

**UNIVERZITA PALACKÉHO  
V OLOMOUCI  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky**

**Kompetenční model vedoucího konstrukce  
ve firmě XY**

**Competency Model of the Head of Construction in  
the Company XY**

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Petrášová

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2012

**Autorské prohlášení**

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

V Olomouci dne 28. 3. 2012

.....  
Jana Petrášová

Děkuji vedoucí práce paní Mgr. Jitce Hanáčkové a Lence Holešínské, DiS., personální specialistce firmy, ve které jsem psala tuto diplomovou práci, za velmi přínosné a inspirativní rady a připomínky a za poskytnuté materiály během psaní mé magisterské diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 <b>PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>8</b>
2 <b>SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
2.1 <b>Koncepce vzdělávání.....</b>	<b>14</b>
2.2 <b>Plán vzdělávání.....</b>	<b>15</b>
2.3 <b>Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 <i>Identifikace potřeb vzdělávání .....</i>	<i>19</i>
2.3.1.1 <i>Analýza potřeb vzdělávání .....</i>	<i>20</i>
2.3.1.2 <i>Kompetence a kompetenční model.....</i>	<i>22</i>
2. 3. 2 <i>Plánování vzdělávání .....</i>	<i>33</i>
2. 3. 3 <i>Realizace vzdělávacího procesu.....</i>	<i>35</i>
2. 3. 4 <i>Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....</i>	<i>35</i>
3 <b>PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....</b>	<b>38</b>
3.1 <b>Organizační struktura .....</b>	<b>38</b>
3.2 <b>Kvalita výroby .....</b>	<b>39</b>
3.3 <b>Podnikatelský záměr, poslání a strategické cíle firmy .....</b>	<b>39</b>
3.4 <b>Oblasti rozvoje firmy a firemní hodnoty .....</b>	<b>40</b>
3.5 <b>Popis prostředí firmy .....</b>	<b>42</b>
4 <b>SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>44</b>
4.1 <b>Oblasti vzdělávání pracovníků ve firmě XY .....</b>	<b>45</b>
5 <b>VEDOUcí KONSTRUKCE.....</b>	<b>49</b>
5.1 <b>Kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti .....</b>	<b>50</b>

5.2	Vzdělávání vedoucího konstrukce .....	51
5.3	Národní soustava povolání.....	53
5.3.1	<i>Papírenský inženýr manažer provozu.....</i>	53
5.3.2	<i>Projektový manažer .....</i>	55
5.3.3	<i>Samostatný strojírenský technik konstruktér.....</i>	56
5.4	Popis pracovního místa na pracovní pozici vedoucí konstrukce .....	59
5.5	Tvorba kompetenčního modelu vedoucího konstrukce.....	62
5.5.1	<i>Přípravná fáze .....</i>	63
5.5.2	<i>Sběr dat.....</i>	63
5.5.3	<i>Fáze analýzy a klasifikace informací .....</i>	63
5.5.3.1	<i>Analýza a klasifikace odborných kompetencí .</i>	64
5.5.3.2	<i>Analýza a klasifikace intrapersonálních kompetencí .....</i>	66
5.5.3.3	<i>Analýza a klasifikace interpersonálních kompetencí .....</i>	67
5.5.3.4	<i>Analýza a klasifikace manažerských kompetencí .....</i>	68
5.5.4	<i>Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.</i>	69
5.5.5	<i>Ověření a validizace kompetenčního modelu.....</i>	76
6	<b>PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO PRACOVNÍ POZICI VEDOUcí KONSTRUKCE.....</b>	<b>79</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici.

Téma pro diplomovou práci jsem si zvolila proto, že je v současné době ještě stále aktuální a má potenciál praktického uplatnění ve firmě<sup>1</sup>, která disponuje unikátními specifiky na českém i mezinárodním trhu. Konkrétní název firmy, ve které budu vytvářet kompetenční model pro pracovní pozici vedoucího konstrukce, nebudu v diplomové práci uvádět z důvodu ochrany know-how.

Zvláštností pracovní pozice vedoucí konstrukce je vysoká odbornost (vzdělání a další kvalifikace) a s tím spojená vysoká míra kompetencí „představující trs znalostí, schopností a dovedností, který podporuje dosažení cíle.“<sup>2</sup> Zároveň je to mnohotvárnost pracovní náplně a manažerských kompetencí, které jsou vyjádřeny „popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.“<sup>3</sup> Na pracovníka<sup>4</sup> jsou kladeny kvalifikační a osobnostní požadavky, které jsou zahrnuty v popisu pracovního místa, pracovní smlouvě a v dokumentu dalšího odborného vzdělávání, kterým je „akční plán osobního rozvoje“<sup>5</sup>. Všechny tyto výše zmíněné aspekty, které ovlivňují výkon pracovníka na pracovní pozici vedoucího konstrukce, zohledním při identifikaci vzdělávacích potřeb, tvorbě kompetenčního modelu i plánu vzdělávání.

Diplomová práce je členěna na 6 kapitol.

---

<sup>1</sup> Pojmy firma, organizace a podnik budu v této diplomové práci používat synonymně.

<sup>2</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 84.

<sup>3</sup> PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 23.

<sup>4</sup> Pojmy pracovník a zaměstnanec budu v této diplomové práci používat taktéž synonymně.

<sup>5</sup> Vnitropodnikový dokument, každý zaměstnanec má vypracovaný vlastní akční plán osobního rozvoje na určité časové období. Spravuje jej personalista specialista.

První kapitola s názvem Podnikové vzdělávání je terminologickým ukotvením problematiky firemního vzdělávání.

Náplní druhé kapitoly je systém vzdělávání. Tato kapitola v sobě zahrnuje koncepci vzdělávání, plán vzdělávání a systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, který obsahuje celkem čtyři následující fáze: Identifikace potřeb vzdělávání, Plánování vzdělávání, Realizace vzdělávacího procesu a Vyhodnocování výsledků vzdělávání. Součástí první fáze Identifikace potřeb vzdělávání je analýza potřeb vzdělávání a kompetence a kompetenční model.

Třetí kapitolu tvoří Představení firmy, kde budou přiblíženy takové charakteristiky firmy XY jako organizační struktura, kvalita výroby, podnikatelský záměr, poslání a strategické cíle firmy, oblasti rozvoje firmy a firemní hodnoty a kde bude popsáno firemní prostředí.

Analýza systému vzdělávání ve firmě XY je cílem v pořadí čtvrté kapitoly.

V páté kapitole přichází na řadu popsání pracovní pozice vedoucího konstrukce, včetně jeho kvalifikace, znalostí, schopností a dovedností a vzdělávání. Jednou z podkapitol je katalog typových pozic Národní soustava povolání (NSP), v rámci které budou podrobně popsány tři typové pozice „Papírenský inženýr manažer provozu“, „Projektový manažer“ a „Samostatný strojírenský technik konstruktér“. Součástí páté kapitoly je i popis pracovního místa na pracovní pozici vedoucího konstrukce. Jak už jsem na začátku tohoto úvodu předeslala, cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici. Pátá kapitola tak logicky vyvrcholí v tvorbu kompetenčního modelu vedoucího konstrukce.

Cíle bude dosaženo tak, že bude provedena identifikace vzdělávacích potřeb u pracovní pozice vedoucí konstrukce a jejich analýza. V rámci 1. fáze cyklu vzdělávání v organizaci, kterou představuje právě identifikace

vzdělávacích potřeb, budou definovány kompetence a kompetenční model. Identifikace jednotlivých kompetencí pracovní pozice vedoucí konstrukce vyústí do tvorby kompetenčního modelu, jež bude součástí 5. kapitoly s názvem „Vedoucí konstrukce“. Zmiňovaná tvorba kompetenčního modelu následuje bezprostředně po „Popisu pracovního místa na pracovní pozici vedoucí konstrukce“. Vybrané kompetence budou použity při tvorbě plánu vzdělávání.



# 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Jelikož se budu po vytvoření kompetenčního modelu, který je hlavním cílem a tématem této diplomové práce, zabývat i návrhem plánu vzdělávání, bylo by vhodné nejprve definovat pojem *podnikové vzdělávání* a následně konkrétnější pojem *vzdělávání v podniku (organizaci)*. Zdeněk Palán vymezuje podnikové vzdělávání jako „[v]zdělávací proces organizovaný podnikem. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou - kvalifikací subjektivní, pracovníka a požadavky na ně kladenými - kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.“<sup>6</sup>

Zmínila jsem výše pojem kvalifikace. Co všechno si pod pojmem kvalifikace představuje Milan Beneš? Kvalifikaci chápe „jako pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa.“<sup>7</sup> „Individuální předpoklady“ můžeme tedy podle výše zmíněného zahrnout do kvalifikace subjektivní a „technicko-organizační pracovní podmínky“ do kvalifikace objektivní.

Podobný, leč zároveň odlišný pojem, jako podnikové vzdělávání, představuje vzdělávání v podniku, které „zahrnuje vzdělávací aktivity realizované přímo v podnicích (organizacích). Toto vzdělávání může mít podobu aktivit „vzdělávání na pracovišti“ nebo „vzdělávání mimo pracoviště“. Je pořádáno podnikem samotným (podnikovým vzdělávacím útvarem) nebo externí vzdělávací firmou přímo v podniku jako „kurzy na

---

<sup>6</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: DAHA 1997, s. 157.

<sup>7</sup> BENEŠ, M. Andragogika. Teoretické základy. 2. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2003, s. 150.

míru“, často spojené s poradenstvím. Jedná se tedy o pojem užší než podnikové vzdělávání, které zahrnuje všechny vzdělávací aktivity vč. školských (studium pracovníků ve školách) a studia pracovníků v institucích mimo podnik.“<sup>8</sup> „Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (...).
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (...).
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.
- [Z]pravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. (...)
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.“<sup>9</sup>

K formování, resp. vývoji osobnosti dochází mimo jiné i prostřednictvím procesu učení, který probíhá celoživotně.<sup>10</sup> „Jeho obsahem je utváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímání poznatků a získávání zkušeností z vlastní činnosti. (...) Učení může pro jedince být jednak procesem získávání zkušeností individuální, sociálně

---

<sup>8</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 239.

<sup>9</sup> Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 253.

<sup>10</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004, s. 61-62.

nezprostředkované. Častěji však představuje získávání zkušenosti zprostředkované sociálním okolím.“<sup>11</sup> Mějme však při učení, a to zejména v období dospělosti a v podmínkách pracovní činnosti, napaměti, že to musí být učící se jedinec, kdo je hlavní měrou odpovědný za obsah a výsledky svého učení.<sup>12</sup> Podle Z. Palána jsou „[n]ejčastější formy učení se: samovzdělávání zaměstnanců, vzájemná komunikace a předávání zkušeností, včetně diskuzí o rozhodnutí nadřazených, práce v týmech, rotace zaměstnanců, exkurze a stáže, výcvik ke konkrétním metodám, atp.“<sup>13</sup>

Firma, ve které bude vytvořen kompetenční model a plán rozvoje pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, o sobě prohlašuje, že je flexibilní, tzn. pružně reagující na měnící se podmínky a potřeby svých zákazníků. Můžeme z toho usoudit, že se snaží být tzv. flexibilní firmou. Co však tento pojem znamená? Podle Zdeňka Palána se jedná o „[o]rganizaci, instituci, schopnou průběžně se všestranně (cíle, organizace a řízení, výrobní struktura, technologie, výrobová a ekonomická strategie, personální činnosti) přizpůsobovat podmínkám okolí. Předpokladem je flexibilní management, schopný nalézt a realizovat flexibilní metody organizace a řízení a vytvořit flexibilní pracovní tým, schopný neustále inovovat na úrovni předpokládaných změn. Předpokladem je vysoká kvalifikační úroveň všech zaměstnanců a vysoká úroveň podnikového vzdělávání, které pracuje na úrovni učícího se podniku.“<sup>14</sup>

Poté, co jsem vymezila pojem kvalifikace, vzdělávání pracovníků, proces učení, zásady fungování flexibilní firmy, se vrátím zpět k podnikovému vzdělávání. Nastíním, v čem spočívají formy podnikového vzdělávání a co obnáší proces podnikového vzdělávání, resp. jeho čtyři fáze.

---

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004, s. 62-63.

<sup>12</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004, s. 352-353.

<sup>13</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 222.

<sup>14</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: DAHA 1997, s. 40.

„Podnikové vzdělávání zajišťují podniky různými formami: a) jako interní, vnitropodnikové vzdělávání organizování podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení; b) jako externí vzdělávání, externí objednávku, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení. Vnitropodnikové vzdělávání může být realizováno dvěma způsoby: a) jako vzdělávání v rámci pracovního procesu (Learning in the Job nebo On the Job Training, (...), b) jako vzdělávání mimo pracovní proces (Off the Job Training, (...)).“<sup>15</sup>

„Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. Plánování vzdělávání;
3. Realizace vzdělávacího procesu;
4. Hodnocení výsledků vzdělávání.“<sup>16</sup>

František Hroník představuje cyklus vzdělávání v organizaci stejně jako Vodák s Kucharčíkovou proces podnikového vzdělávání.

„Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze.

- Identifikace mezery, potřeb a možností
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba“<sup>17</sup>

Uvedené čtyři fáze cyklu vzdělávání v organizaci jsou zároveň součástí systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků v organizaci. Je to právě dobře organizované systematické vzdělávání, které je

---

<sup>15</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 65.

<sup>16</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. Firemní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011, s. 83.

<sup>17</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 133.

nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci. Neustále opakující se cyklus čtyř fází vychází ze zásad politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systematické vzdělávání pracovníků organizace poskytuje mnoho výhod tím, že například přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.<sup>18</sup> Jak uvidíme dále ve 3. kapitole „Představení firmy“, firma, ve které bude tvořen kompetenční model pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, je výrobním podnikem splňujícím přísné normy kvality. Její prioritou je zvyšovat právě kvalitu svých výrobků a ostatních služeb prostřednictvím zlepšování pracovního výkonu a zvýšení efektivity procesů, kterých se pracovníci účastní. Proto je systematický přístup ke vzdělávání v organizaci vhodný právě pro tuto firmu, resp. pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, pro kterého bude tvořen kompetenční model a plán vzdělávání. Systematický přístup totiž splňuje požadavky pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků.<sup>19</sup> To znamená, že systematický přístup dává do souladu nároky objektivní a subjektivní kvalifikace. Tento systematický přístup ke vzdělávání v organizaci bude probírán v rámci 2. kapitoly s názvem „Systém vzdělávání“.

---

<sup>18</sup> Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 258.

<sup>19</sup> Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 261.

## 2 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Je to právě systém podnikového vzdělávání, který umožňuje sledovat jak strategické cíle podniku, tak cíle plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Tento důležitý úkol systému podnikového vzdělávání uvádí i Vodák s Kucharčíkovou následovně: „Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>20</sup> Prostřednictvím „takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací“<sup>21</sup> dochází k neustálému rozšiřování a inovování rozsahu a struktury teoretických poznatků zaměstnanců podniku, získání specifických dovedností pro práci na konkrétním pracovním místě a vytváření podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.<sup>22</sup> Díky systému podnikového vzdělávání tak roste nejenom efektivita jednotlivých výrobních, obchodních či jiných procesů v podniku, což zvyšuje uplatnění podniku na trhu, ale i kvalifikovanost v podobě zvětšování množství znalostí a dovedností aplikovaných přímo v podnikové praxi. V neposlední řadě se zvětšuje příležitost sebeaktualizace zaměstnanců. Proto se další profesní vzdělávání stává jedním z nástrojů motivace zaměstnanců. V systému podnikového vzdělávání je tedy žádoucí kooperace všech zainteresovaných stran, ať už se jedná o personální útvar

---

<sup>20</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. Firemní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vyd.Praha: Grada, 2011, s. 81.

<sup>21</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 258.

<sup>22</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. Firemní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vyd.Praha: Grada, 2011, s. 82.

(resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale i vedoucí pracovníky a odbory či jiná sdružení pracovníků.<sup>23</sup>

Připomínám, že cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici. Pro naplnění tohoto cíle je nezbytné postupovat od systému vzdělávání přes způsob, jakým je vzdělávání pracovníků ve firmě koncipováno, tedy koncepci vzdělávání, následně přes plán vzdělávání až po systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, který se skládá ze čtyř fází.

## 2.1 Koncepce vzdělávání

Po definování systému podnikového vzdělávání nastíním, v čem spočívá koncepce firemního vzdělávání, která „představuje v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí postavení ve společnosti (...), stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (...). Koncepce je tak v tomto pojetí konkretizací strategie vzdělávání.“<sup>24</sup>

Podle H. Bartoňkové spočívá tvorba koncepce vzdělávání v následujících krocích:<sup>25</sup>

- Detailní zpracování popisů všech pracovních činností obsahující kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti. (Je tedy provedena *analýza pracovního místa*. „Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 258.

<sup>24</sup> BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109.

<sup>25</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109.

pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy ve zpracování tzv. specifikace pracovního místa.“<sup>26)</sup>

- Pro každou pracovní činnost jsou zpracovány „kvalifikační požadavky“. (viz. s. 8 kvalifikace objektivní)
- Ověření způsobilosti (její testování, hodnocení pracovníků atd.) Podle Bedrnové a Nového „[p]racovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení.“<sup>27)</sup>
- Vnitřní pravidla upravující organizaci, koordinaci a financování vzdělávání do kontextu koncepce personálního managementu.
- Součinnost, resp. spolupráce s dalšími institucemi (lektoři, analýza vzdělávacích potřeb, evaluace apod.)

Z koncepce a systému vzdělávání je možné vytvořit tzv. plán vzdělávání. Definování pojmu plán vzdělávání bude náplní následující podkapitoly.

## 2.2 Plán vzdělávání

Pro účely diplomové práce budu potřebovat vymezit pojem plán vzdělávání, „tj. přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období.“<sup>28)</sup> V této diplomové práci se budu zabývat právě vytvářením plánu vzdělávání, který bude vyústěním tvorby kompetenčního modelu, jenž je cílem práce.

---

<sup>26)</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Havlíčkův Brod: Grada, 2007, s. 43.

<sup>27)</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004, s. 334.

<sup>28)</sup> BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 28.



„Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
- Komu? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (Termín, časový plán)
- Kde? (Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? ( Rozpočtová stránka plánu)<sup>29</sup>

Pro vytvoření plánu vzdělávání je nutno dodržet postup skládající se ze tří fází, které na sebe bezprostředně navazují.<sup>30</sup>

- *Přípravná fáze* obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu
- *Realizační fáze* zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat
- *Fáze zdokonalování* je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

V poslední třetí fázi zdokonalování se provádí hodnocení vzdělávacího programu. Tento vzdělávací program budu chápat jako obecnější, tj. nadřazený termín termínům plán a projekt vzdělávání. Vodák

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 265.

<sup>30</sup> Srov. VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. Firemní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vyd.Praha: Grada, 2011, s. 96-97.

s Kucharčíkovou uvádějí, že *program vzdělávání* musí být v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli a že mu bezprostředně předchází analýza získaných údajů za účelem identifikace problémů ve výkonnosti a určení příčin zjištěných problémů.<sup>31</sup> Aby mohl být program vzdělávání, resp. plán vzdělávání efektivní, tj. mající konkrétní výsledky v podnikové praxi, měl by být zasazen do systému vzdělávání, který, je-li dobře nastaven, přináší zisky jak pro samotný podnik, tak pro jednotlivé zaměstnance, kteří se aktivně zúčastní podnikového vzdělávání. V systému vzdělávání by měl být aplikován systematický přístup ke vzdělávání v organizaci. Vysvětlení jeho principů bude náplní následující podkapitoly.

### **2.3 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci**

Josef Koubek říká, že: „Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>32</sup>

František Hroník dodává, že „Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.“<sup>33</sup>

Hana Bartoňková považuje za „hlavní charakteristiku systematického vzdělávání to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocení, kdy se zkušenosti

---

<sup>31</sup> Srov. VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. Firemní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vyd.Praha: Grada, 2011, s. 92.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 259.

<sup>33</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada,2007, s. 127.

z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“<sup>34</sup>

Koubek názorně popisuje „základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace“<sup>35</sup> na Schématu 9.2, který je uveden jako Příloha 2 této diplomové práce. Cyklus se skládá ze čtyřech fází, které na sebe bezprostředně navazují, kdy „vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.“<sup>36</sup>

Výše zmíněný cyklus lze tedy zjednodušeně popsat následovně:

1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Vyhodnocení výsledků.

Všechny tyto čtyři fáze budou popsány v následujících podkapitolách, přičemž se více zaměřím na první dvě fáze, a to na identifikaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání. Součástí identifikace potřeb vzdělávání bude analýza potřeb vzdělávání a podrobné vysvětlení pojmů kompetence a kompetenční model, jelikož vytvoření kompetenčního modelu je cílem této diplomové práce.

---

<sup>34</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109-110.

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 260.

<sup>36</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 259.

### 2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Než přejdeme k první fázi cyklu systematického vzdělávání, kterou představuje „Identifikace potřeb vzdělávání“, bylo by vhodné definovat, co jsou to tzv. vzdělávací potřeby. Ty „vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Tyto potřeby jsou významné především v dalším profesním vzdělávání a v profesním - podnikovém vzdělávání jako nutnost při tvorbě vzdělávacích programů.“<sup>37</sup>

Podle J. Koubka je „v obecném smyslu slova potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.“<sup>38</sup>

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:<sup>39</sup>

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání)
- požadavků vyplývajících z funkce (např. hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi)
- budoucnosti (očekávání, plánování profesního růstu).

Zjišťování potřeb lze považovat za identifikování organizačních nebo manažerských problémů. Sama potřeba vzdělávání je také určitým

---

<sup>37</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 234.

<sup>38</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 261.

<sup>39</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 136.

druhem problému, majícím vlastní charakteristiky, příčiny a řešení. Problém můžeme určit nebo vymezit následujícími pěti základními dimenzemi nebo charakteristikami:<sup>40</sup>

1. Podstata nebo identita: nízká výkonnost, rostoucí náklady, nedostatek kvalifikovaného personálu, chybějící nové nápady atd.
2. Místo: úseky, oddělení, budovy, kanceláře atd.
3. „Vlastníci“ problému
4. Velikost problému
5. Časové hledisko: Od kdy problém existuje? Kdy byl poprvé zpozorován? Opakuje se? Roste, zmenšuje se nebo se stabilizoval?

Při identifikaci (zjišťování) potřeb vzdělávání se v praxi postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:<sup>41</sup>

1. Údaje týkající se celé organizace.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících.

### 2.3.1.1 Analýza potřeb vzdělávání

Z minulé podkapitoly vyplývá, že vzdělávací potřeba je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co by mělo být. Vzdělávací potřebu budu tedy chápat jako určitý deficit. „Základním údajem je tedy rozdíl mezi analýzou pracovních míst a analýzou úrovně pracovníků podniku. Úroveň pracovních míst musí odpovídat úrovni podnikových pracovníků - rozdíl je prostorem

---

<sup>40</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 136.

<sup>41</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, s. 262.

pro vzdělávání.“<sup>42</sup> Podle Michaela Armstronga však tzv. model deficitu není jediný směrodatný přístup k analýze potřeb vzdělávání, což odůvodňuje následujícím: „Východiskem analýzy potřeb vzdělávání není jen tzv. „model deficitu“, který pouze dává do pořádku to, co bylo špatné. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním

a uspokojováním potřeb rozvoje - přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovosti či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.“<sup>43</sup>

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb existují dvě základní možnosti, jak postupovat, přičemž u obou možností bychom měli využít všechny tři výše zmíněné zdroje pro analýzu („Údaje týkající se celé organizace“, „Popisy pracovních míst“ a „Údaje o jednotlivých pracovnících“):<sup>44</sup>

- Kvantitativní sociologický výzkum - jedná se v podstatě o terénní šetření, kdy se jdeme zeptat přímo pracovníků (popř. jejich nadřízených, podřízených či kolegů atd.) na jejich vzdělávací potřeby.
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání - jde o práci s dokumenty a literaturou. Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo. Tento přístup vyúsťuje v tvorbu kompetenčního modelu. Identifikace kompetencí se tak děje právě prostřednictvím kompetenčního modelu, který je využitelný i v řadě dalších

---

<sup>42</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 15.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Dotisk. Praha: Grada, 2008, s. 503.

<sup>44</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 122.

personálních činností (např. v kariérním plánování, v hodnocení a při výběru pracovníků).

Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet z druhého způsobu analýzy vzdělávacích potřeb pro jeho větší využitelnost v podnikové praxi.

### 2.3.1.2 *Kompetence a kompetenční model*

V rámci identifikace potřeb vzdělávání budou definovány kompetence, které pak budou součástí kompetenčního modelu, proto je žádoucí podrobně vysvětlit nejdříve pojem kompetence a posléze kompetenční model, který je stěžejní pro naplnění cíle této diplomové práce.

Podle Vetešky a Tureckiové „[p]ojem kompetence můžeme definovat také 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.“<sup>45</sup>

Kompetenci je tedy možno chápat jako součet potenciálu, který představují zdroje, a vlastního výkonu, tedy práce. Plamínek a Fišer uvádějí, že „[v]ykonaná práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, se nám postupně spojily v další dualitu, která - právě na úrovni jednotlivých lidí - rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem.“<sup>46</sup>

Podle Jiřího Plamínka lze tento vztah vyjádřit pomocí jednoduché rovnice „Kompetence = zdroje (potenciál) + práce (výkon).“<sup>47</sup> Položme si stejně jako J. Plamínek otázku: „Kdy je vlastně člověk kompetentní - tedy

---

<sup>45</sup> VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2008, s. 27.

<sup>46</sup> PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 27.

<sup>47</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 87.

způsobily - k plnění určité úlohy?“<sup>48</sup> Odpověď tkví právě v již zmíněné jednoduché rovnici. Nestačí mít pouze potenciál k výkonu, ale umět tento potenciál proměnit prostřednictvím práce ve výkon. Důležitým činitelem, který působí na tento vztah mezi potenciálem a výkonem, je podle Vetešky a Tureckiové již zmiňovaná motivace, která je hybnou silou v proměňování potenciálu v pozorovaný výkon, protože bez ní by nedocházelo k naplňování tohoto vztahu. Dalšími důležitými činiteli jsou podle výše zmíněných autorů kromě motivace také možnost volby a nést za svá rozhodnutí následky, tudíž určitá zodpovědnost k odvedené práci. Podobný psychologický aspekt kompetence uvádí i Milan Beneš: „[Z]prostředkování kompetencí se neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti.“<sup>49</sup> Bedrnová a Nový uvádějí, že výraznou roli ve vymezování kompetence hrají:<sup>50</sup>

- a) schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon,
- b) kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace,
- c) motivace ke kvalitnímu výkonu.

Milan Beneš dále dodává, že kompetence mají různý význam, tudíž že se mění podle okolností:<sup>51</sup>

- kompetence označuje formální zodpovědnost
- je schopností vystupovat jako odborník/expert, připraveností přiměřeně jednat v životě

---

<sup>48</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 86.

<sup>49</sup> Srov. BENEŠ, M. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 151.

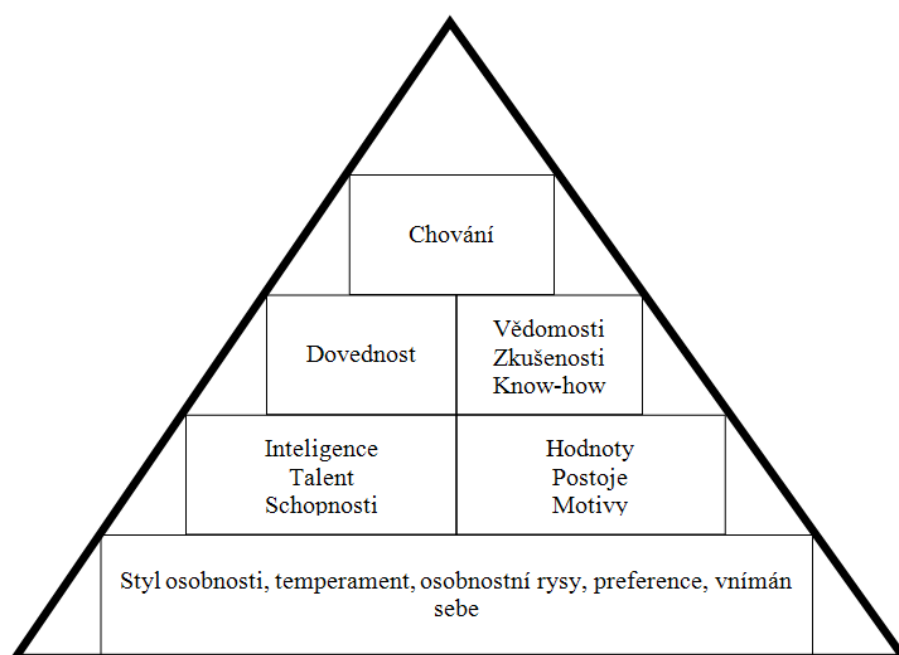
<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004, s. 154.

<sup>51</sup> BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 57.



- je schopností prosadit se v konkrétních situacích soutěže a konkurence.

Kompetence mají určitou strukturu - anatomii. Proto, aby mohl pracovník podat úspěšný pracovní výkon, musí vykazovat určité požadované chování, za kterým se skrývají jednotlivé složky osobnosti. Tuto anatomii kompetence je možno vidět na obrázku č. 1.



Obrázek 1. Hierarchický model struktury kompetence (upraveno podle Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 27)<sup>52</sup>

První úroveň (základnu trojúhelníku) tvoří charakterové rysy a vlastnosti osobnosti, které nemůžeme ani získat, ani rozvíjet vzděláváním.

Druhou úroveň struktury kompetence představuje oblast, kterou můžeme pomocí specifických postupů při vzdělávání pracovníků rozvíjet.

---

<sup>52</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 87.

Třetí úroveň představuje přesně tu oblast, kterou můžeme vzděláváním pracovníků získat a také rozvíjet - jedná se o nejčastější cílovou oblast ve firemním vzdělávání.

Čtvrtou úroveň - vrchol trojúhelníku - tvoří chování (jednání) pracovníka - je to konkrétní projev kompetence tehdy, pokud jsou splněny tři předpoklady projevu kompetence, když pracovník:

1. je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které nezbytně potřebuje pro výkon profese;
2. je motivovaný takové chování použít;
3. má možnost v daném prostředí takové chování použít.<sup>53</sup>

Pojem kompetence má kromě výše popsaných významů ještě další dva významy, které bychom měli umět rozlišovat. Jedná se o pojmy *competence* a *competency*. Pod pojmem *competence* rozumíme směřování k formulaci standardů práce. V nich jsou formulovány kvalifikační předpoklady, bez nichž je výkon práce v dané funkci nestandardní. Tyto standardy obvykle nabývají dvojí míry: minimální a optimální, přičemž důraz je kladen na jasnou definici minimální úrovně. Můžeme je nazývat odbornými či provozními kompetencemi. Někdy jsou také označovány jako minimální kvalifikační požadavky. Pojem *competence* vyplývá z očekávaného výkonu osoby na určitém pracovním místě. Jedná se o odbornou způsobilost.

Pojem *competency* můžeme překládat jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkonu. Tyto způsoby jsou přístupné pozorování. Zde je vždy více správných odpovědí, více možností, jak danou kompetenci projevit, vyjádřit. Projev jedné a téže kompetence se může vyznačovat širší škálou. Přesto je potřebujeme koncipovat tak, aby je bylo možné měřit

---

<sup>53</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 87.

a srovnávat. *Competency* je tedy spíše schopností člověka, jeho pozorovaným chováním.<sup>54</sup>

M. Beneš uvádí, že klasifikace kompetencí není úplně sjednocena, ale poměrná shoda panuje v dělení na kompetence:<sup>55</sup>

- odborné (obsahy, předměty a prostředky práce)
  - všeobecné, odborné a další odborné vzdělání;
  - při výkonu pracovní činnosti získané kompetence;
  - obecné odborné kompetence ( jazyky, práce na PC, atd.);
  - specifické znalosti a pracovní techniky.
  
- sociální (týmové) mají za úkol zvládat
  - sociální interakce;
  - komunikační strategie;
  - konflikty;
  - kooperace atd.
  
- metodické kompetence
  - schopnost vyhledávat a zpracovat informace;
  - úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení;
  - určitá soudnost a schopnost úsudku;
  - řešení problémů;
  - vedení projektů;
  - odborné pracovní techniky jako management času.

---

<sup>54</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 280-282.

<sup>55</sup> Srov. BENEŠ, M. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 151-152.

Pro naplnění cíle této diplomové práce je nutné definovat pojem „klíčové kompetence“, které představují orientaci na trh práce a osobnostní předpoklady zahrnující celé spektrum kvalifikací, nikoli však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost a širší uplatnění.<sup>56</sup>

K problematice klíčových kompetencí se vyjadřuje i Hana Bartoňková, která říká, že potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení:<sup>57</sup>

- sociální kompetence (schopnost týmové práce, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost)
- kompetence ve vztahu k vlastní osobě (zacházení se sebou samým, schopnost sebereflexe)
- kompetence v oblasti metod (tj. plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, strukturovat a klasifikovat nové informace, zvažovat šance a rizika.)

Na základě vymezení významů pojmu kompetence se dostávám k objasnění pojmu kompetenční model.

V čem tedy spočívá podstata kompetenčního modelu?

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“<sup>58</sup> Podle H. Bartoňkové „[k]ompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem

---

<sup>56</sup> BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 37.

<sup>57</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 93.

<sup>58</sup> KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 59.

k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.<sup>59</sup>

Kompetenční model se tedy skládá z předem vybraných kompetencí, které jsou seřazeny podle určitého kritéria.

Dobře vytvořený kompetenční model je efektivní, a tudíž představuje značné přínosy pro podnikové vzdělávání i pro firmu samotnou, protože dochází jeho prostřednictvím k efektivnímu řízení lidských zdrojů.

František Hroník popisuje požadavky na efektivní kompetenční model:<sup>60</sup>

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování;
- obsahuje nanejvýše 10 - 12 jednotlivých kompetencí;
- vytváří most mezi firemními hodnotami a job description;
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený, tzn., byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován.

Jaká existuje typologie kompetenčních modelů? Kompetenční modely lze klasifikovat následovně podle třech základních typů, jak je uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický:<sup>61</sup>

1. Model ústředních kompetencí - zahrnuje ty kompetence, které by měli mít všichni zaměstnanci podniku, protože jsou důležité a nevyhnutelně potřebné pro jejich pracovní výkon bez ohledu na pracovní pozici v hierarchii či na vykonávanou roli v organizaci.
2. Specifický model kompetencí - může mít za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) pracovníka, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. Obvykle se jedná o velmi

---

<sup>59</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 95-96.

<sup>60</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006, s. 30.

<sup>61</sup> Srov. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60-62.

přesný popis charakteristik chování na základě množství specifických informací.

3. Generický model kompetencí - nabízí osvědčený seznam kompetencí obvykle na konkrétní pozici. Představuje dobrou pomůcku, jelikož obsahuje zkušenosti více firem najednou, tudíž je jeho vypovídací schopnost vysoká. Postrádá však zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat.

V praxi se používají tři přístupy k tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů.<sup>62</sup>

1. Preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup - nové kompetenční modely nejsou podnikem vytvářeny vůbec, ale jsou vypůjčeny, tudíž neodrážejí specifické podmínky podniku jakou je konkrétní podniková kultura, struktura či strategie.
2. Kombinovaný přístup - již vytvořený model je přizpůsoben specifikům organizace, ve které bude použit. Přizpůsobování „vypůjčeného“ modelu se obvykle děje na prostřednictvím časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude realizovat.
3. Přístup šitý na míru - v porovnání s kombinovaným či preskriptivním přístupem nejsou kompetence předem známy a definovány, ale dochází ke znovuzmapování organizačního terénu. Identifikuje ty projevy chování, které poskytují nadstandardní výkon na konkrétní pozici. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozicí, ale i celé organizace a jejích vnějších podmínek. Časově i metodologicky je ze tří uvedených přístupů nejnáročnější.

---

<sup>62</sup> Srov. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 63-65.

Pomocí kompetenčního modelu je možno identifikovat konkrétní pozorovatelné projevy chování u pracovníků, jež podávají nadstandardní výkon, a následně popsat a změřit jejich kompetence tak, aby byly aplikovatelné v celopodnikové praxi.

Cílem diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici, a proto je nutné zohlednit specifické podmínky jak pracovní pozice, které je možno získat prostřednictvím popisu pracovního místa, „akčního plánu osobního rozvoje“ a údajů, které mi poskytl pracovník na pracovní pozici vedoucí konstrukce, tak i firmy jako takové. Tyto informace je možné získat prostřednictvím analýzy vnitropodnikových dokumentů, včetně výročních zpráv firmy a webových stránek firmy, ze kterých lze vyčíst, jaké má firma hodnoty, vize a strategie, jak firma hospodaří, jak si firma cení práce svých zaměstnanců, jak si vede na trhu v konkurenci jiných firem, i to, jak se jako firma prezentuje navenek, tudíž jakou má image. Všechny tyto údaje je důležité vzít při navrhování kompetenčního modelu na vědomí. Z výše uvedeného je zřejmé, že využiji při tvorbě kompetenčního modelu tzv. specifický model kompetencí a přístup šitý na míru.

Jak však budu identifikovat jednotlivé kompetence a zároveň tvořit kompetenční model? Pomůckou mi může být následující metodický postup, který se skládá z pěti etap tak, jak je uvádí H. Bartoňková:<sup>63</sup>

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu.

---

<sup>63</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 100-102.

Jednotlivé fáze budu dále podrobněji specifikovat, protože jsou metodickým postupem pro tvorbu kompetenčního modelu, který je cílem diplomové práce.

### **AD 1: Přípravná fáze**

Cílem této fáze je:

- identifikovat klíčové pracovní pozice, pro které bude kompetenční model navržen;
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace;
- porozumět organizační struktuře;
- ujasnit si cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme;
- sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu;
- vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu - viz výše: preskriptivní, kombinovaný, šitý na míru.

### **AD 2: Sběr dat**

V této fázi se používají techniky užívané také v rámci analýzy pracovního místa, analýzy práce. Můžeme si uvést tyto základní techniky:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí/úkolů (snímky pracovního dne),
- přímé pozorování.

### **AD 3: Fáze analýzy a klasifikace informací**

Tato fáze je ovlivněna záměrem identifikace, ale také rozsahem a použitými technikami sběru dat.



Výstupem této fáze je seznam kompetencí. Postup této fáze si můžeme rozdělit do těchto kroků:

1. Soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici.
2. Ze všech získaných informací identifikovat a roztřídit ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům.
3. Ve 3. kroku se jednotlivé výroky zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata. V dalším procesu klasifikace se vzniklé skupiny kompetencí dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto už tvoří základ kompetence a jejích projevů („kompetenční kotvy“).
4. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou formou. Získáme tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tato informace bude také důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

#### **AD 4: Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Zde jde již o propracování charakteristiky kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje - je třeba ji definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici - znamená to popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Název by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence.

Identifikace kompetencí pak vyústí do vytvoření kompetenčního modelu.

#### **AD 5: Ověření a validizace kompetenčního modelu**

V této fázi jde o ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, nebo zda se na něj můžeme spolehnout. Nejběžnější způsob validizace je transformovat

popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu.

Je nutné si uvědomit, že některé z nalezených kompetencí nelze rozvíjet vzděláváním, proto bude součástí identifikace kompetencí i rozřídění kompetencí podle tohoto kritéria.

V podkapitole 2.3.1.2 Kompetence a kompetenční model jsem vysvětlila pojem kompetence, jak jej uvádějí různí autoři. Rozlišila jsem pojem competence a competency. Uvedla jsem klasifikace kompetencí. Vymezila jsem pojem kompetenční model a požadavky na efektivní kompetenční model. Objasnila jsem typologii kompetenčních modelů, přístupů

k jejich tvorbě a aplikaci, a 5 etap vedoucích k identifikaci kompetencí vytvoření kompetenčního modelu, který je cílem diplomové práce. Po 1. fázi systematického přístupu ke vzdělávání „Identifikace potřeb vzdělávání“ následuje 2. fáze „Plánování vzdělávání“, jejíž součástí bude klasifikace metod vzdělávání. Součástí diplomové práce je i vytvoření plánu vzdělávání, tudíž je tato fáze nezbytná pro naplnění cíle diplomové práce.

### ***2. 3. 2 Plánování vzdělávání***

„Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), (...).“<sup>64</sup>

„Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Program se pak dále specifikuje, také v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání

---

<sup>64</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Firemní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011, s. 96.

týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.“<sup>65</sup>

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:<sup>66</sup>

- Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat.
- Fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.“<sup>67</sup>

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin:<sup>68</sup>

- metody při výkonu práce ( na pracovišti = „on the job“ ) - na konkrétním pracovním místě, při výkonu běžných pracovních úkolů. Tyto metody jsou více vhodné pro dělnické profese. Můžeme do nich zařadit například: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, rotace práce, pracovní porady.
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště - se realizují podobně jako ve škole. Jedná se o metody používané spíše k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Patří mezi ně např.: přednáška, demonstrování, případové studie, brainstorming, hraní

---

<sup>65</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 264.

<sup>66</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Firemní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011, s. 96-97.

<sup>67</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 265.

<sup>68</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 265-273.

rolí, assessment centre, „outdoor training/learning“, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Proces plánování vzdělávání, jehož hlavní částí je rozhodnutí o volbě používaných metod, plynule přechází do realizace vzdělávacího procesu

### ***2. 3. 3 Realizace vzdělávacího procesu***

Třetí fáze „Realizace vzdělávacího procesu“ a čtvrtá fáze „Vyhodnocování výsledků vzdělávání“ cyklu systematického vzdělávání již nebude součástí této diplomové práce. Pro úplnost se však o nich ve stručnosti zmíním.

„Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.“<sup>69</sup> Jednotlivé prvky (cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři) musí spolu korespondovat a plynule na sebe navazovat. Při absenci nebo i špatném fungování jednoho z prvků by byl ohrožena realizace celého vzdělávacího procesu.

### ***2. 3. 4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání***

Poté, co byl realizován vzdělávací program (plán, projekt), nastává čas vyhodnotit jeho výsledky a účinnost. Hned v úvodu této podkapitoly však naznačím, že měřit tyto výsledky je velmi obtížné, ba dokonce téměř nemožné, protože se jedná o kvalitativní problém. Důležité je podle Josefa

---

<sup>69</sup> VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Firemní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011, s. 99.

Koubka stanovit kritéria hodnocení, jak uvidíme dále.<sup>70</sup> J. Koubek nabízí tři postupy vyhodnocování, ani jeden však není úplně bez chyb a skrývá v sobě řadu úskalí. Prvním postupem je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy po ukončení vzdělávacího programu. Problémem je objektivní nastavení obou testů tak, aby bylo možné výsledky těchto testů srovnat. Druhým, a ještě méně spolehlivým postupem, je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Problém tohoto postupu tkví v možném subjektivním zkreslení jak hodnotitele, tak samotných účastníků vzdělávání. Ještě více problematický je třetí přístup, kdy se pokoušíme kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje či kvality výrobků a služeb. Je to právě kvantifikovatelnost kvalitativních proměnných, která představuje značné úskalí nejen při hodnocení vzdělávacího procesu.

Z výše popsaných postupů při hodnocení a jejich problémů však nevyplývá, že bychom měli opustit samotné hodnocení. Jen bychom měli mít stále na paměti jeho limity a výsledky hodnocení chápat jako absolutní a neměnné veličiny. Hodnocení by mělo umět odpovědět na následující typy otázek:

- Byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje (metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán apod.)?
- Jaké jsou odezvy, postoje a názory samotných účastníků vzdělávání?
- Jak moc si účastníci osvojili rozvíjené znalosti nebo dovednosti?
- Do jaké míry uplatňují absolventi znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, v praxi? Jak se změnilo jejich pracovní chování?

V této 2. kapitole jsem vysvětlila funkci systému vzdělávání, resp. k čemu slouží a v čem spočívají základní jeho principy. Popsala jsem také

---

<sup>70</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 274 - s. 277.

tvorbu koncepce vzdělávání a její návaznost na strategii vzdělávání. Potom jsem se pokusila vystihnout podstatu plánu vzdělávání, který je možné vytvořit právě z již zmiňované koncepce a systému vzdělávání. Jednou z možností, jak efektivně vzdělávat pracovníky v organizaci, je systematický přístup ke vzdělávání, který dává celému systému větší řád. Tento systematický přístup je tvořen cyklem, jenž se skládá ze čtyř fází, kterými jsou „Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb“, jejíž součástí je vymezení kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu. Po této první fázi následuje druhá fáze „Plánování vzdělávání“, která bezprostředně vrůstá do třetí fáze „Realizace vzdělávacího procesu“. Následuje poslední čtvrtá fáze „Vyhodnocování výsledků vzdělávání“. Všechny čtyři fáze byly podrobněji rozpracovány.

V následující třetí kapitole se budu zabývat představením firmy, v níž se nachází pracovní pozice vedoucí konstrukce, pro kterou bude kompetenční model navržen.

### 3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici. Konkrétní název firmy, ve které budu vytvářet kompetenční model pro pracovní pozici vedoucího konstrukce, nebudu v diplomové práci uvádět z důvodu ochrany know-how. Firma XY, ve které se nachází pracovní pozice vedoucí konstrukce, pro niž bude vytvořen kompetenční model, je výrobním podnikem. Výrobky tohoto podniku lze označit za produkty středně těžkého strojírenského průmyslu. Jedná se o středně velký podnik s více jak 60letou tradicí na českém trhu, který zaměstnává více jak 200 zaměstnanců. „K dispozici má potřebná oddělení, mezi něž patří obchod, obchodně technické služby, konstrukce, vlastní technický a technologický vývoj včetně firemní zkušebny, projekt management, finanční oddělení a v neposlední řadě předvýrobní a výrobní útvary s veškerým technickým vybavením pro požadovanou strojírenskou výrobu. Obchodní aktivity firmy jsou zaměřeny celosvětově. Více než 90 % produkce směřuje do zahraničí.“<sup>71</sup>

#### 3.1 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je funkcionální podle jednotlivých funkčních úseků - oddělení firmy. Každý úsek má svého ředitele, který zodpovídá za jemu svěřené oddělení. Celkem je těchto úseků 7. Jedná se o „Finanční oddělení“, „Technické oddělení“, „Obchodní a marketingové oddělení“, „Personální oddělení“, oddělení „Řízení kvality“, oddělení „Logistika“ a stěžejní oddělení „Výroba“. Nad těmito funkčními úseky se

---

<sup>71</sup> Dostupné z webových stránek firmy XY.

nachází generální ředitel a pod ním jeho asistentka. Podrobná organizační struktura je uvedena jako Příloha 1 (viz seznam příloh) Pro potřeby této diplomové práce by bylo vhodné zmínit, že úsek „konstrukce“, který spadá pod „Technické oddělení“, se dále dělí na „Konstrukce PS“ (přípravna strojů) a „Konstrukce PL“ (přípravna látky).

## **3.2 Kvalita výroby**

„Společnost garantuje kvalitu své produkce vysokou pracovní odpovědností techniků a ostatních pracovníků.

Je nositelem certifikátů a oprávnění jako jsou:

1. ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti
2. ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu
3. OHSAS 18001:2007 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
4. Velký svářečský průkaz udělený SLV Berlín opravňující k výrobě ocelových konstrukcí.<sup>72</sup>

## **3.3 Podnikatelský záměr, poslání a strategické cíle firmy**

Podnikatelským záměrem firmy je následující prohlášení. „Firma je dynamický a flexibilní globální dodavatel unikátních řešení pro zákazníka v oblasti strojírenského průmyslu, který je konkurenceschopný na cílových trzích.“<sup>73</sup>

„Posláním společnosti je vytvořit hodnotu pro akcionáře společnosti nabídkou přidané hodnoty zákazníkům prostřednictvím unikátního

---

<sup>72</sup> Dostupné z webových stránek firmy XY.

<sup>73</sup> Dostupné z webových stránek firmy XY.



technického a funkčního řešení, technologií nenáročnou na spotřebu energie a spotřebu zdrojů, vysokou kvalitou, životností a výkonem strojního zařízení.“<sup>74</sup>

„Dlouhodobými strategickými cíli jsou zlepšení technické úrovně, zlepšení celkové konkurenceschopnosti, zlepšení servisní a technické podpory, proniknutí na nové trhy a v neposlední řadě zlepšení výkonu zaměstnanců prostřednictvím lepších manažerských a profesionálních schopností.“<sup>75</sup> Zde se otevírá cesta právě pro další profesní a odborné vzdělávání, respektive realizování plánu vzdělávání pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, který je také cílem této diplomové práce.

### **3.4 Oblasti rozvoje firmy a firemní hodnoty**

„Oblasti rozvoje firmy tvoří sedm stěžejních hodnot, které pokud budou naplňovány, dosáhne firma viditelného pokroku.“<sup>76</sup> První hodnotou je „Efektivita“, která spočívá v tom, že všichni zaměstnanci se aktivně snaží o co největší efektivitu procesů, kterých se účastní. Efektivitu firma chápe tak, že firma je flexibilní a pružně reagující na měnící se podmínky a potřeby svých zákazníků. Pojem „flexibilní podnik“ bude dále vysvětlen v podkapitole 3.1 „Terminologické ukotvení pojmů ve vzdělávání dospělých.“ Pro firmu efektivita představuje to, co přináší zisk. Druhou hodnotou je „Komunikace“. Naplňování této hodnoty lze pozorovat tak, že všichni zaměstnanci svých chováním a jednáním hájí zájmy firmy. Navíc je zde vyzvižen aspekt „týmového hráčství“ v podobě hesla: „Na řešení úkolů pracujeme týmově.“ Dále je firmou upřednostňován způsob přímé komunikace „face to face“, kdy se firma snaží omezit zprostředkovanou komunikaci, aby tak omezila množství tzv. komunikačních šumů.

---

<sup>74</sup> Dostupné z webových stránek firmy XY.

<sup>75</sup> Dostupné z webových stránek firmy XY.

<sup>76</sup> Zdroj: vnitropodnikový dokument.

Třetí hodnotu firmy představuje „Odpovědnost“. Naplňování této hodnoty lze sledovat pomocí toho, jak zaměstnanci sami aktivně přebírají odpovědnost za pracovní činnosti při plnění úkolů. Zaměstnanci dále aktivně hledají cestu jak případný problém efektivně řešit. Každý zaměstnanec si uvědomuje svou odpovědnost za vlastní výkon a chování před kolegy.

„Neustálé vzdělávání“ tvoří čtvrtou hodnotu rozvoje firmy. Tato hodnota spočívá v prohlášeních typu: „Vzdělávání je celoživotní úkol a podmínka úspěchu“ nebo „Ustavičně vyvíjíme a zdokonalujeme know-how firmy a zvyšujeme znalosti a dovednosti našich zaměstnanců.“, dále „Zaměstnanci mají potenciál dalšího rozvoje a chtějí se rozvíjet. Směr svého vzdělávání mají možnost ovlivnit při pravidelných pohovorech, a v neposlední řadě „Jazyková vybavenost zaměstnanců je v souladu se strategickým záměrem firmy.“ V těchto prohlášeních je patrný důraz firmy na celoživotní učení v podobě dalšího profesního vzdělávání svých zaměstnanců. Tato firma má ambice se stát tzv. učící se organizací (podnikem). Pátou hodnotu představuje „Úcta a spolupráce“, kterou firma proklamuje v prohlášeních „Spojili jsme se, abychom dosáhli lepších výsledků,“ nebo „Nikdo není dokonalý a každý jsme jiný. Respektujeme se, všímáme si více kladných vlastností a ty rozvíjíme.“ Zde můžeme vidět určité rysy firemní kultury tohoto výrobního podniku. Je zde patrný psychologický aspekt, který spočívá v tom, že každý člověk má hodnotu, i když někdy chybuje, protože se z těchto svých chyb učí. „V prohlášení typu „Všímáme si více kladných vlastností a ty rozvíjíme“ se také projevuje princip tzv. pozitivního myšlení jedince, ale i organizace, kdy se právě tato organizace zaměřuje spíše na pozitivní aspekty jednání svých zaměstnanců, využití jejich kladných povahových rysů a silných stránek, které jsou zřejmé

v poznacích „pozitivní psychologie“, jakožto určitého vývojového trendu psychologie na počátku 21. století.“<sup>77</sup>

Šestou hodnotou je „Iniciativa“ v podobě prohlášení „Nestačí chtít, musíme konat,“ nebo „Nebojíme se dělat chyby. Dělat chyby a poučit se z nich je cesta přirozeného vývoje.“, který koresponduje s předchozí pátou hodnotou firemního rozvoje „Úcta a spolupráce“.

A konečně poslední, sedmou hodnotou, je „Rychlost“. Firma se snaží naplňovat rčení „Kdo rychle dává, dvakrát dává.“ Dále chce plnit dodací lhůty, kdy „Dodávky externím i interním zákazníkům doručuje včas a v dohodnuté kvalitě,“ nebo že „Řešení problémů zákazníka předchází rozhodnutí o finančním narovnání.“ Firma se tímto snaží být důvěryhodným a spolehlivým obchodním partnerem.

### **3.5 Popis prostředí firmy**

V následujícím textu je popsáno firemní prostředí. Konstatuji, že je firma plně orientovaná na zákazníka, tzn., že buduje dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, což se projevuje například v marketingových strategiích firmy, public relation a celkové image firmy. Firma usiluje o větší transparentnost. To dokládá i fakt, že na svých webových stránkách uveřejňuje velké množství vnitropodnikových informací včetně výročních zpráv. Firma se snaží efektivně snižovat náklady a efektivně využívat veškerý kapitál zahrnující mimo jiné i lidské zdroje, což se promítá i do principů koncepce firemního vzdělávání. Firma je orientovaná na životní prostředí. Snaží se minimalizovat své dopady na životní prostředí.

Dodržuje také ekologické standardy a snaží se využívat obnovitelné přírodní zdroje. Firma podporuje dobré pracovní vztahy na pracovišti

---

<sup>77</sup> SELIGMAN, M. Opravdové štěstí. Pozitivní psychologie v praxi. 1. vyd. Praha: IKAR, 2002, s. 25.

a týmové hráčství prostřednictvím team-buildingových aktivit pro své zaměstnance nebo například pořádáním různých firemních akcí jako je sportovní den.

Rysem firemní kultury na celém pracovišti personálního oddělení by mohlo být respektování osobnostního prvku při řízení lidských zdrojů, kdy se se zaměstnancem nejedná jako s výrobní silou, ale jako s jedincem, který má své osobité potřeby a přání.

Firemní kultura je patrná už při příchodu například návštěvy na oddělení recepce, kde panuje příjemná atmosféra, vstřícný, milý a hlavně profesionální přístup personálu, který se snaží vyplnit přání jak návštěvy, tak zaměstnanců firmy.

## 4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY

System vzdelávání ve firmě XY vykazuje některé rysy systematického vzdelávání. Tento systém vzdelávání splňuje požadavky na systematické vzdelávání podle definice Františka Hroníka, uvedené v podkapitole 2.3 Systematický přístup ke vzdelávání v organizaci, která říká, že „Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.“<sup>78</sup> Ovšem v té samé podkapitole této diplomové práce uvádím definici systematického vzdelávání podle Hany Bartoňkové, která říká, že by navíc systematické vzdelávání mělo probíhat nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocení, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdelávání se tak soustavně zlepšuje.<sup>79</sup> V porovnání s touto definicí systematického vzdelávání vykazuje systém vzdelávání ve firmě XY jisté nedostatky právě v identifikaci potřeb vzdelávání, kdy nedochází k analýze potřeb vzdelávání. Právě identifikace potřeb vzdelávání, jejíž součástí je navržení kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce a plánu vzdelávání pro tuto pracovní pozici, by mohlo pomoci ve firmě více propojit kvalifikační požadavky ze strany firmy, které jsou kladené na pracovní pozici vedoucí konstrukce, a současný skutečný stav úrovně kvalifikace pracovníka na pozici vedoucí konstrukce. To znamená, že by mohly být více propojeny složky objektivní a subjektivní kvalifikace (viz kapitola 1).

System vzdelávání ve firmě XY spočívá v postupném realizování tzv. „akčního plánu osobního rozvoje“, který má vypracován každý zaměstnanec firmy. Akční plán osobního rozvoje je vytvořen vždy pro jeden kalendářní rok a agendu s ním spojenou vede personalista specialista. Jedná se o dokument v počítačové podobě, který obsahuje tyto náležitosti:

---

<sup>78</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 127.

<sup>79</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávání. Strategický přístup ke vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109-110.

1) Kariérní úspěch; 2) Současná pozice/funkce; 3) Kariérní cíle; 4) Kariérní příprava; 5) Akční cíl; 6) Termín splnění; 7) Podpora potřebná pro naplnění cíle (kurz, interní školení, samostudium, HR školení).

## 4.1 Oblasti vzdělávání pracovníků ve firmě XY

„Oblasti rozvoje pracovníků jsou dlouhodobým programem společnosti, který povede k naplnění výše uvedených cílů. Každý program je navržen jako trénink, workshop a koučink manažerů a pracovníků společnosti.“<sup>80</sup>

Oblasti vzdělávání pracovníků představuje program „Řízení lidských zdrojů“, dále programy „Rozvoj manažerských dovedností“, „Manažer - Interní trenér“, „Komunikační dovednosti a psychologie v práci manažera“, „Výkonové koučování v práci manažera“, „Prezentační dovednosti pro manažery“ a „Techniky interní komunikace pro manažery“.<sup>81</sup>

### 1. Řízení lidských zdrojů

Základní moduly:

- Řízení náboru a výběru pracovníků
- Uplatňování kompetenčního modelu řízení lidských zdrojů
- Řízení profesionálního růstu pracovníků
- Zavedení systému hodnocení pracovníků
- Zavedení systému zapojení a participace pracovníků
- Zavedení autonomních výrobních, projektových a řešitelských a inovačních týmů

---

<sup>80</sup> Vnitropodnikový dokument firmy XY.

<sup>81</sup> Vnitropodnikový dokument firmy XY.

## **2. Rozvoj manažerských dovedností**

Základní moduly:

- Manažerský cyklus - rámec pro řízení
- Plánování ve výrobě, metody stanovování cílů
- Organizování z hlediska využívání zdrojů řízení (metody komunikace, vedení porad, řízení času, informační toky)
- Vedení lidí (styly vedení, motivace, trénink prodejců, delegování, budování a rozvoj týmů) - přímé i nepřímé vedení
- Kontrolování (systémy kontroly práce lidí, kontrola znalosti výrobního procesu, metody kontroly)
- Hodnocení práce a osobního rozvoje (appraisal system).

## **3. Manažer - Interní trenér**

### **Trénink trenérů I.**

Základní moduly:

- Systematický přístup k tréninku - Kolbův cyklus učení; Analýza tréninkových potřeb, plán, provedení a hodnocení tréninku.
- Efektivní prezentace
- Tvorba tréninkového programu

### **Trénink trenérů II.**

Základní moduly/cíle:

- Tréninkové metody
- Techniky vizualizace při komunikaci a při přípravě materiálů
- Rozvoj kreativního potenciálu při přípravě a v průběhu tréninku
- Práce s interaktivními metodami při tréninku
- Práce s obtížnou skupinou - řešení námitek při tréninku

#### **4. Komunikační dovednosti a psychologie v práci manažera**

Základní moduly:

- Role manažera v oblasti psychologie
- Komunikační cyklus
- Transakční analýza a její využití v praktických modelových situacích
- Komunikace a manipulace - manipulační hry
- Asertivita - nácvik vybraných situací
- Osobnostní typy a komunikace

#### **5. Výkonové koučování v práci manažera**

Základní moduly:

- Role kouče versus role trenéra
- Efektivní zpětná vazba - rozvoj techniky, nácvik
- Principy výkonového koučování
- Techniky koučinku

#### **6. Prezentační dovednosti pro manažery**

Základní moduly:

- Příprava prezentace
- Diagnóza před prezentací
- Vnitřní a vnější cíl prezentace
- Technika plánování prezentace
- Prezentační technika
- Vizualizace při prezentaci
- Příprava na diskuzi, principy argumentace
- Práce s otázkami při prezentaci
- Vedení diskuze a prezentace
- Námitky při prezentaci, práce s obtížnou skupinou
- Vedení porad, prezentace na poradě
- Zápisy z porad



## **7. Techniky interní komunikace pro manažery**

Základní moduly:

- Komunikace jako systém - plánování komunikačních toků
- Vybrané techniky skupinové komunikace - sdílení informací ve skupině; dosažení konsenzu ve větší skupině; skupinová analýza problému a návrhy řešení; techniky vizualizace v komunikaci; úskalí komunikace mezi jednotlivými týmovými rolemi
- Vybrané techniky one-to-one komunikace - modelové situace - komunikace mezi kolegy na stejné úrovni; role individuální motivace při komunikaci - využití
- Osobnostní rysy ovlivňující komunikaci - principy asertivity a transakční analýzy - využití v komunikaci; vybrané techniky (reakce na kritiku); komunikační hry - jak je rozpoznat a jak se jim vyhnout.

## 5 VEDOUcí KONSTRUKCE

Od představení firmy jako takové a jejího systému vzdělávání se tak dostávám ke konkrétní pracovní pozici vedoucího konstrukce, pro kterou bude vytvořen kompetenční model. Pracovní pozice vedoucího konstrukce je jednou z mnoha pracovních pozic ve firmě XY, a je tudíž součástí jejího systému vzdělávání.

V osobě pracovníka, který pracuje na pozici vedoucí konstrukce, se snoubí jak odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, tak i řídicí schopnosti a komunikační dovednosti, jelikož tento pracovník zastává funkci vedoucího, resp. manažera na střední úrovni managementu, což dokládá jak samotný název této pracovní pozice, jeho zařazení v organizační struktuře, tak i informace uvedené ve vnitropodnikovém dokumentu „Popis pracovního místa vedoucí konstrukce“, ze kterého vyplývá, že pracovník na pracovní pozici vedoucí konstrukce má za prvořadou pracovní náplň „vedení týmu konstruktérů, tj. přidělování úkolů, jejich koordinaci a kontrolu plnění, dále pak předávání poznatků a zkušeností. Dále tato pozice zahrnuje stmelování týmu, motivaci podřízených ke kvalitní a efektivní práci, snahu o spravedlivé odměňování, rozvoj kvalifikace členů týmu a další související činnosti.“<sup>82</sup> Z jeho slov vyplývá, že se v této pracovní pozici setkávají nejen odbornost, ale i interpersonální dovednosti jako například vůdcovství, včetně motivování podřízených pracovníků při jejich koučování. V roli manažera se tak spojuje i role kouče. Michael Armstrong k této problematice „manažer jako kouč“ říká následující: „Pokud máte potřebné dovednosti a odhodlání, pak vám koučování umožňuje zabezpečovat motivaci, řád a efektivní zpětnou vazbu. Dobří manažeři jako koučové věří, že lidé mohou uspět a že oni sami mohou k jejich úspěchu přispět. Jsou schopni rozpoznat, co lidé potřebují, aby byli

---

<sup>82</sup> Vnitropodnikový dokument firmy XY „Popis pracovního místa vedoucí konstrukce“.

schopni zlepšit svůj výkon.“<sup>83</sup> Dobrý manažer - kouč by tedy měl neustále na sobě pracovat, všestranně se rozvíjet jak po stránce profesionální i osobní a být flexibilní vůči možným změnám. Z obecné role manažera - kouče v následující podkapitole přejdu ke konkrétnějším parametrům, které jsou důležité pro pracovní výkon na pracovní pozici vedoucí konstrukce jako jsou kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti.

## 5.1 Kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti

Kvalifikačními požadavky, které jsou na vedoucího konstrukce kladeny, jsou především technické vzdělání. Další podmínkou je minimálně pětiletá praxe v oboru na obdobné pracovní pozici.<sup>84</sup>

Ze znalostí jsou to počítačové znalosti na profesionální úrovni, a to například na programech Auto Cad, Vault, MS PROJEKT či Inventor, a na uživatelské úrovni (programy Altec, CRM marketing či MS Office). Mimo počítačových znalostí jsou to i jazykové znalosti (angličtina, němčina a ruština) na úrovni 3, což odpovídá aktivní znalosti slovem i písmem. Z dalších znalostí to je řidičský průkaz sk. „B“.

Konkrétně se jedná o znalosti technické - obecné (zpracování konstrukční dokumentace, výpočty, normy, materiály, technologie apod.), o znalosti počítačové gramotnosti (konstrukční programy, výpočetní software, kancelářské programy, komunikační programy), znalosti technologie výroby (znalost technických řešení výrobních strojů), znalosti jazykové (pro komunikaci s dodavateli a zákazníky), znalosti firemních procesů (pro interní jednání a koordinaci).

Pracovník na pozici vedoucího konstrukce by tedy měl být připraven, že se bude celoživotně v oboru vzdělávat, což mu umožní se

---

<sup>83</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 75.

<sup>84</sup> Vnitropodnikový dokument firmy XY „Popis pracovního místa vedoucí konstrukce“.

rozvíjet jak odborně (například speciální kurzy pro zvládnutí konstruktérských programů), tak i jako osobnost (kurzy komunikačních dovedností, kurzy vedení lidí, jazykové kurzy). Nejen proto by vedoucí konstrukce měl být připraven na celoživotní proces učení, velkou odpovědnost a míru stresu. Z těchto vět je patrné, že by vedoucí konstrukce měl nést velkou zodpovědnost za práci nejen svou, ale do značné míry i práci svých podřízených, jelikož je jakožto vedoucí odpovědný za výsledky celého konstrukčního týmu, který vede a průběžně kontroluje. Jakožto vedoucí tak musí být odolný vůči stresu například při plnění zadaných konstrukčních úkolů v předem stanovený termín a v požadované kvalitě, které vyžadují vysokou odbornou úroveň i uplatňování zásad time-managementu. Základní odpovědností je zajistit předávání technické dokumentace do výrobních oddělení v požadované kvalitě (technicky vyspělé, plně funkční, vyrobitelné a nákladově optimalizované části stroje). Toto je třeba zajistit v požadovaných termínech. Pracovní pozice vedoucího konstrukce je náročná jak po odborné stránce (konstruktér ve firmě s vysokou mírou specializace výroby a ojedinělým druhem výrobků v českém měřítku), tak po stránce osobnostní, díky roli manažera - kouče (komunikační dovednosti, jazyková vybavenost, odolnost vůči stresu).<sup>85</sup>

V podkapitole 5. 2 bude popsán vzdělávací proces vedoucího konstrukce ve firmě XY.

## **5.2 Vzdělávání vedoucího konstrukce**

Pracovník na pracovní pozici vedoucí konstrukce má ze zákona povinnost absolvovat jedenkrát ročně školení vedoucích zaměstnanců z BOZP, PO a školení řidičů referenčních vozidel. Pracovník na pracovní

---

<sup>85</sup> Vnitropodnikový dokument firmy XY „Popis pracovního místa vedoucí konstrukce“.

pozici vedoucí konstrukce musí dodržovat následující normy: Zákoník práce, Pracovní řád, a závazky vyplývající z pracovní smlouvy. Nepovinná školení (např. komunikační dovednosti, manažerské dovednosti) probíhají jedenkrát ročně a jsou uvedena v dokumentu „Plán školení 2011“, který vyplývá

z Akčního plánu osobního rozvoje. Potřeba školení může vzniknout i během roku v nenávaznosti na Akční plán osobního rozvoje. Potřebu vzdělávání specifikuje primárně vedoucí pracovník, nicméně i zaměstnanec může s tímto požadavkem přijít sám – v tomto případě je potřeba schválení požadavku vedoucím pracovníkem. Další školení běží tzv. modulovou formou, tzn., že jsou rozděleny do několika modulů realizovaných během roku viz vzdělávací program „Řízení lidských zdrojů“ a „Rozvoj manažerských dovedností“ v podkapitole 4. 1 Oblasti vzdělávání pracovníků ve firmě XY.<sup>86</sup>

Vzdělávání vedoucího konstrukce je tedy částečně definováno ze zákona (povinnost absolvovat jedenkrát ročně školení vedoucích zaměstnanců z BOZP, PO a školení řidičů referenčních vozidel.), nicméně je zde ponechán i určitý velký prostor pro další profesní vzdělávání (outsourcovaná školení z řad specializovaných firem) a dokonce i pro návrhy vedoucího konstrukce na možná profesní školení, které jsou většinou pořádány externími vzdělávacími agenturami.

V následující podkapitole Národní soustava povolání dávám do souvislosti výše uvedenou kvalifikací vedoucího konstrukce s veřejně přístupnou databází „národní soustava povolání“, konkrétně s pracovními pozicemi „Papírenský inženýr manažer provozu“, „Projektový manažer“ a „Samostatný strojírenský technik konstruktér“. Konkrétně budu postupovat tak, že vyberu z těchto tří typových pozic jen ty údaje, které budou relevantní, tzn. vhodné a přiměřené pro pracovní pozici vedoucího konstrukce. Takto získané informace mi poslouží jako východisko

---

<sup>86</sup> Srov. Vnitropodnikový dokument firmy XY „Akční plán osobního rozvoje“.

k definování jednotlivých kompetencí důležitých pro úspěšný pracovní výkon zaměstnance na pracovní pozici vedoucí konstrukce. Definování kompetencí bude výchozím bodem k vytvoření kompetenčního modelu vedoucího konstrukce, což je cíl této diplomové práce.

### 5.3 Národní soustava povolání

Národní soustava povolání<sup>87</sup> je katalogem-databází typových pracovních pozic, které vychází z popisů pracovního místa.<sup>88</sup> Jelikož žádná z níže uvedených pracovních pozic nesplňuje bezesbytku kvalifikační a jiné požadavky na pracovní pozici vedoucí konstrukce, vyberu ze tří typových pozic, konkrétně „Papírenský inženýr manažer provozu“<sup>89</sup>, „Projektový manažer“<sup>90</sup> a „Samostatný strojírenský technik konstruktér“<sup>91</sup>, ta kritéria - požadavky na konkrétní typovou pozici, které budou relevantní pro pracovní pozici vedoucí konstrukce.

#### 5.3.1 Papírenský inženýr manažer provozu

**Charakteristika typové pozice:** Vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který provádí řízení a organizaci prací rozsáhlého provozu ve výrobě papíru a celulózy na vymezeném technologickém úseku při zajišťování úkolů stanovených operativním plánem výroby.

---

<sup>87</sup> Národní soustava povolání (online). Dostupné z <http://www.nsp.cz>. [cit. 1. 1. 2012].

<sup>88</sup> Katalog typových pozic Národní soustavy povolání (online). Dostupné z <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>. [cit. 1. 1. 2012].

<sup>89</sup> Papírenský inženýr manažer provozu (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=8018&kod\\_sm1=32](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=8018&kod_sm1=32). [cit. 1. 1. 2012].

<sup>90</sup> Projektový manažer (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=101592&kod\\_sm1=1](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=101592&kod_sm1=1). [cit. 1. 1. 2012].

<sup>91</sup> Samostatný strojírenský technik konstruktér (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=5145&kod\\_sm1=37](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=5145&kod_sm1=37). [cit. 1. 1. 2012].

### **Pracovní činnosti:**

- Organizace a řízení činnosti podřízených zaměstnanců.
- Zajišťování dodržování kvality podle dokumentace kvality.
- Hlášení mimořádných situací přesahujících kompetence příslušným organizačním složkám.
- Kontrola technologického procesu, OBP, PO.

### **Odborné znalosti**

#### **Teoretické znalosti z těchto oblastí:**

- základy chemických technologií, základní druhy strojů, zařízení a surovin
- systémy a standardy jakosti a kvality v oblasti výroby a zpracování papíru

### **Odborné dovednosti**

#### **Praktické dovednosti:**

- Orientace v normách a v technických podkladech v papírenské výrobě
- Kontrola dodržování technologických postupů v papírenské výrobě
- Vedení provozní dokumentace v papírenské výrobě
- Řízení speciálních procesů papírenské výroby

### **Osobnostní požadavky:**

U této pozice jsou obvykle kladeny vysoké požadavky na flexibilitu, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost, rozhodnost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost pracovat v týmu, schopnost přijmout odpovědnost, jistotu, pohotovost vystupování, kultivovanost vystupování a zevnějšku, rozdělení pozornosti a schopnosti pro procesy a události. Dále se objevují požadavky na flexibilitu, písemný a slovní projev, schopnost sociálního kontaktu, praktické myšlení,

koncentraci pozornosti, prakticky technickou (konstrukční a prostorovou) paměť a schopnosti pro procesy a události.

### **5.3.2 *Projektový manažer***

**Charakteristika typové pozice:** Pracovník s vyšší kvalifikací, který zodpovídá za plánování, řízení a realizaci interního nebo externího projektu ve stanoveném termínu a v rámci definovaného rozpočtu.

#### **Pracovní činnosti:**

- Komplexní řízení realizace daného projektu od začátku do konce.
- Tvorba koncepce, plánování a rozfázování projektu, formulování záměru a cíle projektu.
- Stanovení časového a finančního plánu realizace projektu.
- Sestavení, vedení a řízení projektového týmu.
- Delegování práce, motivování a podpora členů projektového týmu.
- Koordinace postupu práce v návaznosti na jednotlivé činnosti.
- Řízení rizik a příležitostí v průběhu projektu.
- Řízení kvality projektu.
- Řízení komunikace v projektu.
- Reportování projektu vedení společnosti.
- Řízení a kontrola zpracování projektové dokumentace.

#### **Odborné znalosti**

##### **Teoretické znalosti z těchto oblastí:**

- Vedení pracovního kolektivu
- Management pro nižší manažery
- Ekonomický (finanční) management, controlling
- Projektový management
- Management rizik



- Finanční plánování

### **Odborné dovednosti**

#### **Praktické dovednosti:**

- Projektové řízení
- Zpracování analýz proveditelnosti projektu
- Zpracování analýzy rizik a příležitostí projektu
- Zpracování koncepce, plánování a rozfázování projektu, formulování záměru a cíle projektu
- Příprava reportu o projektu a jeho prezentace
- Kontrola realizace projektu dle stanoveného plánu
- Řízení plánování projektu
- Řízení a vedení projektového týmu

#### **Osobnostní požadavky:**

Vysoké požadavky na flexibilitu, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost, písemný a slovní projev, přizpůsobivost, rozhodnost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost pracovat v týmu, schopnost přijmout odpovědnost, jistotu, pohotovost vystupování, kultivovanost vystupování a zevnějšku, schopnost sociálního kontaktu, samostatné myšlení, teoretické myšlení, rozdělení pozornosti a schopnosti pro procesy a události. Dále se objevují požadavky na dlouhodobou paměť, krátkodobou paměť, koncentraci pozornosti a rozdělení pozornosti.

### **5.3.3 Samostatný strojírenský technik konstruktér**

**Charakteristika typové pozice:** Pracovník s vyšší kvalifikací, který navrhuje a realizuje konstrukční řešení nových strojů, zařízení a výrobků ve strojírenské výrobě.

### **Pracovní činnosti:**

- Zpracovávání konstrukčních řešení strojírenských výrobků na základě návrhů nebo výchozích projektů.
- Samostatná tvůrčí a konstrukční řešení složitějších typů, modelů, tvarů a vzorů výrobků, jejich skupin nebo souborů vzhledem k příslušným technickým normám.
- Provádění technických výpočtů konstrukčních dílů, analýzy navrhovaných řešení pomocí výpočetní techniky, porovnání s technickým zadáním.
- Vypracovávání příslušných technických podkladů k homologaci výrobku.
- Vypracovávání technických popisů a návodů k používání výrobků.
- Zapisování příslušných technických norem do dokumentace.
- Realizace změnového řízení složitějších výrobků.

### **Odborné znalosti**

#### **Teoretické znalosti z těchto oblastí:**

- Hydromechanika, hydraulika, pneumatika
- Statika
- Pružnost a pevnost
- Elektrotechnika obecně (základy)
- Technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě
- Obecné zásady a postupy péče o stroje, zařízení a investiční celky
- Kovové materiály a slitiny a jejich vlastnosti (např. tvrdost, pružnost, houževnatost aj.)
- Strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)
- Zásady a postupy konstruování
- Strojní mechanismy

- Součásti a mechanismy jemné mechaniky
- Základy technologií ve strojírenství a v kovov výrobě, základní druhy strojů a zařízení
- Technologie obrábění kovů
- Systémy a standardy jakosti a kvality ve strojírenství a kovov výrobě

### **Odborné dovednosti**

#### **Praktické dovednosti:**

- Orientace ve strojírenských normách a v technické dokumentaci strojů, přístrojů a zařízení
- Zpracovávání konstrukčních řešení náročných strojírenských výrobků, přípravků, nástrojů, nářadí apod.
- Uplatňování technologičnosti, unifikace a typizace při zpracovávání konstrukčních řešení
- Vypracovávání konstrukční dokumentace strojírenských výrobků a jejich částí
- Volba materiálů a polotovarů pro konstruované součásti, navrhování způsobů jejich tepelného zpracování a povrchových úprav
- Zpracování postupů, návodů a dalších podkladů pro testování, používání a technické podmínky výrobku, podkladů k homologaci výrobků apod.
- Pevnostní výpočty strojních součástí a kovových konstrukcí
- a další.

#### **Osobnostní požadavky:**

U této pozice jsou kladeny velmi vysoké požadavky na prakticky technickou (konstrukční a prostorovou) paměť. Vysoké nároky jsou i na odolnost sensorické zátěži, přesnost a preciznost, samostatnost, schopnost pracovat v týmu, schopnost přijmout odpovědnost, praktické myšlení, dlouhodobou paměť, koncentraci pozornosti, prakticky technickou

(konstrukční a prostorovou) paměť a prostorové vidění. Dále se objevují požadavky na flexibilitu, odolnost sensorické zátěži, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost, písemný a slovní projev, přizpůsobivost, rozhodnost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost pracovat v týmu, rozlišování nerovností povrchu, rozlišování tvaru předmětů, jistotu, pohotovost vystupování, kultivovanost vystupování a zevnějšku, praktické myšlení, samostatné myšlení, teoretické myšlení, tvůrčí myšlení, krátkodobou paměť, koncentraci pozornosti, rozdělení pozornosti, schopnosti pro procesy a události a rozsah zrakového pole.

Po takto definovaných požadavcích u třech typových pozic přichází na řadu konkrétní popis pracovního místa vedoucího konstrukce ve firmě XY.

## **5.4 Popis pracovního místa na pracovní pozici vedoucí konstrukce**

Popis pracovního místa vedoucího konstrukce se skládá ze dvou hlavních kategorií:

- „Všeobecných požadavků“, které jsou dále členěny:
  - „Přímá podřízenost a nadřízenost pracovnímu místu“
  - „Popisu činností na pracovním místě“
  - „Odpovědnosti a pravomoci“
- „Kvalifikační požadavky“, které jsou rozděleny na
  - „Požadované vzdělání“
  - „Jazykové znalosti“
  - „Počítačové znalosti“
  - „Certifikace a další odborné znalosti“
  - „Praxe“
  - „Ostatní“

Tyto „Kvalifikační požadavky“ byly již detailně popsány v podkapitole 5.1 Kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti, a tudíž už je není třeba dále rozvádět v rámci kapitoly 5 Vedoucí konstrukce.

Nyní uvedu jednotlivé položky výše vyjmenovaných kategorií popisu pracovního místa vedoucí konstrukce.

### **Přímá podřízenost pracovnímu místu**

Technický ředitel

### **Přímá nadřízenost pracovním místům**

Konstruktéři PS, konstruktér hydrauliky a pneumatiky, konstruktér  
- výpočtář

### **Popis činností na pracovním místě**

- Odpovídá za řádný chod oddělení konstrukce PS
- Provádí realizaci příkazů a rozhodnutí TRŘ a vyšších pracovníků
- Provádí činnosti v souladu s instrukcí I-35
- Odpovídá za činnost konstrukce v systému ALTEC
- Provádí projednání koncepčního řešení nových strojů a zařízení s odběratelem
- Provádí ověřování projektovaných parametrů nových a rekonstruovaných strojů
- Provádí technický dozor při uvádění strojů do provozu a při provádění jejich zkoušek
- Organizuje činnost podřízených konstruktérů při zpracovávání zakázek a výrobní výkresové dokumentace
- Organizuje vyřizování reklamačních závad nových strojů a zařízení ve spolupráci s ŘKJ
- Organizuje předávání podkladů pro projekční organizace
- Navrhuje koncepční řešení nových strojů a zařízení
- Navrhuje úkoly pro zařazení do plánu vývojové činnosti

- Navrhuje požadavky na provádění individuálních a komplexních zkoušek strojních zařízení
- Navrhuje koncepční řešení uzlů a linek papírenských strojů
- Schvaluje návrhy konstrukčního zpracování jednotlivých strojních uzlů
- Schvaluje návrhy materiálního provedení strojů a zařízení
- Vyjadřuje se k návrhům podnikových norem
- Vyjadřuje se k nabídkám subdodavatelů
- Vyjadřuje se k projekčním řešením
- Vyjadřuje se k návrhům výrobních technologií
- Vyjadřuje se k návrhům montážních postupů
- Zpracovává návrhy nových strojních zařízení, s využitím dostupné výpočetní techniky
- Zpracovává návrhy provozní dokumentace
- Zpracovává návrhy technické části prospektů
- Zpracovává podklady pro technické části nabídek
- Zpracovává podklady pro poptávkové dotazníky
- Informuje odborné útvary společnosti o nových strojích a požadavcích na nové výrobní technologie
- Kontroluje termínové plnění přidělených zakázek

### **Odpovědnosti a pravomoci**

- Hmotná zodpovědnost: ANO za svěřený majetek
- Dodržování platné pracovní doby
- Dodržování bezpečnostních předpisů, hygienických norem, požárních předpisů, pracovního i organizačního řádu a předpisů, týkajících se ochrany životního prostředí
- Dodržování morálních a etických hodnot
- Dodržování mlčenlivosti o všech údajích a informacích o společnosti, které získává z titulu své práce

- Podpora firemních projektů
- Iniciování návrhů vedoucích k neustálému zlepšování a snižování nákladů
- Zodpovídá za řádné rozdělení kompetencí na svém oddělení
- Zajišťuje a koordinuje zaškolení nových pracovníků na svém oddělení

Poté, co jsem uvedla jednotlivé položky popisu pracovního místa, přejdu k tvorbě kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce. Kompetence, ze kterých bude složen kompetenční model, budou vycházet z definovaných kvalifikací, znalostí, schopností a dovedností vedoucího konstrukce, požadavků na vzdělávání vedoucího konstrukce, ze třech typových pozic „Papírenský inženýr manažer provozu“, „Projektový manažer“ a „Samostatný strojírenský technik konstruktér“ a popisu pracovního místa na pracovní pozici vedoucí konstrukce.

## **5.5 Tvorba kompetenčního modelu vedoucího konstrukce**

Samotný kompetenční model bude tvořen na základě metodického postupu, který se skládá z pěti etap tak, jak je uvádí H. Bartoňková:<sup>92</sup>

1. Přípravná fáze.
2. Fáze získávání dat.
3. Fáze analýzy a klasifikace informací.
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.
5. Ověření a validizace vzniklého modelu.

---

<sup>92</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 100-102.

### ***5.5.1 Přípravná fáze***

Na několika osobních schůzkách s personalistkou firmy XY byla identifikována klíčová pracovní pozice, pro kterou bude navržen kompetenční model. Personalistka firmy XY mi poskytla informace o cílech, strategii, vizi, oblastech rozvoje a hodnotách firmy, taktéž o organizační strukturu firmy. Po ujasnění cíle kompetenčního modelu byl vybrán přístup pro jeho tvorbu, a to konkrétně přístup „šitý na míru“. Co se týká typu kompetenčního modelu, jedná o tzv. specifický model kompetencí, kdy byly detailně analyzovány všechny specifické informace o pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY.

### ***5.5.2 Sběr dat***

Sběr dat byl prováděn na základě studia vnitropodnikových dokumentů poskytnutých personalistkou firmy XY, včetně „akčního plánu osobního rozvoje“, což je též vnitropodnikový dokument, který má vypracovaný každý zaměstnanec na určité období. Tento dokument je taktéž spravovaný personalistkou. Dále byly analyzovány webové stránky firmy, včetně výročních zpráv, „katalog typových pozic Národní soustavy povolání“ a údaje poskytnuté vedoucím konstrukce. Studium těchto dokumentů bylo provedeno v rámci analýzy pracovního místa. Technikou sběru dat byla tedy analýza dokumentů, pracovních funkcí a úkolů.

### ***5.5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací***

Výstupem této fáze bylo vytvoření seznamu kompetencí. Postup této fáze byl rozdělen do čtyř kroků:



1. Byly sepsány jednotlivé projevy chování odpovídající pracovní pozici vedoucího konstrukce na základě studia výše popsaných vnitropodnikových dokumentů.
2. Projevy chování byly identifikovány a vytříděny tak, že popisují aktivity vedoucí k úspěšným výkonům.
3. Jednotlivé výroky popisující činnosti na pracovním místě byly zařazeny do skupin nazývaných kompetenční témata. Takto vzniklá témata byla analyzována, což vedlo k vytvoření kompaktních celků, které se staly základem kompetence a jejich projevů - „kompetenčních kotev“.
4. Jednotlivé výroky byly tříděny a přehodnoceny podle jejich potřeby pro pracovní pozici vedoucího konstrukce. Výsledkem bylo zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Kompetenční témata, která jsem vytvořila analýzou a klasifikací informací získaných z vnitropodnikových dokumentů, včetně nejdůležitějšího dokumentu „Popis pracovního místa vedoucího konstrukce“ a katalogu typových pozic Národní soustavy povolání, jsou následující:

1. Odborné kompetence
2. Intrapersonální kompetence
3. Interpersonální kompetence
4. Manažerské kompetence.

#### *5.5.3.1 Analýza a klasifikace odborných kompetencí*

Nejprve bych podrobně analyzovala postup, kterým jsem dospěla ke kompetenčnímu tématu „Odborné kompetence“.

Odborné kompetence jsou důležité pro pracovní výkon pracovníka na pracovní pozici vedoucí konstrukce, jelikož se skládají z odborných

znalostí, dovedností a schopností, bez kterých se pracovník na této pracovní pozici neobejde. Požadavek na odborné znalosti, dovednosti a schopnosti je zanesen v „Popisu pracovního místa vedoucího konstrukce“, a to konkrétně v „Kvalifikačních požadavcích“, kde je po pracovníkovi vyžadováno vysokoškolské vzdělání technického směru, a dále nepřímou v „Popisu činností na pracovním místě“, kde je po pracovníkovi požadováno, aby například „navrhoval koncepční řešení nových strojů a zařízení“, kdy při této činnosti musí mít hluboké odborné znalosti, dovednosti a schopnosti. Podle M. Beneše panuje poměrná shoda v klasifikaci kompetencí na odborné kompetence, které zahrnují všeobecné, odborné a další odborné vzdělání; kompetence získané při výkonu pracovní činnosti; obecné odborné kompetence jako například cizí jazyky, práce na PC; a specifické znalosti a pracovní techniky.<sup>93</sup> Tato Benešova klasifikace odpovídá i mému pojetí odborných kompetencí u pracovní pozice vedoucí konstrukce. Proto jsem kompetenční téma „Odborné kompetence“ dále rozčlenila na kompetence „Technické znalosti“, „Počítačová gramotnost“ a „Implementace znalostí do výkonu profese“.

**„Technické znalosti“** představují jádro „Odborné kompetence“, které umožňují vlastníkovu této kompetence řešit zadané úkoly po technické stránce, tzn., že ví například, jaké jsou konstrukční postupy při navrhování již výše zmíněných koncepčních řešení nových strojů a zařízení. Při úspěšném výkonu pracovní pozice vedoucí konstrukce je důležitým pracovním prostředkem počítač a s ním spojená speciální počítačová gramotnost, protože bez ní by nebylo možné v dnešních podmínkách provést například vizualizaci jednotlivých návrhů koncepčních řešení nových strojů a zařízení. Z tohoto důvodu je tedy nepostradatelná pro úspěšný výkon zaměstnance na pracovní pozici vedoucí konstrukce kompetence **„Počítačová gramotnost“**. Poslední zmíněná kompetence

---

<sup>93</sup> Srov. BENEŠ, M. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 151-152.

**„Implementace znalostí do výkonu profese“** spojuje dvě předchozí kompetence „Technické znalosti“ a „Počítačová gramotnost“ tím, že jsou prostřednictvím této kompetence uváděny tyto odborné znalosti, dovednosti a schopnosti do pracovního výkonu zaměstnance na pracovní pozici vedoucí konstrukce. Pokud by vedoucí konstrukce neuměl tyto své odborné znalosti, dovednosti a schopnosti náležitě použít ve své profesi, nedosáhl by požadovaného úspěšného pracovního výkonu.

#### 5.5.3.2 *Analýza a klasifikace intrapersonálních kompetencí*

Jelikož je pracovník na pozici vedoucí konstrukce také člověkem, na kterého jsou vyvíjeny požadavky, mimo jiné i na jeho osobnost, považují za nutné mezi kompetenční témata zařadit i „Intrapersonální kompetence“.

Je žádoucí, aby pracovník na pracovní pozici vedoucí konstrukce oplýval určitými intelektovými schopnostmi, které mu umožňují vykonávat tuto profesi. Jsou jimi například prakticky technická (konstrukční a prostorová) paměť. Tento požadavek na intelektové schopnosti vyplývá z osobnostních požadavků u typové pozice NSP „Samostatný strojírenský technik konstruktér“ a „Papírenský inženýr manažer provozu“. Bez této technické paměti by nebylo možné si představit například návrh koncepčního řešení nových strojů a zařízení a zakreslit jej do technické dokumentace

s pomocí počítačového programu. Proto jsem mezi „Intrapersonální kompetence“ zařadila „**Intelektové schopnosti**“.

Dalším požadavkem na pracovníka na pracovní pozici vedoucí konstrukce je celoživotní vzdělávání. Požadavek celoživotní vzdělávání je zanesen i v dokumentu „Rozvoj firmy a firemní hodnoty“ (viz podkapitola 3.4), ve kterém je proklamováno, že „Vzdělávání je celoživotní úkol a podmínka úspěchu“ nebo „Ustavičně vyvíjíme a zdokonalujeme know-how firmy a zvyšujeme znalosti a dovednosti našich zaměstnanců.“, dále

„Zaměstnanci mají potenciál dalšího rozvoje a chtějí se rozvíjet.“ Vedoucí konstrukce by tedy měl být připravený a ochotný se celoživotně vzdělávat jak po odborné stránce, tak i po osobnostní stránce a tím rozvíjet svůj lidský potenciál. Práce by měla být prostředkem k seberealizaci a sebeaktualizaci. Tuto kompetenci nazvu „**Celoživotní vzdělávání se**“.

Pracovník na pozici vedoucí konstrukce by měl vykazovat určité osobnostní rysy, které mu pomáhají vykonávat tuto profesi a které integrují výše zmíněné intelektové schopnosti a potenciál se neustále rozvíjet a vzdělávat. Z tohoto důvodu zařadím mezi intrapersonální kompetence i kompetence „**Psychická odolnost**“, „**Důslednost**“, „**Morální kredit**“ a „**Ambicióznost a sebekritičnost**“. Tyto kompetence se spojují v osobě vedoucího konstrukce a představují jeho určité osobnostní charakteristiky.

Hana Bartoňková zařazuje mezi tzv. klíčové kompetence kompetence ve vztahu k vlastní osobě (zacházení se sebou samým, schopnost sebereflexe).<sup>94</sup> Tyto kompetence by měl mít jakýkoli člověk, tedy i vedoucí konstrukce.

### 5.5.3.3 *Analýza a klasifikace interpersonálních kompetencí*

Pracovník na pozici vedoucí konstrukce vede tým podřízených, což s sebou nese požadavky na schopnosti jednat s ostatními lidmi. Toto kompetenční téma jsem nazvala interpersonální kompetence. Milan Beneš uvádí, že sociální (týmové) mají za úkol zvládat sociálních interakce, komunikační strategie, konflikty, kooperace atd.<sup>95</sup> Hana Bartoňková řadí mezi klíčové kompetence i sociální kompetence, které zahrnují schopnost

---

<sup>94</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 93.

<sup>95</sup> Srov. BENEŠ, M. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 151-152.

týmové práce, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost.<sup>96</sup> Proto, aby mohl vedoucí konstrukce dobře jednat s podřízenými, musí umět komunikovat, tzn. znát a řídit se zákonitostmi efektivní komunikace. Pokud bude naplněn požadavek kompetence „**Komunikace**“, tým konstruktérů bude pracovat efektivně a nebude docházet ve větší míře ke konfliktům pramenícím z nedorozumění. Vedoucí konstrukce musí jasně a srozumitelně formulovat úkoly, které zadává týmu konstruktérů. V kapitole 5 Vedoucí konstrukce jsem uvedla, že [v] osobě pracovníka, který pracuje na pozici vedoucí konstrukce, se snoubí jak odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, tak i řídicí schopnosti a komunikační dovednosti, jelikož tento pracovník zastává funkci vedoucího, resp. manažera na střední úrovni managementu.<sup>97</sup> Vedoucí konstrukce by z výše uvedených požadavků měl být koučem, který vede tým konstruktérů. Z tohoto důvodu jsem zařadila do „Interpersonálních kompetencí“ kompetenci „**Koučování (vedení)**“. Prostřednictvím kompetenčního tématu „Interpersonální kompetence“ přispívá vedoucí konstrukce k bezproblémovému chodu nejen konstrukčního oddělení, ale i celé firmy tím, že naplňuje firemní strategii, vize, cíle a hodnoty a zachovává loajalitu vůči firmě. Mezi tyto „Interpersonální kompetence“ tudíž patří i kompetence „**Přispívání k chodu firmy**“.

#### 5.5.3.4 *Analýza a klasifikace manažerských kompetencí*

Vedoucí konstrukce je taktéž manažerem na střední úrovni managementu firmy, je tedy nezbytně nutné, aby vykonával činnosti, jež jsou s pracovní náplní manažera spojené. Z tohoto důvodu jsem vytvořila kompetenční téma „Manažerské kompetence“. Jednotlivé manažerské

---

<sup>96</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 93.

<sup>97</sup> Srov. Vnitropodnikový dokument firmy XY „Popis pracovního místa vedoucí konstrukce“.

činnosti jsem odvodila z „Popisu pracovního místa vedoucího konstrukce“, konkrétně z „Popisu činností na pracovním místě“, ve kterém je uvedeno, že vedoucí konstrukce „Organizuje činnost podřízených konstruktérů při zpracovávání zakázek a výrobní výkresové dokumentace“. Aby mohl vedoucí konstrukce organizovat činnost svých podřízených, měl by provádět určité manažerské činnosti. Tyto manažerské činnosti, coby manažerské dovednosti, jsou dále ve firmě XY rozvíjeny prostřednictvím „základních vzdělávacích modulů“, které se skládají z následujících oblastí vzdělávání: „Manažerský cyklus“, „Plánování ve výrobě“, „Organizování z hlediska využívání zdrojů řízení“, „Vedení lidí“, „Kontrolování“ a „Hodnocení práce a osobního rozvoje“, které jsem uvedla v podkapitole 4.1 Oblasti vzdělávání pracovníků ve firmě XY. Při sestavování jednotlivých kompetencí jsem se řídila těmito manažerskými činnostmi a vytvořila kompetence „**Řízení**“, „**Organizování**“, „**Plánování**“, „**Koordinace**“ a „**Kontrolování**“.

#### ***5.5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu***

Jednotlivé kompetence byly zpracovány tak, aby co nejpřesněji popisovaly chování, které je charakterizuje. Název kompetence je zkráceným

a souhrnným vyjádřením chování. Identifikace kompetencí vyústila do vytvoření kompetenčního modelu.

Nyní bych popsala, jak vznikly z jednotlivých projevů chování názvy konkrétních kompetencí.

**Kompetence „Technické znalosti“**, jež je součástí kompetenčního tématu „Odborné kompetence“, do velké míry souvisí s technickým vzděláním vedoucího konstrukce a následné praxi v oboru. Všechny žádoucí projevy chování u této kompetence lze získat prostřednictvím odborného vzdělávacího procesu. Z toho vyplývá, že se jim dá naučit.

Vedoucí konstrukce by měl být specialistou na práci se speciálními počítačovými programy určenými pro konstruktéry. Kromě těchto programů by měl vedoucí konstrukce umět pracovat s vnitropodnikovým komunikačním programem a s běžnými kancelářskými počítačovými aplikacemi.

Z těchto projevů chování jsem vytvořila kompetenci **„Počítačová gramotnost“**, která charakterizuje jednu část úspěšného pracovního výkonu pracovníka na pracovní pozici vedoucí konstrukce.

Aby uměl tyto výše zmíněné technické znalosti a počítačové dovednosti zavádět do praxe, měl by mít vedoucí konstrukce kompetenci **„Implementace znalostí do výkonu profese“**. Tato kompetence tak umožňuje propojovat teoretické znalosti a praktické dovednosti.

Pro úspěšný výkon vedoucího konstrukce jsou důležité **„Intrapersonální kompetence“**. Konkrétně se jedná o **„Intelektové schopnosti“**, které se projevují v chování vedoucího konstrukce tím, že například dokáže koncentrovat i rozdělit svoji pozornost na více věcí současně, nebo je schopen nalézat alternativní řešení problémů, tzn., že je kreativní. Tyto projevy chování jsem popsala po provedení analýzy osobnostních požadavků u typových pozic NSP „Samostatný strojírenský technik konstruktér“, „Papírenský inženýr manažer provozu“ a z vnitropodnikového dokumentu „Popis pracovního místa vedoucího konstrukce“. Bez těchto intelektových schopností by se vedoucí konstrukce při práci zkrátka neobešel.

Na vedoucího konstrukce je kladen požadavek na celoživotní vzdělávání. Projevem chování je připravenost a ochota se celoživotně vzdělávat jak po odborné stránce, tak i po osobnostní stránce, a tím rozvíjet svůj lidský potenciál. S tímto projevem chování jde ruku v ruce touha se prostřednictvím práce rozvíjet tím, že bude uspokojována osobní potřeba seberealizace a sebeaktualizace. Proto jsem vytvořila **kompetenci „Celoživotní vzdělávání se“**, která stručně vystihuje tento projev chování.

„**Psychická odolnost**“, „**Důslednost**“, „**Morální kredit**“ a „**Ambicióznost a sebekritičnost**“ integrují dvě předchozí kompetence „**Intelektové schopnosti**“ a „**Celoživotní vzdělávání se**“ tím, že se tyto kompetence spojují v osobnosti vedoucího konstrukce. Projevem chování kompetence „**Psychická odolnost**“ je odolnost vůči stresu a sensorické zátěži, kterou lze zaznamenat u vedoucího konstrukce při stresových situacích či situacích vyžadujících delší koncentrovanou pozornost. Pokud by vedoucí konstrukce tuto odolnost postrádal, byl by jistě dříve unavený a vyčerpaný a nebyl by schopen koncentrovat svoji pozornost a zvládat další úkoly, které jsou kladeny prostřednictvím pracovních nároků na pracovníka na této pracovní pozici. Kompetenci „**Důslednost**“ je možné pozorovat při pracovním výkonu vedoucího konstrukce, kdy plní zadané úkoly přesně a precizně, tzn. v požadované kvalitě. Skutečnost, že vedoucí konstrukce vyznává morální a etické hodnoty a řídí se jimi při výkonu své profese, jsem nazvala kompetencí „**Morální kredit**“. Projevem chování kompetence „**Ambicióznost a sebekritičnost**“ je, že vedoucí konstrukce je při plnění pracovních úkolů přiměřeně ambiciózní, tzn., že dbá pracovních cílů svých i cílů ostatních pracovníků. Zároveň je schopný sebereflexe a sebekontroly.

Protože vedoucí konstrukce vede tým konstruktérů, měl by také vykazovat určité „**Interpersonální kompetence**“, jakou je **kompetence „Komunikace“**. Projevem chování této kompetence není pouze schopnost jasně formulovat to, co chce sdělit ostatním, ale i schopnost odfiltrovat podstatné informace od nepodstatných, zpracovávat získané informace tak, aby přispěly ke správnému chodu konstrukčního oddělení, nebo se vyjadřovat slovem i písmem v minimálně dvou světových jazycích. Ne každý člověk je schopen koučovat či vést druhé. Vedoucí konstrukce by však tuto schopnost neměl postrádat. Se **schopností koučovat druhé** souvisejí i určité projevy chování jako umět vystupovat samostatně a zároveň být schopen stát se součástí týmu, nebo být energický a mít přirozenou autoritu. Těmito výše zmíněnými projevy chování tak **přispívá**



**k chodu firmy**, což je třetí kompetence spadající pod kompetenční téma „Interpersonální kompetence“. Naplňuje tak firemní strategii, vize, cíle a hodnoty a přispívá k bezproblémovému chodu firmy.

Vedoucí konstrukce je nejenom koučem ale také manažerem. S touto rolí se pojí kompetenční téma „Manažerské kompetence“. Jednotlivé kompetence vyplývají z manažerských činností. Takovými kompetencemi jsou „Řízení“, „Organizování“, „Plánování“, „Koordinace“ a „Kontrolování“. Projevem chování u **kompetence „Řízení“** je například realizování příkazů a rozhodnutí nadřízeného - technického ředitele a vyšších pracovníků. **Kompetenci „Organizování“** lze pozorovat na projevech chování tak, že vedoucí konstrukce organizuje zpracování zakázek a výrobní dokumentace. U **kompetence „Plánování“** je projevem chování vedoucího konstrukce to, že plánuje konstrukční postupy od návrhů po konstrukční řešení a jejich implementaci ve výrobě, tzn., plánuje jednotlivé postupy práce v návaznosti na pracovní činnosti. **Kompetenci „Koordinace“** provádí vedoucí konstrukce tím, že koordinuje konstrukčních procesy v požadované kvalitě a za předem určený čas. Projevem chování u **kompetence „Kontrolování“** je mimo jiné provádění kontroly technické dokumentace a kontroly činnosti jednotlivých konstruktérů i týmu jako celku.

Při tvorbě kompetenčního modelu vedoucího konstrukce ve firmě XY jsem postupovala podle výše uvedených čtyř fází a dospěla jsem k následujícímu kompetenčnímu modelu.

Tabulka 1. KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUCÍHO KONSTRUKCE

<b>INTRAPERSONÁLNÍ KOMPETENCE</b>	
<b>TECHNICKÉ ZNALOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výborně se orientuje v konstrukční dokumentaci a následně ji zpracovává do takové podoby, která je vhodná pro použití ve výrobě.</li> <li>• Výborně se orientuje v normách, materiálech a technologiích, které se používají ve výrobě.</li> <li>• Provádí výpočty, na jejichž základě je zpracována konstrukční dokumentace.</li> <li>• Ví, jaká jsou technická řešení výrobních strojů.</li> </ul>
<b>POČÍTAČOVÁ GRAMOTNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokonale ovládá práci se speciálními počítačovými konstrukčními programy.</li> <li>• Provádí výpočty ve speciálním počítačovém programu.</li> <li>• Umí pracovat s vnitropodnikovým komunikačním programem.</li> <li>• Umí pracovat na běžných kancelářských aplikacích typu PowerPoint, Word, Excel.</li> </ul>
<b>IMPLEMENTACE ZNALOSTÍ DO VÝKONU PROFESE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umí zavádět teoretické znalosti do praxe tím, že využívá těchto poznatků ke zvýšení svého pracovního výkonu.</li> </ul>

<b>ODBOBNÉ KOMPETENCE</b>	
<b>INTELEKTOVÉ SCHOPNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má prakticky technickou (konstrukční a prostorovou) paměť.</li> <li>• Dokáže koncentrovat svoji pozornost.</li> <li>• Dokáže rozdělit svoji pozornost na více věcí současně.</li> <li>• Umí spojit teoretické myšlení s praktickým myšlením (viz implementace znalostí do výkonu profese).</li> <li>• Je schopen nalézat alternativní řešení problémů - je kreativní.</li> <li>• Má dobrou dlouhodobou i krátkodobou paměť.</li> </ul>
<b>CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ SE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je připravený a ochotný se celoživotně vzdělávat jak po odborné stránce, tak i po osobnostní stránce a tím rozvíjet svůj lidský potenciál.</li> <li>• Touží se prostřednictvím práce rozvíjet (seberealizace, sebeaktualizace).</li> </ul>
<b>PSYCHICKÁ ODOLNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je odolný vůči stresu a senzorické zátěži.</li> </ul>
<b>DŮSLEDNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je přesný a precizní při plnění zadaných úkolů.</li> </ul>
<b>MORÁLNÍ KREDIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyznává morální a etické hodnoty a řídí se jimi při výkonu své profese.</li> </ul>
<b>AMBICIÓZNOST A SEBEKRITICHNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při plnění pracovních úkolů je přiměřeně ambiciózní, tzn., že dbá pracovních cílů svých i cílů ostatních pracovníků.</li> <li>• Je schopný sebereflexe a sebekontroly.</li> </ul>

## INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE

<b>KOMUNIKACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zná zásady efektivní komunikace a uplatňuje je při výkonu své profese, včetně toho, že umí aktivně naslouchat.</li> <li>• Umí jasně formulovat to, co chce sdělit.</li> <li>• Komunikuje bez obtíží jak s nadřízenými, tak s podřízenými zaměstnanci.</li> <li>• Umí odfiltrovat podstatné informace od nepodstatných.</li> <li>• Umí zpracovat získané informace tak, aby přispěly ke správnému chodu oddělení.</li> <li>• Vypracovává reporty (hlášení) o pracovní činnosti konstrukčního oddělení nadřízenému - technickému řediteli.</li> <li>• Umí se slovně i písemně vyjadřovat v minimálně 2 světových jazycích.</li> </ul>
<b>KOUČOVÁNÍ (VEDENÍ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umí jednak vystupovat samostatně a zároveň je schopen být součástí týmu.</li> <li>• Je schopen vést druhé.</li> <li>• Je energický a má přirozenou autoritu.</li> <li>• Je zodpovědný za sebe a cítí zodpovědnost k druhým lidem.</li> <li>• Řídí tým konstruktérů.</li> <li>• Deleguje, motivuje a podporuje jednotlivé členy týmu.</li> <li>• Jde ostatním členům konstrukčního týmu příkladem.</li> </ul>
<b>PŘÍSPÍVÁNÍ K CHODU FIRMY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svoji pracovní činností přispívá k naplňování firemní strategie, vize, cílů a hodnot, a k bezproblémovému chodu firmy.</li> <li>• Je loajální vůči firmě.</li> </ul>

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	
<b>ŘÍZENÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řídí chod konstrukčního oddělení.</li> <li>• Řídí kvalitu konstrukčních řešení.</li> <li>• Provádí realizaci příkazů a rozhodnutí nadřízeného - technického ředitele a vyšších pracovníků.</li> </ul>
<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuje zpracování zakázek a výrobní dokumentace.</li> <li>• Organizuje předávání podkladů pro projekční organizace.</li> <li>• Organizuje vyřizování reklamačních závad.</li> </ul>
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánuje konstrukční postupy od návrhů po konstrukční řešení a jejich implementaci ve výrobě, tzn. plánuje jednotlivé postupy práce v návaznosti na pracovní činnosti.</li> <li>• Při plánování uplatňuje zásady time-managementu.</li> <li>• Sestavuje nákladovou kalkulaci jednotlivých konstrukčních řešení.</li> </ul>
<b>KOORDINACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zná firemní procesy pro interní jednání.</li> <li>• Koordinuje konstrukční procesy v požadované kvalitě a za předem určený čas.</li> </ul>
<b>KONTROLOVÁNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provádí kontrolu technické dokumentace a je odpovědný za její správnost, tzn. dokumentace odpovídá kritériím kvality.</li> <li>• Zodpovídá za možná rizika, která se mohou objevit během konstrukčních postupů.</li> <li>• Kontroluje pracovní činnost jak jednotlivých konstruktérů, tak i týmu jako celku.</li> </ul>

### 5.5.5 *Ověření a validizace kompetenčního modelu*

V této poslední fázi tvorby kompetenčního modelu bude ověřeno, zda model opravdu popsal takové chování, které vede k nadprůměrným pracovním výsledkům vedoucího konstrukce, tzn., zda je na něho spolehnutí.

Ověření a validizace kompetenčního modelu bude provedeno až po jeho zavedení do prostředí firmy XY.

Vytvořila jsem tzv. specifický model kompetencí, který jsem podrobněji přiblížila v podkapitole 2.3.1.2 Kompetence a kompetenční model tak, jak jej uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický<sup>98</sup>, tzn., že jsem při jeho tvorbě vycházela z přesného popisu projevů chování na pracovní pozici vedoucí konstrukce, kdy jsem se snažila identifikovat ty kompetence pracovníka, které vedou k podání úspěšného pracovního výkonu na této pracovní pozici ve firmě XY. Využila jsem také při této tvorbě kompetenčního modelu přístupu „šitého na míru“, který popisují taktéž Kubeš, Spillerová a Kurnický<sup>99</sup>, při kterém jsem zmapovala organizační terén a pracovala jsem se specifiky jak pracovní pozice vedoucí konstrukce, tak i se specifiky celé organizace.

Kompetenční model obsahuje čtyři kompetenční témata „Odborné kompetence“, „Intrapersonální kompetence“, „Interpersonální kompetence“ a „Manažerské kompetence“. Tato kompetenční témata jsou dále rozčleněna na jednotlivé kompetence.

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do

---

<sup>98</sup> Srov. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 61.

<sup>99</sup> Srov. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 63.

plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici. Kompetenční model byl vytvořen a nyní následuje jeho vyústění do plánu vzdělávání, jenž bude náplní kapitoly 6.

Než přejdu k vytvoření plánu vzdělávání pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, je však nutné vybrat ze čtyř kompetenčních témat pouze ty kompetence, které lze rozvíjet vzděláváním. Kritériem při výběru jednotlivých kompetencí mi bude anatomie kompetence, resp. hierarchický model struktury kompetence, který je vyobrazen na obrázku č. 1 v podkapitole 2.3.1.2 Kompetence a kompetenční model.

Nyní roztrídím jednotlivé kompetence na ty, které lze rozvíjet vzděláváním, tzn., že patří do druhé a třetí úrovně anatomie kompetence, a které nikoliv.

Kompetence, které **lze** úplně, nebo alespoň částečně rozvíjet vzděláváním podle „hierarchického modelu struktury kompetencí“<sup>100</sup>:

- „Technické znalosti“
- „Počítačová gramotnost“
- „Implementace znalostí do výkonu profese“
- „Intelektové schopnosti“
- „Celoživotní vzdělávání se“
- „Komunikace“
- „Koučování (vedení)“
- „Přispívání k chodu firmy“ - tzn., vedoucí konstrukce zná firemní strategie, vize, cíle a hodnoty a je dostatečně motivovaný k tomu, aby je svou prací naplňoval.
- „Řízení“
- „Organizování“
- „Plánování“

---

<sup>100</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 87.

- „Kordinace“
- „Kontrolování“

Kompetence, které **nelze** rozvíjet vzděláváním, jelikož se jedná osobnostní charakteristiky, které náležejí do „základny trojúhelníka“ (nejníže ležící úrovně) anatomie kompetence, jsou následující:

- „Psychická odolnost“
- „Důslednost“
- „Morální kredit“
- „Ambicióznost a sebekritičnost“

Díky rozřídění jednotlivých kompetencí podle kritéria hierarchického modelu struktury kompetence vzniklo celkem 13 kompetencí, které je možno rozvíjet vzděláváním, a stanou se tak součástí plánu vzdělávání, který je naplní 6. kapitoly.

## 6 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO PRACOVNÍ POZICI VEDOUcí KONSTRUKCE

V této kapitole se budu zabývat vytvářením plánu vzdělávání pro pracovní pozici vedoucí konstrukce, který je vyústěním tvorby kompetenčního modelu, jenž byl navržen v rámci první fáze systematického přístupu ke vzdělávání v organizaci, a to konkrétně v rámci Identifikace potřeb vzdělávání.

Plán vzdělávání je „přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období.“<sup>101</sup>

Pro vytvoření plánu vzdělávání je nutno dodržet postup skládající se ze tří fází, které na sebe bezprostředně navazují.<sup>102</sup>

- **Přípravná fáze** obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu
- **Realizační fáze** zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat
- **Fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

### 1. Přípravná fáze

Při tvorbě vzdělávacího plánu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY se budu řídit následujícím postupem.

Plán vzdělávání bude navržen pro vedoucího konstrukce, který pracuje ve firmě XY. Z „Popisu pracovního místa vedoucí konstrukce“ vyplývá, že požadované vzdělání pracovníka na této pracovní pozici je

---

<sup>101</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 28.

<sup>102</sup> Srov. VODÁK, J; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Firemní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011, s. 96-97.



vysokoškolské technického směru. V rámci identifikace potřeb vzdělávání byl vytvořen kompetenční model pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY. Z tohoto kompetenčního modelu byly vybrány ty kompetence, které jsou rozvíjitelné vzděláváním. Jedná se o následující kompetence:

- „Technické znalosti“
- „Počítačová gramotnost“
- „Implementace znalostí do výkonu profese“
- „Intelektové schopnosti“
- „Celoživotní vzdělávání se“
- „Komunikace“
- „Koučování (vedení)“
- „Přispívání k chodu firmy“
- „Řízení“
- „Organizování“
- „Plánování“
- „Koordinační“
- „Kontrolování“

To znamená, že tímto způsobem vzniklo celkem 13 kompetencí. U těchto kompetencí s pomocí projevů chování vytvořím témata vzdělávání a jejich studijní cíle, tedy to, co by měl po skončení vzdělávání vedoucí konstrukce umět. Aby byly uvedené informace lépe přehledné, vložila jsem je do tabulky, která obsahuje výše zmíněných 13 kompetencí, jednotlivá témata vzdělávání u těchto kompetencí a studijní cíle vzdělávání a didaktické metody/speciální didaktické postupy.

KOMPETENCE	TÉMA VZDĚLÁVÁNÍ	STUDIJNÍ CÍL	DIDAKTICKÁ METODA/ SPECIÁLNÍ DIDAKTICKÉ POSTUPY
TECHNICKÉ ZNALOSTI	Nové technologie ve výrobě a nová konstrukční řešení výrobních strojů	Absolvent se orientuje v nových technologiích ve výrobě a v nových konstrukčních řešeních výrobních strojů.	Metoda mimo pracoviště <b>Přednáška spojená s diskusí</b>
	Tvorba konstrukční dokumentace	Absolvent zná pravidla pro tvorbu konstrukční dokumentace a dokáže samostatně tvořit konstrukční dokumentaci v požadované kvalitě a za předem stanovený čas.	Metoda mimo pracoviště <b>Workshop</b>
POČÍTAČOVÁ GRAMOTNOST	Počítačové konstrukční programy	Absolvent umí pracovat s nejmodernějšími konstrukčními programy, tzn., že s jejich pomocí navrhuje nová strojní zařízení	Metoda mimo pracoviště <b>Seminář</b>
IMPLEMENTACE ZNALOSTÍ DO VÝKONU PROFESE	Osobní rozvoj	Absolvent dokáže využívat svoje znalosti, schopnosti a dovednosti tak, aby podal optimální pracovní výkon. Zná firemní strategie, vize, cíle a hodnoty a snaží se je naplňovat. Absolvent zná svoje silné a slabé stránky a dokáže s nimi pracovat. Ví, jakým způsobem chce rozvíjet svůj potenciál.	Speciální didaktické postupy <b>Brainstorming</b> <b>Metoda CNB</b> <b>Delfská metoda</b>
INTELEKTOVÉ SCHOPNOSTI			
CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ SE			
PŘÍSPÍVÁNÍ K CHODU FIRMY			

<b>KOMUNIKACE</b>	<b>Jazykový kurz obchodní španělštiny</b>	Umí se slovně i písemně vyjadřovat španělsky při obchodním styku se zahraniční klientelou.	Metoda mimo pracoviště <b>Seminář</b>
	<b>Asertivita</b>	Zná základy asertivního jednání a dokáže je uplatňovat v praxi.	Metoda mimo pracoviště <b>Přednáška Simulace</b>
	<b>Efektivní komunikace</b>	Umí ve správnou chvíli jasně a srozumitelně vyjádřit svůj názor, ale i aktivně naslouchat. Tyto principy efektivní komunikace umí použít při jednání s nadřízenými i podřízenými pracovníky.	Metoda mimo pracoviště <b>Přednáška Hraní rolí</b>
<b>KOUCOVÁNÍ (VEDENÍ)</b>	<b>Vedení lidí</b>	Zná zásady, jak efektivně vést podřízené pracovníky a uplatňuje je v praxi, tzn., že rozeznává styly vedení a umí delegovat podřízené pracovníky.	Metoda mimo pracoviště <b>Seminář Hraní rolí</b>
	<b>Týmové hráčství</b>	Dovede být nejen vedoucím, ale i členem týmu, který plní zadané úkoly, aby podporoval pocit sounáležitosti. Umí správně motivovat jednotlivé členy týmu.	Metoda mimo pracoviště <b>Školení hrou – outdoor training</b>
<b>ŘÍZENÍ</b>	<b>Manažerské činnosti</b>	Ví, v čem spočívají zásady řízení, organizování, plánování, koordinace a kontrolování a používá je při práci s podřízenými pracovníky.	Metoda mimo pracoviště <b>Přednáška spojená s diskusí Assessment centre</b>
<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>			
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>			
<b>KOORDINACE</b>			
<b>KONTROLOVÁNÍ</b>			

## **2. Realizační fáze**

S přihlédnutím k zavedené podnikové praxi (většina vzdělávacích programů je realizována externí vzdělávací firmou), organizační struktura (přímým nadřízeným vedoucího konstrukce je technický ředitel), vysoké specializaci vedoucího konstrukce a hlavně širokému okruhu témat vzdělávání, bych zvolila za realizátora témat vzdělávání vzdělávací instituci, jejíž služby by byly outsourcovány (externě najaty).

Témata vzdělávání, vyžadující ty didaktické metody/speciální didaktické postupy, které nejsou náročné na speciální podmínky realizace, jako například přednáška spojená s diskusí či seminář, by bylo možné realizovat přímo ve vhodných prostorách firmy XY. Naopak témata vzdělávání, u kterých jsou navrženy didaktické metody/speciální didaktické postupy, které vyžadují speciální podmínky realizace, jako například školení hrou - outdoor training či assessment centre, je nutné realizovat ve specializovaných prostorách mimo firmu XY k tomu určených.

Plán vzdělávání pro pracovní pozici vedoucí konstrukce je koncipován na jeden kalendářní rok.

Témata vzdělávání, jako Tvorba konstrukční dokumentace, Počítačové konstrukční programy a Nové technologie ve výrobě a nová konstrukční řešení výrobních strojů, bych zařadila na první tři místa plánu vzdělávání podle toho, jak jsem je nyní vyjmenovala, jelikož jsou pro podání úspěšného pracovního výkonu vedoucího konstrukce naprosto stěžejní. Následovat by mohla tato vzdělávací témata v pořadí, jak jsou vyjmenována: Manažerské činnosti, Vedení lidí, Efektivní komunikace, Asertivita, Týmové hráčství, Osobní rozvoj a Jazykový kurz obchodní španělštiny.

Z důvodu omezených finančních prostředků firmy XY by byla vybrána taková vzdělávací instituce, která by splňovala jak kritéria kvality, tak nákladová kritéria, tzn., že by byla v rovnováze kvalita poskytnutých

služeb a výsledná cena. Realizace plánu vzdělávání by se odvíjela od konkrétního finančního rozpočtu firmy XY.

### **3. Fáze zdokonalování**

Pro hodnocení plánu vzdělávání bych použila Kirkpatrickův model hodnocení, který zvažuje vliv učení na školeného ve třech oblastech: realizace, znalost učení, dovednosti a výsledky (efekty). Oblast Reakce zjednodušeně změříme odpovědí na otázku: „Líbilo se jim to?“, oblast Znalost učení otázkou „Naučili se to?“, oblast Dovednosti otázkou „Použili to na pracovišti?“ a oblast Výsledky (efekty) změříme odpovědí na otázku „Došlo ke změně efektivity organizace?“.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2007, s. 138.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici.

Cíle bylo dosaženo tak, že byla provedena identifikace vzdělávacích potřeb u pracovní pozice vedoucí konstrukce prostřednictvím identifikace kompetencí. V rámci 1. fáze cyklu vzdělávání v organizaci, kterou představuje právě identifikace vzdělávacích potřeb, byly definovány kompetence a kompetenční model. Identifikace jednotlivých kompetencí pracovní pozice vedoucí konstrukce vyústila do tvorby kompetenčního modelu, jež byl součástí 5. kapitoly s názvem „Vedoucí konstrukce“. Zmiňovaná tvorba kompetenčního modelu následuje bezprostředně po „Popisu pracovního místa na pracovní pozici vedoucí konstrukce“. Vybrané kompetence byly dále použity při tvorbě plánu vzdělávání pro pracovní pozici vedoucí konstrukce.

Technikou sběru potřebných informací byla analýza vnitropodnikových dokumentů včetně výročních zpráv firmy, webových stránek firmy a katalogu typových pozic, resp. Národní soustavy povolání<sup>104</sup>, analýza „akčního plánu osobního rozvoje“<sup>105</sup> a údajů, které poskytl pracovník na pracovní pozici vedoucí konstrukce. Tyto údaje se týkaly náplně a výkonu práce, dosaženého vzdělání a dalších kvalifikačních aspektů, praxe v oboru a role vedoucího konstrukce (manažer, konstruktér - specialista).

Pracovní pozice vedoucí konstrukce je poměrně ojedinělá, pokud ji budeme posuzovat s přihlédnutím na typ výroby ve firmě XY, ale i na samotnou roli vedoucího konstrukce, která v sobě snoubí jak odborné

---

<sup>104</sup> Dostupné z <http://katalog.nsp.cz>.

<sup>105</sup> Vnitropodnikový dokument, každý zaměstnanec má vypracovaný vlastní akční plán osobního rozvoje na určité časové období. Spravuje jej personalista specialista.

kompetence tak řídicí - manažerské kompetence. Protože, jak samotný název této pracovní pozice napovídá, je pracovník na této pracovní pozici jednak konstruktérem a jednak vedoucím, který zodpovídá za chod konstrukčního oddělení. Bylo tedy složité propojit tyto výše zmíněné kompetence tak, aby byly ve vyváženém poměru, tzn., aby jedna kompetence nepřevažovala výrazně druhou kompetenci. Při tvorbě kompetenčního modelu tak vznikla 4 kompetenční témata, v rámci kterých bylo nalezeno celkem 17 kompetencí, ze kterých bylo vybráno 13 kompetencí, které lze rozvíjet vzděláváním, konkrétně plánem vzdělávání. Samotný plán vzdělávání obsahuje těchto 13 kompetencí a 10 témat vzdělávání. U každého tématu vzdělávání je uveden studijní cíl a didaktická metoda nebo speciální didaktický postup, s jejichž pomocí bude studijního cíle dosaženo.

Na závěr zůstává otázkou, zda bude navržený kompetenční model a plán vzdělávání prakticky použit v prostředí firmy XY.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: **Petrášová Jana**

Název katedry a fakulty: **Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta**

Název diplomové práce: **Kompetenční model vedoucího konstrukce ve firmě XY**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jitka Hanáčková**

Počet znaků: **126 257**

Počet příloh: **2**

Počet titulů použité literatury: **29**

Klíčová slova: **kompetence, kompetenční model, plán vzdělávání, podnikové vzdělávání, vzdělávací potřeba, identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, strategické cíle firmy, pracovní pozice vedoucí konstrukce, popis pracovního místa**

Charakteristika diplomové práce: **Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici vedoucí konstrukce ve firmě XY s následným vyústěním do plánu vzdělávání pro výše zmíněnou pracovní pozici. Cíle bylo dosaženo tak, že byla provedena identifikace vzdělávacích potřeb u pracovní pozice vedoucí konstrukce**

**a jejich analýza. V rámci identifikace vzdělávacích potřeb byly také definovány kompetence a vytvořen kompetenční model. Vybrané kompetence byly použity při tvorbě plánu vzdělávání.**



## SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2007.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2004.
- BENEŠ, M. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.
- BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Havlíčkův Brod: Grada, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA 1997.
- PLAMÍNEK, J; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996.

SELIGMAN, M. *Opravdové štěstí. Pozitivní psychologie v praxi*. 1. vyd. Praha: IKAR, 2002.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2008.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Firemní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2011.

#### **Seznam internetových stránek:**

Národní soustava povolání (online). Dostupné z <http://www.nsp.cz>. [cit. 1. 1. 2012].

Katalog typových pozic Národní soustavy povolání (online). Dostupné z <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>. [cit. 1. 1. 2012].

Papírenský inženýr manažer provozu (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=8018&kod\\_sm1=32](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=8018&kod_sm1=32). [cit. 1. 1. 2012].

Projektový manažer (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=101592&kod\\_sm1=1](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=101592&kod_sm1=1). [cit. 1. 1. 2012].

Samostatný strojírenský technik konstruktér (online). Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=5145&kod\\_sm1=37](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=5145&kod_sm1=37). [cit. 1. 1. 2012].

**Interní dokumenty:**

- Akční plán osobního rozvoje
- Popis pracovního místa vedoucí konstrukce
- Pracovní řád
- Pracovní smlouva vedoucího konstrukce

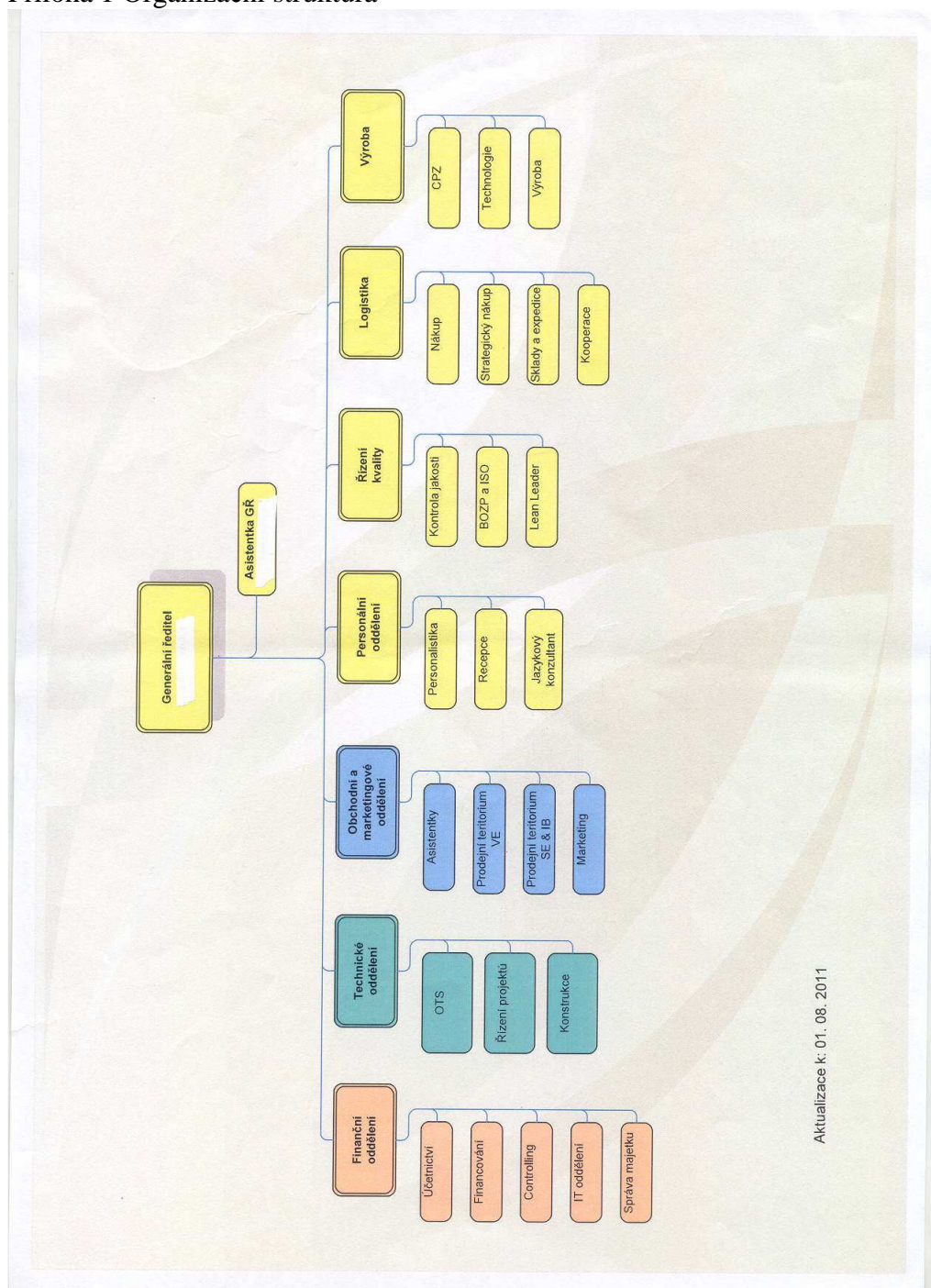
**Seznam příloh:**

Příloha 1 Organizační struktura

Příloha 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

# PŘÍLOHY

Příloha 1 Organizační struktura



## Příloha 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: management press, 2007, s. 260.

