

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

(Ústav společenských věd a práva)

Kompetenční model pro pracovníky neziskové organizace typu rodinné centrum

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vanda Hoffmannová

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Uničově

Vanda Hoffmannová

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří PhDr. Daně Bernardové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Zároveň také děkuji Mgr. Martinu Finkovi za odborné konzultace. Děkuji také paní ředitelce neziskové organizace za spolupráci.

Obsah:

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů	10
2 Kompetence pracovníků v organizaci.....	13
2.1 Definice kompetence.....	14
2.2 Vnitřní struktura kompetence.....	16
2.3 Členění kompetencí.....	17
2.4 Postup identifikace kompetencí	19
3 Kompetenční model.....	23
3.1 Přístupy ke tvorbě kompetenčního modelu.....	25
3.2 Pravidla pro tvorbu kompetenčního modelu	26
3.3 Obsah kompetenčního modelu.....	27
3.4 Využití kompetenčního modelu	29
3.5 Kdo vytváří kompetenční model.....	31
4 Metodika	32
5 Nezisková organizace	34
6 Proces tvorby kompetenčního modelu pro organizaci.....	36
6.1 Popis tvorby kompetencí.....	36
6.2 Struktura kompetencí	40
6.3 Úroveň kompetencí	41
6.4 Zasazení kompetenčního modelu do systému práce s lidskými zdroji	44
6.4.1 Nábor	45
6.4.2 Vzdělávání	45
6.4.3 Hodnocení	46
7 Kompetenční model.....	47
8 Audit	53
Závěr.....	59

Seznam literatury a jiných zdrojů	60
Seznam obrázků a grafů.....	63
Seznam tabulek	64
Seznam příloh	65
Anotace	69

Úvod

Bakalářská práce byla zpracována na základě reálné zakázky pro neziskovou organizaci. Celková zakázka se týkala vytvoření personálních dokumentů, které v organizaci kompletně vytvořeny nebyly. Práce se zaměřuje na zpracování kompetenčního modelu pro organizaci, který měl být zformulován na základě vytvořených dokumentů personálního řízení v organizaci: etický kodex, pracovní řád, popis pracovních míst a organizační struktura, organizační řád a strategie.

Zadání znělo, že kompetenční model by měl být prakticky využitelný v personálních činnostech pro danou organizaci, proto cílem práce bylo vytvořit kompetenční model určený pracovníkům rodinného centra. Kompetenční model měl být navržen tak, aby byl použitelný jako nástroj personálního řízení v organizaci. Výstupem měl tedy být logicky sestavený a teoreticky zdůvodněný kompetenční model.

Celková realizace zakázky trvala od ledna 2018 do září 2018, kdy byly všechny dokumenty plně implementovány do procesu. Konkrétně kompetenční model byl tvořen od dubna 2018 až do září 2018, kdy jej schválila ředitelka organizace. Po čtyřech měsících od implementace posoudila ředitelka a vedoucí pracovník v organizaci, zda je kompetenční model funkční. Výsledek, zda je kompetenční model funkční, byl zpracovaný na základě interního auditu.

Zakázky pro tvorbu kompetencí do organizace jsou v posledních letech aktuální téma, tomu také nasvědčují webové stránky personálních agentur, které tyto služby nabízejí.¹ Z domácích zdrojů například Petr Kmošek v roce 2014 zveřejnil nabídku na tvorbu kompetenčního modelu, kde popsal, proč je jejich podstata v organizaci důležitá. „Hlavní výhodou kompetenčních modelů při výběrovém řízení je jednotnost a flexibilita kompetenčního modelu pro všechny pracovní pozice.“² Často se o kompetenčních

¹ Pro zaměstnavatele: Kompetenční modely. *Specialist Service: personální agentura* [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.specialist.cz/pro-zamestnavatele/kompetencni-modely/>, Kompetenční modely. *Hill Woltron: personální agentura* [online].2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.hill-woltron.cz/kompetencni-modely/>, Co to jsou kompetence?. *MBlue: human resources* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/delate-pohovory-vite-pri-interview-nejjistite/>

² Jak na kompetenční modely? Kompetenční modely. *Petr Kmošek* [online]. 27.5.2014 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-na-kompetencni-modely/>

modelech zmiňují webové stránky personálních agentur, vysvětlují, k čemu jsou kompetence dobré a podporují tak jejich tvorbu.

Pokud budeme nahlížet na kompetence v mezinárodním měřítku, můžeme tvrdit, že je tvorba kompetenčního modelu žádaná záležitost. Velká anglická organizace „Health Education England“ si v roce 2018 zažádala u organizace „Tavistock & Portman NHS Foundation Trust“ o vytvoření kompetence pro své pracovníky, kteří se připravují na profesi v oblasti zdravotnictví. Kompetence měly identifikovat dovednosti na pracovní pozice, kterých je přes 300 a pomáhat hlavně v procesu adaptace pracovníků v organizaci, kdy je na jejich dovednosti kladen největší důraz.³

V teoretické části předkládám popis kompetencí jako nástroje personálního řízení a metody, jak správně kompetence popisovat v praxi. Vzhledem k tomu, že témata kompetence a kompetenčních modelů jsou v současné literatuře již velmi dobře zpracována, existuje široká škála dostupných materiálů, jež byly využity pro teoretickou část.

V praktické části pak předkládám konkrétní příklad zpracování kompetenčního modelu pro pracovníky v neziskové organizaci.

³ Srov. Competency framework for perinatal mental health. *The NHS Constitution* [online]. 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/y9dv7q3a>

1 Řízení lidských zdrojů

Strategickým cílem organizací založených za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stálé zákazníky pomocí prodeje produktu nebo služby. Dosažení tohoto cíle je ovlivněno schopností organizace co nejlépe zabezpečit, rozdělit, správně využít a rozšiřovat všechny zdroje, kterými organizace disponuje.⁴ Tyto zdroje jsou:

1. Materiální – zpravidla: materiál, zboží, produkt, polotovár, pozemek.
2. Finanční – finanční prostředky organizace – hotovost, vlastní a cizí kapitál, cenné papíry, akcie, dluhopisy, šeky, ceniny.
3. Informační – hlavně informace a know-how.
4. Lidské – pracovníci v organizaci.

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“⁵ Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) představuje základní činnosti v organizaci, které pracují s lidskými zdroji – pracovníky a očekává od nich efektivní výkon. ŘLZ je nezbytné v každé organizaci, která chce dbát na systém organizace práce a řízení pracovníků.⁶ Pojem personální činnosti zahrnuje:

- Analýza pracovních míst,
- vytváření pracovních míst,
- plánování pracovníků,
- výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků na dané pozice,
- ukončení pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků,

⁴ Srov. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 10.

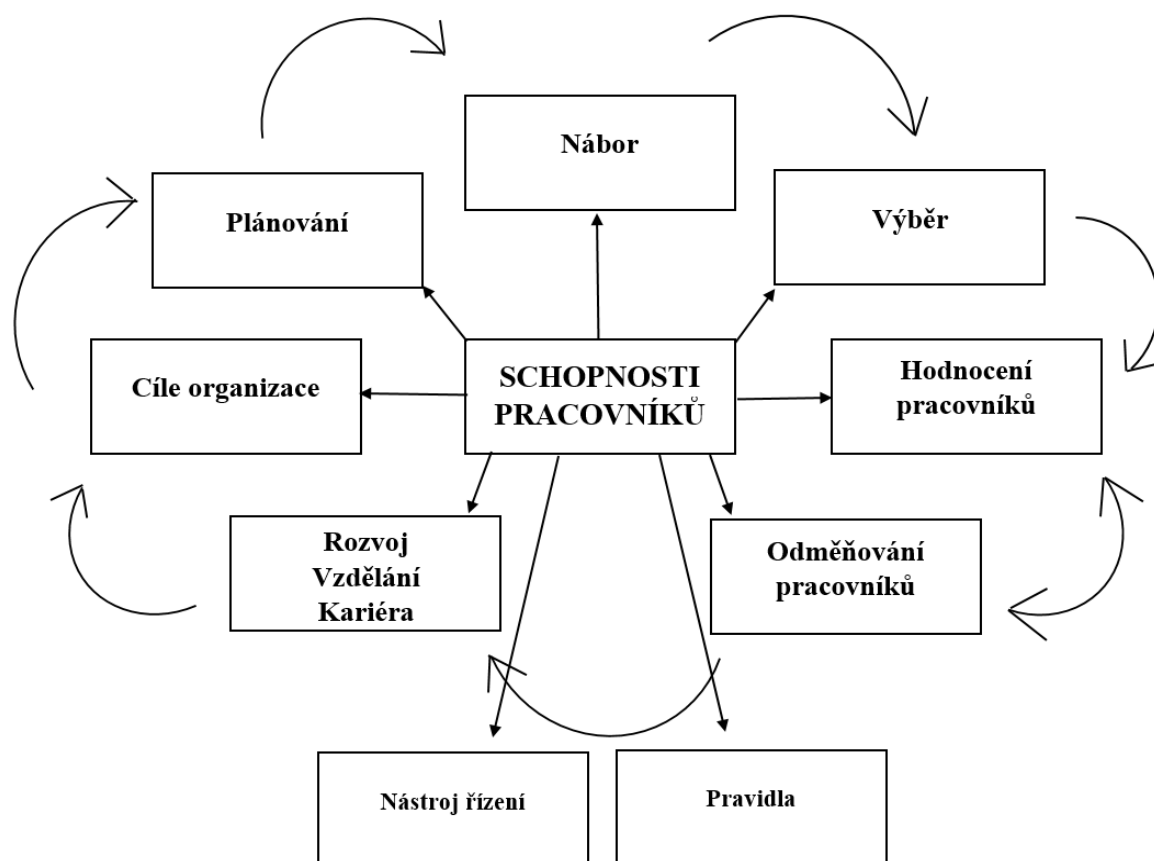
⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 48.

⁶ Tamtéž, s. 55.

- péče o pracovníky,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.⁷

„ŘLZ založené na schopnostech se týká uplatňování pojetí schopností a výsledků analýzy schopností za účelem podporování a zlepšování procesů řízení lidských zdrojů, zejména procesů spojených se získáváním a výběrem, vzděláním a rozvojem, s řízením pracovního výkonu nebo odměňováním. ŘLZ založené na schopnostech se prosazuje v řadě personálních činností řízení lidských zdrojů.“⁸

Obrázek 1 - Schéma ŘLZ založené na schopnostech



Zdroj: vlastní zpracování

⁷ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 118.

⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 128.

Schéma ŘLZ založené na schopnostech začíná u stanovení cílů organizace, které dále souvisí a navazuje na plánování. Celý cyklus vyplývá ze schopností pracovníků, které jsou vystiženy v pojmenovaných kompetencích v kompetenčním modelu (viz kapitola 2).

2 Kompetence pracovníků v organizaci

Pojem kompetence je používán v různých oblastech – právo, biologie nebo management. Kompetence pracovníků v organizaci (dále jen kompetence), která je podrobněji popisována v této práci, se týká oblasti managementu.

První impuls k vytvoření kompetenčního modelu a kompetencí byly Flanaganovy studie, které měly zefektivnit metody výběru vhodných pracovníků. Své studie realizoval roku 1941 až do roku 1946, kdy sledoval bojové piloty americké armády. Před realizací jeho studie byli piloti na místo vybráni, pokud splnili „inteligentní testovou bariéru“, ale ve skutečnosti se jejich vhodnost pro místo neprokázala. Proto se Flanagan rozhodl identifikovat klíčové požadavky (kompetence) a v podstatě vytvořil to, čemu dnes říkáme kompetenční model.⁹

S myšlenkou pojmenovat „kompetenci“ klíčový požadavek pro zaměstnance se však objevil Robert White až v roce 1959.¹⁰

Americký psycholog David McClelland prosazoval ve svém článku „Testing for Competence rather than for Intelligence“ právě Flanaganovu myšlenku, že se má při výběru pracovníka brát ohled na jeho kompetence, ne na inteligenci.¹¹

Největší zásluhu na rozšíření pojmu kompetence má publikace „The Competent Manager: A Model for Effective Performance“ od Richarda Boyatzise. Autor zde vytvořil obecný kompetenční model s 12 specifickými kompetencemi pro manažery.¹²

„Řízení podle kompetencí je nový přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně, s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet.“¹³ Tento přístup je mnohdy dlouhodobý proces, především proto, že je poměrně komplikované ho v organizaci realizovat. Představuje změnu ve výkonu organizace jako celku a ten je neoddělitelně spjatý s výkony jednotlivých pracovníků.

⁹ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 19.

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 19.

¹¹ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 33.

¹² Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.231

¹³ Tamtéž, s.231

Jak uvádí Horváthová, ŘLZ podle kompetencí je v podstatě založený na principu ŘLZ podle schopností pracovníků (viz kapitola 1).

Posun k jasnému identifikování pojmu kompetence směřuje do přítomnosti, kde se objevuje hned několik definic.

2.1 Definice kompetence

Na tento pojem je možné nahlížet ze dvou různých úhlů pohledu. Prvním je definice kompetence pojatá jako pravomoc nebo oprávnění jednotlivců činit rozhodnutí. „Vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě.“¹⁴ Tato kompetence (pravomoc) může být jednotlivcům odebrána.

Druhý způsob představuje soubor předpokladů k výkonu určité činnosti. Být kompetentní též označuje schopnost člověka chovat se takovým způsobem, aby odvedl efektivní výkon. Na základě těchto předpokladů můžeme hodnotit, jakým způsobem byl odveden výkon – výborně, nebo nedostatečně.¹⁵ Tento druhý způsob představuje kompetence v managementu, které jsou dále v této práci použity. Anglický pojem „competencies“ se do českého jazyka překládá jako kvalifikace nebo odborná způsobilost.¹⁶ Tyto odborné způsobilosti se také označují jako tvrdé kompetence.¹⁷

Pojem tvrdé kompetence označuje dostatečnou způsobilost v určité oblasti. V organizaci jsou jasně stanovené a viditelné. Aplikace tvrdých kompetencí v organizaci je nevyhnutelná, jelikož na základě těchto dovedností je pracovník schopný vykonávat svoji práci.¹⁸ „Obvykle nebývají zahrnuty do soustavy schopností, které obsahuje zejména

¹⁴ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 14

¹⁵ Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 61.

¹⁶ Srov. About Competency Modeling: Types of Competencies. *Competency Modeling Initiative*[online]. 2013 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://sites.google.com/a/slu.edu/saint-louis-university-competency-modeling-initiative/home-1/about-competency-modeling>

¹⁷ Srov. LOSKOT, Stanislav. *Kompetence a kompetenční modelování pro účely výběrových řízení ve veřejné správě* [online]. 13.5.2014 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>

¹⁸ Srov. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*, s. 14.

schopnosti chování, ale schopnosti chování i odborné schopnosti jsou přirozeně součástí požadavků jednotlivých pracovních míst nebo pracovních rolí.¹⁹

Měkké kompetence vyjadřují očekávané chování potřebné k dosažení výsledků. Právě měkké kompetence bývají specifikovány prostřednictvím kompetenčního modelu, který obsahuje kompetence pro všechny pracovníky v organizaci.²⁰ „Vztahy mezi kompetencemi je možné zkoumat, posuzovat a určovat s využitím hodnocení na základě předem stanovených kritérií.“²¹ „Měkké kompetence jsou určujícím předpokladem pro získání a udržení pracovního místa pracovníkem v organizaci.“²² Tyto kompetence jsou stanovovány pro každou úroveň organizační hierarchie.

František Hroník na kompetenci nahlíží jako předpoklady k provedení určitých činností. „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle. Nejsou to pouhé dovednosti. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivního výkonu.“²³

Roman Fišer definuje kompetenci jako „trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků a základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.“²⁴

Podle Mariána Kubeše je kompetence svým způsobem charakteristika osobnosti. Vysvětluje to tím, „že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů.“²⁵

¹⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 129.

²⁰ Srov. tamtéž, s. 129.

²¹ Tamtéž, s. 129.

²² PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*, s. 14.

²³ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 60.

²⁴ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 125.

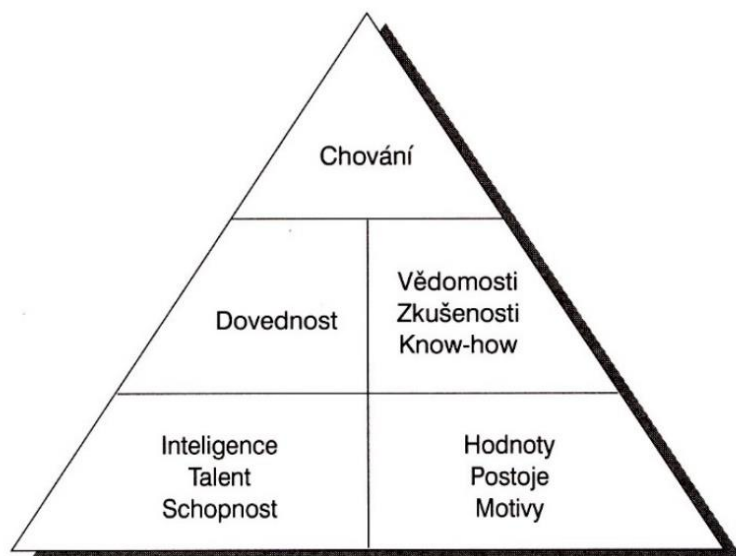
²⁵ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 30.

2.2 Vnitřní struktura kompetence

„Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci.“²⁶ Kompetence představují přístupy chování, které vedou k očekávanému výsledku. Chování pracovníků je individuální záležitost, která je těžko pozorovatelná. V organizaci má každý jiné předpoklady k tomu vykonat svoji práci kompetentně. Pokud pracovník jedná na nejvyšší úrovni kompetencí, má takové vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti, motivy, postoje a hodnoty, které jsou k vykonání pracovního výkonu potřebné. Je také motivovaný své chování využít, a to s vynaložením aktivit k tomu potřebných. Pracovník vidí hodnotu v požadovaném chování a má možnost své chování využít.²⁷

Zmíněné dovednosti a vědomosti je možné rozvíjet, naopak motivy, postoje a hodnoty se ovlivňují velmi obtížně, jelikož tyto části jsou součástí stabilní složky osobnosti člověka.²⁸ Lepší přehled o popisu kompetence vyjadřuje obrázek hierarchického modelu struktury kompetence.

Obrázek 2 - Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 28.

²⁶ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 27.

²⁷ Srov. tamtéž, s. 27.

²⁸ Srov. tamtéž, s. 27.

Na obrázku je možné vidět jednotlivé složky kompetence sestavené do tvaru pyramidy. Pyramida je sestavena podle toho, jakou roli jednotlivé složky v kompetenci hrají. Na vrcholu pyramidy se nachází chování, což je jediná složka, která může být přímo pozorovatelná jako projev jedince. Uprostřed struktury kompetence se nachází osobnostní charakteristiky, které jsou snadno ovlivnitelné a člověk je nabývá v průběhu života. Jsou to dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how. Nachází se pod chováním, jelikož jsou potřebné k tomu, aby se pracovník choval podle požadavků na pracovní pozici. Na nejnižším stupni jsou umístěny stabilní a základní složky osobnosti, což je inteligence, talent, schopnost, hodnoty, postoje a motivy. Jak je výše zmíněno, tyto složky v pyramidě jsou těžko měnitelné, některé jsou vrozené a jejich vývoj je téměř nemožný.²⁹

2.3 Členění kompetencí

Každá organizace si musí stanovit, které druhy kompetencí zvolí do svého kompetenčního modelu. Zvolení druhů kompetencí je důležité pro strukturu kompetenčního modelu. Určení druhu kompetencí je v organizacích velmi obtížné.³⁰ V organizacích i v literatuře existuje mnoho druhů členění.

Nejčastěji zmiňované členění je podle Michaela Armstronga, který sepsal 2 typy kompetencí.^{31, 32}

- Behaviorální (personální) kompetence, které jsou zařazeny do „měkkých“ kompetencí. Jsou spojovány s takovými vlastnostmi člověka, které využije při výkonu práce (např.: vedení lidí).
- Kompetence založené na práci nebo povolání, jsou naopak zařazeny do „tvrdých“ kompetencí. Tyto se týkají výkonu na pracovišti a splňování daných norem. Jsou zaměřeny na výsledky jedince.

Lze je rozdělit i podle typu práce a k tomu potřebných dovedností. Dovednosti vychází ze tří různých kategorií.³³

²⁹ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 28-31.

³⁰ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.236.

³¹ Srov. tamtéž, s.237.

³² Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 57.

³³ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.236.

- Manažerské kompetence – týkají se především top managementu a jejich úkolem je přispívat k lepšímu výkonu v organizaci. Využití těchto kompetencí má být např. v řešení konfliktů, strategickém plánování nebo správném organizování.
- Interpersonální kompetence – jejich největší uplatnění se vztahuje na střední úroveň managementu. Jsou to kompetence zaměřené na mezilidské vztahy, proto mají prohloubit schopnosti komunikace, týmové práce, zvládání konfliktů nebo také správného působení na ostatní pracovníky.³⁴
- Technické kompetence – jsou nejdůležitější pro operativní management. Jsou to dovednosti pro specifickou pracovní pozici. Patří k nim hlavně porozumění systémům a znalost technologií.³⁵

Další rozdělení se zaměřuje na osobnostní kvalitu, jde o kompetence jisté osoby (sebereflexivní). Jde tedy o schopnost osoby učit se novým věcem, přemýšlet nad svým jednáním nebo se rozvíjet v určité oblasti.³⁶

- Odborné – díky těmto kompetencím může být práce vykonána požadovaným způsobem, zaměřuje se na obsah, předmět a prostředky práce. Např.: vzdělání, řídičský průkaz, ovládání cizích jazyků.
- Metodické – díky těmto kompetencím chápeme příčiny a následky. Využívají se při vedení a organizování různých projektů nebo mají pomáhat při řešení konfliktních situacích.
- Sociální – díky sociálním kompetencím zvládáme sociální interakci, kooperaci a komunikační strategii v organizaci.

Kompetence můžeme také rozdělit podle toho, pro jakou skupinu pracovníků jsou určeny.³⁷

³⁴ Srov. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*, s. 95.

³⁵ Srov. DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studii CIO v ČR a SR*, s. 107.

³⁶ Srov. BENEŠ, Milan a Oldřich PŘÍKLENK. *Andragogika: s případovými studii CIO v ČR a SR*, s. 19-20.

³⁷ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 34-36.

- Klíčové kompetence – jsou specifické tím, že představují pro organizaci konkurenční výhodu na trhu – pokud mají dvě organizace stejný předmět podnikání, jejich klíčové kompetence jsou odlišné. Tyto kompetence jsou určeny pro všechny pracovníky bez výjimek. Nemají tedy žádnou souvislost mezi pracovními pozicemi. Jedná se o všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro určitý obor.³⁸ Zahrnují široké spektrum kvalifikací, proto mají delší životnost (viz kapitola 2.4).³⁹
- Týmové kompetence – věnují se jednotlivcům v pracovní skupině. „Popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou velmi důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů, a které se tedy mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů.“⁴⁰ Kompetence se dají vztahovat i na jednotlivce, ale musí být náležitě upraveny. Jsou definovány tak, že každý člen týmu má být schopen splnit úkoly, které jsou v odpovědnosti celé skupiny.
- Funkční kompetence – jsou zaměřeny na danou profesi, též označovány jako profesní kompetence. Konkrétněji popisují dovednosti, které jsou na pracovních místech potřebné. Kompetence by měly zajišťovat vysoký výkon pracovníka a popis má „zahrnovat širší okruh pracovníků, aby zároveň diferencoval mezi úrovněmi odborníků od začátečníků po seniora.“⁴¹
- Manažerské a vůdcovské kompetence – v této kompetenci není důležitá jen schopnost manažera, ale i jeho ochota a zapojení do vykonání pracovních úkolů. Dále se manažerské kompetence zaměřují na měnící se prostředí organizace (vnitřního i vnějšího).

2.4 Postup identifikace kompetencí

Po definování pojmu kompetence je důležité také zmínit, že existuje „životní cyklus“ kompetencí, který musí brát organizace v potaz. To znamená, že jejich důležitost roste,

³⁸ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.238.

³⁹ Srov. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání: s případovými studii CIO v ČR a SR. 2.*, s. 36.

⁴⁰ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání: s případovými studii CIO v ČR a SR. 2.*, s. 36.

⁴¹ Tamtéž., s. 36.

vynořují se, nebo se prostřednictvím měnících se okolností vzdalují do pozadí, případně se ztratí úplně. To, že se mění organizace na základě konkurence způsobuje, že kompetence, které jsou vhodně zvolené v daném okamžiku, nemusí být vhodné o několik let později. Organizace musí vnímat a sledovat důležitost kompetencí, a když se objeví nové potřeby, které jsou specificky popsány ve formě kompetencí, musí na ně reagovat. Nové kompetence se obvykle neukážou nečekaně, naopak je možné je předvídat. Ve skutečnosti organizace nejsou schopny reagovat dostatečně rychle na „životní cyklus“ kompetencí, a uvědomují si potřebu nových kompetencí, až když se v organizaci vyskytne vážný problém.⁴²

Tvorba kompetencí do kompetenčního modelu má několik technik, ale základní fáze jsou vždy podobného charakteru.

1) Přípravná fáze⁴³

Cílem přípravné fáze je získat klíčové informace o pracovních pozicích, identifikovat organizační strukturu a také určit strategické cíle organizace. Tato fáze předchází identifikování kompetencí. Získáme odpovědi na otázky, proč identifikovat kompetence, kdy organizace přehodnotí očekávané výstupy a záměry kompetenčního modelu. Zjistí, jakým způsobem definuje koncept a celkový přístup ke kompetenčnímu modelu. Po nadefinování konceptu vyplyne, kdo bude zdrojem informací a jakým způsobem budou informace získávány.

2) Získání dat⁴⁴

Cílem je získat podrobné informace o organizaci, především o pracovních pozicích, pro které je kompetenční model tvořen. Tyto informace jsou pak využity pro tvorbu kompetenčního modelu. K získání dat existuje několik metod. Pro validitu získaných dat je nezbytné využít více než jednu metodu získání informací. Mezi metody získání informací patří:

⁴² Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 41.

⁴³ Srov. tamtéž, s. 46.

⁴⁴ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 49.

- rozhovory (s vedoucím pracovníkem, nebo s podřízenými pracovníky) – využívané jsou především metody strukturovaného rozhovoru, ve větší organizaci je lepší vést rozhovor s více pracovníky,
- studium kompetenčních modelů – jak je již výše zmíněno, některé kompetence jsou vytvořeny pro jednu pracovní pozici, ale nejsou vytvořeny jen pro jednu organizaci. Podobu svého kompetenčního modelu mohou vytvářet organizace na základě inspirace kompetencí dle kompetenčního modelu, který je vytvořen v jiné organizaci s podobným podnikatelským záměrem,
- přímé pozorování – je jedna z nejstarších metod získání informací o pozorovaném jevu. Je tomu tak díky využití těchto dat. Pozorovatel získá informace, které pracovník při rozhovoru nezmíní, vnímá je jako samozřejmost.

3) Klasifikace kompetencí⁴⁵

Cílem této fáze je sepsat kompetence, které by mohly být vhodné pro jednotlivé pracovní pozice. Jejich popis musí být co nejvíce specifický a srozumitelný. Popsané kompetence se testují na velkém vzorku pracovníků, kde se prokáže, které kompetence jsou vhodné pro dané pozice, jestli jsou srozumitelné.

4) Popis kompetencí a tvorba kompetenčního modelu⁴⁶

Po identifikaci vhodných kompetencí přichází fáze tvorby samotného kompetenčního modelu. Ten musí mít jasně stanovenou formu. Specificky pojmenované kompetence musí mít stanovené úrovně významnosti. Díky konkretizaci kompetence a určení úrovní vznikne tzv. matice, kde je popsáno, jak se daná úroveň kompetence definuje. Každá „buňka“ v matici musí být napsána jednoduše, srozumitelně a dostatečně podrobně, aby nedošlo k nedorozumění nebo dvojjazyčnosti.

⁴⁵ Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 58 – 63.

⁴⁶ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jirí BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.262

Tabulka 1 - Popis tvorby kompetenčního modelu

Název kompetence				
	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Konkretizace kompetence	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovník pak ví, na jaké úrovni se nachází, a co je od něj požadováno, pokud by chtěl dosáhnout vyšší úrovně. Úrovně také určují minimální požadavky pro přijetí nových pracovníků na jednotlivé pracovní pozice. Realizací všech předešlých fází vznikne kompetenční model.

5) Očekávání⁴⁷

V případě, že se model vytváří ve velké organizaci, je důležité pomocí diskuze nebo rozhovoru zjistit, jaké jsou kladeny důrazy na důležitost daných kompetencí. V diskuzi se také zhodnotí úrovně v kompetenčním modelu a požadované hodnoty na pracovníky.

6) Implementace⁴⁸

Proces zavedení kompetenčního modelu v organizaci je snazší v případě, že se pracovníci podíleli na jeho tvorbě. Pokud pracovníci zapojeni nebyli, musí se vedení organizace postarat o to, aby byli informováni o jeho tvorbě, jeho zavedení a jaké důsledky kompetenční model má.

⁴⁷ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 68.

⁴⁸ Srov. tamtéž, s. 68.

3 Kompetenční model

Kompetenční model představuje soubor popsaných kompetencí uvedených do jednotné struktury. „Kompetenční modely popisují konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti. Takto identifikované a definované kompetence, jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů a úkolů organizace. Vyústí v sestavení několika homogenních celků, někdy též označovaných jako skupina nebo typ kompetencí.“⁴⁹ Existuje několik druhů kompetenčních modelů. Některé se věnují jedné pracovní pozici, jiné se zaměřují na manažerskou profesi a také existují modely obecné, jež lze tedy použít ve více organizacích.⁵⁰

Provázanost mezi kompetenčním modelem a jednotlivými činnostmi v organizaci je velmi vysoká, a to hned z několika důvodů. „Odhaluje například rozdíly mezi tím, co organizace deklaruje, že od svých pracovníků očekává a tím, co od nich požaduje ve skutečnosti.“⁵¹

Kompetenční model musí být vytvořen takovým způsobem, kterému všichni pracovníci (např. vrcholový management, manažeři, dělníci) rozumí. Při tvorbě kompetenčního modelu se používá jednoduchý jazyk. Kompetenční model musí být dostatečně konkrétní a specificky popsany. Tento způsob tvorby kompetenčního modelu je velmi podstatný, jelikož je určený pro celou organizaci, tedy pro všechny pracovní pozice, a tak mu všichni bez rozdílu musí rozumět.⁵²

Kompetenční model je důležitým nástrojem řízení v organizacích, je uceleným výčtem kompetencí (viz kapitola 2) pro žádoucí výkon pracovníků. Při systematické práci s lidskými zdroji se kompetenční model promítá do oblastí personálního řízení – plánování, nábor a výběr pracovníků, rozvoj, vzdělání a kariéra pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků. Využitím kompetenčního modelu v ŘLZ organizace efektivně

⁴⁹ VETEŠKA, Jaroslav, Michaela TURECKIOVÁ a Petr SMUTNÝ. *Kompetence ve vzdělávání: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, s. 103.

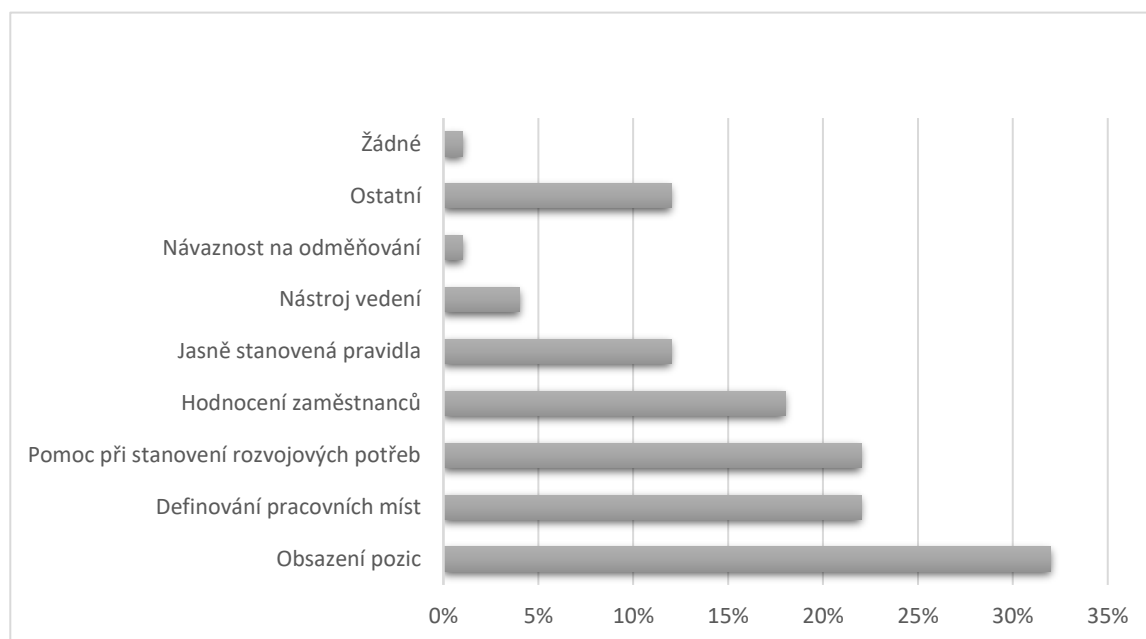
⁵⁰ Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 63.

⁵¹ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 60.

⁵² Srov. BARTOŇKOVÁ, Hana, Michaela TURECKIOVÁ a Petr SMUTNÝ. *Firemní vzdělávání: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, s. 96.

využívá potenciál svých pracovníků a nastavuje specifický a ucelený systém práce manažerů s podřízenými pracovníky.⁵³

Graf č. 1 – Přínosy kompetenčního modelu ve firmách v ČR



Zdroj: Trexima. HR Monitor: HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR [online]. 2014 [cit. 2018-12-11].

Dostupné z: https://www.rh-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

Výzkum HR Monitor dokládá, jaké přínosy viděly organizace v České republice v roce 2014. V grafu je patrné procentuální vyjádření toho, jaké hlavní přínosy má kompetenční model. Graf uvádí jedny ze základních činností, které se v organizacích objevují. Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnili zástupci organizací s více než 100 pracovníky, kde celkový vzorek čítal okolo 150 organizací. Dotazníky vyplňovali především personální ředitelé, nebo manažeri.⁵⁴

Zástupci organizace vnímali jako největší přínos kompetenčního modelu při obsazení pozic, definování pracovních míst a při stanovení rozvojových potřeb organizace. Jako nejméně užitečný vnímali kompetenční model v návaznosti na odměňování pracovníků. Celkově je pozitivní, že pracovníci brali v potaz spojení mezi kompetenčním modelem a výše uvedenými činnostmi.

⁵³ Kompetenční modely. *Centrum zkušenostního učení* [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/#.XJI61ShKhaQ>

⁵⁴ Srov. Trexima. HR Monitor: HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR [online]. 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: https://www.rh-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

Toto je také cílem této práce – vytvořit kompetenční model jako nástroj personálního řízení v organizaci.

3.1 Přístupy ke tvorbě kompetenčního modelu

Nejčastější přístupy, které se pro tvorbu kompetenčního modelu používají, lze rozdělit do tří základních skupin.

a) Přístup „šitý na míru“⁵⁵

Tento přístup je časově nejnáročnější. Jedná se o zjištění informací o celé organizaci, což je důležité pro identifikaci kompetencí do kompetenčního modelu. Nejpodstatnější pro tvorbu kompetencí je oblast znalosti pracovních pozic, jelikož pro ně se kompetenční model vytváří. Jelikož jsou kompetence vytvořeny pro všechny pracovní pozice v organizaci, lze počítat s maximální spolehlivostí a využitím modelu. „Dává organizaci legitimitu přijímat závažná personální opatření a personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.“⁵⁶ Pro využití tohoto přístupu je nutné vědět, jaké očekávání organizace má, a hlavně jaké jsou jejich finanční a časové možnosti.

Přístup „šitý na míru“ jsem využila v této bakalářské práci.

b) Preskriptivní (vypůjčený) přístup⁵⁷

Díky preskriptivnímu přístupu organizace nemusí vytvářet nový kompetenční model, ale použije model již vytvořený, od kterého převezme pouze kompetence, které jsou v organizaci klíčové. Tato cesta umožňuje velkou úsporu času a financí, jelikož není nutné organizaci analyzovat, abychom získali informace pro identifikaci vhodných kompetencí. Kompetenční modely, z kterých je možné čerpat, nabízí konzultační a personální agentury. Agentury mají jistotou, že nabízené modely byly vytvořené na základě průzkumu v jiných organizacích, proto na kompetenční modely nahlíží jako na spolehlivé. „Vypůjčené kompetenční modely nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami konkrétní organizace, nemusí podporovat organizační hodnoty, neodrážejí její strategii, struktury, organizační kulturu a tržní podmínky.“⁵⁸ Pro uplatnění preskriptivního kompetenčního

⁵⁵ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.249

⁵⁶ Tamtéž, s.249

⁵⁷ Srov. tamtéž, s.248-249

⁵⁸ Tamtéž, s.249

modelu by se měly dodržovat jisté podmínky. Vypůjčený model by měl být od podobné organizace, jež by měla mít podobné klíčové parametry jako velikost, charakteristiku nebo organizační strukturu. Organizace, která využije preskriptivní přístup, by měla být seznámena s tím, jaké má požadavky na pracovníky. V neposlední řadě je nutné, aby pracovníci věděli, jak jsou omezeni, když si kompetenční model vypůjčí z jiné organizace. V tomto případě musí mít nastavené mírnější měřicí nástroje vhodnosti kompetenčního modelu.

c) Kombinovaný přístup⁵⁹

Tento přístup svým způsobem zdokonaluje přístup preskriptivní. Jde o přesnější formulaci kompetencí, model se přizpůsobí podmínkám organizace. Organizace tento přístup využívají, pokud jsou jejich kompetence shodné s kompetencemi z vypůjčeného modelu, ale potřebují jej upravit, například pokud mají vybranou klíčovou pracovní pozici, nebo pokud chtějí zohlednit větší rozdíly mezi svými pracovníky. Tato forma přístupu je vhodná pro nadnárodní organizace, kdy svůj vytvořený kompetenční model potřebují přizpůsobit pro lokální podmínky.

Všechny přístupy mají pro organizaci stejný cíl – zajistit vhodný kompetenční model. Ti, kdo kompetenční model vytváří, ale musí vědět, jaké od modelu čekají výsledky, a také jaké jsou jejich možnosti při identifikování kompetencí. Díky tomu se mohou rozhodnout, jaká pro ně bude ta nejlepší volba.

Podle průzkumu si přístup šitý na míru volí zhruba ve 43 % organizací. Zde si kompetenční model vytváří sami pomocí interních pracovníků. Externí pracovníky k tvorbě kompetenčního modelu využívá pouze 11 % organizací.⁶⁰

3.2 Pravidla pro tvorbu kompetenčního modelu

Pro tvorbu funkčního kompetenčního modelu v organizacích je podstatné dodržovat jednotlivá pravidla. Ta platí pro všechny organizace, kde je kompetenční model tvořen.

1. Je důležité vědět v konkrétní organizaci nastavené business strategie a personální strategie. „Návaznost na business strategii se v jazyce strategického řízení nazývá vertikální integrace. Provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním

⁵⁹ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.249.

⁶⁰ Srov. Trexima. HR Monitor: HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR[online]. 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: https://www.rh-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

modelem se nazývá horizontální integrace. Kompetenční model je mostem mezi hodnotami organizace a popisem práce.⁶¹ Musí tedy fungovat jako spojovník mezi těmito strategiemi.

2. Jelikož jsou uživatelé kompetenčního modelu manažeři a pracovníci (podřízení), musí být vytvořen takovým způsobem, jemuž budou všichni rozumět. Nesmí být náročný na pochopení, musí obsahovat jednoduché výrazy. Je vhodné, aby kompetenční model neměl více jak 12 kompetencí. Tato hranice je maximální, při vyšším počtu je pro uživatele velmi náročný na efektivní využívání – špatná orientace, časová náročnost. Horváthová zastává názor, že „mnohem důležitější, než je počet kompetencí, je, aby kompetence byly dobře definovány a odrážely ty nejdůležitější aspekty práce.“⁶²

3. Pokud se vytváří kompetenční model pro velkou firmu, měl by mít několik různých podob odvozených od jednoho základu. Je to užitečné pro vytvoření synchronizované spolupráce v organizaci.⁶³ Jak už jsem zmiňovala, personální činnosti jsou propojeny s kompetenčním modelem, protože je užitečný napříč celou organizací.

Výše uvedená pravidla jsem respektovala při tvorbě kompetenčního modelu pro neziskovou organizaci.

3.3 Obsah kompetenčního modelu

Mezi nejpodstatnější náležitosti patří název kompetence a také její blíže specifikované pojetí. Kompetence je jasně pojmenovaná a popsána pro pracovníky v organizaci, kteří na základě toho vědí, co si pod kompetencí mají představit. Všichni pracovníci kompetencím musí rozumět stejně. Nemůže tak nastat situace, že by dva pracovníci chápali kompetence různě.⁶⁴

⁶¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 68.

⁶² HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.246

⁶³ Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*, s. 71.

⁶⁴ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.247.

Tabulka 2 - Popis obsahu kompetenčního modelu

Název kompetence				
	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Konkretizace kompetence	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis	Jednoduchý, srozumitelný, podrobný popis

Zdroj: vlastní zpracování

Každá kompetence musí mít stanovené úrovně, kterých mohou pracovníci dosahovat. Počet úrovní je v každé organizaci jiný. Je možné stanovit 3 úrovně – nejmenší, střední a nejvyšší. Také lze mít úrovní 5, kdy je každá úroveň popsána a má svá konkrétní kritéria, podle kterých se určuje, kdo jakou úroveň splňuje. V případě, že organizace zvolí 5 možných úrovní, se může stát, že pátá úroveň není popsána. To znamená, že organizace nechává prostor pro pracovníka, chce mu nechat možnost rozvíjet se bez omezení kritérii. Pod každou úroveň se definuje, pro jakou pracovní pozici je vhodná, tím pádem se také určí minimální požadavky pro výběr pracovníků.⁶⁵

Tabulka 3 - Popis úrovní pro jazykové a specifické odborné kompetence

Kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Jazyk	Základy (schopnost porozumět a částečně se domluvit)	Hovorová úroveň (schopnost běžně komunikovat)	Jednací úroveň (schopnost vést odborné diskuse a prezentovat)	Mateřský jazyk/ tlumočnictví
Specifická odborná kompetence	Základy (spíše jen teoretická úroveň)	Pokročilá úroveň (částečně praktická úroveň bez úplné samostatnosti)	Kompetentní úroveň (samostatné zvládnání dané oblasti)	Expertní úroveň (schopnost předávat druhým zkušenosti z dané oblasti)

Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, s. 190.

⁶⁵ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 68.

Na uvedeném příkladu v tabulce je patrná struktura zpracování kompetence. Jednotlivé úrovně by měly být v každé kompetenci definovány, aby bylo možné rozeznat, jakým způsobem se od sebe kompetence liší.

3.4 Využití kompetenčního modelu

Kompetenční model přináší několik výhod pro různé účastníky pracovníků v organizaci. Personalisté se stávají tzv. hospodáři kompetenčního modelu. Vytváří, upravují a obnovují kompetenční model v případě, že se ukáže, že kompetence nejsou vhodně zvoleny nebo nejsou nastaveny splnitelné úrovně kompetencí.

Manažeři kompetenční model používají především pro hodnocení svých pracovníků a také je pro ně kompetenční model nástrojem k řízení výkonů. Pracovníci díky němu pochopí potřeby organizace jako celku a také vědí, jaký rámec chování se od nich očekává.⁶⁶

Jak bylo zmíněno, kompetenční model organizace využívá pro personální činnosti (nábor a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, rozvoj, vzdělávání a kariéra pracovníků). Jakým způsobem a kdy bude vysvětleno v jednotlivých bodech.

- Výběr pracovníků⁶⁷

Po zavedení kompetenčního modelu do organizace patří výběr pracovníků mezi první personální činností, kde je možné zaznamenat změnu. Organizace má totiž jasně definované, jak kompetentního pracovníka na danou pozici potřebuje. Výkony vybraného pracovníka tak organizace může porovnat s pracovníkem, který byl vybrán bez pomoci kompetenčního modelu a vysledovat rozdíly. Organizace tak zjistí, jaké požadavky oba pracovníci splňují a vybere vhodnou metodu pro výběr pracovníka.

Pro výběr pracovníků na základě kompetenčního modelu jsou nejčastěji sestavené otázky k pohovoru, kdy tazatel zjistí, jakou úroveň uchazeč má. Otázky jsou specificky formulované k daným kompetencím, a to právě pro zhodnocení úrovně dané kompetence. Následně se u všech uchazečů identifikované úrovně sečtou, a ten kdo má nejvyšší počet je nejvhodnějším kandidátem.

⁶⁶ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jirí BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.247

⁶⁷ Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 140.

Správně vybraný pracovník na pozici má několik výhod. Jednou z nich je snížení časové náročnosti, kterou mají pracovníci, když nového pracovníka zaučují. Pracovník, který splňuje kompetence pro danou pozici, nepotřebuje tolik času na zaučení. Kubeš tvrdí, že „výběr kompetentních pracovníků zkracuje proces zaučování do plně produktivního stadia o 33 až 50 %.“⁶⁸ Další výhodou je, že se sníží fluktuace v organizaci, jelikož jsou vybráni takoví pracovníci, kteří se ztotožňují s požadavky organizace. Vytváří se tak podmínky pro rychlou adaptaci pracovníků na pracovních pozicích.

- Hodnocení pracovníků⁶⁹

Hodnocení pracovníků bez kompetenčního modelu je náročnější jak pro vedoucí, tak pro pracovníky samotné. Jako jeden z největších problémů se uvádí stanovení nevhodných a nespecifických kritérií, podle kterých se provádí hodnocení pracovníků.

V případě, že pracovníci budou hodnoceni na základě kompetencí, nemůže dojít k problému, že si každý pracovník jako obsah kompetence představí něco jiného, jelikož jsou kompetence podrobně definovány. Vedení musí mít předem stanovené podmínky hodnocení pracovníků a musí mít vytvořený formulář a další podklady pro realizaci. Jak vedení, tak i podřízení pracovníci jsou zaškoleni ohledně hodnocení. Na základě hodnocení pracovníků jsou všichni pracovníci informováni o aktuálním stavu všech úrovní v kompetenčním modelu, a také o jejich požadované úrovni.

- Odměňování pracovníků⁷⁰

„Nejnáročnější je propojení systému hodnocení podle kompetencí se systémem odměňování. Odměňování samo o sobě je velmi citlivou záležitostí a jakékoliv změny musí být pečlivě promyšleny, připraveny, komunikovány a řízeny.“⁷¹ Odměňování spojené s kompetenčním modelem má za úkol vytvářet v pracovníkovi potřebu zlepšovat se a dosahovat požadované kompetence. Pro dosažení požadované úrovně kompetence existuje popis rozvoje pracovníků v kompetenčním modelu, kde mají všechny pracovní pozice možnosti, jak splňovat požadované úrovně kompetence.

⁶⁸ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 140.

⁶⁹ Srov. tamtéž, s. 143 - 145

⁷⁰ Srov. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s.280

⁷¹ Tamtéž, s.279-280.

- Rozvoj pracovníků⁷²

Rozvoj bez definovaných kompetencí se zhotovuje na základě rozhovoru s pracovníky, kdy se vyplní organizací vytvořený formulář. Ve většině organizací se zpravidla postupem času na rozvoj klade čím dál menší důraz. Organizace nemá sepsán stručný a přehledný způsob rozvoje pro pracovní pozice, a tak se na rozvoj začne nahlížet jako na trénink nebo školení. „Zastánci rozvoje založeného na kompetencích vycházejí z předpokladu, že každá pozice od člověka vyžaduje schopnost disponovat několika kompetencemi, rozvinutými na vysoké úrovni. Rozvoj je potom zaměřen na zmenšení a vyrovnaní rozdílu mezi aktuálním a ideálním stavem.“⁷³

3.5 Kdo vytváří kompetenční model

Je vhodné, aby se do tvorby kompetenčního modelu zapojila i osoba, které se samotný model bude týkat, tedy interní osoba, nejlépe v podobě vedoucího pracovníka (manažera). Podstatné při tvoření týmu je uvědomit si, jakým způsobem bude kompetenční model tvořen. Jak je uvedeno výše, model se může vypůjčit a při vybírání vhodných kompetencí se šetří čas, proto není nutné zapojovat tým složený z několika manažerů a projektového lídra. Pokud se ale tvoří nový kompetenční model podle jednotlivých výše zmíněných fází, je vhodné vytvářet jej s interními pracovníky – personalista, vedoucí pracovník.⁷⁴

Na základě literatury, které bylo k tématu kompetence a kompetenční modely dostatek, následuje praktická část. Kompetenční model má jasně popsaná pravidla, strukturu a postup zpracování, jež jsem v praktické části využila.

⁷² Srov. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 142-143.

⁷³ Tamtéž, s. 142-143.

⁷⁴ Srov. tamtéž, s. 67.

4 Metodika

Pro zpracování praktické části jsem využila metodický přístup kvalitativního sběru a zpracování dat.

Použité metody:

- a) Komparace – srovnávací metoda mezi dvěma, nebo více jevy. Na základě porovnání jevů lze vytvářet závěry o vlastnostech objektů. Metoda komparace je využívána při získávání nových poznatků nebo při zpracování poznatků.⁷⁵ Komparace byla v této práci použita při rozdělení jednotlivých kompetenci k řídicím úrovním v organizaci (viz kapitola 5.2), a také při kontrole vytvořených oblastí (viz kapitola 6.1).
- b) Nestrukturovaný rozhovor – struktura rozhovoru není pevně stanovena, jedná se o otevřenou formu rozhovoru. Tázanému je umožněno na zkoumanou oblast odpovídat otevřeně a může tak rozvíjet rozhovor.⁷⁶ V případě nestrukturovaného rozhovoru se v průběhu této práce jednalo o konzultaci s ředitelkou organizace. Konzultace proběhla po dokončení každé fáze tvorby kompetenčního modelu: název kompetence, obsah kompetence, úrovně kompetence, rozvoj kompetence.
- c) Indukce – vyvozování obecného nebo teoretického závěru na základě dílčích poznatků. Induktivní závěr je tzv. vysvětlení, kterých může být v praxi větší počet. Východiskem je pak vyhodnocení údajů, na jejichž základě identifikujeme obecnější závěry, které jsou platné pro danou oblast.⁷⁷ Metoda indukce byla použita při tvorbě kompetencí vhodných pro danou organizaci (viz kapitola 6.1).
- d) Dedukce – opačným postupem metody indukce je dedukce. Jde tedy o vyvozování dílčích závěrů pomocí obecného poznatku. Jedná se o přesnější vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky.⁷⁸ Metoda dedukce byla použita při rozdělení úrovní kompetence pro jednotlivé pracovní pozice (viz kapitola 6.3).

⁷⁵ Srov. *Sociologická Encyklopedie: Komparace* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>

⁷⁶ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 141.

⁷⁷ Srov. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 80.

⁷⁸ Srov. tamtéž, s. 81.

- e) Deskripce – popis výskytu daného jevu. Výsledkem je tedy informace o situaci, stavu nebo ději. Deskripce by se měla provádět na základě zjištěných faktů.⁷⁹ Deskripce byla použita při popisu možnostech rozvoje v kompetenčním modelu (viz kapitola 6.4.2).

⁷⁹ Srov. *Sociologická Encyklopedie: Deskripce* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Deskripce>

5 Nezisková organizace

S odkazem na cíl práce, tj. vytvořit kompetenční model určený pracovníkům rodinného centra, je nezbytné rodinné centrum stručně představit.

Nezisková organizace⁸⁰ (dále jen organizace) existuje již 16 let. Jedná se o soukromou školku, která se zaměřuje na děti od 2 do 5 let. Motto organizace zní: „Rozvíjíme děti, pomáháme rodičům“.⁸¹ Organizace nenabízí jako své služby pouze školku a jesle. Věnuje se také doprovodným aktivitám, jako jsou tábory, kurzy, coworking nebo akce pro veřejnost. „Rozvíjíme talent a zájmy dětí od narození až po druhý stupeň ZŠ. Maminkám a tatínkům poskytujeme prostor pro aktivní odpočinek, práci nebo volný čas pro sebe. Každoročně pořádáme tematické akce pro širokou veřejnost, kde podporujeme mezigenerační soužití a stmelujeme místní rodinnou komunitu.“⁸²

Poslání organizace zní: „Sdružujeme, vzděláváme a pomáháme rodinám s dětmi, hájíme jejich zájmy, rozvíjíme osobnost jednotlivých členů rodiny, podporujeme zdravý životní styl, mezigenerační soužití a komunitní činnost.“⁸³

Celkový počet pracovníků v organizaci je 17, považuje se tedy za malý podnik⁸⁴.

⁸⁰ Nezisková organizace je taková organizace, která nevytváří zisk k přerozdělování mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Pokud zisk vytváří musí ho opět vložit zpátky do rozvoje organizace a plnění poslání organizace. Zdroj: *Nadace Neziskovky: Neziskové organizace* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

⁸¹ *Interní dokument*

⁸² *Interní dokument*

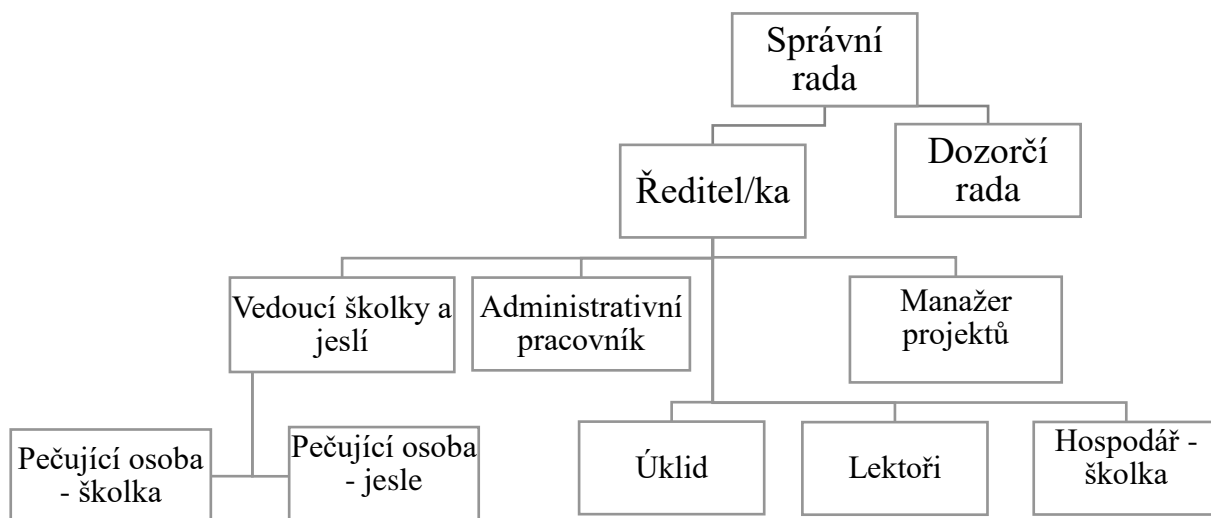
⁸³ *Interní dokument*

⁸⁴ Malý podnik charakterizuje několik kritérií. Malým podnikem může být označena pouze organizace, která:

- zaměstnává 10 – 49 pracovníků
- roční obrat nebo bilanční suma rozvaby nepřesahuje více než 10 milionů EUR.

Specifickým prvkem v organizaci je jednoduchá a přehledná organizační struktura. Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. s. 36-37

Obrázek 3 - Organizační struktura organizace



Zdroj: Interní dokument Organizační schéma ze dne 28.2.2018

Vrcholové vedení v organizaci představuje pouze pozice ředitelky, která vede 6 pracovních pozic, což pro rok 2018 zahrnovalo 9 pracovníků. Širší vedení organizace se skládá z vedoucí školky a jeslí, administrativního pracovníka a manažera projektů. Pouze pozice vedoucí školky a jeslí vede 2 pracovní pozice. Podřízené pozice představují pečující osoby⁸⁵ ve školce a jeslích, tedy 7 podřízených pracovníků. Mezi operativní řídicí pracovníky (v rámci organizačního řádu jsou osoby pojmenované jako pracovníci) patří pečující osoby, lektoři, hospodárka a uklízečky.

⁸⁵ Pečující osoba v organizaci provádí vzdělávací a výchovnou činnost v předškolním vzdělání dětí ve školce či jeslích.

6 Proces tvorby kompetenčního modelu pro organizaci

K dosažení cíle, tj. tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky neziskové organizace typu rodinné centrum, bylo podstatné teoreticky zdůvodnit, jakým způsobem se kompetenční model tvoří. Model měl být navržen tak, aby byl použitelný jako nástroj personálního řízení v organizaci. V teoretické části je uvedeno, jakým způsobem se kompetenční model tvoří, aby výše zmíněného cíle bylo dosaženo. Využijí tak kapitoly 2.4 Postup identifikace kompetencí a kompetenčního modelu. Přípravná fáze, získání informací a analýza informací nejsou samostatně popsány, ale jsou součástí kapitoly 6.1 Popis tvorby kompetencí.

Tvorba kompetenčního modelu v organizaci trvala 7 měsíců, od nastudování literatury, po zavedení kompetenčního modelu v organizaci. Každý krok byl konzultován s vedením organizace, což zahrnovalo ředitelku organizace a administrativní pracovníci. Znění jednotlivých kompetencí i celkově zpracovaný kompetenční model byl upraven na základě jejich připomínek.

Výstup této práce tvoří jeden kompetenční model, a jelikož v organizaci kompetenční model vytvořen nebyl, tak byl vytvořen na základě přístupu „šitého na míru“ (viz kapitola 3.1).

6.1 Popis tvorby kompetencí

Ještě před zahájením popisu kompetencí bylo vzhledem k velikosti organizace rozhodnuto o počtu kompetencí. V malém podniku není velký počet kompetencí nutný (viz kapitola 3.2).

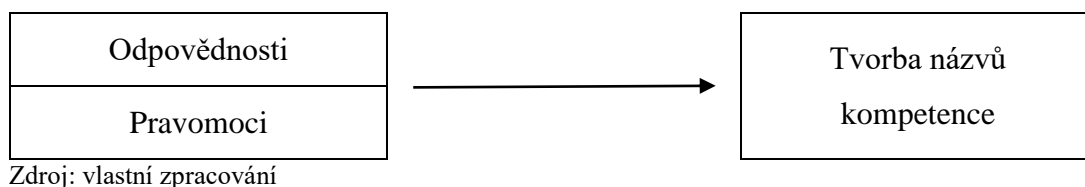
Popis jednotlivých kompetencí vznikl na základě informačních zdrojů z personálních dokumentů v organizaci. Z dokumentu „popis pracovních pozic“ jsem metodou indukce vypsala oblasti, které jsou pro organizaci důležité.

Dokument s popisem pracovních pozic obsahoval:

- Účel a cíl pozice (vysvětlení, proč daná pracovní pozice v organizaci existuje),
- odpovědnosti (popis činností, za které je pracovník zodpovědný a které má plnit),
- pravomoci (popisuje, o čem pracovní pozice rozhoduje, koho kontroluje, svolává, řídí, koordinuje a co navrhuje),

- kvalifikační požadavky (popis nástupních a ideálních faktorů: vzdělání, zkušenosti, dovednosti a osobnost),
- zařazení do organizační struktury (vyjmenování nadřízených a podřízených pozic).

Obrázek 4 - Klíčové informace pro tvorbu kompetenčního modelu



V tabulce jsou znázorněny klíčové informace, které jsem použila pro tvorbu kompetencí. Metodou indukce jsem vytvořila popis důležitých oblastí, ve kterých se realizují a naplňují jednotlivé činnosti. Oblasti byly určeny pro všechny zainteresované strany⁸⁶ organizace. Jako zainteresované strany v organizaci jsem označila: děti, rodiče, klienty, externí subjekty, dárce a veřejnost (organizace realizuje projekty, jak pro děti, tak i pro veřejnost).

Oblasti:

- zákaznický přístup
- vztah k rodičům
- vzdělání dětí
- výchova dětí
- péče o děti
- týmovost
- vztahy s kolegy
- administrativní práce
- příprava programu
- manažerské schopnosti

⁸⁶ Zainteresované strany neboli stakeholders, jsou v podstatě všichni, kteří přicházejí do styku s organizací. Zainteresovanou stranou je kdokoli, kdo je organizací ovlivňován, ať už přímo nebo nepřímo. Dělí se na vnitřní a vnější. Dostupné z: Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *BusinessVize: Strategie* [online]. [cit. 2019-03-03]. <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

Správnost popsaných oblastí byla zkontrolována metodou komparace s etickým kodexem a strategií organizace (viz kapitola 3.2).

Etický kodex popisuje, jakým způsobem se má k jednotlivým zainteresovaným stranám organizace chovat. Oblasti proto měly být v souladu s etickým kodexem a popisovat nejdůležitější schopnosti, dovednosti i znalosti, které se v organizaci uplatňují.

Strategický plán organizace byl vytvořen na 5 let. Ze strategického plánu byly pro vytvořené oblasti důležité vnitřní a vnější vize, se kterými měly být v souladu.

Z oblastí bylo vytvořeno celkem 6 kompetencí. Pro vystižení každé kompetence jsem vytvořila trsy (dále jen obsah) všech postojů, schopností, vědomostí, dovedností nebo chování pracovníků (viz kapitola 2.2), které byly vytvořeny na základě výše uvedených oblastí. Obsah měl za úkol napomáhat při vytváření kompetenčních matic, aby bylo vystiženo vše potřebné.

Obsah kompetence:

1. Kompetence: **Spokojenost rodičů** (zákaznický přístup, vztah k rodičům)
 - Schopnost sdělovat,
 - zvládat požadavky,
 - zájem o názory,
 - důvěrnost.
2. Kompetence: **Rozvoj dětí** (péče o děti a servis pro děti)
 - Ovládání pedagogického procesu (výchovu a vzdělání dětí),
 - servis dětem,
 - komunikace s dětmi,
 - organizování činností s dětmi,
 - pohotovost v rámci dětí,
 - vystižení osobnosti,
 - respekt k osobnosti.
3. Kompetence: **Vnitřní vztahy** (týmovost, vztahy s kolegy)
 - Komunikace mezi kolegy v organizaci,

- spolupráce,
- dodržení zodpovědnosti v rámci zadaných úkolů s ostatními pracovníky,
- transparentnost v chování,
- ochota pomoci,
- spolehlivost v respektu ke svým možnostem,
- řešení konfliktů a problémů mezi pracovníky v organizaci,
- respekt mezi pracovníky,
- pěstování vztahů.

4. Kompetence: **Kvalita** (příprava programu, administrativa)

- Odpovědnost za kvalitní vlastní práci,
- kreativita,
- přesnost a pečlivost,
- dodržování požadavků,
- dodržování zákonů,
- odpovědnost za správnost vlastních výstupů (obsahu i formy),
- samostatnost a poctivost pracovníků v organizaci.

5. Kompetence: **Vedení** (ve stylu „šťavnatý manažer“)

- Zvládání celého manažerského cyklu (plánování, organizování, monitorování, hodnocení),
- realizace personálních činností v rodinném centru (hodnocení, plánování vzdělání, nábor a výběr)
- motivace.

6. Kompetence: **Odbornost** (rozvoj)

- Samostatné sledování svého rozvoje,
- využívání poznatků ze vzdělání v práci,
- sledování neustálého zlepšování organizace.

6.2 Struktura kompetencí

Dalším krokem po pojmenování a identifikování jednotlivých kompetencí byla provedena komparace kompetencí s organizačním řádem – řídicími úrovněmi. Na základě náplně práce (dokument: popis pracovních pozic) a řídicích úrovní (dokument: organizační řád) bylo společně s ředitelkou organizace rozhodnuto, které kompetence jsou vhodné pro jednotlivé pracovní pozice v organizační struktuře.

a) Klíčové

- spokojenost rodičů
- rozvoj dětí
- vnitřní vztahy
- kvalita

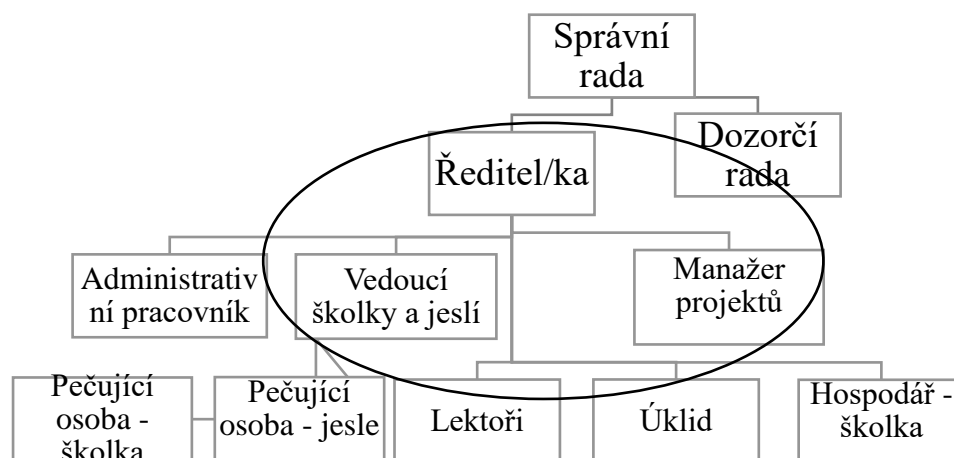
Klíčové kompetence jsou určeny pro všechny pracovní pozice v organizaci. Rozhodnuto tak bylo pomocí obsahu kompetence. Kompetence souvisí s náplní práce každé pracovní pozice v organizaci.

b) Oborové

Oborové kompetence jsou přiřazeny k pozicím také podle organizačního řádu. Obě kompetence jsou přiřazeny řídicím úrovním.

- vedení

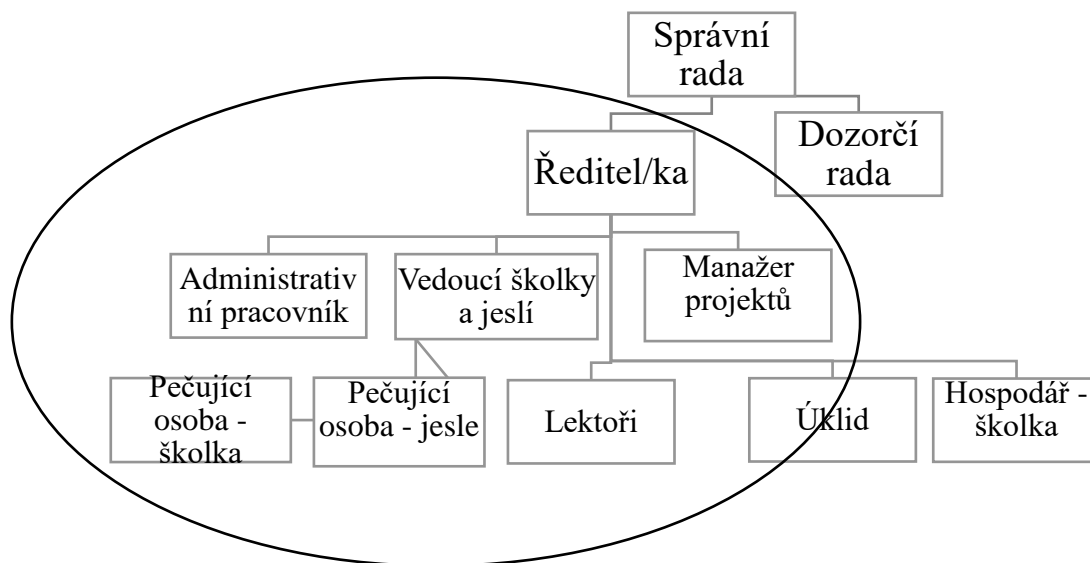
Obrázek 5 - Využití kompetence „vedení“ v organizační struktuře



Zdroj: vlastní zpracování

- odbornost

Obrázek 6 - Využití kompetence „odbornost“ v organizační struktuře



Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Úroveň kompetencí

Vytvořené kompetence byly popsány ve třech úrovních (viz kapitola 3.3).

Tabulka 4 - Popis úrovní kompetencí

Úroveň kompetence	Pojmenování úrovně	Popis úrovně
1	Základní úroveň	Minimální možná úroveň, kterou pracovník musí mít. V rámci náboru je základní úroveň požadovaná po všech a pokud ji pracovník nesplňuje, nemůže být přijat.
2	Průměrná úroveň	Optimální možná úroveň. Pracovník by měl časem dosáhnout této úrovně.
3	Vysoká úroveň	Rozvojová úroveň. Pracovník se sám chce rozvíjet a dosáhne tak vysoké úrovně. Je to nadstandardní úroveň, které pracovník dosáhne pomocí vynaložení úsilí.

Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na velikost a strukturu organizace (viz kapitola 5) nebylo nutné vytvářet více úrovní kompetence.

Pro snazší popis konkrétních matic kompetencí byly úrovně v jednotlivých kompetencích popsány. Vyjadřovali tak, co má daná úroveň vystihovat. Konkrétní popis je důležitý pro vyjasnění rozdílů mezi úrovněmi, nemohlo se tak stát, že by dvě úrovně měly stejné rysy v popisu kompetence.

Pojmenování každé úrovně v jednotlivých kompetencích vystihuje chování pracovních pozic na dané úrovni.

Kompetence: **spokojenost rodičů.**

1. úroveň: Společenská konverzace.
2. úroveň: Asertivní jednání, vhodnost zvolených slov.
3. úroveň: Schopnost ovlivnit názor, empatie, schopnost řešení eskalovaných problémů (i mezi rodiči a podřízenými).

Kompetence: **rozvoj dětí.**

1. úroveň: Pasivní vzor v základních pravidlech chování.
2. úroveň: Aktivní vztah a servis.
3. úroveň: Zvládání pedagogického procesu, schopnost nastavit a udržovat hranice v chování u všech dětí stejně, respekt k osobnosti dítěte. Schopnost vidět a respektovat individuální rozdíly, schopnost pracovat s reakcemi tak, aby dítě vidělo limity.

Kompetence: **vnitřní vztahy.**

1. úroveň: Pracovník se chce domluvit a umí se domluvit.
2. úroveň: Chce bezproblémově získat potřebné informace.
3. úroveň: Chce a umí ošetřit vztahy, rozvíjí vztahy.

Kompetence: **kvalita.**

1. úroveň: Přesné vykonání zadaného úkolu, úplnost splněného zadání (nese odpovědnost), dodržuje vnitřní předpisy.
2. úroveň: Přesnost i s odpovědností, plnění termínů, ovlivňuje podobu výstupu.
3. úroveň: Kreativní přístup k plnění úkolů, inovace, návrhy.

Kompetence: vedení.

1. úroveň: Přirozený nadhled, neformální autorita, vnitřní vyrovnanost, „selský rozum“, umění se upozadit, nebojí se odpovědnosti v rozhodování.
2. úroveň: Umění zastat roli manažera dovnitř vůči svým podřízeným, operativní management.
3. úroveň: Schopnost ovlivnění, tvorby a realizace strategie, schopnost jednat a získat donátory, schopnost vedení celé organizace.

Kompetence: odbornost.

1. úroveň: Respektuje, co se po něm chce, školí se v tom, co mu nařídí a nebrání se.
2. úroveň: Chce se zlepšovat, chce radit, je otevřený radám a diskusi o dalším vzdělání.
3. úroveň: Ví, co chce, stanovuje si cíle ve vzdělání, najde si to a předá dál, co se naučil.

Na základě popsaných úrovní kompetence bylo možné rozdělit, které pracovní pozice mají dosahovat a splňovat jednotlivé úrovně. Rozdělení úrovní pro každou pracovní pozici bylo vytvořeno na základě dedukce z výše uvedených popisů úrovní a popisu pracovních pozic. Rozdělení úrovní bylo konzultováno s ředitelkou organizace, která konečně rozdělení schválila. Jednalo se také o zpětnou kontrolu, zda byly úrovně logicky sestaveny a zda celková matice úrovní pro pracovníky dávala smysl.

Následující tabulka popisuje, jaké úrovně kompetence má pracovník splňovat na dané pracovní pozici. Čísla označují ideální úroveň požadovanou na pracovní pozici. V případě, že může být nástupní úroveň kompetence nižší, je označena v závorce. Prostor mezi čísly (bez závorčky a v závorce) je příležitostí pro osobní rozvoj (viz kapitola 6.4.2).

Tabulka 5- Matice přiřazující úrovně kompetencí k pracovním pozicím

Pozice:	Klíčové kompetence				Oborové kompetence	
	spokojenost rodičů	rozvoj dětí	vnitřní vztahy	kvalita	odbornost	vedení
Ředitelka	3	1	3	3	3	3 (2)
Administrativní pracovník	2	1	2	2	2 (1)	
Projektový manažer	1	1	2 (1)	3	2	2 (1)
Vedoucí školky a jeslí	3	3	3	3	3 (2)	2 (1)
Tety – jesle	3 (2)	3 (2)	2	3 (2)	2 (1)	

Tety – školka	3 (2)	3 (2)	2	3 (2)	2 (1)	
Lektoři	3	3	1	3	3 (2)	
Hospodářka	1	2 (1)	2 (1)	2 (1)		
Uklízečka	1	1	1	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice ředitelka musí mít úroveň kompetencí na vysoké úrovni, kromě rozvoje dětí, jelikož se s dětmi každodenně několik hodin nevidí tak, jako ostatní pracovní pozice v organizaci. Ze stejného důvodu je i u pracovní pozice administrativní pracovník nejnižší úroveň u kompetence rozvoje dětí. Administrativní pracovník má všechny ostatní kompetence na průměrné úrovni (rozdíl od pozice ředitelky). Projektový manažer, společně s vedoucí školky a jeslí, má také kompetenci vedení na průměrné úrovni (viz kapitola 6.2 – obrázek 5). Na rozdíl od projektového manažera, který se s dětmi střetne minimálně, má vedoucí pracovníce u kompetencí spokojenost rodičů a rozvoj dětí vysokou úroveň, kdežto projektový manažer základní úroveň. Tety, což jsou pečující osoby (viz kapitola 5), jsou s dětmi každý den, proto jsou kompetence spojené s dětmi a rodiči na vysoké úrovni. Pozice lektor je také s dětmi každý den, proto je kompetence rozvoj dětí i spokojenost rodičů na vysoké úrovni. Základní úroveň má pozice u kompetence vnitřní vztahy, jelikož jsou pracovníci na těchto pozicích pouze na dohody, a tak se v organizaci nepohybují v takovém rozsahu a nebývají s pracovním kolektivem často v kontaktu. Pracovní pozice hospodářka a uklízečka mají úroveň kompetencí na základní nebo průměrné úrovni z důvodu, že se se zainteresovanými stranami střetávají v organizaci minimálním způsobem a nemají tak na zainteresované strany velký dopad.

Poslední krok pro vytvoření celkového kompetenčního modelu bylo nutné popsat obsah každé kompetence. Spojily se vytvořené trsy s popisem úrovní, z čehož vznikl celkový popis kompetenčního modelu.

6.4 Zasazení kompetenčního modelu do systému práce s lidskými zdroji

Jako nástroj řízení lidských zdrojů organizace kompetenční model uplatní v těchto personálních činnostech:

- Nábor,
- vzdělání,
- hodnocení pracovníků.

6.4.1 Nábor

Matice přiřazující úrovně kompetenci k pracovním pozicím předcházela další důležité informace, která v rámci kompetenčního modelu bývá uvedena. V této práci jsem ji v kompetenčním modelu pojmenovala jako: platné pro pozice (viz kapitola 7). Tato informace byla vytvořena pouze na základě matice, kde se pod kompetenci vypsal, jaké pracovní pozice jsou v úrovni zahrnuty.

Tabulka 6 - Matice přiřazující úrovně kompetencí k pracovním pozicím

Pozice:	Klíčové kompetence				Oborové kompetence	
	spokojenost rodičů	rozvoj dětí	vnitřní vztahy	kvalita	odbornost	vedení
Ředitelka	3	1	3	3	3	3 (2)
Administrativní pracovník	2	1	2	2	2 (1)	
Projektový manažer	1	1	2 (1)	3	2	2 (1)
Vedoucí školky a jeslí	3	3	3	3	3 (2)	2 (1)
Tety – jesle	3 (2)	3 (2)	2	3 (2)	2 (1)	
Tety – školka	3 (2)	3 (2)	2	3 (2)	2 (1)	
Lektoři	3	3	1	3	3 (2)	
Hospodářka	1	2 (1)	2 (1)	2 (1)		
Uklízečka	1	1	1	1		

Zdroj: vlastní zpracování

V každé kompetenci se také objevoval pojem „platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr“, což vystihuje čísla v závorkách (viz tabulka 4 – matice). Matice má sloužit pro nábor pracovníků, kdy vrcholové vedení vidí, které úrovně kompetence, u jakých pracovníků musí pracovník mít – minimální úroveň.

6.4.2 Vzdělávání

Mezi poslední důležité informace, které by se každá pracovní pozice měla z kompetenčního modelu dozvědět, je způsob rozvoje jednotlivých kompetencí. Metodou deskripce jsem na základě teoretických znalostí k úrovním kompetence popsala možnosti rozvoje. Pracovní pozice tak mají dostupný vzdělávací plán prostřednictvím kompetenčního modelu.

Vrcholové vedení si díky rozvoji v kompetenčním modelu uvědomilo metody rozvoje pracovních pozic. K roku 2018 ředitelka dohledala externího pracovníka pro použití supervize.

6.4.3 Hodnocení

V souvislosti s přiřazením úrovní kompetencí ředitelka organizace jedenkrát ročně hodnotí všechny pracovníky. Pro tuto personální činnost byl v rámci celkové zakázky vytvořen dokument, který se odkazuje na kompetenční model ve spojení s úrovněmi. Pracovní pozice mají splňovat určitou úroveň kompetence (viz kompetenční model – platné pro pozice) a v případě nesouladu si vrcholové vedení v dokumentu zaznačí neshody. Pracovník by v případě nesouladu měl využít vzdělávacího plánu (viz kapitola 5.4.2).

7 Kompetenční model

Tabulka 7 - Kompetence - Spokojenost rodičů

Kompetence: SPOKOJENOST RODIČŮ			
Obsah:	1. úroveň - společenská konverzace, zájem kolektivu	2. úroveň - asertivní jednání, zájem dítěte	3. úroveň - umění ovlivňovat
Umění sdělovat	Pracovník je schopný základní společenské konverzace, což obsahuje například: správné společenské oslovení, nepoužívání vulgarismů a užívání spisovné češtiny.	Vyjadřovací schopnosti jsou na takové úrovni, že hovoří s veřejností klidně, mluví pravdu, nechá druhé straně dostatek prostoru pro vyjádření, dospěje k závěru a zvolí vhodnou chvíli a situaci k řešení.	Plně ovládá společenskou konverzaci. Při komunikaci s veřejností se jí neostýchá oslovit, sděluje přesvědčivě s jasným zaměřením na požadovaný cíl, volí účinnou formu (skupinově, individuálně, písemně atd.)
Zvládání požadavků	V případě, kdy má veřejnost na centrum jakýkoliv požadavek nebo prosbu, je pracovník schopen ji vyslechnout a předat v nezkreslené podobě způsobilé osobě, která by měla požadavek řešit.	Při kladení požadavků (od veřejnosti) je pracovník schopen řešit takovým způsobem, že veřejnost vyslechne, dokáže logicky a klidně argumentovat a snaží se udržet vyváženost důstojnosti obou stran (nehádá se).	Požadavky zvládá řešit jako běžnou komunikační situaci. Jejich vyřešení běžně zvládá sám (má cit pro obhajobu "té správné strany").
Zájem o názory	Vždy projevuje zájem o názory veřejnosti na jakoukoliv oblast rodinného centra (vyslechne, klade doplňující otázky k upřesnění).	Naslouchá a dokáže s názory nakládat tak, aby je využil ve prospěch centra (posoudí vhodnost názoru, dává návrhy na využití konstruktivních názorů).	Účelně vyzývá veřejnost ke zpětné vazbě na centrum (z důvodu zlepšení).
Důvěrnost	Ctí etický kodex. Informace související s chodem centra nesděluje mimo centrum. V případě potřeby sděluje zjištěné informace svému nadřízenému. Respektuje zákony a pravidla v rozsahu, ve kterém byl proškolen zaměstnavatelem.	Rozlišuje závažnost osobní informace a nakládá s informacemi dle závažnosti. Závažné informace sděluje přímému nadřízenému.	Závažné osobní a rodinné informace používá s ohledem na zájmy dítěte, dle zákona.
platné pro pozice	manažer projektů, hospodářka, uklízečka	administrativní pracovník, + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	ředitelka, "tety", lektori, vedoucí školka a jesle
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah nástupního školení nového zaměstnance, znalost etického kodexu, znalost interních standardů centra, znalost základů společenské komunikace a etikety	<i>požadavky pro nábor - výběr</i> , interní mentoring manažerem nebo zkušeným kolegou, nácvik ovládnutí komunikačních dovedností, nácvik asertivního jednání	rozběr situací na poradách, interní supervize, nácvik techniky ovlivňování, nácvik sociálních dovedností a psychoterapie

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 - Kompetence - Rozvoj dětí

Kompetence: ROZVOJ DĚTÍ			
Obsah:	1. úroveň - pasivní vzor	2. úroveň - aktivní vztah a servis	3. úroveň - pedagogické působení
Pedagogický proces - výchova a vzdělání	Pro děti je vzorem, ovládá základní vzorce chování (např. pozdrav, poděkování, omluva, rozloučení atd.) neovlivňuje aktivně rozvoj dětí.	Zaměřuje se na rozvoj správných schopností u dětí, žádá od dětí slušné chování v běžných situacích (např. chce, aby děti dokázaly odpovídat celou větou).	Nastavuje pro děti veškeré činnosti, díky kterým se dítě rozvíjí. Ovládá celkový pedagogický proces (ví, jaký pedagogický dopad má každá aktivita), přesně ví, jakým směrem chce vyvíjet osobnost dítěte - zpracovává plán osobního rozvoje dítěte a pracuje dle něj. Postupuje dle výchovně vzdělávacího plánu.
Servis dětem (včetně být v pohotovosti)	Zná činnosti dětí a zná každodenní chod centra. Dokáže reagovat na potřeby dítěte.	Vede děti ke správným návykům. V nečekaných situacích si umí poradit - nemusí se ptát kolegů na to jak jednat s dítětem (např. začne pršet - obleče dítěti pláštěnku).	Dokáže předpovídat jednotlivá rizika a jedná s ohledem na ně (např. ví jakou cestou jít s dětmi na procházku, má příslušné vybavení). Na náhlé změny reaguje velmi rychle (poradí si sám).
Komunikace s dětmi (zvládnutí situací mezi nimi)	Dokáže nastavit vhodnou komunikaci s jednotlivými dětmi. V případě, že děti mezi sebou něco řeší, se obrátí na "tetu", aby se všechno správně vyřešilo.	Vede děti k tomu, aby samy dokázaly komunikovat se zaměstnancem. Problémy dokáže vyřešit sám s tím, že děti vyslechne a na závěr se rozhodne tak, aby to bylo dle pravidel společenského chování.	Řídí komunikaci mezi dětmi, dosahuje v komunikačních návycích dětí ke standardům společenského chování.
Organizování činností s dětmi	Respektuje pravidla provozu centra, v případě změny se přizpůsobí pokynům.	Provádí s dětmi běžné činnosti, dokáže se o ně postarat bez pomoci ostatních. Je schopen naplánovat a realizovat zadané činnosti, případně konzultuje s ostatními.	Plánuje a realizuje veškeré činnosti pro děti. Je pro ně jistou osobou, se kterou řeší vše. Svými nápady se snaží činnosti zaměřovat a oživovat je, aby byly pro děti zajímavější a přinesly jim větší užitek.
vystižení osobnosti, respekt k osobnosti	Ke všem dětem se chová stejně, nemusí rozlišovat každého zvlášť (není s dětmi v neustálém kontaktu).	Ví, jak reagovat na žádosti dětí, protože je zná. V případě nového dítěte v centru ho zvládne řádně začlenit do kolektivu. Ve všech situacích klade důraz na osobnost jednotlivého dítěte.	K jednotlivcům se chová rozdílným způsobem (díky neustálému styku s dětmi ví jakým způsobem), ovlivňuje chování dětí dle pedagogických cílů a stanovených standardů centra (viz etický kodex).
platné pro pozice	ředitelka, administrativní pracovník, manažer projektů, uklízečka, + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	hospodárka, + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	vedoucí školky a jeslí, "tety", lektori
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah vstupního školení, znalost etického kodexu, základní výchovné postupy	základní výchovné postupy z vlastní praxe nebo z praxe v centru	pedagogické kurzy, kurzy různých výchovných postupů, znalost základů psychologie dítěte, znalost práce s dětmi s individuálními potřebami, dílny a dovednostní kurzy, znalost práce s emocemi, případně supervize (dětí s individuálními projevy úchylek)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 - Kompetence - Vnitřní vztahy

Kompetence: VNITŘNÍ VZTAHY			
Obsah:	1. úroveň - umí se domluvit	2. úroveň - umím získat informace od kolegů	3. úroveň - rozvoj vztahů
Komunikace mezi kolegy	Pravdivě informuje ostatní a uvede na pravou míru, jak je nebo není schopný ostatním pomoci či vyhovět.	Neostýchá se vyjadřovat přede všemi zaměstnanci. Vyjadřuje se tak, aby všichni pochopili cíl sdělení. V případě špatných zpráv je otevřený a mluví narovinu. Dokáže vyhledat bezproblémově potřebné informace od kolegů.	Kolegům jasně sděluje všechny potřebné informace. V komunikačních situacích vyžaduje od všech aktivní účast a vede je k tomu. Ve svých sděleních formuluje závěry a výstupy.
Spolupráce, ochota pomoci, zodpovědnost, transparentnost v chování, spolehlivost	Pracovník přijímá výzvy k týmové práci. V situaci, kdy vznikne dohoda mezi kolegy o spolupráci, splní ji až do konečné fáze. Pokud má se spoluprací problémy, sdělí to.	Pracovník si je vědom svých maximálních možností (sil) a podle toho s kolegy spolupracuje. Vytváří možnosti ke spolupráci, ukazuje svou připravenost spolupracovat, společný cíl dopracovává do konečné verze. Při týmové práci vypracovává úkoly podle svého nejlepšího přesvědčení ve prospěch týmového výsledku.	Vybízí kolegy ke spolupráci a práci v týmu. Cíleně zapojuje ostatní do dění v centru, garantuje vhodnost a vyváženost zapojení všech jednotlivců do spolupráce. Pracovník si je vědom, jak má odvedená práce vypadat. Dokáže se časově přizpůsobit, aby byl schopný v týmové práci napomáhat dostatečným způsobem a odvést svou roli v týmu příkladně.
Pěstování vztahů, respekt	Nenarušuje pracovní prostředí a při výzvě (v rámci komunikace) od kolegů reaguje. Udržuje pro sebe i kolegy vytvořené podmínky, ve kterých se jim dobře pracuje. Respektuje výkon práce kolegů.	Aktivně vytváří v práci příjemné prostředí. Vždy reaguje na žádosti kolegů, podílí se na aktivitách v centru. Pokud to situace umožňuje nebo vyžaduje, napomáhá kolegovi ve vypracování daného úkolu svou radou, zkušeností, demonstrací apod.	Cíleně svými aktivitami sleduje rozvoj pozitivních vztahů mezi všemi pracovníky v centru. Záměrně využívá týmovou práci z důvodu podpory komunikace, spolupráce, dosažení jednoho cíle. Aktivně se zapojuje do výkonu práce všech, kteří to vyžadují.
Řešení konfliktů a problémů	Nevytváří konflikty.	Aktivně se snaží napomáhat při řešení konfliktů nebo problémů v centru.	Při konfliktech ovládá techniky jejich konstruktivního řešení. Využívá pozitivní konflikt pro tvorbu pracovních vztahů. Aktivně provádí zpětnou vazbu k pracovníkům i od pracovníků a zajišťuje konečné zhodnocení řešených problémů.
platné pro pozice	lektoři, uklízečka, + platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr	manažer projektů, "tety", administrativní pracovník, hospodářka	vedoucí jeslí a školky, ředitelka
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah vstupního školení	kurz sebeřízení, kurz psychohygieny, kurz komunikačních dovedností v týmu, společné porady - "okénko ty mi já tobě", interní outdoor, tréninky, skupinová setkání zaměstnanců, teambuilding, supervize 1 - 2x ročně	kurz manažerských schopností, kurz jednoduché psychoterapie, trénink týmových dovedností, nácvik manažerské komunikace, nácvik koučování, mediace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Kompetence – Kvalita

Kompetence: KVALITA			
Obsah:	1. úroveň - přesné vykonávání	2. úroveň - odpovědnost za způsob realizace	3. úroveň - kreativní přístup k realizaci
Přesnost, pečlivost, dochvilnost	Pracuje podle požadavků nadřízeného, respektuje vnitřní pravidla a nařízení v centru při práci (směrnice, etický kodex).	Pracovník dodržuje veškeré předpisy a požadavky spojené s jeho prací. Nepotřebuje kontrolu odvedených výkonů.	Výkon pracovníka je přirozeně spojen se všemi požadavky centra, je demonstrací požadované firemní kultury pro ostatní nastavuje standardy dle vývoje centra.
Samostatnost, odpovědnost	Konkrétní práci vykonává samostatně podle zadání. Při nejasnostech komunikuje s nadřízeným, aby měl přehled o tom, jak má realizace jeho práce vypadat.	Práci provádí zcela samostatně. Podobu vykonané práce ovlivňuje vlastními nápady či myšlenkami. Nese odpovědnost za výstupy realizované práce, kvalitu, podobu zpracování.	Pracuje samostatně a nezávisle. Je dostatečně zkušený na to, aby věděl, jakým způsobem si má práci naplánovat a realizovat. Je schopen kreativního myšlení při vykonávání své práce (při plnění úkolů). Díky tomuto dokáže posunout centrum dopředu.
platné pro pozice	uklízečka, + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	administrativní pracovník, hospodářka, + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	ředitelka, manažer projektů, vedoucí školky a jeslí, "tety", lektoři
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah vstupního školení, znalost etického kodexu a interních standardů centra	ovlivnění hodnotícím procesem, interní porady (získání nových informací od ostatních zaměstnanců), interní mentoring zkušenějším kolegy	nácvik kreativních technik, nácvik dovedností timmanagementu a organizace práce

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11- Kompetence - Odbornost

Kompetence: ODBORNOST			
Obsah:	1. úroveň - respektování požadavků	2. úroveň - zájem zlepšovat (sebe, centrum)	3. úroveň - jasný cíl
Samostatné sledování svého odborného rozvoje	Neodpírá, naopak respektuje požadavky na vzdělání, které klade centrum.	V případě nové příležitosti pro vzdělání se pracovník zajímá a je otevřený k tomu rozvíjet se v oboru (vyhledat akci, absolvovat akci). Sám dává návrhy.	Sám sleduje vývoj ve vzdělání v boru a aktivně vyhledává konkrétní příležitosti vzdělávání uplatnitelné v centru. Navrhuje změny ve vzdělávacím systému centra, díky kterým centrum posouvá vpřed. Rozvoj centra patří mezi jeho priority, proto sleduje aktuální trendy ve vzdělávání.
Využití poznatků ze vzdělávání v práci	Nově získané zkušenosti respektuje, nechá si poradit, jak je využít ve výkonu práce.	Ve výkonu práce ví, kdy použít (a taky je používá) nově nabyté poznatky. Umožňuje svým kolegům poznatky využívat. Sám dává návrhy.	Nové zkušenosti uplatňuje aktivně a předává kolegům rady, díky kterým napomůže lepšímu fungování v centru, působí jako mentor.
platné pro pozice	<i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	administrativní pracovník, manažer projektů, "tety", + <i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	ředitelka, vedoucí školky a jeslí, lektori
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah vstupního školení, interní mentoring nadřízenými	hodnotící systém (který motivuje k lepším výkonům a většímu zapojení), motivační kurzy, kurz sebemotivace, znalost řízení osobní kariéry	nácvik manažerských dovedností - rozvoj zaměstnanců, znalost principů učení dospělých, dovednosti lektora - mentoring, prezentování, koučing apod.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 – Kompetence - Vedení

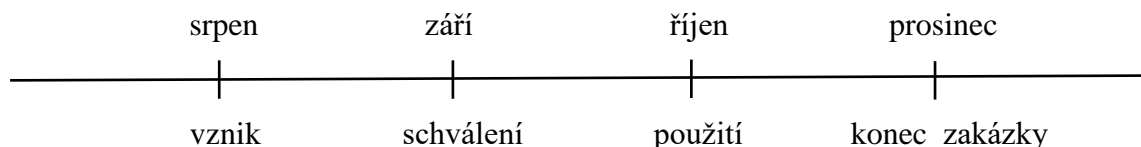
Kompetence: VEDENÍ			
Obsah:	1. úroveň - přirozený nadhled	2. úroveň - operativní manažer	3. úroveň - strategický manažer
Manažerský cyklus	Rozhoduje se na základě svých zkušeností podle nejlepšího vědomí a svědomí (tzv. selský rozum). Vycítí, kdy je potřeba věci zorganizovat a chopí se organizace.	Dokáže zastat roli operativního manažera. Dle zadaného cíle umí plánovat, kolektiv pracovníků správně organizovat, monitorovat, hodnotit je.	Pracovník je schopen zastat roli strategického manažera. Účinně vede celou organizaci, vytváří a úspěšně realizuje strategii rodinného centra, jedná, ovlivňuje, získává vnější partnery.
Realizace personálních činností v rodinném centru	Seznámil se a respektuje personální činnosti v organizaci dle dokumentace centra.	Plní role manažera dle dokumentace, vede své podřízené k respektování organizačních pravidel centra.	Nastavuje pravidla a monitoruje způsob naplňování personálních činností v centru.
Motivace	Pozitivně myslí a mluví.	Umí podřízené povzbudit takovým způsobem, že je práce dobře odvedena.	Ovlivňuje (motivuje) své podřízené pomocí nastavených motivačních nástrojů a dosahuje tím jasných výsledků, nastavuje motivační systém v centru.
platné pro pozice	<i>platné jako nástupní požadavky pro nábor a výběr</i>	manažer projektů, vedoucí školky a jeslí	ředitelka
způsoby rozvoje kompetence - vzdělávací plán	obsah vstupního školení, interní mentoring nadřízenými	znalost základního manažerského postupu, znalost základních manažerských technik	nácvik pokročilých manažerských dovedností - leadership, strategické řízení

Zdroj: vlastní zpracování

8 Audit

O tvorbě personálních dokumentů v organizaci, tedy i o tvorbě kompetenčního modelu, vědělo vedení organizace, což znamená ředitelka. Zapojená byla také pozice administrativní pracovnice, která měla také nárok na připomínky k znění kompetenčního modelu.

Obrázek 7 - Časová osa implementace kompetenčního modelu v organizaci v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování

Proces implementace byl uskutečněn od srpna 2018, kdy kompetenční model vznikl, následně byl od září 2018 odsouhlasen vedením. Od října 2018 byly prováděna první personální činnost, která souvisela s kompetenčním modelem.

Pro hodnocení celkové implementace kompetenčního modelu byl proveden v organizaci audit⁸⁷.

Cíl auditu: Ověření funkčnosti kompetenčního modelu v organizaci.

V rámci manuálu pro audit výkonnosti je nutné stanovit si rozsah auditu, což znamená odpovědi na otázky: co, kdo, kde, kdy a následně si stanovit kritéria auditu.

Co?

Předmětem auditu byl vytvořený kompetenční model v organizaci. Audit byl uskutečněn za účelem získání podrobnějších informací o procesu implementace kompetenčního modelu.

Kdo?

Na auditní otázky odpovídalo vrcholové vedení, čímž byla ředitelka organizace. Otázky proto byly kladeny ředitelce, která se podílela na tvorbě kompetenčního modelu a následně měla kompetenční model v organizaci implementovat. Pro kvalitnější hodnocení byli

⁸⁷„Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.“ Dostupné z: DVORÁČEK, Jirí. *Interní audit a kontrola*, s. 1.

osloveni dva pracovníci, jeden z širšího vedení – vedoucí školky a jeslí a jeden operativní řídicí pracovník – pečující osoba. Výběr pracovníků byl z důvodu pokrytí celé organizační struktury. Měl za úkol zjistit, jak kompetenčnímu modelu rozumí každá skupina na jednotlivých úrovních.

Kde?

Do geografického rozsahu auditu spadají dvě budovy, jelikož organizace je takto rozdělená. V jedné budově se nachází školka a ve druhé se nachází jesle. Kompetenční model má být přístupný a srozumitelný všem pracovníkům v organizaci ekvivalentní vahou, bez ohledu na to, v jaké budově se daný pracovník nachází.

Kdy?

Proces implementace začal v říjnu 2018, kdy se začal kompetenční model používat jako nástroj personálního řízení. Na auditové otázky bylo odpovězeno v březnu 2018, kdy se audit uskutečnil.

Kritéria auditu:

Hlavními kritérii pro dosažení cíle byly stanoveny jednotlivé faktory ovlivňující funkčnost kompetenčního modelu. Faktory jsou: znalost, dostupnost a srozumitelnost. Hodnocení jednotlivých faktorů jsem rozdělila do kategorií A, B, C, D. Každá kategorie popisuje hranici „úspěšnosti“ jednotlivých faktorů. Kategorie A je nejlepší možná úroveň a matematicky by se mohla vyjádřit jako 100 %. Naopak kategorie D z matematického hlediska vyjadřuje 0 %.

Tabulka 13 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „znalost“

Kategorie	Popis stavu
A	Pracovník zná důvod existence kompetenčního modelu v organizaci. Ví, kdy kompetenční model využít a jakým způsobem.
B	Ví, že kompetenční model je vytvořený, že v organizaci má důležitá a jasná využití, ale neumí aplikovat jeho funkci do svého pracovního výkonu.
C	Pracovník ví, že je kompetenční model vytvořený, ale nezná, jaké využití má, a tak jej ani nevyužítá při své práci.

D	Pracovník neví, že je kompetenční model v organizaci vytvořen. Nezná způsob, jakým způsobem kompetenční model využít.
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „dostupnost“

Kategorie	Popis stavu
A	Pracovník ví, kde kompetenční model je. Ví, jakým způsobem se ke kompetenčnímu modelu dostane.
B	Pracovník ví, že je kompetenční model zveřejněn, nezná, jakou cestou se ke kompetenčnímu modelu dostat, ale po zeptání věděl. (vynaložil úsilí)
C	Pracovník ví, že je kompetenční model zveřejněn, nezná cestu a nikoho se nezeptal, aby se ke kompetenčnímu modelu dostal. (nevynaložil úsilí)
D	Pracovník neví, kde kompetenční model je. Nezná cestu, jak se ke kompetenčnímu modelu dostane.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „srozumitelnost“

Kategorie	Popis stavu
A	Pracovník dokonale rozumí významu každé kompetence. Kompetence jsou lehce pochopitelné a výstižně popsány. Úrovně kompetencí jsou vhodně rozřazeny, úrovně se postupně zvyšují a s ohledem na organizaci jsou vhodně zvolené.
B	Nechápe celkově popsané kompetence, a tak se zeptal nadřízeného, aby mu to vysvětlil. (vynaložil úsilí) Úroveň kompetencí dávají smysl, lze odlišit jednotlivé úrovně kompetence.
C	Nechápe celkově popsané kompetence a nikoho neoslovil, aby mu to vysvětlil. (nevynaložil úsilí) Úrovně nedávají smysl, jejich rozřazení je matoucí a úrovně se překrývají.
D	Pracovník nechápe význam kompetencí, jsou pro něj neurčité, těžko pochopitelné. Úrovně kompetencí nejsou vhodně zvolené, nedávají smysl a nelze určit, čím jsou úrovně rozlišené.

Zdroj: vlastní zpracování

Ředitelce organizace bylo položeno 14 otázek ohledně kompetenčního modelu. Z jejich odpovědí bylo možné posoudit, do které kategorie v jednotlivých kritériích funkčnost kompetenčního modelu patří.

Souhrn odpovědí ředitelky organizace:

Kompetenční model souvisel s projektem „Profesionalizace v neziskových organizacích.“, kde byl součástí řešení „Klíčové aktivity – lidské zdroje“. Ředitelka uvedla, že „z pohledu vedení lidských zdrojů může potvrdit, že nyní má organizace velmi dobře popsané pozice a kompetence, které se organizaci budou nadále velmi hodit, např. při vypsání nového výběrového řízení.“⁸⁸

Pracovníci byli s kompetenčním modelem seznámeni na provozní poradě – zápis z porad. Pracovníkům byly kompetence vysvětleny, „na příkladech byly vysvětleny požadované úrovně kompetencí a z toho vyplývající požadavky na každého pracovníka, tedy i na nového pracovníka. Tím pádem bylo jasně ukázáno, že kompetenční model využijeme při výběrovém řízení.“⁸⁹ Kompetenční model již byl využit při hodnocení pracovníků, ale doposud nesloužil jako pomůcka při situacích, u kterých není jasně stanovený postup řešení. Kompetenční model zrychlil proces výběrových řízení, a to díky nastavené úrovni kompetence pro pracovní pozice.

Tabulka 16 - Vyhodnocení faktoru "znalost"

A	Pracovník zná důvod existence kompetenčního modelu v organizaci. Ví, kdy kompetenční model využít a jakým způsobem.
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetenční model je dostupný v rámci interních dokumentů, které jsou přístupné na každém pracovišti (vytištěn a založen v šanonech). Je tedy dostupný pro všechny pracovníkům v organizaci.

Tabulka 17 - Vyhodnocení faktoru "dostupnost"

A	Pracovník ví, kde kompetenční model je. Ví, jakým způsobem se ke kompetenčnímu modelu dostane.
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

⁸⁸ Na základě osobního dotazování

⁸⁹ Na základě osobního dotazování

Ředitelka organizace udělala vše pro to, aby výstupem z faktoru „dostupnost“ byla kategorie A. Tedy že pracovník ví, kde kompetenční model je. Ví, jakým způsobem se ke kompetenčnímu modelu dostane.

Za ředitelkou organizace nepřišel žádný pracovník, který kompetenčnímu modelu nerozuměl. V případě hodnocení pracovníků ředitelka organizace uvedla, že „úrovně jsou podrobně popsány a přiřazení k pracovníkům bylo snadné.“⁹⁰ Navíc všichni pracovníci na pracovních pozicích v současné chvíli splňují požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu.

Tabulka 18 - Vyhodnocení faktoru "srozumitelnost"

A	Pracovník dokonale rozumí významu každé kompetence. Kompetence jsou lehce pochopitelné a výstižně popsány. Úrovně kompetencí jsou vhodně rozřazeny, úrovně se postupně zvyšují a s ohledem na organizaci jsou vhodně zvolené.
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí školky a jeslí i pečující osobě bylo položeno 8 totožných otázek ohledně kompetenčního modelu. Z jejich odpovědí bylo opět možné posoudit, do které kategorie v jednotlivých kritériích funkčnost kompetenčního modelu patří.

Souhrn odpovědí vedoucí školky a jeslí a pečující osoby:

Potvrzeno, že proběhlo školení na poradě, což je zdokumentováno v zápisech z porad. Ví, proč kompetenční model v organizaci existuje, a také potvrzují, že byl kompetenční model využit při hodnocení pracovníků.

Tabulka 19 - Vyhodnocení faktoru "znalost"

A	Pracovník zná důvod existence kompetenčního modelu v organizaci. Ví, kdy kompetenční model využít a jakým způsobem.
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci vědí, kde je kompetenční model dostupný, tj. v šanonu s interními dokumenty. Cesta ke kompetenčnímu jim nepřijde složitá.

⁹⁰ Na základě osobního dotazování

Tabulka 20 - Vyhodnocení faktoru "dostupnost"

A	Pracovník ví, kde kompetenční model je. Ví, jakým způsobem se ke kompetenčnímu modelu dostane.
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci rozumí jednotlivým kompetencím. Ví, co kompetence popisují i proč jsou důležité pro práci v organizaci.

Tabulka 21 - Vyhodnocení faktoru "srozumitelnost"

A	Pracovník dokonale rozumí významu každé kompetence. Kompetence jsou lehce pochopitelné a výstižně popsány. Úrovně kompetencí jsou vhodně rozřazeny, úrovně se postupně zvyšují a s ohledem na organizaci jsou vhodně zvolené.
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Z auditu je zcela zřejmé, že všechny faktory jsou hodnoceny kategorií A, což je ta nejlepší možná kategorie.

V organizaci bych doporučovala audit opakovat jedenkrát ročně, v případě nových pracovníků a rozšířenějších zkušeností s kompetenčním modelem. Jelikož je kompetenční model v organizaci používán od října 2018, nemají pracovníci tolik zkušeností s použitím kompetenčního modelu a informace spojené s kompetenčním modelem si tím pádem pamatují. Také bych doporučovala udělat mimořádný audit v případě většího počtu nových pracovníků v organizaci, nebo v případě, že se kompetenční model bude upravovat.

Závěr

Cílem práce bylo vytvořit kompetenční model pro pracovníky neziskové organizace typu rodinné centrum. Kompetenční model měl být navržen tak, aby byl použitelný jako nástroj personálního řízení v organizaci. Jak již bylo výše zmíněno v kapitole 8 Audit, kompetenční model byl v organizaci používán od října 2018. Potvrdilo se tak díky auditu, že je kompetenční model v organizaci použit jako nástroj personálního řízení. Stanovený cíl práce byl tedy splněn.

Výstupem práce je vytvořený kompetenční model pro neziskovou organizaci. Kompetenční model obecně je v teoretické části definován a také popsán postup jeho tvorby. Vytvořený kompetenční model obsahuje 6 kompetencí rozdělených na kompetence klíčové a oborové. V kompetenčním modelu jsou zahrnuty možnosti rozvoje pracovníků a logicky přidělené pracovní pozice ke každé úrovni kompetence.

Zpracováním bakalářské práce na téma kompetenční model v oboru řízení lidských zdrojů jsem získala větší přehled o možnostech vedení lidských zdrojů na základě schopností. Jelikož jsem k vytvoření kompetenčního modelu potřebovala nastudovat i jiné personální dokumenty, obohatila jsem se o znalost struktury a vzhledu těchto dokumentů: organizační struktura, strategický plán, etický kodex, organizační řád nebo popis pracovních pozic.

Seznam literatury a jiných zdrojů

1. About Competency Modeling: Types of Competencies. Competency Modeling Initiative[online]. 2013 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://sites.google.com/a/slu.edu/saint-louis-university-competency-modeling-initiative/home-1/about-competency-modeling>
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-802-4714-073.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana, Michaela TURECKIOVÁ a Petr SMUTNÝ. *Firemní vzdělávání: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.
5. BĚLOHLÁVEK, František a Mirko KŘIVÁNEK. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-802-4757-681.
6. BENEŠ, Milan a Oldřich PŘÍKLENK. *Andragogika: s případovými studiiemi CIO v ČR a SR*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4748-245.
7. Co to jsou kompetence?. *MBlue: human resources* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/delate-pohovory-vite-pri-interview-nezjistite/>
8. Competency framework for perinatal mental health. The NHS Constitution [online]. 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/y9dv7>
9. DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studiiemi CIO v ČR a SR*. Praha: Grada Publishing, 2011. Management v informační společnosti. ISBN 978-802-4740-508.
10. DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9805-3.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.

12. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4715-520.
13. FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-802-4750-385.
14. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
15. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-578.
16. Jak na kompetenční modely? *Kompetenční modely*. Petr Kmošek [online]. 27.5.2014 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-na-kompetencni-modely/>
17. JANIŠOVÁ, Dana, Mirko KŘIVÁNEK a Petr SMUTNÝ. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4743-370.
18. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.
19. *Kompetenční model jako základ pro řízení lidských zdrojů*. Tovia: *Procesní poradenství* [online]. 2016 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: [kompetencni_model_jako_zaklad_pro_rizeni_lidskych_zdroju](#)
20. *Kompetenční modely*. Centrum zkušenostního učení [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/#.XJI61ShKhaQ>
21. *Kompetenční modely*. Hill Woltron: *personální agentura* [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.hill-woltron.cz/kompetencni-modely/>
22. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
23. LOSKOT, Stanislav. *Kompetence a kompetenční modelování pro účely výběrových řízení ve veřejné správě* [online]. 13.5.2014 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z:

<https://moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>

24. *Nadace Neziskovky: Neziskové organizace* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/
25. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
26. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími.* Praha: Grada Publishing, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-453.
27. Pro zaměstnavatele: Kompetenční modely. *Specialist Service: personální agentura* [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.specialist.cz/pro-zamestnavatele/kompetencni-modely/>
28. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu.* Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4746-463.
29. Sociologická Encyklopedie: Komparace [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>
30. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.
31. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.
32. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-802-4704-050.
33. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání: s případovými studiemi CIO v ČR a SR. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

Interní dokument:

1. Organizační schéma ze dne 28.2.2018

Seznam obrázků a grafů

Obrázky:

Obrázek 1 - Schéma ŘLZ založené na schopnostech	11
Obrázek 2 - Hierarchický model struktury kompetence	16
Obrázek 3 - Organizační struktura organizace	35
Obrázek 4 - Klíčové informace pro tvorbu kompetenčního modelu	37
Obrázek 5 - Využití kompetence „vedení“ v organizační struktuře	40
Obrázek 6 - Využití kompetence „odbornost“ v organizační struktuře	41
Obrázek 7 - Časová osa implementace kompetenčního modelu v organizaci v roce 2018.....	53

Grafy:

Graf 1 – Přínosy kompetenčního modelu ve firmách v ČR.....	24
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Popis tvorby kompetenčního modelu	22
Tabulka 2 - Popis obsahu kompetenčního modelu	28
Tabulka 3 - Popis úrovní pro jazykové a specifické odborné kompetence	28
Tabulka 4 - Popis úrovní kompetencí	41
Tabulka 5- Matice přiřazující úrovně kompetencí k pracovním pozicím.....	43
Tabulka 6 - Matice přiřazující úrovně kompetencí k pracovním pozicím.....	45
Tabulka 7 - Kompetence - Spokojenost rodičů	47
Tabulka 8 - Kompetence - Rozvoj dětí	48
Tabulka 9 - Kompetence - Vnitřní vztahy	49
Tabulka 10 - Kompetence – Kvalita	50
Tabulka 11- Kompetence - Odbornost.....	51
Tabulka 12 – Kompetence - Vedení	52
Tabulka 13 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „znalost“	54
Tabulka 14 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „dostupnost“ ..	55
Tabulka 15 - Popis hodnocení funkčnosti kompetenčního modelu s faktorem „srozumitelnost“ ..	55
Tabulka 16 - Vyhodnocení faktoru "znalost"	56
Tabulka 17 - Vyhodnocení faktoru "dostupnost"	56
Tabulka 18 - Vyhodnocení faktoru "srozumitelnost"	57
Tabulka 19 - Vyhodnocení faktoru "znalost"	57
Tabulka 20 - Vyhodnocení faktoru "dostupnost"	58
Tabulka 21 - Vyhodnocení faktoru "srozumitelnost"	58

Seznam příloh

Příloha 1 Auditní otázky pro ředitelku organizace.....	66
Příloha 2 Auditní otázky pro vedoucí školky a jeslí a pečující osobu.....	68

Příloha 1

Auditní otázky pro ředitelku organizace:

1. Jak souvisel kompetenční model s projektem „Profese v neziskových organizacích.“?
2. Jak byl kompetenční model hodnocen v rámci tohoto projektu? (existuje nějaký výstup?)

Znalost

3. Jakým způsobem byli pracovníci zaškoleni ohledně kompetenčního modelu? (existuje nějaký důkaz? (zápisy z porad, odkaz na webových stránkách, sdílený dokument))
4. Jak bylo pracovníkům vysvětleno k čemu slouží kompetenční model? (existuje nějaký důkaz? (zápisy z porad, sdílený dokument))
5. Při kterých personálních činnostech byl kompetenční model použit? (existuje nějaký důkaz? (dokument Hodnocení pracovníků, který navazuje na kompetenční model?))
6. Sloužil kompetenční model jako pomůcka v situaci, u které není jasně stanovený postup řešení?
7. Při kterých personálních činnostech je rozdíl, když jsou nyní prováděny na základě kompetenčního modelu? Jaký ten rozdíl je? (časová náročnost)

Dostupnost

8. Kde je kompetenční model dostupný? Je cesta ke kompetenčnímu modelu snadná? (existuje nějaký důkaz? (odkaz na webových stránkách, sdílený dokument))
9. Jaké kroky byly vykonány pro dostupnost kompetenčního modelu pro pracovníky?
10. Je dostupný pro všechny pracovníky v organizaci? (existuje nějaký důkaz? (odkaz na webových stránkách, sdílený dokument))
11. Je kompetenční model zveřejněn ekvivalentním způsobem na obou budovách?

Srozumitelnost

12. Přišel za vámi nějaký pracovník, že nerozumí kompetenčnímu modelu nebo konkrétní kompetenci? Kolik jich bylo?
13. V případě hodnocení pracovníků, bylo vždy rozřazení úrovní kompetencí v kompetenčním modelu pro pracovníky dostačující?

- Ano, úrovně jsou podrobně popsány a přiřazení k pracovníkovi bylo snadné
- Ano, ale v některých případech bylo obtížné úroveň přiřadit k pracovníkovi
- Ne, identifikace úrovně byla složitá
- Ne, úrovně není možné k pracovníkům identifikovat, nejsou správně popsány

14. Odpovídají požadované kompetence na pracovníky v organizaci? Pokud ne, směřuje pracovník k dosažení dané úrovně?

- Ano, všichni pracovníci na pracovních pozicích splňují požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu
- Ano, většina pracovníků splňuje požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu
- Ne, většina pracovníků nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu, ale využívají způsoby rozvoje, aby úroveň splnili
- Ne, většina pracovníků nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu, ani nevyžívají způsoby rozvoje pro splnění větší úrovně kompetence
- Ne, pracovníci nesplňují požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu, ale využívají způsoby rozvoje, aby úroveň splnili
- Ne, pracovníci nesplňují požadovanou úroveň kompetencí v kompetenčním modelu, ani nevyžívají způsoby rozvoje pro splnění větší úrovně kompetence

Příloha 2

Auditní otázky pro vedoucí školky a jeslí a pečující osobu:

Znalost:

1. Proběhlo školení ohledně kompetenčního modelu? (existuje nějaký důkaz? (zápisy z porad, odkaz na webových stránkách, sdílený dokument))
2. Víte proč kompetenční model v organizaci existuje?
3. Využila jste kompetenční model v organizaci? Proč a jakým způsobem?

Dostupnost:

4. Víte, kde je kompetenční model dostupný?
5. Víte, jak se ke kompetenčnímu modelu dostanete? (Místo popište)
6. Je cesta ke kompetenčnímu modelu složitá?

Srozumitelnost:

7. Rozumíte jednotlivým kompetencím?
8. Co kompetence popisují?

Anotace

Bibliografický údaj: HOFFMANNOVÁ, Vanda. Kompetenční model pro pracovníky neziskové organizace typu rodinné centrum. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Název práce: Kompetenční model pro pracovníky neziskové organizace typu rodinné centrum

Autor: Vanda Hoffmannová

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá tvorbou kompetenčního modelu v neziskové organizaci, proto je cílem bakalářské práce vytvořit kompetenční model pro pracovníky rodinného centra tak, aby byl použitelný jako nástroj personálního řízení v organizaci. V teoretické části bylo na základě dostatečného množství literatury popsáno, co to kompetence je, struktura kompetence a následně jak se tvoří kompetenční model. Metodika popisuje všechny kvalitativní metody, které jsou použity v praktické části. Praktická část popisuje postup tvorby kompetenčního modelu v neziskové organizaci. Výstupem práce je logicky sestavený a teoreticky zdůvodněný kompetenční model.

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, nezisková organizace, pracovník.

Title: Competency model for non-profit organization type family center

Author: Vanda Hoffmannová

Department: Department of Social Sciences and Law

Supervisor: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstract:

The bachelor thesis deals with creation of competency model for non-profit organization and that's why the goal was to create competency model for workers of a family center so they can use competency model as a personal management tool. In theoretical part was based on sufficient literature described what is competency, competency structure and then how to create a competency model. The methodology describes all qualitative methods used in the practical part. Practical part describes the process of creating a competency model in a non-profit organization. The output of the thesis is a logically compiled and theoretically justified competency model.

Keywords: competency model, competency, non-profit organization, workers.