných klíčových kompetencích.

Graf 3: Popis pracovní pozice

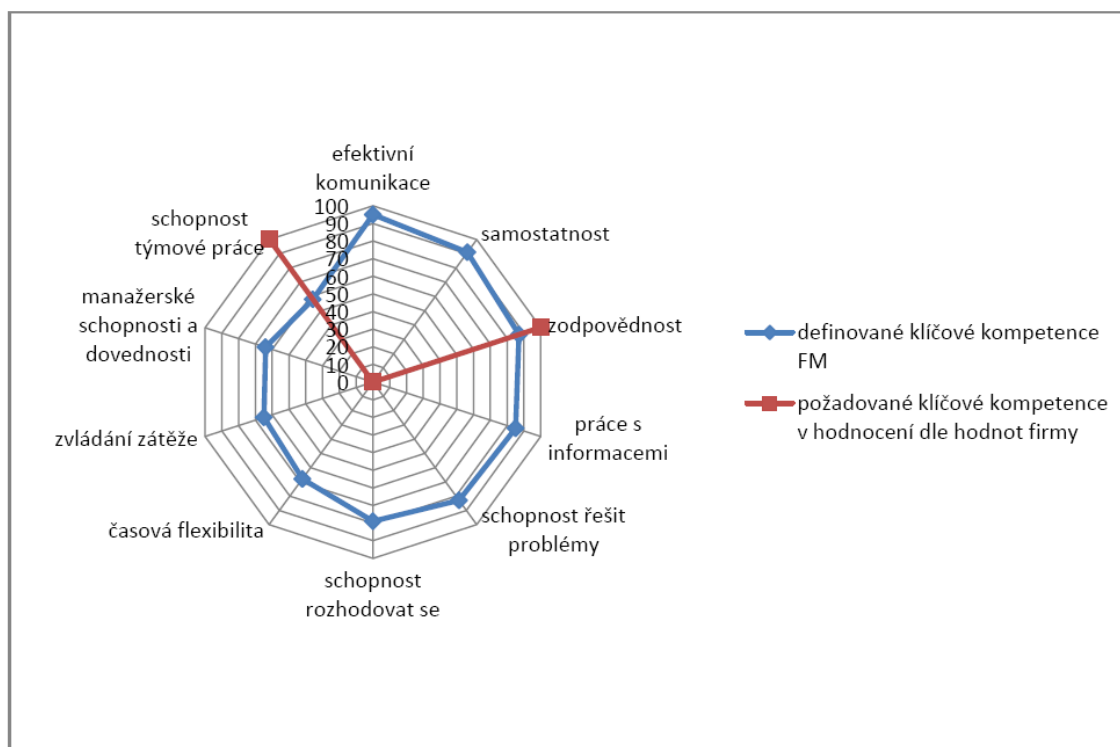


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že v popisu pracovního místa jsou uvedeny pouze tři klíčové kompetence z deseti definovaných pro facility manažery. Na tomto dokumentu byla očekávána větší shoda s teoreticky definovanými klíčovými kompetencemi. Na popisu pracovní pozice byly definované klíčové kompetence stanoveny následovně: efektivní komunikace (100%), samostatnost (100%) a časová flexibilita (100%). Opět se zde projevuje stoprocentní poptávka, pokud je definována klíčová kompetence, protože se jedná o univerzální formulář pro pracovní pozici, jsou požadované kompetence uvedeny na všech kontrolovaných formulářích. Další požadované klíčové kompetence byly řídičský průkaz skupiny B aktivní řidič (100%), organizační schopnosti (100%), znalost práce na PC (100%), cizí jazyk AJ pokročilý (100%), orientace na zákazníka (100%). Celkem bylo kontrolováno 97 popisů pracovní pozice.

Dalším dokumentem, který byl analyzován, je formulář hodnocení zaměstnanců dle hodnot společnosti. V dokumentu je stanoveno sedm hodnot, kterými by se měli zaměstnanci řídit. V tomto případě je popsán i projev chování, kterým by se měly jednotlivé hodnoty projevat.

Graf 4: Hodnocení dle hodnot firmy

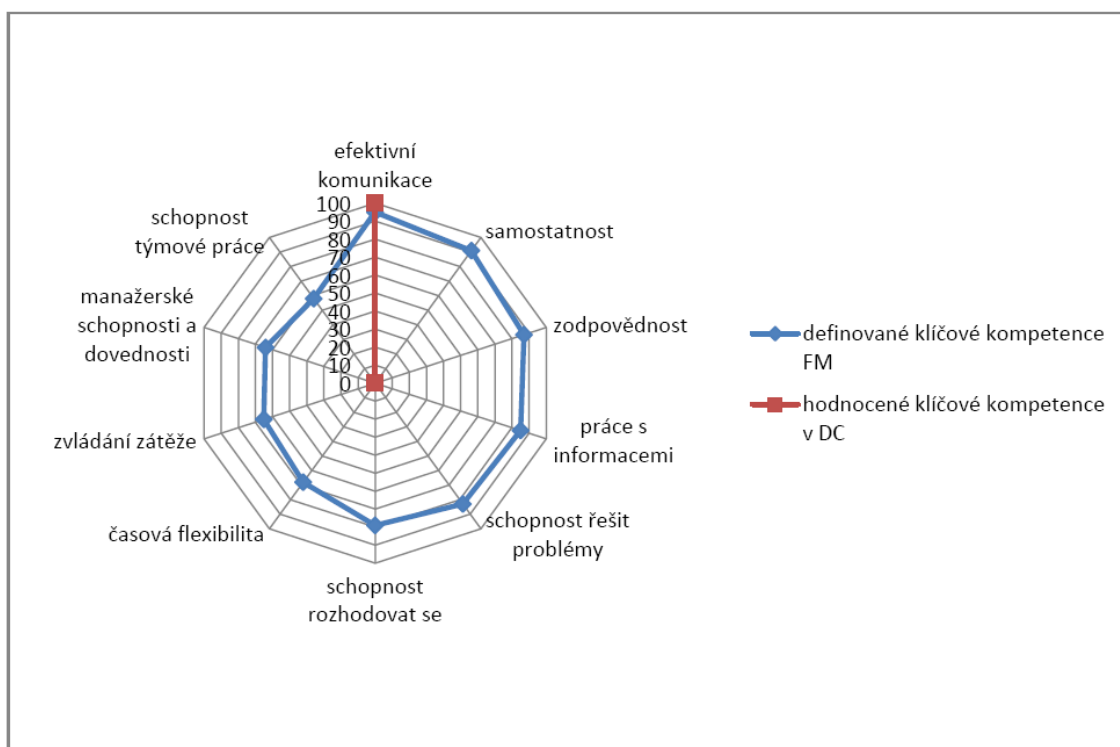


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že hodnoty, které si firma stanovila, jsou téměř úplně odlišné než definované klíčové kompetence, pouze zařazením týmového ducha pod schopnost týmové spolupráce se shodují dvě požadované kompetence s definovanými. Výhodou hodnocení dle hodnot společnosti je, že u každé hodnoty je popsáno požadované výsledné chování. Při hodnocení facility manažerů dle hodnot jsou požadovány jen tyto dvě definované klíčové kompetence: odpovědnost (100%) a schopnost týmové spolupráce (100%), ostatní definované klíčové kompetence nejsou požadovány. Další požadované kompetence jsou: vytrvalost (100%), kreativita (100%), odvaha (100%), respekt (100%) a nadšení (100%). Celkem bylo kontrolováno 83 formulářů hodnocení.

Ve firmě probíhají jednodenní programy, kde účastníci řeší řadu individuálních a skupinových situací, které svojí povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na pozici facility manažera ve firmě. Výstupem z Development Centra je individuální nebo skupinová zpráva, ze které jsou patrné silné stránky jednotlivce nebo skupiny a identifikované rozvojové potřeby s konkrétním doporučením.

Graf 5: Hodnocení z DC



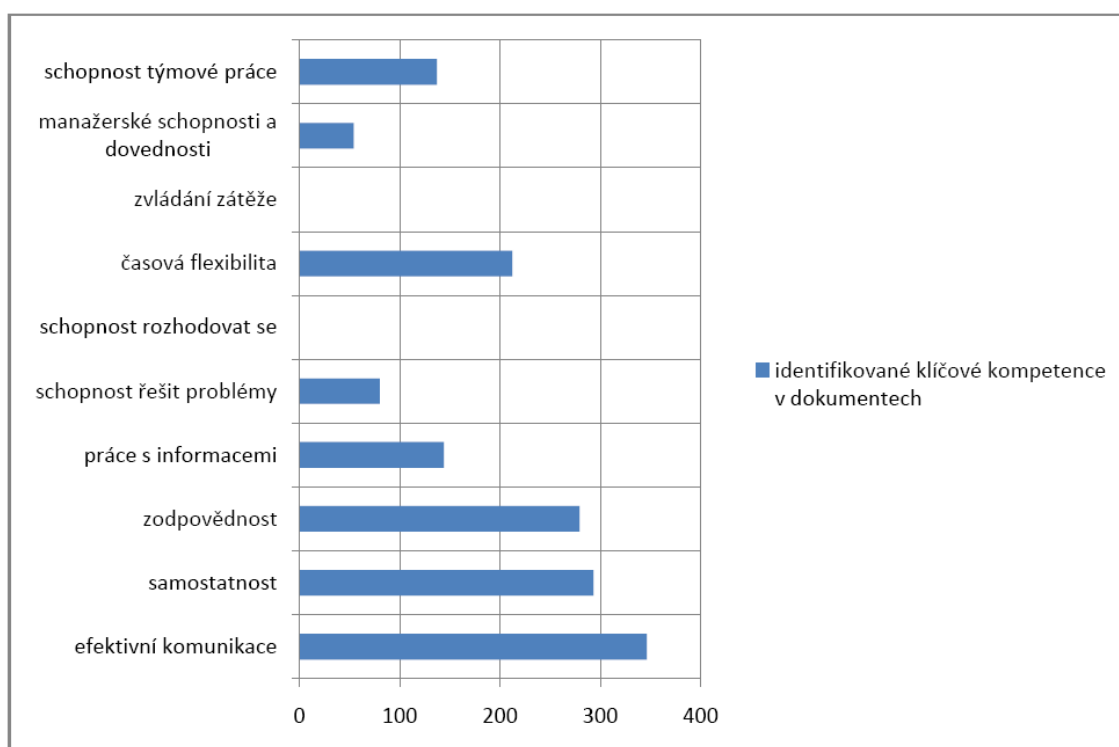
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 je patrné, že klíčové kompetence, které si firma stanovila pro analýzu v DC, jsou úplně odlišné než definované klíčové kompetence, až na jednu a tou je efektivní komunikace. V tomto případě by bylo dobré zjistit na základě jakých podkladů a informací byly stanoveny právě tyto kompetence. Bohužel podklady nebylo možno dohledat, byl dohledán pouze doklad, kde byly kompetence stanovené vedoucím personálního oddělení. Analyzované kompetence byly: leadership, otevřenost, empatie, aktivita, důslednost. Celkem bylo kontrolováno 74 zpráv z DC.

Následně bylo prověřeno ještě 84 dalších dokumentů (osobní dotazníky, požadavky na vzdělání atd.) souvisejících s identifikací reálné úrovně klíčových kompetencí ve firmě. Celkem bylo prověřeno 534 dokumentů.

Z definovaných klíčových kompetencí dle odborné literatury bylo ve firmě na základě analýzy dokumentace reálně identifikováno sedm klíčových kompetencí. V grafu 6 jsou zobrazeny identifikované klíčové kompetence v dokumentech.

Graf 6: Identifikované definované klíčové kompetence v dokumentech

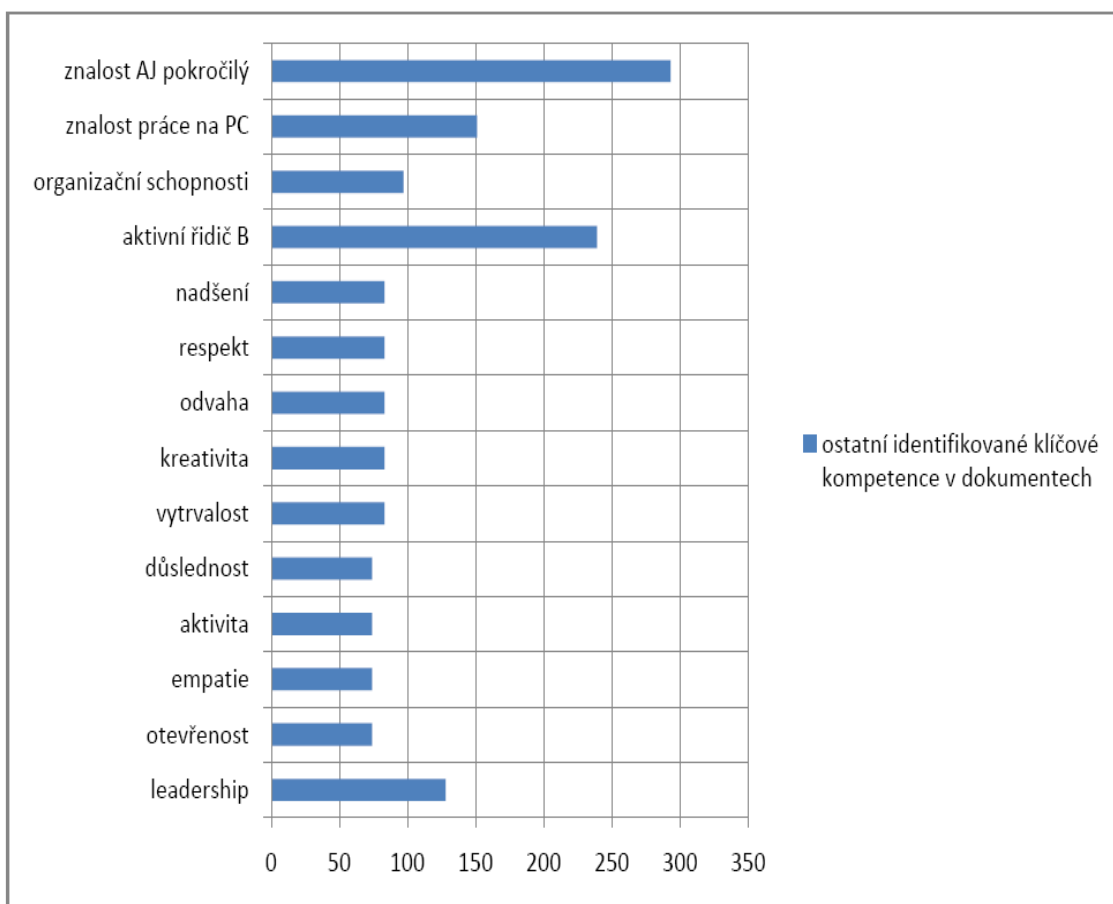


Zdroj: vlastní zpracování

Definované klíčové kompetence byly identifikovány v následujícím pořadí: efektivní komunikace (346), samostatnost (293), zodpovědnost (279), časová flexibilita (212), práce s informacemi (144), schopnost týmové práce (137), schopnost řešit problémy (80) a manažerské schopnosti a dovednosti (54). Ostatní definované klíčové kompetence nebyly při analýze dokumentace identifikovány.

Ostatní klíčové kompetence, které byly při analýze dokumentace identifikovány, jsou uvedeny v grafu 7.

Graf 7: Ostatní identifikované klíčové kompetence v dokumentech

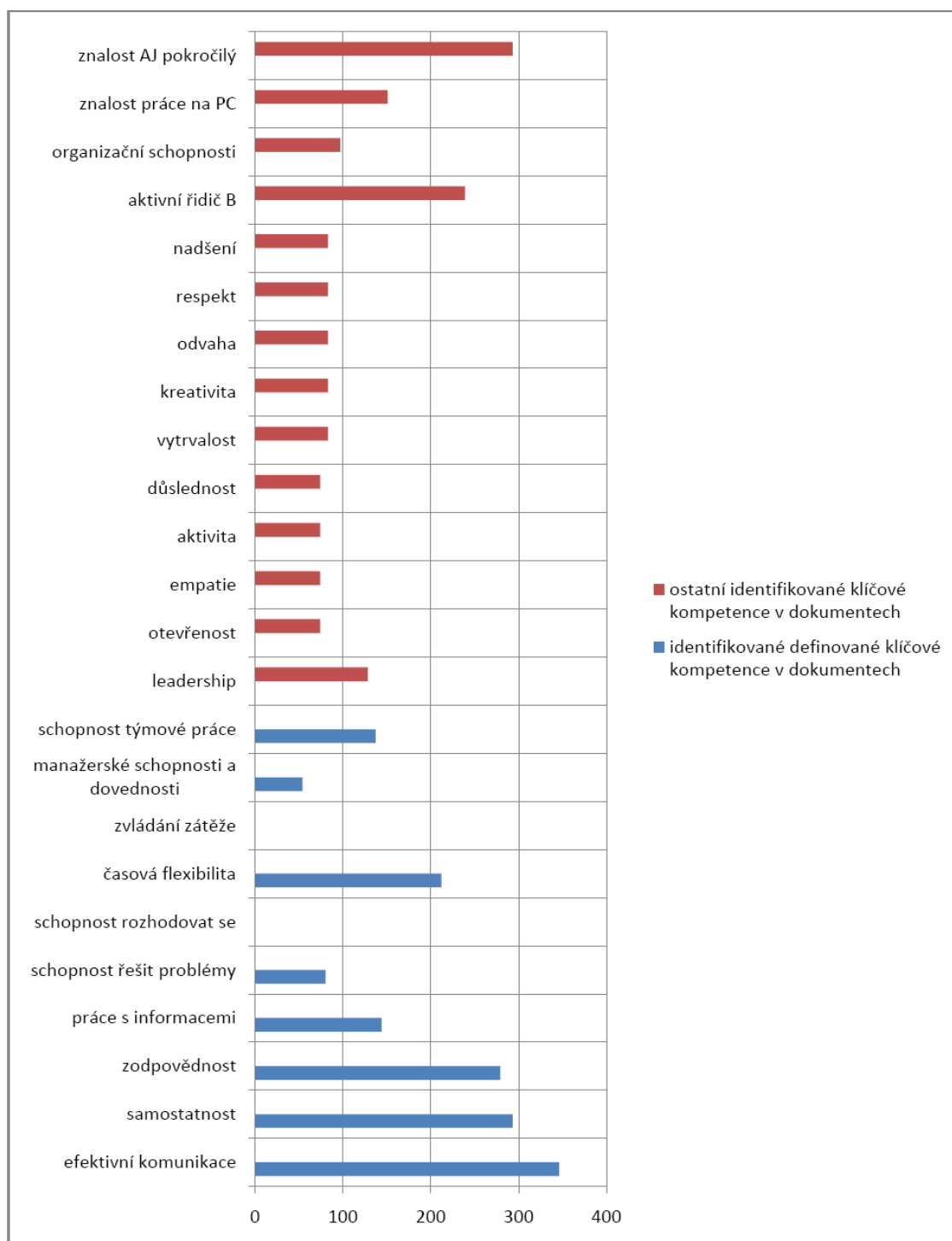


Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nedefinovanými kompetencemi se při analýze dokumentace dostaly výrazněji do popředí následující kompetence: znalost AJ pokročilý (293), aktivní řidič B (239), znalost práce na PC (151), leadership (128) a organizační schopnosti (97). Ostatní identifikované kompetence se pohybovaly přibližně na stejné úrovni.

V grafu 8, jsou uvedeny všechny kompetence identifikované při analýze dokumentace. Celkem identifikovaných definovaných i nedefinovaných klíčových kompetencí bylo 24.

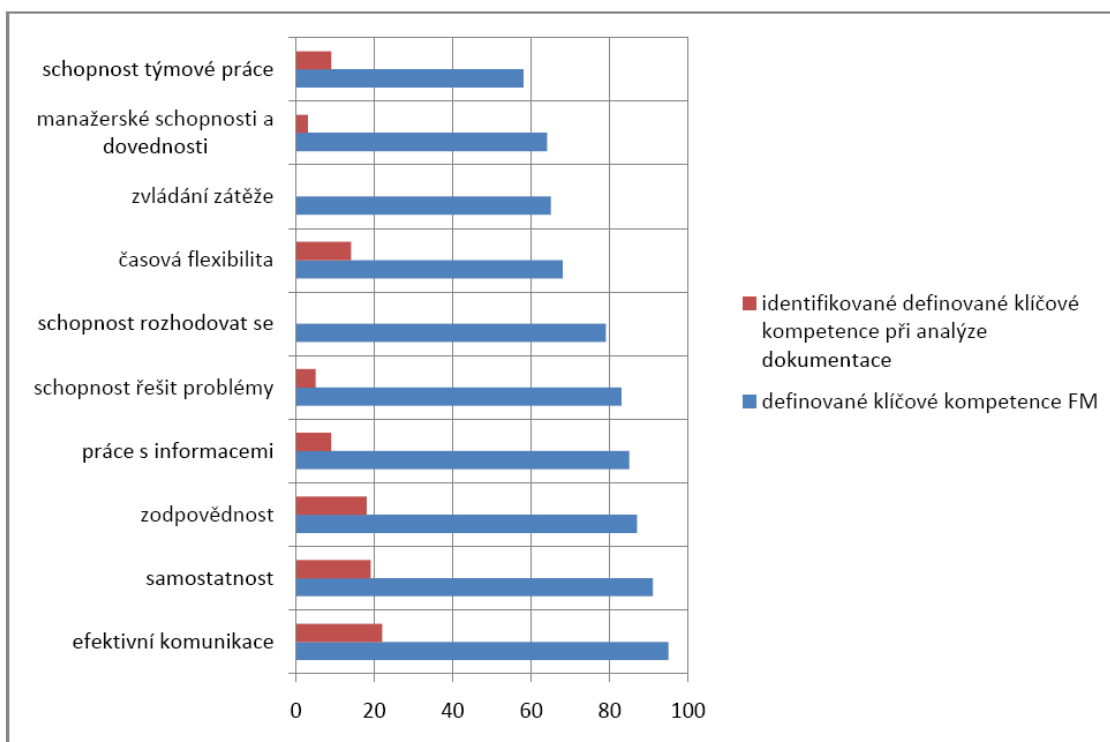
Graf 8: Všechny identifikované klíčové kompetence v dokumentech



Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání definovaných kompetencí a identifikovaných definovaných kompetencí je v grafu 9, přepočteno na procenta.

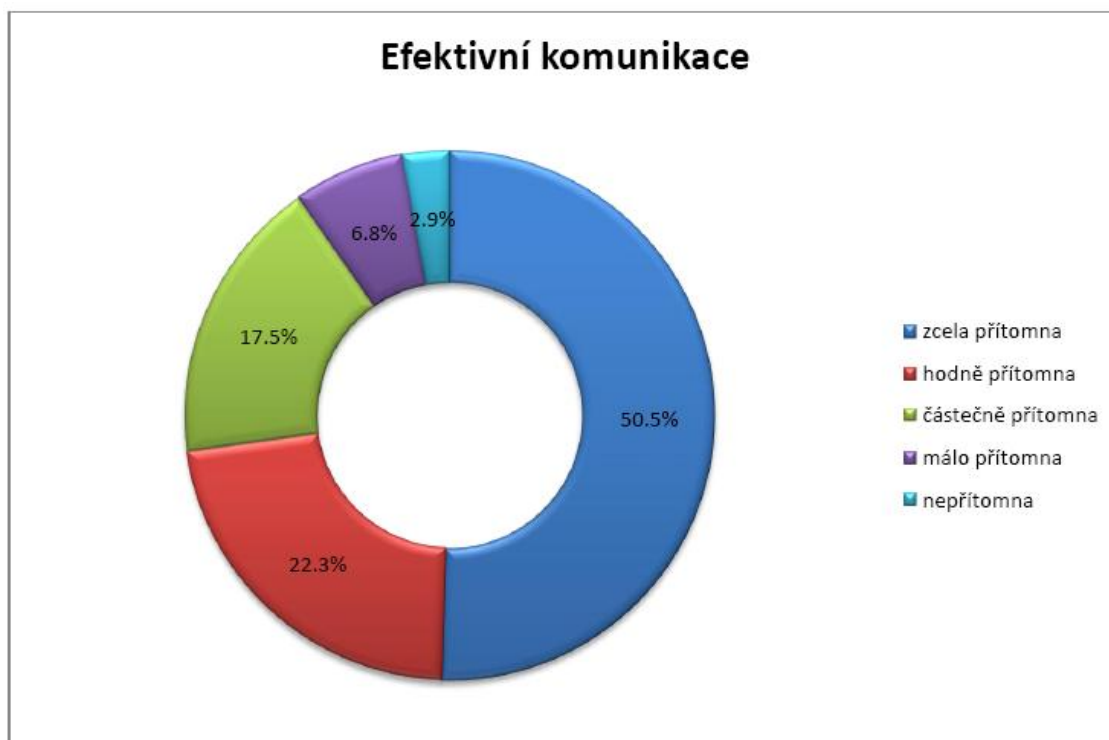
Graf 9: Srovnání definovaných a identifikovaných definovaných klíčových kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

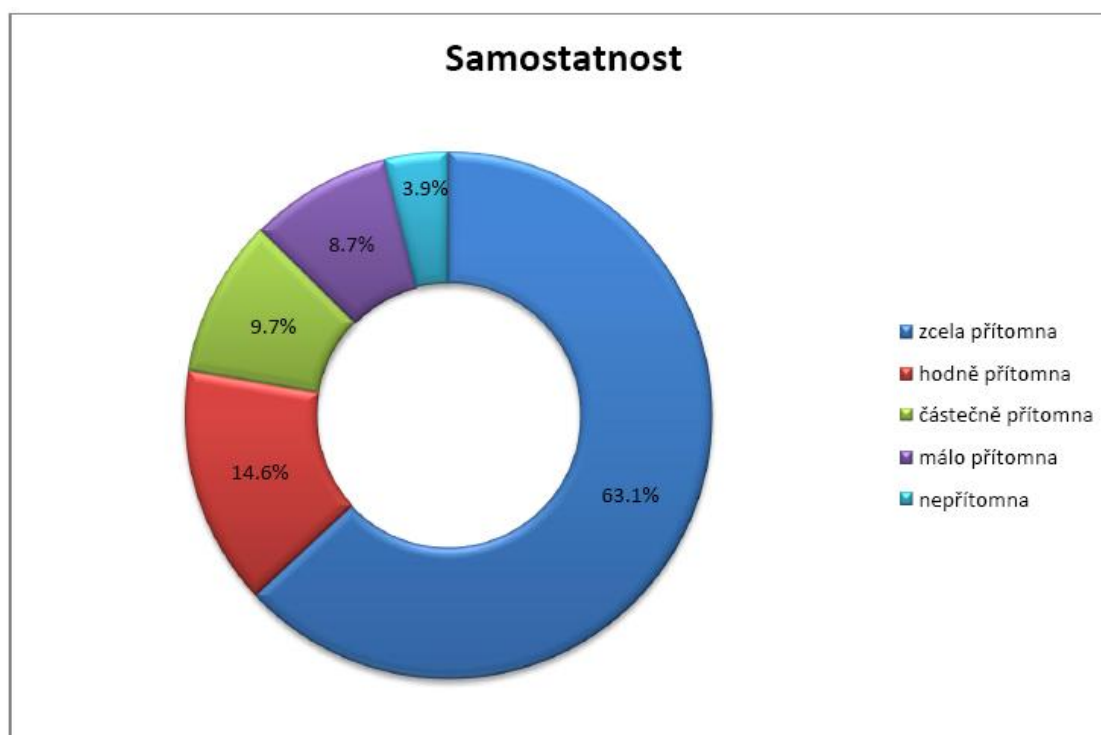
Dalším zdrojem pro zjištění skutečného stavu klíčových kompetencí byly informace z dotazníku. Facility manažeři měli dle otázky č. 6 specifikovat, jaká je ve firmě míra přítomnosti deseti klíčových kompetencí, kterým přidělili nejvíce bodů. Míra přítomnosti jednotlivých klíčových kompetencí dle hodnocení facility manažerů je patrná z grafů 10 až 19. V grafu 20 je uvedena celková přítomnost klíčových kompetencí ve firmě dle hodnocení FM. Pro určení výsledného pořadí přítomnosti klíčových kompetencí byly použity první dva stupně škály hodnocení, zcela přítomna a hodně přítomna. Pořadí přítomnosti klíčových kompetencí dle hodnocení FM je jiné než pořadí definovaných kompetencí dle odborné literatury. Toto zjištění by bylo možno zohlednit při následném zpracování a využití dat, například pro stanovení klíčových kompetencí FM při přípravě kompetenčního modelu.

Graf 10: Míra přítomnosti efektivní komunikace



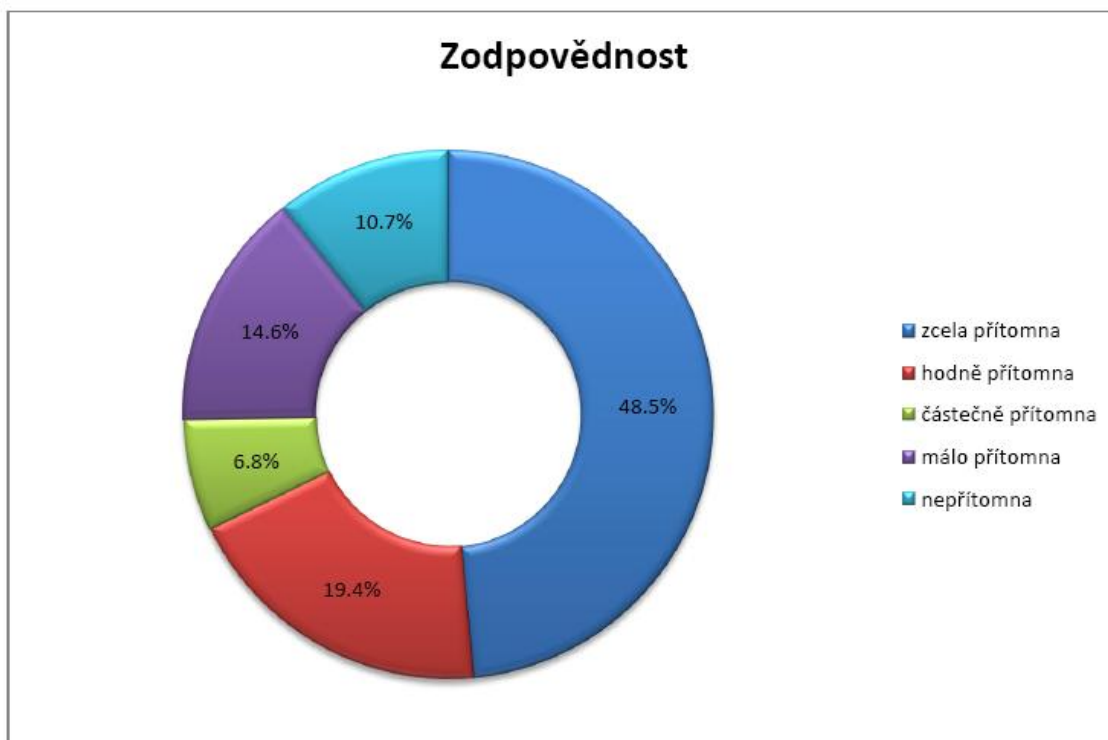
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Míra přítomnosti samostatnosti



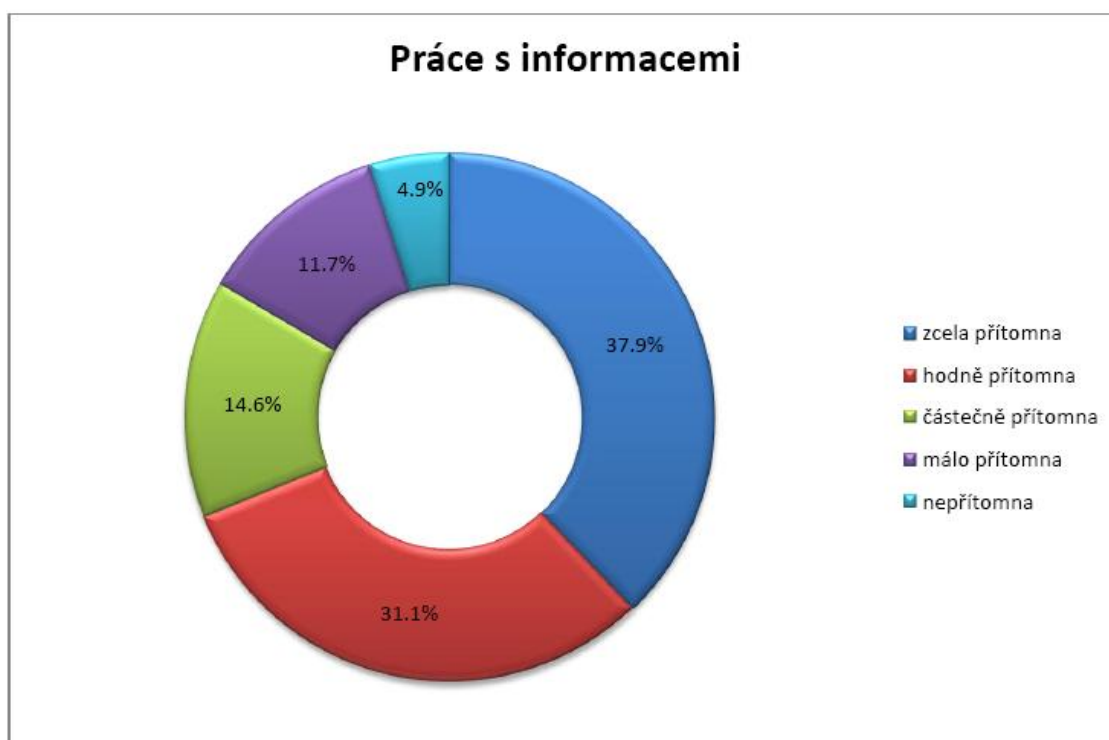
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Míra přítomnosti zodpovědnosti



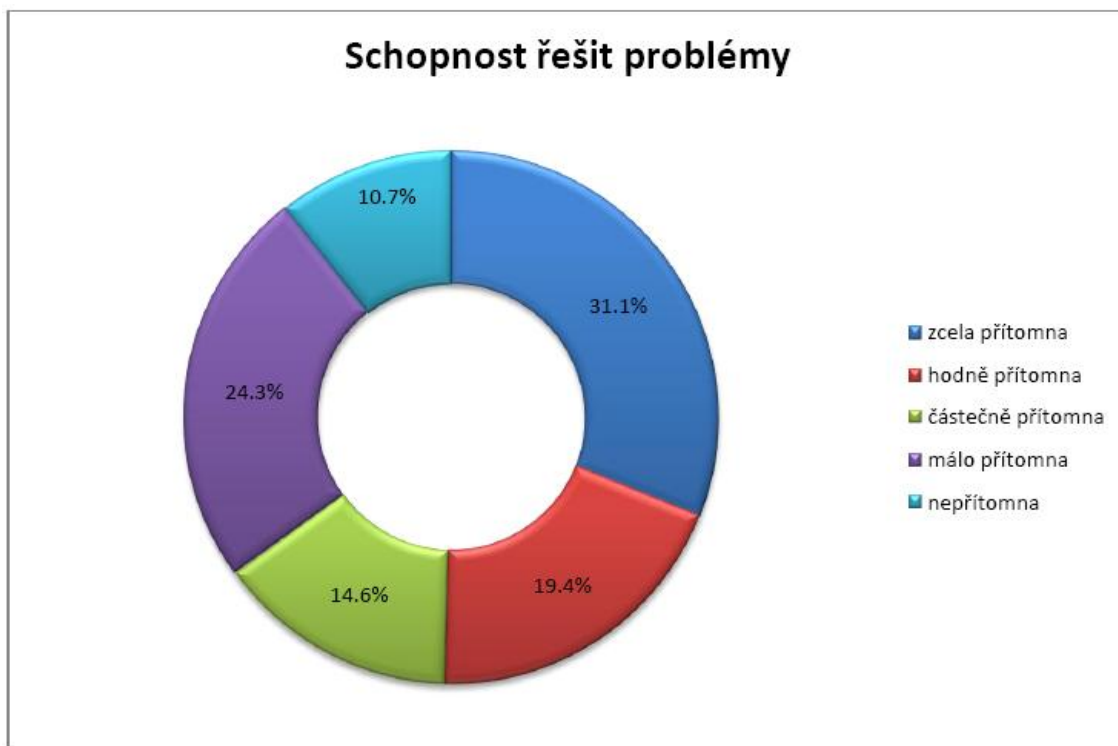
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Míra přítomnosti práce s informacemi



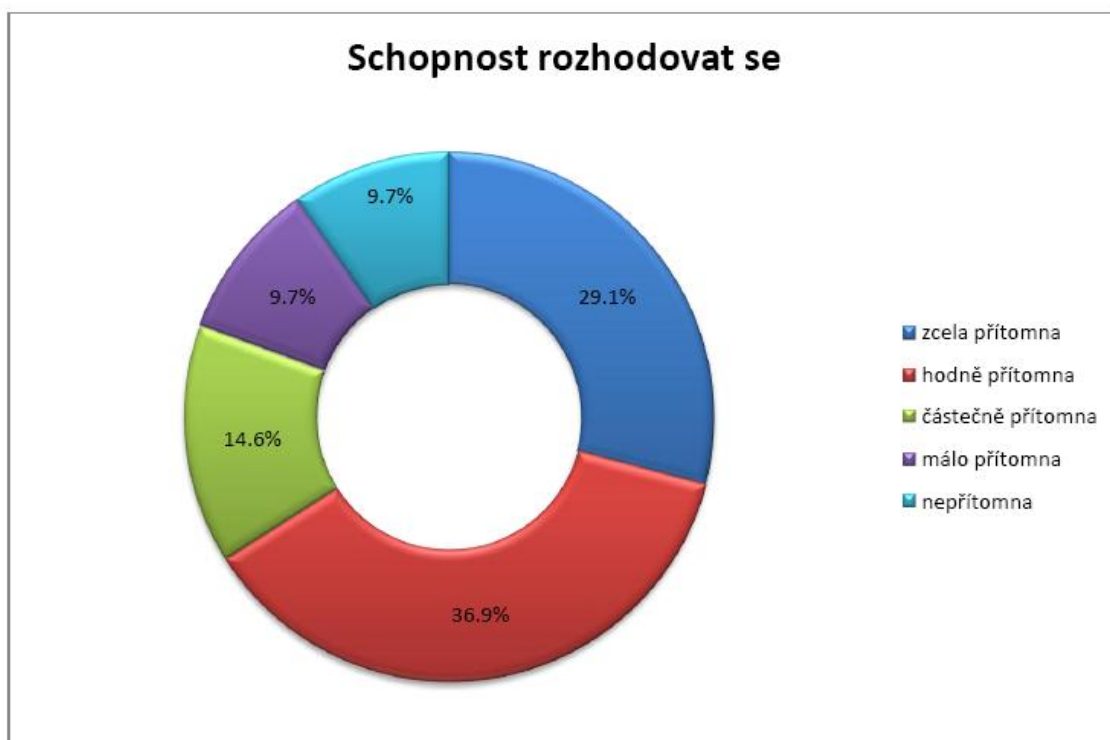
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Míra přítomnosti schopnosti řešit problémy



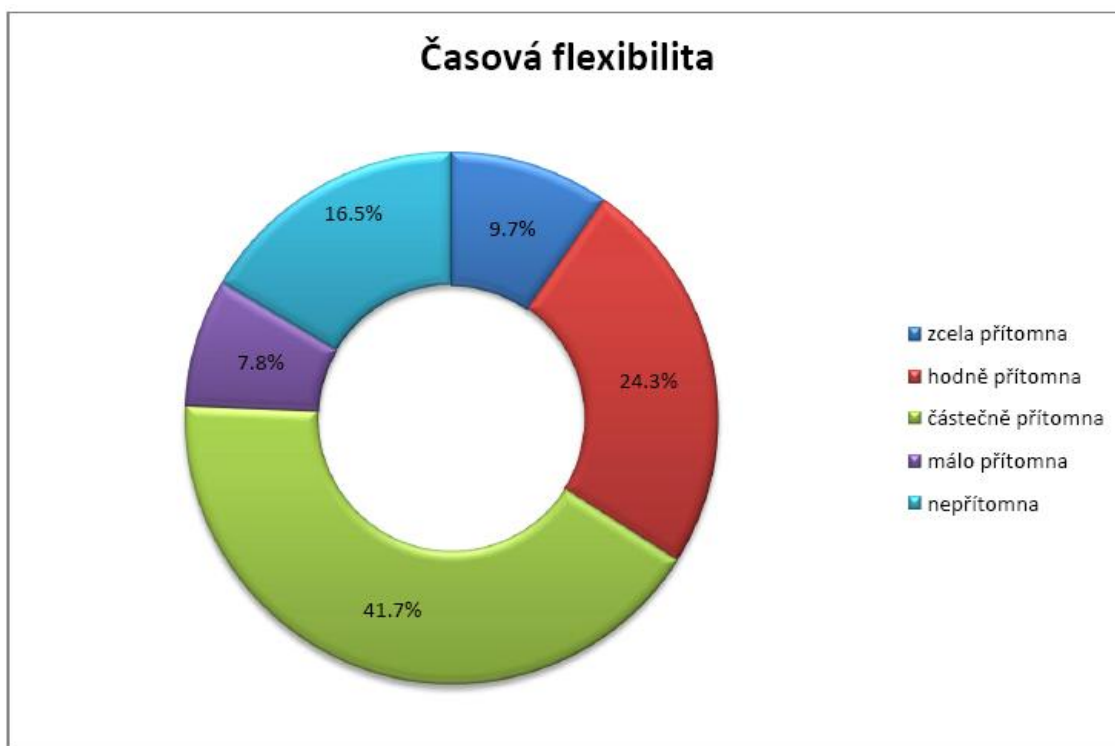
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Míra přítomnosti schopnosti rozhodovat se



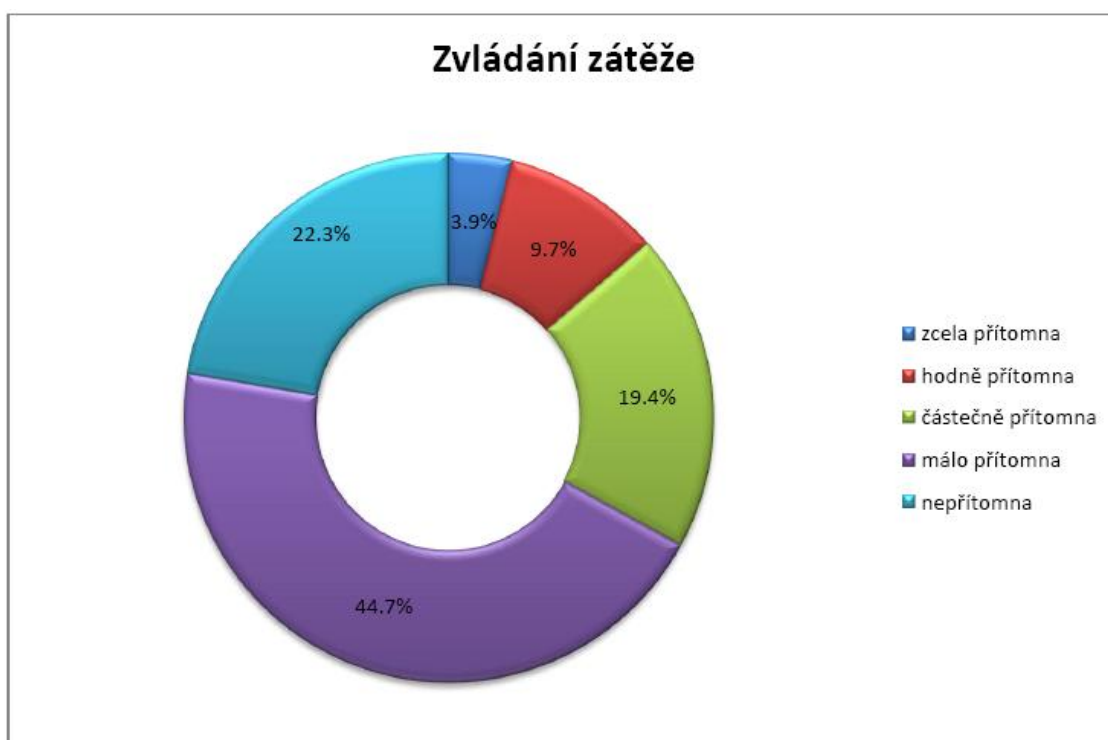
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Míra přítomnosti časové flexibility



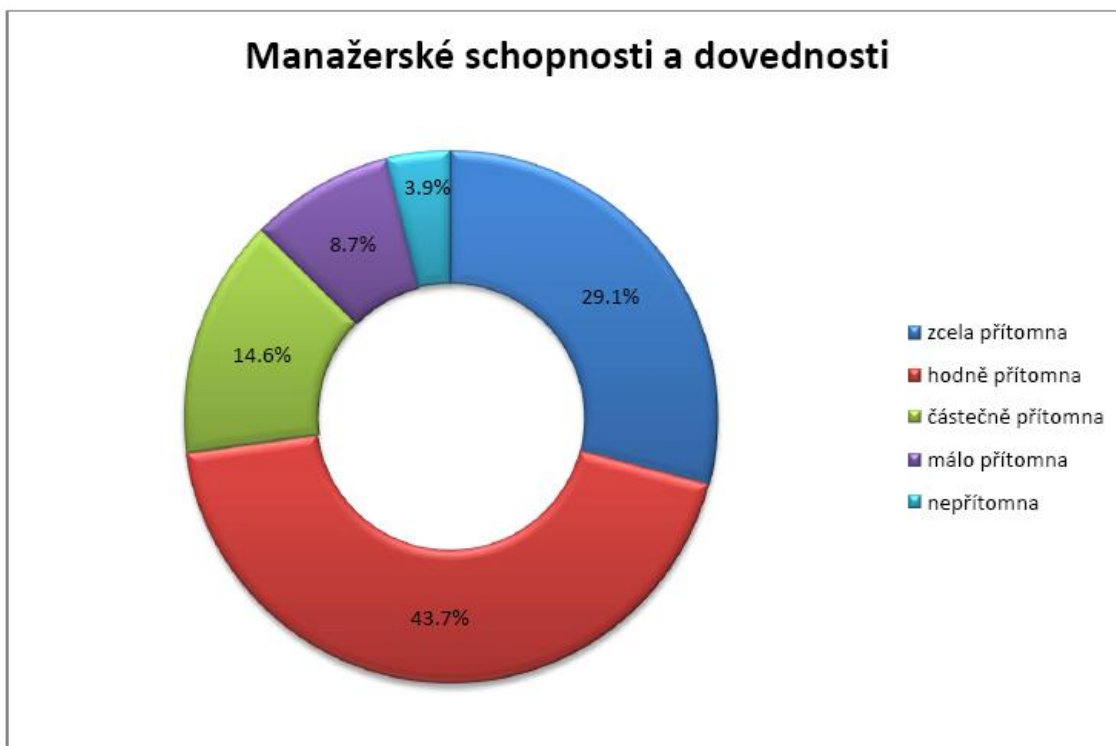
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Míra přítomnosti schopnosti zvládnání zátěže



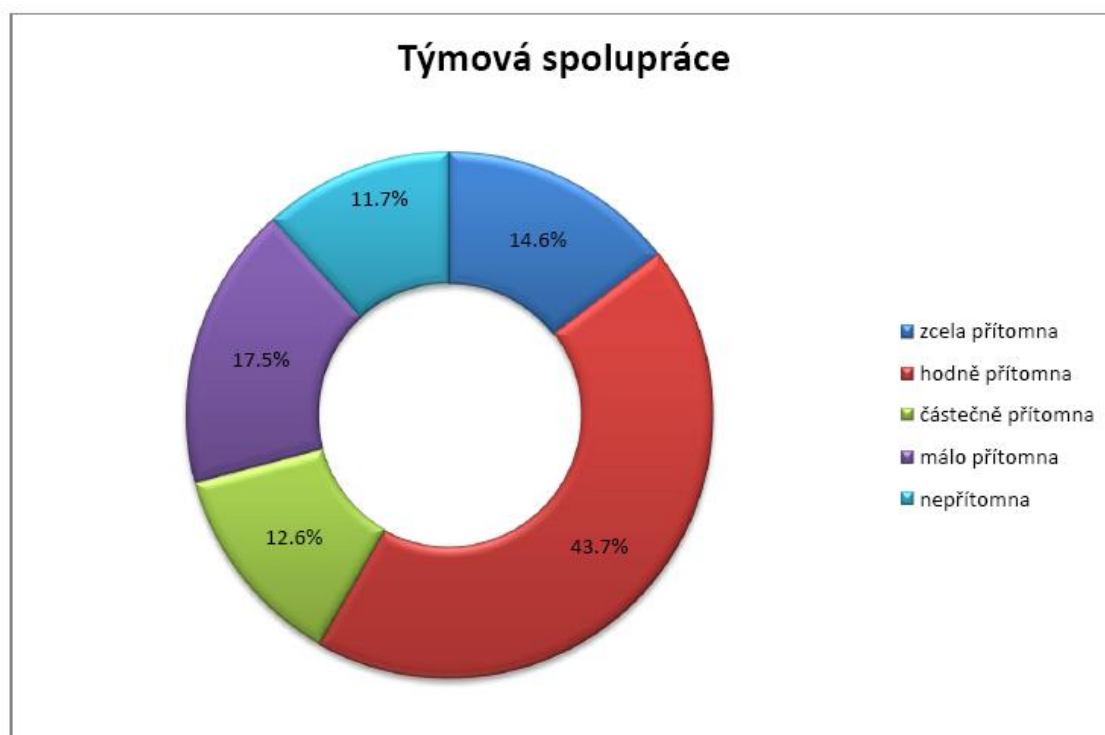
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Míra přítomnosti manažerských schopností a dovedností



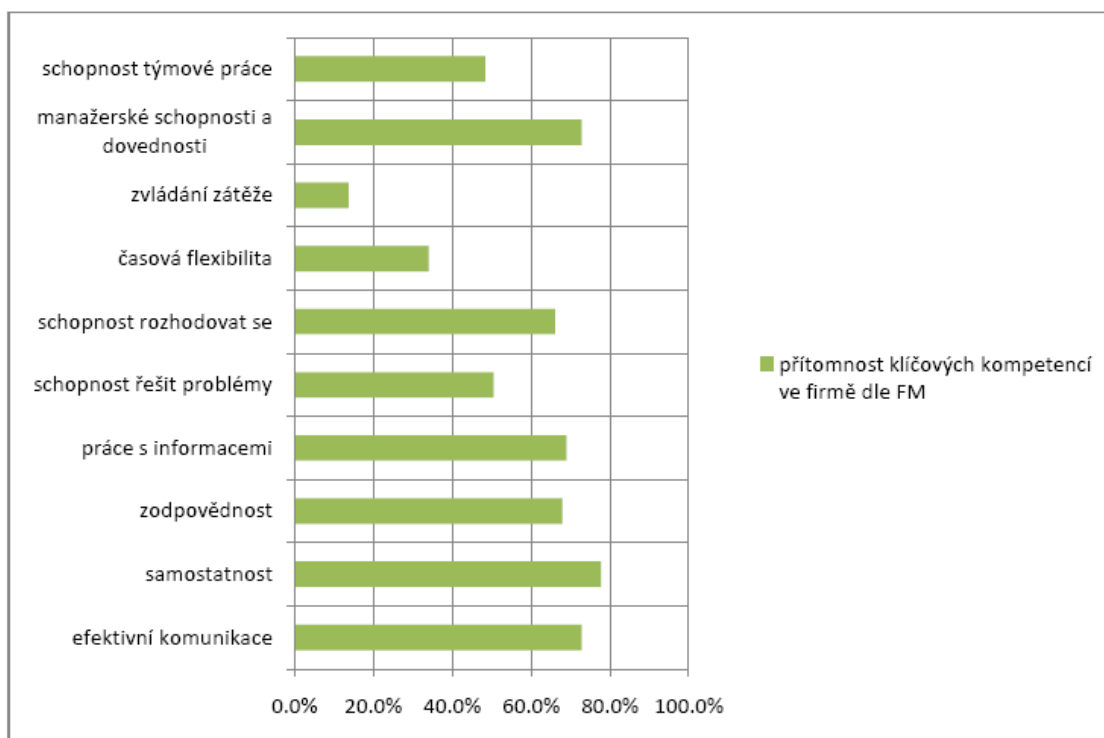
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Míra přítomnosti týmové spolupráce



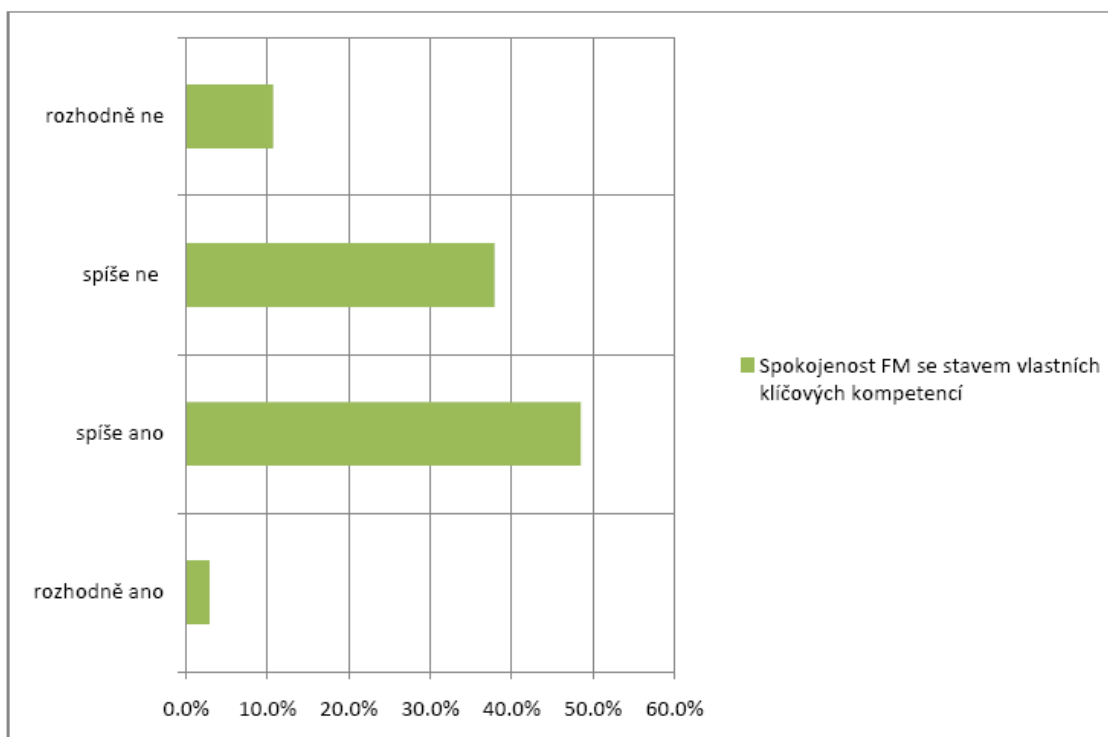
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Přítomnost klíčových kompetencí ve firmě dle FM



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Spokojenost FM s aktuálním stavem vlastních klíčových kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 21 je vyhodnocena spokojenost facility manažerů s aktuálním stavem vlastních klíčových kompetencí. Nespokojených s vlastními kompetencemi je celkem 48,6 %, což je téměř polovina facility manažerů. Toto číslo vypovídá o tom, že si facility manažeři uvědomují své vlastní nedostatky v oblasti klíčových kompetencí a dle výsledků z pozorování jsou ochotní dále se vzdělávat. Námětem na oblasti dalšího rozvoje, mohou být odpovědi na otázku č. 8, kde facility manažeři uvedli, v jakých klíčových kompetencích mají dle vlastního názoru největší rezervy. Z vyhodnocení vyplynulo, že největší rezervy cítí v těchto oblastech: znalost cizích jazyků, ekonomické a právní povědomí (hlavně v oblasti daní a přeúčtování zákazníkovi, pracovní právní vztahy, občanský zákoník), schopnost práce na PC (nové systémy zaváděné ve firmě, ale i školení Word a Excel pokročilé), kreativita.

Na začátku výzkumu byly s oporou v odborné literatuře definovány klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů. Základní soubor definovaný dle odborné literatury obsahoval 24 klíčových kompetencí. Celkový počet klíčových kompetencí byl ve spolupráci s facility manažery konkrétní firmy zredukován na 10 pro snadnější posuzování v další etapě výzkumu. Pořadí jednotlivých klíčových kompetencí bylo určeno na základě výsledku z dotazníku. V další fázi výzkumu byla provedena analýza podnikové dokumentace se zaměřením na identifikaci definovaných klíčových kompetencí, ale i na identifikaci ostatních klíčových kompetencí uvedených v analyzované dokumentaci. V konečné fázi výzkumu byly porovnány soubory definovaných klíčových kompetencí a reálně zjištěných kompetencí v rámci konkrétní firmy, na základě výsledků komparace byly navrženy opatření pro rozvoj a změny klíčových kompetencí ve firmě. Z výsledku je patrné, že reálně firma s klíčovými kompetencemi pracuje, ale tato práce není systematická, což se v průběhu výzkumu potvrdilo. Klíčové kompetence jsou vybírány samostatně jednotlivými pracovníky a víceméně se jedná o náhodný výběr. Jednotlivé kompetence nejsou nijak determinovány, není jednoznačně určeno očekávané chování, jedinou výjimkou je hodnocení dle hodnot firmy, ale i tady je výsledné chování popsáno velmi stručně.

Přesto, že výsledek výzkumu je poměrně jednoznačný, je třeba přihlídnout k tomu, že výsledek odpovídá přesnosti a správnosti vybraných metod zkoumání a také zkušenosti nebo nezkušenosti výzkumníka. Identifikovat a popsat úroveň chování u jednotlivých klíčových kompetencí v konkrétní firmě je složitý úkol i pro tým odborníků.

2.8 Interpretace výsledků

Firma musí mít kompetentní manažery, kteří umí zabezpečit, aby organizace fungovala efektivně a dosahovala požadovaných výsledků. Výběr vhodných kandidátů na pozici manažera může usnadnit kompetenční přístup, který je nástrojem, jehož pomocí můžeme predikovat, který člověk má předpoklady k tomu, aby se v určitém prostředí co nejdříve zorientoval a přinesl firmě požadované výsledky, případně na základě svých schopností získal v rámci organizace potřebné kompetence, které jsou důležité pro výkon na daném pracovním místě. Většina podnikatelských aktivit je spojena s technologiemi a vědeckým pokrokem, ale do popředí se stále více dostává člověk, pokud je kompetentní, může být zdrojem konkurenční výhody.

Cílem práce bylo s oporou v odborné literatuře definovat klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažera a výsledek porovnat se skutečným stavem v konkrétní firmě. Na základě komparace navrhnout opatření pro další rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů. K dosažení cíle práce bylo nutné najít odpovědi na výzkumné otázky a potvrdit nebo vyvrátit formulované hypotézy.

Pro zjištění odpovědi na první otázku: ***Jaké klíčové kompetence jsou nezbytné pro efektivní práci facility manažera?***, byly na základě porovnání klasifikací klíčových kompetencí v odborné literatuře a prostudování informací k práci facility manažera v Národní soustavě povolání stanoveny klíčové kompetence pro efektivní práci facility manažera. Konečný soubor byl zkorigován ve spolupráci s facility manažery konkrétní firmy na výsledných deset klíčových kompetencí. Vzhledem k tomu, že výsledný soubor je stanoven na základě výběru konkrétního výzkumníka a korekce manažerů konkrétní firmy nemůže a ani není obecně platný, protože jiný výzkumník a jiní manažeři mohou mít jiné výsledky. Odpověď na první výzkumnou otázku tedy je, že klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažera jsou v rámci této práce: efektivní komunikace, samostatnost, zodpovědnost, práce s informacemi, schopnost řešit problémy, časová flexibilita, zvládání zátěže, manažerské schopnosti a dovednosti, týmová práce.

Pro zjištění odpovědi na druhou otázku: ***Má firma správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery?*** Analýzou podnikové dokumentace bylo zjištěno, že firma nemá správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery. Klíčové kompetence jsou popsány v různých firemních dokumentech, ale bez souvislostí a systému. Chybí i popisy úrovní jednotlivých klíčových kompetencí, tak aby bylo možno tyto kompetence u zaměstnanců posuzovat a vyhodnocovat. Výsledek z analýzy dokumentace byl potvrzen výsledkem analýzy přítomnosti definovaných klíčových kompetencí ve firmě ve spolupráci s facility manažery. Firma se potýká s problémem častých změn ve vedení Personálního oddělení a tím pravděpodobně nesystémové řízení práce v oblasti personálních činností.

Pro zjištění odpovědi na třetí otázku: ***Jaké chování manažerů ovlivňuje jejich pracovní výkon?*** U této otázky by bylo pravděpodobně ještě dobré doplnit, co se v tomto konkrétním případě pracovním výkonem myslí. V tomto případě byl myšlen finanční výkon zakázky, tedy marže, kterou je facility manažer schopen zrealizovat za využití všech svých schopností, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů. Bohužel finanční výkonnost facility manažera neurčuje jen jeho kompetence, ale v tomto konkrétním případě i podmínky plnění, které jsou obsahem smluv se zákazníkem. To znamená, že ani kompetentní manažer není schopen zajistit výkon zakázky, když je nevýhodně uzavřená smlouva. Na druhé straně je možno říci, že ekonomická výkonnost zakázky je měřitelná a je možno na většinu zakázek takto pohlížet. Z pozorování a zkušeností výzkumníka s danou problematikou jsou u zákazníka úspěšnější Ti facility manažeři, kteří jsou hodně orientovaní na zákazníka a mají dobře rozvinuté sociální kompetence.

První hypotéza práce byla: ***Pro efektivní práci facility manažera jsou nezbytné pouze odborné znalosti.*** Tuto hypotézu můžeme vyvrátit, odborné znalosti jsou jen malou částí nezbytných kompetencí pro efektivní práci facility manažera. Pokud by facility manažer byl jen odborně zdatný a nedisponoval dalšími kompetencemi, je velká pravděpodobnost, že by nemohl vykonávat svoji profesi efektivně. Pro efektivní výkon práce by měl být facility manažer vybaven následujícími kompetencemi: efektivní komunikace, samostatnost, zodpovědnost, práce s informacemi, schopnost řešit problémy, časová flexibilita, zvládnutí zátěže, manažerské schopnosti a dovednosti, týmová práce a další znalosti, dovednosti a

zkušenosti, které facility manažer v průběhu svého profesního života získá a neustále při své práci používá. Pro efektivní práci manažera je tedy nutný celý komplex činností, mezi které patří i odborné znalosti.

Druhá hypotéza práce byla: ***Firma má správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery.*** Tuto hypotézu můžeme vyvrátit, na základě analýzy reálné úrovně klíčových kompetencí facility manažerů bylo zjištěno, že firma nemá správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery. Z výsledků analýzy dokumentace, pozorování a dotazníku je patrné, že klíčové kompetence jsou vybírány samostatně jednotlivými pracovníky a víceméně se jedná o náhodný výběr. Jednotlivé kompetence nejsou nijak determinovány, není jednoznačně určeno očekávané chování, jedinou výjimkou je hodnocení zaměstnanců dle hodnot firmy, ale i tady je výsledná charakteristika chování popsána jen velmi stručně a nejsou popsány úrovně kompetencí, aby bylo možno měřit rozvoj stanovených kompetencí u jednotlivých facility manažerů.

Třetí hypotéza práce byla: ***Pracovní výkon facility manažerů ovlivňují hlavně odborné znalosti a orientace na zákazníka.*** Tuto hypotézu můžeme vyvrátit, pracovní výkon částečně opravdu ovlivňují odborné znalosti i orientace na zákazníka, ale není možné na základě výsledků výzkumu potvrdit, že se jedná o natolik zásadní kompetence, které mají převažující vliv na pracovní výkon facility manažerů. Z analýzy dokumentace a analýzy přítomnosti definovaných klíčových kompetencí ve firmě je jisté, že výkon facility manažerů ovlivňuje ještě celá řada dalších faktorů a kompetencí, které facility manažer při své práci využívá. Záleží vždy na konkrétním facility manažerovi, jak dokáže všechny své vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje uplatnit při výkonu své profese. Měřítkem pro výkon facility manažerů jsou většinou finanční výsledky zakázek a informace od zákazníka nebo dodavatelů vnitřních a vnějších služeb.

2.9 Návrhy změn pro rozvoj klíčových kompetencí ve firmě

Na základě provedeného výzkumu je možné definovat kompetentního facility manažera, který bude pro svého zaměstnavatele přínosem asi takto: komunikativní, samostatný a zodpovědný zaměstnanec, který je schopen úzce spolupracovat s ostatními kolegy. Pracuje s poskytnutými informacemi, včetně jejich vyhledávání a logického řazení. Je schopný se samostatně rozhodovat a plní úkoly svěřené zaměstnavatelem i nad rámec svých povinností. Cílem této práce bylo na základě komparace definovaných a reálných kompetencí navrhnout rozvoj klíčových kompetencí facility manažerů v konkrétní firmě. Protože firma nemá dostatečně identifikované klíčové, je nutné začít právě identifikací.

2.9.1 Identifikace klíčových kompetencí

Výsledkem identifikace klíčových kompetencí by měl být seznam všech kompetencí, které jsou prokazatelně nutné pro efektivní výkon práce facility manažera. Techniky identifikace kompetencí patří do technik analýzy práce a pracovního místa, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě a pracovníkovi, který bude na takovém místě pracovat. Pro identifikaci kompetencí mohou být využity stejné techniky, jako byly použity v této práci doplněné například o panel expertů, který je zdrojem informací o chování na dané pracovní pozici. Panel expertů by měl být utvořen z nadřízených facility manažerů, kteří na dané pozici úspěšně působili, nebo ještě působí. Slouží ke generování projevů chování, které je potřebné k průměrnému, postačujícímu nebo nadstandardnímu výkonu. Charakteristika kompetence musí být propracována tak, aby co nejpřesněji vystihovala chování, které jí charakterizuje. Dalším krokem je popis projevů kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých stupňů úrovně kompetence slouží k tomu, aby bylo možno posuzovat rozvoj kompetencí u jednotlivých facility manažerů.²⁷V Národní soustavě povolání je například uvedena klíčová kompetence **efektivní komunikace úroveň tři**. **Charakteristika efektivní komunikace je:** schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat. **Dílčí kompetence k efektivní komunikaci jsou:** reflektovat reakce okolí, schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením, překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat informace ostatním,

²⁷ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

písemné vyjádření, asertivní jednání to je vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti. **Úroveň 3:** jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak v písemné podobě, naslouchá ostatním, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých.²⁸ Stejným způsobem by měly být zpracovány všechny klíčové kompetence facility manažerů, které firma identifikuje jako důležité pro jejich práci.

2.9.2 Vytvoření kompetenčního modelu

Po identifikaci klíčových kompetencí je možné získané informace využít jako podklad při vytvoření kompetenčního modelu pro facility manažery. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů na konkrétním místě, takže by bylo možné postupně vytvořit kompetenční modely pro všechny profese ve firmě.

2.9.3 Oblasti využití kompetenčních modelů

2.9.3.1 Výběr zaměstnanců – kompetenční model obsahuje přesný popis toho, co se od uchazeče o pracovní místo očekává, očekávaný přínos nábor kompetentních zaměstnanců nebo zaměstnanců, kteří budou schopni své kompetence dále zdokonalovat a rozvíjet. Kompetenční model jak zdroj informací pro inzeráty na uchazeče o zaměstnání, podklad pro členy výběrové komise.

2.9.3.2 Adaptace zaměstnanců – kompetenční model poskytuje validní informace o tom, jaké měl nový zaměstnanec potřebné znalosti a dovednosti při přijetí do pracovního poměru, zároveň má stanovenou úroveň kompetencí kterou musí mít na vykonávaném pracovním místě a je možné prokázat i úroveň kompetencí na konci adaptačního období. Očekávaný přínos spokojený a kompetentní zaměstnanec, spokojená firma je schopna s vysokou úrovní svých zaměstnanců.

2.9.3.3 Hodnocení zaměstnanců – kompetenční modely poskytují detailní popis požadavků na zaměstnance včetně jejich úrovně, je tedy možné, je využít k hodnocení zaměstnanců. Na základě výsledků z předchozího hodnocení zaměstnanců je možné zjistit, jestli se zaměstnanec v hodnocených segmentech zlepšil nebo ne. Očekávaný

²⁸ Národní soustava povolání. [online].[cit.2014-05-04]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/>

přínos, podklady z hodnocení je možno použít pro další rozvoj zaměstnanců případně pro identifikaci potřeby nových kompetencí.

2.9.3.4 Vzdělávání zaměstnanců – kompetenční model je možné využít při rozvoji zaměstnanců. S pomocí kompetenčního modelu je možné změřit úroveň před a po vzdělávací aktivitě a na základě výsledků stanovit další postup. Očekávaný přínos systémově řízený proces vzdělávání zaměstnanců. Identifikace klíčových zaměstnanců a talentů.

2.9.3.5 Rozvoj klíčových kompetencí ve firmě – nejdříve je třeba důkladně analyzovat rozvojovou potřebu zaměstnance a potom se rozhodnout jakým způsobem ho budeme rozvíjet. Jako podklady mohou například sloužit zprávy z Development center, hodnocení zaměstnanců a adaptačních formulářů. V rámci interních akademií je možné zrealizovat například tréninky rozvoje dovedností. Tímto způsobem se většinou rozvíjejí základní manažerské dovednosti, které byly v rámci našeho výzkumu identifikovány jako nezbytné pro efektivní práci facility manažera. Program se realizuje ve skupince po 8-15 účastnících. Během tréninku se střídá více aktivit: individuální a skupinová cvičení, simulace z prostředí firmy, případové studie, hraní rolí, testy s dotazníky, prezentace a individuální akční plány s kontrolními body.

Zavedení hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby, od lidí s nimiž pracovník přichází do přímého pracovního kontaktu, významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe samého. Důležitým momentem a stimulem při rozvoji kompetencí je uvědomění si rozdílu mezi potřebou (očekávanou) a aktuální úrovní kompetencí.

Očekávaným přínosem uvedených návrhů na zlepšení rozvoje klíčových kompetencí ve firmě by v konečném důsledku mělo být systémové řízení všech personálních činností, které s kompetencemi souvisí. Celkovým přínosem pro firmu by měl být kompetentní zaměstnanec, který je schopen dosahovat stanovených cílů firmy, která ho zaměstnává, posílení hodnot firmy a směřování firemní kultury.

ZÁVĚR

Jednou ze zásadních personálních činností firem je výběr zaměstnanců, který je v podstatě založen na kompetencích, kterými by měli zájemci o pracovní místo disponovat, aby je firma zaměstnala. Druhou zásadní personální činností je péče a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni a potřebují si rozvíjet již získané kompetence nebo je případně nahradit novými.

Cílem této diplomové práce bylo nejprve stanovit a s oporou v odborné literatuře definovat klíčové kompetence nezbytné pro efektivní práci facility manažerů a identifikovat reálnou úroveň klíčových kompetencí v konkrétní firmě. Na základě komparace získaných dat navrhnout opatření pro rozvoj klíčových kompetencí.

Celkový cíl práce byl splněn, byly nalezeny odpovědi na výzkumné otázky a potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy.

První z hypotéz: ***Pro efektivní práci facility manažera jsou nezbytné pouze odborné znalosti***, tato hypotéza byla vyvrácena. Pokud by facility manažer byl jen odborně zdatný a nedisponoval dalšími kompetencemi, je velká pravděpodobnost, že by nemohl vykonávat svoji profesi efektivně. Pro efektivní výkon práce by měl být facility manažer vybaven následujícími kompetencemi: efektivní komunikace, samostatnost, zodpovědnost, práce s informacemi, schopnost řešit problémy, časová flexibilita, zvládnání zátěže, manažerské schopnosti a dovednosti, týmová práce a další znalosti, dovednosti a zkušenosti, které facility manažer v průběhu svého profesního života získá a neustále při své práci používá. Pro efektivní práci manažera je tedy nutný celý komplex činností, mezi které patří i odborné znalosti.

Druhá hypotéza: ***Firma má správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery***. Tato hypotéza byla vyvrácena, na základě analýzy reálné úrovně klíčových kompetencí facility manažerů bylo zjištěno, že firma nemá správně a dostatečně identifikované klíčové kompetence pro facility manažery. Z výsledků analýzy dokumentace, pozorování a dotazníku je patrné, že klíčové kompetence jsou vybírány samostatně jednotlivými pracovníky a víceméně se jedná o náhodný výběr. Jednotlivé kompetence nejsou nijak determinovány, není jednoznačně určeno očekávané chování, jedinou výjimkou je hodnocení zaměstnanců dle hodnot

firmy, ale i tady je výsledná charakteristika chování popsána jen velmi stručně a nejsou popsány úrovně kompetencí, aby bylo možno měřit rozvoj stanovených kompetencí u jednotlivých facility manažerů.

Třetí hypotéza: **Pracovní výkon facility manažerů ovlivňují hlavně odborné znalosti a orientace na zákazníka.** Tuto hypotézu můžeme vyvrátit, pracovní výkon částečně opravdu ovlivňují odborné znalosti i orientace na zákazníka, ale není možné na základě výsledků výzkumu potvrdit, že se jedná o natolik zásadní kompetence, které mají převažující vliv na pracovní výkon facility manažerů. Z analýzy dokumentace a analýzy přítomnosti definovaných klíčových kompetencí ve firmě je jisté, že výkon facility manažerů ovlivňuje ještě celá řada dalších faktorů a kompetencí, které facility manažer při své práci využívá. Vždy záleží na konkrétním facility manažerovi, jak dokáže všechny své vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje uplatnit při výkonu své profese. Měřítkem pro výkon facility manažerů jsou většinou finanční výsledky zakázek a informace od zákazníka nebo dodavatelů vnitřních a vnějších služeb.

Výzkumem se potvrdilo, že i přesto, že každá firma chce mít co nejschopnější zaměstnance, nemá správně identifikované kompetence, které jsou pro úspěšnost potencionálního nebo stávajícího zaměstnance důležité. Kompetentní zaměstnanec je zdrojem konkurenční výhody a vyššího výkonu celé firmy. Zavedení kompetenčního přístupu je poměrně náročný proces podmíněný změnou každého pracovníka ve firmě. Přínos kompetenčního přístupu je podmíněn mnoha dalšími předpoklady zdravého rozvoje byznysu. Rozhodně patří do centra pozornosti každého, kdo chce budovat silnou, konkurence schopnou firmu, řízenou kompetentními manžery.²⁹

. Teoretický přínos práce

Teoretickým přínosem práce je definovaný soubor klíčových kompetencí pro konkrétní firmu, který rozšiřuje současnou specifikaci kompetencí v dané firmě. Dle získaných informací, nebyl ve firmě žádný podobný výzkum v této oblasti realizován. Přes nezkušenost autora práce s podobným výzkumem je možno práci použít jako návod jakým směrem a jakým způsobem je možné získat poznatky v oblasti kompetencí a kompetenčního přístupu.

²⁹ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

Praktický přínos práce

V oblasti praktického využití práce je možné využít definovaného souboru klíčových kompetencí nezbytných pro efektivní práci facility manažera. Soubor doplnit o charakteristiky jednotlivých kompetencí, popis jejich úrovní a doplnit nebo změnit analyzované dokumenty personálních činností tak, aby bylo možno nejen klíčové kompetence ve firmě požadovat, ale také měřit a rozvíjet

Doporučení pro další empirický a teoretický výzkum

Pro účel soustavného rozvoje klíčových kompetencí lze doporučit všem firmám, aby kladly větší důraz na rozsáhlejší implementaci kompetenčních modelů a vzájemně spolupracovali (firmy stejného zaměření) na identifikaci potřeb nových klíčových kompetencí nebo na jejich inovaci, která je nutná vzhledem k rychlým změnám pracovního trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012, 22 s. ISBN 978-80-87449-18-9.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
- KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.

SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELZ, Horst. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

Národní soustava povolání. [online].[cit.2014-05-04]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/>

Seznam ostatních zdrojů

Směrnice personálních činností

Směrnice vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Příručka jakosti

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centra
DC	Development centra
FM	Facility manažer
NSP	Národní soustava povolání

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence	13
Obrázek 2: Křivka životního cyklu kompetence.....	20
Obrázek 3: Schéma procesu náboru ve firmě.....	28
Obrázek 4: Požadavek na nábor zaměstnance	29
Obrázek 5: Inzerce	30
Obrázek 6: Popis pracovní pozice	31
Obrázek 7: Hodnocení dle hodnot	32
Obrázek 8: Zpráva z programu DC.....	33

Seznam grafů

Graf 1: Požadavek na nábor zaměstnance	36
Graf 2: Inzerce.....	37
Graf 3: Popis pracovní pozice.....	38
Graf 4: Hodnocení dle hodnot firmy	39
Graf 5: Hodnocení z DC	40
Graf 6: Identifikované definované klíčové kompetence v dokumentech	41
Graf 7: Ostatní identifikované klíčové kompetence v dokumentech	42
Graf 8: Všechny identifikované klíčové kompetence v dokumentech	43
Graf 9: Srovnání definovaných a identifikovaných definovaných kompetencí .	44
Graf 10: Míra přítomnosti efektivní komunikace.....	45
Graf 11: Míra přítomnosti samostatnosti	45
Graf 12: Míra přítomnosti zodpovědnosti	46
Graf 13: Míra přítomnosti práce s informacemi	46
Graf 14: Míra přítomnosti schopnosti řešit problémy	47
Graf 15: Míra přítomnosti schopnosti rozhodovat se.....	47
Graf 16: Míra přítomnosti časové flexibility	48
Graf 17: Míra přítomnosti schopnosti zvládnání zátěže	48
Graf 18: Míra přítomnosti manažerských schopností a dovedností.....	49
Graf 19: Míra přítomnosti týmové spolupráce	49
Graf 20: Přítomnost klíčových kompetencí ve firmě dle FM	50
Graf 21: Spokojenost FM s aktuálním stavem vlastních klíčových kompetencí	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání pořadí definovaných klíčových kompetencí	35
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Scénář osobního rozhovoru	I
Příloha B - Dotazník	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Scénář osobního rozhovoru

Úvod rozhovoru

- pozdrav a seznámení s respondentem
- seznámení respondenta s tématem rozhovoru a jeho smyslem
- v případě započetí neformálního hovoru nechat respondenta volně diskutovat, nesnažit se hned přejít k dotazníku, navození přátelské atmosféry a zájmu o respondenta, aby byl ochoten odpovídat
- zaznamenat si čas započetí rozhovoru

Vyplnění dotazníku

- přečíst respondentovi každou otázku, případně vysvětlit pokud nebude některé rozumět, ale neovlivňovat, být sebereflexivní a kontrolovat sám sebe
- nechat respondenta vyplnit odpověď do dotazníku, pokud je to možné, zaznamenat si jeho reakce, pozor nesmí to rušit respondenta
- po vyplnění dotazníku, nespíchat s ukončením hovoru, nechat respondenta pokud nám chce ještě sdělit nějaké doplňující informace, případně je možné pokračovat v neformální konverzaci, je možné klást doplňující otázky

Ukončení rozhovoru

- poděkování a rozloučení
- zaznamenat čas ukončení rozhovoru

Příloha B – Dotazník

1. Jak jste se k práci facility manažera dostal?

2. Jaké s touto prací máte zkušenosti?

3. Jak dlouho jste u firmy zaměstnán?

4. Co je podle Vašeho názoru důležité, aby byl člověk v této práci úspěšný?

V další části dotazníku se budeme věnovat kompetencím (soubor vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot). K níže uvedeným kompetencím prosím doplňte bodové hodnocení podle toho, jak si myslíte, že jsou jednotlivé kompetence důležité pro práci facility manažera (body od 0 do 10, čím vyšší hodnocení, tím větší důležitost).

5. Kompetence důležité pro práci facility manažera:

- efektivní komunikace
- samostatnost
- schopnost řešit problémy
- zodpovědnost
- jazykové znalosti
- organizační schopnosti
- schopnost týmové práce
- vést lidi
- počítačová způsobilost
- ovlivňování ostatních
- práce s informacemi
- kreativita
- časová flexibilita
- schopnost rozhodovat se
- zvládání zátěže
- uspokojování zákaznických potřeb
- profesionální vystupování
- výkonnost
- aktivní přístup
- manažerské schopnosti a dovednosti
- celoživotní učení
- adaptabilita
- vytrvalost
- způsobilost k řízení automobilu

6. U prvních deseti kompetencí (*kompetence, kterým jste v otázce č.5, přidělili nejvíce bodů*), proveďte prosím následující hodnocení. Napište název kompetence na volné řádky a doplňte hodnocení pro následující otázku: **Jaká je dle Vašeho názoru míra přítomnosti jednotlivých klíčových kompetencí ve Vaší firmě?** Vyberte prosím významnost na škále 1-5, kde 1 je velká míra přítomnosti kompetence ve firmě. (1-zcela přítomna, 2-hodně přítomna, 3-částečně přítomna, 4-málo přítomna, 5-nepřítomna)

Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....
Název kompetence	Hodnocení
.....

7. **Jste spokojeni s aktuálním stavem Vašich klíčových kompetencí?**
a – rozhodně ano, b – spíše ano, c – spíše ne, d – rozhodně ne
8. **V jakých klíčových kompetencích máte dle Vašeho názoru největší rezervy?**
Napište prosím maximálně 4 kompetence.

.....

.....

9. Charakterizujte prosím stručně očekávané chování facility manažera u těchto deseti klíčových kompetencí.

efektivní komunikace:

schopnost řešit problémy:

zodpovědnost:

schopnost rozhodovat se:

manažerské schopnosti a dovednosti:

samostatnost:

profesionální vystupování:

ovlivňování ostatních:

schopnost týmové práce:

celoživotní učení:

10. Chcete se na závěr na něco zeptat?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: František Mecer

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza klíčových kompetencí facility managerů

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Jan Jaroš