

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE - ANDRAGOGIKY



KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ V DIVIZIONÁLNÍ STRUKTUŘE

THE COMPETENCIES OF THE EMPLOYEES IN THE DIVISIONAL STRUCTURE

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Petra Fortelná

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2012

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

V Třebíči dne 27. 3. 2012

.....

Bc. Petra Fortelná

Práce obsahuje některé interní informace a materiály společnosti, které nesmí být zveřejněny nebo použity bez vědomí a souhlasu společnosti. Proto jsou z textu odstraněny všechny informace, které souvisejí s totožností společnosti.

Poděkování

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové za její vstřícné rady a za odborné vedení magisterské práce. Děkuji panu Ing. J.H. za poskytnutí obsáhlých informací a materiálů o společnosti V. Rovněž za jeho nadšení a inspiraci, kterými mě podporoval během psaní.

OBSAH

ÚVOD	7
1 VYMEZENÍ POJMŮ	9
1.1 Kompetence	10
1.1.1 Význam pojmu kompetence	10
1.1.2 Definice kompetence	11
1.1.3 Složky kompetence	13
1.1.3.1 Vědomosti, dovednosti, zkušenosti, vlastnosti	14
1.1.4 Klíčové kompetence	15
1.1.5 Uplatnění kompetence	16
1.2 Kompetenční model	18
1.2.1 Výhody kompetenčního modelu	18
1.2.2 Efektivní kompetenční model	18
1.2.3 Funkční kompetenční model	19
1.2.4 Tvorba kompetenčního modelu	19
1.2.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	19
1.2.4.2 Fáze tvorby kompetenčního modelu	20
1.2.5 Uplatnění kompetenčního modelu	21
1.3 Organizační struktura	23
1.3.1 Definice pojmu organizační struktura	23
1.3.2 Typy organizační struktury	24
1.3.2.1 Formální a neformální organizace	24
1.3.3 Divizionální organizační struktura	25
1.3.3.1 Přednosti a nevýhody divizionální struktury	26
1.3.3.2 Chování lidí v divizionální struktuře	27
1.3.4 Organizační schéma	28
1.3.5 Organizační řád	28
1.4 Analýza pracovních míst	29
1.4.1 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky	29
1.4.2 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst	30
1.4.3 Metody zjišťování informací o pracovních místech	31

1.4.4	Vztah vytváření a analýzy pracovních míst k jiným personálním činnostem	33
1.5	Pracovní místa a popisy práce	35
1.5.1	Pracovní úkoly	35
1.5.2	Popis pracovního místa	36
1.5.2.1	Specifikace pracovního místa	36
2	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE V.	37
2.1	Charakteristika organizace	37
2.1.1	Povaha služby	38
2.1.2	Poslání organizace a strategická vize	38
2.1.3	Technika a technologie	39
2.1.4	Cíl organizace	39
2.1.5	Organizační řád, struktura a schéma	40
2.1.5.1	Organizační řád	40
2.1.5.2	Organizační struktura	41
2.1.5.3	Organizační schéma	42
2.2	Charakteristika pracovníků	42
2.3	Vnější faktory	44
2.3.1	Legislativa	44
2.3.2	Předpisy	46
2.3.3	Zvyklosti	47
2.4	Analýza dosavadního fungování společnosti	47
2.5	Divize D	48
3	TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU	49
3.1	Přípravná fáze	49
3.1.1	Identifikace klíčových pozic	50
3.1.1.1	Seznam pracovních pozic v divizi	51
3.1.1.2	Vedoucí provozu	53
3.1.2	Strategické cíle organizace	54
3.1.3	Organizační struktura	54
3.2	Sběr dat	55
3.2.1	Analýza pracovního místa vedoucí provozu	55
3.2.2	Zdroje informací pro analýzu pracovního místa	56

3.2.3	Dotazník pro pozici vedoucí provozu	56
3.2.4	Popis pracovního místa - Vedoucí provozu	58
3.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	63
3.3.1	Kompetenční kotvy	63
3.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	66
3.4.1	Pětídílná stupnice měření úrovně kompetencí	71
3.5	Ověření a validizace kompetenčního modelu	72
3.5.1	360° zpětná vazba	72
ZÁVĚR		75
Anotace		77
Seznam použité literatury a zdrojů		78
Seznam obrázků a tabulek		81
Seznam příloh		82
Přílohy		83

ÚVOD

Téma této práce se zrodilo již před několika lety z rozhovoru s ředitelem divize D společnosti V. (dále jen V.) Ing. J. H., který vyjádřil zájem o nové způsoby v oblasti řízení zaměstnanců. Vždyť ještě před nedávnem se tyto otázky v českých firmách povětšinou neřešily vůbec nebo jen velice okrajově. Personální činnost dříve znamenala spíše pouze administrativní spojenou s běžným pracovním provozem, nikoli záměrný rozvoj potenciálu zaměstnanců. Zvláště pokud organizace v podstatě fungovaly. Ne jinak tomu bylo ve V.

Cílem diplomové práce, deklarovaným v jejím zadání, je popis situace ve firmě z hlediska kompetencí (ve smyslu odborné způsobilosti) jednotlivých pracovních míst a vytvoření kompetenčního modelu. Kompetenční model je v tomto kontextu chápán ve smyslu souboru konkrétních kombinací vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Během přípravné fáze praktické tvorby kompetenčního modelu jsem se vzhledem k počtu pracovních pozic rozhodla zaměřit na analýzu pracovního místa vedoucího provozu. Ukázalo se, že tvorba kompetenčního modelu pro všechny pracovní pozice ve společnosti V. by byla zcela nad rámec práce tohoto rozsahu. Pozici vedoucího provozu jsem vybrala z toho důvodu, že v sobě slučuje požadavky jak na odborné znalosti, tak na manažerské dovednosti. Díky tomu se tento kompetenční model může stát vzorem pro ostatní pozice s podobnou pracovní náplní. Ve své práci tyto pozice označuji jako klíčové.

Tvorba kompetenčního modelu není zcela neobvyklým předmětem diplomových prací. To zřejmě odráží potřebu hledání univerzálního nástroje pro řízení lidských zdrojů. Tato univerzálnost kompetenčního modelu se ovšem vztahuje k personálním činnostem organizace, nikoli k univerzálnímu použití jednoho kompetenčního modelu pro všechny organizace. Proto je záměrem této práce nastavení kompetenčního modelu s ohledem na specifika konkrétní organizace.

Na cestě k cíli budu postupovat od teoretického ukotvení a definování ústředních pojmů, se kterými v textu operuji, přes charakteristiku organizace, pro kterou se pokusím vytvořit kompetenční model, až po samotný proces tvorby kompetenčního modelu.

Celá práce je tedy strukturována do tří větších kapitol. V první kapitole jsou definovány ty teoretické pojmy, které souvisí s tématem práce. Je tedy důležité chápat a

užívat jejich význam jednoznačně. Jedná se o pojmy kompetence, kompetenční model, organizační struktura, analýza pracovního místa a popis pracovního místa.

Druhá kapitola je zaměřena na podrobnou deskripci společnosti V. Vedle definování obecných pojmů je totiž velice potřebný i detailní popis konkrétní organizace, pro kterou je kompetenční model vytvářen. Protože jsou to právě specifické rysy dané organizace, které vylučují použití univerzálního kompetenčního modelu. Zároveň mají vliv na konečnou podobu modelu. Z toho důvodu je v druhé kapitole rozpracována povaha služby, poslání organizace a její strategické cíle, organizační struktura a řád, stejně jako charakteristika zaměstnanců i vnější faktory ovlivňující chod této společnosti.

Třetí kapitola je věnována samotné tvorbě kompetenčního modelu pro pozici vedoucího provozu na základě dílčích kroků standardizovaného postupu rozděleného do pěti fází. Po přípravné fázi následuje sběr dat, která se ve třetí fázi analyzují a klasifikují. Ve čtvrté fázi dochází k tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu. V závěrečné fázi je nastíněn možný postup ověření a validizace vytvořeného modelu pomocí 360° zpětné vazby.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

V teoretické části práce se věnuji definování těch pojmů, které bezprostředně souvisí s tématem a cílem mé diplomové práce. Stěžejní je pojem „**kompetence**“. Jeho bližšímu rozboru vyhražuji celou kapitolu 1.1 teoretické části. Na ni navazuje nutnost vysvětlení pojmu „**kompetenční model**“ v kapitole 1.2. Vytvoření kompetenčního modelu konkrétní organizace je cílem a praktickým výstupem této práce.

Dále považuji za nezbytné blíže vymežit pojem „**organizační struktura**“ a další pojmy potřebné pro popis této konkrétní organizace. Jelikož se jedná o organizaci, která má divizionální strukturu, popíšu specifika, která se k tomuto typu organizační struktury váží. Viz kapitola 1.3.

V kapitole 1.4 se podrobně věnuji procesu analýzy pracovních míst, jeho jednotlivým krokům a metodám. „**Analýza pracovního místa**“ je nutným základem pro vytvoření kompetenčního modelu a tudíž i jedním z dílčích cílů mé práce.

Na závěr teoretické části, v kapitole páté, definuji pojmy „**pracovní místo**“ a „**popis práce**“. Popis pracovního místa je důležitým zdrojem informací pro tvorbu kompetenčního modelu.

1.1 KOMPETENCE

Kompetence je často skloňovaným pojmem zejména v oblasti práce. Jak poznamenávají autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický, stále chybí jednoznačná dohoda o tom, co kompetence je a co ji vlastně tvoří.¹

K historii tohoto pojmu Armstrong ve své knize *Personální management* píše následující: „*Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis, který jej definoval jako: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky*“². Současně navrhl následující „shluky“ kompetencí:

- řízení cílů a kroků,
- usměrňování podřízených,
- řízení lidských zdrojů,
- vedení.³

1.1.1 Význam pojmu kompetence

Než uvedu příklady některých definic pojmu kompetence, pokusím se „rozlousknout“ (za pomoci renomovaných autorů) jeden překladatelský oříšek. Jde o komplikovaný překlad anglického výrazu do českého jazyka. Vlastně dvou anglických výrazů většinou překládaných jedním českým výrazem.

Armstrong odlišuje dva významy slova kompetence.⁴ Toto rozlišení dvou významů slova kompetence přináší problém s překladem a používáním těchto významů v odborné literatuře i v praxi.⁵

1. competence - být schopen dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně, popřípadě být oprávněn dělat určitou práci. Účinnost a oprávněnost.

2. competency - schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem, tedy asi kompetentnost či kvalifikace. Způsobilost, kvalifikace, potenciál.

¹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 26

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 194

³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 194

⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 195, v závorce je vždy uveden zdroj, který autor cituje.

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 193

Hroník ve své publikaci *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* komentuje problém překladu takto: „*Budu-li dále mluvit o kompetencích, budu mít na mysli význam, který je obsažen v pojmu „competency“. 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 a srovnávat.*”⁶

Ztotožňuji se s jeho výkladem a používám ve své práci pojem kompetence ve stejném překladu a významu.

1.1.2 Definice kompetence

Vrátím se ještě zpět na začátek k Richardu Boyatzisovi, který definoval pojem kompetence v roce 1982. Od té doby vznikla celá řada dalších definic kompetence a jejich seznam se rozrostl. Pro přehled uvádím výčet definic, který předkládá Armstrong⁷:

- Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky (Training Agency).
- Schopnost a ochota plnit úkoly (Burgoyne).
- Dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon (Woodruffe).
- Jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem (Spencer a kol.).
- Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham).
- Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy).

⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 63

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 194 - 195

Tyto definice jsem uvedla spíše pro ilustraci jejich nepřeborného množství. Já ve své práci budu používat pojetí kompetence tak, jak je definuje a uplatňuje ve svých knihách a praxi již zmiňovaný František Hroník. Pro něj je kompetence **trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle**. Kompetence pak nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby chování, pomocí kterých pracovník dosahuje efektivních výkonů.⁸

Tato definice se nejvíce blíží stanovenému cíli mé práce. To jest popis situace ve firmě z hlediska kompetencí (ve smyslu odborné způsobilosti) jednotlivých pracovních míst a vytvoření kompetenčního modelu - tedy soubor konkrétních kombinací **vědomostí, dovedností** a dalších **charakteristik osobnosti**, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Dvoji rozlišení pojmu kompetence nalezneme i ve výkladovém slovníku Zdeňka Palána:

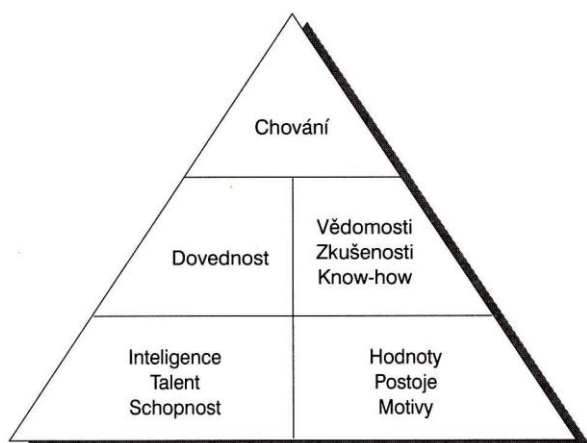
1. Pravomoc. Soubor pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.
2. Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.

Druhou definici, která se blíží pojetí Hroníka, Palán dále rozšiřuje o konstatování, že být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. Proto za součást kompetencí považuje i ochotu přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativu, volní vlastnosti, motivovanost atp. Za zmínku stojí také to, že v současné literatuře je tento pojem často používán místo pojmu kvalifikace.⁹

Také Kubeš, Spillerová, Kurnický používají ve své publikaci Manažerské kompetence pro moji práci nosnou definici kompetence přehledně ilustrovanou následujícím hierarchickým modelem:

⁸ Srovn. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 61

⁹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 98



Obr. 1 Hierarchický model struktury kompetencí¹⁰

1.1.3 Složky kompetence

Již z předchozího obrázku si můžeme udělat představu o jednotlivých složkách kompetence. Stejně jako existuje velké množství odlišných definic kompetence, existuje i celá řada různých pohledů na složky kompetence.

Podle Armstronga představuje pro některé autory kompetence chování jedinců při plnění svých funkcí a uplatňování svých znalostí a dovedností, které ovlivňují chování nebo tvoří jeho základ. Mnozí jiní teoretici se domnívají, že kompetence se týkají pouze chování.¹¹

Pro moji práci je zajímavé Coombovo pojetí, které Armstrong uvádí ve své publikaci. Coombe¹² popisuje kompetence jako vstupy, výstupy nebo procesy.

Jako **vstup** představuje kompetence schopnost nebo potenciál člověka vykonávat dobře nějaký úkol. Schopnost (jak popíšu blíže v kapitole 1.1.3.1) zahrnuje znalosti, dovednosti a postoje. Je možno je získat studiem, výcvikem nebo zkušeností, nebo jsou již jedinci vrozené. Problémem používání kompetence jako vstupu je její měření.

Model **výstupu** je založen na předpokladu, že pojem kompetence má smysl jen tehdy, pokud lze prokázat, že kompetence byly použity efektivně.

Model **procesu** charakterizuje kompetence jako proces spojující vstupy a výstupy. Vstupy jsou znalosti a dovednosti, výstupy jsou dosažení očekávaných výsledků a proces používání znalostí a dovedností k dosažení cílů je kompetence.

¹⁰ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 28

¹¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 199

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 199 - 200

Výstupy kompetence se měří hodnocením toho, nakolik byly kompetence použity efektivně.

1.1.3.1 Vědomosti, dovednosti, zkušenosti, vlastnosti

Pojmy znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, uvedené v definici kompetence Františka Hroníka, uplatním při tvorbě konkrétního kompetenčního modelu pro klíčovou pozici v organizaci. Z toho důvodu je třeba tyto poněkud obecné pojmy vymežit krátkou charakteristikou, která bude výchozí pro praktickou stránku této práce.

Vědomosti

Vědomosti - viz znalosti - anglicky „knowledge“: Znalosti jsou považovány za osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytý záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými. Používá se synonymicky s pojmy vědomosti a teoretické poznatky.¹³

Dovednosti

Dovednosti - anglicky „skills“: rozlišujeme ve smyslu

1. způsobilosti člověka, osobnostní dispozice, které umožňují provádět určité ustálené činnosti (poznávací i výkonové) optimálním (efektivním a racionálním) způsobem.
 2. pracovní dovednosti - schopnost úspěšně provádět požadované pracovní úkony kreativně a efektivně, se schopností adekvátně reagovat na měnící se podmínky.
- Odborné dovednosti - osvojené předpoklady pro výkon určité kvalifikované práce. Dovednosti se liší od schopností, které vyjadřují pouze potenciální možnosti člověka, které se mohou, ale nemusí v konkrétní situaci uplatnit.¹⁴

Zkušenosti

Zkušenost - anglicky „experience“

1. poznání, které přichází z prostředí „vně“ člověka prostřednictvím činnosti, pozorování a pokusů.

¹³ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 247

¹⁴ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 52

2. hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě, vznikající během jeho praktické činnosti.¹⁵ V tomto smyslu pak můžeme chápat pracovní zkušenosti jako zdroj poznatků vzniklý z pracovní činnosti. Hartl, Hartlová upozorňují na nevhodnost použití praxe jako synonymického slova. Praxe je podle nich činnost zaměřená k nabytí určité zručnosti nebo činnost v určitém oboru vůbec.¹⁶

Vlastnosti

Vlastnost – anglicky „trait“

Posledním pojmem, který Hroník ve své definici kompetence uvádí, jsou vlastnosti. Hartl, Hartlová poukazují na fakt, že tento pojem je v psychologii vnímán nejednotně, většinou jako relativně trvalý rys osobnosti, který ovlivňuje chování, prožívání či myšlení.¹⁷

Schopnosti

Schopnost – anglicky „ability“

Ještě doplním jeden termín – schopnosti. Ty Palán pokládá za soubor předpokladů (individuální potenciál) nutný k úspěšnému vykonávání určité činnosti (aktivity). Míra užití (aplikace) schopností, znalostí a dovedností.¹⁸

1.1.4 Klíčové kompetence

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického klíčové kompetence slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Podílejí se na firemních hodnotách, potřebné firemní kultuře a očekávaném výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců.¹⁹

Marco Siegrist uvozuje kapitolu o klíčových kompetencích odkazem na dobu vzniku tohoto konceptu. Takzvané klíčové kompetence popsal poprvé Mertens v roce

¹⁵ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. s. 703

¹⁶ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. s. 448

¹⁷ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. s. 672

¹⁸ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 191

¹⁹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 35

1974. Podle autora však klíčové kompetence nabývají na významu teprve dnes a to zejména ve školním a mimopodnikovém vzdělávání.²⁰

Zdeněk Palán doplňuje, že rozšířený koncept klíčových kvalifikací vznikl v 80. - 90. letech 20. stol. Rozlišuje se 5 kategorií:²¹

1. **Odborné kompetence** k provádění specifické činnosti, které se získávají zejména v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti.
2. **Vlastní odpovědnost** (participativní kompetence) má podporovat samostatně řízené učení a odpovědný výkon práce. Také schopnost rozhodovat a přejímat zodpovědnost.
3. Schopnost **týmové spolupráce** (sociální kompetence) - sociální jednání a práce, spolupráce, komunikace v určitém týmu či skupině.
4. **Systémová** (metodická) **kompetence** - chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů, schopnost řízení.
5. **Kompetence k reflexivitě** má podněcovat ke kritickému zkoumání vlastní práce s cílem zvyšovat její kvalitu a podněcovat ke schopnosti inovace.

Mertens se svým konceptem přihlásil ke kognitivně-teoretickému přístupu orientovanému na jednání. Druhý zmiňovaný přístup se zakládá na analýze činností. Snaží se sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v zaměstnání. Při dnešních rychlých změnách v profesním světě musí být, profesně specifické jednání neustále modifikováno, obohacováno, nebo nahrazováno novými prvky. Ke zvládnutí tohoto procesu jsou potřebné právě klíčové kompetence, které představují trvalou hodnotu v procesu změn.²²

1.1.5 Uplatnění kompetence

Pojem kompetence je přímo spojen se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů - získat a rozvíjet vysoce kompetentní lidi, kteří budou připraveni dosahovat svých cílů, a tak maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku.²³

Jazyk kompetence a existence soustavy kompetencí může poskytnout neocenitelnou základnu pro integraci klíčových personálních činností.²⁴ To jest

²⁰ BELZ, SIEGRIST *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2.vyd. Praha: Portál, 2011. s. 27

²¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 95

²² BELZ, SIEGRIST *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2.vyd. Praha: Portál, 2011. s. 28

²³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 205

získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, rozvoj pracovníků a odměňování pracovníků. Více se budu tématu personálních činností věnovat přímo v kontextu uplatnění kompetenčního modelu v kapitole 1.2.5.

Tuto kapitolu uzavírám velice výstižným zdůvodněním důležitosti kompetenčního přístupu, který předkládají ve své publikaci Manažerské kompetence autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický: *„Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem.“*²⁵

²⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 207

²⁵ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 16.

1.2 KOMPETENČNÍ MODEL

V předchozí kapitole jsem vysvětlila pojem kompetence. Na něj navazuje pro moji práci ústřední koncept kompetenčního modelu. Ten patří, jak ukazuje graf v druhé podkapitole této části, mezi základní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí - způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve firmě. Pro Hroníka kompetenční model představuje kompetence uspořádané podle určitého klíče.²⁶

Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Business strategie říká, k jakému horizontu firma směřuje a jaké základní prostředky bude volit. Personální strategie rozpracovává tuto cestu do systému práce s lidmi. Takový model je pak mostem mezi oběma strategiemi a převádí je do jazyka praktického chování. Je tedy mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce.²⁷ Využívá se především pro procesy výběru, rozvoje a hodnocení zaměstnanců.²⁸

1.2.1 Výhody kompetenčního modelu

Hroník předkládá obecné výhody zavádění kompetenčních modelů:

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

Tyto jmenované výhody používám jako jeden z argumentů obhajoby tvorby kompetenčního modelu pro společnost V.

1.2.2 Efektivní kompetenční model

Podle Hroníka efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů;
- obsahuje nanejvýše 10 - 12 jednotlivých kompetencí;

²⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 68

²⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 68

²⁸ <http://www.asystems.cz/web/24/analyza-pracovnich-pozic-a-tvorba-kompetencnich-modelu>, 4. 10.2011

- vytvoří most mezi firemními hodnotami a popisem práce;
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván.

Tyto požadavky je nutné mít na paměti při tvorbě každého modelu, neboť efektivní model je efektivním nástrojem řízení lidských zdrojů.²⁹

1.2.3 Funkční kompetenční model

Kromě efektivity je pro kompetenční model zásadní také jeho praktická funkčnost. Jak poznamenává Hroník, nefunkční kompetenční model dění v organizaci spíše komplikuje. Funkční kompetenční model konkrétně definuje jako³⁰:

- **propojující** – vytváří ony zmiňované mosty mezi strategiemi společnosti. Těž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- **uživatelsky přátelský** – přináší jednoduchá, sdílitelnější a sdílnější poselství, ve smyslu podstaty věci.
- **jednotný** – funguje napříč společnostmi, sjednocuje její jazyk přirozeným způsobem.
- **široce využitelný** – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování.
- **sdílený** – ve smyslu podílení se na jeho tvorbě nebo alespoň jeho objevení a zvnitřnění.

1.2.4 Tvorba kompetenčního modelu

V této kapitole představím tři přístupy, které lze při tvorbě kompetenčního modelu použít, a nastíním fáze procesu tvorby kompetenčního modelu. Použiji hojně citovaný postup, který uvádí ve své knize Kubeš, Spillerová, Kurnický.

1.2.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Opět existuje více přístupů k tvorbě kompetenčních modelů. Kubeš, Spillerová, Kurnický používají rozdělení do těchto tří základních skupin podle Rothwella a Lindholma: preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru.³¹

²⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 30

³⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 71 - 72

Preskriptivní neboli „vypůjčený“ **přístup** znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu atd. Místo toho si „vypůjčí“ model hotový. Z pohledu úspory času i financí se jeví tento způsob jako nejprůzračnější. Není totiž třeba realizovat průzkum, na základě kterého by se identifikovaly specifické kompetenční modely.³²

Kombinovaný přístup přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly nalezeny podstatné rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, kde se bude aplikovat.³³

Přístup šitý na míru nepracuje s předem definovanými kompetencemi. Tím se liší od kombinovaného přístupu. Zjišťuje ty projevy chování, které zaručují nadstandardní výkon na manažerské pozici. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí.

1.2.4.2 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu je jednou z etap procesu identifikace kompetencí, jak jej popisují Kubeš, Spillerová, Kurnický. Podle nich má tento proces tyto fáze:

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

Nebudu se zde nyní zabývat podrobnějším popisem jednotlivých kroků. Ten je součástí kapitoly 3, která aplikuje teoretické poznatky do praxe tvorby konkrétního kompetenčního modelu. Ověření a validizaci vzniklého kompetenčního modelu popíší v závěrečné kapitole 3.5.

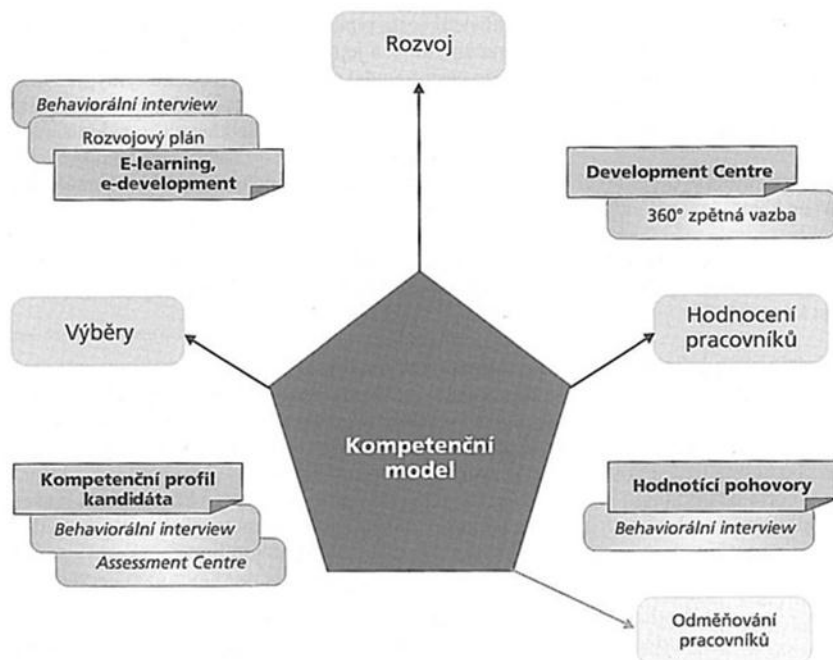
³¹ Srov. ROTHWELL, LINDHOLM (1999). In KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 63

³² KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 64

³³ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 64 - 65

1.2.5 Uplatnění kompetenčního modelu

Uplatnění kompetenčního modelu, jež je základním nástrojem řízení lidských zdrojů, přehledně ilustruje Hroníkův níže uvedený diagram.



Obr. 2 Uplatnění kompetenčního modelu

Autor komentuje model následovně. Kompetenční model je v centrální pozici a poskytuje rámec pro uvedené personální činnosti – rozvoj, výběry, hodnocení a odměňování pracovníků. Poslední zmiňovaná činnost je upozaděna proto, že může být navázána pouze na „čísla“. Ke každé personální činnosti jsou připojeny některé možné metody, v nichž kompetenční model nabývá podobu kompetenčního profilu.

Schéma obsahuje celou řadu pojmů, které by bylo vhodné vysvětlit. Odkazují na literaturu z oblasti řízení lidských zdrojů, například v této práci citovaný Armstrong nebo Koubek, také Palánův výkladový slovník Lidské zdroje. Také celá osmá kapitola Oblasti využití kompetenčního přístupu v publikaci Manažerské kompetence trojice autorů Kubeš, Spillerová, Kurnický.

Vyložím pouze ty pojmy, které souvisí se záměrem mé práce. Výsledný kompetenční model by měl být zaměřený zejména na oblast hodnocení pracovníků.

O 360° zpětné vazbě hovořím v kapitole 3.5.1.

Hodnocení pracovníků

Palán charakterizuje hodnocení pracovníků jako součást personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími nároky. Cílem je tedy postižení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovní iniciativy, samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobivosti změnám a jejich zvládnutí, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úrovně organizačních schopností, schopnosti kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, ve vztahu ke spolupracovníkům a k firmě apod. Hodnocení se zaměřuje na

- a) zjišťování, jak pracovník vykonává svoji práci,
- b) projednávání výsledků hodnocení s pracovníkem,
- c) hledání řešení ke zlepšení pracovních výkonů.³⁴

³⁴ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 72 - 73

1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Po objasnění toho, co jsou to kompetence a jak se uspořádají ve funkční a efektivní kompetenční model, se dostávám k další skupině důležitých pojmů. Jejich důležitost je dána potřebou popsat konkrétní organizaci, pro kterou se kompetenční model vytváří. Organizační struktura totiž určuje celkový charakter organizace a v konečném důsledku má tak i vliv na tvorbu kompetenčního modelu.

V případě mé práce jde o organizaci, která má divizionální strukturu. Proto se budu věnovat obecné definici organizační struktury pouze stručně výčtem jejich možných typů. Hluběji se zaměřím až na specifika divizionální struktury.

1.3.1 Definice pojmu organizační struktura

Bělohlávek definuje organizační strukturu jako mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členů a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.³⁵

Bělohlávek dále říká to, co je velmi podstatné pro naplnění vytyčeného cíle této diplomové práce, a to jest, že z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činností jednotlivých pracovních míst. Tyto obsahy činností budou nutným vstupem pro tvorbu popisu pracovního místa, která je součástí této práce.

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Jednotlivá organizační schémata konkrétní organizace, která je předmětem zájmu této práce, uvádím v kapitole 2 Charakteristika organizace a v příloze.

Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.³⁶ Co je to organizační řád, se dozvíte na konci

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 91 - 92

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 92

této kapitoly v oddíle 1.3.5 Organizační řád. Popisům práce se věnuji v kapitole 1.5 Pracovní místa a popisy práce.

1.3.2 Typy organizační struktury:

Typů a dělení organizačních struktur existuje celá řada. Často používané je dělení organizační struktury na formální a neformální. V knize Management Koontze a Weihricha je formální organizační struktura chápána jako „účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Neformální organizační struktura pak jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani podporovány formální organizační strukturou a které vznikají spontánně tím, že se lidé spolčují.“³⁷

1.3.2.1 Formální a neformální organizace

Bělohlávek v Organizačním chování popisuje přímo formální a neformální organizaci. Tento popis rovněž využijí pro deskripci organizační struktury ve společnosti V.

Formální organizace je vyjádřena organizačním schématem, organizačním řádem a popisy práce. Tento typ organizace řeší řízení ve formální rovině – určuje, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožňuje optimální plnění úkolů.³⁸ Jak jsem již uvedla výše, formální stránku organizace popisují na konkrétním případu v kapitole 2 Charakteristika organizace V.

Neformální organizace představuje to, co lidé vnášejí do své práce, zejména osobní city a potřeby, osobní vztahy s ostatními pracovníky. Ilustrujícím příkladem tohoto typu organizace může být například fakt, že se zaměstnanci mnohdy řídí více radami svých kolegů než svých nadřízených.³⁹ Tuto pasáž více rozvedu na příkladu charakteristiky pracovníků V.

Bělohlávek v této učebnici také uvádí rozdělení typů organizačních struktur na funkcionální, divizionální a maticovou. Vzhledem k tématu práce se budu dále zabývat pouze definicí divizionální struktury. Pro zájemce o další typy organizačních struktur, odkazují na Organizační chování od strany 92 dále.

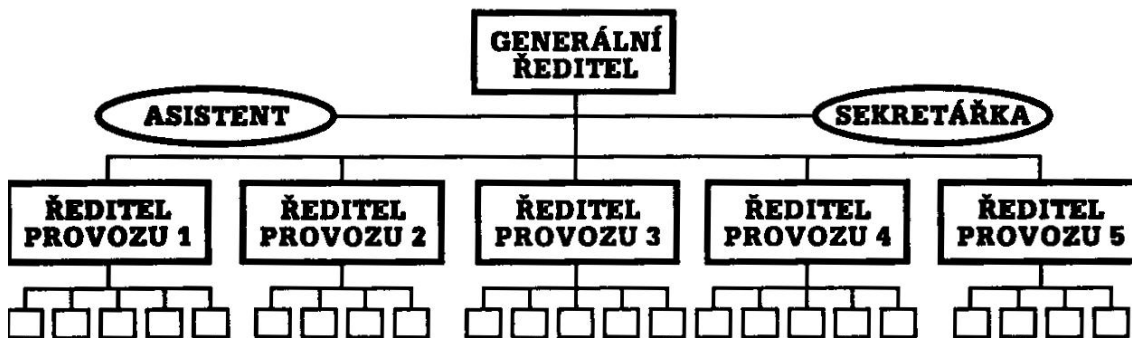
³⁷ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: *Management*. East Publishing s.r.o., Praha 1998. s. 236

³⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 95

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 95

1.3.3 Divizionální organizační struktura

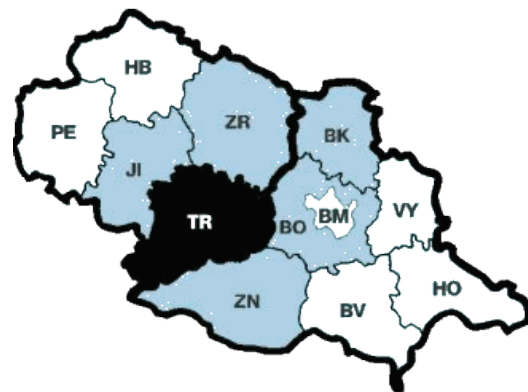
O divizionální struktuře Bělohávek píše toto: „Divizionální struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.“⁴⁰



Obr. 3 Divizionální struktura⁴¹

Divizionální organizační struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla, a pro kterou se už funkcionální (základní) struktura stala nepružnou a neúnosnou. U nás jde často o falešnou divizionální strukturu, kde výrobní jednotky, dříve zvané střediska nebo provozy, jsou přejmenovány na divize. Ve skutečnosti však těmto „divizím“ zůstávají pouze výrobní úkoly a ostatní činnosti - zejména ekonomiku a marketing - nadále plní útvary generálního ředitelství.⁴²

Společnost V. má strukturu divizionální. Ta je rozdělena podle geografického rozmístění, které kopíruje bývalé územně-správní rozdělení na okresy. Samotnou strukturu V. popisují v kapitole 2 Charakteristika organizace V.



Obr. 4 Územní rozdělení V.⁴³

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 93

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 93

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 97

⁴³ <http://www.vodarenska.cz/divize-trebic/organizacni-schema>, 27. 10. 2011

1.3.3.1 Přednosti a nevýhody divizionální struktury

Cejthamr a Dědina ve své publikaci *Management a organizační chování* předkládají jednotlivé výhody a nevýhody divizionální struktury. Nutno podotknout, že autoři hovoří o divizní organizaci. Pro jednotnost použité terminologie zůstanu u Bělohávkova termínu divizionální struktura. Oba termíny (divizionální a divizní) se používají synonymicky.⁴⁴

Přednosti divizionální struktury organizace⁴⁵

- Značně snižuje zatížení nejvyššího vedení. Nejvyšší vedení posuzuje divizi podle vykázaného zisku a ztrát, není tudíž nutné, aby se zabývalo podrobnostmi.
- Napomáhá upevnit průkaznost výsledků. Vedoucí divize je odpovědný jak za výrobu, tak i za prodej.
- Sbližuje rozhodování s vlastní činností. Tento vliv divizionalizace na decentralizaci v rozhodování umožňuje, aby vedoucí divize byl odborníkem jak v oblasti výroby, tak marketingu. (To platí zejména pro výrobkovou divizionalizaci.)
- Při územní divizionalizaci může být vedoucí divize znalcem potřeb zákazníků ve svém území (oblasti) a přizpůsobit výrobu jejich požadavkům. Z toho vyplývá:
 - Zvýšení efektivity kvalitními rozhodnutími adekvátními problémům.
 - Zlepšení pružnosti pomocí divizních specialistů orientovaných v místních podmínkách. Rychlejší reakce na změny okolí, vyšší schopnost inovovat.
 - Omezení konfliktů mezi šéfy divize a vrcholovým vedením vzhledem k jasně ohraničeným a autonomním divizím.
- Motivační podněty vedoucích se zvyšují rozšířením rozhodovacích kompetencí šéfů divizí. Snižují fluktuaci pracovníků.

Nedostatky divizní organizace

- Zvětšení počtu administrativních míst. Vzhledem k přetížení funkční struktury však obvykle představuje nárůst nákladů na tato pracovní místa menší zlo. Řada

⁴⁴ Např. viz http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchická_organizace, 19. 3. 2012

⁴⁵ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada, 2010. s. 221.

štábních funkcí ve vedení společnosti se musí zdvojit v divizích, jestliže ředitel divize chce zastávat řádně svou funkci.

- Vznikají těžkosti s obsazením vedoucích divizí kvalifikovanými lidmi s celopodnikovým myšlením.
- Tendence vedoucích divizí je maximalizovat krátkodobé výsledky na úkor dlouhodobých cílů společnosti. Příčinou je jejich touha co nejrychleji získat výsledky, jelikož jsou podle nich hodnoceni.
- Je ztíženo strategické plánování podniku v důsledku velkých pravomocí vedoucích divizí.
- Existuje nebezpečí divizionálního egoismu, což ztěžuje vrcholovému vedení koordinaci.⁴⁶

1.3.3.2 Chování lidí v divizionální struktuře

Chování pracovníků v divizionální struktuře popisuje v pěti bodech Bělohávek. Postavení divizí jako samostatných útvarů, které sdružují všechny sféry činnosti (výrobu, technologii, ekonomiku, marketing, lidské zdroje), ovlivňuje v mnoha ohledech činnost členů organizace:

1. Dovednosti a zkušenosti jsou obecné, protože jednotliví odborníci musejí pracovat osamoceně na divizích, kde se nemohou specializovat příliš do hloubky, ale mají poměrně široký profesionální záběr.
2. Snadné přizpůsobené nestálému prostředí. Rozdělení firmy do divizí umožňuje okamžité reagování na požadavky trhu a zákazníků. Odpadá rozsáhlý aparát, který by zpomaloval fungování firmy. Lidé z divize, kteří jsou blíže k zákazníkům a lépe chápou jejich potřeby, dokáží reagovat pružněji.
3. Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi. Tím ovšem do jisté míry ztrácí vedení značnou část kontroly nad činností divizí. Protože problematika jednotlivých divizí bývá dost odlišná, nelze je řídit jednoduše podle standardních pokynů. Tím se centrální řízení velice komplikuje.⁴⁷
4. Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize. V rámci divize snadno kooperují pracovníci z různých oblastí, protože všichni jsou především

⁴⁶ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada, 2010. s. 221.

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 97

orientování na plnění úkolů divize. Naproti tomu dosahování společných podnikových cílů je obtížné. Nesnadná je i kooperace obdobných útvarů mezi jednotlivými divizemi.

5. Jasná odpovědnost za výsledky. Každá divize je samostatně hospodařící jednotka. Proto není těžké určit, kdo byl úspěšný a kdo měl nedostatky.⁴⁸

1.3.4 Organizační schéma

Organizační schémata jsou grafickým znázorněním organizační struktury.⁴⁹ Jako synonyma se používají termíny jako organizační model, organigram nebo organizační graf. Organizační schéma vyjadřuje názorným způsobem vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, případně může popisovat v detailu až jednotlivá pracovní místa.⁵⁰

1.3.5 Organizační řád

Jak jsem již uvedla v úvodu této kapitoly, činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána v organizačním řádu. Náplň pracovních pozic je vyjádřena v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádějí jen to, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce.⁵¹

Organizační řád je interní dokument firmy, spolku, nebo jiného společenství lidí, který stanoví základní koncepty vnitřní organizace a řízení, organizační strukturu, úkoly, činnost a působnost jednotlivých útvarů a vztahy mezi nimi a pravomoci a odpovědnosti osob.⁵²

Organizační řád určuje jednotlivé stupně řízení a vymezuje, kdo je vedoucím zaměstnancem ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Organizační řád rovněž vymezuje, s kterými zaměstnanci lze uzavřít dohodu podle § 73 zákoníku práce (určuje vedoucí zaměstnance ve smyslu § 73 odst. 2 zákoníku práce).⁵³

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 98

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 92

⁵⁰ <http://managementmania.com/organizacni-schema>, 19. 3. 2012

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 92

⁵² cs.wikipedia.org/wiki/Organizační_řád, 27. 10. 2011

⁵³ Vzor organizačního řádu, www.mzdovapraxe.cz/download.php?FNAME...organizační+řád..., 27. 10. 2011; dostupný přes www.google.cz, celý odkaz uvádím v seznamu internetových zdrojů.

1.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Jak upozorňuje Armstrong vytvoření kompetenčního modelu, předchází důkladná analýza pracovních míst. Proto se v této kapitole zaměřím také na podrobný popis jednotlivých kroků procesu analýzy pracovních míst. Na možnosti toho, kde a jakým způsobem získávat potřebné informace. Uvedu také různé metody používané k analýze pracovních míst.

Analýza pracovních míst zahrnuje analýzu dovedností a analýzu kompetencí. Získané informace jsou nezbytné pro tvorbu popisů a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik.⁵⁴

Koubek přináší podrobnější charakteristiku. Analýza pracovních míst podle něj představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.

Zaměřuje se na dva problémové okruhy:

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
2. Otázky týkající se pracovníka.⁵⁵

1.4.1 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

Koubek tvrdí, že při provádění analýzy pracovních míst je užitečné postupovat podle předem určeného plánu a dodržovat určité kroky. Velice dobře použitelný je podle něho například následující postup.⁵⁶

1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení organizace.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.
4. Prodiskutovat plán s liniiovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit.
5. Snažit se získat představitele pracovníků pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 66.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 69 - 70

7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět - pokud je zapotřebí (velké organizace mívají v personálním útvaru již specializované analytiky).
8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy.
10. Kontrola výsledků a prodiskutování případných problémů.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Kontrola a vyhodnocování výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.⁵⁷

Koubek se domnívá, že nejdůležitějším momentem celého procesu je získání důvěry držitelů pracovních míst a zajištění jejich spolupráce. Situaci může zjednodušit kooperace s odbory či jinými organizacemi zaměstnanců.⁵⁸

1.4.2 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Koubek upozorňuje, že úspěšnost analýzy pracovních míst závisí na kvalitě informací o pracovních místech. Velkou pozornost tedy musíme věnovat výběru zdroje či zdrojů těchto informací.⁵⁹ Můžeme se ptát

- držitele pracovního místa,
- bezprostředního nadřízeného,
- specialisty na analýzu pracovních pozic,
- nezávislého odborníka na danou práci,
- spolupracovníků, podřízených,
- dalších odborníků, především technických expertů,⁶⁰

Použit bychom také měli existující písemné materiály o pracovním místě - například původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť. O čemž ostatně hovoří i Armstrong.

Sám doporučuje při sběru informací o pracovních místech postupovat podle následujících kroků⁶¹:

- získat dokumenty - organizační struktura, pracovní postupy; které poskytují informace o pracovním místě,

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 69 - 70

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 70.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 70.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 71.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 212

- požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, jeho celkového účelu, hlavních vykonávaných činnostech, odpovědnosti a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky.
- položit stejné otázky držitelům pracovních míst,
- pozorovat pracovníky při práci.

Při sběru těchto informací se používá řada metod analýzy pracovních míst.⁶² Některé si představíme v následující podkapitole.

1.4.3 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Co se týče metod používaných pro zjišťování informací o pracovních místech, Koubek hovoří o tom, že jich existuje relativně mnoho, včetně jejich variant. Navíc vyvstává problém jejich používáním, neboť mohou být stejné metody někdy užívány různým způsobem. Koubek zmiňuje tři druhy metod, o kterých je přesvědčen, že patří k těm nejpoužívanějším variantám.⁶³ Jedná se o pozorování, pohovor a dotazníkovou metodu.

Pozorování

Pozorování je jednoduchá metoda. Můžeme ji použít samostatně nebo v kombinaci s jinými metodami. Osoba, která analyzuje pracovní místo, pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace popisující práci. Například to, co pracovník dělá, jak to dělá, jaký čas mu práce zabírá, jaké jsou pracovní podmínky atd. Tato metoda je poněkud omezena na práce mající krátký a opakující se cyklus. Složitější práce a práce, které nemají opakující se cyklus, vyžadují takové množství času, že přímé pozorování není v podstatě možné aplikovat. Zde by pak bylo na místě využít pozorování pro získání představy o určité práci, ale pro analýzu pracovních míst jej kombinovat s jinou metodou. Důležité je, aby byl pozorovatel pečlivě proškolen v tom, co má hledat, na co se má dívat a co zaznamenávat. Někdy je vhodné vytvořit formulář se standardními druhy informací, které musejí být získány. Pozorovatelem se může stát i držitel pracovního místa.⁶⁴

⁶² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 212

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 72

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 72

Pohovor

Pohovor s držitelem pracovního místa zpravidla probíhá na pracovišti. Může být strukturovaný nebo nestrukturovaný.

Strukturovaný pohovor, který je předem připravený a probíhá podle určitých bodů, má tu výhodu, zajišťuje, aby byly zjištěny všechny důležité aspekty práce. Uspadňuje porovnávání informací získaných od různých pracovníků vykonávajících stejnou práci. Nevýhodou je časová náročnost. Někdy se šetří čas tím, že se uspořádá **hromadný pohovor**.

Pohovor je možné uskutečnit nejen s držitelem pracovního místa, ale i s jeho přímým nadřízeným. Pohovor s bezprostředním nadřízeným se používá spíše pro ověření nebo doplnění informací získaných od držitele pracovního místa.⁶⁵

Dotazníková metoda

Dotazníková metoda má značné množství variant. Záleží, na jakou práci se analýza zaměřuje nebo na tom, kdo poskytuje informace o pracovním místě. Dotazníky mohou mít různý rozsah. Mohou obsahovat, jak objektivní otázky, popř. otázky, na které je možné odpovědět alternativně (ano, ne), tak i otázky, které umožňují subjektivní výpověď. Dotazník vyplňuje zpravidla držitel pracovního místa. Obvykle bývá přezkoumán bezprostředním nadřízeným pracovníka. Vhodné je rovněž požádat oba o současné vyplnění dotazníku - držitele pracovního místa i jeho bezprostředního nadřízeného. O vyplnění dotazníků lze požádat i nezávislé experty. Jejich informace je však vhodné používat v kombinaci s jinými zdroji. Přínosem dotazníkové metody je to, že umožňuje získat informace od mnoha držitelů během relativně krátké doby. Existuje však nebezpečí, že jeden či více respondentů zkreslí informaci (neporozumí otázce či záměrně).⁶⁶

Kromě tří zmíněných hovoří Armstrong ještě o celé řadě dalších. Uvádí jejich postupy i výhodami a nevýhodami.⁶⁷ Pro potřeby této práce však uvedu pouze následující.

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 72

⁶⁶ Srovn. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 72 - 73.

⁶⁷ Pokud máte zájem, doporučuji ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 213 - 220

Popis práce prováděný pracovníkem⁶⁸

Můžeme požádat držitele pracovních míst, aby je analyzovali a vypracovali jejich popis. To šetří, oproti rozhovorům nebo pozorování, značné množství času. Pro pracovníky to však může být obtížné. Pravděpodobně vnímají svou práci jako součást sebe samých a je pro ně těžké ji od sebe oddělit a rozložit informace na jednotlivé prvky. Často je nutné určité vedení. Například uskutečnit zvláštní výcvik, kde si pracovníci procvičí analyzování své vlastní práce i práce jiných lidí. Metodu je možné modifikovat tak, že pracovníci vypracují své analýzy pod vedením přítomných analytiků. Armstrong tvrdí, že vždy pomůže vypracovaný modelový popis pracovního místa.⁶⁹

1.4.4 Vztah vytváření a analýzy pracovních míst k jiným personálními činnostem

Koubek zdůrazňuje, že „*vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé personální práce v organizaci a řízení organizace vůbec.*“⁷⁰ Krátce zde nastíním, kterých všech personálních činností se to týká, a v jakých ohledech s nimi analýza pracovních míst souvisí. Rovněž na jejich přehledu⁷¹ chci obhájit nutnost provedení analýzy pracovního místa v konkrétní organizaci.

- **Personální plánování** – zejména plánování počtu a typů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat ke splnění svých úkolů.
- **Získávání pracovníků** – požadavky a povaha pracovního místa musejí být dostatečně přesně stanoveny, aby vzbuzovaly zájem uchazečů. Popis a specifikace pracovního místa pomáhají stanovení typů pracovníků, kteří mají být získáni. Určují, kde bude organizace uchazeče hledat. Mají klíčový význam pro formulování nabídek zaměstnání.
- **Výběr pracovníků** – zejména bez pečlivě zpracované specifikace pracovního místa může být výběr zaměstnanců neefektivní.
- **Hodnocení pracovníků** – spravedlivé hodnocení je možné pouze tehdy, je-li jasné to, co má pracovník dělat, jaké výsledky a kvality se očekávají.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 218

⁶⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 218 - 219

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 72

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 82 - 85

- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.**
- **Vzdělávání** – popis a specifikace pracovního místa jsou také vodítkem pro rozhodování o tom, zda současný či potenciál pracovníka potřebuje dodatečné vzdělávání. Rozpoznat potřebu a stanovit cíle vzdělávání nelze bez analýzy pracovního místa.
- **Odměňování** – stanovení hodnoty práce ve vztahu k ostatním pracím může být základem spravedlivého odměňování.
- **Péče o pracovníky** – především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- **Význam pro liniové manažery** – a pro jejich vztahy s podřízenými i nadřízenými. Usnadňuje jim situaci při přijímání a ukládání pracovních úkolů, usnadňuje organizování práce a další aktivity směřující k zvýšení produktivity práce.
- **Výhody pro držitele pracovního místa samotného** – získává tím jasnou představu o svých povinnostech, pravomocích a odpovědnosti.

V neposlední řadě má analýza pracovních míst a její produkty význam pro zefektivnění organizačních struktur organizace, vytváření týmů, formulování politiky a strategie organizace, reagování na potřeby trhu a mnohé další oblasti.⁷²

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 85

1.5 PRACOVNÍ MÍSTA A POPISY PRÁCE

V předchozí kapitole jsem se zabývala analýzou pracovního místa. Nyní chci navázat definicí pracovního místa a popisu práce. Analýza pracovního místa totiž ústí v popis pracovního místa. Ten je důležitý také pro tvorbu kompetenčního modelu.

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s funkcí.⁷³

Dle Koubka je **pracovní místo** vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje tedy zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.⁷⁴

Popis práce popisuje náplně pracovních míst.⁷⁵

1.5.1 Pracovní úkoly

Pracovní úkoly úzce souvisí s pracovním místem. Měly by efektivně přispívat k dosažení cílů organizace, přinášet uspokojení pracovníkům a motivovat je, být v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků, taktéž být v souladu se zákony a dalšími předpisy. Neměly mít negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků.⁷⁶

Dříve než začneme seskupovat jednotlivé pracovní úkoly do pracovních míst, je třeba zodpovědět následující otázky:

1. Co?	Úkol (úkoly), který je třeba plnit.
2. Kde?	Umístění organizace a umístění pracoviště.
3. Kdy?	Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
4. Proč?	Důvod, který organizace má k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.
5. Jak?	Metody práce, jak se práce provádí.
6. Kdo?	Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

⁷³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 100

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 41

⁷⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 92

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 42

Odpověď na tyto otázky determinují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory.⁷⁷ Pokusím se na tyto otázky konkrétně odpovědět v kapitole 2 Charakteristika organizace V. Pracovními místy a úkoly konkrétních pracovníků této organizace se zabývám v kapitole 3.1.1 Identifikace klíčových pozic v divizi D.

1.5.2 Popis pracovního místa

Armstrong předkládá tuto definici: „*Popis pracovního místa (práce na pracovním místě) vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.*”⁷⁸

1.5.2.1 Specifikace pracovního místa

Uvádím Armstrongovu definici. Specifikace pracovního neboli specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka, stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl dostatečně vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru pracovníků.⁷⁹

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 42

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 211

⁷⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 212

2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE V.

Pro popis V. (dále jen V.) jsem si uměle vytvořila vlastní osnovu vycházející z Koubkova Řízení lidských zdrojů.⁸⁰ Zmínila jsem je již v předchozí kapitole. Týká se procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Tento proces není přímým předmětem zájmu mé práce, neboť v společnosti jsou pracovní místa vytvořena. Pro mě je důležitý proces analýzy pracovního místa. Z tohoto hlediska považuji tuto charakteristiku jako nosnou. (Souvisí s otázkami na jednotlivé pracovní úkoly.)

Charakteristika organizace v sobě zahrnuje tři části. První se týká charakteristiky samotné organizace, povahy jejích služeb, technik a technologií, cílů a organizační struktury. Druhá část popisuje charakteristiku pracovníků. Třetí potom vnější faktory ovlivňující organizaci.

2.1 Charakteristika organizace

Znak společnosti

V.

Základní údaje⁸¹

Obchodní jméno: V.
Právní forma: akciová společnost
Sídlo: XXX, xxx xxx/xxx, PSČ xxx xx
Datum vzniku: x. xx. xxxx
Základní jmění: XXX Kč
IČ: xxxxxxxx
DIČ: CZxxxxxxxx

Hlavní předmět podnikání: provozování vodovodů a kanalizací

Společnost je zaregistrována v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v xxx v oddílu x, vložce xxxx.

Profil společnosti

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 42

⁸¹ Zdroj: http://www.internetové_stránky_společnosti.cz, 4. 10. 2011

V. vznikla na konci roku xxxx. Je významnou regionální provozní vodárenskou společností. Základními smluvními partnery společnosti jsou reprezentanti obecní samosprávy, kteří jsou vlastníky technické infrastruktury. Mimo provozování jejich vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu je také podporuje při plnění jejich úkolů v oblasti rozvoje i obnovy infrastruktury. Municipální⁸² charakter společnosti a orientace na zákazníka tvoří základní principy, kterými se řídí při poskytování svých služeb.

Aktuálně společnost provozuje vodohospodářskou infrastrukturu ve více než xxx obcích xxxx kraje a xxxx kraje. Z hlediska fakturovaných objemů vody patří mezi šest největších provozovatelů vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu v České republice. Provozuje xx % z délky vodovodní sítě a xx % z délky kanalizační sítě v celé ČR. Provozovaná spotřebišťe mají výrazně venkovský charakter, neboť pouze v osmi z nich bydlí více než xxxxxx obyvatel (J., T., Z., Ž., B., V., B., N.), zatímco v cca xx % z celkového počtu obcí, ve kterých společnost působí, bydlí méně než xxx obyvatel.⁸³

2.1.1 Povaha služby

Základním předmětem podnikání společnosti je provozování vodovodů a kanalizací a technickoekonomická činnost související s provozem vodovodů a kanalizací.⁸⁴

2.1.2 Poslání organizace a strategická vize

Podle Bělohávka je poslání organizace záměr nebo také důvod existence organizace.⁸⁵ Základním posláním společnosti V., jak jej proklamuje na svých webových stránkách, je ochrana zdraví člověka a péče o životní prostředí, vyjádřená motto společnosti: „Motto společnosti V.“.

Strategická vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměřňuje.⁸⁶

⁸² Municipální - obecní, městský, týkající se obce, komunální (patřící do pravomoci měst a obcí). <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/municipalni>, 13. 10. 2011; municipalita, právní, městská samospráva, popř. samosprávné orgány jednotlivých územněsprávních jednotek, zejména jako subjekty majetkových vztahů, Akademický slovník cizích slov, 2006, s. 540.

⁸³ Zdroj: <http://www.internetové-stránky-společnosti.cz>, 4. 10. 2011

⁸⁴ Organizační řád společnosti, 1998, s. 2

⁸⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 76

⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 76.

2.1.3 Technika a technologie

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který rovněž zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu.⁸⁷

Hana Bartoňková ve své publikaci *Firemní vzdělávání* upozorňuje, že změny v technologickém prostředí (vnějším i vnitřním) mají mnohdy zásadní dopad na strategické cíle firmy, na vzdělávací potřeby, na změnu kompetencí pracovníků atd. Technologie výroby ovlivňuje personální management tím, že mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné.⁸⁸

2.1.4 Cíl organizace

Dle Bělohlávka je organizační cíl žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle ukazují členům jasný směr, kterým chce organizace postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace.⁸⁹

Strategické cíle společnosti

Společnost si vždy stanovuje strategické cíle na pětileté období. Pro roky 2008 - 2013 si vytyčila cíle následující:

1. **Efektivita provozování** - efektivnější organizační struktur, snížení nákladů na mzdy, snížení provozních nákladů
2. **Získat certifikaci ISO 9001 a ISO 14001.** Norma ISO 9001 stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma ISO 9001 se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.⁹⁰ ISO 14001 je mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení životního prostředí. Poskytuje návod pro účinné

⁸⁷ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/factory-ovlivnujici-org-system-podniku/1001663/59190/?page=4>, prohlíženo 7. 3. 2012

⁸⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 24

⁸⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 76.

⁹⁰ http://www.iso.cz/?page_id=38, 19. 3. 2012

řízení environmentálních aspektů činností, výrobků a služeb, při zvážení ochrany životního prostředí a prevence znečišťování.⁹¹

3. Pomoc municipálním partnerům při **realizaci projektů** financovaných z podpory Evropské Unie.

Strategické cíle z oblasti lidských zdrojů jsou blíže popsány v kapitole 2.5 Analýza dosavadního fungování společnosti.

Naplnění cílů

2. Společnost získala v roce 2010 certifikaci systému řízení kvality podle ISO 9001, která je podle generálního ředitele pana Ing. D. L. nutnou podmínkou pro konkurenceschopnost společnosti ve výběrových řízeních. V roce 2011 pak splnila i další stanovený cíl a obdržela také certifikaci ISO 14001.

2.1.5 Organizační řád, struktura a schéma

V této kapitole popíši formální stránku organizace, jak jsem ji dle Bělohlávka definovala v kapitole 1.3.2.1. S výjimkou popisů práce. Těm se budu věnovat samostatně v kapitole 3.2.1.

2.1.5.1 Organizační řád

Organizační řád V. je základní organizační normou, která vychází ze zakladatelské listiny a stanov, určuje vnitřní organizaci společnosti, dělbu pravomocí mezi jejími organizačními složkami, vztahy mezi nimi a vztahy k vnějším subjektům.⁹² Z organizačního řádu čerpám zejména údaje pro další kapitolu o organizační struktuře.

2.1.5.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti V. je divizionální. Divize jsou rozděleny podle geografického rozmístění, které kopíruje bývalé územně-správní rozdělení na okresy.

⁹¹ http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_14001_certifikace_systemu_environmentalního_managementu, 19. 3. 2012

⁹² Organizační řád společnosti 1998, s. 1



Obr. 5 Grafické znázornění divizionální struktury společnosti

Společnost V. má tyto orgány: valnou hromadu, dozorčí radu a představenstvo. Společnost se sama o sobě, bez svých orgánů, člení dvoustupňově na **generální ředitelství** a **divize**. Divize se z hlediska své činnosti rozlišují na divize provozní a technickou divizi. Divize jsou ve svém organizačním postavení rovnoprávné a není mezi nimi vztah nadřízenosti a podřízenosti.⁹³

Generální ředitelství je organizačním stupněm koncepční, řídicí, metodicko-kontrolní a obslužné povahy, sloužící ke komplexnímu zabezpečení výrobních, technických, ekonomických a organizačně-právních funkcí společnosti. Generální ředitelství má číselný znak 1.⁹⁴

Divize jsou druhým organizačním stupněm společnosti, bez právní subjektivity. Provozní divize jsou oprávněny a povinny zajišťovat provozní činnosti, především provozováním vodovodů a kanalizací pro dobrovolné svazky obcí, samostatné obce a ostatní odběratele, a to komerčně smluvní formou. Technická divize zabezpečuje pro společnost a vnější subjekty specializované práce, služby, obchodní činnost a technické informace. Uvedené služby poskytuje úplatně.

Divize společnosti mají číselné znaky:

- 2 - technická divize
- 3 - divize A
- 4 - divize B
- 5 - divize C
- 6 - divize D
- 7 - divize E
- 8 - divize F

⁹³ Organizační řád společnosti, 1998, s. 2

⁹⁴ Organizační řád společnosti, 1998, s. 3

Ve vnějších vztazích, týkajících se činnosti divize, představitelé divize vystupují jménem společnosti, a to v rozsahu stanoveném statutem představenstva a organizačním řádem společnosti.⁹⁵

Provozní divize se zpravidla člení na úsek ředitele, výrobní úsek, technický úsek a ekonomický úsek.⁹⁶ Organizační struktura divize vychází z konkrétních podmínek té které divize, při respektování základního rozčlenění činnosti do úseků podle odstavce 10 tohoto článku⁹⁷ – na úsek ředitele, výrobní, technický a ekonomický úsek.

Za specifický prvek divizionální struktury společnosti považují vzdálenost jednotlivých divizí od generálního ředitelství. Tato vzdálenost se projevuje i v jistém odtržení hlavního vedení od dění v jednotlivých divizích. Tento fakt se projevil v průzkumu názorů a očekávání zaměstnanců společnosti.

V závěrečné zprávě z průzkumu se sice píše, že určitá míra „nepřátelského postoje“ k top managementu je poměrně běžná pro většinu společností obdobného rozsahu a hierarchické struktury. Ovšem ve společnosti se zaměstnanci nevztahují ke společnosti jako celku a generální ředitelství vnímají spíše jako nepotřebné.⁹⁸

2.1.5.3 Organizační schéma

Jednotlivá grafická znázornění organizační struktury, tedy schémata, společnosti jsou vyobrazena na těchto stranách:

I. Celé společnosti V. - viz obr. 5 na straně 41.

II. Organizační schéma klíčových pracovních pozic v divizi (D) – viz obr. 8 na straně 54.

2.2 Charakteristika pracovníků

Společnost V. zaměstnává celkově xxxx zaměstnanců, čímž se řadí k velkým firmám (z hlediska počtu zaměstnanců). Jednotlivé divize se liší počtem zaměstnanců – v průměru 137 zaměstnanců. V divizi D pracuje xxx zaměstnanců. Můžeme tedy říct, že z hlediska počtu zaměstnanců, odpovídá každá divize (vyjma technické) podniku střední velikosti. Velikost organizace má vliv na její systém, strukturu⁹⁹ i způsob řízení.

⁹⁵ Organizační řád společnosti, 1998, s. 3

⁹⁶ Organizační řád společnosti, Článek 9; s. 13

⁹⁷ Organizační řád společnosti, 1998, s. 13 - 14

⁹⁸ Závěrečná zpráva z průzkumu názorů a očekávání zaměstnanců V., realizovaného v roce 2010 společností Mita Thor International; výsledky zveřejněny v interním časopisu Xxxxxx; 7/2010. s. 15

⁹⁹ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/factory-ovlivnujici-org-system-podniku/1001663/59190/?page=3>, 9. 2. 2012

Společnost V. patří, pokud jde o personální obsazení, k velmi stabilním společnostem. Vzdělanostní struktura obdobně jako pracovní zařazení zaměstnanců odpovídá zaměření společnosti, převažuje výkonná složka, tedy dělníci a také kategorie vyučení.

Velmi specifickou charakteristikou je rozvrstvení zaměstnanců dle délky pracovního poměru. Ve V. je velmi výrazná převaha zaměstnanců, kteří ve společnosti působí 11 a více let - ti tvoří celých 60% (respondentů průzkumu). Tato situace s sebou jistě nese svá pozitiva především v tom, že nehrozí investování energie do pracovníků, kteří po zapracování brzy odchází. Přináší ale i možná rizika, např. nebezpečí určité stagnace, provozní slepoty a neochoty měnit zaběhlé pořádky.¹⁰⁰

V čem je specifické prostředí ve společnosti? Pro tuto společnost je charakteristická stabilita a nízká fluktuace zaměstnanců. S jistou mírou nadsázky můžeme hovořit o „generační struktuře“ - není výjimkou, že jsou zde zaměstnání rodinní příslušníci a že mnoho zaměstnanců prožije v organizaci celou svoji pracovní kariéru.

Zaměstnanci mají pozitivní vliv ke svému zaměstnání, které vnímají spíše jako své poslání. Za negativní rys můžeme považovat jistou zvykovost a odolnost vůči změnám. Ta se projevuje zejména díky příchodu nových zaměstnanců ze soukromého sektoru, kteří prokazují vyšší míru flexibility a více si váží stabilnějšího prostředí společnosti.

Zde můžeme uplatnit to, o čem jsem hovořila v kapitole 2.2.1, tedy o neformální stránce organizace. Společnost pořádá celou řadu kulturních i sportovních akcí pro své zaměstnance, kde se tato stránka organizace výrazně formuje. Například Vodohospodářské sportovní hry, kterých se účastní všechny divize. Loni se uskutečnil již 36. ročník.

Společnost vydává již od roku 1997 svůj firemní časopis Oficiální časopis společnosti.¹⁰¹ Od skromných začátků jsme se propracovali ke kvalitnímu čtvrtletníku, který představuje výraznou sondu do každodenního života naší společnosti.

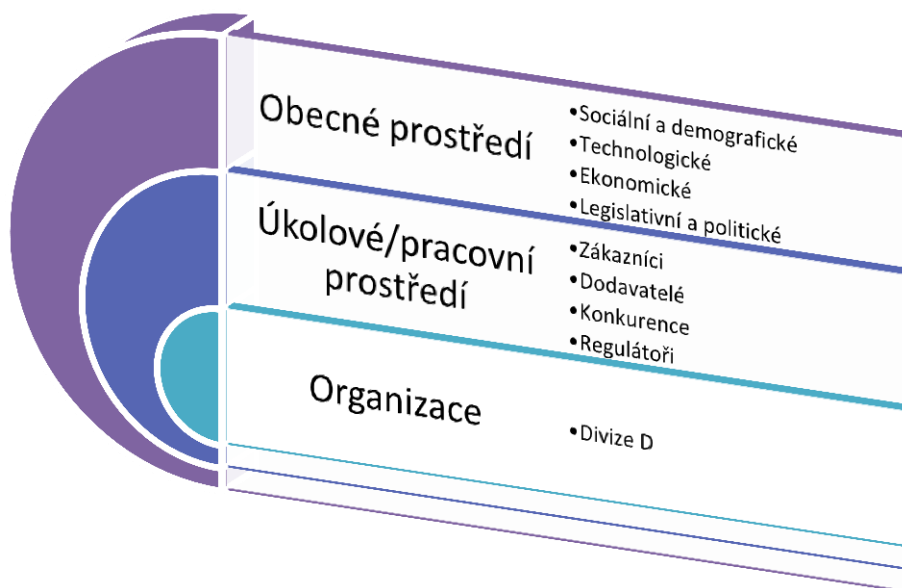
¹⁰⁰ Závěrečná zpráva z Průzkumu názorů a očekávání zaměstnanců, Mita Thor International, 2010, s. 6

¹⁰¹ http://www.internetové_stránky_společnosti.cz, 27. 10. 2011

2.3 Vnější faktory

Hana Bartoňková ve své knize *Firemní vzdělávání* předkládá názorný příklad vnějších vlivů na organizaci. Vypůjčila jsem si definici vnějšího prostředí a grafický motiv. Upravila je do současné podoby grafu, jak jej vidíte níže.

Některé ze složek schématu popíši dále. Z grafu je zřejmé, že žádná organizace nežije ve vakuu a je ovlivňována mnoha faktory, jejichž případné změny na ni mohou mít silný dopad.



Obr. 6 Vnější prostředí organizace¹⁰²

2.3.1 Legislativa

Pro chod organizace jsou základní a závazné zejména tyto dva zákony: zákon o vodách a zákon o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu. Uvádím, zde alespoň předmět úpravy těchto zákonů, neboť jejich znalost je jedním z požadavků na většinu řídicích pracovních pozic společnosti.

Zákon č.254/2001 Sb. Zákon o vodách (vodní zákon)¹⁰³

Tento zákon nabývá účinnosti od 1. srpna 2010.

§ 1 Účel a předmět zákona

(1) Účelem tohoto zákona je chránit povrchové a podzemní vody, stanovit podmínky pro hospodárné využívání vodních zdrojů a pro zachování i zlepšení jakosti

¹⁰² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 23

¹⁰³ <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2a434831dcbe8c3fc12564e900675b1b/20f9c15060cad3aec1256ae30038d05c?OpenDocument>, 12. 3. 2012

povrchových a podzemních vod, vytvořit podmínky pro snižování nepříznivých účinků povodní a sucha a zajistit bezpečnost vodních děl v souladu s právem Evropských společenství. Účelem tohoto zákona je též přispívat k zajištění zásobování obyvatelstva pitnou vodou a k ochraně vodních ekosystémů a na nich přímo záviselých suchozemských ekosystémů.

(2) Zákon upravuje právní vztahy k povrchovým a podzemním vodám, vztahy fyzických a právnických osob k využívání povrchových a podzemních vod, jakož i vztahy k pozemkům a stavbám, s nimiž výskyt těchto vod přímo souvisí, a to v zájmu zajištění trvale udržitelného užívání těchto vod, bezpečnosti vodních děl a ochrany před účinky povodní a sucha. V rámci vztahů upravených tímto zákonem se bere v úvahu zásada návratnosti nákladů na vodohospodářské služby, včetně nákladů na související ochranu životního prostředí a nákladů na využívané zdroje, v souladu se zásadou, že znečišťovatel platí.

Zákon č.274/2001 Sb. O vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu¹⁰⁴

Ze dne 10. července 2001.

§ 1 Předmět úpravy

(1) Tento zákon upravuje některé vztahy vznikající při rozvoji, výstavbě a provozu vodovodů a kanalizací sloužících veřejné potřebě (dále jen „vodovody a kanalizace“), přípojek na ně, jakož i působnost orgánů územních samosprávných celků a správních úřadů na tomto úseku.

(2) Vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu se zřizují a provozují ve veřejném zájmu.

(3) Tento zákon se nevztahuje na vodovody a kanalizace, u nichž je průměrná denní produkce menší než 10 m³, nebo je-li počet fyzických osob trvale využívajících vodovod nebo kanalizaci menší než 50.

(4) Vodoprávní úřad může na návrh nebo z vlastního podnětu rozhodnutím stanovit, že se tento zákon vztahuje též na vodovody a kanalizace uvedené v odstavci 3, jestliže je to v zájmu ochrany veřejného zdraví, ochrany zdraví zvířat nebo ochrany životního prostředí a jsou-li na vodovod nebo kanalizaci připojeni alespoň 2 odběratelé.

§ 2 Vymezení základních pojmů

¹⁰⁴<http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2a434831dcbe8c3fc12564e900675b1b/f5e4870c0011e36dc12566430024f452?OpenDocument>, 12. 3. 2012

(1) Vodovod je provozně samostatný soubor staveb a zařízení zahrnující vodovodní řady a vodárenské objekty, jimiž jsou zejména stavby pro jímání a odběr povrchové nebo podzemní vody, její úpravu a shromažďování. Vodovod je vodním dílem.

(2) Kanalizace je provozně samostatný soubor staveb a zařízení zahrnující kanalizační stoky k odvádění odpadních vod a srážkových vod (dále jen „odpadní vody“), kanalizační objekty včetně čistíren odpadních vod, jakož i stavby k čištění odpadních vod před jejich vypouštěním do kanalizace. Kanalizace je vodním dílem.

(3) Provozování vodovodů nebo kanalizací je souhrn činností k zajištění dodávky pitné vody nebo odvádění a čištění odpadních vod; není jím správa majetku vodovodů a kanalizací ani jejich rozvoj.

(4) Provozovatelem vodovodu nebo kanalizace (dále jen „provozovatel“) je osoba, které krajský úřad vydal povolení podle § 6.

(5) Odběratelem je vlastník pozemku nebo stavby připojené na vodovod nebo kanalizaci, není-li dále stanoveno jinak; u budov v majetku České republiky je odběratelem organizační složka státu, které přísluší hospodaření s touto budovou podle zvláštního zákona; u budov, u nichž spoluvlastník budovy je vlastníkem bytu nebo nebytového prostoru jako prostorově vymezené části budovy a zároveň podílovým spoluvlastníkem společných částí budovy, je odběratelem společenství vlastníků.

2.3.2 Předpisy

Společnost se řídí systémem řízení jakosti. Má vypracován vlastní systém interních předpisů. Ty jsou strukturovány v tomto pořadí od nejvyšších, což jsou stanovy společnosti, organizační řád, podpisový řád a operativní předpisy. Mezi operativní předpisy patří například příkazy, zápisy z porad ve formě řízené dokumentace. Společnost využívá Altus portál. Je to intranetový firemní portál pro správu dokumentů, sdílení firemních dat a řízení dokumentace systému managementu jakosti dle normy ISO 9001.¹⁰⁵ V něm jsou uloženy všechny firemní dokumenty. Podle oprávnění má uživatel přístup ke všem nebo jen k některým dokumentům. Z důvodu zavedení tohoto systému, byla zřízena nová administrativní pozice správce dokumentů.

¹⁰⁵ <http://www.altus.cz/altus-portal/>, 19. 3. 2012

2.3.3 Zvyklosti

Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí. Vykazuje značnou stabilitu na trhu i jako zaměstnavatel pro své zaměstnance.

2.4 Analýza dosavadního fungování společnosti

Analýza dosavadního fungování firmy, jejích jednotlivých procesů a činností, odhalila několik míst firemního systému, která by podle jejich mínění zasloužila modernizaci. Jedním z takových míst se ukázalo být dosavadní pojetí personalistiky společnosti. Největší slabiny představují oblasti hodnocení zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání či kariérového plánování, a především provázání těchto dílčích činností do jednotného systémového celku.¹⁰⁶

Založení nového projektového týmu pro personální záležitosti, který se od začátku roku 2009 začal zabývat otázkami budoucího vývoje v oblasti řízení lidských zdrojů. Následně byla generálním ředitelem zřízena pozice Manažera pro lidské zdroje - od května 2009.¹⁰⁷

Oblasti, kterým bude projektový tým věnovat nejvíce pozornosti:

- **Popisy pracovních míst** - cíl: konkrétně popsat každou pracovní pozici ve firmě, a to nejen z hlediska pracovní náplně, ale také z pohledu požadavků a nároků, odpovědnosti a pravomocí a celkového zakotvení ve firemní struktuře.
- **Hodnocení zaměstnanců** - cíl: vytvořit propracovanější systém hodnocení zaměstnanců, s pevnými pravidly, založený na přesně definovaných kritériích pro každou pozici. Hodnocení by tak mělo směřovat k většímu poskytování zpětné vazby, rozvoji vnitřního potenciálu zaměstnanců a ke spravedlivému systému odměňování.
- **Vzdělávání** - cíl: vytvořit kvalitní efektivní systém vedoucí k plánovanému rozvoji schopností a dovedností pracovníků a předávání znalostí a zkušeností v rámci firmy.
- **Motivační program** - cíl: nastavit podmínky ve firmě tak, aby práce přinášela zaměstnancům pocit většího uspokojení - odměňování, benefity apod.¹⁰⁸

Vytvoření kompetenčního modelu by mělo posloužit jako základní stavební kámen pro tyto vytyčené cíle.

¹⁰⁶ Interní časopis společnosti, 2009, interní zpravodaj V., s. 6

¹⁰⁷ Interní časopis společnosti 2009, interní zpravodaj V., s. 6

¹⁰⁸ Interní časopis společnosti, 2009, interní zpravodaj V., s. 7

2.5 Divize D

Na charakteristiku celé společnosti V. navazují ještě bližší charakteristikou jedné z jejích divizí. Analýza pracovního místa a tvorba kompetenčního modelu probíhala pouze v divizi D.

Základní údaje organizační jednotky¹⁰⁹

Název:	divize D
Právní forma:	organizační složka společnosti (nezapsaná v obchodním rejstříku)
Datum vzniku:	xx. xx. xxxx
Hlavní předmět podnikání:	výroba a dodávka pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod, likvidace kalů

Provozně - administrativní zázemí divize je v D, kde sídlí i provoz vodovodů a kanalizací D, centrální vodohospodářské laboratoře a vodárenský dispečink. Největší provozovanou čistírnou odpadních vod je čistírna v D, na které byla v roce xxxx dokončena rekonstrukce a intenzifikace.

Provozování vodovodů a kanalizací je dále zajišťováno prostřednictvím dalších provozních středisek:

- Provoz vodovodů a kanalizací J.
- Provoz vodovodů a kanalizací M.
- Provoz vodovodů a kanalizací H.
- Provoz vodovodu Š.
- Provoz vodovodů a kanalizací N.
- Provoz vodovodů a kanalizací M.

Základní ukazatele zásobované oblasti v roce 2010¹¹⁰

Počet zásobovaných obyvatel	xx xxx
Počet provozovaných obcí	xxx
Délka vodovodní sítě	xxxx km
Délka kanalizační sítě	xxx km
Počet úpraven vod	x
Počet ČOV	xx
Počet zaměstnanců v divizi D:	xxx.

¹⁰⁹ Zdroj: [www.internetové stránky společnosti.cz](http://www.internetové_stránky_společnosti.cz), 4. 10. 2011

¹¹⁰ [http://www.internetové stránky společnosti.cz](http://www.internetové_stránky_společnosti.cz), 9. 2. 2012

3. TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Tato poslední kapitola je, co se týče obsahu, rozsáhlejší. Skládá se z pěti etap tvorby kompetenčního přístupu. Na rozdíl od kapitoly 3.5.2 zde detailně popisují její jednotlivé kroky. Pokusím se také aplikovat tyto postupy do praxe tvorby kompetenčního modelu pro pozici vedoucího provozu.

3.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je získat následující výstupy:

- identifikovat klíčové pracovní pozice,
- získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře.¹¹¹

Hana Bartoňková ve své publikaci *Firemní vzdělávání* přidává další důležité kroky pro přípravnou fázi:

- ujasnit si cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme,
- sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu,
- vybrat přístup pro tvorbu modelu - viz preskriptivní, kombinovaný, šitý na míru.¹¹²

Nejprve více objasním posledně jmenované tři kroky přípravné fáze, a poté se budu podrobněji věnovat výše zmíněným třem základním výstupům.

Cíl tvorby kompetenčního modelu

Jaký cíl firma sleduje? Pohnutek k uplatnění kompetenčního modelu může být mnoho. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického dokáží kompetenční modely přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů.¹¹³ Totéž tvrdí Hroník, jak jsem doložila jeho názorným diagramem v kapitole 1.1.5, obrázek 2.

¹¹¹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 46

¹¹² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 100

¹¹³ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 67

Společnost se ve svých hlavních strategických cílech v oblasti řízení lidských zdrojů orientuje zejména na oblasti hodnocení, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Budu se soustředit na oblast hodnocení pracovníků.

Projektový tým v tomto případě tvořím pouze já. Z toho vyplývá mnoho omezení, nejen v počtu pozic, pro které je možné kompetenční model vytvořit, ale celkově i pro použití metod a technik sběru dat, jejich zpracování a konečného ověření modelu. Vzhledem k velikosti organizace i samotné divize, k počtu pracovních pozic, je nutné mít poměrně velký projektový tým. Ve společnosti byl z toho důvodu sestaven projektový tým pro personální záležitosti a zřízena pozice Manažera pro lidské zdroje.¹¹⁴

Časový harmonogram – stejně jako ve výše uvedeném případě i zde musím konstatovat, že pro takto velkou organizaci se jedná o velice časově náročný projekt. Podle mých informací se na zmiňovaných popisech pracovních aktivně pracuje již téměř dva roky.

Výběr přístupu: preskriptivní, kombinovaný, šitý na míru. Popis jednotlivých přístupů naleznete v kapitole 1.2.4.1. Pro svůj výzkum jsem si vybrala přístup **kombinovaný**. A to z již zmíněných personálních a časových důvodů.

3.1.1 Identifikace klíčových pozic

Hroníkův požadavek, který vznáší na efektivní kompetenční model (viz kapitola), tedy to, že má platit pro všechny pozice, je ve společnosti, potažmo v jejích jednotlivých divizích, nesplnitelný. Jak je uvedeno v kapitole 2 o charakteristice společnosti, divize plní dvě zásadní a zároveň odlišné funkce. Proto se její organizační struktura dělí do čtyř větví: úsek ředitele, ekonomický, výrobní a technický úsek.

Ze seznamu pracovních pozic (viz příloha č. 1) je také zřejmé právě rozdělení na profese zajišťující provoz vodovodů a kanalizací a na řídicí a administrativní profese podporující tento provoz. Z toho vyplývá, že požadavky na kompetence administrativních pracovníků jsou odlišné od požadavků na kompetence pracovníků technických profesí a dělnických profesí.

Ve výčtu profesí je možné vidět profese jako asistent ředitele, organizační pracovník, sekretářka, účetní, administrativní pracovník, správce sítě, personalista, mzdový referent, pokladník, fakturant a právník. Pro tyto pozice bychom mohli použít

¹¹⁴ O nás s námi, prosinec 2009. s. 6

některý z generických (všeobecných) kompetenčních modelů. Ty totiž uvádějí kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace.¹¹⁵ Samozřejmě s drobnými úpravami s ohledem na specifickou společnost V.

Hroník však svůj požadavek na efektivní kompetenční model dále doplňuje tím, že model může platit pouze pro klíčové pozice ve firmě. Proto se nyní pokusím identifikovat klíčové pozice v provozní divizi D. Jak už jsem uvedla výše, první dva úseky souvisejí s vedením firmy a jejím obchodně-ekonomickým zajištěním. I zde by samozřejmě bylo možné identifikovat klíčové pozice, avšak to už by bylo nad rámec mé práce. Navíc chci využít právě specifické organizace spočívající v druhých dvou úsecích.

Vzhledem k charakteristice a cílům organizace, to znamená efektivnímu zajištění provozování vodovodů, kanalizací, čistíren a úpraven vody, se ve své analýze zaměřím na **výrobně technický úsek divize**. A to i z důvodu toho, že v něm probíhá většina (asi 75%) pracovních a výrobních procesů. Také v něm pracuje přibližně stejné procento zaměstnanců (140 ze 180).

3.1.1.1 Seznam pracovních pozic v divizi

Bedrnová, Nový zdůrazňují, že podnik by měl mít zpracovány základní charakteristiky všech pracovních činností ve formě popisů pracovních míst, které zahrnují nejen obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na ostatní pozice, ale i základní nároky a požadavky na pracovníky.¹¹⁶ Společnost V. má zpracován katalog pracovních pozic. V současné době pracuje na jeho aktualizaci. K dispozici jsem dostala „Soupis a popis pracovních činností“ z října 2010. Ten obsahuje kompletní výčet 51 pracovních pozic, které jsou potřebné pro fungování divize. Vzhledem k rozsahu seznamu jsem jej zařadila do příloh. Uvádím však pouze výčet pozic, ne jejich popisy. Považuji za nutné uvést jej alespoň v příloze, neboť jsem z těchto pozic generovala ty klíčové.

Kritérium výběru klíčových pozic bylo následující:

Vybrat takové pozice, které úzce souvisí s provozem vodovodů, kanalizací, čistíren a úpraven vody. To znamená odborná podpora provozu.

¹¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 23

¹¹⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. (dotisk), Praha: Management Press, 2004. s. 324.

Z katalogu „Soupis a popis pracovních činností“ jsem na základě stručných popisů pracovních činností zvolila podle kritéria jako klíčové tyto pozice:

Odborná podpora provozu

1. Výrobně-technický náměstek - management divize
2. Hlavní inženýr - THP - technicko hospodářská profese - dále jen THP
3. Vedoucí provozu - THP
4. Mistr řízení provozu vodovodů- THP
5. Mistr řízení provozu kanalizací a ČOV - THP
6. Technický pracovník - THP
7. Technolog - THP
8. Vodohospodář - THP
9. Montér vodovodů - dělnické profese
10. Strojník vodohospodářských zařízení - dělnické profese

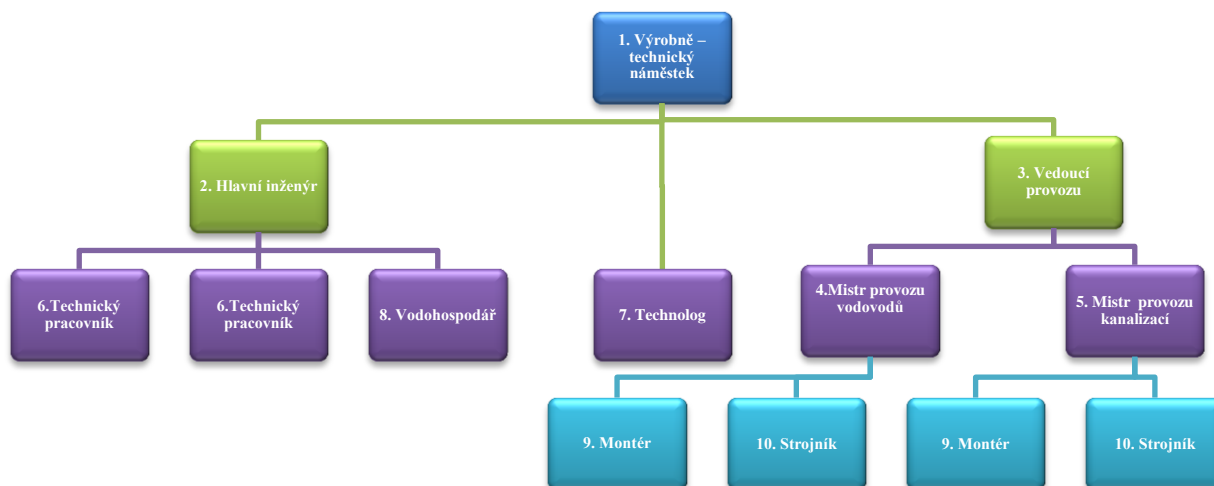
Komentář k jednotlivým pozicím¹¹⁷:

- 1. Výrobně-technický náměstek** - vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který komplexně zajišťuje, řídí a organizuje výrobní činnosti útvarů a provozů svěřeného úseku. Je členem vedení divize a podílí se na realizaci strategie společnosti.
- 2. Hlavní inženýr** - THP - vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který komplexně zajišťuje, řídí a organizuje složité a náročné úkoly v oblasti investiční přípravy a realizace staveb, stavebních celků a technologických zařízení.
- 3. Vedoucí provozu** - je kvalifikovaný zaměstnanec, který zabezpečuje, řídí a odpovídá za komplexní provozování objektů a sítí provozované infrastruktury (vodovodu nebo kanalizace).
- 4. a 5. Mistr** - kvalifikovaný zaměstnanec, který organizuje a řídí činnosti spojené s provozováním vodovodů nebo kanalizací.
- 6. Technický pracovník** – kvalifikovaný zaměstnanec, který zajišťuje technologické postupy a provoz vodárenských zařízení k čištění a úpravě vody.
- 7. Technolog** - kvalifikovaný zaměstnanec, který stanovuje technologické postupy v oblasti procesů úpravy pitných vod a čištění odpadních vod.
- 8. Vodohospodář** - kvalifikovaný zaměstnanec, který zabezpečuje plnění legislativních požadavků v oblasti nakládání s vodami.

¹¹⁷ Zdroj: Interní firemní dokument. Katalog pracovních pozic V elektronické podobě. 2011

9. Strojník vodohospodářského zařízení (ÚV nebo ČOV) - je kvalifikovaný zaměstnanec, který zajišťuje obsluhu strojního a technologického zařízení úpraven vod nebo čistíren odpadních vod, čerpacích a přečerpávacích stanic včetně oprav a údržby.

10. Provozní montér vodovodů - kvalifikovaný zaměstnanec, který provádí montážní, provozní, údržbářské a opravárenské práce na vodovodních sítích, přípojkách a VDH zařízeních.



Obr. 7 Organizační schéma klíčových pracovních pozic v divizi (D)

3.1.1.2 Vedoucí provozu

Vzhledem k velikosti organizace, náročnosti a rozsahu analýzy všech uvedených klíčových pozic v divizi D jsem redukovala svůj výzkum pouze na jednu klíčovou pozici.

Z popisů pracovních míst, které jsem dostala k dispozici¹¹⁸, jsem na základě cílů organizace vyhodnotila jako „nejklíčovější“ z primárně vybraných klíčových pozic, pozici **Vedoucí provozu**. Na tohoto pracovníka jsou kladeny vysoké požadavky stran jeho odborné kvalifikace a znalostí v oboru vodního hospodářství. Zároveň také nároky v oblasti vedení zaměstnanců.

Tento předpoklad a volbu klíčové pozice potvrdil i ředitel divize. Tato pozice je totiž klíčová rovněž ve smyslu prezentace organizace a při utváření jejího dobrého jména. Vedoucí provozu, jak vyplývá z popisu jeho pracovní činnosti, komunikuje se zákazníky, s orgány státní správy a municipality¹¹⁹. Častým problémem, který musí

¹¹⁸ Interní dokument. Katalog pracovních pozic společnosti v elektronické podobě. 2011.

¹¹⁹ Municipality, právní, městská samospráva, popř. samosprávné orgány jednotlivých územněsprávních jednotek, zejména jako subjekty majetkových vztahů, Akademický slovník cizích slov, 2006, s. 540.

vedoucí řešit, jsou poruchy a havárie na provozovaných vodovodních zařízeních. V takové situaci musí koordinovat své podřízené pracovníky a zároveň „uklidňovat“ nespokojené zákazníky.

3.1.2 Strategické cíle organizace

V charakteristikách organizace jsem se zabývala i jejími strategickými cíli. Jsou podrobně popsány v kapitole 2.1.4. Z hlediska tvorby kompetenčního modelu považuji za důležitý zejména první strategický cíl.

Efektivita provozování - sem spadají dílčí cíle v podobě zefektivnění organizačních struktur, snížení nákladů na mzdy a snížení provozních nákladů.

Další strategické cíle týkající se oblasti řízení lidských zdrojů společnost deklaruje svým zaměstnancům prostřednictvím interního firemního časopisu. Podrobněji jsem je rozebírala v kapitole 2.4 Analýza dosavadního fungování společnosti.

- Popisy pracovních míst,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Vzdělávání,
- Motivační program.

3.1.3 Organizační struktura

Organizační strukturou jsem se již podrobně zabývala na několika místech své práce. Obecná definice viz kapitola 1.3.1. Popis konkrétní divizionální struktury organizace je obsažen v kapitole 2.1.5.2.

3.2 SBĚR DAT

V této etapě můžeme využít některou z široké skupiny technik analýzy práce a pracovního místa. Několik jsem jich zmínila v kapitole 1.4.3. Někteří autoři hovoří o metodách analýzy pracovních míst, jiní o technikách analýzy práce. Uvádějí však stejné termíny, např. rozhovory, dotazníky. Budu používat analogicky oba pojmy.

3.2.1 Analýza pracovního místa vedoucí provozu

Nyní také můžeme zužitkovat všechny teoretické poznatky z kapitoly 1.4 o analýze pracovních míst a z kapitoly 1.5 o pracovních místech a popisech práce. Hlavními kritérii výběru metody analýzy pracovních míst jsou podle Armstronga „*účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro program analýzy.*”¹²⁰ Kubeš, Spillerová, Kurnický poukazují na to, že použití jednotlivých technik závisí na účelu projektu, finančních a časových možnostech konzultantů.¹²¹

Pro účely analýzy jsem měla k dispozici publikaci „*Soupis a popis pracovních činností*” z října 2010. Jak z názvu vypovídá, jedná se v ní pouze o popisy pracovních činností, nikoliv pracovních míst. Ve společnosti již probíhá rozsáhlý projekt tvorby nových podrobných popisů pracovních míst. Bohužel o tom, jak tato analýza probíhá a kdo zodpovídá za výsledný popis konkrétního pracovního místa, nemám bližší informace. Mohla jsem nahlédnout do rozpracovaného Katalogu pracovních pozic z roku 2011. Ani ten však ještě není v konečné podobě a velice pravděpodobně bude zcela revidován. Rozhodla jsem se proto, stávající popis pracovního místa, který jsem získala, rozšířit, abych měla pro tvorbu kompetenčního modelu více informací.

Pro analýzu pracovní pozice Vedoucí provozu jsem zvolila **dotazníkovou metodu**. Zásady pro jeho vypracování, výhody a nevýhody dle Koubka jsem popsala v kapitole 1.4.3. Dotazníků jsem využila právě kvůli možnosti získat informace v poměrně krátké době, od více respondentů. Použila jsem objektivní otázky i otázky umožňující subjektivní výpovědi. Podrobný popis dotazníku naleznete v kapitole 3.2.3.

¹²⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. s. 219

¹²¹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 48

3.2.2 Zdroje informací pro analýzu pracovního místa

Pro analýzu pracovního místa vedoucího provozu jsem požádala o spolupráci ředitele divize D a také přímo jednotlivé vedoucí provozů v divizi. Divize D je rozdělena na následujících sedm provozů, každý provoz má svého vedoucího:

1. Vodovody a kanalizace (dále jen VaK) D,
2. VaK a čistírna odpadních vod (dále jen ČOV) N.,
3. VaK a ČOV H.,
4. VaK a ČOV M.,
5. VaK M.,
6. VaK a ČOV J. a
7. Úpravna vody (ÚV) Š.

Pro zachování anonymity, která byla respondentům zaručena v průvodním dopisu k dotazníku, ve výzkumu neuvádím jména jednotlivých vedoucích. Ve své práci zároveň nikde nezveřejňuji jednotlivé vyplněné dotazníky. Dotazníky byly zpracovávány pod číselnými kódy a všechny identifikační údaje byly předem odstraněny.

Při tvorbě dotazníku jsem se inspirovala obsahem modelového příkladu dotazníku používaného k analýze pracovních míst, který uvádí Koubek.¹²² Dále jsem použila již existující popis pracovního místa a kartu typové pozice Výrobní ředitel¹²³ a Vedoucí provozu¹²⁴ z Národní soustavy povolání. Z Koubkova formuláře jsem použila zejména klasifikaci fyzikálních podmínek pracovního prostředí. Z NSP pak pracovní podmínky a obecné dovednosti. Z důvodu úspory fyzického objemu práce nepřikládám formuláře do příloh. Jsou snadno dohledatelné z uvedených odkazů.

3.2.3 Dotazník pro pozici vedoucí provozu

V předchozí kapitole jsem uvedla, že divize D se skládá ze sedmi provozů. Z toho vyplývá (viz výše), že potenciálních respondentů, tedy držitelů pracovního místa, je sedm. Účast v dotazníkovém šetření byla dobrovolná. Ze sedmi oslovených pracovníků dotazník vyplnili čtyři. Jeden se omluvil z časových důvodů a nabídl vyplnění dotazníku po termínu odevzdání. Tímto vyjadřuji svůj dík těmto pracovníkům za to, že se šetření účastnili i přes své vysoké pracovní vytížení. (V době rozeslání

¹²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 73 - 76.

¹²³ http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30670&kod_sm1=1, 20. 2. 2012

¹²⁴ http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30669&kod_sm1=1, 20. 2. 2012

dotazníků udeřily tuhé mrazy, které způsobily mnoho poruch a havárií na vodovodních zařízeních.)

Dotazník pro pozici vedoucího provozu se skládá z 5 částí. První okruh otázek se týká pracovního místa. Zde držitelé pracovního místa vyplňovali základní údaje o pracovním místě: název pozice, název oddělení, kdo je jejich přímý podřízený, kdo jsou přímí podřízení pracovníka. Získané údaje se liší pouze v malých detailech - jeden vedoucí pracovník použil kromě názvu pozice Vedoucí provozu, ještě (patrně starší) alternativní název Vrchní mistr. Počet podřízených pracovníků a jejich funkce se liší v závislosti na velikosti provozu (od pěti podřízených po třicet sedm).

Druhá část nazvaná Pracovní činnost obsahuje 4 otevřené otázky. V první byli respondenti požádáni o stručný popis hlavních pracovních činností. Zvláště oceňuji obrovskou důkladnost a svědomitost, s jakou jeden respondent detailně (a na několik stran) popsal všechny vykonávané pracovní činnosti. Z tohoto pohledu by se jeho odpověď (a vlastně celý jím vyplněný dotazník) dala téměř považovat za informace získané metodou popis práce prováděný pracovníkem (viz kapitola 5.3.). V druhé otázce respondenti uvádějí pracovní problémy, které musí nejčastěji v rámci své profese řešit. Třetí otázka se týká spolupráce s ostatními pracovníky. Pomocí čtvrté otázky jsem se snažila zjistit, zda pracovník ví, na koho se obrátit v případě potřeby informací. Zbylou část již tvoří otázky uzavřené, kde dotazovaní odpovídají pomocí křížkování. První se týká frekvence vykonávaných činností a vychází z existujícího popisu pracovního místa. Cílem bylo mimo jiné zjistit, zda je seznam činností relevantní. V otázce míry zodpovědnosti spojené s profesí se pracovníci v podstatě shodují. Ve všech oblastech ji považují za vysokou.

Třetí část je souhrnně označena jako Pracovní podmínky. Cílem této části dotazníku je podrobně popsat pracovní podmínky daného pracovního místa. V otázce první se jedná o fyzikální prostředí, míra zdravotního rizika v otázce druhé. Třetí a čtvrtá otázka se týká vybavení zabezpečující kvalitní pracovní výkon. V páté otázce hledám odpověď na to, jak vysoká je míra emocionálního zatížení pracovníků na dané pozici. (Koubek hovoří o sociálně psychologických podmínkách práce.¹²⁵) Všechny dotazy v této skupině byly inspirovány kartou typové pozice z Národní soustavy povolání. Kromě popisu pracovních podmínek mě zajímala i shoda informací s touto typovou kartou.

¹²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 52

Čtvrtá část sdružuje oblast otázek o kvalifikaci a odborné praxi, tj. o vzdělání a kvalifikaci nezbytné k vykonávání dané práce, o požadované délce odborné přípravy a praxe, o minimálním stupni dokončeného vzdělání, které je vhodný pro tuto pozici.¹²⁶ Myslím, že otázku ohledně času, který potřebuje nově příchozí pracovník, aby se zapracoval na uvedenou pozici, jsem nepoložila správně. Dva respondenti neodpověděli, což dokazuje možné nepochopení otázky. Druzí dva odpověděli pět a deset let. Tento údaj je pro popis práce zavádějící. Bližší informace mi účastníci výzkumu neposkytli. I když vzhledem k množství různorodých činností, se kterými se nový pracovník musí seznámit, se dá předpokládat, že doba zapracování se na tuto pozici bude relativně dlouhá. Zvláště ve chvíli, kdy dá společnost při výběru pracovníka přednost odborníkovi pouze v jedné oblasti, s větší pravděpodobností odborníkovi v oboru vodohospodářství, bude doba prodloužena o získání jistoty a zkušeností v druhé oblasti, totiž vedení lidí. (Dělení na dvě oblasti je záměrně zjednodušené.)

Poslední oddíl se skládá z tabulky, ve které respondenti označují křížkem úroveň obecných dovedností, kterou považují za nezbytnou pro výkon dané profese. Tabulka je sestavena opět z karty typové pozice z katalogu Národní soustavy povolání. Také z požadavků uvedených na existujícím popisu pracovního místa.

Získaná data jsem zpracovala do popisu pracovního místa. Dotazník je součástí příloh. Viz příloha č. 3.

3.2.4 Popis pracovního místa - Vedoucí provozu

Na tomto místě předkládám výsledný popis pracovního místa vedoucího provozu vytvořený zpracováním dotazníků pro držitele tohoto pracovního místa.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pracovní pozice: Vedoucí provozu

Název útvaru/oddělení: Jednotlivé provozy konkrétní divize

Název funkce přímého nadřízeného: Výrobně technický náměstek divize (D)

Název funkcí podřízených pracovníků: administrativní pracovníci, provozní montéři vodovodu; strojník vodohospodářských zařízení, provozní elektrikář, vedoucí laboratoří pitných vod, laborant, vodárenský dělník (mistři provozu, vedoucí čistírny)

¹²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 68

Počet podřízených pracovníků: se liší podle velikosti jednotlivých provozů

Název zastupující funkce v případě nepřítomnosti pracovníka: podle provozních potřeb a v nenadálých situacích po telefonické dohodě, mistr provozu ve všeobecné řídicí práci provozu; administrativní pracovnice; provozní elektrikář

Název funkce, kterou zastupujete v případě nepřítomnosti: neuvedena nebo provozní elektrikář

PRACOVNÍ ČINNOST

Hlavní pracovní náplň

- ❖ Zajištění provozování vodovodů, kanalizací a ČOV na provoze dle smlouvy o provozování, v oblasti údržby, provozu a oprav veřejných vodovodů, kanalizací a jímacích území,
- ❖ Přímé řízení a vedení skupiny podřízených pracovníků,
- ❖ Řízení chodu provozního střediska,
- ❖ Spolupráce s jinými útvary a investory v procesu přípravy, kontroly realizace a přejímání nových investic do provozování,
- ❖ Vedení a doplňování provozní evidence a dokumentace,
- ❖ Práce s PC v oblasti programů údržby, evidence poruch vodovodů a kanalizací, pracovní měsíční výkazy jednotlivých pracovníků jako podklad pro mzdy.

Typické problémy, které musí pracovník řešit:

Problémy vyplývající ze styku se zákazníky, z vedení podřízených pracovníků, z interních záležitostí zaměstnavatele a z provozních záležitostí. Řešení a odstraňování poruch a havárií na provozovaných zařízeních (vodovodních a kanalizačních sítích) a stížnosti zákazníků (například stížnosti zákazníků na kvalitu vody nebo na množství odebrané vody).

Míra odpovědnosti spojená s pracovním místem:

- ❖ přidělování práce 3 - vysoká
- ❖ za práci jiných pracovníků 3 - vysoká
- ❖ hmotná odpovědnost 3 - vysoká
- ❖ za hodnocení pracovníků 2 - střední
- ❖ za rozhodování 3 - vysoká

Pozice, se kterými pracovník spolupracuje na společných aktivitách:

Mistři provozu a ČOV, provozní montéři, dispečeri, pracovnice úseku výměny vodoměrů.

Pozice, od kterých pracovník získává informace nutné pro svou práci:

Ředitel divize, výrobně-technický náměstek, ekonomický náměstek, hlavní inženýr, vedoucí ostatních provozů, zákaznické oddělení, mistři a ostatní specialisté divize, obsluhy speciálních vozidel a zemních strojů.

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Fyzikální podmínky pracovního prostředí

❖ Osvětlení	uspokojivé (stupeň 4 z 5)
❖ Větrání	uspokojivé (stupeň 4)
❖ Teplota	uspokojivé (stupeň 4)
❖ Vibrace	uspokojivé (stupeň 4)
❖ Komfort	uspokojivé (stupeň 4)
❖ Vybavení	uspokojivé (stupeň 4)

Pracovní podmínky - míra zdravotního rizika

❖ Zátěž teplem	1	minimální zdravotní riziko
❖ Zátěž chladem	2	únosná míra zdravotního rizika
❖ Zátěž hlukem	1	
❖ Zátěž vibracemi	1	
❖ Zátěž prachem	1	
❖ Zátěž chemickými látkami	2	
❖ Zátěž invazivními alergeny	2	
❖ Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění	2	
❖ Zátěž ionizujícím zářením	1	
❖ Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů	1	
❖ Zřaková zátěž	2	
❖ Celková fyzická zátěž	2	
❖ Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)	2	
❖ Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin	2	

❖ Lokální zátěž jemné motoriky	1
❖ Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru	1
❖ Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách	1 - 2
❖ Práce ve výškách	1 - 2
❖ Duševní zátěž	2 - 3 (významná míra rizika)
❖ Zvýšené riziko úrazu pracovníka	1
❖ Zvýšené riziko obecného ohrožení	1
❖ Pracovní doba, směnovost	2

Poznámka

1. Stupeň zátěže (minimální zdravotní riziko) - faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.

2. Stupeň zátěže (únosná míra zdravotního rizika) - ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.¹²⁷

Vybavení a zařízení nutné k výkonu pracovní činnosti, frekvence jeho využívání

1. PC + internet	často
2. Mobilní telefon	často
3. Osobní automobil	často
4. Zvláštní pracovní oděv	příležitostně
5. Zvláštní pracovní obuv	často
6. Měřidla elektrických veličin	často
7. Průtokoměry a vodoměry	často
8. Váhy	často
9. Alkohol tester	příležitostně
10. Měření chemických veličin	často

Emocionální podmínky pracovního prostředí

❖ Kontakt se zákazníky	často
❖ Kontakt s orgány státní správy	příležitostně

¹²⁷ http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30669&kod_sm1=1, 20. 2. 2012

❖ Stresující termíny	často
❖ Nepravidelný rozvrh činností	příležitostně
❖ Přílišné cestování	příležitostně
❖ Řešení reklamací	příležitostně

KVALIFIKACE A ODBORNÁ PRAXE

Kvalifikace:

- ❖ Požadovaná: Bakalářský stupeň v oboru VŠ v oboru vodní hospodářství a vodní stavby nebo jiného technického směru.
- ❖ Přípustná: SŠ s maturitou v oboru vodní hospodářství nebo jiného technického směru.

Délka praxe:

- ❖ v oboru: 6 let (nutné ověřit)
- ❖ ve vedoucí funkci: 6 let (nutné ověřit)

Doba zapracování se na pozici, aby byl pracovník schopen plného pracovního výkonu:

- ❖ zatím chybí relevantní údaj

OBEČNÉ DOVEDNOSTI

❖ Počítačová způsobilost (obecně)	běžná úroveň
❖ Způsobilost k řízení osobního automobilu	běžná úroveň
❖ Řidičský průkaz	skupina B
❖ Ekonomické povědomí	běžná úroveň
❖ Právní povědomí	běžná úroveň
❖ Technické způsobilosti	vysoká úroveň
❖ Jazyková způsobilost v češtině	vysoká úroveň
❖ Jazyková způsobilost v angličtině	žádná, základní úroveň

Vysvětlení uvedených úrovní u konkrétní dovednosti naleznete v další kapitole v části nazvané „Kompetenční kotvy“ – viz kapitola 3.3.1.

3.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Konkrétní průběh analýzy a klasifikace údajů je ovlivněna záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými technikami sběru dat. Důležitý je i fakt, zda získané informace posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé. V této fázi začneme zpracovávat množství záznamů, přepisů rozhovorů atd. Výstupem je seznam kompetencí.¹²⁸

1. Soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici (eventuálně označíme zdroj těchto údajů, abychom je mohli později kombinovat).
2. Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty informace/záznamy (z předchozí fáze), které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
3. Jednotlivé výroky se 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. Někdy se můžeme v této souvislosti setkat s termínem „kompetenční kotvy“.
4. V tomto kroku je vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou formou - nejčastěji na stupnici významnosti - 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.¹²⁹

3.3.1 Kompetenční kotvy

Na tomto místě se pokusím sestavit z popisu pracovních činností seznam jednotlivých kompetenčních témat neboli kompetenčních kotev.

V tabulce jsou sepsány všechny důležité dovednosti, způsobilosti, vlastnosti, kterými má pracovník na pozici vedoucího provozu disponovat. Jsou převzaty z popisu pracovního místa. Druhá část jsou tyto dovednosti, způsobilosti, vlastnosti, přejaté

¹²⁸ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 55

¹²⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 101 podle KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 55 - 56

z kompetenčního modelu Národní soustavy povolání. Tučně jsou zvýrazněny ty názvy, se kterými budu dále pracovat.

	Požadavky	NSP	NSP model
1	Řidičský průkaz	Způsobilost k řízení motorového vozidla	Obecná dovednost
2	Vedení, motivace, podpora podřízených	Vedení lidí	Měkká kompetence
3	Flexibilita	Flexibilita	Měkká kompetence
4	Loajalita a podpora dobrého jména firmy	---	---
5	Organizační schopnosti	Plánování a organizování práce	Měkká kompetence
6	Odolnost vůči zátěži	Zvládání zátěže	Měkká kompetence
7	Orientace na zákazníka	Uspokojování zákaznických potřeb	Měkká kompetence
8	Iniciativa	Aktivní přístup	Měkká kompetence
9	Týmová práce	Kooperace (spolupráce)	Měkká kompetence
10	Počítačové způsobilosti	Počítačová způsobilost	Obecná dovednost
11	Samostatnost	Samostatnost	Měkká kompetence
12	Vyjednávací schopnosti	---	---
13	Osobnostní rozvoj	---	---
14	Ekonomická způsobilost	Ekonomické povědomí	Obecná dovednost
15	Právní způsobilost	Právní povědomí	Obecná dovednost
16	Řešení problémů	Řešení problémů	Měkká kompetence
17	---	Jazyková způsobilost v češtině	Obecná dovednost
18	---	Efektivní komunikace	Měkká kompetence

Tab. 1 Seznam požadavků pro pracovní pozici Vedoucí provozu

Měkké kompetence z kompetenčního modelu NSP, spolu s těmi odvozenými z popisu pracovního místa vedoucího provozu - viz kapitola 3.2.4, jsem sestavila do třech kompetenčních kotev: kotva interpersonální kompetence, kotva manažerské kompetence a kotva osobnostní kompetence.

Kotva interpersonální kompetence

Interpersonální kompetence. Patří mezi kompetence, které manažer potřebuje k efektivnímu kontaktu s ostatními pracovníky a k zvládnutí náročných interpersonálních situací.¹³⁰

- **Efektivní komunikace.** Pracovník často komunikuje se zákazníky a s orgány státní správy a municipality. Jeho projev, ať písemný či verbální, určitým způsobem prezentuje organizaci. Zde sloučím požadavek efektivní komunikace s jazykovou způsobilostí v češtině - její úroveň je popsána v tabulce 2. Zahrnu

¹³⁰ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 169

sem i vyjednávací schopnosti. Jako vedoucí pracovník pak musí být schopen efektivně komunikovat se svými podřízenými, samozřejmě i se svými nadřízenými a s kolegy.

- **Týmová práce.** Chápe a přijímá svoji roli v pracovním kolektivu. Přispívá ke společnému dosažení cílů organizace.
- **Orientace na zákazníka.**

Kotva manažerské kompetence

Manažerské kompetence. Skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajišťovat, aby úkoly byly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené.¹³¹

- **Vedení lidí.** Vedení, motivace, podpora podřízených.
- **Organizování.** Organizační schopnosti. Plánování a organizování práce. Organizace odstraňování havárií, poruch, řešení mimořádných situací. Organizace pohotovostní služby.
- **Řešení problémů.** Řešení reklamací.
- **Kontrolování.** Příprava a kontrola plnění plánů oprav a údržby VDH a provozního majetku. Kontrola efektivity a kvality prováděných prací a činností. Kontrola a odpovědnost za plnění hospodářského výsledku střediska. Plánování rozvoje svěřených pracovišť a navrhování postupů pro dosahování úspor.

Kotva osobnostní kompetence

Zahrnuje všechny osobnostní vlastnosti, které pracovník na pozici vedoucího procesu může uplatnit

- **Samostatnost.**
- **Zvládání zátěže.**
- **Flexibilita.**
- **Aktivní přístup.**
- **Osobnostní rozvoj.**

¹³¹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 170

3.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Při výběru přístupu k tvorbě kompetenčního modelu jsem zvolila variantu kombinovaný přístup. To jest způsob, kdy přizpůsobujeme „vypůjčený“ model specifickým organizace. Pro potřeby této práce jsem si vypůjčila některé kompetence z kompetenčního modelu Národní soustavy povolání. Tento model je koncipován univerzálně pro všechny pozice uvedené v katalogu.

Národní soustava povolání (NSP) vzniká jako soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce.¹³² Kompetenční model NSP obsahuje tři složky: měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti, dovednosti. Pro tvorbu kompetenčního modelu pro pozici vedoucího provozu využiji z každé kategorie tyto kompetence.

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Efektivní komunikace, kooperace, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup, zvládání zátěže, vedení lidí.¹³³

Obecné dovednosti jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí. Počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková způsobilost v češtině a v angličtině.¹³⁴

Odborné znalosti, dovednosti jsou souborem odborných požadavků (teoretických vědomostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon jednotky práce. Odborné znalosti vztahující se k výrobně-technickým pracovním pozicím ve společnosti spadají do kategorie Výroba a rozvod plynu, tepla a vody. (V katalogu NSP je označena kódem f1). Potažmo podkategorie f13 Výroba a rozvod vody.¹³⁵ V původním popisu pracovního místa vedoucího provozu jsou pak uvedeny tyto odborné znalosti a dovednosti: znalost vodovodních a kanalizačních systémů, znalost procesu úpravy pitné vody a čištění odpadních vod a znalost strojního a technologického zařízení vodohospodářských staveb. (Viz příloha č. 2)

¹³² <http://info.nsp.cz/zakazka/realizace.aspx>, 20. 2. 2012

¹³³ <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>, 20. 2. 2012

¹³⁴ <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>, 20. 2. 2012

¹³⁵ <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceSpecificke.aspx>, 20. 2. 2012

Obecné dovednosti

Obecné dovednosti pro pozici vedoucího provozu. Úrovně, zde popisované, jsou převzaté z Národní soustavy povolání.¹³⁶

Název obecné dovednosti	Úroveň podle NSP	Projevy chování
Způsobilost k řízení motorového vozidla	2 - běžná	Má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém prostředí, zvládá jízdu na kratší trasy, zajistí základní údržbu automobilu.
Počítačová způsobilost	2 - běžná	Ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet). Ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).
Ekonomická způsobilost	2 - běžná	Orientuje v ekonomických pojmech, v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.), v tvorbě kalkulací. Vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi. Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii. Zvládá vyhledat si a zajistit financování (úvěr) a pojištění a založit si a vést bankovní účet.
Právní způsobilost	2 - běžná	Zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv), práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit). Orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky, v základech legislativy soukromého podnikání.
Jazyková způsobilost v češtině	2 - běžná	Rozumí písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech. Plynule a spontánně komunikuje ve známém kontextu, formuluje svůj názor a referuje o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast. Sestaví gramaticky správné písemné texty. Písemně zformuluje svá stanoviska.
Jazyková způsobilost v angličtině	0 žádná - 1 základní	A1 - Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím a umí je používat. Umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, a umí na takové otázky odpovídat. Dokáže se jednoduše domluvit, pokud člověk, se kterým mluví, hovoří pomalu a zřetelně a je ochoten mu pomoci.

Tab. 2 Obecné dovednosti - Vedoucí provozu

¹³⁶ <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>, 20. 2. 2012

Kompetenční model pro pozici vedoucí provozu

Projevy chování jsou zpracovány podle kompetencí z modelu Národní soustavy povolání.¹³⁷

	Kompetence	Stručná charakteristika	Projevy chování
Kotva interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Vedoucí provozu jasně a efektivně komunikuje se všemi pracovníky ve společnosti. Se zákazníky, zástupci státních orgánů a municipality komunikuje profesionálně.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přiměřené sebeprosazování. Dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže komunikaci otevřít. Vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí. Vítá a rozvíjí názory ostatních. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Vyžaduje zpětnou vazbu.
	Týmová práce	Chápe a přijímá svoji roli v pracovním kolektivu. Přispívá ke společnému dosažení cílů organizace. Spolupracuje s ostatními celky organizace.	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.
	Orientace na zákazníka	Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků.	Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné.

	Kompetence	Stručná charakteristika	Projevy chování
Kotva manažerské kompetence	Vedení lidí	Vede, motivuje efektivními způsoby své podřízené. Poskytuje zpětnou vazbu k jejich pracovním výkonům. Podporuje je v jejich profesním rozvoji.	Přijímá zodpovědnost za tým. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání.
	Organizování	Organizuje a koordinuje činnosti pracovníků v rámci svěřeného celku organizace. Organizuje pohotovostní služby. Organizuje odstraňování havárií, poruch	Svolává a vede operativní porady. Informuje své podřízené. Dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám

¹³⁷ <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>, 20. 2. 2012

		a řešení mimořádných situací.	
	Řešení problémů	Řeší problémy spojené s provozování objektů a sítí provozované infrastruktury s cílem zajistit plynulou výrobu a dodávku pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod a efektivitu provozu. Řeší reklamace a stížnosti zákazníků. Řeší pracovní konflikty.	Přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu problémů. Dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Umí skloubit analytické a kreativní myšlení. Dokáže řešit problém týmově. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami.
	Kontrolování	Kontroluje realizaci cílů organizace a pracovních úkolů. Kontroluje efektivitu a kvalitu prováděných prací a činností. Řídí a kontroluje bezpečnost a hygienu práce. Kontroluje hospodářský výsledek střediska.	

	Kompetence	Stručná charakteristika	Projevy chování
Kotva osobnostní kompetence	Samostatnost	Pracovník dokáže samostatně, kvalitně řídit svůj pracovní výkon. Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly. Samostatně získává informace.	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.). Nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika.
	Zvládání zátěže	Vedoucí provozu zvládá především duševní (emocionální) zátěž spojenou s častým řešením krizových nebo stresujících situací. Zvládá zátěž spojenou s vedoucí pracovní pozicí.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně. Podává výkon i při dlouhodobé zátěži. Změny akceptuje a přizpůsobuje se jim. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se

		zátěží.
Kompetence	Stručná charakteristika	Projevy chování
Flexibilita	Reaguje flexibilně na změny uvnitř i vně organizace.	Změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů. Je schopen přijímat nové myšlenky. Je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům. Je schopen přenášet pozornost mezi úkoly. Přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům. Je schopen učit se novým věcem a postupům
Aktivní přístup	Ke svým pracovním úkolům přistupuje aktivně. Je iniciativní.	Je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe. Aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti.
Osobnostní rozvoj	Snaží se dosažení rozvoje svého potenciálu. Hledá příležitosti k rozvoji.	Aktivně vyhledává nové zdroje informací. Účastní se seminářů osobního rozvoje.

Tab. 3 Klíčové kompetence pro pozici vedoucí provozu

3.4.1 Pětídílná stupnice měření úrovně kompetencí

Tato stupnice pro měření úrovně kompetencí je, s drobnými úpravami, převzata z knihy Františka Hroníka *Hodnocení pracovníků*. Autor uvádí i příklady dalších stupnic. Já jsem zvolila pětídílnou, neboť dle Hroníka má velký potenciál diferenciací a může být univerzálně použitelná. Dá se využít pro celou řadu dalších personálních činností ve firmě, jako například při zavádění systému hodnocení.¹³⁸ Vytvořený kompetenční model by měl být využitelný právě pro hodnocení pracovníků. Pak by i tato stupnice byla opětovně využita.

Stupnice používá sice 5 úrovní, ale číselně jsou označeny 0 - 4, a to z důvodu potřeby odlišení se od školního známkování. Autor dodává, že „*slovní komentář k této pětibodové stupnici poněkud ruší středovou hodnotu, protože 2 body spíše reprezentují kvalitu mírně pod středem.*”¹³⁹

Pro pracovníka na pozici vedoucí provozu se předpokládá úroveň kompetencí na stupni 3.

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika úrovně
0	Nedostatečná. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence. Případně absence dané kompetence, i když nastala příležitost ji prokázat. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování uvedeného u příslušné kompetence. V dané kompetenci je vhodné formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální. S dílčími výhradami odpovídá popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze definovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální. Přesně odpovídá modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní. Ideální stav. Projevy kompetence jsou na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Tab. 4 Pětídílná stupnice měření úrovně kompetencí

¹³⁸ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 43

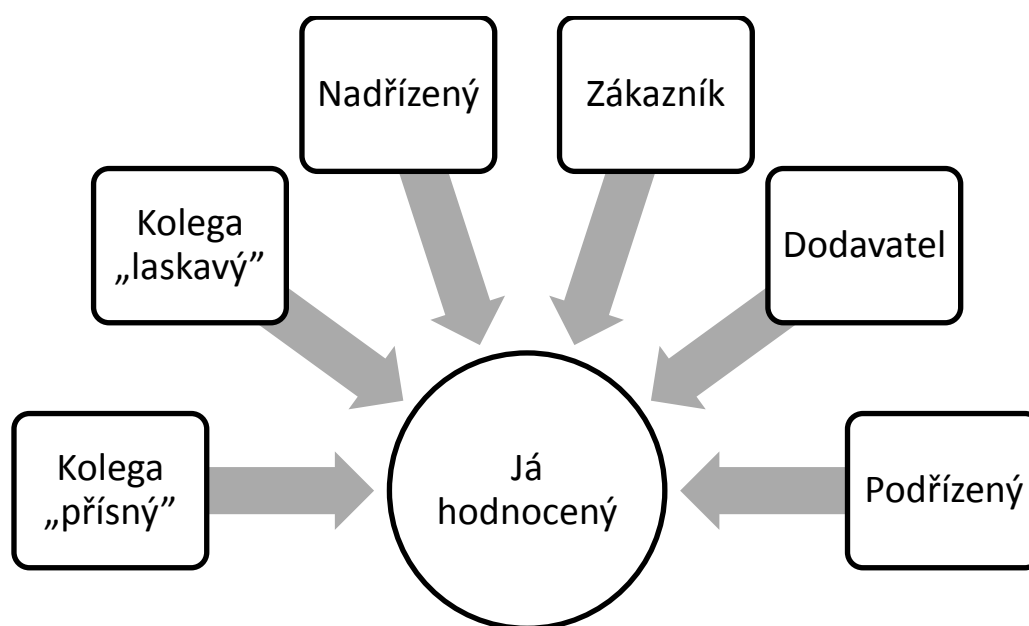
¹³⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 43

3.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Po ukončení samotné tvorby kompetenčního modelu je správné, abychom jej validizovali. To znamená, že prakticky ověříme, zda model opravdu popsal takové chování, díky němuž dosahují pracovníci nadprůměrných výsledků. Jednodušeji řečeno, zda se můžeme na model spolehnout v momentě, kdy jej použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb apod. Validizace není složitá, je však náročná na administraci. Nejběžnějším způsobem validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro **360° zpětnou vazbu**. S její pomocí je potřeba posoudit dostatečný počet pracovníků, kteří podávají podprůměrný, průměrný a nadprůměrný výkon.¹⁴⁰

3.5.1 360° zpětná vazba

Tuto metodu velice zevrubně popisuje ve své knize Hodnocení pracovníků František Hroník. Metoda se též někdy nazývá vícezdrojové hodnocení. Hodnocený je hodnocen podle stejných kritérií různými lidmi. Viz obrázek 8.



Obr. 8 Model 360° zpětné vazby¹⁴¹

¹⁴⁰ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 68

¹⁴¹ Vytvořeno podle HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 66

Tento soubor hodnotitelů hodnotí manažera v určitých klíčových kvalitách, které jsou buď dány standardně, nebo které jsou určeny dle požadavků a potřeb organizace. Ve stejných kvalitách hodnocený hodnotí i sám sebe. Celkovým výsledkem hodnocení je srovnání výsledků všech hodnotitelů a možnost určit potřeby dalšího rozvoje manažera, srovnávat jeho činnost s ostatními, motivovat jeho další činnost. Významnou zpětnou vazbou je porovnání se sebehodnocením. Při opakování za určitou dobu je možno zcela přesně zjistit objektivizovaný náhled na činnost manažera, včetně eventuálně posunu v jeho činnosti.¹⁴²

Cílem mé práce je tvorba kompetenčního modelu. Validizace je důležitou součástí procesu tvorby kompetenčního modelu, v podstatě tvoří jeho poslední fázi. Jak zmiňují autoři Kubeš Spillerová, Kurnický žádná z etap se nedá v seriózním projektu vynechat.¹⁴³ Tohoto faktu jsem si samozřejmě vědoma, avšak jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, jedná se o metodu administrativně náročnou. Získávání a zpracování informací potřebných pro náležitou validizaci přesahuje rozsah a rámec této práce. Pokud bych chtěla oslovit dostatečný počet pracovníků, bylo by pravděpodobně nezbytné oslovit všechny vedoucí všech provozů všech divizí společnosti. Tímto způsobem bych teprve získala onen potřebný vzorek pracovníků s podprůměrnými, průměrnými a nadprůměrnými výkony.

Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí možný postup ověření kompetenčního modelu. Ten zahrnuje kroky popsané na obrázku 9. Nejpodstatnějším krokem podle autorů je rozhodnutí, které kompetence se budou měřit.¹⁴⁴

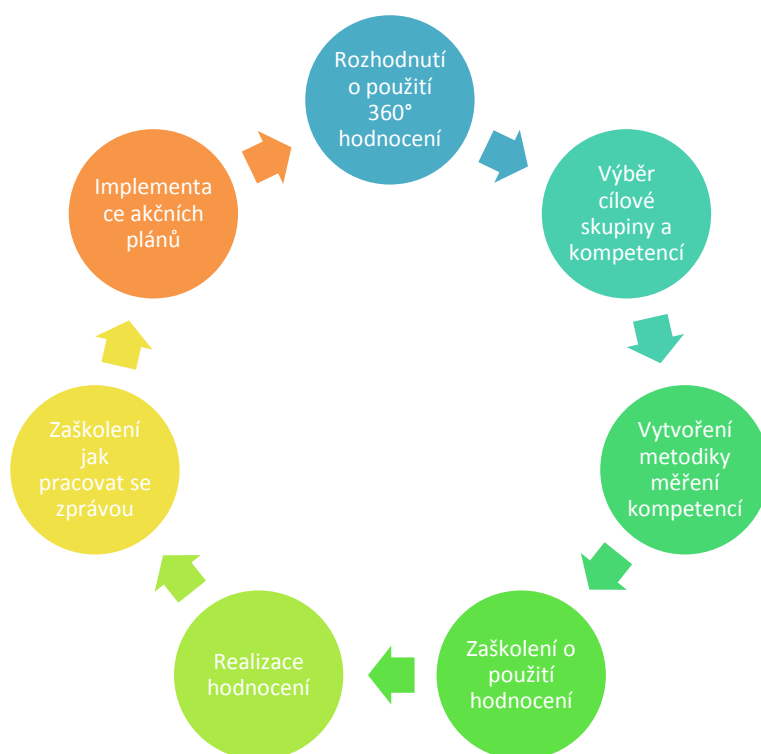
V případě pozice vedoucího provozu bych navrhovala z interpersonálních kompetencí změřit zejména efektivní komunikaci a týmovou práci, z manažerských kompetencí vedení lidí, organizování a řešení problémů. Z osobnostních kompetencí samostatnost, zvládání zátěže a aktivní přístup.

Výstupy z výzkumů jsou kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní poskytují informace o dosažené úrovni pro jednotlivé kompetence, výstupy za každého hodnotitele i průměry skupiny hodnotitelů. Kvalitativní výstupy jsou přepisem slovních výpovědí hodnotitelů na otevřené otázky.

¹⁴² PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. s. 74

¹⁴³ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 46

¹⁴⁴ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 89



Obr. 9 Model tvorby 360° hodnocení¹⁴⁵

¹⁴⁵ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 89, upraveno.

ZÁVĚR

Cílem této práce byl popis situace v konkrétní organizaci, společnosti V., z hlediska kompetencí jednotlivých pracovních míst s ohledem na její divizionální strukturu.

Specifika divizionální struktury společnosti V. spočívají zejména v jejím geografickém rozdělení, které odpovídá bývalým okresům z části z dnešního kraje Vysočiny, z části z Jihomoravského kraje. Mezi jednotlivými divizemi a generálním ředitelstvím je tedy značná fyzická vzdálenost, která komplikuje komunikaci a personální práci. Ve společnosti je široké zastoupení pracovních pozic od manažerských, technických, administrativních po dělnické. Některé pozice pak kladou na pracovníka nároky, jak na odborné znalosti, tak na manažerské dovednosti.

Z původní představy o tvorbě kompetenčního modelu jednotlivých míst jsem musela z časových i personálních důvodů upustit. Společnost V se počtem zaměstnanců, který v současné době činí xxxx pracovníků, řadí mezi velké organizace. I její samotné divize zaměstnávají v průměru více než xxx lidí na přibližně 50 pracovních místech. Konkrétně divize D má xxx zaměstnanců. Proto jsem svou pozornost zúžila na jednu z klíčových a nejvšestranněji zaměřených pozic v této organizaci, a to pozici vedoucího provozu.

Použitým nástrojem k dosažení cíle byla dotazníková metoda, která byla součástí analýzy pracovního místa a která měla upřesnit popis pracovního místa vedoucího provozu. Dále jsem pro tvorbu kompetenčního modelu použila jako podpůrný nástroj tří složkový kompetenční model z Národní soustavy povolání. Zejména pro definování úrovně obecných dovedností pracovníka. Konkrétně kompetence pro tuto pozici jsem rozdělila také do tří částí. Mezi interpersonální kompetence jsem zařadila efektivní komunikaci, týmovou práci a orientaci na zákazníka. Do manažerských kompetencí jsem přiřadila vedení lidí, organizování, řešení problémů a kontrolování. Osobnostní kompetence zahrnují samostatnost, zvládání zátěže, flexibilita., aktivní přístup a osobnostní rozvoj. Některé kompetence se dají rámcově přenést i na pracovní náplní blízké pozice ve firmě. Popřípadě upravit pro konkrétní pozici.

Samotný přínos kompetenčního modelu spočívá v jeho širokém uplatnění v organizaci od výběru a naboru nových uchazečů, rozvíjení, vzdělávání po hodnocení zaměstnanců. Na základě stanovení počáteční úrovně kompetencí a úrovně potřebné pro efektivní pracovní výkon může být zaměstnanec hodnocen a odměňován. Model

jednoznačně popisuje, jak se schopnosti jedince mají projevit v pracovním výkonu. Konkrétní projevy chování člověka se dají ohodnotit pomocí škál.

Popis kompetencí má přínos také pro zaměstnance, který má konkrétní, co zaměstnavatel od jeho pracovního výkonu očekává. Tento fakt se dá využít již při pracovním pohovoru – pro obě strany, uchazeče i personalistu.

Pozitivní přínos své práce pro společnost V. spatřuji v sestavení metodiky pro tvorbu kompetenčních modelů na příkladu kompetenčního modelu pro pozici vedoucího provozu. Tento model může společnosti posloužit jako vodítko při definování kompetencí pro další pozice.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Bc. Petra Fortelná

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Kompetence pracovníků v divizionální struktuře

Počet znaků: 113 019

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury a zdrojů: 49

Klíčová slova: kompetence; kompetenční model; divizionální struktura; analýza pracovního místa; dotazník; popis pracovního místa

Key words: Competency; Competency Model; Divisional structure; Analysis of Position; Questionnaire; Job Description

Diplomová práce je zaměřena na popis kompetencí (v smyslu odborné způsobilosti) nutných k efektivnímu plnění pracovních úkolů v konkrétní organizaci, která se vyznačuje divizionální strukturou. Cílem práce je popis kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro tuto organizaci. Cíl je realizován na sestavení metodiky tvorby kompetenčního modelu na příkladu pracovní pozice vedoucího provozu. Samotné tvorbě modelu předchází analýza pracovního místa pomocí dotazníkové metody, na jejímž základě je vytvořen popis pracovního místa.

ANNOTATION

The graduation thesis is focused on description of competencies (within the meaning of qualification), which are essential for fulfilling the occupational tasks in particular organization that has divisional structure. The goal of the thesis is to describe competencies and create competency model for this organization. The goal is realized by compiling methodology of etaps of competency model on example of operation manager. Analysis of the position by using questionnaire comes before creating the model.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Odborná literatura

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. (dotisk), Praha: Management Press, 2004.
- BELZ, SIEGRIST *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2.vyd. Praha: Portál, 2011
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada, 2010.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: *Management*. East Publishing s.r.o., Praha 1998.
- KRAUS a kol. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1.vyd. Praha: Academia, 2005, dotisk 2006.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002.

Firemní dokumenty

- Interní časopis společnosti - Personálně - informační zpravodaj V. prosinec 2009.
- Interní časopis společnosti - Personálně - informační zpravodaj V.; červenec 2010.
- Interní časopis společnosti - Personálně - informační zpravodaj V.; srpen 2011.
- Firemní sborník příkladů prací a funkcí

- „Soupis a popis pracovních činností“ z října 2010
- Organizační řád společnosti; platný od 1. 6. 1998
- Závěrečná zpráva z Průzkumu názorů a očekávání zaměstnanců realizovaného ve společnosti V. v roce 2010, MITA THOR INTERNATIONAL, s.r.o.
- Rozpracovaný katalog pracovních pozic. V elektronické podobě. 2011.

Internetové zdroje

Společnost V

- <http://www.internetové stránky společnosti.cz>, 4. 10. 2011
- <http://www. internetové stránky společnosti.cz>, 4. 10. 2011
- <http://www. internetové stránky společnosti.cz>, 4. 10. 2011
- <http://www. internetové stránky společnosti.cz> , 27. 10. 2011
- <http://www.internetové stránky společnosti.cz> , 27. 10. 2011
- <http://www. internetové stránky společnosti.cz>, 9. 2. 2012

Národní Soustava Povolání

- Provozní ředitel. http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30670&kod_sm1=1, 20. 2. 2012
- Výrobní ředitel. http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30669&kod_sm1=1, 20. 2. 2012
- <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>, 20. 2. 2012
- <http://info.nsp.cz/zakazka/realizace.aspx>, 20. 2. 2012
- <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>, 20. 2. 2012
- <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceSpecificke.aspx>, 20. 2. 2012

Ostatní odkazy

- <http://www.asystems.cz/web/24/analyza-pracovnich-pozic-a-tvorba-kompetencnich-modelu>, 4. 10. 2011
- <http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/municipalni>, 13. 10. 2011
- **Vzor organizačního řádu**, dostupný z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=organiza%C4%8Dn%C3%AD%20%C5%99%C3%A1d&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mzdovapraxe.cz%2Fdownload.php%3FFNAME%3D1236087438.upl%26ANAME%3Dorganiza%25C4%258Dn%25C3%25AD%2B%25C5%2>

[599%25C3%25A1d.doc&ei=2RSpTtuwA4n34QSGv4DrDw&usg=AFQjCNF89YA0s3X1nq_mByZVf_E8OOHqcw&cad=rja](#), 27. 10. 2011

- Faktory ovlivňující organizační systém podniku,
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/factory-ovlivnujici-org-system-podniku/1001663/59190/?page=3>, 9. 2. 2012
- Faktory ovlivňující organizační systém podniku,
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/factory-ovlivnujici-org-system-podniku/1001663/59190/?page=4>, prohlíženo 7. 3. 2012
- http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia27_4Performance.pdf, 16. 3. 2012
- http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_14001_certifikace_systemu_environmentalniho_managementu, 19. 3. 2012
- http://www.iso.cz/?page_id=38, 19. 3. 2012
- http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchická_organizace, 19. 3. 2012
- <http://managementmania.com/organizacni-schema>, 19. 3. 2012
- cs.wikipedia.org/wiki/Organizační_řád, 27. 10. 2011
- Zákon o vodách
<http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2a434831dcbe8c3fc12564e900675b1b/20f9c15060cad3aec1256ae30038d05c?OpenDocument>, 12. 3. 2012
- Zákon O vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu.
<http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2a434831dcbe8c3fc12564e900675b1b/f5e4870c0011e36dc12566430024f452?OpenDocument>, 12. 3. 2012
- <http://www.altus.cz/altus-portal/>, 19. 3. 2012
- http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchická_organizace, 19. 3. 2012

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hierarchický model struktury kompetencí	13
Obr. 2 Uplatnění kompetenčního modelu	21
Obr. 3 Divizionální struktura	25
Obr. 4 Územní rozdělení společnosti	25
Obr. 5 Grafické znázornění divizionální struktury společnosti	41
Obr. 6 Vnější prostředí organizace	44
Obr. 7 Organizační schéma klíčových pracovních pozic v divizi (D)	54
Obr. 8 Model 360° zpětné vazby	72
Obr. 9 Model tvorby 360° hodnocení	74

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Seznam požadavků pro pracovní pozici Vedoucí provozu	64
Tab. 2	Obecné dovednosti - Vedoucí provozu	67
Tab. 3	Klíčové kompetence pro pozici Vedoucí provozu	68
Tab. 4	Pětídílná stupnice měření úrovně kompetencí	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Seznam pracovních pozic v divizi společnosti	83
Příloha č. 2	Vedoucí provozu	85
Příloha č. 3	Dotazník vedoucí provozu	87

PŘÍLOHA č. 1

Seznam pracovních pozic

Management:

1. Ředitel divize
2. Výrobně - technický náměstek
3. Obchodně - ekonomický náměstek

Technické profese (THP):

4. Asistent ředitele
5. Hlavní inženýr
6. Vedoucí provozu
7. Technolog
8. Mistr ÚVS
9. Mistr ÚKS
10. Technický pracovník
11. Technický pracovník - útvar rozvoje a technických služeb
12. Technický pracovník - útvar inženýrské a projektové činnosti a dokumentace
13. Technický pracovník - útvar přípravy a realizace projektů dotovaných EU
14. Ekolog - referent odpadového hospodářství
15. Organizační pracovník
16. Sekretářka
17. Účetní
18. Skladový referent
19. Obchodní referent
20. Zásobovač
21. Administrativní pracovník
22. Správní referent
23. Správce sítě
24. Personalista
25. Mzdový referent
26. Pokladník
27. Plánovač
28. Fakturant
29. Vodohospodář
30. Právník

Dělnické profese:

31. Provozní montér vodovodů
32. Provozní montér vodovodů
33. Provozní montér vodovodů – útvar rozvoje technických služeb
34. Čistič kanalizačních zařízení
35. Vodárenský dělník
36. Odčítač vodoměrů
37. Kopáč

38. Strojník pracovních strojů
39. Provozní elektrikář
40. Provozní zámečnick
41. Řidič silničních motorových vozidel
42. Uklízeč – uklízečka
43. Zedník
44. Strojník vodohospodářského zařízení ÚV
45. Strojník vodohospodářského zařízení ČOV
46. Topič
47. Hlídač – vrátný
48. Recepční – telefonista
49. Zaučená kuchařka
50. Domovník údržbář
51. Skladník

PŘÍLOHA č. 2

Interní dokument společnosti

Uveřejněna pouze část nezbytná pro účely diplomové práce.

Kvalifikační požadavky

Požadované vzdělání:

- Bakalářský stupeň VŠ v oboru vodní hospodářství a vodní stavby nebo jiného technického směru.
- Přípustné: SŠ s maturitou v oboru vodní hospodářství nebo jiného technického směru.

Odborná praxe, průkazy a certifikáty:

- praxe v oboru a v řídicí pozici min. 3 roky
- řídičský průkaz sk. B
- zdravotní průkaz (u vodovodů)
- hygienické minimum ve vodárenství (u vodovodů)

Odborné znalosti a dovednosti:

- znalost vodovodních a kanalizačních systémů
- znalost procesu úpravy pitné vody a čištění odpadních vod
- znalost strojního a technologického zařízení VDH staveb

Požadované způsobilosti:

Nezbytné

- schopnost vedení, motivace a podpora rozvoje podřízených
- technické způsobilosti
- rozhodování
- flexibilita
- loajalita a podpora dobrého jména zaměstnavatele
- organizační schopnosti
- schopnost práce v zátěži a odolnost proti mentální zátěži
- orientace na zákazníka
- iniciativnost

Doplňkové

- týmová práce
- počítačové způsobilosti
- samostatnost
- vyjednávací schopnosti
- osobnostní rozvoj
- ekonomická a právní způsobilost

PŘÍLOHA č. 3

Dotazník pro popis pracovního místa - Instrukce pro vyplnění dotazníku

Dotazník je rozdělen do 5 - ti částí. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 30 minut Vašeho času.

Odpovědi na otevřené otázky, prosím, vepište za nebo pod zmíněnou otázku. Pro odlišení můžete změnit typ písma na kurzívu. Není to však nutné.

Odpovědi v tabulce

Použijte „x” pro Vámi zvolenou variantu.

	0	1	2	3
Počítačová způsobilost (obecně)			x	
MS Outlook		x		
MS Word			x	

Nebo vyznačte Vámi vybrané pole Vámi zvolenou barvou.

	0	1	2	3
Počítačová způsobilost (obecně)				
MS Outlook				
MS Word				

V případě nejasností mě, prosím, kontaktujte prostřednictvím e-mailu ...

1. Pracovní místo

Název pracovní pozice:

Název útvaru/oddělení:

Název funkce přímého nadřízeného:

Název funkcí podřízených pracovníků:

Počet podřízených pracovníků:

Název funkce, která Vás zastupuje v případě nepřítomnosti a činnosti, ve kterých Vás zastupuje:

Název funkce, kterou zastupujete v případě nepřítomnosti a činnosti, ve kterých pracovníka zastupujete:

2. Pracovní činnost

Prosím, popište stručně Vaši hlavní pracovní náplň.

Jaké jsou typické problémy, které musíte na Vašem pracovním místě nejčastěji řešit?

Uved'te, prosím, jak často vykonáváte níže uvedené pracovní činnosti: 1 - měsíčně, 2 - týdně, 3 - denně.

Pracovní činnost	1	2	3
Organizace odstraňování havárií, poruch, řešení mimořádných situací.			
Organizace pohotovostní služby.			
Příprava a kontrola plnění plánů oprav a údržby VDH a provozního majetku.			
Plánování rozvoje svěřených pracovišť a navrhování postupů pro dosahování úspor.			
Kontrola efektivita a kvality prováděných prací a činností.			
Řešení reklamací.			
Tvorba podkladů pro kalkulace a SDP.			
Příprava a zajištění smluvních vztahů pro externí zakázky.			
Řízení motorového vozidla.			
Zpracování podkladů pro monitoring a reporting dle provozních smluv.			
Předávání podkladů k uzavření smluv o dodávce pitné vody a odvádění odpadních vod.			
Zpracovávání podkladů pro záměry oprav a rekonstrukcí.			
Kontrola a odpovědnost za plnění hospodářského výsledku střediska.			
Účast na převímkách nových zařízení, odpovědnost za uvedení do provozu.			
Komunikace se zákazníky a s orgány státní správy a municipality.			
Stanovování provozních plánů a organizační politiky v souladu se strategií organizace			
Spolupráce s ostatními celky organizace, účast na poradách.			
Organizování a koordinování činností pracovníků v rámci svěřeného celku organizace.			
Řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.			

Míra odpovědnost spojená s pracovním místem:

Odpovědnost	0 - žádná	1 - nízká	2 - střední	3 - vysoká
přidělování práce				
za práci jiných pracovníků				
hmotná odpovědnost				
za hodnocení pracovníků				
za rozhodování				

Uved'te všechny pozice, se kterými spolupracujete na společných aktivitách:

Uved'te všechny pozice, od kterých získáváte informace nutné pro Vaši práci:

3. Pracovní podmínky

Fyzikální prostředí: **Označte, prosím, ty fyzikální podmínky Vaší práce, které považujete za relevantní z hlediska vlivu na Váš pracovní výkon a ohodnoťte je na stupnici 1 - 5 (špatné, neuspokojivé, dobré, uspokojivé, výborné):**

x	Fyzikální podmínka	1 špatné	2	3	4	5 výborné
	Osvětlení					
	Větrání					
	Teplota					
	Vibrace					
	Komfort					
	Vybavení					

Jiné:

Podmínky týkající se prostředí: **Označte, prosím, podmínky, za nichž musíte vykonávat svou práci. Uved'te, jak stupeň zátěže na stupnici 1 - 4. (Minimální zdravotní riziko - vysoká míra zdravotního rizika; bližší vysvětlení viz legenda pod tabulkou.)**

	1	2	3	4
Zátěž teplem				
Zátěž chladem				
Zátěž hlukem				
Zátěž vibracemi				
Zátěž prachem				
Zátěž chemickými látkami				
Zátěž invazivními alergeny				
Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění				
Zátěž ionizujícím zářením				
Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů				
Zraková zátěž				
Celková fyzická zátěž				
Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)				
Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin				
Lokální zátěž jemné motoriky				
Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru				
Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách				

Práce ve výškách
Duševní zátěž
Zvýšené riziko úrazu pracovníka
Zvýšené riziko obecného ohrožení
Pracovní doba, směnnost

Legenda:

1. Stupeň zátěže (minimální zdravotní riziko) - faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.

2. Stupeň zátěže (únosná míra zdravotního rizika) - ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.

3. Stupeň zátěže (významná míra zdravotního rizika) - úroveň zátěže překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků.

4. Stupeň zátěže (vysoká míra zdravotního rizika) - úroveň zátěže vysoce překračuje stanovené limitní hodnoty expozice, na pracovištích musí být dodržován soubor preventivních opatření, častěji dochází k poškození zdraví.

Vybavení: Vyžaduje Vaše práce používání nějakého vybavení/zařízení? Ano - Ne

Jestliže ano, uveďte, prosím, název a označte, jak často je používáte.

Vybavení/zařízení	Zřídka	Příležitostně	Často
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Emocionální požadavky: Označte, prosím, ty emocionální požadavky, kterou jsou na Vás kladeny Vaším pracovním místem a jak často.

x	Zřídka	Příležitostně	Často
Kontakt se zákazníky			
Kontakt s orgány státní správy			
Stresující termíny			
Nepřavidelný rozvrh činností			
Přílišné cestování			
Řešení reklamací			

Můžete doplnit další požadavky:

4. Kvalifikace a odborná praxe

Jaká úroveň vzdělání si myslíte, že je ideální a která dostačující pro toto pracovní místo:

	Ideální	Dostačující
Základní vzdělání		
Střední vzdělání v oboru nebo jiného technického směru		
Střední vzdělání v oboru s maturitou		
Vyšší odborné		
Bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání		
Magisterský/inženýrský stupeň vysokoškolského vzdělání		
Doktorský stupeň/postgraduální vzdělání		

Jaká délka praxe je podle Vás nezbytná (minimální) pro toto pracovní místo:

	V oboru	Ve vedoucí funkci
Žádná praxe		
Méně než 1 rok praxe		
1 – 2 roky praxe		
3 – 6 roky praxe		
6 a více let praxe		

Jak dlouho myslíte, že trvá zapracování se na tuto pozici, aby byl pracovník schopen plného pracovního výkonu?

5. Obecné dovednosti

Ohodnoťte, prosím, úroveň níže uvedených dovedností, která je podle Vás nezbytná pro výkon Vaší pracovní činnosti:

Úroveň: 0 - žádná, 1 - základní, 2 - běžná, 3 - vysoká

	0	1	2	3
Počítačová způsobilost (obecně)				
MS Outlook				
MS Word				
MS Excel				
Navision				
MS PowerPoint				
MS Access				
Adobe Photoshop				
CorelDraw				
Způsobilost k řízení osobního automobilu				
Řidičský průkaz, skupina				

Ekonomické povědomí
Právní povědomí
Technické způsobilosti
Jazyková způsobilost v češtině
Jazyková způsobilost v angličtině
Jazyková způsobilost v dalším jazyce

Zde můžete doplnit další obecné dovednosti:

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnoval vyplnění dotazníku!