

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE

TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU VE VYBRANÉ SOCIÁLNÍ  
SLUŽBĚ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Monika Janků

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané sociální službě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Monika Janků</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané sociální službě
<b>Anotace práce:</b>	<p>Primárním cílem práce je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního modelu.</p> <p>Teoretická část práce vymezuje klíčové pojmy, které jsou nezbytné pro komplexní pochopení problematiky kompetenčního přístupu a kompetenčního modelování.</p> <p>V empirické části práce jsem realizovala výzkumné šetření za využití metod analýzy interních dokumentů organizace, internetových zdrojů, odborné literatury a polostrukturovaného rozhovoru s klíčovou osobou.</p> <p>Cílem výzkumného šetření je zodpovězení výzkumných otázek a tvorba funkčního kompetenčního modelu.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Kompetence, kompetenční model, kompetenční přístup, sociální služby, sociální pracovník, nezisková organizace, hodnocení
<b>Title of Thesis:</b>	Creation of a competency model in the selected social service

<b>Annotation:</b>	The main target of the diploma thesis is to create the competency model for the job position of social service manager in selected social service based on the identification and analysis of competencies and the subsequent validation of the created competence model. The theoretical part defines the key concepts, which are necessary for a comprehensive understanding of the competency issue. The empirical part of the work I had implemented a research. For this purpose, I had used a combination of methods – analysis of the organization's internal documents, internet resources and two semi-structured interviews. The aim of the research is to answer the research questions and create an effective competency model.
<b>Keywords:</b>	Competency, competency model, competency approach, social services, social services worker, non-profit organization, evaluation
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím služeb, Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou organizace, Příloha C: Ověřovací dotazník pro validizaci vytvořeného kompetenčního modelu
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	63
<b>Rozsah práce:</b>	157 s. (188 288 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1. Kompetence.....</b>	<b>10</b>
1.1. Vymezení pojmu kompetence.....	10
1.2. Definice kompetence.....	12
1.3. Anatomie kompetence.....	16
1.4. Členění kompetencí .....	21
1.5. Klíčové kompetence .....	27
1.6. Měření úrovně kompetencí.....	30
Shrnutí.....	33
<b>2. Kompetenční modely .....</b>	<b>35</b>
2.1. Vymezení pojmu kompetenční model .....	35
2.2. Funkční kompetenční model .....	37
2.3. Typologie kompetenčních modelů .....	39
2.4. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....	43
2.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	47
2.5.1. Proces identifikace kompetencí .....	48
2.5.2. Návrh kompetenčního modelu.....	53
2.6. Validizace kompetenčního modelu .....	54
2.6.1. 360° zpětná vazba .....	55
2.7. Uplatnění kompetenčních modelů .....	57
Shrnutí.....	59
<b>3. Sociální služby .....</b>	<b>61</b>
3.1. Vymezení pojmu sociální služby a sociální práce .....	61
3.2. Sociální pracovník.....	64
Shrnutí.....	68
<b>4. Představení vybrané sociální služby.....</b>	<b>69</b>
Shrnutí.....	72
<b>5. Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané sociální službě .....</b>	<b>73</b>

5.1.	Výzkumné otázky a cíl výzkumu .....	73
5.2.	Strategie výzkumu .....	75
5.3.	Identifikace kompetencí .....	76
5.3.1.	Přípravná fáze .....	76
5.3.2.	Fáze získávání dat.....	82
5.3.3.	Analýza a klasifikace informací.....	90
5.4.	Popis a tvorba kompetencí.....	94
5.4.1.	Klíčové (celoorganizační) kompetence .....	96
5.4.2.	Specifické kompetence vedoucího služeb .....	99
5.5.	Kompetenční model vedoucího služeb.....	103
<b>6.</b>	<b>Validizace kompetenčního modelu.....</b>	<b>112</b>
	<b>Diskuse .....</b>	<b>117</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>121</b>
	<b>Seznam literatury a zdrojů.....</b>	<b>125</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>131</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>132</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>133</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>134</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>135</b>
	Příloha A:.....	136
	Příloha B:.....	148
	Příloha C: .....	155

## Úvod

Ne nadarmo se říká, že zaměstnanci tvoří firmu, a tak představují důležitou složku každé organizace. Oblast řízení lidských zdrojů zaznamenala v posledních letech obrovský posun a řadu změn. Objevují se nové trendy, jež mají různé dopady na zaměstnance a jejich řízení, ale i na jednotlivé personální činnosti. Jedním z nových přístupů k řízení zaměstnanců v organizaci je řízení podle kompetencí. Cílem každé organizace je, aby měla úspěšné a schopné zaměstnance na vedoucích a manažerských pozicích. Zde se ovšem setkáváme s otázkou, jak takový zaměstnanec vypadá a jaké má mít schopnosti, dovednosti a znalosti, aby dosahoval efektivního výkonu. Mnohdy si na tuto otázku nedokáže odpovědět ani samotná organizace.

„Uplatnění kompetenčního přístupu ve značné míře vyžaduje změnu myšlení a přístupu k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností nejen ze strany pracovníků, útvarů lidských zdrojů, ale i ostatních manažerů, protože i oni – a především oni – odpovídají za rozvoj svých podřízených.“ (Kubeš et al., 2004, s. 9) V této souvislosti se rovněž změnil pohled na některé personální činnosti, jako je vzdělávání a rozvoj pracovníků, jež jsou v současné době považovány jako investice do budoucího celoorganizačního rozvoje. Aby daná organizace byla schopná tyto oblasti správně vyhodnotit, je důležité popsat a definovat klíčové a specifické kompetence, které směřují k úspěšnému plnění pracovních úkolů a efektivnímu výkonu.

K tomuto účelu se nabízí jako jedny z vhodných nástrojů modely kompetencí, které „popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolu ve firmě.“ (Kovács, 2009, s. 48) Kompetenční modely jsou rovněž ústředním tématem této magisterské diplomové práce.

Primárním cílem práce je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního modelu. Tuto pracovní pozici jsem vybrala jako reakci na požadavky organizace. Pro metodu kompetenčního modelování jsem se rozhodla z toho důvodu, že vybraná sociální služba nedisponuje žádným nástrojem, jež by sloužil při hodnocení pracovníků ani během rozhodování o jejich dalším vzdělávání a rozvoji. Součástí cíle práce je zodpovězení hlavní výzkumné otázky a rovněž dílčích výzkumných otázek, které jsou blíže představeny v empirické části práce.

Magisterská diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních částí – teoretická a empirická. První část se opírá o studium odborné literatury. Představuje základní teoretická východiska a poznatky, které jsou nezbytné pro správné pochopení celé problematiky. Je rozdělena do tří kapitol, z nichž první a druhá kapitola pojednává o hlavním tématu práce, kterým jsou kompetence a kompetenční modely. Ve třetí je pak teoreticky ukotvena problematika sociálních služeb a sociální práce.

V úvodu empirické části práce jsou vymezeny výzkumné otázky a výzkumná strategie. Následuje samotná identifikace kompetencí, která je, v souladu s odbornou literaturou, rozdělena do 3 fází – přípravná fáze, sběr dat, analýza a klasifikace informací. Během těchto kroků budou na základě zkoumání interních dokumentů organizace a dalších dostupných zdrojů, Národní soustavy povolání a polostrukturovaných rozhovorů sesbírána a zpracována důležitá data, jejichž výstupem bude popis klíčových kompetencí, společných pro všechny pracovníky vybrané sociální služby a specifických kompetencí, které jsou typické pro vedoucího služeb. Poté bude následovat již samotná tvorba kompetenčního modelu pro vybranou pracovní pozici.

Aby měla organizace jistotu, že implementuje funkční nástroj pro jednotlivé oblasti personálních činností, doporučuje se provést validizaci



navrženého kompetenčního modelu. V poslední fázi empirické části práce proto provedu tento krok a ověřím tak funkčnost vytvořeného kompetenčního modelu prostřednictvím ověřovacího dotazníku. Závěrem práce stručně vymezí možnosti využití tohoto nástroje ve vybrané sociální službě.

## 1. Kompetence

Tato kapitola je věnována pojmu kompetence, který tvoří základní stavební jednotku kompetenčních modelů a rovněž významný prvek této práce. Proto je velmi důležité pochopit jeho význam již v samotném úvodu.

V souladu s cílem práce, kterým je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a jeho následná validizace, je nezbytné tento výraz správně vymežit, představit jeho strukturu a typologii. Protože se jedná o termín, který nemá v odborné literatuře jasně ukotvenou charakteristiku, je důležité představit jednotlivé pohledy na ni a ujasnit si, která nejlépe odpovídá záměrům této práce. Neméně důležitou součástí empirické části práce pak představuje problematika klíčových kompetencí, o kterých tato kapitola rovněž pojednává.

### 1.1. Vymezení pojmu kompetence

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha různými způsoby chápání pojmu kompetence. Tato nejednoznačnost je způsobena zejména různým chápáním problematiky jak v zahraničí, tak i v našem prostředí.

Mnoho autorů z českého prostředí vnímá kompetence ze dvou základních hledisek. Prvním z nich je vnímání kompetence jako pravomoc či oprávnění. Dle Kubeše et al. (2004) v tomto pojetí kompetence vymezuje rozsah působnosti a znázorňuje soubor povinností a oprávnění, které dotyčné osobě či orgánu svěřila například právní norma. V takovém případě může být kompetence kdykoliv odejmuta. V personálním řízení se tento význam pojmu kompetence používá v souvislosti s pracovníkem, který má určité oprávnění o něčem rozhodnout. (Kubeš et al., 2004) Druhé pojetí výrazu kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat určitou činnost, jednat v dané situaci racionálně, jako odborník, být kvalifikovaný v příslušné oblasti. (Kubeš et

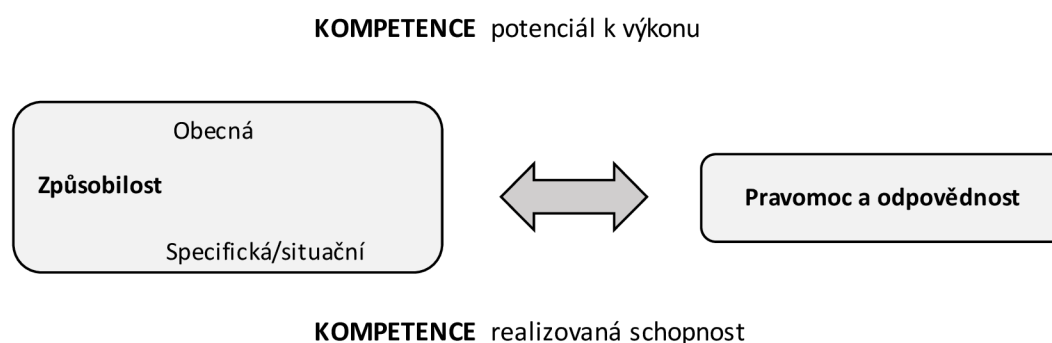
al.2004) Beneš (2004) však tyto dva přístupy k chápání kompetencí v českém prostředí rozvíjí ještě o třetí hledisko, které bývá často opomíjené. Jeho pojetí se vztahuje ke schopnosti jednotlivce či organizace prosadit se v určité situaci během soutěže či konkurence. V tomto smyslu vnímáme kompetence jako relativní, tedy podmíněné danou situací. (Beneš, 2004)

Stejně jako u nás, také v zahraničním prostředí se můžeme setkat s dvojitým chápáním pojmu kompetence, které vychází z anglických výrazů „competence“ a „competency“. Tyto dvě pojetí se ve své podstatě shodují s prvními dvěma přístupy, které jsem představila v předchozím odstavci. Pojem „competence“ je chápán jako účinnost a oprávněnost. Tedy schopnost vykonávat určitou práci správně, rychle a precizně a zároveň být oprávněn tuto činnost vykonávat. (Armstrong, 1999) Druhý výraz, „competency“, Armstrong (1999) vysvětluje spíše jako způsobilost, kvalifikaci a potenciál. Tedy schopnosti a dovednosti vykonávat úkoly, které jsou žádoucí pro konkrétní pracovní pozici. Z uvedeného vysvětlení lze chápat, že první význam reprezentuje to, co člověk získává zvenčí, například z vnějšího prostředí, ve kterém působí. Naopak druhý význam mluví spíše o jakési vnitřní kvalitě člověka, která mu dává příležitost vykonávat danou aktivitu na určité úrovni. (Armstrong, 1999)

V praxi je poměrně běžné, že dochází k záměně těchto dvou výkladů a někteří autoři dokonce tyto dva termíny považují za synonyma. Hroník (2007) v této souvislosti hovoří o uplatnění hybridního přístupu při tvorbě kompetenčního modelu, který lze uplatnit jak zdárným, tak nezdárným způsobem. Pokud zvolíme aplikaci nezdárného způsobu znamená to, že neoddelujeme význam pojmu „competence“ a „competency“, což vede k vytvoření kompetenčního modelu, který lze v praxi použít jen těžko. (Hroník, 2007) Z výše uvedeného plyne nutnost oba termíny řádně odlišovat. To proto, abychom eliminovali případné chyby kompetenčních modelů již v průběhu procesu jejich tvorby a vyhnuli se tak obtížnostem během

uplatňování tohoto přístupu v konkrétní organizaci. Zároveň by však správně oba tyto termíny měly být navzájem provázány, a to jak ve firemní praxi, tak i každodenním životě. (Tureckiová, 2004) Provázanost těchto dvou pojmů názorně představuje obrázek 1.

Obrázek 1: Pojetí pojmu kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiové (2004, s. 30)

Odborná literatura se přiklání spíše k druhému pojetí kompetence, tedy anglickému „competency“. Pro účely své diplomové práce budu rovněž vycházet z tohoto významu. Termín kompetence bude v rámci této práce chápán jako schopnost vykonávat určitou aktivitu nezbytnou pro danou pracovní pozici.

## 1.2. Definice kompetence

Díky nejednoznačnému chápání pojmu kompetence je klíčové představit také jednotlivé definice vybraných autorů. Tento krok je důležitý zejména pro ucelenější chápání a snadnější orientaci při řešení problematiky kompetencí. V následujících odstavcích představím několik definic, se kterými se můžeme v odborné literatuře setkat. Protože v této práci budu pracovat s kompetencemi, které jsou úzce spojeny s pracovním výkonem a pracovním prostředím, zaměřila jsem se především na takové definice, které na kompetence nahlíží podobně.

Jednu z prvních definic pojmu kompetence představil Mertens (1974), který popisuje kompetence jako „znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zvládat změny ve svém pracovním životě.“ Boyatzis (1982) definuje kompetenci jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Tento autor mimo jiné kladl důraz na odlišení povinností, jež je nutné splnit a schopností, které musí daný člověk či instituce mít, aby dosáhla požadovaného výkonu. Na toto pojetí rozdílů mezi úkolem a schopností navázal později Woodruffe (1992), který považuje kompetenci jako soubor chování pracovníka, které jej činí kompetentním pro dosažení stanoveného úkolu na dané pracovní pozici.

Podle Spencera a Spencera (1993) je kompetence základní charakteristikou jednotlivce označující způsoby chování nebo myšlení, zobecňování napříč situacemi a výdrž po přiměřeně dlouhou dobu. V jejich pojetí je kompetence trvalou a hlubokou součástí osobnosti člověka, jehož chování a výkony se dají předvídat. Jejich definice mimo jiné odkazuje na kritéria, pomocí kterých dokážeme měřit dobré i špatné výkony. Jedná se tedy o libovolné individuální měřitelné vlastnosti, jež umožňují odlišit efektivní výkon od neefektivního. (Spencer a Spencer, 1993) Na kompetence lze nahlížet jako na osobní rysy, vlastnosti a dovednosti, které podmiňují mimořádný pracovní výkon. (Armstrong, 1999)

Specifickou definici přiřadil kompetencím sám Armstrong (1999), který je začleňuje do oblasti personálního řízení a považuje je ve své podstatě za součást výkonnosti. „Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování.“ (Armstrong, 1999, s. 193) Pojem kompetence vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu

nebo vynikajícímu výkonu. (Armstrong & Taylor, 2014) Podobně vymezuje tento termín také Hogg (1993), který na kompetence nahlíží z manažerského hlediska. Mluví o kompetencích jako o vlastnostech manažera vedoucí k prokázání dovedností a schopností, což vede k efektivnímu výkonu v učební oblasti. Také tvrdí, že kompetence ztělesňuje schopnost přenášet dovednosti a schopnosti z jedné oblasti do druhé. (Hogg, 1993)

Komplexní pohled na problematiku kompetencí mezi tuzemskými autory nabízí například Hroník (2007, s. 61), který definuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“. Tento trs sledujeme ve vzorku chování, kde můžeme identifikovat větší množství kompetencí. Vzorek chování je popsán takovou částí chování, jež je logicky a časově ohraničená. Kompetence tedy nejsou podle Hroníka (2007) pouze dovednosti, ale i pozorovatelné způsoby, které nám umožňují dosahovat efektivního výkonu. Dalo by se říct, že jejím projevem je určitý způsob chování člověka, který vede k nějakému výsledku. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Z hlediska vzdělávání nahlíží na kompetence Veteška (2010), který tvrdí, že nám vzdělání umožňuje získávat nové teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti. „Kompetence je odraz individuálních zkušeností v důsledku praktického každodenního jednání s přihlédnutím k teoretickým základům a v kontextu s dovednostmi, schopnostmi a znalostmi jedince.“ (Veteška, 2010, s. 93)

V české literatuře se můžeme setkat také s pojetím kompetencí z hlediska psychologického. Významným psychologem v této oblasti je Arnold (2007), který psychologické pojetí kompetencí propojuje s organizačním prostředím. Kompetence definuje jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které zaměstnanec potřebuje prokázat, aby mohl způsobit vykonávat zadané pracovní povinnosti. Další pohled psychologa nabízí Koubek (2014), který kompetence považuje za takový popsateľný vzorek

chování, který zahrnuje znalosti, dovednosti a postoje nezbytné pro dosažení efektivního výkonu. „Kompetence bude do určité míry ovlivněna i osobnostními rysy, charakterem, osobním směřováním člověka.“ (Koubek, 2014, s. 43) Nemůžeme ji však označit za synonymum těchto prvků, protože se stále jedná o individuální projev chování.

Netradičním způsobem nahlíží na kompetence Krohe (2004), jehož pojetí bychom mohli přiřadit k sociálně-psychologickému východisku. Termín kompetence úzce propojuje se sociálními dovednostmi a rozvojem osobnosti jako celku. Pod tímto pojmem skýtá „specifický druh „metavědomostí“, které doplňují a podporují odborně nabyté vědomosti, umožňují jejich účinnou aplikaci a jejich vzájemné propojení a skloubení.“ (Krohe, 2004, s. 47)

Plamínek a Fišer (2005) nahlíží na kompetence z pohledu manažerů. V organizačním prostředí vnímají kompetence jako „dualitu potenciálu (lidských zdrojů), který je součástí světa možností a výkonu (lidské práce), který je reakcí na svět požadavků.“ (Plamínek & Fišer, 2005, s. 171) Obě složky této duality musí být přítomny. Pokud chybí minimálně jedna, pak chybí také kompetence jako celek. Bez výjimky vztahujeme kompetence k povinnostem, které mají pracovníci vykonávat. (Plamínek & Fišer, 2005)

Z hlediska cíle práce považuji za nejvhodnější pojetí tohoto termínu „v kontextu zvládnání pracovních situací a úkolů nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a zkušenostmi konkrétního pracovníka.“ (Veteška & Tureckiová, 2008b, s. 43) Pokud tedy máme potřebné kompetence, tak jsme schopni podávat patřičné výkony. Kompetence prezentuje soubor způsobů chování, se kterými dokáží vybraní jedinci pracovat lépe než jiní, čímž rovněž dokáží lépe zvládat některé situace než ostatní. (Palán, 2002)

Kubeš et al. (2004) pojetí kompetencí rozšiřují ještě o tři předpoklady, které musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit zadané úkoly efektivně:

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

I přes zdánlivě mnoho různých pojetí a chápání pojmu kompetence mají tyto definice dva společné prvky. Jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, které jsou pozorovatelné, měřitelné a zároveň nám umožňují rozlišit vynikající výkony od těch průměrných. (Čopíková, 2016)

### 1.3. Anatomie kompetence

V předchozích dvou kapitolách jsem představila pojem kompetence. Přiblížila jsem čtenářům jejich pojetí, ale také definice, se kterými se v odborné literatuře můžeme setkat. Jako další krok pro dosažení uceleného chápání této problematiky považuji za klíčové popsat anatomii kompetence, tedy jaký je její obsah, struktura a složky.

Kompetence jsou samy o sobě tvořeny pozorovatelným chováním. Na jejich nositele jsou dle Beneše (2014) kladeny dva požadavky, které se navzájem překrývají. Kompetence mají zajistit určité jednání během reálných situací. Aby tyto kompetence jedinec získal, je vyžadován velký podíl výcviku, opakování a užití těchto kompetencí v různých reálných situacích. Současně však využití kompetencí nesouvisí pouze se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, ale také s vnitřní připraveností, vůlí a ochotou tyto znalosti a dovednosti použít. (Beneš, 2014)

Pokud kompetence propojíme s pracovním prostředím je třeba si uvědomit, že jde o sérii chování, které vede k určitému očekávanému efektu či výsledku zaměstnanců. V této souvislosti se setkáváme s dvěma pojmy, kterými jsou kvalifikace a profesní kompetence. Tyto termíny bývají mnohdy



chápany odlišně. Někteří je považují za synonyma, jiní jako dva odlišné termíny. Z hlediska cíle práce odpovídá názor Tureckiové (2004), která chápe profesní kompetence jako soubor těch znalostí, schopností, dovedností a životních i profesních zkušeností, jež jsou promítnuty v pracovním jednání tak, aby umožňovaly zaměstnancům efektivně zvládat pracovní funkce a role, které lze mezioborově přenášet, a to buď jako celek, nebo alespoň jejich část. Z tohoto úhlu pohledu je profesní kompetence nadřazená a pojem kvalifikace je součástí některých jejích složek. (Tureckiová, 2004)

Kubeš et al. (2004) tvrdí, že pokud je zaměstnanec kompetentní znamená to, že disponuje třemi základními předpoklady, které mu umožňují dosáhnout efektivního výkonu.

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít

Podle Kubeše et al. (2004) je zřejmé, že první předpoklad souvisí s dovednostmi a vědomostmi, které si lze osvojovat a rozvíjet. Naopak v druhém případě jde o motivy, hodnoty a postoje, jejichž rozvíjení a ovlivňování je mnohem obtížnější. Jedná se totiž o oblast, která patří ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad souvisí s vnějším prostředím, ve kterém se jedinec pohybuje. Ten ovlivňuje obě dříve zmíněné oblasti. (Kubeš et al., 2004). Aby mohl být pracovník označen za kompetentního je důležité, aby byly všechny tři předpoklady dodrženy zároveň. Pokud by kterýkoliv z nich chyběl, pak pracovník nebude schopen dosáhnout požadovaných výsledků.

Kompetence pracovníka dokážeme identifikovat pouze tehdy, pokud známe nároky na jeho pracovní pozici. Proto dává smysl hovořit o

kompetencích pouze ve spojitosti s konkrétním úkolem či pracovní pozicí. Kompetence jsou poměrně stabilní složkou osobnosti jedince. „Je-li známa úroveň rozvoje kompetencí, je možné předvídat kvalitu chování člověka v poměrně širokém rozsahu řešení pracovních situací. Kompetence hovoří o tom, jak asi se bude její nositel chovat, přemýšlet a projevovat v určitých situacích.“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 71) Kompetence jsou samy o sobě složeny z pěti základních složek osobnosti. (Spencer & Spencer, 1993) Jednotlivé složky představuje následující tabulka 1.

Tabulka 1: Pět základních složek kompetence

<b>Motivy</b>	Věci, o kterých člověk soustavně přemýšlí nebo je chce, a které způsobují určitou činnost . Motivy řídí chování směrem ke konkrétním činnostem nebo cílům a pryč od ostatních činností.
<b>Rysy/Vlastnosti</b>	Fyzické vlastnosti a konzistentní reakce na danou situaci nebo informace.
<b>Sebepojetí</b>	Postoje, hodnoty a vztah k sobě samému či sebeobraz člověka.
<b>Znalosti</b>	Informace a poznatky, které jedinec získal při určitých situacích a v oblastech, které souvisí s vykonávanou činností.
<b>Dovednosti</b>	Schopnost vykonávat určitý fyzický či duševní úkol nebo činnost, která vede k dosažení nějakého cíle.

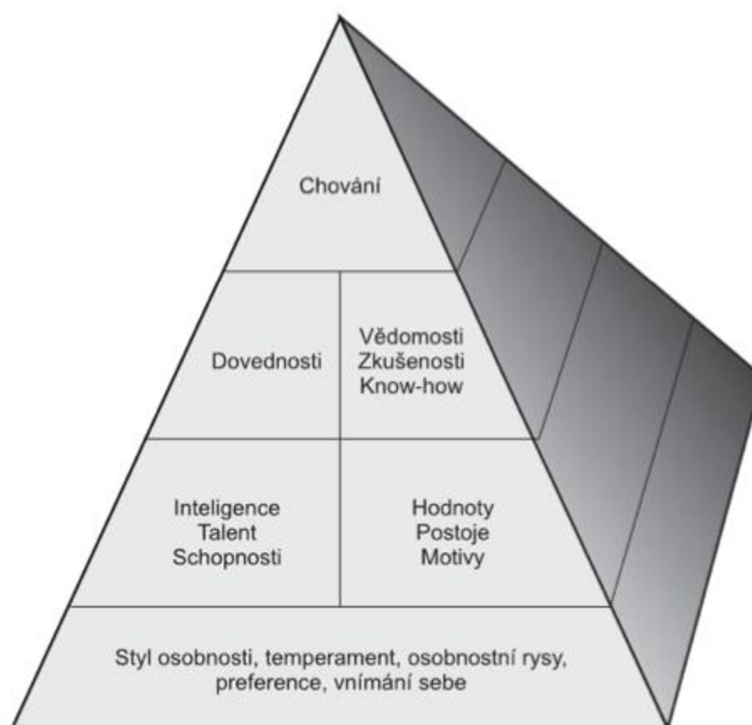
Zdroj: Vlastní zpracování dle Spencera a Spencera (1993)

Uspořádání kompetencí znázorňuje hierarchický model struktury kompetence, kde můžeme vidět jednotlivé složky této struktury, které stojí za očekávaným chováním. Tento model představil s ohledem na využití v pracovním prostředí Kubeš et al. (2004). Na samém vrcholu stojí chování pracovníka. Jedná se o konkrétní projev kompetence, který má pracovník tehdy, pokud splnil všechny tři výše uvedené předpoklady. Další úroveň struktury kompetencí představují dovednosti, vědomosti, zkušenosti, které pracovníci mohou získat a rozvíjet pomocí dalšího vzdělávání. Neméně důležitou oblastí je inteligence, talent, hodnoty motivy a další, kterých nelze dosáhnout vzděláváním. (Kubeš et al., 2004) Abychom ve firemním

prostředím tyto prvky získali je potřeba zapojit jiné personální činnosti, jako je například výběr či motivace pracovníků.

Bartoňková (2010) tento model rozšířila ještě o jednu úroveň, která tvoří základnu tohoto modelu. Poslední skupina prezentuje osobnostní rysy, charakter člověka a vlastnosti jedince. Tyto složky kompetence rovněž nemůžeme získávat či rozvíjet pomocí vzdělání ani jinými způsoby. Jejich přítomnost v organizaci můžeme ovlivnit například vhodně stanovenými kritérii při výběru zaměstnanců, či jinými personálními aktivitami. (Bartoňková, 2010)

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence

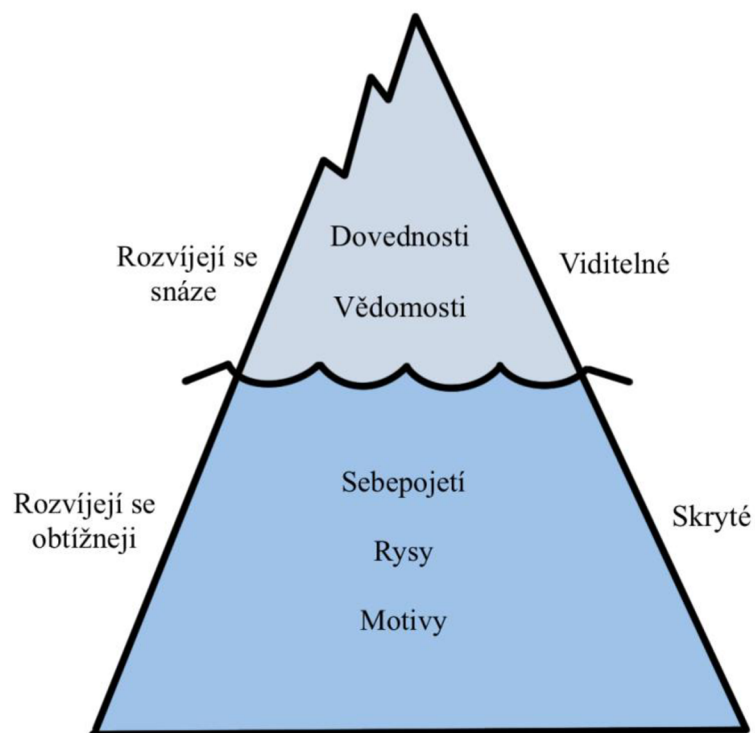


Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 87

Poměr jednotlivých složek v kompetenci znázorňuje tzv. Icebergův ledovcový model kompetencí. Znalostní a dovednostní kompetence, které tvoří asi 20 % kompetencí člověka jsou viditelné a můžeme je relativně snadno ovlivňovat, měnit a rozvíjet. Podle Spencera a Spencera (1993) se v pracovním prostředí povrchové kompetence rozvíjejí nejefektivněji prostřednictvím

školení. Naopak sebepojetí, motivy a rysy, které se nachází „pod hladinou“, nejsou na první pohled viditelné a jejich rozvíjení a hodnocení je mnohem obtížnější. (Spencer a Spencer, 1993)

Obrázek 3: Icebergův model kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Spencera a Spencera (1993, s. 11)

Základní vymezení pojmu kompetence, její anatomii a složky jsme si již vysvětlili. Nyní je důležité představit také charakteristické znaky kompetence, které uvádí ve své knize například Veteška a Tureckiová (2008b).

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – kompetence je z pravidla vždy zasazená do kontextu určité situace či prostředí, které jsou taktéž vytvářeny a ovlivňovány předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy a potřebami dalších účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – kompetence se skládá z různých zdrojů, jako jsou informace, představy, postoje, znalosti, dovednosti atd. Očekává se, že jedinec bude s těmito zdroji řádně a efektivně

nakládat. Kompetence úzce souvisí s chováním, ve kterém se tudíž projevuje.

- **Kompetence je definovaná standardem** – Zpravidla je míra zvládnutí kompetence u jednotlivců známa předem. Výkonová kritéria jsou formulována předem, což umožňuje jedincům demonstrovat, změřit a vyhodnotit své kompetence.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – Kompetence si jedinec osvojuje prostřednictvím učení a vzdělávání, které jsou považovány za celoživotní procesy. Jejich základem jsou koncepty, dovednosti, postoje, které jsou předem popsány.

Z této kapitoly vyplývá, že „kompetence představuje poměrně stabilní charakteristiku osobnosti.“ (Kubeš et al., 2004, s. 30) Je hodnocena podle způsobu chování a jednání, které jedinec projevuje v konkrétních životních, ale i pracovních rolích. Kompetence jsou osvojovány v průběhu celého života. Jakmile jednou danou kompetenci máme, umíme ji aplikovat v jakémkoliv prostředí. Je však podmíněna věkem a kulturním prostředím, ve kterém se daný jedinec pohybuje. (Veteška & Tureckiová, 2008a)

#### 1.4. Členění kompetencí

Stejně jako neexistuje jednotná definice pojmu kompetence, není sjednocena ani jejich typologie. Můžeme se setkat s mnoha způsoby členění kompetencí na základě různých kritérií. Nelze určit, které členění je nejvhodnější. Samo o sobě je však velmi důležité, protože představuje kvalitní pomůcku při procesu identifikace kompetencí a následné tvorby kompetenčního modelu. Každý kompetenční model by měl být sestaven tzv. na míru a měl by být rozdělen do několika dílčích částí. Právě proto je výhodné jednotlivé kompetence rozdělit do menších logických celků, na základě daného specifika či charakteristiky, jež nám usnadní orientaci v průběhu celého procesu.

Na obecný model kompetencí odkazuje například Beneš (2004). Generální neboli obecné kompetence rozdělují na instrumentální a sociální z nichž každá skupiny má dva odlišné aspekty – intelektuální a intelektuálně nezávislý. Instrumentální kompetence umožňují třídit a zpracovávat informace na základě vědeckého, analytického myšlení. Zároveň zastávají motorické funkce a tělesný stav. Sociální kompetence naopak zpracovávají informace na základě praktické a sociální inteligence a jsou podmíněny charakterem a temperamentem člověka. (Beneš, 2004, s. 58) Tyto složky nelze záměrně rozvíjet ve stejné míře. V tomto ohledu podle Beneše (2004) platí, že je jednodušší vzdělávat než vychovávat.

Další typologii kompetencí, jež bychom mohli pokládat za obecnou představili Spencera a Spencera (1993). Kompetence kategorizují podle toho, jak díky nim dokážeme odhadnout výkon jedince v určité situaci či na určité pracovní pozici. Prahové kompetence, které reprezentují základní znalosti či dovednosti (např. schopnost číst) jsou pro jedince nezbytně nutné, aby splnil zadané úkoly a dosáhl potřebných cílů. (Spencer a Spencer, 1993) Jedná se o minimální požadavky pro výkon na dané pozici či v dané roli, a tedy o základní a nevyhnutelné kompetence, bez kterých by jedinec nemohl na své pracovní pozici fungovat. Neumožňují však rozdělovat pracovníky na výkonnější a průměrné. (Spencer a Spencer, 1993) Druhou kategorií kompetencí, jež tito autoři vymezují jsou diferenciacní kompetence neboli odlišující. Ty nám naopak dovolují pracovníky dělit na průměrné a nadprůměrné. Do této kategorie ředíme například orientace na úspěch. (Spencer & Spencer, 1993)

Další typologii nabízí Armstrong (1999), který kompetence dělí na měkké a tvrdé. Měkké kompetence neboli „soft skills“ neboli behaviorální a personální kompetence znázorňují základní vlastnosti jedinců, které se projevují v jejich pracovních rolích. Běžně se s nimi můžeme setkat v procesech řízení pracovního výkonu či během výběru a rozvoje pracovníků.

(Armstrong, 1999) Jeho druhou skupinou jsou tvrdé kompetence neboli „hard skills“ neboli kompetence založené na práci a povolání. Tyto jsou úzce propojeny s očekávaným pracovním výkonem ve smyslu výsledků, nikoliv úsilí. Uvedené dva aspekty kompetencí mají společné, že se týkají požadavků na výkon a výsledky chování, ne na úroveň požadovaných znalostí a dovedností. Třetí, neméně důležitou, Armstrongovou (1999) skupinou kompetencí jsou kompetence druhové, základní a specifické. Pro druhové kompetence je typická jejich univerzálnost, protože nimi disponují všichni lidé v určitém povolání bez ohledu na danou organizaci. Základní kompetence jsou definovány pro určitou skupinu pracovních míst či pozic. Kromě toho se však může jednat o základní kompetence jež jsou definovány pro všechny pracovníky v rámci jedné organizaci. Opakem jsou pak kompetence specifické, které jsou definovány pro specifické role. (Armstrong, 1999)

Toto dělení kompetencí následoval Koubek (2014, s. 45), který rovněž kompetence dělí na měkké a tvrdé. Podotýká, že toto dělení nejlépe koresponduje s dříve uvedeným rozlišením pojmů „competency“ a „competence“. Podle Koubka (2014) můžeme kompetence behaviorální dále rozpracovat z hlediska sociálně-psychologického, které vychází z představy, že je organizace tvořena lidmi s určitými kompetencemi a tyto kompetence dále tvoří kompetence dané organizace. Směřuje tedy od kompetencí jedince ke kompetencím firmy. Protože jsou kompetence reprezentovány pozorovatelným chováním, lze je uspořádat podle základního pozorovacího schématu – přístup k úkolům, vztah k druhým lidem a chování k sobě samému. (Koubek, 2014) Ke každé oblasti tohoto schématu můžeme přiřadit jednu skupinu kompetencí, které rovněž můžeme pokládat za všeobecné. „Takovéto rozčlenění nám umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů“ (Hroník, 2006, s. 32)

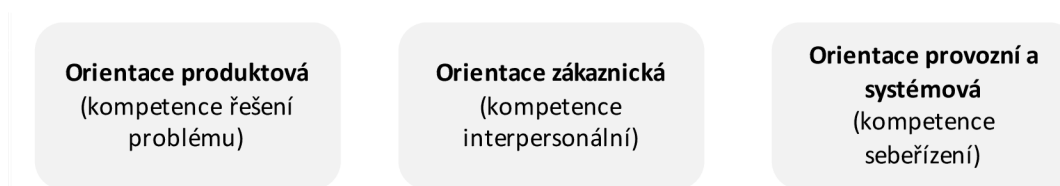
Tabulka 2: Skupina kompetencí podle sociálně-psychologického východiska

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problémů</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně - pasivně, chaoticky, mechanicky.
<b>Interpersonální (vztahové) kompetence</b> (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2006, s. 32)

Jinak můžeme dle Hroníka (2006) kompetence dělit podle kompetenční orientace organizace. Toto východisko naopak předpokládá, že kompetence organizace utvářejí kompetence pracovníků, kteří v ní působí. Každá kompetence je rozvinuta do určité úrovně, některá více, některá méně. Z tohoto hlediska rozlišujeme tři základní druhy kompetencí. (Hroník, 2006) S těmito východisky se později setkáme v souvislosti s kompetenčními modely.

Obrázek 4: Tři základní druhy kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2006 s. 32)

Dle Beneše (2014) taktéž není klasifikace kompetencí sjednocena, ale značnou shodu spatřuje v dělení kompetencí na základě osobnostních kvalit, které nazývá jako tzv. sebereflexivní kompetence. Tyto kompetence dále dělí na kompetence odborné, vztahující se na obsahy, předměty a prostředky práce. Přiřazuje k nim všeobecné, odborné a další odborné vzdělání, specifické



znalosti a pracovní techniky, obecné odborné kompetence (práce na PC, jazykové znalosti), kompetence získané při výkonu pracovní činnosti. (Beneš, 2014) Kompetence týmové neboli sociální mají zaručit zvládnutí komunikačních strategií, sociálních interakcí, konfliktů, moderaci, spolupráci atd. Kompetencím metodickým rozumí jako schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, soudnost a schopnost úsudku, schopnost řešit problémy, vést projekty, konat obecné pracovní techniky (time management) či úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení. (Beneš, 2014)

Poměrně známou a hojně využívanou typologii přináší do praxe Tyron, který na dělení kompetencí nahlíží z odlišného úhlu pohledu oproti již zmíněným autorům. Jeho typologie je odvozena od typu práce a potřebných dovedností, které jsou na ni navázány. (Kubeš et al., 2004) První ze tří kategorií jsou manažerské kompetence. Základními prvky manažerských kompetencí jsou schopnosti a dovednosti, jež přispívají k nadprůměrným výkonům manažera. Jejich účelem je zajištění úspěšného plnění úkolů v souladu se strategickými plány jako hodnocení, delegování a výběr zaměstnanců či řešení konfliktů, ale usilují také o vybudování příznivého pracovního prostředí. (Kubeš et al., 2004) Druhou kategorií jsou kompetence interpersonální, které považuje za důležitou součást efektivní komunikace. Přispívají k budování pozitivních vztahů nejen na pracovišti. Patří sem například prezentační dovednosti, empatie a úspěšná spolupráce v týmu. (Kubeš et al., 2004) Technické kompetence jsou třetí kategorií této typologie kompetencí. Reprezentují ji dovednosti, které se vztahují ke specifické pracovní pozici. Pomocí nich pracovník na této pozici dokáže plnit úkoly typické pro konkrétní pracovní pozici, které se zároveň značně liší od úkolů typických pro jiný typ práce. Člověka, který disponuje těmito kompetencemi pro vybranou pracovní pozici obvykle nazýváme specialistu. Řadíme sem například znalost účetnictví

a financí, programování, sestavování rozpočtu, rozhodování, řešení problémů a další. (Kubeš et al., 2004)

Goleman et al. (2002) rovněž rozdělili kompetence do tří skupin, které více méně kopírují Tyronovu typologii. V jejich podání se můžeme setkat s čistě technickými dovednostmi a rysy emoční inteligence, jež se shodují s technickými a interpersonálními kompetencemi. Manažerské kompetence však nahradili kognitivními schopnostmi, kam řadí například schopnost vyhledávat informace, analytické myšlení, způsoby učení. (Goleman et al. 2002) Podle těchto autorů přes 80 % kompetencí, které rozdělují pracovníky na průměrné a nadprůměrné spadá do skupiny emoční inteligence. Zbytek tvoří kognitivní schopnosti či technické dovednosti. Tyto kompetence tedy nezajistí skvělý výkon, protože jde o takové schopnosti a dovednosti, které musí mít každý pro to, aby mohl vykonávat danou činnost. (Kubeš et al., 2004) Kompetence související s emoční inteligencí jsou zahrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3: Kompetence související s emoční inteligencí u lídrů

<p><b><u>Uvědomování si sebe sama:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- emocionální uvědomování sebe sama</li> <li>- přesné sebehodnocení</li> <li>- sebedůvěra</li> </ul>	<p><b><u>Sociální uvědomování:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empatie</li> <li>- organizační uvědomování</li> <li>- služby</li> </ul>
<p><b><u>Řízení sebe samotného:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sebekontrola</li> <li>- transparentnost</li> <li>- přizpůsobivost</li> <li>- iniciativa</li> <li>- optimismus</li> </ul>	<p><b><u>Řízení vztahů:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inspirování</li> <li>- vliv</li> <li>- rozvoj druhých</li> <li>- katalyzátor změn</li> <li>- řízení konfliktů</li> <li>- spolupráce a týmové dosahování cílů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubeše et al. (2004, s. 37)

Pro účely této práce považuji za nejvhodnější Tyronovo členění, který kompetence dělí na manažerské, technické a interpersonální. Zmíněnou

strukturu považuji z hlediska stanoveného cíle práce za nejvhodnější, a proto budu v empirické části vycházet právě z tohoto členění kompetencí.

## 1.5. Klíčové kompetence

V souladu s cílem práce je mimo jiné důležité vyjasnit také pojem klíčové kompetence. Poznatky z této kapitoly budou později tvořit důležité teoretické východisko při identifikaci celoorganizačních kompetencí.

Klíčové kompetence jsou pro všechny pracovníky organizace společné. Jejich obsah je neutrální a jejich využití je tak poměrně univerzální. Veteška a Tureckiová (2008b) o klíčových kompetencích pojednávají jako o obecných kvalifikacích, které se nevážou pouze ke konkrétnímu pracovnímu místu, ale představují všeobecné a specifické znalosti nutné pro daný obor. Tvoří široké spektrum kvalifikací, nejen odborných, které tak mají delší životnost, a proto tvoří důležitý základ pro další učení. (Veteška & Tureckiová, 2008b)

Nabývání klíčových kompetencí probíhá bezpodmínečně v průběhu celého života. Tento proces působí kladně na osobní rozvoj jedince a zároveň určuje míru jeho ekonomického statusu. (Veteška & Tureckiová, 2008b) S názorem, že je získávání a rozvoj klíčových kompetencí celoživotní proces souhlasí také Richter (1995), který jej považuje za poměrně stabilní díky síle a udržitelnosti nového učení a rekvalifikování. Přehled klíčových kompetencí nám představuje následující obrázek

Obrázek 5: Tradiční přehled klíčových kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vetešky a Tureckiové (2008a, s. 45)

Veteška (2010) nahlíží na klíčové kompetence v pracovním a organizačním prostředí jako na soubory znalostí, dovedností a pracovních návyků, které jsou předem strukturované a efektivně využívané v praxi dané organizace. Projevují se jako přístupy, postoje a jiné motivy v chování pracovníků. Dle Bartoňkové (2010) jsou klíčové kompetence takové kompetence, které odlišují danou organizaci od konkurence. Tím zvyšují její konkurenceschopnost, pomáhají tvořit nové trhy a zajišťují hodnotu pro zákazníky což vede ke konkurenční výhodě a růstu dané organizace. (Bartoňková, 2010) V praxi by však klíčové kompetence neměly být pouze nástrojem konkurenceschopnosti a ekonomické prosperity organizace. Tabulka 4 představuje několik charakteristických znaků klíčových kompetencí, tak jak je uvádí Veteška (2010)

Tabulka 4: Charakteristické znaky klíčových kompetencí

Předem identifikovány jako nejvýznamnější kompetence v organizaci (a to jak pro současnost, významné pro budoucí naplňování vize a poslání organizace)
Jsou kontextualizované, přesně specifikované, vztažené k lidem (měkké faktory úspěchu)
Sdíleny a využívány všemi členy organizace
Jsou neopomenutelnou součástí organizační kultury
Mají pozitivní vliv na výkon v organizaci
Mohou se dále rozvíjet v duchu potřeb organizace
Jejich povaha je multidimenzionální (vychází ze všech složek a zdrojů kompetencí)
Součástí procesu řízení pracovního výkonu, jeho rozvoje a hodnocení
Předem popsány, standardizovány a mají předem stanovená kritéria měření a hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vetešky (2010, s. 101)

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že klíčové kompetence úzce souvisí s organizačními cíli, strategií a kulturou. Jejich cílem je popsat projevy chování, které jsou pro pracovníky dané organizace důležité. Tím přispívají právě k tvorbě organizační kultury a hodnot. Podílejí se na dosahování potřebných výkonů a výsledků. S jejich pomocí organizace definují kritéria pro výběr nových zaměstnanců, a také napomáhají ke stanovování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. (Kubeš et al., 2004) Popisem klíčových kompetencí podnik docílí toho, že dokáže efektivně využít specifických schopností a dovedností v oboru, ve kterém působí. (Šmída, 2003)

O strukturaci klíčových kompetencí se zasloužili Belz a Siegrist (2001). Uvádí, že klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Znázorňují schopnost jednat

kompetentně, tedy úměrně k dané situaci. Souhrn schopností, který umožňuje nakládat s kompetencemi nazývají jako individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze spolupůsobení tří oblastí – sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. (Belz & Siegrist, 2001)

Klíčové kompetence se skládají z různých schopností, které na sebe navzájem působí a ovlivňují se. Při jejich získávání hraje důležitou roli proces kritického uvažování. (Belz & Siegrist, 2001) Jedinec tedy dokáže jednotlivé schopnosti s ohledem na vlastní hodnotu porovnávat, hodnotit a vzájemně je propojovat. V tomto ohledu mluvíme o reflexi, která se může naplno uskutečňovat pouze při společné činnosti s dalšími lidmi. Proto autoři považují učení ve skupinách za velmi významné při osvojování si klíčových kompetencí. (Belz a Siegrist, 2001) K tomu jsou v praxi potřeba schopnosti jako komunikace a kooperace, řešení problémů a tvořivost, samostatnost a výkonnost, odpovědnost, přemýšlení a učení, argumentace a hodnocení. Tyto schopnosti si lze zcela osvojit pouze v procesu vzdělávání, během kterého se učí, jak s nimi pracovat a jak je propojovat s novými či již dříve nabytými dovednostmi. (Belz & Siegrist, 2001)

Kompetenční modely jejichž tvorba je hlavním záměrem empirické části této práce vznikají propojením klíčových kompetencí a popisem pracovního místa. Touto myšlenkou se budu rovněž v druhé části práce řídit. Klíčové kompetence budu identifikovat v souladu s charakteristikami a teoretickými poznatky z této kapitoly.

## 1.6. Měření úrovně kompetencí

Pro budoucí tvorbu kompetenčních modelů je důležité rovněž nastítnit problematiku měření úrovně kompetencí, kterému se budu věnovat v této kapitole.

V ideálním případě by součástí kompetenčního modelu měla být také informace o tom, na jaké minimální úrovni by měl držitel vybrané pracovní

pozice danou kompetencí disponovat. Dá se říci, že bez této informace představuje vytvořený kompetenční model pouze jakýsi přehled kompetencí pro danou pracovní pozici, nikoliv však účinný personální nástroj. I přes to, že v empirické části práce nebudu kompetence přímo měřit, ale pouze určovat úroveň jejího rozvoje pokládám tuto kapitolu za další významné teoretické východisko, které přispěje ke komplexnímu porozumění dané problematiky.

Podle Plamínka (2014) stojí za zvážení, zda při identifikování kompetencí budeme postupovat intuitivně či využijeme přesná měření a zkoumání. Oba postupy mají své výhody i nevýhody, které jsou na první pohled zřejmé.

Plamínek (2014) v případě exaktního měření uvádí, že jsme odkázáni na přesná čísla. Dokážeme tedy tímto postupem efektivně určit odměny, porovnávat či racionálně hodnotit. S problémem se však setkáváme u kompetencí, které jsou prakticky neměřitelné, jako odpovědnost, loajalita či svědomitost. Pro takové kompetence se nabízí právě intuitivní přístup, který je jednodušší a mnohdy také levnější. (Plamínek, 2014) V praxi se však nejčastěji využívá kombinace obou postupů. Kromě pečlivě promyšleného postupu, který organizace využije pro posuzování kompetencí považuje za důležité a stěžejní také zvážení a vytvoření jednotlivých metrik, metod měření a hodnocení vybraných kompetencí. (Plamínek, 2014)

Plamínek a Fišer (2005) používají pojem schopnost pro souhrnné označení toho, co víme a co umíme. Měření schopností pak závisí právě na povaze dané schopnosti, tedy zda jde o znalost či dovednost. Při posuzování znalostí využíváme především znalostní testy a prosté dotazování. Složitější se naopak jeví posuzování dovedností, protože jejich testování je značně náročnější, a to jak s ohledem na čas, tak i na provedení takových testů, které se může mnohdy stát i dosti nákladné. (Plamínek & Fišer, 2005)

Tito autoři rozdělují schopnosti na měkké, tvrdé a přechodné. Mezi těmito schopnostmi vidí rozdíl ve způsobu jejich měření. Tvrdé schopnosti

jsou odborné znalosti a dovednosti, které se dají snadno změřit. K tomu nejčastěji používáme různé znalostní a dovednostní testy. Podobně pak dokážeme zkoumat i přechodné schopnosti, ke kterým autoři přiřazují například formulování firemních myšlenek. Měkké schopnosti jsou měřitelné obtížněji. Patří sem například komunikační dovednosti, schopnost týmové spolupráce nebo schopnost vést lidi. O jejich rozsahu se nejlépe přesvědčíme pozorováním při praktické činnosti během vzdělávacích kurzů, při reálné činnosti v práci nebo při koučování. (Plamínek a Fišer, 2005)

V praxi se můžeme setkat s mnoha typy metrických škál. Každý autor na členění těchto stupnic nahlíží z jiného úhlu pohledu. A toto členění je opravdu velmi rozsáhlé. Od jednoduchých dvoučlenných, trojčlenných stupnic přes osmičlenné a desetidílné škály můžeme narazit i na stodílné metrické stupnice. „Škály s větším počtem stupňů již reagují na specifické podmínky a jejich konkrétní formulace závisejí na povaze kompetence a členění pak na požadovaném výkonu a postavení firem.“ (Plamínek, 2014, s. 130) Tyto jsou ovšem z hlediska naplnění cíle práce nepodstatné, a proto jim nebudu věnovat více pozornosti.

Hodnotícím stupnicím se věnuje rovněž Hroník (2006), který popisuje stupnice pětičlenné, šestičlenné, desetidílné a stodílné. Pro účely této práce je důležité představit pětídílnou stupnici. Volba vhodné hodnotící stupnice napomáhá ke snadnému a srozumitelnému sdělení. Pětibodová stupnice nabízí podle Hroníka (2006) dostatečný prostor pro diferenciaci. Můžeme se setkat se dvěma variantami pětibodové stupnice. První z nich je tvořena bodovými hodnotami od 0 do 4, v druhém případě pak 1 až 5. (Hroník, 2006) U obou variant je však funkce shodná a záleží čistě na volbě uživatele, kterou variantu vyhodnotí jako vhodnější pro daný účel. V této práci bude při tvorbě kompetenčního modelu použita první varianta, která obsahuje hodnoty 0 až 4. Tuto stupnici představuje tabulka



Tabulka 5: Pětibodová stupnice

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2006, s. 43)

Všechny stupnice Hroník (2006) dále rozděluje do tří skupiny – neverbální, verbální a kombinované škály. Neverbální stupnice jsou stupnice grafické a číselné, které řadíme mezi obvyklé metody hodnocení výkonu. Hodnoceny jsou jednotlivé znaky práce, které popisují rysy zaměstnance a jeho pracovní činnosti za pomoci známek či bodů. Jejich smyslem je ke každému znaku přiřadit hodnocení mezi špatným a výborným a následně tyto znaky spojit, aby vznikl grafický profil jedince. Naopak verbální stupnice se snaží hodnocený výkon pojmenovat. Kombinované stupnice pak uplatňují jak číselné hodnocení, tak i verbální pojmenování jednotlivých charakteristik. (Hroník, 2006)

## Shrnutí

Úvodní kapitola je věnována pojmu kompetence. Správné uchopení tohoto termínu představuje důležitý základ pro ucelené chápání problematiky diplomové práce a rovněž pro úspěšné naplnění vytyčeného cíle. Pro vyjasnění významu kompetencí bylo důležité jednotlivé definice představit. V souladu s cílem práce budu vycházet z definice, jež představil Veteška a

Tureckiová (2008b, s. 43), podle kterých jsou kompetence „v kontextu zvládnání pracovních situací a úkolů nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a zkušenostmi konkrétního pracovníka.“ V rámci struktury jednotlivých kompetencí budu pracovat v souladu s kapitolou 1.3., kde jsou rovněž vymezeny nezbytné charakteristiky kompetence. Správný výběr a použití typologie kompetencí považuje Koubek (2014), jako velmi důležitý krok, jež nám umožní lépe vystihnout realitu dané pracovní pozice. V kontextu této práce budu vycházet z Tyronova členění kompetencí – manažerské, interpersonální a technické, které představili Kubeš et al. (2004). V další fázi této kapitoly jsem se věnovala pojmu klíčové kompetence. Správné uchopení tohoto pojmu bude důležité zejména při identifikaci celoorganizačních kompetencí, které budou identifikovány na základě znalosti firemní kultury, strategických záměrů, cílů a etických hodnot. V rámci stanovení úrovně kompetencí, zahrnutých v kompetenčním modelu, budu vycházet z pětibodové hodnotící stupnice, kterou představil Hroník (2006).

## 2. Kompetenční modely

Tato kapitola se věnuje již samotným kompetenčním modelům. Představím a popíšu, co jsou kompetenční modely, jaká je jejich typologie, využití a jaké jsou přístupy při designování kompetenčních modelů. To vše jsou další znalosti, které využiji v empirické části práce, která bude věnována tvorbě kompetenčních modelů pro pracovní pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě.

### 2.1. Vymezení pojmu kompetenční model

Kompetenční model vzniká na základě kompetencí, jež uspořádáme podle určitého klíče. „Je to tedy soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace“. (Bartoňková, 2010, s. 95) Jedná se o užitečný nástroj v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Hojně se využívá při výběru nových zaměstnanců, při plánování tréninkových a rozvojových programů, při hodnocení pracovního výkonu a také pomocí něj organizace formují své manažery a jejich kariéru. Je nositelem zásad pro zvyšování efektivity výkonu zaměstnanců, které popisují základní kombinace znalostí, dovedností a dalších osobnostních rysů zaměstnance, nezbytných pro dosažení odpovídajícího pracovního výkonu. (Bartoňková, 2010) Kompetenční modely dále vysvětlují, jak by měl zaměstnanec s těmito znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovat, aby byly v souladu s cíli organizace. Popisují tedy proces efektivního výkonu a vysvětlují, jak vůbec takový výkon v konkrétní organizaci chápat. (Depoo, 2020)

Problematika kompetencí a kompetenčních modelů přináší do organizace variabilitu. Reflektuje možnost dělat jednu věc různými způsoby a zároveň stále správně a efektivně. „Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu“ (Hroník, 2007, s. 65) Bartoňková (2010) tuhle myšlenku aplikuje do organizačního prostředí a

vysvětluje, že obchodní manažeři jedné firmy mají v popisu práce totéž, ale každý z nich dělá svou práci jinak. Pokud však oba dosahují přibližně stejných výsledků nelze říci, že by byl jeden způsob správný a druhý naopak špatný. (Bartoňková, 2010)

Mluvit o kompetencích dává smysl pouze ve spojitosti s konkrétní činností, pracovní pozicí, úkolem či funkcí. Známe-li požadavky na danou pozici, dokážeme kompetence identifikovat. Díky tomu jsme schopni měřit a rozvíjet jejich úroveň. Projevují se v chování, které můžeme pozorovat, což je jednou z primárních výhod kompetenčního přístupu. Základní rovinou tohoto přístupu jsou dvě východiska, která rozlišuje Hroník (2007).

Rysový přístup nám dle tohoto autora říká, že člověk uplatňuje trvalé a neměnné vlastnosti, které jsou pro jeho chování rozhodující bez ohledu na situaci, ve které se nachází. Základní stavební jednotkou jsou rysy (pečlivost, družnost, introverze, stabilita apod.). Těchto rysů existuje mnoho a oproti kompetencím mluvíme o menších jednotkách, jež mohou tvořit systémy obsahující i několik desítek takových rysů. (Hroník, 2007) Hlavním cílem tohoto přístupu je však vytvořit systém rysů, který bude bez mezer. Toho dosáhneme tak, že vypreparujeme pouze základní rysy, mezi kterými jsme schopni identifikovat jednoznačnou a ostrou hranici. (Hroník, 2007) Problémem je, že nevytváří vhodné podmínky pro vertikální ani horizontální integraci. „Rysový přístup může nabídnout metody a nástroje pro výběr, ale již ne pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců“ (Hroník, 2007, s. 67)

Opakem rysového přístupu je situacionalismus, podle kterého je výsledek chování vždy podmíněn variabilitou situací, kde hraje důležitou roli zkušenost. Hroník (2007) uvádí, že má kompetenční model blíže právě k situacionalismu než rysovému přístupu avšak nelze pominout vliv vlastností v kompetencích. Proto je vhodnější přemýšlet spíše o systémovém přístupu, který je do jisté míry kombinací obou těchto východisek. (Hroník, 2007)

Kompetenční modely tvoří jakýsi most mezi podnikovou a personální strategií organizace. (Bartoňková, 2010) Provázanost těchto dvou strategií je v praxi pro efektivní dosahování cílů organizace nezbytná. Obě tyto strategie popisuje Hroník (2007) následovně. Podniková neboli business strategii vysvětluje, kam a jakým způsobem firma směřuje. Naopak personální strategie blíže rozpracovává tuto cestu do systému lidských zdrojů. Návaznost kompetenčních modelů s business strategií pak označujeme jako vertikální integrace, na druhé straně jejich provázanost s personální činností nese označení horizontální integrace. Kompetenční modely obě tyto strategie převádí do jazyka praktického chování a stává se tak praktickým nástrojem pro vertikální integraci. (Hroník, 2007)

Kompetenční model mimo jiné spojuje hodnoty společnosti s popisem práce. Popis práce dle Bartoňkové (2010) popisuje, jak se zachovat v již známé situaci. Naopak soubor hodnot nám udává pouze vodítka, jak se chovat v neznámých a neočekávaných situacích. Zatímco popisů práce existuje několik, mnohdy tolik, kolik je ve firmě zaměstnanců, soubor hodnot je obvykle pouze jeden. (Bartoňková, 2010) Kompetenční modely prostupují kompletně celou organizací. Propojují jednotlivé oblasti a tím poskytují jednotnou terminologii pro pracovníky různých odborností. Sjednocují jazyk napříč celou organizací a tím zajišťují snadnou a rychlou komunikaci mezi jednotlivými odděleními uvnitř organizace. (Bartoňková, 2010)

Kompetenční model představuje jakési uspořádání klíčových kompetencí, které je však třeba předem identifikovat s ohledem na záměry organizace. Pro samotnou organizaci jsou pak velmi důležité, protože představují, jak může dosáhnout určitého měřitelného výkonu a výsledku. (Bartoňková, 2010)

## 2.2. Funkční kompetenční model

Již víme, že jsou kompetenční modely úzce propojeny s organizační strategií a hojně využívány v mnoha personálních činnostech. Je třeba, aby se

firmy věnovaly jejich tvorbě s pečlivostí. Předvedou tak komplikacím, které mohou nastat, jestliže do praxe zavedou nefunkční kompetenční model. Hroník et al. (2008) charakterizují jeho funkční alternativu těmito body.

- **Propojující** – Funkční kompetenční model je úzce provázán se strategií organizace, propojuje jednotlivé personální činnosti, a vytváří pro tyto činnosti výkladový rámec tak, aby byly srozumitelné pro všechny.
- **Uživatelsky nenáročný** – Tuto charakteristiku považují autoři jako jednu z nejpodstatnějších. Takový model musí představovat jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti lidí. Proto by měl být jednoduchý, rychlý a zejména musí dokázat vystihnout podstatu věci.
- **Jednotný** – Kompetenční modely fungují napříč celou organizací a mnohdy mají několik variant, které vychází ze stejné základny. Jednotný kompetenční model sjednocuje jazyk organizace přirozeným způsobem a propojuje tak jednotlivé personální činnosti.
- **Široce využitelný** – Funkční kompetenční model poskytuje dobrý základ pro jednotlivé personální činnosti, jako je výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků. Své využití nalézá také při odměňování pracovníků. Funkční kompetenční model je důležitou součástí organizační kultury, odráží firemní hodnoty a poslání.
- **Sdílený** – Aby byl kompetenční model efektivní, je třeba, aby se na jeho tvorbě podíleli zaměstnanci napříč celou organizací (jak vedoucí, tak podřízení). V praxi je důležité sdílený kompetenční model aktivně podporovat, protože dokáže lépe zajistit dosahování strategických cílů organizace.

Pokud firma dokáže vytvořit a aplikovat funkční a zároveň fungující kompetenční model, nalezne jeho využití napříč celou organizací. Hlavní výhody funkčního kompetenčního modelu shrnuje následující tabulka 6.

Tabulka 6: Výhody funkčního kompetenčního modelu

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka et al. (2008, s. 42)

„Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat.“ (Kubeš et al., 2004, s. 63) Odráží potřeby nejen zaměstnanců, ale i samotné organizace. Zároveň představují vhodný nástroj pro další rozvoj. „Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti.“ (Kubeš et al., 2004, s. 63)

### 2.3. Typologie kompetenčních modelů

K dosažení cíle práce je důležité znát jednotlivé typy kompetenčních modelů a následně správně vybrat variantu, která bude pro naplnění cíle v empirické části nejvhodnější a zároveň bude nejlépe vyhovovat účelům vybrané sociální služby.

Členění kompetenčních modelů závisící na záměrech organizace rozlišují Kubeš et al. (2004). V této souvislosti popisují tři základní typy kompetenčních modelů. Pokud organizace hledá kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici v hierarchii či roli, hovoří o tzv. modelu ústředních kompetencí. V případě

firem, pohybujících se v oblasti služeb je ústřední kompetencí orientace na zákazníky. Kompetence z tohoto modelu jsou potřebné na všech organizačních úrovních a měl by je v případě potřeby dokázat demonstrovat pracovník na jakékoliv pracovní pozici či v jakékoliv roli. (Kubeš et al. , 2004)

Druhý typ cílí na identifikaci kompetencí manažera, díky kterým je v konkrétní firmě úspěšný. Kubeš et al. (2004) mluví o tzv. specifickém kompetenčním modelu, který je v praxi velmi přínosný. Jedná se o poměrně přesný popis charakteristik chování, který vychází z velkého množství specifických informací. Promítá časté problémy v týmu a způsoby jejich řešení. Kromě toho odráží podnikatelské plány pro nadcházející období. (Kubeš et al., 2004) Podle těchto autorů má pro organizaci specifický kompetenční model mimořádnou hodnotu, protože představuje návod, jak neustále zefektivňovat práci manažera a jak sladit jeho rozvoj s prioritami organizace. Tento typ kompetenčního model ovšem nelze aplikovat na jednu stejnou manažerskou pozici ve dvou různých firmách. I přes to, že jsou v takovém případě potřeba téměř stejné kompetence, tak je třeba si uvědomit, že jsou v každé firmě reprezentovány jiným projevem chování, které je ovlivněno například právě odlišnou organizační strategií, nebo definováním rozdílných organizačních cílů. (Kubeš et al., 2004)

Zde se dostáváme k problematice generických kompetenčních modelů. Generickými (obecnými) kompetencemi rozumíme takové kompetence, které jsou nezbytné v každém typu organizace na jakékoliv pracovní pozici, avšak jsou v každé organizaci prezentovány jiným způsobem. Podle Kubeše et al. (2004) mají být zárukou efektivního výkonu a zároveň odlišují nadprůměrné pracovníky od průměrných. Typickou generickou kompetencí je například schopnost řešit problémy. Aplikace generického kompetenčního modelu dokáže usnadnit uplatnění kompetenčního přístupu v organizaci. Nabízí totiž rozsáhlý seznam kompetencí pro konkrétní pozici, za kterým stojí rozsáhlý průzkum v několika firmách. Je tak docela přesný a jeho vypovídací schopnost



je vysoká. Problémem však je, že nezohledňuje specifika firmy, která tento model používá. (Kubeš et al., 2004)

Hroník (2006) typologii kompetenčních modelů chápe rozdílně a v této souvislosti mluví o dvou základních východiscích pro tvorbu kompetenčních modelů na základě kterých určuje dva typy kompetenčních modelů.

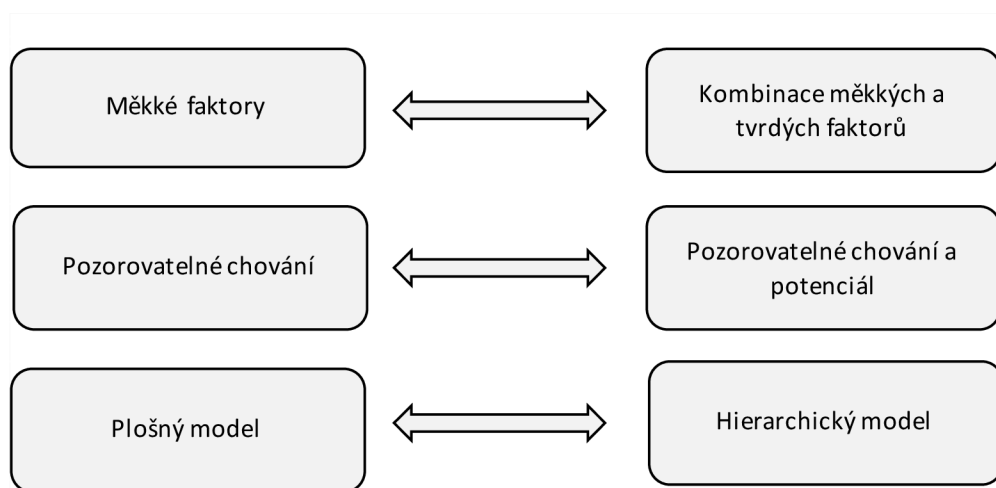
Ze sociálně psychologického východiska, které směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci vyvozuje tzv. plošný kompetenční model. Vychází z předpokladu, že firmu tvoří jedinci, kteří mají potřebné kompetence pro to, aby dokázali zvýšit efektivitu organizace. (Hroník, 2006) Mezi tyto kompetence patří zejména kompetence řešit problémy, vztahové kompetence a kompetence sebeřízení. (Bartoňková, 2010) Zaměřuje se tedy na měkké faktory a takové chování, které můžeme pozorovat pouhým okem.

Východisko marketingově organizační, dle Hroníka et al. (2008) častěji označováno jako strategické, naopak postupuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Tento model se opírá o teorii positioningu, podle které má organizace v zásadě tři základní skupiny kompetencí – zákaznická orientace, produktové vůdcovství a provozní dokonalost. Tyto skupiny se mohou skládat z dílčích kompetencí v souladu se strategií organizace. Nejdříve si musí organizace kompetence nadefinovat a popsat. Je důležité, aby při definování klíčových kompetencí vycházela z organizační strategie a také z informací o konkurenci. Následně je dokáže aplikovat do kompetenčních modelů pro jednotlivce, což by bylo opačně poněkud složité. (Hroník et al., 2008) Každá organizace má stanovenou jinou základní skupinu kompetencí. Některé jsou rozvinuté více a některé méně. Proto vychází z předpokladu, že žádná společnost nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech. Na základě tohoto východiska Hroník (2006) představuje druhý typ kompetenčního modelu, který označuje jako hierarchický. Skládá se jak z měkkých, tak tvrdých faktorů, pozorovatelného chování a potenciálu.

Z výše uvedeného vyplývá, že jsou kompetenční modely úzce propojeny se strategií firmy. Z toho důvodu je také vhodnější aplikovat ve firmě strategický princip, protože, oproti sociálně psychologickému východisku, dokáže fungovat koncepčněji a mnohem blíže vystihuje chování organizace. (Hroník, 2007)

Hroník (2006) mimo jiné vychází z předpokladu, že je kompetenční model soubor různě uspořádaných kompetencí. Tvrdí, že existuje maximálně 8 typů kompetenčních modelů, které můžeme rozlišit na základě tří charakteristik. Hroníkovu (2006) typologii kompetenčních modelů znázorňuje obrázek 8. Tato typologie se rovněž uplatňuje u kompetenčních modelů, vycházejících ze sociálně-psychologického a strategického principu.

Obrázek 6: Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2006, s. 33)

Jak je zmíněno již na začátku této kapitoly kompetenční modely jsou rozmanité, což odráží různorodost firem a jejich strategických záměrů. Existuje mnoho dalších typů kompetenčních modelů a vždy závisí především na záměrech organizace, který kompetenční model vybere.

Empirická část této práce bude vycházet z členění, které uvádí Kubeš et al. (2004). Při tvorbě kompetenčního modelu využijí strategický přístup, jež

směřuje od kompetencí organizace ke kompetencím jedince. Volba tohoto přístupu odráží fakt, že jsou kompetence pracovníků úzce provázány se strategií organizace. Nejdříve budu identifikovat kompetence ústřední neboli klíčové, které vychází z organizačních plánů a záměrů. Následně se zaměřím na kompetence specifické, které jsou typické pro danou skupinu pracovníků, jež jsou předmětem této práce.

## 2.4. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Způsobů, jak identifikovat kompetence existuje několik. Mezi nejčastěji využívané metody patří podle Vetešky a Tureckiové (2008b) metody explorativní (pozorování a strukturované rozhovory), funkční analýza, výstupy z hodnocení pracovníků (360° zpětná vazba), projektové či analytické metody a mnoho dalších. Veteška a Tureckiová (2008b) uvádí pět přístupů, které označují jako obvyklé přístupy pro identifikaci kompetencí.

Analýza výkonu nejlepších pracovníků, která vychází z kombinace několika výše zmíněných metod spočívá v jasném a srozumitelném popsání charakteristických znaků chování daného pracovníka. Tento přístup není vhodný pro organizace se složitou strukturou, která vychází z jedinečnosti pozic, protože nezohledňuje možné specifické zaměření pracovníků v organizaci. (Veteška a Tureckiová, 2008b)

Druhým přístupem je analýza co největšího počtu pracovníků. Kompetenční modely nejsou odvozeny od strategie organizace, ale od kompetencí jednotlivých pracovníků v organizaci. Tento přístup umožňuje přesně zjistit situaci v organizaci a určit jakým směrem by měla postupovat během dalšího rozvoje efektivních zaměstnanců. Problémem je časová náročnost, zároveň vyžaduje složitý popis požadovaných kompetencí. Tento přístup je obvykle aplikován ve společnostech s jednoduchou organizační strukturou a malým počtem pracovních míst. (Veteška a Tureckiová, 2008b)

Organizace při výběru přístupu pro tvorbu kompetenčních modelů mohou rovněž využít expertního názoru týmu, který je složen jak z kompetenčních zástupců organizace, tak i externích specialistů. Takové řešení je rychlé a zajišťuje dostatečnou validitu statistických dat. Na druhou stranu nezapojuje zbylé členy organizace, což může vést ke konfliktům uvnitř organizace a nepřijetí vzniklého kompetenčního modelu ze strany těchto zaměstnanců. (Veteška a Tureckiová, 2008b)

Během kompilace externích modelů a jejich přizpůsobení organizačním podmínkám může organizace čerpat ze zkušeností firem, které jsou dané organizaci blízké svými záměry, strukturou, kulturou apod. Zároveň má organizace k dispozici také know-how externistů, kteří se v oblasti kompetenčního modelování pohybují. (Veteška a Tureckiová, 2008b)

Posledním přístupem, který představuje Veteška a Tureckiová (2008b, s. 102) je převzetí obecného (generického) kompetenčního modelu. Tento postup je však téměř vždy nevhodný, protože takové kompetenční modely jsou obecné a nezohledňují specifické podmínky dané organizace. Zároveň nemá organizace jistotu, že bude moci tento model aplikovat. (Veteška & Tureckiová, 2008b) I přes to, že v empirické části práce nebudu vycházet z výše zmíněných přístupů považuji jejich představení za důležité pro zachování komplexnosti práce.

Odlišný pohled na rozdělení přístupů při tvorbě kompetenčních modelů představují Rothwell a Lindholm (1999). Tři níže zmíněné přístupy organizace se obvykle používají ve spolupráci s externími konzultanty při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů.

První ze tří základních přístupů pro modelování kompetencí je tzv. preskriptivní (vypůjčený) přístup. Při aplikaci tohoto přístupu organizace nevytváří nové kompetenční modely, tedy takové, které by přímo odrážely organizační strategii, kulturu či cíle, ale vypůjčí si již hotový kompetenční model pro danou pracovní pozici. (Kubeš et al., 2004) Protože u tohoto

přístupu organizace nemusí provádět výzkum, aby identifikovala a následně popsala své klíčové kompetence, stává se tento přístup z hlediska finančních a časových nákladů poměrně úsporný, a tak pro organizaci velmi příznivý. Jejich další výhodou je relativně snadná dostupnost. Protože se jedná o kompetenční model, jehož funkcionalita byla již dříve ověřena, jsou pro daný čas a prostředí považovány za spolehlivé ukazatele úspěšného manažerského jednání. (Kubeš et al., 2004) Tento přístup má však i své limity, na které upozorňují Lee a Beard (1994). Univerzální kompetenční modely nemusí odrážet specifické podmínky či hodnoty konkrétní organizace. Současně nezohledňují změny požadavků dané organizace v čase. (Lee & Beard, 1994) Proto platí, že pokud se organizace rozhodne pro aplikaci tohoto přístupu, měly by být splněny následující podmínky, které představují Kubeš et al. (2004). Je totiž nutné si uvědomit, že již vytvořený kompetenční model vychází z kritérií, která byla pravděpodobně stanovena za jiných podmínek, a tudíž neodráží jedinečnost organizace.

- Kompetenční model, který organizace převzala byl vytvořen v organizaci s porovnatelnými parametry (velikost, struktura, trh, strategie)
- Organizace potřebuje v krátkém čase zjistit informace o pracovním místě, požadavky na toto pracovní místo a o jeho rozvoji. Zároveň by však v tomto čase nestihla vytvořit kompetenční model šitý na míru této organizace.
- Poslední podmínkou pro použití tohoto přístupu pak je, že jsou kompetentní pracovníci ochotni přijmout limity a omezení tohoto přístupu. (Kubeš et al., 2004)

Kombinovaný přístup taktéž používá již vytvořené kompetenční modely. Přizpůsobuje je však specifikům a potřebám dané organizace. Snaží se zachytit důležité rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, kde bude následně aplikován. Kubeš et al. (2004) uvádí, že by

tento přístup měla organizace aplikovat v situaci, kdy musí vybrat z velkého množství kompetencí ty, které jsou kritické a s jejich pomocí by organizace dokázala rozdělit nadprůměrné pracovníky od průměrných, nebo tehdy, když potřebuje lépe popsat behaviorální kompetence z již vytvořeného modelu, aby lépe odpovídali specifikům dané pracovní pozice v organizaci. (Kubeš et al., 2004) Obvykle se s tímto přístupem můžeme setkat v nadnárodních organizacích, které již mají vytvořené své kompetenční modely a potřebují je pouze adaptovat na podmínky v oblasti, kde zrovna působí. I tak je však před samotným zavedením tohoto přístupu třeba učinit kroky, kterými organizace ověří vhodnost přístupu v dané situaci. (Kubeš et al., 2004) Jednou z možností je zhodnotit důležitost kompetencí v již existujícím kompetenčním modelu a doplnit jej o další potřebné kompetence. I přes to, že je metodika zmíněného postupu náročnější, tak je relativně časově i finančně nenáročný.

Výše zmíněný přístup bývá dle Kubeše et al. (2004) často zaměňován s přístupem šitým na míru, což je jedna z jeho hlavních nevýhod. Zásadním rozdílem je, že přístup šitý na míru nepracuje s již vytvořenými kompetenčními modely a popsány kompetencemi. Mapuje organizační prostředí a snaží se zjistit a popsat to chování, které vede k nadstandardním výkonům manažera. (Kubeš et al., 2004) Tento přístup je oproti předchozím náročnější, a to jak po metodologické, tak i finanční a časové stránce. Vyžaduje výbornou znalost pozice, pro kterou se tvoří kompetenční model, ale také prostředí organizace a její strategii. Na druhou stranu však představuje spolehlivou pomůcku při rozhodování v jednotlivých personálních oblastech. (Kubeš et al., 2004)

Podle těchto autorů je rovněž volba vhodného přístupu pro tvorbu kompetenčních modelů podmíněna různými faktory, mezi které řadíme například záměry organizace, strategii, klíčové cíle organizace či cíle a záměry v jednotlivých personálních činnostech, vnější podmínky. „Každý ze zmíněných přístupů může přinést firmě užitek a přidanou hodnotu v podobě

posílení konkurenční výhody.“ (Kubeš et al., 2004, s. 63-64) Zásadní podmínkou však je, aby kompetentní manažeři správně vyhodnotili, který z přístupů je pro jejich organizaci a podmínky, ve kterých se nachází nejvhodnější tak, aby zohlednil plánované záměry a cíle.

Pro správné uchopení výzkumu v empirické části, je třeba určit, který z výše zmíněných přístupů využijí při tvorbě kompetenčního modelu. Jelikož vybraná sociální služba doposud nepracovala s žádným kompetenčním modelem a nedisponuje ani žádným jiným personálním nástrojem budu tvořit kompetenční model v souladu s přístupem šitým na míru, jež nejlépe vystihuje potřeby vybrané organizace.

## 2.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu

Zásady a charakteristiky funkčního kompetenčního modelu, přístupy k jeho tvorbě a popis jednotlivých druhů, se kterými se v praxi můžeme setkat již známe z předchozích kapitol. Další nezbytnou součástí práce je znalost jednotlivých kroků pro tvorbu kompetenčních modelů. Tato kapitola představuje důležité teoretické východisko pro empirickou část práce.

Volba postupu, který organizace využije pro tvorbu kompetenčních modelů závisí čistě na jejím rozhodnutí. Kompetenční modely odráží rozmanitost jednotlivých organizací a s tím také souvisí právě specifický výběr tohoto postupu, který se správně odvíjí od firemní strategie a účelu, pro který mají sloužit. I tak podle Koubka (2014) existuje několik kroků, které by během tvorby kompetenčního modelu neměly být opomenuty. K těmto krokům patří:

- Získání klíčových lidí pro myšlenku a pochopení smyslu kompetenčního modelu
- Shromažďování informací během analytické části
- Formulace klíčových kompetencí
- Tvorba pozorovatelného chování

- Implementace hotového modelu do personálních činností a jeho komunikace (Koubek, 2004)

I přes velké množství a rozmanitost technik vedoucích k formulaci kompetencí Kubeš et al. (2004) vymezuje pět základních etap, jež by měly být dodrženy během každého výzkumu. Nyní bych ráda popsal jednotlivé fáze vedoucí k úspěšnému vytvoření kompetenčního modelu tak, jak je prezentují právě zmínění autoři. V souladu s těmito fázemi budu později postupovat v druhé části práce.

### 2.5.1. Proces identifikace kompetencí

Samotné tvorbě kompetenčního modelu předchází proces identifikace kompetencí. V praxi se můžeme setkat s mnoho různými technikami a způsoby identifikace kompetencí. Cílem tohoto procesu je zejména rozpoznat takové chování pracovníků, které vede ke zvyšování pracovních výkonů a významně přispívá k úspěšnosti práce. (Kubeš et al., 2004) Za pomoci identifikace kompetencí dokážeme zjistit, čím je toto chování podmíněno. Pro organizace je tento proces velmi významný především proto, že na základě jeho výsledků dokážou efektivně naplánovat a připravit funkční a rozvojové programy pro zaměstnance nebo definovat standardy dobrého pracovního výkonu. (Kubeš et al., 2004)

Původně se používal klasický model identifikace kompetencí, který se v průběhu času značně modifikoval. Organizace se snažily tento proces co nejvíce zefektivnit a zároveň urychlit. Proto se již nezaměřují na generické a univerzální kompetence, tedy ty všeobecně platné. Naopak se zaměřují na specifické kompetence, tzv. šité na míru či na kompetence, u kterých se předpokládá, že povedou k vysokým výkonům v práci. (Kubeš et al., 2004) Jejich společným cílem je vytvořit jakýsi základ pro posuzování a následné rozvíjení pracovníků organizace. (Kubeš et al., 2004) Nyní se budu věnovat



již samotným fázím identifikace kompetencí a následné tvorby kompetenčního modelu.

### **Přípravná fáze**

Přípravná fáze představuje důležitý krok v procesu tvorby kompetenčního modelu. Podle Spencera a Spencera (1993) se jedná o úvodní fázi, během které hledáme odpovědi na 3 základní otázky, jejichž odpovědi nám napoví, jakým směrem bychom měli dále koncipovat následný sběr dat tak, abychom získali všechny potřebné informace a výstupy. Zmínění autoři formulují tři základní otázky následovně:

- Otázka 1: Proč právě identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu?
- Otázka 2: Jak budeme potřebné informace a výstupy získávat, jaká metoda bude využita?
- Otázka 3: Kdo nebo co bude zdrojem informací? (Spencer a Spencer, 1993)

Kubeš et al. (2004) popisují několik aktivit, které by rozhodně neměly být při tvorbě kompetenčního modelu opomenuty.

- **Vyjasnění cíle projektu** – Zpočátku je důležité stanovit cíl který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme. Jakmile známe cíl projektu, dokážeme snadno přejít k dalšímu kroku.
- **Určení cílové skupiny a rozsah projektu** – Podstatou tohoto kroku je volba pracovní pozice, pro které budeme později kompetenční model tvořit.
- **Stanovení přístupu** – Přístupy pro tvorbu kompetenčních modelů byly představeny v kapitole 2.4. Nejjednodušší je aplikace již vytvořeného kompetenčního modelu, která je ovšem nejméně efektivní. Nejvhodnější je naopak volba přístupu šitého na míru. Ta je ale z hlediska finančních, časových i personálních nákladů nejnáročnější.

Správné zvolení přístupu je klíčové a odvíjí se od něj další fáze tohoto procesu. Abychom dokázali vybrat vhodný přístup je důležité mít dostatečné znalosti a informace o strategických cílech, vnějších podmínkách organizace, ale také rozumět její organizační struktuře.

Hlavním cílem přípravné fáze je dle Spencera a Spencera (1993) identifikace klíčových pracovních pozic, které jsou z hlediska cílů průzkumu a strategických cílů organizace významné. K tomu je mimo jiné nezbytné rozumět organizační struktuře, znát strategické záměry a kritické faktory úspěchu dané organizace, které napomáhají k naplňování stanovených cílů organizace. (Spencer & Spencer, 1993). Pokud máme tyto znalosti dokážeme pochopit její celkové fungování, což výrazně usnadní realizaci dalších fází procesu identifikace kompetencí.

Zmíněné informace jsou nejčastěji získávány za pomoci strukturovaných rozhovorů s klíčovými pracovníky a analýzou interních dokumentů organizace. Jakmile máme k dispozici veškeré zmíněné výstupy, přichází na řadu zvažování vhodných metod a technik pro sběr dat v terénu. V tento moment vstupují také další faktory, kterým je třeba věnovat pozornost, jako například časová či finanční náročnost. (Kubeš et al., 2004)

## **Sběr dat**

Tato fáze reprezentuje druhý krok v procesu identifikace kompetencí. V odborné literatuře, která se věnuje problematice identifikace kompetencí a kompetenčního modelování se setkáváme s širokým výčtem metod, jež můžeme v tomto kroku využít. Spencer a Spencer (1993) popisují šest zdrojů a metod sběru dat, které se využívají při klasickém přístupu identifikace kompetencí a tvorby kompetenčních modelů:

- Behaviorální rozhovory
- Expertní panely
- Rozhovory

- Databáze kompetenčních modelů
- Analýza dokumentů
- Přímé pozorování

Kubeš et al. (2004) považují techniky identifikace kompetencí za blízkou součást technik analýzy práce a analýzy pracovního místa, které jsou dle Koubka (2015) klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje nejen o efektivním fungování a uspokojování potřeb organizace, ale i pracovníků působících na daných pracovních místech. „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.“ (Koubek, 2015, s. 43) Jedná se o proces, při kterém zjišťujeme, zaznamenáváme, uchováváme a analyzujeme informace o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na další pracovní místa, podmínkách, při kterých je práce vykonávána a dalších souvislostech pracovních míst. (Koubek, 2015) Cílem této analýzy je podrobný popis pracovního místa, na základě kterého jsme schopni identifikovat požadavky, jež vybrané pracovní místo klade na jeho nositele. To jinak označujeme jako specifikace pracovního místa. (Koubek, 2015) „Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány.“ (Belcourt & Wright, 1998, s. 42) Tato metoda odkrývá jednotlivé kroky, které by měl zaměstnanec na daném pracovním místě učinit, aby svých výsledků dosahoval co nejefektivněji.

Kompetenční modely vznikají propojením klíčových kompetencí a popisem pracovního místa, ze kterého lze následně identifikovat specifické kompetence pro vybranou pracovní pozici. Jak vyplývá z předchozích odstavců, cílem fáze sběru dat je získat co nejpodrobnější informace o vybraném pracovním místě a na základě získaných informací učinit detailní popis zvolené pracovní pozice. Kubeš et al. (2004) doporučují nespoléhat se při sběru dat pouze na jeden zdroj informací. Tohle jejich doporučení budu

respektovat. Pro účely této práce využiji hned několik zdrojů, ze kterých budu čerpat vstupní informace.

### **Analýza a klasifikace informací**

Primární činností této fáze je zpracování a analýza informací, které byly nashromážděny během sběru dat. Výstupem je pak podle Kubeše et al. (2004) předběžný náčrt kompetencí, který jsme získali pomocí zařazením příbuzného chování do skupin. Tento náčrt je možné ještě před zahájením popisu a tvorby kompetencí otestovat na širším vzorku respondentů. (Kubeš et al., 2004) Stejní autoři pro tuto fázi popsali několik bodů, které doporučují dodržovat.

- Vytvoření přehledného soupisu projevů chování včetně jejich popisu a uvedení zdroje těchto údajů pro budoucí využití. Do tohoto popisu je vhodné zahrnout veškeré informace týkající se pracovních úkolů, činností, pravomocí, odpovědností a požadavků pro danou pracovní pozici.
- Identifikovat pouze ty informace, které popisují pozorovatelné projevy chování a aktivity vedoucí k úspěšným či neúspěšným výkonům.
- Jednotlivé pozorovatelné projevy chování rozdělit do tzv. kompetenčních témat. Tím vznikne základ kompetence a jejich projevů.
- „V dalším procesu klasifikace se vzniklé skupiny kompetencí dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky.“ (Kubeš et al., 2004, s. 56) Tyto celky představují základ kompetencí a jejich projevy. Mnohdy se v této souvislosti setkáváme s označením kompetenční kotvy.
- Získané projevy, zařazené do kompetencí, je vhodné ověřit na širším vzorku respondentů a přehodnotit jejich potřebu v dané pozici, obvykle pomocí dotazníkové metody. (Kubeš et al., 2004)

## Popis a tvorba kompetencí

Jakmile máme k dispozici zmíněný náčrt kompetencí, můžeme zahájit popis a tvorbu kompetencí tak, aby co nejpřesněji a nesrozumitelněji popisovala a vystihovala charakteristické chování pro danou kompetenci. (Kubeš et al., 2004) V této fázi jsme schopni pojmenovat jednotlivé kompetence. Součástí je také vytvoření individuální stupnice ke každé kompetenci či skupině kompetencí, která nám napomáhá popsat a posoudit projevy podle úrovně jejího rozvoje u jednotlivých pracovníků. I pro tuto fázi doporučují Kubeš et al. (2004, s. 57) dodržování několika principů.

1. Používat srozumitelný a jednoznačný jazyk
2. Nalézt vhodný kompromis mezi příliš všeobecným a příliš specifickým popisem
3. V popisu by se správně neměl objevit název kompetence (např. vliv se projevuje schopností ovlivnit lidi...).

### 2.5.2. Návrh kompetenčního modelu

Proces identifikace kompetencí pak přirozeně přechází až k vytvoření samotného kompetenčního modelu. Výstup této fáze v podobě předběžného kompetenčního modelu, jak jej označuje Bartoňková (2010), může mít mnoho podob od rozsáhlého textu či tabulky popisující jednotlivá kompetenční témata, prvky a projevy kompetence, až po grafickou podobu modelu, která může vycházet například z předmětu podnikání dané organizace.

Jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu jsou podrobněji popsány v empirické části, kde vycházím jak z odborné literatury, tak ze samotné metodologie jednotlivých fází. Tato kapitola je však sama o sobě důležitá pro naplnění stanoveného cíle práce. Během empirické části práce budu respektovat výše zmíněná doporučení a postupy pro tvorbu kompetenčního modelu.

## 2.6. Validizace kompetenčního modelu

Závěrečnou fází tvorby kompetenčních modelů je jeho validizace, tedy ověření funkčnosti. Účelem validizace je zjistit, zda vytvořený kompetenční model skutečně popsal ty projevy chování, které vedou k nadprůměrným výsledkům a zda se na něj můžeme spolehnout.

Spencer a Spencer (1993) uvádí, že validizaci kompetenčního modelu můžeme provést třemi způsoby. První způsob, který nazývají souběžná křížová validace spočívá ve shromáždění dat pomocí rozhovorů. Konkrétně metodou BEI, kdy získáme data na jiném vzorku průměrných a nadprůměrných zaměstnanců. (Spencer & Spencer, 1993) Ty jsou následně vyhodnoceny tak, aby bylo možné určit, zda kompetenční model tvořený pro původní skupinu dokáže predikovat nadprůměrné a průměrné výkony ve druhé skupině. Kompetenční model je tedy testován tím, že sledujeme, zda předvídá výkon lidí na druhém vzorku v aktuálním časovém okamžiku. (Spencer & Spencer, 1993)

Další možnou variantou je tzv. souběžná konstrukční validace za použití testů, které byly vyvinuty za účelem měření kompetencí popsaných kompetenčním modelem a následně použity k testování průměrných a nadprůměrných zaměstnanců v druhé skupině. Možností je požádat manažery a jiné znalé pozorovatele, aby ohodnotili a seřadili členy druhé skupiny. Pokud je vytvořený kompetenční model a test validní nadprůměrní pracovníci z druhého vzorku získají vyšší hodnocení. K predikci výkonu zaměstnanců v určitém okamžiku jsou tedy využity dvě různé konstrukce. (Spencer & Spencer, 1993)

Třetí a poslední možností je tzv. prediktivní validita, kterou považují za nejúčinnější způsob, jak validovat kompetenční model. Spočívá ve výběru či vyškolení lidí za využití vybraných kompetencí. Následně se snaží vyhodnotit, zda výkon těchto lidí bude v budoucnu skutečně efektivnější a lepší. Tato metoda očekává, že kompetenční model předvídá, že výkon

pracovníků bude efektivní a budou výborně fungovat. (Spencer & Spencer, 1993)

Dalším velmi častým a vhodným způsobem, jak provést validizaci kompetenčního modelu je převést popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit tak pomůcku pro 360° zpětnou vazbu. (Bartoňková, 2010) Následně jsme schopni pomocí analýzy dat určit, zda jsme pracovníky a jejich kompetence zařadili do vhodné kategorie či nikoliv. Metodu 360° zpětné vazby přiblížím v následující podkapitole.

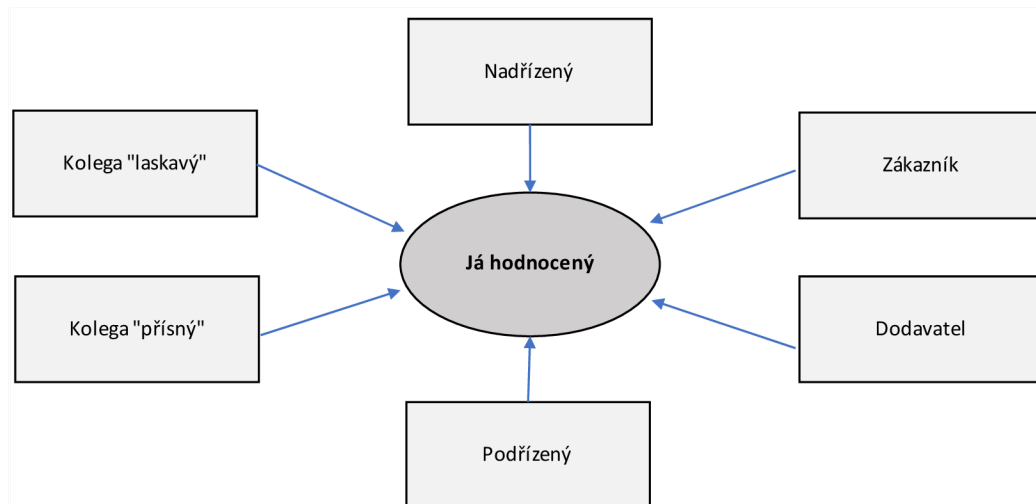
Tato fáze je obecně velmi náročná, a to jak z časového, tak i personálního a organizačního hlediska. Abychom do organizace skutečně zavedli funkční kompetenční model, je vhodné tento krok nevynechat, protože mnohdy pomůže identifikovat chyby a nedostatky, které vznikly v průběhu procesu tvorby kompetenčního modelu. Díky tomu jsme schopni tyto chyby opravit a zavést tak do organizace skutečně funkční kompetenční model.

#### 2.6.1. 360° zpětná vazba

Metoda 360° zpětné vazby, jinak nazývána také jako vícezdrojové hodnocení umožňuje komplexní pohled na kompetence pracovníků či pracovních pozic, pro které byl kompetenční model tvořen, prostřednictvím spolupracovníků. Obvykle se jedná o přímého nadřízeného, podřízené zaměstnance, kolegy, ale i o něj samotného, což je důležitý prvek této metody. V některých případech se do hodnocení mohou zapojit také klienti, zákazníci, externí dodavatelé, konzultanti, ale i odborníci na danou problematiku či psychologové. Tento způsob je však velmi ojedinělý a používá se pouze tehdy, pokud daný zaměstnanec nemá žádného podřízeného ani nadřízeného, nebo pracuje v různých projektových týmech. (Folwarczná, 2010) „Systém umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů. Při některé zpětné vazbě

se může účastnit 15 hodnotitelů, při jiné 6.“ (Hroník, 2006, s. 67) Následující obrázek 7 znázorňuje model 360° zpětné vazby.

Obrázek 7: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2006, s. 66)

Pro uskutečnění 360° stupňové zpětné vazby se obvykle využívá strukturovaný dotazník, jehož účelem je posoudit chování a kompetence pracovníka v těch kategoriích, které jsou pro jeho práci klíčové. Důraz je kladen na získání popisu chování daného pracovníka, a nikoliv na posuzování tohoto chování. (Armstrong, 199) Způsobů administrace však může být více. Dotazníkovou formu doplňuje Hroník (2006) ještě o další dva způsoby.

Další možnou variantou, jak provést 360° zpětnou vazbu je hodnocení po jednotlivých kompetencích, kdy každý projev chování je postupně jednotlivě přiřazen k určité kompetenci. Oproti dotazníkovému šetření spatřuje Hroník (2006) v tomto postupu nevýhodu. Hodnotitel si dopředu vytvoří představu, jak na tom pracovník je a tato představa se následně odrazí v hodnocení. V takovém případě pak hodnocení není objektivní. (Hroník, 2006) Zároveň je tato metoda časově náročnější oproti hodnocení dotazníkovou formou. Třetí možnou variantou, jak postupovat je tzv. mini 360° zpětná vazba. Tato metoda je časově nenáročná a spočívá v zodpovězení



tří otevřených otázek a 9-12 uzavřených otázek v dotazníku, který je následně vyhodnocen. (Hroník, 2006)

Podle Čopíkové (2016) pokud chceme pomocí 360° zpětné vazby ověřit funkčnost vzniklého kompetenčního modelu, je důležité znát odpovědi na uvedené otázky:

- Kdo bude hodnotit?
- Jak budeme pracovníkům sdělovat způsob zavedení 360° zpětné vazby?
- Jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů?
- Jaký by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení obsah?
- Jak bude nakládáno s individuální zprávou z 360° zpětné vazby a jak budou výsledky prodiskutovány s hodnocenými?
- Jakou zvolíme formu 360° zpětné vazby?

„Formu 360° zpětné vazby je třeba volit podle toho, jaký je stav v týmu či mezi uvažovanými hodnocenými – nakolik jsou připraveni přijmout otevřenost hodnocení.“ (Hroník, 2006, s. 68) Abychom zajistili co nejobektivnější výsledky hodnocení je vhodné, aby byla 360° zpětná vazba zcela anonymní. Hlavní výhodou této metody je koncentrovanost a setříděnost informací, napomáhá týmu efektivněji spolupracovat a podporuje tak jeho rozvoj, zároveň nabízí pracovníkům kvalitní informace o potřebách jeho rozvoje a vzdělávání, čímž podporuje rozvoj jeho kariéry a také zajišťuje lepší péči pro zákazníky. (Hroník, 2006)

## 2.7. Uplatnění kompetenčních modelů

V této kapitole budou představeny jednotlivé možnosti využití kompetenčního modelu v praxi. Kompetenční přístup může do organizace přinést spoustu užitku, proto považuji za důležité v rámci této práce zmínit také jeho uplatnění a přínosy pro organizaci.

Správně vytvořený kompetenční model sjednocuje jednotlivé personální činnosti a představuje užitečný nástroj nejen pro manažery a vedení organizace, ale i pro personalisty a ostatní zaměstnance. (Koubek, 2014) Podle Wagnerové (2008) tvoří kompetence základ pro jednotlivé personální činnosti. Tento přístup je úzce propojen se získáváním zaměstnanců, řízením pracovního výkonu, odměňováním, hodnocením. Zajišťuje rozvoj nadprůměrných pracovníků, podílí se na plánování kariéry a budování firemní kultury. (Wagnerová, 2008)

Schneidrová (2010) vnímá využitelnost kompetenčních modelů stejně jako autoři z předchozího odstavce. Upozorňuje však, že je důležité nejen kompetenční přístup do organizace efektivně implementovat, ale i jej průběžně rozvíjet a vylepšovat. Za další výhody tohoto přístupu pak považuje možnost cíleně pracovat s lidskými zdroji, odhalovat a eliminovat ty kompetence, které považuje za nedostatečné při dosahování strategických cílů organizace, a naopak podporuje rozvoj takových kompetencí, které jsou v souladu se záměry organizace a její současnou i budoucí efektivitou a funkčností. (Schneidrová, 2010)

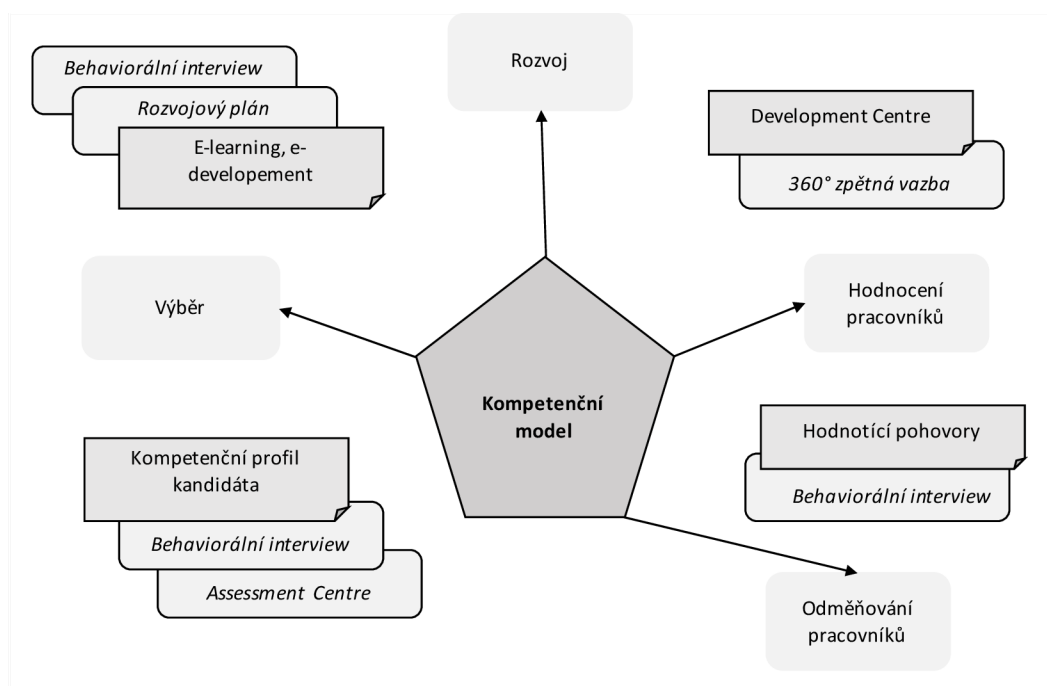
Kovács (2009) nachází přínos kompetenčního modelu ve snaze sjednotit pohledy manažerů, zaměstnanců, ale i samotných majitelů firmy na to, co je do budoucna potřeba zajistit, jaké chování a jednání by měli podporovat, jak je hodnotit, odměňovat a rozvíjet. Podle tohoto autora je kompetenční model především metodický nástroj, který odkrývá potřebu připravit se na změnu podmínek a na příležitosti, které se organizaci v budoucnu nabídnou. Organizace s jejich pomocí dokáže identifikovat silné a slabé stránky svých zaměstnanců a odhalit jejich potenciál do budoucna. (Kovács, 2009)

Veteška (2010) spatřuje úlohu kompetenčního modelu v tom, že ukazuje organizaci, ale i pracovníkům uvnitř cestu, kterou by měli směřovat, aby dokázali účinně reagovat na vlivy vnějších podmínek. Díky tomu dokáže lépe obstát nad světovou konkurencí a v globální ekonomice. (Veteška, 2010)

Rovněž Hroník (2007) považuje kompetenční modely za důležitý nástroj řízení lidských zdrojů. Jsou úzce propojeny jak s podnikatelskou, tak i personální strategií a formují společný výkladový rámec pro stěžejní personální činnosti. Sjednocují jazyk uvnitř firmy, aby komunikace napříč jednotlivými úrovněmi byla co nejsrozumitelnější. Kompetence a kompetenční modely definují kritéria, která nám napomáhají při identifikaci rozvojových potřeb, nedostatků, nových možností, ale i při vyhodnocování efektivity rozvoje. (Hroník, 2007)

Obrázek 8 znázorňuje kompetenční model, jako základní rovinu personálních činností a výčet metod, pomocí kterých jej můžeme rozvinout až na úroveň kompetenčních profilů.

Obrázek 8: Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka (2007, s. 70)

## Shrnutí

Druhá kapitola práce vymezuje ústřední téma práce, kterým jsou kompetenční modely. Představuje přístupy k jejich tvorbě a typologii.

V souladu s potřebami organizace bude využit přístup šitý na míru a typologie kompetenčních modelů, jež vychází ze strategického východiska, tedy od kompetencí organizace ke kompetencím jedince. První budou identifikovány klíčové kompetence, které vychází ze strategických záměrů, cílů, kultury, ale i etických hodnot organizace. Následně budou identifikovány kompetence specifické, jež jsou významné pro vybranou pracovní pozici. Také pojem funkční kompetenční model je důležitým termínem, který bylo z hlediska cíle práce důležité vysvětlit. Následuje představení jednotlivých kroků tvorby kompetenčního modelu a rovněž jeho validizaci, která bude v empirické části provedena. Závěrečná kapitola pojednává o uplatnění a využití tohoto nástroje v praxi.

### 3. Sociální služby

Z názvu práce je zřejmé, že je předmětem práce vybraná sociální služba, respektive pracovní pozice působící v ní. Proto je důležité mít základní přehled o sociální problematice, které bude věnována tato kapitola. Představím základní vymezení, východiska a seznámím taktéž s její legislativou.

#### 3.1. Vymezení pojmu sociální služby a sociální práce

Pojem sociální služba je úzce propojen s veřejnými službami, které jsou k dispozici široké veřejnosti. V zahraničí se v této souvislosti používá pojem „human services“ neboli humanitní služby. Vymezení takového pojmu je velmi široké, zahrnuje služby vzdělávací, zdravotnické, ale i administrativní. V českém prostředí je tento pojem spojen spíše s přímou materiální pomocí lidem v nouzi. Jeho vymezení u nás je tedy mnohem užší než za hranicemi. (Matoušek et al., 2007)

Poskytování sociálních služeb je ošetřeno právním předpisem, kterým je zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (dále jen zákon o sociálních službách). Tento zákon rozumí sociální službě jako „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“ (Zákon č. 108/2006, 2017) Jsou poskytovány za účelem zlepšit kvalitu života znevýhodněným lidem a jejich rodinám, pomoci jim se začleněním do společnosti, chránit je před riziky. Ministerstvo práce a sociálních věcí vymezuje hlavní cíle sociálních služeb následovně:

- Zachovávat lidskou důstojnost klientů,
- Vycházet z individuálně určených potřeb klientů,
- Rozvíjet aktivně schopnosti klientů,
- Zlepšit nebo alespoň zachovat soběstačnost klientů,

- Poskytovat služby v zájmu klientů a v náležité kvalitě. (MPSV ČR, 2020)

Obecným cílem sociálních služeb je podle Gulové (2011) podporovat začlenění lidí, kteří se ocitají v nepříznivé sociální situaci a předcházet tak jejich vyloučení ze společnosti. Hlavními charakteristikami podpory a pomoci v rámci sociálních služeb je dostupnost, efektivita, kvalita, bezpečnost a hospodárnost. (Gulová, 2011)

Spektrum poskytovaných činností v rámci sociálních služeb je však mnohem širší a jejich náplň u jednotlivých druhů sociálních služeb nám stanovuje příslušný prováděcí předpis. (MPSV ČR, 2020) Mezi služby sociální péče řadíme zejména osobní asistenci, pečovatelskou službu, tísňovou péči, průvodcovské a předčitatelské služby, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních a mnoho dalších. Druhým aspektem sociálních služeb jsou pak služby sociální prevence, které zahrnují například ranou péči, telefonickou krizovou pomoc, tlumočení, azylové domy, intervenční centra, sociální rehabilitace atd. (MPSV ČR, 2020)

„Sociální práce přispívá k řešení sociálních problémů a je realizována jak na úrovni praxe organizací sociální práce, tak na půdě akademické.“ (Holasová, 2014) Hlavním východiskem sociální práce jsou dle Holasové (2014) etické hodnoty a legislativní normy. Na základě těchto hodnot jsou formulovány etické principy profesionálního jednání sociálních pracovníků, jako například respekt vůči klientovi, právo na samostatné rozhodování, nemít předsudky vůči klientovi, dobročinnost, pravdomluvnost, svědomitost a další. Obvykle jsou etické zásady ukotveny v etických kodexech, podle kterých by měli sociální pracovníci vykonávat svou činnost, zároveň jsou však pro výkon této činnosti zásadní odborné znalosti, osobnostní předpoklady a zkušenosti. Všechny tyto aspekty hrají v poskytování sociálních služeb důležitou roli. (Holasová, 2014)

Problematika sociální práce a sociálních služeb prošla během jejího vývoje mnoha změnami. Zásadní změnou bylo především rozšíření odpovědnosti do dalších úrovní. Původně byl nositelem odpovědnosti za sociální služby téměř výhradně stát. Postupem času však došlo k vybudování pětistranného partnerství a dnes již tedy odpovědnost přešla také mezi další subjekty, kterými jsou podle MPSV ČR (2003) jednotlivci, občanská společnost, obce a jejich svazky, kraje a jejich svazky a již zmíněný stát. Z této odpovědnosti vyplývají pro každý subjekt určité úkoly, které musí splnit.

Ve spojitosti s poskytováním sociálních služeb hovoříme dle Kroheho et al. (2015, s. 20) o třech zainteresovaných stranách, jimiž jsou zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé těchto služeb. Zadavateli jsou obvykle obce či kraje, kteří odpovídají za zajištění, poskytovaných služeb, jejich kvalitu a dostupnost. Rozhodují o procesech, které souvisí s jejich zřizováním, financováním apod. Zajišťují příležitosti na trhu, plánují, koordinují, podporují spoluúčast a kooperaci, stanovují pravidla. Jejich úloha však sahá mnohem hlouběji. Poskytovateli sociálních služeb jsou příspěvkové, neziskové či církevní organizace, ale také fyzické osoby. Zpravidla jsou tyto subjekty uvedeny v registru poskytovatelů sociálních služeb na stránkách MPSV. V procesu plánování mají rovnocenné postavení. Služby obvykle poskytují na základě smlouvy s klientem, kde je sjednán druh a rozsah služeb, které jsou však vždy přizpůsobeny individuálním potřebám klienta tak, aby byl na konci vždy spokojený klient. (Krohe et al., 2015) Poslední zainteresovanou stranou jsou tedy samotní uživatelé poskytované služby, jež jsou zejména lidé nacházející se v nepříznivé životní situaci. Jejich cílem je žít kvalitní a plnohodnotný život a s tím jim má pomoci právě činnost sociálních služeb a jejich pracovníků.

„Každá osoba v tísní má právo na bezplatné základní sociální poradenství, při němž je jí doporučena vhodná kombinace několika druhů sociálních služeb nebo jenom jeden nejvhodnější, či dvě služby ambulantní a terénní.“

(Malíková, 2020, s. 99) Objektem sociálních služeb jsou lidé, jejich komunity a životy, které žijí. Sehrávají důležitou roli, protože poskytují pomoc tam, kde je potřeba, usilují o nezávislost lidí, zajišťují vyšší kvalitu života a spokojenost lidí ve společnosti.

### 3.2. Sociální pracovník

Práce sociálních pracovníků je stejně jako celá problematika sociálních služeb a sociální práce řízena především zákonem o sociálních službách. Jeho práva a povinnosti však v praxi vychází nejen ze zákona, ale i požadavků zaměstnavatele a profesních standardů. Sociální pracovník zasahuje do života lidí a odhaluje detaily z jeho života. Právě proto je důležité, aby byla jeho práce jasně ohraničena a jeho právo zasahovat bylo legitimní. (Matoušek et al., 2008)

Zákon vymezuje sociálního pracovníka jako člověka, který „vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb“. (Zákon č. 108/2006, 2017) Mátel (2019) doplňuje, že musí rovněž splnit určité kvalifikační předpoklad, kterým je vysokoškolské vzdělání druhého stupně v oboru sociální práce. Důležitá je však také praxe, při které využívá své znalosti a dovednosti během výkonu činností, jež souvisí s poskytováním sociálních služeb jiným subjektům. (Barker, 2003) Konkrétní pravidla a požadavky na držitele této pozice jsou napříč různými státy odlišné. V České republice je mimo jiné kladen důraz také na zdravotní způsobilost.

Okruh činností, jež může sociální pracovník vykonávat je poměrně široký. Zahrnuje například sociálně-správní činnosti, profesionální služby spojené



s terapií a tréninkem, supervizí, výzkumem a vytvářením teoretického základu až po přípravu a vzdělávání sociálních pracovníků. (Gulová, 2011)

Práce sociálního pracovníka spočívá především v každodenním kontaktu s různými lidmi, jež jsou mnohdy sociálně vyloučení, nacházejí se v tíživé životní situaci a nemají motivaci složitou situaci řešit. Proto jsou pro tuto profesi důležité nejen odborné znalosti a dovednosti, ale také osobnostní předpoklady. Podle Fleškové a Karikové (2004) mezi tyto předpoklady patří zejména emocionální stabilita, rozhodnost, přizpůsobivost, iniciativa, empatie, schopnost překonávat překážky, sociální citění a další. Je rovněž důležité jednat profesionálně v souladu se stanovenými standardy a kvalitou práce. Dalšími užitečnými vlastnostmi pro výkon této práce jsou cílevědomost, iniciativa, samostatnost, nápaditost, předvídavost, schopnost nést riziko, odolnost vůči neúspěchu či aktivní komunikace. (Gulová, 2011)

Cílem práce sociálního pracovníka je „identifikovat nejen uživateleovy slabé stránky, ale i jeho zdroje a silné stránky.“ (Mátl, 2019, s. 13) Je důležité, aby jednal bez předsudků a plně akceptoval jeho rozhodnutí a s tím souvisí také nehodnotící přístup, který může výrazně ovlivnit další rozhodování klienta. Přírozenou součástí práce sociálního pracovníka je rovněž diskrétnost, která se projevuje především tím, že je ze zákona povinen dodržovat mlčenlivost, protože mnohdy pracuje s velmi citlivými a osobními informacemi uživatele. Z toho důvodu je v této oblasti rovněž velmi významné dodržovat hodnoty a etiku sociální práce. V této souvislosti se sociální pracovník řídí etickým kodexem, který tvoří obsah sociální práce. Obvykle se řídí každá sociální služba vlastním etickým kodexem. Gulová (2011) ovšem vymezuje devět zásad, jež musí být v každém etickém kodexu zahrnuty:

- Nezávislost
- Osvobození od represe a podřadných životních podmínek
- Protidiskriminační přístup

- Demokracie a lidská práva
- Spoluúčast klienta
- Ochrana integrity klientů
- Sebeurčení
- Odpor proti násilí
- Osobní zodpovědnost

Tyto zásady směřují od sociálního pracovníka k uživateli služby, umožňují pracovat v souladu s lidskými pracovníky a rovněž kladou velký důraz na profil sociálního pracovníka. Tedy jasné vymezení jeho činností, kompetencí, znalostí, dovedností i schopností. Aby mohl svou činnost vykonávat sociální pracovník kvalitně a úspěšně, je však rovněž velmi důležitá spolupráce uživatele s pracovníkem. Z výše uvedených zásad je dle Gulové (2011) kladen největší důraz na osobní zodpovědnost, kdy musí odborník vyhodnotit situaci klienta a přistoupit k takovému rozhodnutí, jež bude z hlediska konkrétní situace nejvhodnější, ale zároveň představuje velmi radikální zásah do života klienta. (Gulová, 2011)

Matoušek et al. (2008) vymezuje dva druhy praxe sociálního pracovníka. Při defenzivní praxi pracovník jedná podle stanovených předpisů a plní své povinnosti v souladu se zákonem a povinnostmi, jež stanovil zaměstnavatel. Druhým typem je reflexivní praxe, během které pracovník dokáže identifikovat etická a sociální dilemata, ale i to, jak vznikají. Lépe se orientuje jak v osobních, tak profesních hodnotách a ví, jakým způsobem je aplikovat. Své znalosti a schopnosti v praxi aktivně využívá, ale zároveň si je vědom rizik a odpovědnosti za své chování. (Matoušek et al., 2008)

Z hlediska způsobů přístupů k těmto praxím rozlišuje Banksová (1998) čtyři typy sociálních pracovníků, jež se prolínají. Angažovaný sociální pracovník vnímá uživatele služby jako sobě rovného. Přistupuje k němu s empatií a respektuje takové morální hodnoty, které uznává i v běžném životě. Je však důležité, aby pracovník stále jednal v souladu s právy a

povinnostmi, které tato pozice vyžaduje. Tento přístup bývá mnohdy problematický z toho důvodu, že je obtížné přistupovat ke všem rovným způsobem, bez zapojení osobních citů, což může později vyvolat u sociálního pracovníka syndrom vyhoření. (Banksová, 1998)

Druhým typem, se kterým se v praxi můžeme setkat je tzv. radikální pracovník, který stejně jako předchozí typ zapojuje osobní hodnoty do praxe. V tomto případě však usiluje o změnu takových zákonů, které považuje za nespravedlivé, a nikoliv o blaho klienta. (Banksová, 1998)

Byrokratický sociální pracovník striktně odděluje osobní a profesní hodnoty. Během své práce s uživatelem manipuluje, aby si myslel, že jedná v jeho prospěch a vzbuzuje v něm iluzi osobní péče. Zároveň však jedná striktně a přísně. Takový pracovník odděluje osobní a profesní hodnoty zejména proto, aby si nepřipadal vinen, že s uživatelem manipuluje a neudrzuje s ním reálný blízký vztah. (Banksová, 1998)

Posledním neméně důležitým typem je profesionální pracovník, který, jak je z názvu zřejmé, disponuje širokou škálou znalostí a vzděláním, jež je pro výkon tohoto povolání nezbytné. Svě činnosti řídí v souladu s etickým kodexem. Jeho primárním zájmem jsou práva a potřeby klienta, se kterým udržuje individuální vztah, umožňuje mu ve svých záležitostech se rozhodovat sám a vyjádřit svůj názor. Lze tedy říci, že klient má větší možnost podílet se na vlastních rozhodnutích v tíživé situaci, nicméně je stále pod důkladným dohledem sociálního pracovníka. (Banksová, 1998)

V praxi se můžeme setkat kromě sociálního pracovníka rovněž s pracovníkem v sociálních službách. Byť tyto dva pojmy zní téměř stejně, jejich význam je poněkud odlišný. Na pracovníka v sociálních službách není kladen z hlediska vzdělání takový důraz, jako na sociálního pracovníka. „Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle zákona.“ (Zákon č. 108/2006, 2017) Odbornou způsobilostí se v tomto

případě myslí absolvování akreditačního kvalifikačního kurzu v oblasti sociálních služeb.

Z předchozích odstavců vyplývá, že je pro výkon sociální práce klíčová znalost její etické dimenze a dodržování etických a morálních hodnot. Tyto hodnoty významně přispívají k lepší orientaci v problematice, usnadňuje rozhodování a přispívá k větší jistotě při provádění sociální práce. (Matoušek et al., 2008)

## Shrnutí

V této kapitole jsem se věnovala teoretickému ukotvení problematiky sociálních služeb, sociální práce, sociální pracovník a pracovník v sociální službě. V empirické části práce budu tvořit kompetenční model pro pracovní pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě, a proto považuji tuto kapitolu za důležitou součást práce. Významně přispívá ke komplexnímu uchopení dané problematiky a představuje základní znalosti dovednosti a schopnosti, které jsou pro působení v této oblasti klíčové. Tato kapitola přináší nové teoretické poznatky, ze kterých budu vycházet při pozdější tvorbě a popisu kompetencí.

## 4. Představení vybrané sociální služby

Nyní představím sociální službu, která je objektem této práce. Později budu pro tuto organizaci, respektive pro pracovní pozice, jež v organizaci působí, tvořit kompetenční model. Z hlediska cíle práce považuji nahlédnutí do zákulisí vybrané organizace za důležité. Všechny níže uvedené informace v této kapitole jsem čerpala z webových stránek organizace a dalších dostupných informačních zdrojů, které jsem měla k dispozici. Na tyto zdroje však z důvodu zachování anonymity vybrané sociální služby nebudu odkazovat, aby nebyla narušena její anonymita. Pro účely této práce považuji označení sociální služba a nezisková organizace, respektive organizace za synonymum.

Vybraná sociální služba se na trhu pohybuje již 20 let. Její právní forma je vymezena jako spolek pohybující se v soukromém neziskovém sektoru. Jedná se tedy o nestátní neziskovou organizaci působící v sociální oblasti. Cílovou skupinou jsou zejména domácnosti a jedinci, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, lidé se zdravotním znevýhodněním, duševním onemocněním, ale také senioři, kteří potřebují pomoci nejen se zajištěním základních životních potřeb. Organizace funguje jako poradna a jejím hlavním cílem je zajistit podporu lidem, kteří ji potřebují. Podporu ve smyslu psychické a duševní opory, pomoci se sociálním začleněním do společnosti, vyřizováním finanční podpory na příslušných úřadech a mnoho dalšího.

Klienti si mohou vybrat ze čtyř nabízených služeb, které jsou bezplatné a anonymní. Jednotlivé poskytované služby nyní představím.

### *Osobní setkání*

Tuto službu mají k dispozici lidé, kteří se potýkají s tíživou situací a vzhledem k různým faktorům nemohou žít plnohodnotný a kvalitní život. V rámci této služby organizace nejčastěji zajišťuje pomoc v oblasti finanční a

dluhové obtíže. Odborníci pomáhají jedincům s vyřizováním důchodů, sociálních dávek, zajišťováním bydlení či zaměstnání. Osobní schůzky jsou vedeny s odbornými poradci, zkušenými sociálními pracovníky, ale i s tzv. peer konzultanty, kteří se v minulosti ocitli v podobné situaci a nyní se snaží pomoci a předat své zkušenosti ostatním, kteří tuto pomoc aktuálně potřebují. Osobní setkání probíhají jak v prostorách sídla organizace, tak i v terénu, například na příslušných úřadech při vyřizování potřebných služeb. Hlavním cílem osobních setkání je zajistit, aby všichni měli stejné možnosti, mohli žít spokojený a nezávislý život. Tato služba se dále rozvětňuje do dalších tří nabízených služeb.

První z nich je odborné sociální poradenství, jehož cílem je pomoci lidem zorientovat se v situaci a ve variantách jejího řešení. Odborní poradci se snaží pomoci a vedou klienty k samostatnosti při komunikaci s úřady v souvislosti s řešením dluhů, exekucí, vyřizováním důchodů a jiných sociálních dávek, dále také během hledání bydlení či řešení potíží v zaměstnání. Postup, kterým se však bude postupovat rozhodne vždy klient. Odborný sociální pracovník jej seznámí s výhodami a riziky tohoto postupu, ale konečná volba závisí čistě na klientovi.

Druhou službou v rámci osobních setkání je tzv. sociální rehabilitace, která je určena pro lidi s tělesným, mentálním či smyslovým handicapem nebo trpí dlouhodobou duševní nesnází. Během těchto rehabilitací je klientům poskytováno odborné sociální, psychologické a dluhové poradenství, vzdělávací kurzy v oblasti obsluhy PC, jazykové a komunikační kurzy, trénink paměti apod. Dále také jednorázové aktivity formou her či výletů, ale také doprovod k lékařům, na úřady atd. Cílem této služby je, aby klient získal dovednosti a schopnosti zodpovědně jednat v nepříznivých situacích, ve kterých se ocitl, dále také naučit se samostatnosti a zvládání běžných životních situacích v problematických oblastech.

Poslední službou poskytovanou v rámci osobních setkání je setkání s tzv. peer konzultantem, což je osoba, která se v minulosti ocitla v nepříznivé situaci a životní krizi. Tento člověk čerpá z vlastní osobní zkušenosti, snaží se své poznatky a zkušenosti předat dále. Snaží se lidem vrátit víru v lepší život, naučit je samostatnosti a nevzdávat se.

### *Krizová linka a e-linka*

Krizová linka neboli linka důvěry slouží lidem v momentě, kdy se ocitli naléhavě v tíživé situaci a potřebují poradit. Jejím cílem je poskytnout okamžitou podporu v bezpečném prostředí během naléhavé životní situace a zajistit tak zvládnutí takové situace za využití vhodného řešení. Služba není poskytována non-stop, ale pouze ve vymezených termínech.

Podobně funguje také e-linka s tím rozdílem, že klient komunikuje se sociálním pracovníkem prostřednictvím chatu na internetu. Tato služba však není poskytována pouze vybranou sociální službou a jejími pracovníky, ale ve spolupráci s jinými linkami důvěry. Odbornou pomoc poskytují a odborně garantují vyškolení sociální pracovníci, jehož cílem je opět zajištění podpory v tíživé situaci.

### *E-mailová poradna*

Podle zákona o sociálních službách se jedná o odborné sociální poradenství prostřednictvím internetu. Stejně jako u již zmíněných služeb i v tomto případě jde zejména o psychologické, sociální poradenství, dále také poradenství v oblasti občanskoprávních vztahů, zaměstnání, drogových potíží apod. I v tomto případě je zachována diskrétnost a individuální přístup, podpora samostatnosti

Jednotlivé služby jsou zajišťovány patřičně vyškolenými sociálními pracovníky, kteří ke své práci přistupují s odbornou péčí a na základě několikaletých zkušeností z praxe. Odborní sociální pracovníci jsou ze zákona

vázání mlčenlivostí. Bez souhlasu klienta tedy nesmí žádný z pracovníků poskytovat informace druhým osobám. Řídí se zákonem o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů a etickým kodexem organizace, který tvoří součást její firemní kultury a filozofie. Aby svou činnost mohla vykonávat na plno a kvalitně je nezbytná součinnost obou stran. Tedy jak daného sociálního pracovníka, tak i klienta. Aby mohla být tato služba vykonávána svědomitě a správně je potřeba, aby klient komunikoval o svých problémech otevřeně a pravdivě.

## Shrnutí

V této kapitole jsem krátce představila a popsala jednotlivé činnosti a nabízené služby vybrané sociální služby, které poskytuje svým uživatelům. Představení této organizace považuji za důležitou součást práce, protože nám přinese všeobecný pohled na ni a na způsoby její veřejné prezentace. Díky těmto informacím jsme schopni vytvořit si předběžnou představu o její identitě, jak organizace funguje, dokážeme odhadnout cestu, kterou míří a její cíle. Bližší informace o této organizaci pak získám během samotného výzkumného šetření.



## 5. Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané sociální službě

V předchozí kapitole jsem představila sociální službu, pro jejíž pracovní pozici budu později tvořit kompetenční model. Nyní se budu věnovat již samotné výzkumné části práce. Nejdříve popíšu metody výzkumu, vymezím výzkumné otázky, a to jak hlavní (HVO), tak i dílčí (DVO), na které získám odpovědi během výzkumu. Poté stručně vymezím strategii výzkumu.

Navážu na samotnou identifikaci klíčových a specifických kompetencí, kde představím jednotlivé fáze výzkumu, popíšu, jak jsem postupovala a zodpovím na dílčí výzkumné otázky. Jakmile identifikuji a popíšu všechny potřebné kompetence, přesunu se již na samotnou tvorbu kompetenčního modelu. Následně provedu validizaci vytvořeného kompetenčního modelu. To proto, aby měla organizace jistotu, že do svého prostředí aplikuje funkční a efektivní personální nástroj.

### 5.1. Výzkumné otázky a cíl výzkumu

V této kapitole představím hlavní výzkumnou otázku a taktéž dílčí výzkumné otázky, na které se budu snažit získat odpovědi. Stanovení výzkumných otázek je nedílnou součástí každého výzkumu. Podle Reichla (2009, s. 44) „jde o takové zpřesňování tématu, aby bylo nakonec zřetelně jasné, co má být zkoumáno.“ (Reichl, 2009, s. 44) Obvykle se ptáme na to, zda předmět zkoumání vykazuje určité vlastnosti či charakteristiky. Takto můžeme definovat hlavní výzkumnou otázku. Tu můžeme následně rozpracovat na jednotlivé dílčí výzkumné otázky, kterými zjišťujeme, zda tyto vlastnosti nějak souvisí s charakteristikami či vlastnostmi jiných aspektů. Dílčí výzkumné otázky musíme ovšem vždy přizpůsobit v souladu s konkrétním výzkumem. Jejich cílem je blíže rozpracovat rozměry výzkumného problému. (Reichl, 2009)

### *Výzkumné otázky:*

**HVO:** Jakými kompetencemi musí disponovat vedoucí služeb, aby dosahoval efektivního a nadprůměrného výkonu?

**DVO1:** Jaké dílčí činnosti vykonává vedoucí sociálních služeb?

**DVO2:** Jaké pozorovatelné chování je důležité pro dosahování efektivního výkonu vedoucího sociálních služeb?

**DVO3:** Jaké jsou cíle vedoucího služeb ve vybrané sociální službě?

### *Cíl výzkumu:*

Primárním cílem práce je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního modelu. Dosažitelnost vymezeného cíle jsem ověřila pomocí metody SMART následovně:

- **Specific** – cíl musí být přesně definovaný. Tvorba kompetenčního modelu a následná validizace vzniklého kompetenčního modelu.
- **Measurable** – musíme být schopni změřit do jaké míry bylo cíle dosaženo. Je přesně vymezeno kolik kompetenčních modelů bude tvořeno (jeden). Na základě této informace jsem schopná na závěr určit do jaké míry jsem stanovený cíl naplnila.
- **Accepted** – Musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Cíl práce mi odsouhlasil vedoucí práce a zároveň ředitelka vybrané sociální služby, ve které budu realizovat výzkum.
- **Realistic** – Cíl musí být reálně dosažitelný v určitém čase. Tento cíl jsem schopná naplnit ve vymezeném časovém období.
- **Timed** – cíl musí být časově ohraničený a mít stanovený termín. Cíl musím naplnit do data stanoveného vedoucí práce. Nejpozději však do 12. 12. 2022, tedy do termínu elektronického odevzdání práce.

„Pomocí SMART nástroje se definují konkrétní a jednoznačné cíle. Bez těchto zásad je vymezený cíl nedosažitelný – je to něco, jak střílet naslepo do běžícího terče.“ (Akademie vzdělávání online, 2019)

## 5.2. Strategie výzkumu

Na základě získaných poznatků z teoretické části a následného vymezení výzkumných otázek považuji, pro úspěšné naplnění stanoveného cíle práce, za vhodné primárně využít kvalitativní výzkumné metody. Kvalitativní metodologie se věnuje především každodennímu životu jedinců v prostředí, které jim je přirozené a blízké. Zohledňuje působení kontextu, aktuální situace, ale i podmínky, které na daný aspekt působí. „Kvalitativní výzkum poskytuje podrobné informace, proč se daný fenomén objevil.“ (Hendl, 2005, s. 53)

V této práci budu získávat potřebné informace na základě studia a analýzy dokumentů primárně poskytnutých organizací, ale také další dostupné zdroje. Díky rozmanitosti této metody a zejména dokumentů, jež jsou zkoumány nám umožňuje získat taková data a informace, ke kterým je jinak složité se dostat. (Hendl, 2004) Metodologii výzkumu dále rozpracuji až na úroveň polostrukturovaných rozhovorů, které budou vedeny s klíčovými pracovníky organizace. Takto získaná data a informace následně zpracuji, provedu jejich analýzu, vytvořím závěry a na základě těchto závěrů zpracuji kompetenční model vedoucího služeb.

Na závěr takto vytvořený kompetenční model ověřím a potvrdím jeho funkčnost. Validizaci provedu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace na jednotlivých úrovních organizační struktury.

### 5.3. Identifikace kompetencí

Nyní se přesunu k identifikaci kompetencí, která tvoří hlavní část výzkumného šetření. Na základě teoretických poznatků z empirické části vyplývá, že obvykle tvoříme a používáme kompetenční modely nejdříve pro klíčové pracovní pozice, často se jedná o pracovníky na manažerských pozicích a až po ověření této metody v organizačním prostředí je můžeme dále rozšiřovat do dalších organizačních částí. Postup tvorby kompetenčního modelu a jeho jednotlivé fáze jsem představila v kapitole 2.5. Nyní se zaměřím na pracovní pozici, která je předmětem této části práce. V následujících krocích budu směřovat k naplnění hlavního cíle práce, kterým je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního modelu. Při naplňování cíle se budu řídit znalostmi, které jsem získala během psaní teoretické části a doporučeními jednotlivých autorů z odborné literatury. V rámci identifikace kompetencí budu postupovat v souladu s jednotlivými kroky, jež jsem vymezila v kapitole 2.5.1.

#### 5.3.1. Přípravná fáze

Přípravná fáze představuje první krok v procesu identifikace kompetencí, během kterého získáme odpovědi na otázky, jež jsou důležitým vodítkem během dalších fází tohoto procesu. Dojde k sjednocení a shromáždění dostupných informací a dat, které již máme k dispozici a předběžnému stanovení základních postupů, jež budou následovat.

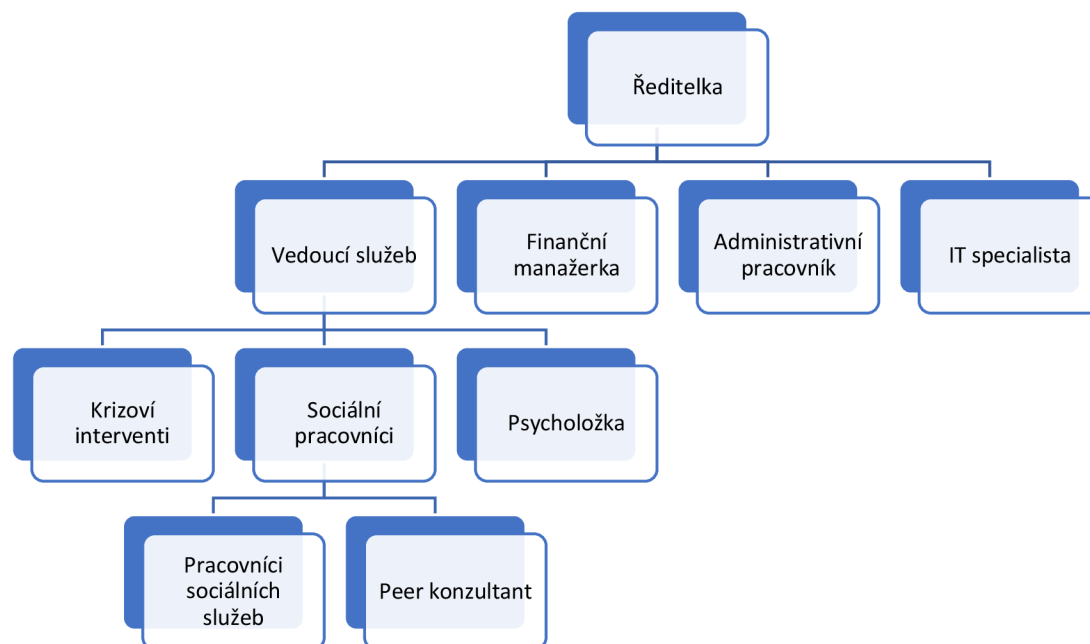
Jak uvádím v kapitole 2.5.1. cílem této fáze je zodpovězení tří základních otázek. Proč právě identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu? Jak budeme potřebné informace a výstupy získávat, jaká metoda bude využita? Kdo nebo co bude zdrojem informací? Následující odstavec shrnuje odpovědi na tyto otázky.

Pro tvorbu kompetenčního modelu jsem se rozhodla proto, že ve vybrané sociální službě doposud nebyl vytvořen žádný kompetenční model a zároveň nedisponuje žádným nástrojem, který by sloužil k evaluaci pracovního výkonu nebo při rozhodování v dalších personálních oblastech. Potřebná data a údaje jsem získávala prostřednictvím podrobné analýzy interních dokumentů organizace a dalších dostupných zdrojů, které jsem doplnila a zakotvila polostrukturovanými rozhovory. Mezi analyzované interní dokumenty patří etický kodex, popis nabízených služeb a další informace o organizační struktuře a strategických záměrech. Dalšími zdroji pak byly webové stránky organizace, legislativní předpisy, Zákon o sociálních službách, Národní soustava povolání a samozřejmě odborná literatura.

V souladu s kapitolou 2.5.1. je důležité stanovit jasný cíl projektu, kterým je tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního. Tento cíl jsem vymezila na základně faktu, že organizace postrádá na úrovni vybrané pracovní pozice funkční nástroj sloužící při rozhodování v jednotlivých personálních oblastech. Dále také určení cílové skupiny a rozsah projektu. Vzhledem ke stanovenému cíli práce jsem zvolila pozici vedoucího sociálních služeb. A v neposlední řadě je nezbytným krokem stanovení přístupu, kterým budu kompetenční model tvořit. Protože v organizaci doposud nebyl vytvořen žádný kompetenční model, zvolila jsem přístup šitý na míru. Pro správnou identifikaci kompetencí je rovněž nezbytné rozumět organizační struktuře a jejím strategickým záměrům. Tyto dvě části přípravné fáze jsem níže popsala tak, jak jsou prezentovány vybranou sociální službou.

## Organizační struktura organizace

Schéma 1: Organizační struktura vybrané sociální služby



Zdroj: Vlastní zpracování

Představené schéma znázorňuje organizační strukturu vybrané sociální služby. Jelikož se nejedná o velkou instituci s několika desítkami zaměstnanců, je její organizační struktura poměrně jednoduchá. Je zřejmé, že v organizaci působí jedna přímá nadřízená, ředitelka organizace.

Na další úrovni je vedoucí sociálních služeb. Jedná se o sociálního pracovníka, který je však na manažerské pozici. Zaštiťuje práci sociálních pracovníků, organizuje svůj tým, dohlíží na jeho fungování, zadává a kontroluje úkoly, ale rovněž se stýká s uživateli nabízených služeb, komunikuje s nimi a snaží se jim pomáhat. Činnost vedoucího služeb je v organizaci klíčová a znázorňuje hlavní komunikační kanál mezi přímým vedením společnosti a sociálními pracovníky. Z organizační struktury je zřejmé, že další úrovně jsou již samotní sociální pracovníci, krizoví interveni a psycholožka.

V organizaci se můžeme setkat rovněž s pracovníky v sociálních službách a peer konzultantem, kteří jsou v organizační struktuře na poslední

linii. Tyto pracovníky od běžných sociálních pracovníků odlišuje dosažené vzdělání. V případě poslední úrovně je pro výkon práce dostačující pouze vzdělávací kurz pracovníka v sociálních službách. Činnosti podřízených pracovníků jsou řízeny právě vedoucím služeb, který přerozděluje a řídí jednotlivé úkoly.

Součástí organizační struktury jsou také pracovníci zaštiťující administrativní a ekonomický chod firmy. Působí zde jedna administrativní pracovnice a jedna finanční manažerka. Spolu s nimi se můžeme rovněž setkat se správcem sítě a IT. Tyto pozice ovšem nejsou předmětem této práce, a proto není potřeba se jim blíže věnovat.

Schéma organizační struktury jsem vytvořila sama na základě informací o pracovních pozicích, které jsem během psaní diplomové práce získala. Správnost představeného schématu organizační struktury jsem ověřila přímo u ředitelky organizace, která potvrdila, že navržené schéma je v souladu s realitou.

### **Strategické záměry organizace**

Dokument, který by přímo řešil strategické záměry organizace neexistuje. Na základě získaných informací o vybrané sociální službě jsem vymezila strategické cíle následovně:

- Zajištění spokojenosti zaměstnanců uvnitř organizace, jejich pravidelná pozitivní motivace, komunikace na kvalitní úrovni, přátelská atmosféra a fungující tým
- Neustálý rozvoj kvality služeb prostřednictvím stálého rozvoje a vzdělávání pracovníků organizace
- Provádění činnosti v souladu se zákonem o sociálních službách a dalších řídicích norem a pravidel
- Při poskytování služeb jednat solidně, férově, svědomitě a v souladu s etickým kodexem

- Dobře fungující personální politika a jednotlivé personální činnosti.
- Dodržování psaných, ale i nepsaných pravidel a zásad definovaných organizací
- Udržování pozitivních vztahů s vnější veřejností – stát, kraj, další neziskové organizace či sociální služby
- Zajištění finančních zdrojů
- Zajištění dobré marketingové strategie, povědomí o organizaci

Teoretická východiska, která jsou pro úspěšné dosažení cíle práce nezbytná jsem získala již během psaní první části práce, která mi současně napomohla částečně získat odpovědi na zmíněné oblasti. Ostatní potřebné informace a údaje jsem doplnila v další fázi sběru dat pomocí již zmíněných polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými pracovníky, zkoumáním interních dokumentů a dalších zdrojů.

V rámci předvýzkumu jsem realizovala nestrukturovaný rozhovor, který nebyl z důvodu neudělení souhlasu s jeho záznamem nahráván. Čerpala jsem tedy z podrobných poznámek v notebooku, které jsem si během celého rozhovoru zapisovala. Rozhovor jsem vedla s ředitelkou organizace, která mi sdělila představy, očekávání, možnosti a seznámila mě s aktuální situací panující v organizaci. Na základě tohoto rozhovoru jsem byla schopná vymezit pracovní pozici, která je předmětem práce. Zvolenou pracovní pozici jsem následně charakterizovala tak, aby mi její popis později posloužil během analýzy a klasifikace informací. Popis vybrané pracovní pozice je představen v následující kapitole.

### **Shrnutí přípravné fáze**

Shrnutí přípravné fáze považuji za důležitý krok pro ujasnění jednotlivých oblastí, jejichž správné uchopení je pro zahájení identifikace kompetencí a následné tvorby kompetenčního modelu nezbytné. Současně



takové shrnutí zabránilo v následujících krocích odklonu od tématu a přispěje k eliminaci nevhodně zvoleného postupu.

Tato část práce je věnována tvorbě kompetenčního modelu pro vedoucího sociálních služeb. Pozici jsem zvolila na základě rozhovoru s ředitelkou, ze kterého vyplynulo, že v organizaci doposud neexistuje žádný vhodný nástroj, který by sloužil při rozhodování v rámci hodnocení, rozvoje a vzdělávání pracovníků. Vedoucí služeb zároveň pracuje jako sociální pracovník. Vedení organizace má však jisté pochyby, zda má dostatečnou kapacitu na výkon obou pozic současně. Vzhledem k tomu, že mým cílem bylo nejen vytvoření funkčního kompetenčního modelu, ale také modelu, který bude mít pro organizaci v praxi reálný přínos, považuji za nevyhnutelné provést v posledním kroku práce jeho validizaci.

Při definování a popisu kompetencí se budu řídit Tyronovou typologií kompetencí, která je představena v kapitole 2.3. Tato typologie nejlépe odpovídá vymezenému záměru práce. Kompetenční model v této části práce je tvořen v souladu s teoretickými východisky a doporučeními Kubeše et al. (2004) a Hroníka (2007). Vzhledem k tomu, že v organizaci doposud nebyl vytvořen žádný obdobný nástroj budu tvořit specifický kompetenční model přístupem šitým na míru. Východisko pro tvorbu kompetenčního modelu využiji strategické, tedy od kompetencí organizace ke kompetencím jedince.

Informace v empirické části jsem čerpala z interních dokumentů organizace, které jsem konkretizovala již dříve v této kapitole. Dalším zdrojem informací pak byly webové stránky organizace, Národní soustava povolání, studium Zákona o sociálních službách a odborná literatura. Výstupy z výše zmíněných zdrojů jsem dále zakotvila pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které jsem vedla s ředitelkou organizace a vedoucího služeb. Organizaci jsem několikrát fyzicky navštívila a měla jsem možnost nahlédnout do jejího každodenního fungování, což bylo pro účely této práce velice přínosné.

### 5.3.2. Fáze získávání dat

V teoretické části práce jsem uvedla v kontextu literární rešerše doporučení některých autorů nespolehat se při sběru dat pouze na jeden zdroj informací. Tohle doporučení jsem následovala, a proto jsem v této fázi využila hned několik zdrojů informací. Těmito zdroji jsou interní dokumenty poskytnuté organizací a další dostupné informace z jejich webových stránek, katalog Národní soustavy povolání, legislativní předpisy, odborná literatura a polostrukturované rozhovory. V následujících odstavcích podrobněji představím jednotlivé zdroje a popíšu, jak jsem s nimi v této fázi pracovala.

#### **Analýza interních dokumentů a dalších dostupných zdrojů**

Gavora (2000) analýzu dokumentů jinak označuje jako obsahovou analýzu, kterou považuje za speciální metodu, nikoliv jako jeden z postupů v rámci jiné výzkumné metody. Metodu můžeme využít pro doplnění jiného výzkumného nástroje a následně získané informace srovnat. Jinak o této metodě hovoří Hendl (2005), který shledává jednou z výhod to, že data nejsou vystavena chybám a nepřesnostem, které však naopak mohou vzniknout během rozhovorů, pozorování, měření atd. „Při analýze dokumentů se obvykle postupuje podobně jako při analýze rozhovorů nebo záznamů pozorování.“ (Hendl, 2005, s. 133)

Na základě výše uvedeného jsem jako primární zdroj informací pro analýzu klíčových kompetencí zvolila interní dokumenty organizace, jako popis nabízených služeb, etický kodex, dále také informace o organizační struktuře, strategických záměrech a vizi organizace. Tyto zdroje jsem následně doplnila o legislativní předpisy, platné pro celou oblast sociálních služeb. V rámci specifických kompetencí vedoucího služeb jsem mimo jiné plánovala čerpat informace z jeho pracovní smlouvy. Tento dokument jsem však bohužel nakonec neměla k dispozici, takže jsem od něj musela ustoupit. V této

fázi jsem provedla důkladnou analýzu zmíněných dokumentů, abych získala veškerá potřebná data a informace o pozorovatelných projevech chování.

Jak jsem již uvedla, interní dokumenty organizace jsem využila primárně pro identifikaci klíčových kompetencí, které jsou společné pro celou organizaci. Posloužily však také jako doplňující zdroj dat při tvorbě specifických kompetencí vedoucího služeb. Při sběru dat z interních dokumentů jsem postupovala metodou analýzy a identifikace klíčových výrazů a pozorovatelných projevů chování, jež se v dokumentech objevovaly nejčastěji.

### **Etický kodex organizace**

Etický kodex v organizaci zakotvuje etické a morální hodnoty, jež jsou pro danou organizaci důležité a typické. Každá organizace si své etické zásady vymezuje sama v souladu se stanovenou vizí a strategickými cíli. Etický kodex vymezuje činnost sociálních pracovníků působících ve vybrané sociální službě jako pomoc a podporu klientů v nepříznivé sociální situaci. Zejména pomoc a podporu při navazování kontaktu s druhými, při uplatňování práv a oprávněných zájmů, v nabývání samostatnosti i posilování schopnosti řešit potřebné záležitosti a situace samostatně. (Sociální služba XY, 2022a)

Z etického kodexu jsem čerpala zejména informace týkající se celoorganizačních kompetencí. Základními hodnotami vybrané sociální služby, jež směřují primárně k uživateli služby a vyplývají z etických zásad jsou transparentnost, srozumitelnost, anonymita, mlčenlivost, dobrovolnost, rovnocennost, profesionalita, nestrannost, respekt, podpora. (Sociální služba XY, 2022a) Mezi obecné etické zásady vyplývající z kodexu organizace patří zejména:

- respekt a důstojnost vůči klientovi
- jednání vůči klientovi bez nátlaku, který by se týkal jeho přesvědčení, náboženství, rasy, politiky, ideologie ani sexuální orientace

- jasně vymezené cíle a poslání
- jasná a viditelná definice poskytovatele a zřizovatele
- všechny informace o klientech jsou považovány za důvěrné
- její aktivita je výsledkem spolupráce jedince, ale i týmu (Sociální služba XY, 2022a)

### **Národní soustava povolání**

Jedním ze zdrojů informací pro identifikaci specifických kompetencí vedoucího služeb byla Národní soustava povolání (jinak také NSP), což je volně přístupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí (jinak také MPSV ČR). Do katalogu Národní soustavy povolání má přístup kdokoliv, kdo má přístup k internetu. Nyní popíšu, jak jsem při využití tohoto nástroje postupovala.

Z důvodu, že v katalogu povolání neexistuje pozice vedoucí sociálních služeb, byla jsem nucena najít takové pozice, které mají k vybrané pozici nejbližší. Z Národní soustavy povolání jsem tedy kombinovala informace o dvou pracovních pozicích.

První z nich je koordinační pracovník v sociální oblasti, jehož charakteristika zní „zajišťuje koordinaci procesů, přenosy mezi jednotlivými aktéry v rámci interdisciplinární a multidisciplinární spolupráce a provázání s dalšími systémy zejména v zájmu řešení nepříznivé sociální situace uživatelů sociální služby, prevence jejich sociálního vyloučení a vytvoření podmínek důstojného prostředí a zacházení při poskytování sociální služby.“ (MPSV ČR, 2022a) V rámci této pozice jsem vyselektovala následující pracovní činnosti:

- Koordinace činností a procesů při poskytování sociální služby
- Vytváření podmínek pro kvalitní a jednotnou realizaci činností při zohlednění individuálního přístupu k uživateli služby

- Podpora interdisciplinární a multidisciplinární spolupráce odborných činností poskytovaných v rámci sociální služby
- Spolupráce s dalšími aktéry veřejně dostupné služby, sociální služby apod. za účelem zprostředkování koordinace a při jejich využití uživateli služby
- Vedení příslušné dokumentace
- Provádění psychosociální podpory a případné akutní sociální intervence (MPSV ČR, 2022a)

Druhou pracovní pozicí, jejíž činnosti shledávám do jisté míry velmi podobné s činnostmi vedoucího služeb ve vybrané organizaci je vedoucí týmu. „Vedoucí týmu zajišťuje naplňování firemní strategie a firemních cílů prostřednictvím svěřeného týmu. V rámci týmu plánuje, rozděluje, řídí, kontroluje a vyhodnocuje práci členů týmu, motivuje je a nadřízeným pracovníkům reportuje o stavu plnění úkolů.“ (MPSV ČR, 2022b) Tato pracovní pozice sice přímo nesouvisí s poskytováním sociálních služeb. Vedoucí služeb je však ve vybrané neziskové organizaci osoba, která vede mimo jiné tým sociálních pracovníků a s jejich pomocí usiluje o dosažení vytyčených organizačních cílů a naplnění organizační vize. Pro tuto pozici jsem následně vybrala tyto pracovní činnosti:

- Zajištění přenosu firemní strategie, cílů a úkolů do svěřeného týmu
- Stanovení cílů a přidělování dílčích úkolů jednotlivým členům týmu
- Kontrola výsledků a výkonu jednotlivých členů týmu
- Zabezpečení podmínek ke zvyšování profesní kvalifikace podřízených pracovníků
- Řešení interpersonálních vztahů v týmu
- Pravidelná účast na operativních poradách nadřízených a přenos získaných informací a úkolů do svěřeného pracovního týmu
- Sběr podnětů a nápadů na vylepšování stávajících pracovních postupů a předkládání námětů na inovace

- Dohled nad dodržováním zásad podnikatelské etiky (obsahu etického kodexu organizace) ve všech činnostech jím vedeného pracovního kolektivu
- Motivace a hodnocení podřízených pracovníků (MPSV ČR, 2022b)

Výše uvedené pracovní činnosti, jež jsem vyselektovala z informací pro jednotlivé pracovní pozice z katalogu Národní soustavy povolání následně využiji jako doplňující a ověřovací informace během popisu specifických kompetencí pracovníka a následné tvorby kompetenčního modelu.

### **Polostrukturované rozhovory**

Pro zajištění komplexního a uceleného pohledu na vybranou pracovní pozici a její činnosti jsem jako primární zdroj informací zvolila polostrukturované rozhovory. Realizovala jsem dva rozhovory – s ředitelkou vybrané sociální služby a s vedoucím služeb. Pro tyto zdroje jsem se rozhodla z důvodu, že mají o vybrané pracovní pozici nejvíce informací a jasnou představu o jejich činnostech, pravomocech, dovednostech, požadavcích atd. Polostrukturované rozhovory jsem zvolila z důvodu, že poskytují respondentům možnost volnějšího sdělení a zároveň umožňují tazateli doptat se na otázky, které vyplývají během rozhovoru, a které vedou k lepšímu uchopení zkoumané problematiky.

Rozhovory jsou tedy primárním zdrojem pro získání informací o pracovní pozici vedoucího služeb a jejich specifických kompetencí. Již víme, že byly realizovány celkem dva rozhovory. Cílem prvního rozhovoru s vedoucím služeb bylo získat odpovědi na otázky týkající se jeho hlavních činností, způsobilostí, pravomocí, dovedností, znalostí a schopností.

Druhý rozhovor byl veden s ředitelkou a jedinou přímou nadřízenou vedoucího služeb. Během tohoto rozhovoru jsem získala doplňující informace vztahující se k celé organizaci. Doplnila a ověřila jsem informace o aktuální situaci, struktuře a cílech organizace. Následně jsem pokládala stejné otázky

jako během prvního rozhovoru s cílem potvrdit si a případně doplnit další informace týkající se způsobností, pravomocí, odpovědností, dovedností a činností vedoucího služeb.

### **Vedoucí služeb – popis pracovní pozice**

Pro budoucí identifikaci kompetencí vedoucího služeb je důležité vycházet z popisu pracovního místa. Informace z tohoto podkladu poskytují komplexní pohled na vybranou pracovní pozici. Jedná se o souhrn povinností, odpovědností, ale také vymezení potřebných schopností, dovedností a znalostí, které jsou klíčové a nezbytné pro efektivní výkon držitele vybrané pracovní pozice.

Vybraná sociální služba ovšem nemá k dispozici žádný dokument, jež by zahrnoval popis tohoto pracovního místa, nebo jej blíže specifikoval. Pro úspěšné naplnění cíle práce je však důležité mít informace o pracovním místě pohromadě. Na základě získaných informací z polostrukturovaných rozhovorů a Národní soustavy povolání, v následujících odstavcích představím hlavní činnosti, odpovědnosti a povinnosti vedoucího služeb, na základě kterých budu později vycházet při identifikaci specifických kompetencí.

Hlavní činností vedoucího služeb je odborné vedení služeb. Jeho primárním úkolem je zajištění hladkého chodu tak, aby byly jednotlivé poskytované služby zajišťovány v souladu s morálními hodnotami a etickým kodexem organizace, ale také v souladu se zákonem o sociálních službách a ostatními právními předpisy, které s touto oblastí souvisí. (Sociální služba XY, 2022b)

Tato činnost je velmi úzce provázána s další klíčovou úlohou vedoucího služeb, kterou je vedení týmu. Vedoucí služeb musí jasně vymezovat směr, kterým vede své podřízené. Srozumitelně zadávat a rozdělovat úkoly, kontrolovat jejich řádné plnění, správnost a rovněž dodržování předem

stanovených termínů, což je pro kvalitní poskytování sociálních služeb velmi důležité. Vzhledem k tomu, že se jedná o manažerskou pozici je důležité, aby byl se svými podřízenými v každodenním kontaktu. Jeho úlohou je mimo jiné pravidelné poskytování zpětné vazby podřízeným, které se vztahuje k výkonu jejich činnosti a pracovním povinnostem. Poskytuje však svým podřízeným také pravidelné konzultace k jednotlivým případům a klientům, které opírá o své dlouholeté zkušenosti z oblasti poskytování sociálních služeb. Jeho cílem je přesvědčit a motivovat své podřízené, aby plnili i nepopulární úkoly.

Jedním z důležitých komunikačních kanálů vybrané sociální služby jsou pracovní porady, na kterých se hodnotí výsledky za stanovené období a plánují nové cíle a úkoly, které je třeba splnit. Úkolem vedoucího služeb je tyto porady vést, organizovat jejich náplň a aktivně zapojovat jak sebe, tak i své podřízené. Následně musí zpracovávat výstupy z porad a poskytovat je vedení. Jeho činnost mimo jiné spočívá také ve spolupráci s pracovníky na stejné organizační úrovni. Zejména tedy s finanční ředitelkou, které poskytuje pravidelné reporty vyplývající z činnosti neziskové organizace.

Další specifickou činností a současně i odpovědností vedoucí služeb, která z této činnosti jednoznačně plyne, je zajišťování finančních zdrojů pro vybranou sociální službu a s tím spojené vyplňování dotačních a projektových žádostí, závěrečných projektových zpráv apod. V této souvislosti připravuje potřebnou administrativu vůči zadavateli a hlásí změny. K výkonu této činnosti je jednoznačně klíčová znalost dotačního managementu a přehled o tom, z jakých zdrojů lze získat dotace a potřebné finanční prostředky na provoz sociální služby.

Výstupy práce vedoucího služeb musí být hmatatelné měřitelné objektivní výsledky. Jde vidět naplňování stanoveného cíle v souladu s vizí a strategií, ke které míří. Vedoucí služeb je v úzkém kontaktu s lidmi působícími v různých oblastech, a proto je důležitým výstupem činnosti vedoucího služeb



jejich obecná míra spokojenosti, a to jak podřízených a spolupracovníků, tak i vnější veřejnosti, se kterou je v častém kontaktu. Tento projev velmi úzce souvisí s kvalitou a úrovní organizace.

Jeho pravomoci vyplývají především z toho, že se jedná o kvalifikovaného a zkušeného pracovníka, a na tomto základě má pravomoc jednat v odborných záležitostech. Mimo to se však jeho nejvýraznější pravomoci odráží v jednotlivých personálních oblastech, kdy má možnost podílet se na definování požadavků na nové potencionální podřízené, podílí se na jejich náboru a výběru, prvotním zaškolení, odměňování, ale rovněž má pravomoc podávat návrhy a podněty, pokud s některým z podřízených není spokojený a zvažuje jeho výpověď.

Protože sociální služby pracují v oblasti, která není pouze o vzdělání a potřebné kvalifikaci, ale důležitou roli zastává rovněž osobnostní předpoklady a vlastnosti pracovníka. Pro tuto pozici je proto v neposlední řadě důležitá důslednost, svědomitost, zodpovědnost, systematickost. (Sociální služba XY, 2022b)

### **Shrnutí fáze sběru dat**

V této kapitole byla prostřednictvím výše uvedených metod a postupů nashromážděna potřebná data, která jsem měla k dispozici. Na základě analýzy interních dokumentů a dalších dostupných zdrojů jsem sesbírala data týkající se klíčových kompetencí organizace. Pro získání informací o pracovní pozici a specifických kompetencí jsem realizovala dva rozhovory, s držitelem pracovní pozice a jeho přímou nadřízenou, které jsem dále podložila informacemi z NSP. Získané informace jsou nezbytné pro další krok identifikace kompetencí, kterým je analýza a klasifikace informací jež přirozeně přechází až k tvorbě a popisu kompetencí. V této kapitole byly rovněž nashromážděny potřebné informace k zodpovězení tří dílčích otázek vymezených v úvodu empirické části práce v kapitole 5.1. DVO1: Jaké dílčí

činnosti vykonává vedoucí sociálních služeb? DVO2: Jaké pozorovatelné chování je důležité pro dosahování efektivního výkonu vedoucího sociálních služeb? DVO3: Jaké jsou cíle vedoucího služeb ve vybrané sociální službě?

### 5.3.3. Analýza a klasifikace informací

V předchozí kapitole jsem nashromáždila všechna dostupná data, která jsem v tomto kroku zpracovávala tak, abych později dokázala identifikovat a popsat klíčové a specifické kompetence. Výstupem této kapitoly, jak vyplývá z kapitoly 2.5.1, je náčrt kompetencí, který získáme pomocí seskupení příbuzných projevů chování.

V této fázi jsem přepsala a zpracovala informace z polostrukturovaných rozhovorů a analyzovala ostatní získané informace z interních dokumentů organizace a dalších dostupných zdrojů. Dále jsem zpracovala zjištěná data z Národní soustavy povolání.

Jako první jsem analyzovala a klasifikovala informace týkající se klíčových kompetencí, tedy takových kompetencí, které jsou společné pro všechny pracovníky vybrané sociální služby. Tento pojem je blíže vymezen v teoretické části práce v kapitole 1.5. V souladu s charakteristikami klíčových kompetencí, jež byly v rámci odkazované kapitoly 1.5. představeny je zřejmé, že klíčové kompetence vyplývají z organizačních cílů, strategických záměrů, organizační kultury, ale i její etické dimenze. Proto jsem pro tuto oblast analyzovala právě dostupné interní dokumenty organizace – popis nabízených služeb, etický kodex, informace o organizační struktuře a strategických záměrech organizace, jež jsem zpracovala a představila v kapitole 5.3.1. Tyto jsem dále doplnila o data z dalších dostupných zdrojů, kterými byly především webové stránky organizace a rovněž část polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou organizace, ve které byla přiblížena současná situace panující v organizaci.

Při zkoumání interních dokumentů jsem postupovala formou identifikace pozorovatelných projevů chování, jež se v dokumentech objevovaly nejčastěji. Následně jsem jednotlivé projevy chování rozdělila do skupin, které jsem si předběžně pojmenovala a vznikly tak tzv. kompetenční kotvy.

Velmi často se v dokumentech opakovalo například: podporuje samostatnost uživatele, aplikuje nehodnotící a individuální přístup, podporuje klienta, aktivně komunikuje s klientem, používá srozumitelný jazyk apod. Na základě těchto identifikovaných projevů jsem vytvořila kompetenční kotvy „péče o psychohygienu člověka“ a „srozumitelná komunikace s klientem“.

Dalšími neméně důležitými klíčovými projevy byly například: jedná svědomitě, k práci přistupuje zodpovědně, přebírá odpovědnost za své jednání, přijímá konstruktivní kritiku. Tyto a další projevy jsem naopak přiřadila ke kompetenční kotvě nazvané „schopnost sebereflexe“ a „vnitřní zodpovědnost“.

Kompetenční oblast „otevřenost novým situacím“ a „přizpůsobivost“ jsem vytvořila na základě projevů chování souvisejících s flexibilitou, kreativitou, adaptací. S touto oblastí pak úzce souvisí kompetenční kotva „schopnost řešit problémy a nové situace“, která se projevuje zejména implementací nových řešení, vnímání problémů jako výzvu, soustředěností.

Posledními identifikovanými celoorganizačními kompetenčními kotvami pak bylo „dodržování standardů“ a „kvalita poskytovaných služeb“. Tyto kompetenční kotvy vyplývají ze znalosti etických a morálních hodnot, ale i pravidel a standardů, jež jsou v sociálních službách nezbytné. V dané neziskové organizaci se tyto dvě kompetenční oblasti projevují mimo jiné také znalostí organizační struktury a jednáním v souladu s ní a rovněž plnění jednotlivých činností s přesností, v požadovaných termínech, bez chyb a

profesionálním přístupem k práci, čímž je zajištěna určitá kvalita nabízených služeb.

Všechny zmíněné celoorganizační kompetenční kotvy jsou blíže představeny v tabulce 8 v následující kapitole, která je mimo jiné doplněna o samotné názvy jednotlivých kompetencí, ke kterým jsem v dalším kroku přiřadila identifikované kompetenční kotvy tak, aby jejich projevy chování, co nejlépe odpovídaly právě dané kompetenci.

Jakmile jsem zpracovala data souvisejících s klíčovými kompetencemi, zaměřila jsem se na analýzu a klasifikaci informací z polostrukturovaných rozhovorů a Národní soustavy povolání. Během tohoto kroku jsem se věnovala těm projevům chování, které směřovaly k identifikaci specifických kompetencí vedoucího služeb.

Z rozhovorů, které jsem vedla, jsem získala mnoho užitečných informací týkajících se konkrétní pracovní pozice. Přepis obou rozhovorů je k dispozici v příloze A a B této práce. Na základě realizovaných rozhovorů jsem analyzovala a klasifikovala poznatky, ze kterých jsem později vycházela při tvorbě a popisu specifických kompetencí. Prostřednictvím odpovědí obou respondentů, na jednotlivé položené dotazy jsem analyzovala pozorovatelné projevy chování vedoucího služeb, které míří k efektivnímu výkonu.

V tabulkách 9, 10 a 11 v následující kapitole jsou systematicky představeny jednotlivé pozorovatelné projevy chování jež explicitně či implicitně vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů a informací z Národní soustavy povolání. Jednotlivé projevy chování z obou zdrojů jsem si vypsala na papír. Ještě před tím, než jsem jednotlivé projevy rozdělila do skupin, jsem jako první porovnávala identifikované projevy z rozhovorů s projevy, jež vyplynuly z Národní soustavy povolání. Tímto porovnáním jsem zjistila, že identifikované pozorovatelné projevy chování korespondují s informacemi z Národní soustavy povolání, a tak došlo k potvrzení jejich důležitosti pro vybranou pracovní pozici.

Následně jsem jednotlivé projevy chování rozdělila do tří tematických skupin podle toho, o jaký typ kompetence se jedná. Tematické skupiny jsem vytvořila v souladu s Tyronovým členěním kompetencí na manažerské kompetence, interpersonální kompetence a odborné kompetence. Termín odborné kompetence v této práci považuji za totožný s technickými kompetencemi. K přejmenování tohoto tematického bloku jsem se rozhodla z důvodu, že pojem odborné kompetence lépe koresponduje s projevy chování, jež souvisí s odbornými znalostmi a dovednostmi pro vybranou pracovní pozici.

Takto rozdělené pozorovatelné projevy chování jsem opět rozdělila do menších homogenních celků, které jsem předběžně pojmenovala a vznikly tak tzv. kompetenční kotvy. V rámci specifických kompetencí bylo identifikováno celkově 12 kompetenčních kotev. V další fázi jsem pak jednotlivé kompetenční kotvy propojovala a hledala mezi nimi další souvislosti. Následně jsem vytvořila a finálně pojmenovala jednotlivé specifické kompetence, jež budou později součástí kompetenčního modelu vedoucího služeb. To je však blíže popsáno a vysvětleno v následující kapitole 5.4.

Po zpracování všech dostupných informací, bylo možné zodpovědět tři dílčí výzkumné otázky. DVO1: Jaké dílčí činnosti vykonává vedoucí sociálních služeb? DVO2: Jaké pozorovatelné chování je důležité pro dosahování efektivního výkonu vedoucího sociálních služeb? DVO3: Jaké jsou cíle vedoucího služeb ve vybrané sociální službě?

### **Shrnutí fáze analýzy a klasifikace dat**

Při analýze a klasifikaci informací jsem postupovala v souladu s kroky, představenými v kapitole 2.5.1. Tuto fázi jsem si rozdělila do dvou kroků. Jako první jsem se věnovala identifikaci celoorganizačních kompetencí, které vyplynuly v rámci studia interních dokumentů organizace a dalších dostupných zdrojů. V druhém kroku jsem pak identifikovala specifické

kompetence vedoucího služeb, které vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů a rovněž z informací z Národní soustavy povolání (NSP, 2022).

Během obou výše představených kroků jsem postupovala stejným principem. Nejdříve jsem ze všech dostupných zdrojů a informací vytvořila tzv. soupis projevů chování. Ze získaných projevů jsem následně vybrala pouze ty pozorovatelné projevy chování, které vedou k úspěšnému plnění pracovních úkolů a efektivnímu výkonu. Tyto jsem pak rozdělila do menších homogenních celků, které obvykle označujeme jako „kompetenční kotvy“. Pojmenováním jednotlivých kompetenčních kotev pak vznikly předběžné názvy kompetencí, jež nejlépe souzní s identifikovanými projevy chování. Kubeš et al. (2004) doporučují v posledním kroku získané projevy zařazené do kompetenčních kotev ověřit na širším vzorku respondentů a přehodnotit jejich potřebu v dané pozici. Vzhledem k rozsahu práce jsem tento krok neprováděla.

Jak jsem uvedla již v úvodu kapitoly, výstupem této fáze je předběžný náčrt kompetencí, na základě kterého lze v další fázi identifikace kompetencí definitivně pojmenovat jednotlivé kompetence přiřadit takové popisy chování, jež nejlépe danou kompetenci charakterizují. Takto více propracované výsledky z této fáze jsou představeny v následující kapitole, která je věnována již samotnému popisu a tvorbě klíčových a specifických kompetencí.

#### 5.4. Popis a tvorba kompetencí

V této kapitole dále rozpracuji výstupy z předchozí fáze analýzy a klasifikace informací. Náčrt kompetencí, který vznikl na základě rozdělení jednotlivých projevů chování směřujících k pozitivnímu výkonu pracovníka do kompetenčních témat a následně do kompetenčních kotev nyní podrobně rozpracuji v souladu s odbornou literaturou. Doplním definitivní názvy kompetencí spolu se srozumitelnými popisy pozorovatelného chování, jež

charakterizuje danou kompetenci. Pojmenování kompetence představuje jednoduché zkrácené vyjádření projevu chování, které vystihuje jádro dané kompetence.

Pro úspěšné vytvoření funkčního kompetenčního modelu, a tedy naplnění cíle této práce je potřeba stanovit úroveň jednotlivých kompetencí zahrnutých v kompetenčním modelu. Součástí popisu a tvorby kompetencí je rovněž vytvoření hodnotící stupnice, pomocí které dokážeme popsat jednotlivé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Volba vhodné hodnotící stupnice napomáhá ke snadnému a srozumitelnému sdělení na jaké úrovni by měla být daná kompetence zastoupena. Pro tento účel se nejlépe hodí pětibodová stupnice, jež je blíže popsána v kapitole 1.6. Pro účely této práce využiji bodovou stupnici od 0 do 4, kterou znázorňuje následující tabulka 7. Stupnici od 0 do 4 jsem zvolila z toho důvodu, že kompetence na nejnižší úrovni rozvoje danému pracovníkovi buď úplně chybí, nebo se projevuje naprosto špatným chováním, které s danou kompetencí nikterak nekoresponduje. Dalo by se tedy říct, že se vyskytuje na nulové úrovni. Z toho důvodu považuji hodnocení začínající bodem 0 za vhodnější a pro danou problematiku výstižnější.

Tabulka 7: Pětibodová stupnice

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

Zdroj: *Vlastní zpracování dle Hroníka (2006, s. 43)*

Po pečlivém prostudování tabulky 7 je zřejmé, že většina kompetencí bude zastoupena hodnotou 3. Tato hodnota reprezentuje optimální úroveň. Kompetencí na této úrovni pracovník disponuje ve vysoké míře, avšak stále lze formulovat oblasti, které je potřeba zlepšit. Úroveň 4 zastává excelentní úroveň a předpokládá, že již neexistují oblasti, které by byly potřeba zlepšovat. Výskyt kompetence na takové úrovni je velmi ojedinělý, pravděpodobně spíše nemožný, protože v praxi, pokud pracujeme s lidským faktorem, vždy formulujeme nedostatky, které je potřeba zlepšovat. S touto myšlenkou jsem pracovala také při tvorbě kompetenčního modelu, a proto jsem o hodnotě 4 v tomto kroku neuvažovala.

#### 5.4.1. Klíčové (celoorganizační) kompetence

Jako první jsem identifikovala celoorganizační kompetence, jež jsou pro danou organizaci klíčové. Těmito kompetencemi by měl disponovat každý zaměstnanec vybrané sociální služby bez ohledu na pracovní pozici, na které působí. Pro identifikaci a začlenění celoorganizačních kompetencí do kompetenčního modelu pro vybranou pracovní pozici jsem se rozhodla z důvodu, že je tento krok v souladu se zásadou jednotnosti funkčního kompetenčního modelu. Charakteristikám funkčního kompetenčního modelu jsem se blíže věnovala v kapitole 2.2. Jednotný kompetenční model přináší do organizace jednotný jazyk. Mnohdy fungují napříč celou organizací a mají několik variant z nichž všechny mají jednotnou základnu. Tato základna je tvořena právě souhrnem klíčových kompetencí, jež jsou společné všem pracovníkům v dané organizaci.

Z interních dokumentů a webových stránek organizace lze jako klíčové kompetence organizace označit kompetence představené v tabulce 7.



Tabulka 8: Klíčové kompetence organizace

Projevy chování	kompetenční kotva	Kompetence
Podporuje samostatnost klienta a schopnost řešit problémy svépomocí	<b>Péče o psychohygienu uživatele</b>	<b>PROKLIENTSKÝ PŘÍSTUP</b>
Dodává uživateli pocit jistoty, bezpečí, poskytuje mu pomoc v oblastech, kde ji potřebuje (sociální, psychologická, pomoc v hmotné nouzi, materiální)		
Jedná s uživatelem s respektem a důstojně, aplikuje nehodnotící přístup		
Konzultuje s uživatelem možná řešení, dává uživateli na výběr	<b>Komunikace s uživatelem</b>	
respektuje volbu uživatele		
Informace uživateli sděluje srozumitelně		
Aktivně komunikuje s uživatelem		
Informuje uživatele o jeho právech a povinnostech	<b>Vnitřní zodpovědnost</b>	<b>INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST</b>
Své úkoly plní v požadovaných termínech a rozsahu		
Jedná samostatně		
Své názory a rozhodnutí dokáže řádně odůvodnit a stojí si za nimi		
Práci odvádí svědomitě a pečlivě		
S respektem přijímá kritiku a na jejím základě se zlepšuje	<b>Sebereflexe</b>	
Nese zodpovědnost za své jednání a umí se vyrovnávat s neúspěchem		
Zná pravidla a standardy, řídí se podle nich a respektuje je	<b>Zaměření na kvalitu služby</b>	<b>ORIENTACE NA STANDARDY</b>
S vnitřní i vnější veřejností jedná v souladu s etickým kodexem organizace		
Respektuje organizační strukturu		
Jedná se spolupracovníky v souladu s organizační strukturou		
Klade důraz na vysokou kvalitu odvedené práce		
Při své práci dbá na přesnost, bezchybnost a profesionální přístup		

Pracovník aktivně reaguje na změny, nové situace, překážky a flexibilně se těmto změnám přizpůsobuje	<b>Přizpůsobivost novým situacím</b>	<b>ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b>
Přináší nové kreativní řešení, jak se se změnami a kritickými situacemi vypořádat		
Změny a kritické situace vnímá pozitivně, umí se adaptovat, nevnímá je jako nevyřešitelný problém		
Chápe podstatu problému, jeho širší souvislosti	<b>Implementace řešení</b>	
Při řešení problému zapojuje kritické myšlení		
Motivuje a podporuje spolupracovníky, aby se podíleli na implementaci nových řešení		
V zátěžových situacích zachovává svou soustředěnost		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky je zřejmé, že mezi nejvýraznější celood organizační kompetence patří „proklientský přístup“. Tato kompetence vyplynula ze zkoumaných interních dokumentů organizace jako nejobsáhlejší, protože je zastoupena největším počtem možných pozorovatelných projevů chování. Další výraznou kompetencí je rovněž „řešení problémů“. Také tato kompetence je zastoupena vysokým počtem pozorovatelných projevů chování. Správnost zařadit tyto kompetence mezi klíčové kompetence vybrané sociální služby lze potvrdit také v souladu s kapitolou 3, ze které vyplývá, že jednou z nejvýraznějších činností sociálních služeb je právě efektivní práce s klientem, poskytování pomoci a hledání vhodných řešení tehdy, když se klient ocitne v nepříznivé situaci.

Kompetence „orientace na standardy“ a „individuální zodpovědnost“ také zastávají důležitou pozici ve vybrané sociální službě. Tyto dvě kompetence vyplynuly primárně z etického kodexu. Charakteristické projevy chování se však často objevovaly rovněž v popisech nabízených služeb a jejich

pravidlech. Z toho plyne, že se jedná o další významné celoorganizační kompetence, kterými by měl disponovat na určité úrovni každý pracovník vybrané sociální služby. Kompetence představené v tabulce 7 budou součástí kompetenčního modelu v další fázi této práce.

#### 5.4.2. Specifické kompetence vedoucího služeb

V předchozí podkapitole jsem na základě analýzy interních dokumentů a webových stránek organizace identifikovala kompetence, které tvoří základnu všech kompetenčních modelů organizace. Nyní se budu věnovat specifickým kompetencím pracovníka na pozici vedoucího služeb. Vycházela jsem z předchozí kapitoly analýzy a klasifikace informací, jejíž výstupem byl předběžný náčrt kompetencí. Vzniklý náčrt jsem následně rozpracovala detailněji a jednotlivé kompetence jsem finálně pojmenovala. Při pojmenování kompetencí jsem se řídila doporučením Kubeše et al. (2004), které vymezují v kapitole 2.5.1.

Následující tři tabulky 9, 10 a 11 slouží jako přehled identifikovaných specifických kompetencí vedoucího služeb ve vybrané neziskové organizaci. Tabulky jsou rozděleny podle typu kompetencí do tří kompetenčních témat – manažerské, interpersonální a odborné.

*Tabulka 9: Přehled specifických manažerských kompetencí vedoucího služeb*

<b>Manažerské kompetence</b>		
<b>Projev chování</b>	<b>Kompetenční kotva</b>	<b>Kompetence</b>
Pracovníky vede jasným směrem, který jim srozumitelně sděluje	<b>Vedení lidí</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>
Srozumitelně zadává nové úkoly svým podřízeným		
Dokáže přesvědčit své pracovníky, když zadává nepopulární úkoly		
Nového pracovníka provádí po pracovišti		

Nového pracovníka seznamuje s pracovními metodikami, standardy a pravidly			
Vede pracovní porady, navrhuje náplň porad, zapojuje podřízené			
Dohlíží na řádné plnění pracovních úkolů	<b>Důslednost</b>		
Hlídá stanovené deadliny, dohlíží na jejich dodržování			
Kontroluje a konzultuje s podřízenými jednotlivé případy, kontroluje dodržování etického kodexu a pracovních postupů			
Pravidelně poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu podřízeným	<b>Poskytování zpětné vazby</b>		
Otevřeně hodnotí každého pracovníka individuálně na evaluačním pohovoru			
Dává návrhy a podněty vedení v jednotlivých personálních oblastech (hodnocení, odměňování, vzdělávání, výběr atd.)			
Informuje podřízené o důvodu udělení odměny/trestu			
Pracuje v souladu s vizí a strategií organizace	<b>Zaměření na cíle a vizi</b>		<b>ORIENTACE NA CÍLE A VÝSLEDKY</b>
Přesně ví odkud kam směřuje a proč			
Přesně ví, kam směřuje a jaké jsou jeho cíle			
Výsledky jeho práce jsou hmatatelné měřitelné objektivní výsledky			
Vede pracovníky k naplňování společných cílů	<b>Motivování</b>		
Motivuje pracovníky, aby plnili i nepopulární úkoly			
Podporuje pracovníky v profesním i odborném růstu			
Formuluje konkrétní požadavky na pracovníka na konkrétní pracovní pozici	<b>Plánování a organizování práce</b>	<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>	
Podílí se na výběru svých podřízených, tvoří svůj tým			

Odpovídá za to, aby měl podřízené pracovní pozice obsazené pracovníky, které organizace potřebuje		
Postupuje při své činnosti strukturovaně, plánovitě, organizovaně		
Stanovuje priority práce		
Objektivně plánuje práci týmu, koordinuje dílčí aktivity		
Umí prodat a prezentovat organizaci a nabízené služby	<b>Iniciativa</b>	<b>PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP</b>
Hledá nové způsoby, jak prodat výsledky celého týmu.		
Navrhuje inovativní a kreativní řešení a nápady		
Aktivně zpracovává informace a požadavky, které jsou na něj kladeny ze strany vedení		
Má zájem pracovat dobře, v souladu se standardy vynikajícího výkonu		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Přehled specifických interpersonálních kompetencí vedoucího služeb

<b>Interpersonální kompetence</b>		
<b>Projev chování</b>	<b>Kompetenční kotva</b>	<b>Kompetence</b>
Filtruje klíčové informace, které následně předává vedení	<b>Srozumitelná komunikace</b>	<b>KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE</b>
Pravidelně komunikuje s vedením, informuje jej		
Aktivně komunikuje se svým týmem, nadřízeným i podřízeným o pracovních činnostech, povinnostech, změnách		
Spolupracuje s podřízenými na jednotlivých případech a klientech	<b>Spolupráce</b>	
Poskytuje podřízeným vlastní názor na jednotlivé případy		
Poskytuje reporty finanční manažerce		
Spolupracuje s kolegy na stejné organizační úrovni		
úzce spolupracuje s vedením organizace		

Konzultuje se svými podřízenými jednotlivé aktivity a dokumentaci, kterou tvoří pro jiné instituce		
Navazuje a udržuje lidské vztahy		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Přehled specifických odborných kompetencí vedoucího služeb

Odborné kompetence		
Projev chování	Kompetenční kotva	Kompetence
Umí vyhledávat v zákonech	<b>Orientace v dokumentech</b>	<b>PRÁCE S INFORMACEMI</b>
Dokáže rychle vyhledat potřebné informace v dokumentech		
Orientace v právních a ostatních předpisech, jež souvisí s realizací služby		
Umí pracovat s legislativními předpisy potřebnými pro nabízené služby (místní správa a samospráva, pomoc v hmotné nouzi atd.)		
Podílí se na podávání projektové žádosti o dotace	<b>Dotiční management</b>	<b>DOTAČNÍ MANAGEMENT</b>
Ví, z jakých zdrojů získat finance		
Administrativa vůči zadavateli a hlášení změn		
Aktivně pracuje s počítačem a základními PC programy	<b>Práce s počítačem</b>	<b>PRÁCE NA PC</b>
Pracuje s internetem		
Umí sdílet dokumenty v online prostředí		
Vedení elektronické dokumentace o klientech		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše představených tabulek vyplývá, že nejobsáhlejší skupinou kompetencí jsou manažerské kompetence. To souvisí s faktem, že se jedná o manažerskou pozici jejíž hlavní činností je vedení podřízených, jejich výběr, kontrola, motivace a hodnocení, rovněž jim určuje směr a cíl, ke kterému míří a hledá nové a inovativní způsoby, jak stanovený cíl a vizi naplnit.

Významnou kompetencí se jeví také komunikace a spolupráce, kterou v tabulce prezentuje velmi četná skupina projevů chování. Tato kompetence se projevuje intenzivní spoluprací s vedením a pracovníky na stejné organizační úrovni, a především ve vztahu se svými podřízenými. Mimo jiné je důležitá při kontaktu s vnější veřejností organizace, zejména při práci s klienty a dalšími spolupracujícími institucemi.

Interpersonální kompetence se vyskytují v rámci specifických kompetencí pro vybranou pracovní pozici v nejmenším zastoupení. To z důvodu, že další interpersonální kompetence, vplynuly již v průběhu identifikace klíčových kompetencí v kapitole 5.4.1. Tyto kompetence jsem z důvodu lepší přehlednosti do tabulky znovu nezahrnovala. Podrobná struktura kompetencí vedoucího služeb je představena v následující kapitole, která se věnuje již samotné tvorbě a představení kompetenčního modelu.

## 5.5. Kompetenční model vedoucího služeb

Nyní se přesouvám již k samotné tvorbě kompetenčního modelu, což je v rámci této práce předposlední krok vedoucí k naplnění stanoveného cíle. Výstupem této kapitoly bude zodpovězení hlavní výzkumné otázky, která zní: Jakými kompetencemi musí disponovat vedoucí služeb, aby dosahoval efektivního a nadprůměrného výkonu?

Do vytvořeného kompetenčního modelu jsou začleněny jak klíčové kompetence, označené hvězdičkou, tak i specifické kompetence vedoucího služeb. Jednotlivé kompetence jsou doplněny o jejich stručné charakteristiky, které vplynuly z realizovaných polostrukturovaných rozhovorů a informací z katalogu Národní soustavy povolání. Pro snazší orientaci v tabulce 11, která znázorňuje vytvořený kompetenční model jsem již citace neoznačovala.

Tabulka 12: Kompetenční model vedoucího služeb

Typ	Kompetence	Popis kompetence	Projevy chování	Úroveň
Manažerské kompetence	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Pracovník jedná jako vůdce skupiny. Dohlíží na činnost svého týmu, který jej plně respektuje a chce podávat co nejlepší výkony.	Pracovníky vede jasným směrem, který jim srozumitelně sděluje	3
			Srozumitelně zadává nové úkoly svým podřízeným	
			Dokáže přesvědčit své pracovníky, když zadává nepopulární úkoly	
			Nového pracovníka provádí po pracovišti	
			Nového pracovníka seznamuje s pracovními metodikami, standardy a pravidly	
			Vede pracovní porady, navrhuje náplň porad, zapojuje podřízené	
			Dohlíží na řádné plnění pracovních úkolů	
			Hlídá stanovené deadliny, dohlíží na jejich dodržování	
			Kontroluje a konzultuje s podřízenými jednotlivé případy, kontroluje dodržování etického kodexu a pracovních postupů	
			Pravidelně poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu podřízeným	
			Otevřeně hodnotí každého pracovníka individuálně na evaluačním pohovoru	
Dává návrhy a podněty vedení v jednotlivých personálních oblastech (hodnocení, odměňování, vzdělávání, výběr atd.)				



			Informuje podřízené o důvodu udělení odměny/trestu	
<b>ORIENTACE NA CÍLE A VÝSLEDKY</b>	Pracovník vytyčuje jasný cíl, kterého se celý jeho tým bude snažit dosáhnout. Motivuje podřízené k efektivnímu dosažení tohoto cíle.		Pracuje v souladu s vizí a strategií organizace	<b>3</b>
			Přesně ví odkud kam směřuje a proč	
			Přesně ví, kam směřuje a jaké jsou jeho cíle	
			Výsledky jeho práce jsou hmatatelné měřitelné objektivní výsledky	
			Vede pracovníky k naplňování společných cílů	
			Motivuje pracovníky, aby plnili i nepopulární úkoly	
			Podporuje pracovníky v profesním i odborném růstu	
<b>ORGANIZOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ</b>	Pracovník je schopný strukturovaně a metodicky plánovat a organizovat práci vzhledem k vymezenému cíli, prioritám dostupných prostředků a zdrojů.		Formuluje konkrétní požadavky na pracovníka na konkrétní pracovní pozici	<b>3</b>
			Podílí se na výběru svých podřízených, tvoří svůj tým	
			Odpovídá za to, aby měl podřízené pracovní pozice obsazené pracovníky, které organizace potřebuje	
			Postupuje při své činnosti strukturovaně, plánovitě, organizovaně	
			Stanovuje priority práce	
			Objektivně plánuje práci týmu, koordinuje dílčí aktivity	

	<b>PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP</b>	Pracovník do organizace přináší nové iniciativní nápady, podává vysoký výkon, pracuje nad rámec svých povinností a motivuje k tomu ostatní.	<p>Umí prodat a prezentovat organizaci a nabízené služby</p> <p>Hledá nové způsoby, jak prodat výsledky celého týmu.</p> <p>Navrhuje inovativní a kreativní řešení a nápady</p> <p>Aktivně zpracovává informace a požadavky, které jsou na něj kladeny ze strany vedení</p> <p>Má zájem pracovat dobře, v souladu se standardy vynikajícího výkonu</p>	<b>3</b>
	<b>ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ *</b>	Pracovník dokáže rychle rozpoznat problém, správně jej pojmenovat, zvolit správnou cestu, jak jej vyřešit a následně svůj záměr zrealizovat. Zvládá stresové situace, otevřeně přijímá změny a rychle se jim přizpůsobuje.	<p>Pracovník aktivně reaguje na změny, nové situace, překážky a flexibilně se těmto změnám přizpůsobuje</p> <p>Přináší nové kreativní řešení, jak se se změnami a kritickými situacemi vypořádat</p> <p>Změny a kritické situace vnímá pozitivně, umí se adaptovat, nevnímá je jako nevyřešitelný problém</p> <p>Chápe podstatu problému, jeho širší souvislosti</p> <p>Při řešení problému zapojuje kritické myšlení</p> <p>Motivuje a podporuje spolupracovníky, aby se podíleli na implementaci nových řešení</p> <p>V zátěžových situacích zachovává svou soustředěnost</p>	<b>3</b>

Interpersonální kompetence	<b>PROKLIENTSKÝ PŘÍSTUP *</b>	Pracovník jedná v souladu se zájmy a potřebami klienta. Usiluje o poskytnutí efektivní pomoci a jedná vůči němu s respektem a svědomitostí.	Podporuje samostatnost klienta a schopnost řešit problémy svépomocí	<b>3</b>
			Dodává uživateli pocit jistoty, bezpečí, poskytuje mu pomoc v oblastech, kde ji potřebuje (sociální, psychologická, pomoc v hmotné nouzi, materiální)	
			Jedná s uživatelem s respektem a důstojně, aplikuje nehodnotící přístup	
			Konzultuje s uživatelem možná řešení, dává uživateli na výběr	
			respektuje volbu uživatele	
			Informace uživateli sděluje srozumitelně	
			Aktivně komunikuje s uživatelem	
			Informuje uživatele o jeho právech a povinnostech	
	<b>INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST *</b>	Pracovník disponuje vysokou mírou svědomitosti. Jedná a rozhoduje se samostatně a za své činy přebírá plnou odpovědnost.	Své úkoly plní v požadovaných termínech a rozsahu	<b>3</b>
			Jedná samostatně	
Své názory a rozhodnutí dokáže řádně odůvodnit a stojí si za nimi				
Práci odvádí svědomitě a pečlivě				
S respektem přijímá kritiku a na jejím základě se zlepšuje				
Nese zodpovědnost za své jednání a umí se vyrovnávat s neúspěchem				
<b>ORIENTACE NA STANDARDY *</b>	Pracovník během plnění úkolů koná v souladu se stanovenými standardy kvality.	Zná pravidla a standardy, řídí se podle nich a respektuje je	<b>3</b>	
		S vnitřní i vnější veřejností jedná v souladu s etickým kodexem organizace		

			Respektuje organizační strukturu	
			Jedná se spolupracovníky v souladu s organizační strukturou	
			Klade důraz na vysokou kvalitu odvedené práce	
			Při své práci dbá na přesnost, bezchybnost a profesionální přístup	
	<b>KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE</b>	Pracovník aktivně komunikuje a spolupracuje při plnění úkolů a naplňování strategických záměrů napříč celou organizací, ale i s vnější veřejností organizace.	Filtruje klíčové informace, které následně předává vedení	<b>3</b>
			Pravidelně komunikuje s vedením, informuje jej	
			Aktivně komunikuje se svým týmem, nadřízeným i podřízeným o pracovních činnostech, povinnostech, změnách	
			Spolupracuje s podřízenými na jednotlivých případech a klientech	
			Poskytuje podřízeným vlastní názor na jednotlivé případy	
			Poskytuje reporty finanční manažerce	
			Spolupracuje s kolegy na stejné organizační úrovni	
			úzce spolupracuje s vedením organizace	
			Konzultuje se svými podřízenými jednotlivé aktivity a dokumentaci, kterou tvoří pro jiné instituce	
			Navazuje a udržuje lidské vztahy	

<b>Odborné kompetence</b>	<b>PRÁCE S INFORMACEMI</b>	Pracovník disponuje znalostí o potřebných zákonech a právních předpisech, které souvisí s činností sociálních služeb. V příslušných dokumentech se dokáže rychle zorientovat a vyhledat potřebné informace.	Umí vyhledávat v zákonech	<b>3</b>
			Dokáže rychle vyhledat potřebné informace v dokumentech	
			Orientace v právních a ostatních předpisech, jež souvisí s realizací služby	
			Umí pracovat s legislativními předpisy potřebnými pro nabízené služby (místní správa a samospráva, pomoc v hmotné nouzi atd.)	
	<b>DOTAČNÍ MANAGEMENT</b>	Pracovník se orientuje v oblasti dotačního managementu a projektového řízení.	Podílí se na podávání projektové žádosti o dotace	<b>2</b>
			Ví, z jakých zdrojů získat finance	
			Administrativa vůči zadavateli a hlášení změn	
	<b>PRÁCE NA PC</b>	Pracovník umí pracovat s počítačem a potřebnými PC programy a softwary, které při své práci využívá každý den.	Aktivně pracuje s počítačem a základními PC programy	<b>2</b>
			Pracuje s internetem	
			Umí sdílet dokumenty v online prostředí	
			Vedení elektronické dokumentace o klientech	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompetenční model byl tvořen v souladu s pěti zásadami funkčního kompetenčního modelu, které jsou vymezeny v kapitole 2.2. V souladu s těmito zásadami musí být funkční kompetenční model jednotný, uživatelsky nenáročný, propojující, široce využitelný a sdílený.

Jednotnost je zajištěna identifikací klíčových kompetencí, které jsou společné pro celou organizaci a tvoří tak pomyslnou základnu všech kompetenčních modelů tvořených v rámci organizace.

Vytvořený kompetenční model obsahuje celkem dvanáct identifikovaných kompetencí, které vystihují podstatu vybrané pracovní

pozice a organizační strategii. Takové množství se v odborné literatuře považuje za ideální počet kompetencí obsažených v kompetenčním modelu. Funkční kompetenční model by však neměl obsahovat více jak dvacet kompetencí. Naplněním tohoto doporučení jsem splnila druhou zásadu funkčního kompetenčního modelu, kterou je uživatelská nenáročnost.

Tím, že je navržený kompetenční model provázán s organizační strategií byla zároveň splněna další zásada funkčního kompetenčního modelu, podle které musí být propojující. Propojuje totiž jednotlivé personální oblasti a vytváří jednotný jazyk organizace tak, aby byl srozumitelný pro všechny pracovníky.

Na základě výše uvedených informací lze konstatovat, že vytvořený kompetenční model nalezne v organizaci široké využití. Jeho základnu klíčových kompetencí může organizace využít při tvorbě dalších kompetenčních modelů. Současně jej lze aplikovat jako užitečný nástroj v různých personálních oblastech. Je tak rovněž naplněna zásada široké využitelnosti.

Aby byla zajištěna funkčnost a efektivnost navrženého nástroje je vhodné zapojit do jeho tvorby zaměstnance napříč celou organizací. Do tvorby kompetenčního modelu byli do jisté míry zapojeni všichni pracovníci vybrané sociální služby, kteří se podíleli na validizaci navrženého kompetenčního modelu. Proces validizace je blíže vymezen v následující kapitole 6, proto se mu nyní nebudu blíže věnovat. Můžeme tedy říci, že byla splněna také poslední podmínka efektivního kompetenčního modelu, podle které musí být sdílený.

Z předchozích odstavců plyne, že navržený kompetenční model splňuje všech pět zásad funkčního kompetenčního modelu. Lze tedy předpokládat, že se jedná o funkční kompetenční model. Splněním těchto podmínek však došlo pouze k jakémusi naplnění obecně platných teoretických východisek. Před samotnou implementací tohoto nástroje do organizačního prostředí je však

velmi důležité ověřit jeho funkčnost v praxi. Validizace představuje poslední krok v rámci této práce a je blíže popsána v následující kapitole.

## 6. Validizace kompetenčního modelu

Před samotným uvedením kompetenčního modelu do prostředí organizace je potřeba provést jeho validizaci, která představuje poslední krok v procesu tvorby kompetenčního modelu a současně i poslední krok v rámci této práce.

Validizaci kompetenčního modelu považuji za důležitý krok, směřující k implementaci funkčního kompetenčního modelu do organizace. Funkčnost vytvořeného kompetenčního modelu jsem ověřila prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, jak jednotliví pracovníci napříč organizací vnímají potřebu jednotlivých projevů chování, jež souvisí s danou kompetencí, která je součástí vzniklého nástroje. Ověřovací dotazník, který sloužil k validizaci kompetenčního modelu je k nahlédnutí v příloze C.

Dotazníkového šetření se zúčastnili výhradně zaměstnanci vybrané sociální služby. Mezi respondenty tedy byla jedna přímá nadřízená, držitel pracovní pozice a čtyři spolupracovníci, jež jsou v organizační struktuře začleněni na stejné úrovni. Zbylých šest respondentů byli přímí podřízení vedoucího služeb. Všechny tyto respondenty jsem zahrnula z toho důvodu, že s vedoucím služeb úzce spolupracují, jsou s ním v každodenním kontaktu, a tudíž znají náplň jeho práce a zároveň jakými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi by měl v ideálním případě disponovat, a co se od něj očekává.

Do organizace jsem tedy rozdistribuovala 12 dotazníků v tištěné podobě. Pro tento způsob distribuce jsem se rozhodla z toho důvodu, že se jedná o menší organizaci, kde není vysoký počet zaměstnanců, a tak byla v danou chvíli tato forma efektivnější, a to jak z časového hlediska, tak i z důvodu úplné kontroly nad účastí respondentů. Po předchozí domluvě s ředitelkou organizace, která o výzkumném šetření předem informovala pracovníky organizace jsem dotazníky mezi respondenty distribuovala na začátku jedné z celooorganizačních porad. Tím, že jsou tyto porady pro



pracovníky povinné, byla zajištěna plná účast respondentů na dotazníkovém šetření.

Mým cílem nebylo primárně ohodnotit držitele pracovní pozice vedoucího služeb, protože na základě rozhovoru s ředitelkou organizace vyplynulo, že pracovník pravděpodobně nedisponuje všemi kompetencemi na potřebné úrovni, jež vyplývají z kompetenčního modelu. K tomuto kroku jsem se přiklonila rovněž z toho důvodu, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Proto jsem respondenty oslovila s dotazem, na jaké minimální úrovni vnímají, potřebu vybraných projevů chování, jež reprezentují jednotlivé kompetence vyplývající z kompetenčního modelu.

Tabulka 13 vztažená na jednotlivé kompetence z kompetenčního modelu, reprezentuje výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Bodové hodnocení představuje průměrnou úroveň, jež byla na základě dotazníků identifikována napříč jednotlivými pracovními pozicemi. Tato čísla odpovídají bodovému hodnocení z tabulky 7, představené v kapitole 5.4. Relevantnost jednotlivých kompetencí z kompetenčního modelu jsem posuzovala na základě přiřazených hodnot následujícím způsobem:

- Hodnoty 0 – 1: identifikovaná kompetence není pro pozici vedoucího služeb relevantní.
- Hodnoty 2 – 3: identifikovaná kompetence je pro pozici vedoucího služeb relevantní.
- Hodnota 4: identifikovaná kompetence je pro pozici vedoucího služeb relevantní a nezbytná.

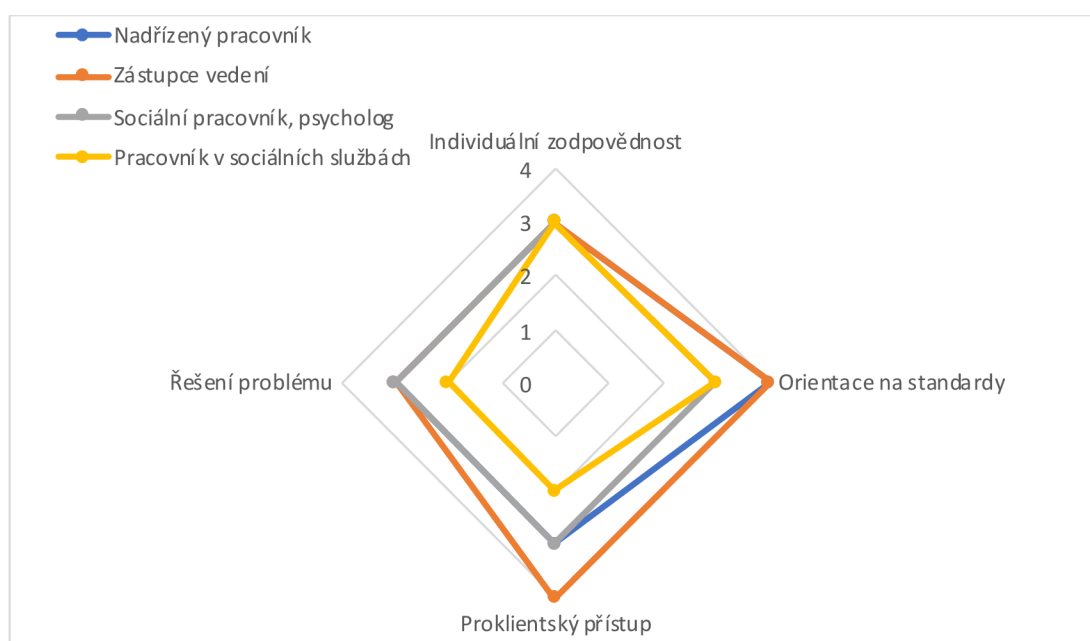
Tabulka 13: Výsledky validizace kompetenčního modelu

Zařazení	Kompetence	Nadřízený pracovník	Zástupce vedení	Sociální pracovník, psycholog	Pracovník v sociálních službách
Klíčové kompetence	Individuální zodpovědnost	3	3	3	3
	Orientace na standardy	4	4	3	3
	Proklientský přístup	3	4	3	2
	Řešení problému	3	3	3	2
Specifické kompetence	Řízení lidských zdrojů	4	4	4	4
	Orientace na cíle a výsledky	4	3	3	3
	Organizování a plánování	3	4	2	3
	Proaktivní přístup	4	3	3	2
	Komunikace a spolupráce	3	3	4	3
	Práce s informacemi	4	4	4	3
	Dotační management	2	3	-	-
	Práce na PC	2	2	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování

V kontextu navržené struktury kompetenčního modelu, jež vyplynula z výzkumného šetření v empirické části práce jsem zpracovala následující dva grafy. První graf znázorňuje, jak zástupci jednotlivých pracovních pozic hodnotí klíčové kompetence. Druhý graf naopak nabízí pohled na hodnocení specifických kompetencí vedoucího služeb.

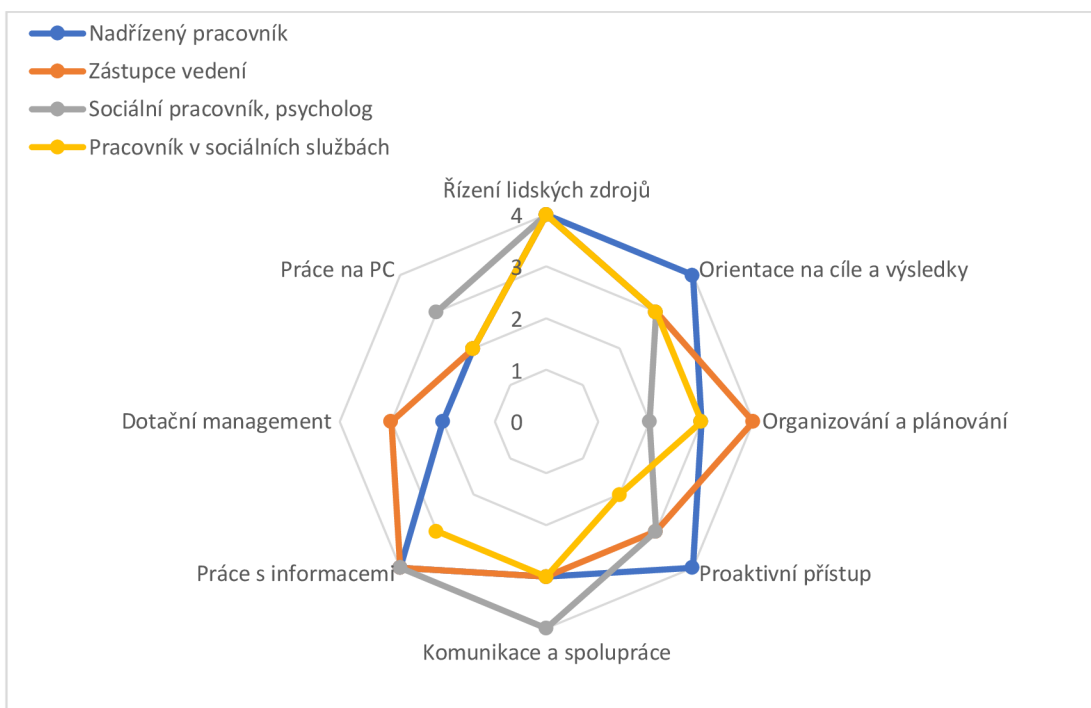
Graf 1: Validizace klíčových kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 znázorňuje hodnocení celoorganizačních kompetencí, ze kterého vyplývá, že jsou všechny čtyři klíčové kompetence relevantní. Ke shodě napříč skupinami pracovníků došlo v případě kompetence „individuální zodpovědnost“, kterou pracovníci ohodnotili úrovní 3. Jako další významná celoorganizační kompetence se jeví „orientace na standardy“. Vedoucí pozice tuto kompetenci zařadili na úroveň 4, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách pak na úroveň 3. Všechny skupiny pracovníků si uvědomují provázanost těchto kompetencí s činnostmi vybrané sociální služby. Obecně však větší důležitost přikládají orientaci na standardy, kterou lze považovat v oblasti sociálních služeb za klíčovou. Tato kompetence je úzce propojena s požadavky na vysokou kvalitu a dodržování stanovených standardů. Podobně byla ohodnocena kompetence „proklientský přístup“. Jako nejméně důležitá pak vyplynulo „řešení problémů“. I tak je však její zařazení do kompetenčního modelu vzhledem k výsledkům relevantní.

Graf 2: Validizace specifických kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 naopak znázorňuje, jak jednotlivé pracovní skupiny hodnotí specifické kompetence vedoucího služeb, které jsou součástí navrženého kompetenčního modelu. Stejně jako u klíčových kompetencí, i v tomto případě došlo u jedné z kompetencí k naprosté shodě. Jedná se o kompetenci „řízení lidských zdrojů“, pro kterou vyplynula úroveň 4. Tato kompetence je pro pracovníka na pozici vedoucího služeb jednoznačně nezbytná, což vyplynulo již během analýzy a klasifikace získaných informací. Toto tvrzení souvisí také s faktem, že se jedná o vedoucího pracovníka, který řídí svůj tým a dohlíží na jeho činnost. Při pohledu na graf je zřejmé, že žádná z identifikovaných kompetencí není přiřazena k hodnotám nula či 1. Na základě těchto výsledků můžeme označit všechny identifikované specifické kompetence v kompetenčním modelu za relevantní. Kompetenci „dotační management“ hodnotili pouze vedoucí pracovníci – nadřízený pracovník a zástupci vedení. To z toho důvodu, že se jedná o specifickou kompetenci, jejíž znalost je pro danou pracovní pozici potřeba, avšak sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách nemají o této kompetenci žádné informace, a proto ji nejsou schopni objektivně posoudit. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, rozhodla jsem se tyto dvě skupiny pracovníků z hodnocení této kompetence vyloučit.

Na základě výše představených a popsanych výsledků lze bez pochyby považovat vzniklý kompetenční model za validní. Rovněž potvrzuje odpověď na hlavní výzkumnou otázku (HVO), která zní: Jakými kompetencemi musí disponovat vedoucí služeb, aby dosahoval efektivního a nadprůměrného výkonu?

## Diskuse

Vybraná sociální služba doposud s kompetenčními modely nikdy nepracovala. Jejím dlouhodobým plánem však bylo zavést do jejího prostředí funkční personální nástroj právě v podobě kompetenčního modelu. I přes to, že se jedná o poměrně malou neziskovou organizaci setkává se s řadou personálních problémů či otázek, a z toho důvodu považuje za užitečné implementovat do organizačního prostředí efektivní nástroj, jež by pomáhal tyto otázky řešit.

Jednou ze zásadních personálních otázek, se kterou v tuto chvíli organizace potýká je efektivnost vedoucího služeb, pro jehož pozici jsem v této práci tvořila kompetenční model. Pracovník je rozkročený do dvou pozic – vedoucí služeb a sociální pracovník. Vedení má však pochyby o tom, že má dostatečnou kapacitu vykonávat obě pozice zároveň a současně vnímá další nedostatky v oblasti vedení svých podřízených, jejich hodnocení apod. Tvorbou kompetenčního modelu, která byla cílem této magisterské diplomové práce, jsem se snažila poskytnout vybrané sociální službě již hotový funkční nástroj, který bude moci využít během řešení výše zmíněné situace.

Z předchozích odstavců vyplývá, že v tuto chvíli nalezne asi největší využití v oblasti hodnocení. Vhodnou metodou může být například 360° zpětná vazba. V tomto případě by organizace postupovala velmi podobně, jako jsem postupovala já v předchozí kapitole 6, kde jsem provedla validizaci vytvořeného kompetenčního modelu. K tomuto účelu lze jako vzor využít dotazník pro validizaci navrženého modelu (viz příloha C) a pouze jej zacílit na ohodnocení konkrétního pracovníka působícího na pozici vedoucího služeb. Úkolem hodnotitelů bude určit významnost a míru daného projevu chování držitele hodnocené pozice, v tomto případě tedy vedoucího služeb. Pro dosažení potřebných výsledků je třeba zvolit také vhodné hodnotitele. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou organizaci a všichni pracovníci se

denně stýkají a spolupracují spolu, tak je vhodné do hodnocení zapojit všechny pracovníky organizace, tedy jak vedoucí pozice, pracovníky na stejné organizační úrovni, kteří s vedoucím služeb pravidelně spolupracují, tak i podřízené, tedy sociální pracovníky i pracovníky v sociálních službách. Do hodnocení je možné také zapojit externí veřejnost, jež s hodnoceným pravidelně spolupracuje. Vzhledem k tomu, že je cílem ohodnotit pracovníka, jako vedoucího služeb přichází v úvahu například oslovení příslušných zaměstnanců z jiných sociálních služeb, jež plánují a organizují vzájemnou spolupráci, a tudíž jsou v úzkém kontaktu právě s hodnoceným. Výsledky, které z této hodnotící metody vyplynou nesou důležité informace o aktuální úrovni rozvoje jednotlivých kompetencí plynoucích z kompetenčního modelu. Je nezbytné následně tyto výsledky porovnat s vytvořeným kompetenčním modelem. Tato metoda odhalí nedostatky a mezery u jednotlivých kompetencí, které u vedoucího služeb nejsou rozvinuty na takové úrovni, jakou vyžaduje kompetenční model.

S předchozím odstavcem úzce souvisí možnost využít kompetenční model jako nástroj pro plánování dalšího rozvoje a vzdělávání vedoucího služeb. Na základě výsledků z hodnotící metody, jež jsem představila v předchozím odstavci je možné stanovit oblasti, ve kterých podává podprůměrný výkon a také kompetenční nedostatky. Tyto oblasti je pak třeba dále rozvíjet a zaměřit se na ně při plánování dalšího vzdělávání tohoto pracovníka. Je možné vytvořit například individuální plán rozvoje vedoucího služeb, podle kterého by v této oblasti mohla organizace postupovat, a tak identifikované nedostatky eliminovat. Zároveň na základě těchto výsledků je možné navrhnout kritéria výkonu, která když splní, tak bude náležitě odměněn.

V neposlední řadě je možné kompetenční model využít také při výběru zaměstnanců. Již v úvodu této kapitoly jsem uvedla, že aktuálně vedení služby řeší otázku, zda pozici vedoucího služeb obsadit někým jiným, či

zachovat současný stav. Pokud by se nakonec rozhodla pro personální změnu, i v této oblasti poslouží vytvořený kompetenční model jako užitečný nástroj. Může z něj čerpat při definování kritérií a požadavků pro danou pracovní pozici. Současně na základě tohoto modelu může vyhodnotit kompetence, tedy schopnosti, dovednosti a znalosti potenciálního pracovníka ještě dříve, než učiní konečné rozhodnutí spojené s výběrem ideálního držitele pozice. Vhodným způsobem, jak zjistit potřebné informace o kompetencích uchazeče se jeví například metoda BEI, která umožňuje odhalit mnoho informací o patřičné osobě, jeho přístupu k práci, znalostech, dovednostech, schopnostech, ale i předpokladech potřebných pro dané pracovní místo. Druhou variantou, jak vyhodnotit uchazeče je uvést ho do tzv. zkušebního provozu. V tomto případě by po předem vymezený čas (například jeden týden) působil na dané pozici a fungoval by, jako by byl její právoplatný držitel. Po skončení zkušební lhůty, by se provedla urychlená metoda 360° zpětné vazby, kdy by jednotliví spolupracovníci, včetně jeho samého, vyhodnotili jeho činnost. Výsledky by se opět porovnali s kompetenčním modelem. Tato varianta je však náročnější a do organizace může naopak přinést spíše chaos. Proto bych doporučila primárně využít metodu BEI.

I přes to, že se jedná o kompetenční model pro pozici vedoucího služeb může jej organizace přetransformovat pro jinou pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že jsem oddělila klíčové celoorganizační kompetence od kompetencí specifický organizace disponuje základní skupinou kompetencí, která je společná pro všechny pracovníky vybrané sociální služby, a tedy i všechny kompetenční modely, které budou v rámci organizace tvořeny. Do budoucna již tedy organizace nemusí vynakládat takové úsilí, aby vytvořila kompetenční model šitý na míru, ale může přistoupit na tvorbu kompetenčního modelu přístupem kombinovaným, který není z časového, finančního a personálního hlediska tolik náročný.

Z výše uvedeného vyplývá, že vytvořený kompetenční model poslouží v organizaci jako užitečný nástroj při řešení mnoha personálních otázek. Primárně bude využíván zejména samotným vedením organizace, které jej bude aplikovat či přetvářet na jednotlivé pracovní pozice. Jedná se opravdu o velmi univerzální nástroj, který usnadní a urychlí řadu rozhodovacích činností.

Na základě výše uvedených informací vyplývá, že organizace implementuje do svého prostředí užitečný personální nástroj. Nyní bych však ráda vymezila limity této práce. Asi za největší limit práce považuji velikost organizace. V organizaci působí pouze jeden vedoucí služeb. Respektive v současné době již dva, což ale v době realizace výzkumu bohužel nebylo aktuální. Nebylo tak možné získat komplexnější pohled na danou pracovní pozici. To komplikoval také fakt, že jsem nemohla mít k dispozici všechny potřebné interní dokumenty, které jsem původně zamýšlela využít, především pak pracovní smlouvu vedoucího služeb, která detailně vymezuje hlavní činnosti, jež jsou s touto pracovní pozicí provázány.

Dalším limitem je také čas a rozsah práce. V praxi by bylo vhodnější pro ověření funkčnosti navrženého kompetenčního modelu zvolit metodu 360° zpětné vazby, která by k tomuto účelu posloužila lépe a přinesla by přesnější výsledky. Tato metoda je však velmi náročná, a proto nebylo možné ji jak z časového hlediska, tak i vzhledem k rozsahu práce realizovat. V souvislosti s vytvořeným dotazníkem pro validizaci bych ráda podotkla, že během analýzy a vyhodnocení výsledků z tohoto šetření jsem zjistila, že by bylo mimo jiné vhodné v rámci jednotlivých hodnocených projevů chování ověřit srozumitelnost jednotlivých kategorií a ověřit jejich platnost. Tedy, zda jednotlivým kategoriím respondenti rozumí a považují je vůbec za relevantní.

Výše zmíněné limity však neubírají této práci na kvalitě. Jedná se pouze o doporučení, které lze v dalším podobném výzkumu následovat.



## Závěr

Primárním cílem této magisterské diplomové práce byla tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího služeb ve vybrané sociální službě na základě identifikace a analýzy kompetencí a následná validizace vytvořeného kompetenčního modelu.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části byla provedena literární rešerše, na základě příslušné odborné literatury. V první kapitole jsem se věnovala kompetencím. Podrobně jsem rozebrala termín kompetence, jeho vymezení a také definice, kterých existuje mnoho. Vzhledem k tomu, že doposud neexistuje jednotná definice tohoto pojmu, považuji tuto část kapitoly pro přesnější uchopení problematiky za klíčovou. V dalších podkapitolách byla představena struktura kompetencí a jejich typologie. Důležitou podkapitolou byla rovněž kapitola pojednávající o klíčových kompetencích, která tvořila později důležitý teoretický základ při identifikaci klíčových kompetencí, jež jsou v kontextu této práce považovány jako společné pro všechny pracovníky vybrané sociální služby, jinak označené, jako celoorganizační kompetence. Pár řádků bylo věnováno rovněž problematice měření kompetencí.

Druhá kapitola se zabývala již samotnými kompetenčními modely, jejich popisem, typologií apod. Stěžejními podkapitolami byly především vymezení funkčního kompetenčního modelu a rovněž fáze tvorby kompetenčního modelu. Tato teoretická východiska přinesla další důležité informace a znalosti pro tvorbu kompetenčního modelu, jež byla hlavním cílem empirické části práce. Vzhledem k tomu, že záměrem nebyla pouze tvorba kompetenčního modelu, ale rovněž jeho validizace, nemohla jsem opomenout zmínit také tento krok, o kterém můžeme v souladu s odbornou literaturou říci, že se jedná o podstatný krok před samotnou implementací kompetenčního modelu do organizačního prostředí. Vzhledem k tomu, že

jsem vytvořený nástroj ověřovala za pomoci 360° zpětné vazby, byla tato kapitola věnována primárně této metodě.

Neopomenutelnou součástí první části práce bylo rovněž teoretické ukotvení problematiky sociálních služeb a sociální práce. Součástí této kapitoly bylo vymezení pojmu sociální pracovník a pracovník v sociálních službách. Byť se na první pohled může zdát, že se jedná o dvě totožné pracovní pozice, v praxi tomu tak není.

Druhá část práce byla zaměřena již na samotný výzkum. Nejdříve byly představeny výzkumné otázky, a to jak hlavní (HVO), tak i dílčí (DVO). Následně jsem jasně vymezila cíl výzkumu a přístup, jakým jsem si cíl definovala a výzkumnou strategii. Pro účely realizace výzkumu byla oslovena nezisková organizace, která působí v Olomouci. Jedná se o menší sociální službu, která v tuto chvíli zaměstnává do dvaceti zaměstnanců. Následovala již samotná identifikace kompetencí, což představuje první část během procesu tvorby kompetenčního modelu. Během identifikace kompetencí jsem postupovala v souladu s jednotlivými fázemi, jež představují Kubeš et al. (2004). Nejdříve jsem shromažďovala veškeré potřebné informace týkající se vybrané sociální služby a také pracovní pozice, pro kterou byl tvořen kompetenční model. Následovala deskripce činností vedoucího služeb a popis jednotlivých kroků sběru dat. V této fázi jsem informace získávala metodou analýzy interních dokumentů organizace, studiem webových stránek organizace, legislativních předpisů a dalších dostupných zdrojů. Takto získané informace sloužily primárně pro identifikaci klíčových kompetencí.

Pro získání informací o konkrétních činnostech, povinnostech, pravomocích, odpovědnostech, schopnostech, dovednostech a znalostech vedoucího služeb jsem realizovala dva polostrukturované rozhovory – s držitelem vybrané pracovní pozice a ředitelkou organizace, tedy přímou nadřízenou vedoucího služeb. Dále jsem využila katalog Národní soustavy povolání. Tyto informace jsem chtěla doplnit o analýzu pracovní smlouvy

vedoucího služeb, od tohoto záměru jsem však musela ustoupit, protože mi nebylo umožněno nahlédnutí do tohoto dokumentu.

Po provedení zmíněných kroků a realizace jednotlivých metod výzkumu jsem přešla k analýze a identifikaci informací, kdy jsem získaná data zpracovala. Výstupem tohoto kroku byly předběžné názvy kompetencí, tzv. kompetenční kotvy, které byly doplněny o popisy pozorovatelných projevů chování. Následoval popis a tvorba kompetencí. V této kapitole již byly v tabulkách představeny jednotlivé identifikované kompetence, nezbytné pro vedoucího služeb. Nejdříve byla představena tabulka prezentující celoorganizační kompetence, které tvoří základnu každého kompetenčního modelu ve vybrané sociální službě. Další tabulky pak představovaly jednotlivé identifikované kompetence rozdělené na základě členění, které představil Tyron – manažerské, interpersonální a odborné kompetence. Jakmile byly popsány a pojmenovány všechny kompetence, zasadila jsem je do finálního kompetenčního modelu pro vedoucího služeb.

Vytvořený kompetenční model byl sestaven v souladu se zásadami funkčního kompetenčního modelu, jež byly představeny v teoretické části práce. Jednou ze zásad je jednotnost v rámci celé organizace, což zajišťuje právě identifikaci klíčových kompetencí, které jsou v kompetenčním modelu zahrnuty. Dodrženy však byly také ostatní zásady funkčního kompetenčního modelu, kterými jsou uživatelská nenáročnost a to, že je široce využitelný, sdílený a propojující.

Před samotnou implementací navrženého kompetenčního modelu do organizačního prostředí bylo nutné ověřit jeho funkčnost a validovat jej. Bylo provedeno dotazníkové šetření, během kterého respondenti hodnotili jednotlivé projevy chování, jež reprezentují identifikované kompetence z kompetenčního modelu. Těmto projevům chování přiřazovali bodové hodnocení podle toho, jak považovali daný projev chování za významný pro danou pracovní pozici. Na základě výsledků, které vyplynuly během tohoto

kroku byla potvrzena validita a funkčnost navrženého kompetenčního modelu.

Provedenou úspěšnou validizací vytvořeného kompetenčního modelu byla potvrzena možnost implementovat jej do organizačního prostředí. Rovněž tak byla zodpovězena hlavní výzkumná otázka HVO: Jakými kompetencemi musí disponovat vedoucí služeb, aby dosahoval efektivního a nadprůměrného výkonu? Vybraná sociální služba na základě více uvedeného v současné době disponuje funkčním a efektivním nástrojem, který může využívat v jednotlivých personálních oblastech.

## Seznam literatury a zdrojů

AKADEMIE VZDĚLÁVÁNÍ ONLINE (2019). Cíl by měl být SMART [online]. Citováno 6. listopadu 2022. Dostupné z: <https://a-v-o.cz/podnikani/cil-by-mel-bytsmart/?fbclid=IwAR0YSCIKux2ZqovAuYNzug86Jfa0bn04y8WQptKnUTWqiBEKauBMbxit00s>

ARMSTRONG, M. (1999). Personální management. Praha: Grada.

ARMSTRONG, M., & TAYLOR, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. British Library.

ARNOLD, J. (2007). Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.

BANKSOVÁ, S. (1998). Professional Ethics in Social Work – What Future? In: British Journal of Social Work. Vol. 28, No. 2, s. 259-270

BARKER, R. (2003). The Social Work Dictionary. 5th ed. Washington DC: NASW.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada

BELCOURT, M. & WRIGHT, P. C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada.

BELZ, H. & SIEGRIST, M. (2011). Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry (Vyd. 2). Praha: Portál.

BENEŠ, M. (2004). K problematice pojmu kompetence. In J. Matějka (Ed.), Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu (1. vyd., 57-62). Praha: Eurolex Bohemia s.r.o.

BENEŠ, M. (2014). Andragogika. Praha: Grada.

BOYATZIS, R. E. (1982) The competent manager: Model for Effective Performance. New York: Wiley.

CARROLL, A. & MCCRACKIN, J. (1997). The competent use of competency based strategies for selection and development. Performance Improvement Quarterly. Vol. 11, No. 3

ČOPÍKOVÁ, A. (2016). Kompetence a kompetenční modely. In: Horváthová P., Bláha J. & Čopíková A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy (s. 231-295). Praha: Management press.

DEPOO, L. (2020). Kompetence a kompetenční modely. In: Depoo, L., Urbancová, H. & Šnýdrová, M. Kariérní management. (s. 59-70). Vysoká škola ekonomie a managementu.

FLEŠKOVÁ, M & KARIKOVÁ, S. (2004). Psychológia v príprave sociálnych pracovníkov. In: Kvalita života a rovnosť príležitostí. Prešov: FFPU.

FOLWARCZNÁ, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing s.r.o.

GAVORA, P. (2000). Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. (2002). The new leaders. London: Little Brown.

GULOVÁ, L. (2011). Sociální práce. Pro pedagogické obory. Praha: Grada Publishing s.r.o.

HENDL, J. (2005). Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál.

HENDL, J. (2004). Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál.

HOGG, B. (1993). European managerial competencies. *European business review*, 93(2).

HOLASOVÁ, M., V., (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing s.r.o.

HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada

HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J. & HORVÁTH, L. (2008). *Kompetenční modely. Učit se praxi: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Brno: Motiv Press s.r.o.

KOUBEK, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press s.r.o.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (5. rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press

KOVÁCS, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR

KROHE, P. (2004). *Rozvojové příležitosti manažerů na základě kompetencí*. In: J. Matějka (Ed.), *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu (1. vyd., 47-55)*. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o.

KROHE, P. & KOL. (2015). *Metodika rozvoje lidských zdrojů v sociálních službách*. Přerov: Centrum pro komunitní práci.

KUBEŠ, M., & SPILLEROVÁ, D., & KURNICKÝ, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

LEE, G. & BEARD, D. (1994). Development Centres. Realizing the potencial of Your Employees Through Assessment and developement. London: McGraw-Hill, 1994 (nebo 1993?)

MALÍKOVÁ, E. (2020). Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb. (2. akt. a dopl. vyd.). Praha: Grada

MATOUŠEK, O. & KOL. (2008). Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O., KOLDINSKÁ, K., & KOL. (2007). Sociální služby. Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál.

MÁTEL A. (2019). Teorie sociální práce I. Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor. Praha: Grada Publishing s.r.o.

MERTENS, D. (1974). Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. (7. vyd., 36-43.) Nürnberg: IAB.

MPSV ČR (2003). Bílá kniha v sociálních službách. [Online] Citováno 4. listopadu 2022. Dostupné z:

[https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/bila\\_kniha.pdf/c2aa7980-4aa6-5d50-a839-f9d4844b3251](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/bila_kniha.pdf/c2aa7980-4aa6-5d50-a839-f9d4844b3251)

MPSV ČR, (2022a). Národní soustava povolání: Koordinační pracovník v sociální oblasti [Online]. Citováno dne 6. listopadu 2022. Dostupné z:

<http://www.nsp.cz/jednotka-prace/koordinacni-pracovnik-v-s?fbclid=IwAR306dEHHfARLw9OfCZ9LwEBc-GdUWKSEwJTs2wgAT2VhtZD1uBAW3uYRFk>

MPSV ČR, (2022b). Národní soustava povolání: Vedoucí týmu [Online]. Citováno dne: 6. listopadu 2022. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/jednotka-prace/vedouci->



[tymu?fbclid=IwAR2NLvuPwbKfrANDYkqrO12t0\\_GbpteKljKQq4XDMJF2Ze310qi4BjBsGe8](https://www.facebook.com/1000000000000000/?fbclid=IwAR2NLvuPwbKfrANDYkqrO12t0_GbpteKljKQq4XDMJF2Ze310qi4BjBsGe8)

MPSV ČR, (2020). Sociální služby [Online]. Citováno dne: 4. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>

PALÁN, Z. (2002). Výkladový slovník. Lidské zdroje. (1. vyd.). Praha: Academia.

PLAMÍNEK, J., & FIŠER, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.

PLAMÍNEK, J. (2014). Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Praha: Grada

REICHL, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada Publishing s.r.o.

RICHTER, C. (1995). Schlüsselqualifikationen. Alling: Sandmann s. 26

ROTHWELL, W. J., LINDHOLM, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. In: International Journal of Training and Development. Vol. 3, No. 2.

SCHNEIDEROVÁ, A. (2010). Kompetence manažerů v sociálních službách. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta.

SOCIÁLNÍ SLUŽBA XY (2022a). Etický kodex organizace. Interní dokument.

SOCIÁLNÍ SLUŽBA XY (2022b). Popisy realizace poskytovaných služeb. Interní dokument. [Online]. Citováno dne: 7. listopadu 2022. Dostupné z: webová stránka sociální služby XY

SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. USA: Library of congress Cataloging-in-Publication Data.

ŠMÍDA, F. (2003). Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing.

TURECKIOVÁ, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.

VETEŠKA, J. (2010). Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

VETEŠKA, J. (2011). Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání. Praha: Educa Service.

VETEŠKA, J. & TURECKIOVÁ, M. (2008a). Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

VETEŠKA, J. & TURECKIOVÁ, M. (2008b). Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada.

VODÁK, J. & KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada.

WAGNEROVÁ, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada.

WOODRUFFE, CH. (1992). What is meant by a competency? In: R. Boam & P. Sparrow. Designing and Achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations. London: McGraw-Hill.

ZÁKON č. 108/2006 sb. Zákon o sociálních službách. (2017) [Online] Citováno 4. listopadu 2022. Dostupné z:

[https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Zakon\\_o\\_socialnich\\_sluzbac\\_h-stav\\_k\\_1.10.2017.pdf/a538a1ee-153e-a989-b2b5-c62ae97d5262](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Zakon_o_socialnich_sluzbac_h-stav_k_1.10.2017.pdf/a538a1ee-153e-a989-b2b5-c62ae97d5262)

## Seznam zkratk

HVO – Hlavní výzkumná otázka

DVO – Dílčí výzkumná otázka

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NSP – Národní soustava povolání

BEI – Behavioral experience interview

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: POJETÍ POJMU KOMPETENCE .....	12
OBRÁZEK 2: HIERARCHICKÝ MODEL STRUKTURY KOMPETENCE .....	19
OBRÁZEK 3: ICEBERGŮV MODEL KOMPETENCÍ .....	20
OBRÁZEK 4: TŘI ZÁKLADNÍ DRUHY KOMPETENCÍ .....	24
OBRÁZEK 5: TRADIČNÍ PŘEHLED KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ .....	28
OBRÁZEK 6: TYPOLOGIE KOMPETENČNÍCH MODELŮ .....	42
OBRÁZEK 7: MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY .....	56
OBRÁZEK 8: ÚPLATNĚNÍ KOMPETENČNÍHO MODELU .....	59

## Seznam tabulek

TABULKA 1: PĚT ZÁKLADNÍCH SLOŽEK KOMPETENCE .....	18
TABULKA 2: SKUPINA KOMPETENCÍ PODLE SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉHO VÝCHODISKA .....	24
TABULKA 3: KOMPETENCE SOUVISEJÍCÍ S EMOČNÍ INTELIGENCÍ U LÍDRŮ .....	26
TABULKA 4: CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ.....	29
TABULKA 5: PĚTIBODOVÁ STUPNICE .....	33
TABULKA 6: VÝHODY FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU .....	39
TABULKA 7: PĚTIBODOVÁ STUPNICE .....	95
TABULKA 8: KLÍČOVÉ KOMPETENCE ORGANIZACE .....	97
TABULKA 9: PŘEHLED SPECIFICKÝCH MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ VEDOUCÍHO SLUŽEB .....	99
TABULKA 10: PŘEHLED SPECIFICKÝCH INTERPERSONÁLNÍCH KOMPETENCÍ VEDOUCÍHO SLUŽEB..	101
TABULKA 11: PŘEHLED SPECIFICKÝCH ODBORNÝCH KOMPETENCÍ VEDOUCÍHO SLUŽEB .....	102
TABULKA 12: KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUCÍHO SLUŽEB .....	104
TABULKA 13: VÝSLEDKY VALIDIZACE KOMPETENČNÍHO MODELU .....	114

## Seznam grafů

GRAF 1: VALIDIZACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ .....	114
GRAF 2: VALIDIZACE SPECIFICKÝCH KOMPETENCÍ.....	115

## Přílohy

PŘÍLOHA A: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM SLUŽEB .....	136
PŘÍLOHA B: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ŘEDITELKOU ORGANIZACE .....	148
PŘÍLOHA C: DOTAZNÍK PRO VALIDIZACI NAVRŽENÉHO KOMPETENČNÍHO MODELU .....	155

## Příloha A:

### **Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím služeb**

#### **Uvedení do rozhovoru**

Představení autorky

Představení práce a výzkumu

Informace, že je rozhovor nahráván a žádost o souhlas s nahráváním rozhovoru

#### **Uvedení do rozhovoru**

Představení autorky

Představení práce a výzkumu

Informace, že je rozhovor nahráván a žádost o souhlas s nahráváním rozhovoru

#### **Jaká je hlavní náplň práce vedoucího služeb?**

Komunikace s lidma v přímé péči, s mými podřízenými, kteří mají na starosti přímo klienty. Já jsem vlastně rozkročená mezi obě ty úlohy, protože mám částečně úvazek v té přímé péči a částečně v té roli vedoucího pracovníka, takže vlastně samotnou tu klientskou část, nebo to co je součástí práce mých podřízených sdílím. O to je intenzivnější kontakt s kolegyněmi a nejpodstatnější jsou rozhovory, o přístupu k jednotlivým kauzám, zakázkám, stručně řečeno metodický vedení, který teda částečně vychází z nějaký vlastní zkušenosti a z toho čím se řídíme. To jsou sociální standardy.

#### **Takže se dá říct, že vykonáváte jak práci vedoucího svého týmu, tak i práci sociálního pracovníka?**

Ano



**Dá se tedy ještě jinak specifikovat, jak se Vaše práce liší od práce řadového sociálního pracovníka?**

Konzultujeme zvláště ty případy, protože ačkoliv jsou to kolegyně normálně připravené na výkon té práce, vzdělané, schopné řešit samostatně tu práci, tak vlastně vzájemný rozhovory o konkrétních zakázkách nám vlastně ukazují nějaký nový řešení, třeba který jeden člověk není schopen vidět a vzhledem k tomu, že v těch službách pracuju už přes 20 let, tak možná mě tam něco zarezonuje s čím už jsem se potkal a mohu třeba zkusit nabídnout nějaký pohled, kterým to lze řešit jinak. Vlastně to je vzájemnej intervizní pohled na ty jednotlivý zakázky, ale to může být vlastně vzájemný, i pro mě jsou některý věci nový.

**Co se týče nějaké dokumentace, administrativy?**

Jo, jak jsem říkal součástí tý práce je nějaká metodika, ta je ukotvená v těch standardech. Dokumentace klientská tu vedeme elektronicky více méně. Používáme software, kterej nám umožňuje tam vkládat jako poměrně dost dat. Já jsem zvyklý úplně neshromažďovat zbytečné informace, které nepotřebujeme o klientech, ale když se vedou nějaké zakázky na oddlužení, získání trvalejšího bydlení, získání zaměstnání, tak s tím jsou spojený nějaký kopie smluv, které dále potřebujeme posílat k právní konzultaci. To vedeme.

**Tuhle dokumentaci vede každý sociální pracovník o svém klientovi. A děláte vy ještě něco navíc nad rámec této dokumentace, nějaké výpisy z porad, popisky jednotlivých případů?**

Děláme na sdíleným disku zápisy z porad, když je něco, co potřebujeme sdílet. Vlastně dneska je to o to jednodušší, že to neprobíhá papírovou formou, ale nasdílíme si nějakej wordovskej google dokument, a tam si píšeme poznámky a každý to vidí a připisuje tam, co je potřeba.

### **Jaké jsou výstupy práce vedoucího služeb?**

Zadááme si dílčí úkoly, dáváme si na to nějakou omezenou čas, informujeme se o tom, že ty věci jsou splněny. Ono nejvíc těch úkolů se vztáhne k velké celood organizační poradě, která je jednou za měsíc a z toho zápisu pak jasně vyplývají ty úkoly, který se už delší dobu odkládají, a který je už potřeba zrealizovat. Tak se pak vzájemně kontrolujeme a připomínáme si to, ale nějaký mechanismus, že by z toho byla nějaká zpráva, že se jako něco zdárně dodělalo to ne. To se spíš jen tak vzájemně kontrolujeme a když se na něco zapomene, tak se to pak připomene a dodělá se to.

### **Takže se dá říct, že dohlížíte na sociální pracovníky, nejen ve smyslu, že jim radíte, ale kontrolujete i jejich činnost?**

Jo. No, ale máme to spíš jako nepravidelný. Není to jako zavedený tak, jak bývají třeba nějaký hodnotící rozhovory třeba s pracovníkem o tom jak se cítí on, jak vnímá to vedení a tak, kdy se nějak jako evaluuje ta spolupráce po dejme tomu kvartálu, tak to tu nemáme. Přestože jsem se s tím jako v organizaci setkal, ale z pozice toho pracovníka v přímý péči musím říct, že to pro mě jako nebylo něco, co by mě extra posouvalo dál. Jakože jsem to absolvoval se svým vedoucím služby a bral jsem to jako takovou nějakou povinnou věc a vlastně jsem měl pocit, že to nepotřebuju. Možná že z toho plyne nějaký zlovyk, že tomu nepřikládáme vůbec žádnou váhu, nevím, ale může to tak být.

### **Takže se dá vlastně říct, že do své činnosti aplikujete i vlastní zkušenosti, názory?**

Jo. Komunikujeme o těch věcech hned. Tím, že nás tady není moc, že to není žádná mega organizace, a že se tady setkáváme každé den více méně. I když je někdo v terénu, tak ne celý den. A ten kontakt je prostě intenzivní. Nestane

se, že bychom se týden nepotkali nebo něco takovýho. Takže ty věci vždycky jako řešíme akutně hned.

### **Jaké má vedoucí služeb pravomoci a odpovědnosti?**

No já se podílím na výběru toho týmu, takže když to namodeluju na pracovníka, kterej je můj podřízenej, tak to může začít tím, že je nějaké výběrové řízení, kterého jsem součástí. Po tom, co ten člověk splní nějak úspěšně ty naše kritéria a podmínky přijetí a je ochotnej vůbec v sociálních službách pracovat, což je jako velmi důležitý, protože finanční motivace není příliš veliká a musí to být někdo, kdo je rozhodnutej se tomu prostě věnovat a třeba profesně růst. Většinou to jsou jako dvě skupiny zájemců, většinou to jsou absolventi po škole anebo to jsou lidi, kteří jdou už z nějaký pátý, desátý služby a prostě někde jako pracují už dlouho a hledají změnu. Mojí povinností do toho vstupu, do toho vztahu pracovně právního je, že projdu s tím člověkem nějaký základní pravidla, nějaký prostorový uspořádání, prostě uvedení do toho pracovního místa ať už materiálně, tak pak je i seznamovanej s těma metodikama s tím, jakou má náplň práce, co se od něj čeká, na koho se může obrátit. My hodně využíváme i to, že je ten člověk v jiný kanceláři než já, takže je opravdu v úplně tom nejužším kontaktu s kolegy, kteří tu už pracují delší dobu, takže si předávají informace mezi sebou i s těmi služebně staršími. Na základě toho, snažím se to brát nějak chronologicky, když uběhne nějaká ta zkušební lhůta tříměsíční a je vyhodnoceno, jestli ten člověk tady zůstává nebo jsme my nespokojení, on nespokojený. Zkrátka se snažíme využít tu zákonnou lhůtu. Ty tři měsíce nejsou zas tak dlouhá doba, takže se mnohdy jako stane, že se dohodneme na nějakým pokračování a ono to nemusí úplně vždycky vyjít. Tady to jsem zažil jenom jednou, ale jinak vím, že je to docela běžný tady ty situace, že se ten tým nějak rozklídí, někdo se ukáže v tý situaci míň odolnej a řeší se to až potom a je to nepříjemný. Tu zkušební dobu se tedy snažíme vyhodnotit, co šlo, co nešlo, jestli budeme

pokračovat. Někdy je to jako fakt hodně formální, když máme pocit, že to všechno funguje, tak si to tak jako řekneme v podstatě v pětiminutovém rozhovoru, že není třeba se obávat, protože toho člověka to zajímá. Když někde pracujete a víte, že je zkušební doba, která se chýlí ke konci, tak asi taky chcete vědět, jak Váš vedoucí vnímá tu Vaši roli. To je jako jedna z těch pravomocí, takže vlastně rozhodnout, jestli ten člověk bude v tom týmu po té zkušební době, což se většinou stane, protože ty výběrový řízení jsou tu docela intenzivní, teď nás čekají nějaké další tři vlastně už taková pokročilejší výběrka, kdy jsme ty lidi už vlastně předvybrali a budou tady teď týden fungovat, jestli se nám to osvědčí nebo ne. Jakože už je to opravdu nějaká míra spolupráce a je kladenej nárok na ty uchazeče a ne každé třeba na to přistoupí. Už to je jakoby další síto, ale já jsem sám na to zvědavěj. Časově je to teda náročný pro tak malej tým to zaměstná a uvidíme, co z toho vzejde, ale v podstatě je to docela fér když na to přistoupí obě strany. Pak k těm pravomocem patří samozřejmě jako, já používám slova, který nikdy nepoužívám (smích), pochvaly a sankce. Často se schází zpětná vazba, že jako zavolá člověk, kterej řekne „já jsem jenom chtěl říct, že ta vaše pracovnice mi skvěle poradila“ nebo „chci jen říct, že jsem hrozně spokojenej s tím kurzem“. Jako neděje se to moc, ale děje se to a je to velmi příjemný. Pro nás je to tako hrozně důležitěj nějakěj směr, jako ukazatel, jakým způsobem máme přistupovat, a že nějaký osobní ohodnocení je prostě fajn a je to pro toho člověka jako největší motivace nebo zpětná vazba, protože nemáme žádný možnosti moc velkejch benefitů, tak to v těch neziskovkách zkrátka moc nejde. Tak nejlepším benefitem je prostě nějaký osobní ohodnocení ve mzdě a potom se bavíme, když je nějaký důvod dát nějaké odměny, tak se bavíme o tom a zdůvodňujeme proč, aby ten člověk, než ta výplata přijde, tak aby věděl, aby to nebylo takové, jako spletli se. Tak se snažíme tohleto ohlídat, aby to vždycky bylo odůvodněný. Bohužel sociální služby jako nejsou úplně nejšťastnější obor, ve kterým dělat diplomku na kompetenční modely, protože já to vidím

trošku celý jako takovou hru na firmu, kde je několikanásobně víc peněz. Tady ta motivace, proč to dělaj, proč to řešej fakt složitý situace a mluvěj s fakt nepřijemnejma lidma na úřadech, takže to vlastně musí bejt nějakej pocit, že to tak fakt má bejt. Máte to puzení, že někde s někým je blbě zacházeno a Vy ho máte podpořit. Samozřejmě nesmí to bejt extrémní takovej ten syndrom, kdy potřebujete ve dne v noci někomu pomáhat. Tím ho vlastně znekompetentňovat, nebo se říká ještě takový hezký slovo invalidizovat, že když je ten člověk přepečovávanej, tak to nikam nevede, to je jasný, ale když se dozvíte, že se něco jako neprávem tomu člověku stalo, tak většinou v těch službách pak dělaj lidi, který to baví to rozplejtat. Důležitý je nebejt konfliktní, to se nikdy nevyplácí. A většinou je to i ten důvod proč to ti klienti nedovedou posunout dál, protože na to prostě nemaj nervy, protože se u toho zasekne. Ale když do toho vstoupí profesionální sociální pracovník, kterej ví o čem mluví, když je v kontaktu s nějakým referentem na úřadech je potřeba prostě diplomaticky dávat znát, že toho člověka za tou přepážkou respektujete, a že nejde o konflikt, ale o vyřešení situace. To velmi jako pomáhá a pak zjistíte, že spousta těch lidí za přepážkami nejsou jako opečovaní, že vlastně nemají žádnou psychohygienu, ale naberou jenom spoustu negativních emocí přes den a pak jdou domů a takhle se to opakuje každěj den a nikdo s něma nepracuje, s jejich emocema s tím, co oni opravdu potřebujou, takže se Vám to opravdu může stát, že z rozhovoru s jiným profíkem se stává taková intervize, takový vzájemný pohlazení „Vy to jako taky nemáte jednoduchý, já vím“ (smích). Jako ta pravomoc s někým se rozejít, ta je taková nepřijemná. Je v mé kompetenci dát výpověď, ale neřeším to úplně sám. Já mám tendenci do poslední chvíle hájit i když vím, že to není úplně jako dobrý, protože nemám rád ty konflikty, který to jako nutně provází, protože to je prostě nepřijemná situace a já si to pak musím obhájit, proč jdu jako za tím pracovníkem kvůli tomu, a že to je jako domluva širšího vedení. No a to je náročný, takže já se

tomu snažím jako nějak předcházet a vyhýbat i když vím, že je to někdy nevyhnutelný.

**Dalo by se tedy říci, že podáváte podněty vedení?**

No spíš bych řekl, že někdy je to i naopak, že vedení má někdy pocit, protože my se tu opravdu potkáváme jako mimo tu hierarchii, protože proč by jako pracovník nemohl mluvit s ředitelkou? Jako jsou ale fakt firmy nebo úřady, kde vy mluvíte se svým nadřízeným, který mluví zase jenom se svým nadřízeným a když vynecháte jeden mezičlánek, tak je to braný jakože je to nefér vůči tomu mezičlátku. Tady není prostor na tyhle hry. Fakt hodně toho řešíme společně. Jako říká se tomu asi ta horizontální hierarchie. Víme, že kolegyně v přímý péči nám asi úplně nepomohou s podáváním projektových žádostí, ale dávají nám data, když třeba potřebujeme napsat nějaký závěrečný zprávy, tak ony jsou z databáze schopný vytáhnout čísla, takže je to takový, že každéj má nějakou úlohu. Asi jako moje nejdůležitější pravomoc je zajistit ty služby finančně. Každéj rok jsou ty služby podpořeny finančně jednou ročně z financí MPSV a když jsou nějaký evropský projekty, nebo kraj realizuje takzvaný individuální projekt, taky z evropský unie, tak je to delší než na rok.

**Dá se tedy říct, že potřebujete mít nějaké povědomí a znalosti o projektovém managementu?**

Tak určitě, přehled o tom, z jakých zdrojů lze získat dotace na provoz ty služby a potom samotná příprava těch projektů probíhá s nějakým člověkem, kterej se tím živí. Příprava, administrace a podobně.

**Co se týká těch zodpovědností, tak máte nějakou zodpovědnost za ty vaše pracovníky, za ten Váš tým, když špatně poradí, nebo se stane nějaký problém?**

Řekl bych, že tohle úplně vyjasněný nemáme, že bych já měl nějakou přenesenou odpovědnost. Přemejšlím nad nějakým příkladem. Jsou situace, kdy je nějaký klient nespokojený s komunikací toho sociálního pracovníka a vyloženě si přeje mluvit se mnou. To ale není na základě nějaký stížnosti, ale to jsou takový pocitový věci. Nechci říct iracionální, protože oni nějaký základ tam mají, když je to chlap a nechce mluvit se ženskou a chlapů moc v sociálních službách nepracuje, tak se to může stát. Když je to někdo, kdo trvá na tom, aby to byl někdo starší a zkušenější, to se tu stává. Nejsou to ale stížnosti, nejsou to chyby. My máme vlastně docela výhodu v tom poradenství, že se ty chyby jako můžou stát a dějou se, ale ony se dějou v té administrativní rovině, kdy vyplňujete nějakou žádost a tam je možnost opravy nějaký. Takže chybu jako vlastně udělat můžete s tím, že ji jako můžete opravovat. To se děje. Konzultujeme s kolegyněmi, když dělá kolegyně nějaký návrh insolvenční tak, než ho odešle, tak ho projdeme společně, ale není to tak, že já bych řekl tady nemáte tohle a tohle a tohle Vám tam chybí. To ne, ono je to vždycky trochu jiný, každá ta kauza. Ty lidi mají nějaký příjmy, je to nějak složený, vždycky je tam nějaký zádrhel, kterej hledáme, jak ho tam zapsat do formuláře. Takže o tom se spíš jako bavíme a říkáme si, jestli spíš jo nebo ne a stává se, že i po takový týmový spolupráci jako se nám vrátí insolvenční návrh, že tam něco bylo špatně vyplněný. Jo, takže i v tomhle ohledu já nejsem garantem nějaký pravdy jako že to je správně, ale opět se snažím bejt na úrovni toho kolegy, kterej se snaží poradit a děláme to společně když nevíme.

### **Jaké chování se od vedoucího služeb očekává, jaké jsou jeho povinnosti?**

Můžu jen odhadovat. Očekávání, no tak známe svoje úkoly navzájem se svojí nadřízenou a vlastně snažíme se je plnit. Ono to ani v tom vztahu nadřízená, podřízený není takto jednoznačný. Někdy připomínám nějaký věci Janě, ona připomíná nějaký věci mně a je to výborný, že se hlídáme v tom. Ona teda hlídá víc, to musím uznat, je to super a mně to hodně pomáhá. Na některý věci

prostě zapomenou, protože já jsem rozkročený do více činností, který jako přímo nesouvisí s tou sociální prací. My jsme se dva roky věnovali vlastně úplnému překopání této organizace. Nebo úplnému, zůstal nějaký základ, to že se staráme o lidi se zdravotním postižením, to že máme takovou cílovou skupinu, takové služby, to zůstalo, žádnou novou službu jsme neregistrovali, žádnou službu jsme nerušili. Ale měnili jsme vlastně název, logo, měnili jsme tým zásadně. V podstatě se ukončila taková jedna etapa té organizace a my jsme začali novou. Dokonce i závodního doktora jsme měnili, protože jsme s ním nebyli spokojení. Prostě strašně moc věcí. A tohle Vás nějakým způsobem zatěžuje víc než to ostatní. Webové stránky, neustálý řešení chyb, zveřejňování dotazů, když máme internetový poradenství, aby to fungovalo všechno technicky, aby se to zobrazovalo, jak má. Jo, takže vlastně ta práce je složená z mnoha úkonů. Administrativa vůči zadavateli, tedy kraji, který přerozděluje ty finance z MPSV, komunikace ohledně registrů poskytovatelů, neustálý hlášení změn, když se Vám točej lidi. Je toho prostě strašně moc. A je dobrý, když Vám to někdo připomíná a je dobrý, když Vám to připomíná někdo jiný, než pro koho to máte dělat tu práci. Takže ono je to takový vzájemný, že se v tom podporujeme, že se o tom bavíme, co se má udělat. Jana očekává, že věci, který si řekneme, že věci, který si řekneme, tak budou hotový. Dodržovat deadliny, kontrola práce, plnění. Jsou výjimečný situace, kdy potřebujeme něco řešit o víkendu, v noci, takže očekává, že nebudu prostě v práci v 8 a odcházet ve 4. Můžu v podstatě, jak si to domluví, tak přijdu s tím, že jsem k dispozici kdykoliv ona potřebuje. Očekává se ode mě zodpovědnost k té práci, protože ne každý umí takhle fungovat. Samozřejmě vždycky komunikujeme o tom, co se děje, kde ten druhý je. Tohle myslím ale hodně povolili i ty hranice během toho covidu, že se naučili jenom nechodit do práce, ale i pracovat.

**Jaké vstupní znalosti musí mít vedoucí služeb?**



Já jsem dělal takový zvláštní výběrový řízení, protože se na mě obrátila předešlá ředitelka s tím, jestli bych tu práci nechtěl dělat. To nebylo tak, že bych reagoval na nějaký inzerát. Já jsem jako přesně měl ty informace takový, jaký jsem měl. Tu mlhu okolo té organizace a co se tam dělá. Jasně, že tu organizaci znám, ale co by to vůbec obnášelo a nevěděl jsem do čeho jdu, takže jsem se šel sem podívat a bylo to takhle no. Takže odpověď je, že se předešlá ředitelka, která je teďka na mateřský rozhodla mě oslovit a já jsem se rozmejšlel jestli to přijmu nebo ne.

**Kdybychom to ale vzali z obecného hlediska v rámci této služby, tak jaké znalosti jsou potřeba?**

To se v podstatě řídí zákonem o sociálních službách. Když děláme výběrka na nějaký pracovní pozice, tak jako chceme, aby ten člověk projevil znalost zákona pomoci v hmotné nouzi, nebo prostě v tom dávkovém systému obecně. Je to vždycky výhoda, když někoho seženete, ale ty dobrý lidi většinou moc jako nerotujou v těch organizacích, ty jsou prostě hýčkaný, když jsou to experti, protože neziskovky tyhle věci dělaj zadarmo, bezplatně, což je jako jejich povinnost vzhledem k tomu, že jsou hrazený z veřejných financí. A jako fakt se někdy divím, když je dobrej poradce, fakt jako šikovnej, dobrej člověk, inteligentní, s rozhledem, s kurzama. Připravenej jako do korporátu. Dneska už ti lidi jsou vybavení jazykově úplně jinak než moje generace, prostě bojuju s angličtinou vod pátý třídy a pořád nejsem schopnej mluvit plynule anglicky a dneska absolventní mají angličtinu v portfoliu jako něco úplně běžnýho. Dneska když člověk nemluví tou angličtinou, tak působí jako analfabet, když nemluví tou angličtinou, což je jako velkej handicap pro naši generaci, nebo jako když prostě pro ty devadesátkový lidi, kteří tomu nevěnovali takovou pozornost. Takže čili ty lidi mají obrovskou vybavenost a nic je tu nedrží a mohou mít dvojnásobek, trojnásobek peněz v nějakým korporátu, kde dělají nějaký odborný poradenství taky, ale jsou pořád ještě

lidi, který mají rádi tu nějakou míru autonomie, svobody relativní. To že se můžeme dohodnout na nějaký pracovní době, která vyhovuje tomu člověku. Jo, v tomhle ohledu jako nějaký ty benefity jsou. Jsou takový jako maskovaný, ale když pak máte fakt k porovnání nějakou tu konfrontaci s pracovním místem v nějaký firmě, kde máte čipovou kartu a ráno prostě je zle, když přijdete o minutu později a je to takový jako náročný, tak možná jsou ještě pořád lidi, kteří to oželej. Nebo oželej ty peníze a tohle nemusej absolvovat. Ony ty sociální služby prostě nejsou jen o těch znalostech, ale i o těch vlohách a osobním přístupu, a hlavně o tý zodpovědnosti. Máte zodpovědnost za toho člověka, vlastně nějakou trvalou, že Vám jde o to, aby ten člověk prosperoval a máte z toho radost, když ten člověk prosperuje. Já tady potkávám po městě, a to je tak strašně příjemný se zastavovat na kus řeči s lidma, který já vidím, že jsem je měl třeba před deseti lety na telefonu, že jdou spáchat sebevraždu a dnes ty lidi mají rodinu. Jo, to je něco tak nabíječícího. Těch neúspěchů je teda daleko víc než těch úspěchů samozřejmě, ale ty úspěchy pak jako stojej za to. To je fakt super.

### **Jakými vlastnostmi musí vedoucí služeb disponovat, aby dokázal pracovat v sociálních službách a vést sociální pracovníky?**

No tak měl by to dělat někdo, kdo je svědomitej a nenechá ty věci plynout, když jde o někoho jinýho. Nejsou to jogurty, který projdou a vyhodíme je. Je určitě potřeba mít smysl pro zodpovědnost, protože zasahujete do života lidem, kteří se na Vás s důvěrou obracej, že něco chtěj důležitýho vyřešit a Vy to třeba berete na lehkou váhu a říkáte si, že to počká a tak. Spoustu věcí opravdu počká, ale spoustu věcí ne. Jsou omezený lhůtama, který se musí dodržovat. Určitě ta svědomitost nebo spolehlivost v tomhle. A to i pro tu pozici toho vedoucího, protože ten pak tu svědomitost zase musí požadovat po těch svých podřízených, protože to je fakt jako součást tý práce. Ale současně si myslím, že by to měl bejt člověk schopnej lidských vztahů,

navazování lidských vztahů, který nejsou nijak výhodný, ale jsou přirozený v komunikaci s druhým se projevovat příjemně ne mocensky a co mně trošku chybí, tak by ten člověk měl důrazně vyžadovat ty dohody a určitě by tam měly být dohody ve smyslu, že se k tomu vyjadřují obě strany – nadřizenej, podřizenej. No tak to je pro mě vobčas jako náročný. Já si nemyslím, že je velký rozdíl mezi rodinou a jakoukoliv jinou sociální skupinou. Jako ony ty principy jsou přenositelný a na tý rodině jsou nejlíp vidět i když se to jako podělá.

## Příloha B:

### **Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou organizace**

#### **Uvedení do rozhovoru**

Představení autorky

Představení práce a výzkumu

Informace, že je rozhovor nahráván a žádost o souhlas s nahráváním rozhovoru

#### **Kam organizace směřuje? Jaká je její vize a strategie?**

Teď končí nějaké období stanovené vize a strategie ještě z dob starého vedení a teď nás čeká zase nové stanovení a určení si odkud kam vedeme. Už co jsme nastoupili

zaměstnáváme osoby se zdravotním postižením, což vnímám jako obrovskou devizu a zároveň přínos pro organizaci, protože tam mám fakt jako doktora sociální práce, který je velmi zdravotně znevýhodněný a prostě je pro nás co se týče té webové poradny obrovským přínosem. Ty lidi mají znevýhodnění a musíš s něma umět jinak pracovat, ale je to super a hrozně nám to pomáhá. Ta služba má pak úplně jinej smysl, i pro ty naše klienty. Jinak dlouhodobě navazujeme spolupráci s psychiatrickou léčebnou a rozjíždíme další dva projekty. Takže takhle bude směřovat naše nová vize a strategie, ale zatím ji ještě nemáme přesně definovanou. Teď jsme v tom bodě zlomu jako, kdy teprve vše vymezujeme a definujeme. Přemýšlíme nad tím, tvoříme a snažíme se přijít na ten správněj způsob, jak dál. Celkově co se týče ale pracoviště je mým cílem na pracovišti vytvářet fakt jako takovou přátelskou atmosféru. Pro mě je to hrozně důležitý a zároveň strašně super, když vidíš, že ty zaměstnanci k tobě vzhlíží, ale zároveň tě respektují a vrací ti svojí spokojenost a vděk. Já jsem takový ranní ptáče, takže často jsem v práci jako první a pak dáme s ostatníma kávu, u které si povídáme. Povídáme si o práci, ale je to zábavný

a já třeba něco nakousnu, nějaký nápad, nebo tak něco a ti pracovníci se toho chytnou a pak za mnou přijdou a řeknou „paní ředitelko my jsme přemýšleli nad tím, jak jsme se ráno bavili a nás napadlo to a to a takhle bychom to mohli vylepšit a tak. A to je super. Já si to užívám a hrozně mě to těší ten jejich přístup a myslím, že je to i prostě o tom mém přístupu, že se je nesnažím jen sekýrovat, ale snažím se s něma komunikovat a oni mi to vrací, teda aspoň doufám, že to tak je. (smích)

### **Jak byste popsala aktuální situaci v organizaci?**

No to si myslím, že jsem dost shrnula už teď v předchozí odpovědi. Asi tak bych to popsala. Pokud bych se na to měla podívat i z té druhé stránky, tak my neustále řešíme nějaké pozůstalostní věci, kterým nerozumíme. Ještě po předchozím vedení právě. Ale naštěstí, jak jsem řekla předtím, už tady to období nebo etapa, nebo jak to nazvat končí a chystáme teď novou strategii, kterou si už budeme dělat po svém. No, na to se fakt těším. No ale abych se vrátila. Jako ten zmatek po tom starém vedení je hrozný. Nebo nechci říct zmatek, nehci nikoho urazit nebo naštvat. Oni v tom systému měli, ale svůj a tak se v tom líp orientovali. Pro nás je to fakt těžký, protože se toho fakt hodně změnilo. Pořád řešíme čí je co zodpovědnost, jaký okamžik, všichni se snaží nějakým způsobem, já je kontrolovu zvrchu. Mám často takovej pocit, že jim dělám spíš mediátora než ředitelku. (smích) Každý tvrdí, jak toho má moc. Všichni toho máme hodně, ale je důležitý vymezit si ty priority a podle toho fungovat. No, tak asi to bych řekla k aktuální situaci u nás.

### **Jaká je hlavní náplň práce vedoucího služeb?**

No, tak určitě odborné vedení služeb. To se od něj prostě očekává a musí to tak být. Za další taky řízení a vedení pracovníků, jako svých podřízených. On je trochu problém, že on částečně pracuje jako sociální pracovník, což podle mě do budoucna moc nejde, není to prostě v jeho kapacitě. Je toho pak na něj

moc a nestíhá plnit to ostatní, co je důležitý. No jako za další je určitě hrozně důležitý proklientskej přístup. Pak taky zadávání úkolů, kontrola, důslednost, hodnocení a tak. Tady taky shledávám trochu problém, protože velmi často dochází k opomíjení, vyžadování zpětně a nastává tím chaos. Je to pak vždycky takový, že já musím zasáhnout a musím ho mít pevně v ruce a jasně mu dávat zadání a kontrolovat plnění termínů a tak. Důležitý je taky na té pozici podávat konstruktivní zpětnou vazbu, což mu moc nejde. On se pak chytá do vlastních pastí, a to je velký problém. On pak reaguje zkratkovitě, dostane termín, ale tváří se jako by ho nedostal a pak se naštvě a řekne „a zítra ti donesu výpověď“. To je jasný že to je jako v afektu, ale tohle by se dít nemělo, že. Pak, on se taky tím svým, no, ztrácí se, svým nekonáním a zlehčováním situace se dostává do těžkých situací. Jako podle mě by správněj vedoucí měl mít mimo ty odborný znalosti a dovednosti by měl taky dokázat vést a kontrolovat ten svůj tým. Takže teda důležitý jsou i ty řídící a organizační kompetence, ty každopádně. Mimo to, taky měkký dovednosti, jako je třeba vedení porad, kontrola lidí, zadávání úkolů a jejich plnění, taky teda iniciativa a kreativita. Taky vysoká míra vnitřní zodpovědnosti. V té pozici je třeba taky myslet strategicky a mít vizi, prostě ví odkud kam jde a proč a dokáže to komunikovat nejen na venek, ale i s lidmi po kterých je vyžaduje. Taky musí mít umění je přesvědčit je když zadává nepopulární úkoly. Přesvědčit je a vést je tou inovativní cestou, což nese to úsilí a práci ale dokáže v lidech. To si myslím, že je taky hrozně důležitý no. Souvisí s tím hodně taky osobní dispozice, takže ne jen ty řídící, ale aby ten šéf uměl... No, prostě je na místě aby dle situace proměňoval styl řízení. To je nelehké, ale když je parta menší často je atmosféra hlavně v klidu a v pohodě, ale ono se to vytrácí ta cesta. Velmi důležitá je i osobnost člověka. Nebojím se udělat nepopulární rozhodnutí, ale vím že pokud ho neudělám tak mi to rozloží tým. Pak taky jako strukturovaná komunikace, prostě mluví k čemu je potřeba. Taky vyřizuje věci okolo dotací, ale tohle je věc, kde v tom je nejasno a teď se

to teprve nějak řeší. Takže by si měl prostě dokázat určit priority a podle toho fungovat.

### **Jaké jsou výstupy práce vedoucího služeb?**

Jako výstupy práce vedoucího musí být v každém případě hmatatelné objektivní výsledky, které jsou i měřitelné. Jde vidět naplňování cíle což souvisí s tou strategií a vizí. Je s tím člověkem obecná míra spokojenosti i z řad jeho podřízených a úzkých spolupracovníků. Umí dobře prodat a prezentovat tu organizaci jako takovou, a nebo tu službu a to jak face to face, tak i hledá možnosti i jiných způsobů jak dobře prodat práci výsledků celého týmu. Vyhledává možnosti i jiné, než jsou standartní. Takže takový proaktivní přístup. Cílem v té pomáhající profesi je nejen spokojený klient ale i spokojený zaměstnanec. To je to umění pracovat s tou sebereflexí. To, jak pracovník je spokojený se sebou, tak i práce vedoucího ve vztahu k podřízeným a kolegům na úrovni řízení. Sebereflexe, komunikuju, vyvinul jsem maximální usilí pro to, aby to šlo k nějakému výsledku.

### **Jaké má vedoucí služeb pravomoci a odpovědnosti?**

No tak když první budeme mluvit o těch pravomocích, tak ty vyplývají z toho, že je kvalifikovaný sociální pracovník. Pravomoc jednat v těch odborných záležitostech, má pravomoce kontrolovat, řídit vést. Pravomoce má každopádně i v personálních činnostech. Ve výběru zaměstnanců s tím že může formulovat konkrétní požadavky na konkrétní pozici. Byť se jedná o klasického sociálního pracovníka, tak je třeba požadovat nějaké chování a přístup. Pravomoc prvního třízení, pravomoc s těmi lidmi pracovat i v rámci nějaké zpětné vazby. Systém hodnocení formalizovaný teda zatím nemáme, na tom taky docela pracujeme. Měl by dávat návrhy, podněty na odměňování a tak. Důležitá je taky důslednost v té pozici, opatrnost, kritický pohled na věc. On vlastně zastává tu pozici, jakože je důležitý motivátor a faktor evaluace a

hodnocení. Obecně dává návrhy a podněty na jednotlivé personální věci a tak. Snažíme se pak tohle vyřešit společně, ale on je ten, kdo dává objektivní hodnocení, kritiku, podněty, názory. Tohle je prostě součástí té práce vedoucího a tohle by měl dělat v každém případě. Když se pak přesuneme k těm odpovědnostem. Díky vlastní důvěřivosti se chytá do pastí a že mu pak dojde takové to „aha“. Má obrovskou důvěru v druhé lidi a potřebuje delší čas na zpracování, poznání toho člověka atd, ale dělá to hrozně nerad. Já ho do toho musím tlačit. Nechci být ta sekera já, ale musím být. Vede lidi a podporuje je v tom profesním a odborném růstu, ale zároveň je i odpovědný za to, aby měl obsazené služby pracovníkama, které tam potřebujeme. Důležitá je vysoká míra odpovědnosti ke splnění toho úkolu. Já nepotřebuju, aby seděli v kanceláři. Ať jsou klidně doma, nebo ať pracují odkud potřebují, ale ať prostě pracují a plní své úkoly. Nemyslím si, že je na místě abych já ty vedoucí pracovníky k tomu tlačila, to má být automaticky a podle mě i taková jejich iniciativa.

### **Jaké chování se od vedoucího služeb očekává, jaké jsou jeho povinnosti?**

Zase se dá říct, že v podstatě to, co jsem už řekla a pokud to rozvedu ještě dál, tak kromě toho, co už teda padlo, tak i to, aby uměl kvalitně pracovat s datama, které potřebujeme pro ty žádosti o dotace. Tady vidí velkou mezeru obecně, nejen u něj, ale je to i dopad té staré finanční manažerky. Bývalá ředitelka vždy řekla, že ona ti vše řekne a pak vzniká problém. To všem hodilo obrovské vidle do té spolupráce. My se teď všichni učíme té odpovědnosti. Já musí všechny tyto zmatky koučovat a udržovat to, i přes vysokou míru adrenalinu koučovat to, abychom splnili úkol a tak. A hlavním očekáváním od toho vedoucího je v tom být se mnou a dohlížet na to taky, protože já toho mám mnohem víc a nemůžu myslet úplně na vše, protože já prostě nemám úplně o všem přehled. Spoustu těch věcí si řeší on sám a se mnou pak sdílí jen ty klíčové body a ne všechny. Je prostě důležitý ty věci filtrovat a třeba i



zjišťovat, jestli jsme v té situaci mohli udělat něco jinak. Kromě toho se od něj taky očekává nějaká spolupráce s těmi, kteří jsou v té organizační hierarchii na stejné úrovni, hlavně teda spolupráce s finanční manažerkou a poskytování reportu finanční manažerce aby data viděla v číslech a tak. Ona nám klade mraky dotazů, které se opírají o legislativu a my jsme to nikdy nedělali a musíme se to naučit a to je zase něco, co má dělat on, ten vedoucí, protože tady se dostáváme zase k tomu, že on by měl vlastně fungovat jako takovej filtr, který ty věci přefiltruje, vyhodnotí a s tím co považuje za relevantní předá dál, teda mně. Samozřejmě, že pokud neví tak se s tím na mě má obrátit i kdyby to byla blbina a prostě to vyřešíme společně, nebo nějak rozklíčujeme. Ale důležitý je aby prostě ty věci fakt filtroval a já tak měla vlastně o ty „zbytečnosti“ míň práce. Tady narážím právě na to, jak jsem už zmínila, že s finanční moc nevychází, nebo jako jo oba se snaží ale on, jak je umělec a někdy až naivně v těch vztazích nastavený, tak ta finanční manažerka to vidí, má věk, má zkušenosti a ona je trochu netrpělivá. On si stojím za svým a ona mu to vyvrací a já mám občas pocit, že jsou jak děcka ve školce. Nakonec dojde třeba i na její slova, ale on v tom musí zachovávat takový to, že musí mít poslední slovo a někdy se pak dostanou do střetu.

### **Jaké vstupní znalosti musí mít vedoucí služeb?**

Zase prostě patřičné odborné a řídicí znalosti a schopnosti a dovednosti. Ale hrozně důležitá je v tomhle směru i právě ta zkušenost a praxe, ta je určitě důležitá s tím vedením lidí. Orientace v dotačních titulech, orientace v místní správě a samosprávě, míra flexibility, vědomí, na koho se můžeš obracet při řešení případů a tak. Důležitá je i promediální dovednost. To PR a vybavenost minimálně v tý počítačový dovednosti. Tam jako, to je zásadní, ale to je zásadní obecně pro dnešní dobu prostě to už asi nikoho dneska nepřekvapí, tady ten požadavek, že musí umět pracovat s počítačem a internetem. Ještě znalost zákona a legislativy a vyhledávání v zákoně, protože s tím hodně

pracujeme a musí vědět, kde to vyhledat, jakože v jakým zákoně a tak. Samozřejmě že nemůže prostě nějaký paragraf vyhledávat půl dne. Ale to zas souvisí s tím počítačem a internetem kde si to případně všechno vyhledá po pár kliknutí, ale nemůže na to spoléhat, takže jako jo, ta orientace v příslušném zákoně jako taková je hrozně důležitá, i pro to, aby ta práce odsejpala a byla kvalitní. Co se týče vzdělání. Mají nárok na nějakou akreditaci každý rok. To je vlastně povinnost, a to jim zprostředkováváme. Když pak někdo přijde, že by se chtěl v něčem vzdělat a nám to přišlo ok a máme na to ty finance, tak se domluvíme. To platí i pro toho vedoucího služeb. Ty možnosti tam jsou a je to hlavně otázka ale té časové nedostačivosti. No a prostě musí chtít, ta vůle, ale jako to vzdělání je každopádně taky důležitý i proto, že se mění legislativa a tak, nejen to, ale prostě často se setkáváme se změnami, kterým se musíme přizpůsobit nějak a rychle hlavně.

## Příloha C:

<b>DOTAZNÍK - Validizace navrženého kompetenčního modelu</b>									
Vážení,									
<p>chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k ověření funkčnosti navrženého <b>kompetenčního modelu vedoucího služeb</b>. Funkční kompetenční model poslouží jako užitečný nástroj při řešení otázek týkajících se různých personálních otázek, jako je například hodnocení pracovníků, výběr a nábor pracovníků, odměňování, plánování dalšího rozvoje a vzdělávání. Součástí dotazníku jsou identifikované kompetence a projevy chování, jež danou kompetenci charakterizují. Tyto projevy chování budou prostřednictvím tohoto dotazníku posuzovány z pohledu nadřízených, držitele pracovní pozice, spolupracovníků a přímých podřízených. Výsledky dotazníkového šetření představí, na jaké minimální úrovni by se měly v ideálním případě projevat identifikované kompetence vedoucího služeb.</p> <p>Informace, které mi v rámci tohoto dotazníku poskytnete jsou důvěrné a poslouží výhradně pro výše zmíněný účel. Dotazník je anonymní a výsledky budou graficky zpracovány a odprezentovány v mé magisterské diplomové práci. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 20 - 30 minut Vašeho času.</p> <p>Děkuji za spolupráci.</p>									
<b>Nejprve, prosím, vyplňte na jaké pracovní pozici v tuto chvíli působíte.</b>									
<input type="checkbox"/> nadřízený pracovník		<input type="checkbox"/> sociální pracovník, psycholog							
<input type="checkbox"/> Zástupci vedení (projektová manažerka, IT specialista, pracovník v administrativě, vedoucí		<input type="checkbox"/> pracovník v sociálních službách							
<b>Při posuzování jednotlivých projevů chování, prosím, využijte následující hodnotící stupnici.</b>									
<b>0</b>	<b>Nedostatečná úroveň.</b> Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence, případně absence dané kompetence. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.								
<b>1</b>	<b>Podprůměrná úroveň.</b> Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj dané kompetence.								
<b>2</b>	<b>Potlačující minimální úroveň.</b> S dílčími výhradami odpovídá popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení.								
<b>3</b>	<b>Optimální úroveň.</b> V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu.								
<b>4</b>	<b>Excelentní úroveň, ideální stav.</b> Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.								
<b>Označte, prosím, na jaké úrovni by se dle Vás mělo projevovat dané chování u vedoucího služeb.</b> (Projevy chování, jež jsou označené hvězdičkou hodnotí pouze nadřízený pracovník a zástupci vedení)									
					<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Individuální zodpovědnost</b>									
<b>Klíčové kompetence</b>	1.	Úkoly plní svědomitě a samostatně							
	2.	Dodržuje požadované termíny a rozsah práce							
	3.	Dokáže patřičně odůvodnit své názory a rozhodnutí							
	4.	Vůči ostatním pracovníkům se chová svědomitě							
	5.	Přijímá konstruktivní kritiku a na jejím základě se snaží zlepšit							
	6.	Nese odpovědnost za své jednání							
	7.	Dokáže se vyrovnat s neúspěchem							
<b>Orientace na kvalitu a standardy</b>									
<b>Klíčové kompetence</b>	1.	Zná pravidla a standardy a řídí se podle nich							
	2.	Jedná v souladu s etickým kodexem organizace							
	3.	Respektuje organizační strukturu a jedná se spolupracovníky v souladu s ní							
	4.	Činnost vykonává kvalitně a uznává stanovené hodnoty							
	5.	Dbá na přesnost, bezchybnost a profesionální přístup							

		0	1	2	3	4
<b>Klíčové kompetence</b>	<b>Proklientský přístup</b>					
	1.	Podporuje samostatnost klienta a schopnost řešit problémy svépomocí				
	2.	Dodává uživateli pocit jistoty, bezpečí, poskytuje mu pomoc				
	3.	Jedná s uživatelem důstojně, aplikuje nehodnotící přístup				
	4.	Konzultuje s uživatelem, dává mu na výběr, jeho volbu respektuje				
	5.	Aktivně a srozumitelně komunikuje s uživatelem, naslouchá mu				
	6.	Informace klientovi sděluje srozumitelně, informuje ho				
	<b>Řešení problému</b>					
	1.	reaguje na změny, nové situace a překážky				
	2.	Flexibilně se přizpůsobuje změnám				
	3.	Chápe podstatu problému, jeho širší souvislosti				
	4.	Motivuje pracovníky, aby se podíleli na implementaci nových řešení				
	5.	V zátěžových situacích zachovává svou soustředěnost				
6.	Přináší nové kreativní řešení					
7.	Umí se adaptovat, nevnímá složité situace jako nevyřešitelný problém					
<b>Specifické kompetence</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>					
	1.	Pracovníky vede jasným směrem, který jim srozumitelně sděluje				
	2.	Srozumitelně zadává nové úkoly svým podřízeným				
	3.	Dokáže přesvědčit své pracovníky, když zadává nepopulární úkoly				
	4.	Vede pracovní porad, navrhuje náplň porad, zapojuje podřízené				
	5.	Dohlíží na řádné plnění pracovních úkolů				
	6.	Klade důraz na dodržování dodržování				
	7.	Kontroluje a konzultuje s podřízenými jednotlivé případy				
	8.	Kontroluje dodržování etického kodexu a pracovních postupů				
	9.	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu podřízeným				
	10.	Otevřeně hodnotí každého pracovníka individuálně				
	<b>Orientace na cíle a výsledky</b>					
	1.	Pracuje v souladu s vizí a strategií organizace				
2.	Přesně ví, kam směřuje a jaké jsou jeho cíle					
3.	Vede pracovníky k naplňování společných cílů					
4.	Motivuje pracovníky, aby plnili i nepopulární úkoly					
5.	Podporuje pracovníky v profesním i odborném růstu					
<b>Organizování a plánování</b>						
1.	Formuluje konkrétní požadavky na konkrétní pracovní pozici					
2.	Podílí se na výběru a formování svých podřízených					
3.	Odpovídá za to, aby měl podřízené pracovní pozice obsazené pracovníky					
4.	Postupuje při své činnosti strukturovaně a plánovitě					
5.	Objektivně plánuje a organizuje práci týmu, koordinuje dílčí aktivity					
6.	Stanovuje priority práce					
<b>Proaktivní přístup</b>						
1.	Reprezentuje organizaci a nabízené služby					
2.	Hledá nové možnosti a způsoby, jak prodat výsledky celého týmu					
3.	Navrhuje nová inovativní řešení					
4.	Zamýšlí se, zda se určité situace mohly řešit jinak a přinášet nové kreativní nápady					
5.	Aktivně zpracovává informace a požadavky, které jsou na něj kladeny ze strany vedení					
6.	Má zájem pracovat dobře, v souladu se standardy vynikajícího výkonu					

		0	1	2	3	4
<b>Specifické kompetence</b>	<b>Komunikace a spolupráce</b>					
	1. Srozumitelně definuje své požadavky na podřízené					
	2. Filtruje klíčové informace, které následně předává vedení					
	3. Aktivně komunikuje se svým týmem, nadřízenými i podřízenými					
	4. Spolupracuje a konzultuje s podřízenými jednotlivé případy					
	5. Spolupracuje s kolegy na stejné organizační úrovni					
	6. Zajišťuje spolupráci s ostatními příslušnými institucemi					
	7. Navazuje a udržuje lidské vztahy					
	<b>Práce s informacemi</b>					
	1. Rychle vyhledává informace v zákonech a dokumentech					
	2. Orientace v právních a ostatních předpisech, jež souvisí s realizací služby					
	3. Pracuje s legislativou potřebnou pro nabízené služby (samospráva, pomoc v hmotné nouzi atd.)					
	<b>Dotiční management</b>					
	1. Podílí se na podávání projektové žádosti o dotace *					
	2. Ví, z jakých zdrojů získat finance na chod služby *					
	3. Umí pracovat s informacemi a daty *					
	4. Administrativa vůči zadavateli a hlášení změn *					
	<b>Práce na PC</b>					
	1. Aktivně pracuje s počítačem a základními PC programy					
	2. Znalost internetu a sdílení dokumentů					
3. Vedení elektronické dokumentace o klientech						