

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Hana Zahradníková

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Hana Zahradníková

**Kompetenční model pracovní pozice manažera ÚKKV
ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s.**

Competence Model of the Position of the Water Quality Control
Department Manager in the Company Pražské vodovody a kanalizace

Bakalářská práce

PhDr. Dana Pokorná, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně. Použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu literatury.

Olomouc 27.3.2013

Kateřina Hana

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Daně Pokorné, Ph.D. za cenné připomínky a odbornou pomoc, jimiž přispěla k vypracování této bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala své rodině za podporu.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Zahradníková**
Osobní číslo: **M10301**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Kompetenční model pracovní pozice manažera ÚKKV ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s.
Competence Model of the Position of the Water Quality Control Department Manager in the Company Pražské vodovody a kanalizace**
Téma anglicky: **Competence Model of the Position of the Water Quality Control Department Manager in the Company Pražské vodovody a kanalizace**
Zadávací katedra: **Ústav společenských věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce: Sestavení nejvhodnějšího kompetenčního modelu pro manažera ÚKKV pomocí odborných publikací a porovnání tohoto modelu s realitou. Teoretická část: vysvětlení základních pojmů, kompetence a jejich rozvíjení, charakteristika společnosti, specifikace práce manažera ÚKKV, Praktická část: Srovnání shromážděných teoretických podkladů včetně firemní dokumentace (Směrnice GŘ, organizační struktura, popis pracovní činnosti manažera ÚKKV..) s reálnou pracovní činností manažera. Vyhodnocení případných nesrovnalostí mezi teoretickým modelem a realitou s návrhem možných zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 2. vydání. Portál, 2011., 376 stran., ISBN 978-80-7367-930-9. PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. Řízení podle kompetencí. 1. vydání. Grada publishing, 2005., 180 stran., ISBN 80-247-1074-9. LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Grada, 2011., 184 stran., ISBN 978-80-247-3902-1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů ? Nejnovější trendy a postupy ? 10. vydání., Grada, 2007., 800 stran., ISBN 978-80-247-1407-3. ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vydání. Grada, 266 stran., ISBN 978-80-247-3058-5. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Management Press, 2007-2008., 399 stran. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Dana POKORNÁ

Ústav společenských věd

Datum zadání bakalářské práce: 6. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. března 2013

Podpis studenta: *Zakraducl* Datum: *12.6.2012*

Podpis vedoucího práce: *Pokorná* Datum: *24.4.2012*

Eva Grublová
Doc. RNDr. Eva GRUBLOVÁ, CSc.
rektorka



Pokorná
PhDr. Dana POKORNÁ
manažer ústavu

V Olomouci dne 6. února 2012

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 CHARAKTERISTIKA KOMPETENCE.....	7
1.1 Vnitřní struktura kompetence.....	8
1.2 Druhy kompetencí.....	9
1.3 Rozdělení klíčových kompetencí.....	10
1.4 Kompetenční model.....	12
2 LIDSKÉ ZDROJE.....	13
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
2.2 Manažer.....	16
2.3 Role manažera.....	17
2.4 Styly manažerské práce.....	18
2.5 Analýza a popis pracovního místa.....	20
3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ.....	22
4 POPIS SPOLEČNOSTI PVK, a. s.	23
4.1 Popis a specifikace pracovního místa manažera ÚKKV.....	24
4.1.1 Požadavky na management ÚKKV.....	24
4.1.2 Požadavky na způsobilost funkce manažera ÚKKV.....	25
4.2 Odpovědnosti manažera ÚKKV.....	27
4.3 Seznam kompetencí pro manažera ÚKKV podle odborné literatury.....	29
4.4 Seznam kompetencí podle reálné činnosti manažera ÚKKV.....	29
4.5 Kompetence manažera ÚKKV.....	33
4.6 Porovnání seznamů kompetencí.....	33
5 SHRUTÍ.....	34
5.1 Manažer ÚKKV a řízení lidských zdrojů.....	34
5.2 Styl manažerské práce manažera ÚKKV.....	34
5.3 Doporučení.....	35
ZÁVĚR.....	36

ANOTACE	37
LITERATURA A PRAMENY	38
SEZNAM OBRÁZKŮ	40
SEZNAM TABULEK	41
SEZNAM PŘÍLOH.....	42
PŘÍLOHY	43

ÚVOD

Kompetence jsou důležitým prvkem pracovního a rozhodovacího procesu. Pomocí správně nastavených kompetencí lze dosáhnout lepší efektivity pracovní činnosti manažera a následně tak i celého podniku.

Důvodem proč jsem si za téma své bakalářské práce vybrala právě problematiku kompetencí a kompetenčního modelu obecně je ten, že tuto oblast sledávám specifickou a velmi zajímavou. V současné době je kladen velký důraz na schopnosti a dovednosti zaměstnanců při pracovním výkonu. Otázkou však zůstává, jak zaručit, aby tento pracovní výkon směřoval k co nejlepším výsledkům celého podniku...

Cílem této práce je určení nejvhodnějších kompetencí pro výkon funkce manažera útvaru kontroly kvality vody. Nejdříve budou vybrány kompetence, které se nejvíce hodí k pozici vedoucího zaměstnance, který vede tým lidí, rozhoduje o důležitých věcech a určuje směr, kterým se bude dále postupovat. Následně bude podle pozorovaného chování a jeho projevů sestaven model kompetencí, který odpovídá realitě v Pražských vodovodech a kanalizacích.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení pojmu kompetence z několika možných pohledů. Nalezneme zde i názory a definice několika odborníků v tomto oboru. Nachází se zde i specifikace různých kompetencí a jejich vnitřní struktura. Díky této části porozumíme pojmům a dozvíme se, co to vlastně kompetenční model je. Zaměříme se zde i na lidské zdroje, role manažera a upřesníme si, k čemu slouží a je využíván popis pracovní činnosti a organizační struktura.

V praktické části se blíže seznámíme se společností, ve které se tento výzkum prováděl. Dozvíme se podrobnosti o výkonu, pravomocích a odpovědnosti manažera útvaru kontroly kvality vody a pomocí těchto poznatků bude sestaven seznam kompetencí, které tato pracovní pozice obnáší. V závěru této části je uvedeno doporučení, které vyplynulo ze srovnání stávajících kompetencí a kompetencí, které jsou dle odborné literatury k této pozici ideální.

V textu jsou použity dvě velice důležité zkratky, které se často opakují. První zkratka, která je velice důležitá je ÚKKV a znamená útvar kontroly kvality vody. Tento útvar je pro nás v této chvíli stěžejní, neboť seznam kompetencí, který byl sestaven, se dotýká právě vedoucího tohoto útvaru. Druhá zkratka vyjadřuje zkrácený název společnosti, ve které je tato pracovní pozice vykonávána. Společnost se nazývá Pražské vodovody a kanalizace, a. s. a zkratka je uváděna jako PVK, a. s., někdy pouze PVK.

1 CHARAKTERISTIKA KOMPETENCE

Tato kapitola vysvětluje, co pojem kompetence znamená z různých pohledů. Je zde uvedena obecná charakteristika a také pohled několika odborníků z této oblasti.

Historie kompetencí sahá již do roku 1973. V tomto roce byl zveřejněn první článek nazvaný „Testing for Competence rather than Intelligence“ jehož autorem byl známý psycholog David McClelland. Ten doporučoval více než inteligenci brát v úvahu spíše kompetence uchazeče o pracovní místo.

Pod pojmem kompetence si mnoho z nás představí určitou pravomoc, která je spojena s pracovní pozicí a autoritou. Tento význam přetrvává z minulosti. Pokud se ovšem podíváme na výraz „kompetence“ z pohledu managementu a řízení lidských zdrojů, pak hovoříme spíše o schopnosti.

Slovník cizích slov definuje pojem kompetence jako rozsah působnosti nebo povinností svěřených organizací, dále pak jako příslušnost po odborné nebo věcné stránce nebo služební pravomoc.¹

Bělohlávek vysvětluje, že kompetencemi nazýváme nároky na pracovní místa. Definuje je tedy jako schopnost úspěšně vykonávat a zvládat určitou profesi. Zařazuje sem například ovládání cizího jazyka, pružnost myšlení, znalost účetnictví či komunikační dovednosti. Podle jeho názoru vyžadují odlišné profese různé kompetence a také různé úrovně kompetencí. V řízení lidských zdrojů má stanovení kompetencí pro danou pozici význam pro personální výběr, vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků a řízení kariéry.²

Podle Lojdy jsou kompetence vyjádřením schopnosti kvalifikovaně vykonávat činnost a ve stanoveném čase a odpovídající kvalitě ji dokončit. Vyjadřují schopnost flexibilního chování, které je závislé na měnících se podmínkách. Kompetentnímu člověku můžeme svěřit náročné úkoly a lze se na něho za každé situace spolehnout. Lojda dále uvádí tyto manažerské kompetence: schopnost samostatného rozhodování, dotahování věcí do konce, reagování na měnící se podmínky, učení a sebevzdělávání, flexibilita a inovativnost.³

¹ srov. ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, *Pojem kompetence*, <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>

² srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O., *Management*, s. 122-123.

³ srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 20.

Výše jmenované schopnosti budou dále zpracovány do seznamů kompetencí vhodných pro námi popisovanou pracovní pozici manažera útvaru kontroly kvality vody v praktické části bakalářské práce.

1.1 Vnitřní struktura kompetence

Kompetence můžeme chápat jako souhrn znalostí, dovedností a zkušeností. Díky této části se dozvíme o složení kompetence a o rozdělení dovedností, které jsou důležité pro manažerskou činnost. S níže uvedenými dovednostmi se setkáme také v použité firemní dokumentaci, kde jsou přímo uvedeny dovednosti, které by měl manažer ovládat.

Pod pojmem znalosti si můžeme představit informace a poznatky, které se dají naučit. „Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti odborné a znalosti z managementu. V průběhu času se poměr potřeby vzdělání obou částí vzdělání mění.“⁴ Znalosti lze velice dobře rozvíjet.

Dovednosti můžeme podle Lojdy vnímat jako návyky, které lze získat výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je třeba mít dostatek času. Souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Pro potřeby manažerských činností se zaměřujeme na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru - poznání sebe sama, reflexe a sebereflexe, sebe-řízení,
- dovednosti koncepčního charakteru - využívání příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů - vedení lidí, motivace, delegování a vyjednávání,
- dovednosti technického rázu - uplatňování manažerských technik, odbornost.⁵

Zkušenosti velmi úzce souvisí s dovednostmi. Pomáhají nám využívat potřebné dovednosti v každodenních situacích. Na jejich základě je manažer schopný určit budoucí vývoj nebo reakce okolí.

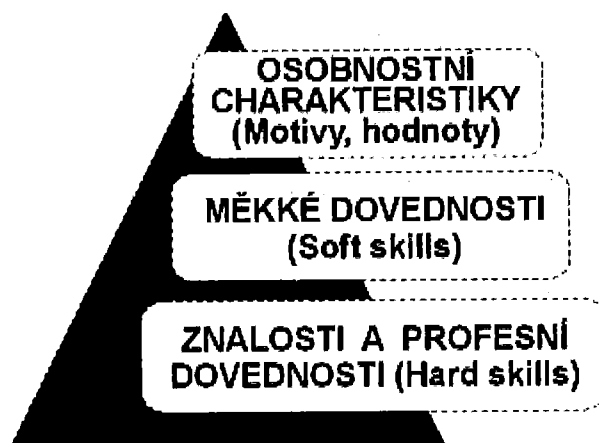
⁴ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 18.

⁵ srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 19.

Do vnitřní struktury kompetence nerozlučně patří i osobnost, temperament, talent, postoje, chování a další.

1.2 Druhy kompetencí

Rozlišujeme tři základní typy manažerských kompetencí, viz obr. 1



Obr. 1 - Kompetence nutné pro požadovaný výkon v dané pozici⁶

1. **Kompetence sociální (měkké)** – jedná se o umění jednat s lidmi, řídit tým k vytyčeným cílům, vybírání vhodných pracovníků a zdokonalování jejich schopností.

2. **Kompetence technické (tvrdé)** – schopnost naplnit v dané pracovní pozici plánované cíle.

Rozděluje je:

- kompetence univerzální - požadované od všech manažerů v jakékoliv pracovní funkci v každé organizaci,
- kompetence specifické - patřící ke konkrétním požadavkům jednotlivých funkcí, profesí v dané společnosti.

⁶SPECIALIST SERVICE, s. r. o., *Kompetenční modely*, 2010, <http://www.specialist.cz/kompetenci-modely>.

3. **Kompetence rozlišovací** vystihují chování, kterým se odlišují vysoce výkonní pracovníci od méně výkonných. Nástroj k přijímání a hodnocení pracovníků. Vystihují kladné a záporné ukazatele pro každý druh kompetence.⁷

Rozlišujeme i další typy kompetencí v organizaci:

- Individuální kompetence – odlišují individuální výkony, ukazují kvalitu výkonů jednotlivců na všech úrovních organizace – obsluha zákazníků, obsluha databází.
- Organizační kompetence – univerzální charakteristiky – plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů.
- Klíčové kompetence – odlišují organizaci od konkurence, vytvářejí konkurenční výhodu. Samotné jsou neutrální, záleží na jejich aplikaci.

V praktické části této bakalářské práce budou rozděleny kompetence manažera ÚKKV podle jmenovaných typů.

1.3 Rozdělení klíčových kompetencí

Tato subkapitola se věnuje rozdělení klíčových kompetencí. Význam klíčových kompetencí spatřuji v tom, že jsou základním stavebním kamenem každého kompetenčního modelu.

Problematice klíčových kompetencí je věnována významná část české i zahraniční literatury. Pro účely této bakalářské práce bude použito rozdělení klíčových kompetencí podle níže uvedených zahraničních autorů.

Rozdělení podle Belze a Siegrista:

- **Komunikativnost** - znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a dbát neverbálních signálů.
- **Kooperativnost** – schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech, být vstřícný a respektovat představy a názory ostatních. Dodržovat stanovená pravidla a postupovat ke společnému cíli.

⁷ Srov. MADMAN'S, s. r. o., *Manažerské kompetence*, 2011-2013, <http://manazersky-test.primat.cz/clanky/manazerske-kompetence/2>.

- **Schopnost řešit problémy a kreativita** – jednatel by měl být schopen převzít odpovědnost, samostatně zpracovávat informace, plánovat výsledky a dokumentovat. Představuje to otevřenost k novým postupům a řešení problémů.
- **Samostatnost a výkonnost** – jedná se o vyvíjení vlastní iniciativy. Soustředěná, vědomá a vytrvalá práce na nějakém úkolu. Jedinec zná své přednosti i slabiny a umí přijmout kritiku. Zastává vlastní názor, snaží se získat informace a využít je za daných podmínek.
- **Schopnost nést odpovědnost** – jednatel je připravený převzít odpovědnost v přiměřeném rámci, umí odhadnout důsledky vlastního jednání a svým pracovním nasazením pozitivně ovlivňuje výkony týmu. Člověk je schopen vypořádat se s úlohou, před kterou je postaven, plnit ji spolehlivě a chovat se kolegiálně. Předkládá problémy a usiluje o jejich řešení.
- **Schopnost přemýšlet a učit se** – rozvíjení způsobilosti k učení a myšlení v souvislostech. Neustálá snaha dostat se k novým zdrojům informací a zdokonalování svých vědomostí. Schopnost spojovat nové vědomosti s tím, co už jedinec zná.
- **Schopnost zdůvodňovat a hodnotit** – způsobilost zdůvodňovat a hodnotit vlastní práci, společné pracovní výsledky i cizí výsledky za použití určitých kritérií a měřítek hodnot. Tyto výsledky jedinec systematicky shrnuje. Pracuje samostatně na základě vlastních rozhodnutí.⁸

Nyní jsme si blíže vysvětlili význam jednotlivých klíčových kompetencí. V praktické části této bakalářské práce budou tyto kompetence součástí seznamu kompetencí vhodných pro výkon pracovní pozice manažera útvaru kontroly kvality vody. Vzhledem k tomu, že jednotlivé kompetence nelze posuzovat jako samostatné celky, je vhodné, aby tvořily kompaktní smysluplný celek. K tomuto účelu slouží kompetenční model, kterému je věnována následující subkapitola.

⁸ Srov. BELZ, H., a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 185-353.

1.4 Kompetenční model

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí ve firmách. Můžeme hovořit o určité kombinaci vědomostí, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nezbytné pro efektivní řízení organizace. Kompetenční model propojuje práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Předmětem našeho zájmu se stává to, co pracovník opravdu dělá, jak se chová a jaký má přístup, nikoli jeho vlastnosti a osobní rysy.

Přínos:

- zkvalitnění personální práce ve společnosti,
- zkvalitnění výběrového procesu,
- poskytování informací o výkonu pracovníka,
- propojení strategie firmy se strategií vedení lidí,
- jasná definice kompetencí,
- motivovaný tým.

V rámci kompetenčního modelu jsou stanovovány tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance a přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu.

2 LIDSKÉ ZDROJE

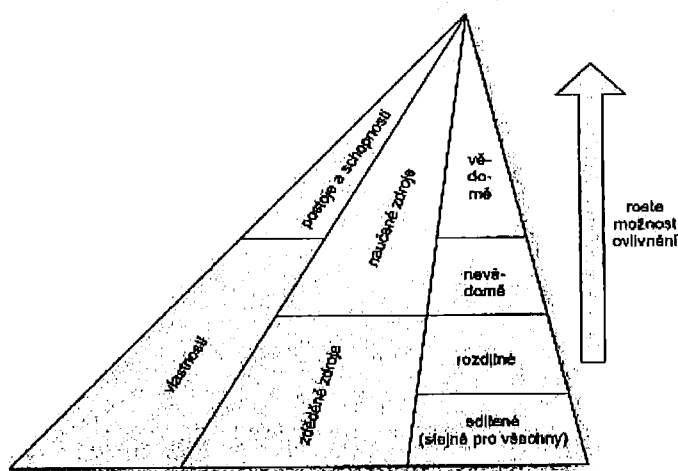
Základem každého podniku jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci, proto je kladen velký důraz na jejich výběr podle jejich schopností, dovedností a znalostí. Lidské zdroje nám pomáhají podnik identifikovat a odlišit od konkurence.

Ulrich ve své publikaci uvádí, že lidské zdroje jsou nástroj konkurenceschopnosti. Upozorňuje na skutečnost, že konkurenční prostředí se mění a je nezbytné zabývat se odlišením firem od jejich konkurentů.⁹

Plamínek a Fišer chápou lidské zdroje jako zdroj práce. Patří mezi ně vlastnosti, které se nedají měnit, nebo je nemá smysl z pohledu managementu měnit. Lidské postoje, to co lidé chtějí a čemu věří a lidské schopnosti, to co znají a co umí.¹⁰

„Vlastnosti jsou důležité při přijímání lidí do firmy. Protože nemá smysl je měnit, můžeme je pouze poznávat a přijmout skutečnost, že existují.“¹¹

Lidské postoje a schopnosti je možné měnit. Například loajalita lidí vůči firmě může vznikat, rozvíjet se, klesat a zanikat pod vlivem manažera. Lidské schopnosti je možné měnit a rozvíjet vzděláváním.¹² Následující obrázek zobrazuje, jak roste možnost ovlivnění lidských zdrojů, viz obr. 2.



Obr. 2 - Ovlivnitelnost lidských zdrojů¹³

⁹ srov. ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 22.

¹⁰ srov. PLAMÍNEK, J., a FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, s. 44.

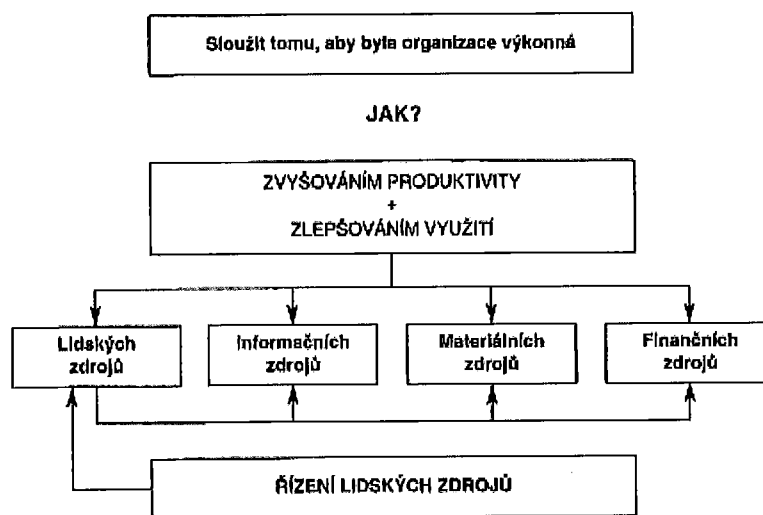
¹¹ PLAMÍNEK, J., a FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, s. 44.

¹² srov. PLAMÍNEK, J., a FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, s. 44.

¹³ PLAMÍNEK, J., a FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, s. 45.

2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Každá organizace směřuje k tomu, aby byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval a zlepšoval. Tohoto úkolu můžeme dosáhnout pouze zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Jedná se o zdroje lidské, informační, materiálové a finanční¹⁴, jak ukazuje obrázek 3.



Obr. 3 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů¹⁵

Hlavní úkoly lidský zdrojů jsou podle Koubka následující:

- Zařazovat vhodného člověka na správné místo a snažit se o jeho neustálé přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Poslední dobou se tato snaha mění ve snahu nalézt pro člověka správnou náplň práce a pracovní úkoly tak, aby byly optimálně využity jeho schopnosti.
- Optimálně využívat pracovní síly v organizaci.
- Formovat týmy, efektivně vést lidi a udržovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
- Personálně a sociálně rozvíjet pracovníky organizace.
- Dodržovat všechny zákony z oblastí práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou pověst organizace.¹⁶

¹⁴ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 16.

¹⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 17.

¹⁶ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 17.

Na řízení lidských zdrojů se nepodílí jen zaměstnanci personálních útvarů, ale také vedoucí pracovníci organizace. Je proto nezbytné, aby všichni vedoucí zaměstnanci disponovali znalostmi a dovednostmi nezbytnými k plnění úkolů personální práce.¹⁷

Vedoucí pracovníci by měli být zasvěceni do těchto oblastí řízení lidských zdrojů:

- personální strategie a personální politika – měli by se k ní vyjadřovat a jejich názorům by mělo být nasloucháno,
- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků – identifikace potřeb,
- výběr pracovníků – rozhodující role,
- přijímání a orientace pracovníků – účast na přijímacích procedurách,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- pracovní vztahy – řešení konfliktů, komunikace s pracovníky,
- péče o pracovníky – dodržování pravidel a norem,
- personální informační systém – zdroj informací.¹⁸

Problematikou řízení lidských zdrojů se zabývá i Dave Ulrich, který zastává názor, že: „Linioví manažeři by měli věnovat pozornost potřebám pracovníků a zajišť'ovat přínos pracovníků pomocí takových činností, jako jsou:

- Zdůrazňování nové pracovní smlouvy u všech pracovníků podniku.
- Stanovování náročných cílů, ale i poskytování zdrojů, které umožňují takových cílů dosahovat.
- Reinvestování do přínosů pracovníků.“¹⁹

Podle výše zmíněných požadavků na vedoucí pracovníky bude v praktické části bakalářské práce provedena komparace teorie se současným stavem v ÚKKV, respektive, zda manažer ÚKKV tyto požadavky splňuje.

¹⁷ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 29.

¹⁸ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 30-32.

¹⁹ ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 160.

Lidské zdroje jsou neoddělitelně spojeny s kompetencemi, neboť bez lidských zdrojů by vymezování kompetencí postrádalo smysl.

Úspěšnost organizace definuje množina kompetencí jejích zaměstnanců. Lidské zdroje představují množinu možností, které má firma k dispozici. Lidská práce pak vychází z požadavků na pracovní výkon. Řízení podle kompetencí představuje přístup k vedení a řízení firmy založený na harmonii mezi světem lidských zdrojů a světem lidské práce.

Efektivnost organizace je závislá na kvalitě lidí v organizaci a na tom, jak dobře jsou řízeni. Pokud bude firma vybavena správnými zdroji, bude její konkurenční výhoda nedostižná.²⁰

Nepostradatelný prvek lidských zdrojů představuje manažer, jenž určuje směr, kterým se bude podnik a jeho zaměstnanci ubírat. Charakteristice manažera je věnována následující subkapitola.

2.2 Manažer

Pojem manažer je odvozený od anglického slova „manage“ – řídit. Jeho hlavním úkolem je řídit, organizovat a plánovat činnosti v určitém podniku. Je odpovědný za dosahování cílů, které mu byly svěřeny. Úspěšný vedoucí podřizuje své osobní potřeby potřebám skupinových cílů. Umožňuje týmu podílet se na rozhodování a napomáhá rozvíjet dovednosti každého jedince. Náplň manažerské práce můžeme rozdělit do dvou okruhů definovaných níže.

První okruh tvoří činnosti zaměřené „dovnitř“ firmy. Do těchto činností můžeme zařadit plánování jednotlivých úkolů, jejich zadávání podřízeným pracovníkům, sledování průběhu a následná kontrola. Také sem patří řešení problémů, motivování a odměňování pracovníků. Mezi další činnosti, které nezbytně patří do pracovní náplně manažera je vedení porad a účast na poradách nadřízeného.

Jako druhý okruh můžeme označit činnosti, které vykonává, aniž by měl podřízené pracovníky. Jsou to například: dojednávání aktivit firmy a navazování obchodních kontaktů.

²⁰ srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 114.

U manažera předpokládáme vysokoškolské vzdělání, i když více záleží na obecných schopnostech. Mezi jeho hlavní vlastnosti by měla patřit: pracovitost, důslednost, přirozená autorita, schopnost odlišovat podstatné od nepodstatného, umění improvizovat, schopnost jednat s lidmi, schopnost rychlého úsudku, inteligence, ctižádost, zdravé sebevědomí. Velice důležité jsou zkušenosti, zejména s řízením lidí. V praxi je samozřejmé, že čerstvý absolvent nebude ihned dobrým manažerem. Většinou se projeví velmi brzy, zda k tomu stát se dobrým manažerem má vlohy či nikoli.²¹

Všechny jmenované vlastnosti, které se od manažerů očekávají nebo jsou jim přisuzovány, lze chápat jako součást jednotlivých manažerských rolí, jež blíže specifikuje následující subkapitola.

2.3 Role manažera

Manažer je člověk, který vykonává svou práci prostřednictvím ostatních lidí. Věnuje se organizování práce a působení na lidi ve svém okolí. Do jeho pracovní náplně patří řešení interpersonálních záležitostí, komunikace s okolím, řešení problémů a rozhodování, plánování a vedení lidí. To vše jsou role, ve kterých musí manažer umět vystupovat. Aby byl schopen efektivně zvládnout své manažerské role, musí se soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu.

Šuleř popisuje ve své knize pět rolí manažera: interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační. Jsou seřazeny podle logického sledu manažerských činností.²²

Interpersonální role – řadíme sem způsob vedení lidí, schopnost vytvořit fungující tým a udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Velký vliv na efektivnost týmů má volba správné komunikační techniky. Manažer je často vystaven nepříjemným

²¹ Srov. 5D SOFTWARE, s. r. o., *Manažer*,

<http://www.occupationsguide.cz/cz/POVOL/povolani.aspx?Par=1003.htm>.

²² Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 1.

dotazům či řešení konfliktů. Je pouze na jeho schopnostech tyto vyhocené situace zvládnout a usměrnit.²³

Informační role – manažer je povinen informovat pracovníky o smyslu a účelu jejich práce, o firemních cílech a záměrech. Bez těchto informací nemohou kvalitně vykovávat své zaměstnání. Do informační role zařazujeme bezpochyby také poskytování zpětné vazby, vedení porad a prezentování.²⁴

Rozhodovací role – manažer je často postaven před nutnost řešit problémy. Jeho rozhodnutí má velký vliv na výkon organizace a spokojenost zaměstnanců. Měl by používat logické i kreativní myšlení a eliminovat klamné argumenty.²⁵

Organizační role – nejdůležitější vliv na efektivitu činností probíhajících v organizaci má plánování. Dochází ke snižování rizika a růstu výkonnosti organizace. Kontrolování nám umožní odhalit odchylky od žádoucích cílů a realizovat potřebná nápravná opatření. Manažeři musí rozeznat, kdy je nutné vyvolat změnu a tu pak úspěšně implementovat do podniku.²⁶

Motivační role - potřeby každého člověka jsou individuální a manažer tak musí volit vhodnou motivaci individuálně v závislosti na konkrétní situaci. Řadíme sem hodnocení výkonu, případně ukázkování. Manažer často využívá i možnosti delegování.²⁷

Uvedený popis manažerských rolí poslouží jako podklad k praktickému určení kompetencí manažera ÚKKV, kterému bude věnována subkapitola 4.4 v praktické části bakalářské práce.

2.4 Styly manažerské práce

Styl manažerské práce představuje způsob přístupu manažera k podřízené pracovní skupině. Vždy usiluje o to, abychom dosáhli co nejefektivnějšího dosažení

²³ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 61-95.

²⁴ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 109-136.

²⁵ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 139-162.

²⁶ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 167-195.

²⁷ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, s. 199-218.

cílů. Zároveň posuzuje způsoby kontroly plnění úkolů a rozhodovací pravomoci účastníků procesu řízení.

Přístupy založené na úrovni moci a spolupráce dále dělíme:

- **Autokratický styl řízení** - vyžaduje přesné plnění podrobně určených úkolů. Silou své osobnosti manažer rozhoduje sám a bere jen s nevolí v potaz návrhy a náměty podřízených. Potlačuje samostatnost a iniciativu. Prosazuje přísnou kontrolu plnění svých příkazů. K motivaci využívá autority svého slova a diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje. Tento styl řízení se uplatňuje hlavně v armádě nebo ve firmách, ve kterých nemají podřízení zájem o práci.
- **Demokratický styl řízení** - založen na vzájemném dialogu a důvěře. Podřízení mohou přispět k procesu rozhodování a mohou si sami stanovit cíle a najít prostředky k jejich dosažení. Manažer zpravidla formuluje úkoly i postupy k jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků. Neformálně koordinuje průběh prací. Konzultuje se skupinami či celým kolektivem dosažené výsledky i jejich úpravy. Motivuje příkladem, i možností aktivní účasti spolupracovníků na díle, jeho hodnocení i odměnách. Přesto dělá rozhodnutí sám. Tento styl řízení se uplatňuje v případech, kdy mají podřízení zájem o svou práci, přemýšlí o ní a snaží se ji zlepšit. Setkáme se s ním například u projektování, marketingových činností nebo plánování.
- **Liberální styl řízení** - manažer pouze definuje konečný cíl a všechny cesty k jeho dosažení ponechává pouze na podřízených. Vychází z rovnoprávnosti a samostatnosti odborně i morálně kvalifikovaných spolupracovníků. Podněcuje náměty a rady. Nebojí se, že ho někdo „přeroste“ a vytváří podmínky pro maximální iniciativu. Pomáhá překonávat překážky přesahující operační možnosti spolupracovníků. Nepoužívá přímé řídicí příkazy. Uplatňuje se především v organizacích, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokoškolským vzděláním a vysokou vnitřní motivací k práci. Je tomu například ve výzkumných pracovištích či na vysokých školách. Vedoucí vytváří podmínky pro dobrou práci. Organizuje týmovou spolupráci a směřuje své podřízené k naplňování cílů organizace.

- **Byrokratický styl řízení** - vychází pouze z řídicích aktů a příkazů nadřízených. Manažer nepřemýšlí nad možnostmi zlepšení práce a nad plněním úkolů vlastní formou. Následně pečlivě kontroluje plnění příkazů.²⁸

Pomocí definice stylů manažerské práce si v praktické části bakalářské práce určíme, kterému z těchto stylů či kombinaci stylů se nejvíce podobá práce manažera ÚKKV.

Správný manažer by měl disponovat obecným přehledem o problému, který je nutno momentálně řešit, měl by být schopný vidět věci v souvislostech a následně tak vyvodit příčiny a důsledky nejen jednání svého, ale i svých podřízených. Bez těchto vrozených schopností není schopen relevantně jednat.

„Vyjádřeno v pojmech, spočívá podle toho lidské jednání v *pochopení – úsudku – závěru – schopnosti řešit problémy – schopnosti kritizovat – reflexivitě*.“²⁹

2.5 Analýza a popis pracovního místa

Analýza a popis pracovního místa je klíčovou personální činností. Pokud je vykonávána kvalitně, můžeme hovořit o efektivním vykonávání práce a spokojenosti zaměstnanců. Analýza a popis pracovního místa je „základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností.“³⁰

Ve své publikaci *Personální management* se Armstrong zabývá analýzou pracovního místa z hlediska informací, které by tato analýza měla poskytovat. Mělo by se jednat především o tyto informace:

- celkový účel – proč pracovní místo existuje a jaký je očekávaný příspěvek držitele,
- obsah – povaha a šíře práce,
- zodpovědnost – výsledky za které držitel zodpovídá, kritéria výkonu – ukazatele, které umožňují zhodnotit uspokojivost vykonávané práce,

²⁸ Srov. MANAGEMENTMANIA, *Styl řízení/styl vedení*, 2011, <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>.

²⁹ BELZ, H., a SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 28.

³⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 43.

- odpovědnost – rozsah svěřené pravomoci při rozhodování,
- organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, míra zapojení do týmové práce,
- motivující faktory – zvláštní rysy práce, které mohou motivovat či demotivovat držitele,
- faktory osobního rozvoje – vyhlídka na postup a kariéru,
- faktory prostředí – pracovní podmínky.³¹

Armstrong dále tvrdí, že při analýze pracovního místa jde hlavně o sběr údajů a rovněž popisuje základní kroky, podle kterých by se mělo postupovat:

1. Získat dokumenty, podle kterých by se mělo postupovat.
2. Požádat manažery o základní informace o pracovním místě.
3. Položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci.
4. Pozorovat při práci pracovníky.³²

Existuje řada metod, které můžeme využívat při sběru informací. Jedná se o rozhovory, dotazníky, pozorování, deníky a záznamníky a další.

Popis pracovního místa je odvozený od analýzy pracovního místa. Poskytuje nám informace o organizačním začlenění, odměňování, pravomocích, odpovědnosti a požadavcích. Při tvorbě popisu pracovního místa bychom neměli zacházet do velkých detailů. Snažíme se být struční a konkrétní. Z této myšlenky by mělo vycházet vybudování vhodné organizační struktury tak, aby nedocházelo ke křížení vymezených kompetencí vztahujících se k pracovní pozici.

Organizační struktury nejčastěji rozdělujeme na dva základní typy – liniové a štábní. Uplatňujeme tím rozdělení podle rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami.

Pro potřeby této bakalářské práce si blíže ujasníme liniovou organizační strukturu. Je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pro každého pracovníka. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Jedná se o jeden z typů formální organizační struktury.

Tato organizační struktura je využívána i v Pražských vodovodech a kanalizacích.

³¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 207.

³² Srov. tamtéž, s. 208.

3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ

Slouží ke zjištění, jaký rozdíl je mezi skutečným a požadovaným stavem. Zjišťujeme, do jaké míry je určitá kompetence u sledovaného pracovníka rozvinutá. Můžeme použít celou řadu metod. Jejich výběr záleží na typu hodnocené kompetence. Liší se v přesnosti, vhodnosti a složitosti.

Rozhovor zaměřený na chování – BEI (Behavior Event Interview) – metoda založená na skutečnosti, že chování minulé předpovídá chování budoucí. Dotazujeme se na kritické situace, které zaměstnanec řešil, jak se při nich choval, co při nich cítil a jaký byl výsledek. Tento rozhovor se zaznamenává a ze záznamu je vyhodnocena úroveň prokázaných kompetencí.³³

360° zpětná vazba - hodnocení provádí přímo zaměstnanec i jeho pracovní okolí. Je zde tedy uplatňován pohled více stran. 360° zpětnou vazbu můžeme provádět dotazníkem. Výsledky hodnocení odhalují silné a slabé stránky hodnoceného. Zaměstnanec získá pohled na své dovednosti a chování od ostatních lidí. Je to tedy výborná příležitost pro rozvoj svých kvalit. Tato metoda vyžaduje nutnost sebehodnocení.

Při **analogových metodách** se navozují situace podobné reálné pracovní činnosti. Patří sem například případové studie, či modelové situace.

Jako další metody pro měření kompetencí jsou využívány **analytické metody**. Jedná se o testy schopností, dotazníky temperamentu.³⁴

³³ Srov. PRAŽÁK, P., *Jak kompetentně určit kompetence*, 2010, <http://www.koucink.eu/cz/clanky-o-rozvoji-a-rizeni-lz/article/16/jak-kompetentne-urcit-kompetence.html>.

³⁴ Srov. EKOAUDIT, s. r. o., *Kompetence*, 2013, <http://www.ekoaudit.cz/sluzby/rizeni-znalosti/kompetence>

4 POPIS SPOLEČNOSTI PVK, a. s.

Společnost provozuje vodohospodářskou infrastrukturu hlavního města Prahy. Zabývá se výrobou a distribucí pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod. Výrobu vody pro obyvatele hlavního města Prahy, obyvatele Středočeského kraje a obyvatele kraje Vysočina zajišťují úpravny vody Želivka, Káraný a Podolí.

Vedle své hlavní činnosti řeší Pražské vodovody a kanalizace (dále jen PVK) řadu jiných činností, které souvisí s provozem a údržbou vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, jde například o řešení havárií na vodovodní i kanalizační síti, vodoměry atd. Svým zákazníkům nabízí také řadu služeb, například průzkum a měření na stokové síti, **laboratorní analýzy**, realizaci přípojek, vyhledávání skrytých poruch atd.

Akciová společnost Pražské vodovody a kanalizace, a. s., byla založena dne 22.12.1997 Fondem národního majetku České republiky. V PVK je zaveden integrovaný systém řízení, který je budován v souladu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005. Vztahuje se na všechny činnosti, které mají nebo mohou mít vliv na kvalitu produktů, pracovní a životní prostředí, bezpečnost práce a vyžadují procesní přístup s důrazem na uspokojování požadavků zákazníka.

Cílem organizace a managementu ÚKKV je trvale zajistit kvalitní provedení služeb, které jsou předmětem činnosti útvaru. Hlavním cílem zaměstnanců je správně provádět vzorkování a poskytovat objektivní a správné výsledky předložených a zkoušených vzorků. Systém managementu ÚKKV zahrnuje činnosti prováděné v prostorách laboratoří a v terénu (odběr vzorků). Vedení ÚKKV odpovídá za provádění rozborů a souvisejících činností v souladu normami a potřebami zákazníků.

Při řízení se v PVK uplatňují vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dále vztahy odborné a týmové spolupráce. Ve vhodných případech je uplatňována metoda projektového řízení.

Vnitřní normy PVK zajišťují a udržují jednoznačný a efektivní systém řízení činností, určují působnost organizačních jednotek, vymezují povinnosti, práva a odpovědnost zaměstnanců a zajišťují vymezení vztahů mezi jednotlivými organizačními jednotkami.

Vnitřní organizační struktura ÚKKV (viz příloha 1) zahrnuje základní členění podle zkušebních činností na dvě centrální laboratoře, dvě provozní laboratoře a dvě

vzorkařská oddělení provádějící odběry vzorků a terénní měření vybraných ukazatelů. Centrální laboratoře pracují v součinnosti s oddělením vzorkařů.

Definovaná struktura ÚKKV zajišťuje, že každý zaměstnanec má přesně stanoven rozsah a omezení své odpovědnosti a pravomoci a je s nimi seznámen. Další výhodou je, že je zabezpečen odborný dohled zkušených zaměstnanců, kteří ovládají příslušné postupy, nad ostatními. Samozřejmě je zajištěna i zastupitelnost.

4.1 Popis a specifikace pracovního místa manažera ÚKKV

Manažer ÚKKV ve spolupráci s vedoucími oddělení udržuje aktuální popisy práce všech zaměstnanců, obsahující pracovní náplň, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců za konkrétní činnosti a zkoušky. V případě vedoucích zaměstnanců jsou stanoveny požadované odborné znalosti a zkušenosti.

Popis a specifikace pracovního místa manažera ÚKKV³⁵ (viz příloha 2) obsahuje organizační začlenění funkce, odměňování, pravomoci, požadavky a charakteristiky osobnosti. Jsou stanoveny čtyři hlavní oblasti odpovědnosti, mezi ně patří lidé, provoz, finance a zákazník. Každá z těchto oblastí obsahuje jednotlivé odpovědnosti, které jsou zmíněny v subkapitole 4.2 Odpovědnosti manažera ÚKKV.

4.1.1 Požadavky na management ÚKKV

Hlavní požadavky na management jsou obsaženy v Příručce kvality ÚKKV, Organizačním řádu, Popisu pracovního místa, Pravidlech personální agendy PVK a dalších souvisejících dokumentech, například ve vnitřních směrnících společnosti.

Nezbytné požadavky na tuto pozici jsou následující:

- organizační schopnosti,
- schopnost týmové práce,
- schopnost vést lidi a motivovat lidi,
- komunikační schopnosti,
- vysoké pracovní nasazení,

³⁵ PVK, *Popis a specifikace pracovního místa*, 2009.

- iniciativa,
- ochrana důvěrných informací,
- analytické myšlení,
- ochota učit se novému,
- sebekontrola a sebeovládání.

Zaměstnanci mají pravomoci a zdroje potřebné k udržování a rozvoji systému managementu, včetně identifikace a prevence odchylek od systému managementu. Manažer ÚKKV má přiděleny pravomoci potřebné k plnění akreditačních kritérií. Odpovědnosti vedoucích pracovníků jsou rozděleny tak, že nedochází ke konfliktům zájmů.

V rámci útvaru je vytvořen funkční systém komunikace – pravidelné porady, pracovní schůzky k vybrané problematice, komunikace prostřednictvím elektronické pošty a intranetu.

4.1.2 Požadavky na způsobilost funkce manažera ÚKKV

Požadavky na způsobilost funkce manažera ÚKKV vychází z dokumentu Pravidla personální agendy PVK. Pro stanovení požadovaných způsobilostí jsou navrženy čtyři oblasti, ve kterých jsou potom identifikovány dílčí způsobilosti k posouzení:

- znalost spravovaného procesu,
- zákaznická orientace,
- manažerské znalosti a dovednosti,
- osobní postoje.

Znalost spravovaného procesu

- **Znalost oboru** – posuzují se zde skutečné znalosti, které má manažer o práci, kterou vykonává.
- **Odborná znalost produktů a služeb společnosti** – jedná se o způsob, jakým se orientuje v činnostech jiných útvarů a zda nepreferuje pouze jednostrannou orientaci ve svém oboru.

- **Znalost vnitřních a vnějších podmínek činnosti společnosti** – zda se aktivně orientuje v rozvojových a strategických záměrech společnosti a hledá soulad vlastních pracovních aktivit se strategií společnosti.
- **Znalost konkurence** – přehled o tom, co se děje v rámci jeho oboru v ostatních firmách.

Zákaznická orientace

- **Dodržování standardů očekávaného chování** – hodnotí se úroveň vlastního chování a jednání, míra vstřícnosti, tolerance a pochopení pro potřeby zákazníků.
- **Znalost klientů a partnerů** – projevy aktivního zájmu vůči potřebám zákazníků, získává a poskytuje aktivní zpětnou vazbu.
- **Vědomí služby klientovi** – zachycení dlouhodobých přístupů a postojů pracovníka ve vztahu k zákazníkům.
- **Poskytování osobní přidané hodnoty** – zde se hodnotí celkový dojem, jak pracovník podporuje úroveň komunikace a podporuje spolupráci mezi jednotlivými útvary společnosti.

Manažerské znalosti a dovednosti

- **Vedení týmu** – hodnotí se dominující styl vedení. Za vysoce efektivního vedoucího lze považovat pouze důsledného a demokratického manažera.
- **Úroveň kontroly, hodnocení, zpětné vazby** – přesné a spravedlivé hodnocení pracovníků, posuzuje se zde způsob, forma a rozsah zpětné vazby spolupracovníkům ze strany manažera.
- **Úroveň komunikace a přesvědčování** – schopnost efektivní komunikace a realizování korektních sociálních vztahů. Schopnost komunikace je chápána ve smyslu efektního a racionálního přesvědčování.
- **Motivace druhých** – práce manažera s hmotnými i nehmotnými nástroji motivace.

Osobní postoje

- **Aktivita** – sledování tendence k pasivitě a konzervatismu a na druhé straně k proaktivitě a samostatnosti. Posuzuje se, jak často přichází manažer s novými

návrhy a podněty a jakého druhu jeho návrhy jsou, zda je schopen prosadit vlastní myšlenky a návrhy, které považuje za správné.

- **Plnění pracovních úkolů, stabilita výkonnosti** – posuzuje se zde kvalita vykonané práce, především dodržování termínů, vyrovnanost či nárazovost výkonu, spolehlivost při výkonu práce. Stabilita výkonnosti znamená, že pracovník je disciplinovaný, zodpovědný a samostatný a lze se na něho vždy spolehnout.
- **Analytické myšlení** – hodnotí se zde, jak dokáže manažer myslet, především jak dokáže analyzovat a rozkrývat problémy, jak dokáže určit strukturu problému a identifikovat jeho klíčové části.
- **Strategické myšlení** – posuzuje se zde strategický potenciál manažera, schopnost vyvodit odpovídající závěry z analýzy řešených problémů a ty poté uplatnit do efektivního rozhodnutí. Posuzuje se též schopnost propojit strategické záměry společnosti s rozvojem řízeného kolektivu.³⁶

4.2 Odpovědnosti manažera ÚKKV

Rozsah odpovědností zahrnuje odpovědnosti za zajišťování souladu s normou ČSN EN ISO/IEC 17025. Rozsah odpovědností manažera ÚKKV je uveden v Příručce kvality ÚKKV:

- manažer odpovídá za veškerou činnost ÚKKV a plnění všech akreditačních kritérií,
- jedná jménem ÚKKV,
- odpovídá za vysokou odbornost služeb poskytovaných ÚKKV,
- zajišťuje a provádí kontrolu věrohodnosti a nezávislosti provedených analýz,
- schvaluje a vydává související dokumenty systému managementu,
- flexibilně řeší požadavky, připomínky a stížnosti zákazníků,
- posuzuje potřeby zákazníka, respektuje a aplikuje požadavky zákazníka na podmínky ÚKKV, nabízí optimální řešení zakázky a vyhodnocuje zpětnou vazbu od zákazníků,

³⁶ PVK, *Pravidla personální agendy PVK*, 2007.

- odpovídá za organizaci přezkoumání systému managementu,
- schvaluje opatření k nápravě, zjistí-li nedostatky,
- navrhuje a realizuje opatření ke zlepšování úrovně služeb zajišťovaných ÚKKV,
- schvaluje objednávky a smlouvy v souladu s Podpisovým řádem PVK,
- schvaluje dodavatele spotřebních materiálů, služeb a subdodavatele,
- zpracovává a kontroluje plán nákupu, vhodnost dodávky a čerpání prostředků,
- schvaluje výběr měřicího a zkušebního zařízení při jeho nákupu,
- rozhoduje o kvalifikačních požadavcích na zaměstnance, schvaluje jejich přijímání a propouštění,
- hospodaří s přidělenými finančními prostředky včetně pohyblivé složky mzdy,
- rozhoduje o přístupu cizích osob do prostor ÚKKV.³⁷

Podle organizačního řádu PVK jsou definovány pravomoci manažera ÚKKV. Manažer je povinen provádět a zabezpečovat kontrolu plnění stanovených úkolů osobně i prostřednictvím jím řízených organizačních jednotek, provádět a zabezpečovat kontrolu dodržování předpisů na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, při kontrole se přesvědčovat o správnosti svých rozhodnutí a podle potřeby je doplňovat, zabezpečovat prošetřování stížností, vytvořit všem kontrolním orgánům vnějších i vnitřních kontrol vhodné podmínky pro kontrolní činnost v rámci jejich oprávnění a využívat zjištěných výsledků těchto kontrol k bezodkladnému odstranění zjištěných závad. Samostatně rozhoduje o všech záležitostech týkajících se působnosti organizační jednotky, pokud tuto pravomoc nedelegoval na podřízené zaměstnance nebo pokud si rozhodnutí dané problematiky nevyhradil jeho nadřízený.³⁸

Pro výkon každé funkce a každé pracovní činnosti jsou předepsány kvalifikační požadavky, které podmiňují výkon příslušné funkce a pracovní činnosti. Splnění těchto požadavků je zabezpečeno již při přijímání nových zaměstnanců a systémem vzdělávání.

Požadované vzdělání pro výkon manažera ÚKKV je vysokoškolské chemického nebo přírodovědeckého směru. Dále musí znát technické normy, právní předpisy a další související dokumenty z oblasti systému managementu a akreditace. Požadovaná praxe v oboru je osm let.

³⁷ PVK, *Příručka kvality ÚKKV*, 2011.

³⁸ PVK, *Organizační řád*, 2012.

Manažer ÚKKV je podřízen technickému řediteli PVK a nadřízen v rozsahu své kompetence všem zaměstnancům ÚKKV.

4.3 Seznam kompetencí pro manažera ÚKKV podle odborné literatury

Tato subkapitola je věnována sestavení seznamu kompetencí, které jsou nejvhodnější pro pozici manažera ÚKKV.

Vycházím z požadavků, které jsou na tuto pracovní funkci kladeny a z odborné literatury (viz kapitola 1), která je použita při tvorbě této bakalářské práce.

Práce manažera je velice náročná. Je nezbytně nutné správně zkombinovat a v pravou chvíli použít odborné znalosti spolu s lidskými dovednostmi, vlastnostmi a zkušenostmi.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny kompetence, které jsou nejvhodnější pro výkon uvedené pozice.

Tab. 1 – Manažerské kompetence podle odborné literatury

Komunikativnost	Řešení krizových situací
Kooperativnost	Analytické myšlení
Samostatnost a výkonnost	Vedení týmu
Schopnost řešit problémy a kreativita	Rozhodování
Schopnost nést odpovědnost	Flexibilita a adaptabilita
Schopnost přemýšlet a učit se	Iniciativnost
Plánování práce	Motivace druhých
Organizování zdrojů	Orientace na zákazníka

4.4 Seznam kompetencí podle reálné činnosti manažera ÚKKV

Podle požadavků kladených na pozici manažera ÚKKV byl sestaven seznam kompetencí, které odpovídají této pracovní funkci a rovněž vycházejí z firemních dokumentů. Tento seznam byl poté pomocí pozorování aplikován na současný stav. Získané výsledky jsou uvedené v tabulce 2.

Tab. 2 – Manažerské kompetence podle reálné činnosti manažera ÚKKV

Kompetence	Projevy chování
Odborná znalost řízeného procesu	Ovládá znalosti a dovednosti vztahující se k pracovnímu místu. Má schopnost angažovat se do svěřených úkolů. Pracuje efektivně, překonává a odstraňuje překážky.
Znalost produktů a služeb společnosti	Jedná v plném souladu se směrnicemi a pravidly. Uznává firemní záměry a hodnoty. Je čestný a důvěryhodný.
Znalost klientů a partnerů	Zná požadavky a očekávání zákazníků. Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování. Podporuje a udržuje vztahy se zákazníky.
Smysl pro bezpečnost práce	Respektuje a pracuje v souladu s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Vedení týmu	Dává najevo aktivní iniciativu a energičnost. Buduje vysoce výkonné týmy. Podněcuje své spolupracovníky. Deleguje, sleduje a kontroluje. Umí řešit konflikty, postihovat i poskytovat uznání. Dokáže přizpůsobit styl vedení lidí situaci, má respekt a autoritu ve vztahu k jednotlivcům i týmu.
Ekonomické myšlení	Uvědomuje si vynakládané prostředky a je schopen hospodárně a efektivně nakládat s finančními prostředky společnosti. Při rozhodování bere v úvahu zisk, rentabilitu a tam kde je to vhodné také úspory.
Komunikace	Jasně a včas předává, vysvětluje a sdílí informace, postupy a procedury společnosti

	svým podřízeným. S každým jedná čestně, důstojně a ohleduplně, vzbuzuje důvěru. Má dobré komunikační, písemné i vyjednávací schopnosti a dovednosti.
Personálního řízení	Vede lidi, zadává jim úkoly, vyhodnocuje jejich plnění a přijímá opatření. Stará se o odborný rozvoj spolupracovníků. Provádí hodnocení pracovníků. Zvládá pracovněprávní vztahy.
Motivace druhých	Motivuje lidi k maximálním pracovním výsledkům a rozvoji potencialů.
Strategické myšlení	Vidí věci v širším kontextu a dlouhodobější perspektivě. Zvažuje přínosy, rizika, náklady. Hledá cesty ke zlepšení. Účastní se na projektovém řízení. Vnímá mezioborové vazby. Projevuje podnikatelského ducha.
Smysl pro neustálé zlepšování	Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací. Je aktivní a nespokojí se se stávajícím stavem. Klade důraz na kvalitu poskytovaných služeb a činností.
Vstřícnost k potřebám klientů	Aktivně, vstřícně a pozitivně přistupuje k řešení potřeb a problémů klienta. Identifikuje potřeby, naslouchá a řídí se potřebami zákazníků. Rozvíjí důvěryhodný vztah a zajišťuje kvalitní služby.
Zodpovědnost a spolehlivost	Plní termíny, vykonává dané úkoly správně a včas. Je spolehlivý, důsledně se zabývá daným úkolem a plně odpovídá za své výsledky.

Loajalita	Projevuje sounáležitost s podnikem a zájem na dobré pověsti společnosti. Je důvěryhodnou osobností, která koná v souladu se zájmy firmy.
Adaptabilita a flexibilita	Přizpůsobuje se skutečnostem a nepředvídaným událostem. Je schopen přijímat změny a pružně reagovat.

Z tabulky vyplývá, že manažer ÚKKV zastává všechny popsané manažerské role v subkapitole 2.3, tedy role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační.

Interpersonální roli odpovídá schopnost manažera ÚKKV kvalitně vést tým a podílet se tak na jeho správném fungování. Manažer ÚKKV se také podílí na odborném rozvoji zaměstnanců a provádí jejich hodnocení pracovního výkonu. Z hlediska **informační role** je manažer ÚKKV schopen adekvátně komunikovat s podřízenými a tím tak přispívá k plynulému chodu útvaru kontroly kvality vody. V jeho komunikaci je kladen důraz především na poskytování kompletních a přesných informací. **Rozhodovací roli** zastává manažer ÚKKV především v oblasti ekonomického a strategického smýšlení, to znamená, že je schopen hospodárné manipulace s ekonomickými zdroji podniku a současně vnímá možné příležitosti a hrozby okolního prostředí. V rámci **organizační role** využívá své znalosti k plnění zadaných úkolů, které se snaží řešit úplně, důsledně a ve vymezeném časovém horizontu. Pracuje na neustálém zlepšování sebe i svých podřízených. Z hlediska **motivační role** splňuje všechny popsané charakteristiky této role. Ke každému zaměstnanci přistupuje individuálně. Některé zaměstnance motivuje formou hmotných či nehmotných odměn, jiné naopak prostřednictvím delegování.

4.5 Kompetence manažera ÚKKV

Z hlediska základního rozdělení typů kompetencí v organizaci lze konstatovat, že manažer ÚKKV disponuje klíčovými, organizačními a individuálními typy kompetencí. Jejich reálný obraz je zaznamenán v tabulce.

Tab. 3 – Typy kompetencí manažera ÚKKV v PVK

Klíčové kompetence	Komunikativnost, personální řízení, motivace druhých, strategické a analytické myšlení, zodpovědnost a spolehlivost, loajalita, adaptabilita a flexibilita, samostatnost a výkonnost, iniciativnost.
Organizační kompetence	Smysl pro bezpečnost práce, vedení týmu, ekonomické myšlení, smysl pro neustálé zlepšování, rozhodování, delegování, schopnost řešit problémy a kreativita, plánování práce.
Individuální kompetence	Odborná znalost řízeného procesu, znalost produktů a služeb společnosti, znalost klientů a partnerů, vstřícnost k potřebám klientů.

Pro potřeby této bakalářské práce bylo použito toto rozdělení kompetencí. Uvedené kompetence by bylo možné rozlišit i z hlediska jiných kategorií, uvedených v subkapitole 1.2.

4.6 Porovnání seznamů kompetencí

Při porovnání seznamů kompetencí je patrné, že se navzájem shodují. Ve všech případech se vyskytují kompetence orientované na zákazníka, pracovníky a pracovní činnost.

Tato shoda nás utvrzuje v tom, že kompetence, které jsou skutečně využívány a požadované jsou opravdu ty nevhodnější, které k této pracovní pozici patří.

5 SHRnutí

Tato kapitola se věnuje porovnání poznatků získaných z literatury s pracovní činností manažera ÚKKV s ohledem na cíl práce.

5.1 Manažer ÚKKV a řízení lidských zdrojů

V subkapitole 2.1 jsme si upřesnili oblasti řízení lidských zdrojů, do kterých by měl být vedoucí pracovník zasvěcen. Nyní provedeme komparaci s firemním dokumentem Příručkou kvality ÚKKV.

Manažer ÚKKV:

- identifikuje potřeby při získávání pracovníků,
- rozhoduje při výběru nového pracovníka a účastní se přijímacího řízení,
- hodnotí, rozmísťuje a propouští pracovníky,
- určuje směr dalšího vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňuje pracovníky,
- komunikuje s pracovníky a řeší konfliktní situace,
- kontroluje a vyžaduje dodržování pravidel a norem.

Mohu konstatovat, že manažer ÚKKV je velmi dobře zasvěcen do výše uvedených oblastí řízení lidských zdrojů a tím splňuje požadavky na vedoucí pracovníky.

5.2 Styl manažerské práce manažera ÚKKV

Nyní si blíže určíme, kterému stylu manažerské práce se nejvíce podobá práce manažera ÚKKV. Obecná charakteristika stylů je uvedena v subkapitole 2.4 v teoretické části bakalářské práce. Určení stylu manažerské práce vychází z pozorování práce manažera ÚKKV. Manažer ÚKKV k výkonu své pracovní činnosti používá kombinaci stylů liberálního s demokratickým. Svým podřízeným definuje konečný cíl a způsob k jeho dosažení přenechává většinou na spolupracovnících. Konzultuje

dosažené výsledky i jejich úpravy. Vytváří podmínky pro dobrou práci, ale konečná rozhodnutí dělá sám. Pomáhá překonávat překážky přesahující operační možnosti spolupracovníků. Vytváří podmínky pro dobrou práci. Umožňuje zaměstnancům aktivně se účastnit cíle a dává možnost vyjádřit se k odměnám. Manažer ÚKKV neuplatňuje autokratický ani byrokratický styl řízení.

5.3 Doporučení

Vzhledem k tomu, že seznamy kompetencí se navzájem shodují, není nutné nějakého radikálního zásahu do seznamu kompetencí, které vycházejí z praxe.

Podle mého názoru je velice důležité dále získávat a zdokonalovat znalosti, zkušenosti a dovednosti. Je to nejlepší cesta k dalšímu zlepšování kompetencí. Pro výkon manažerské činnosti je nezbytné ovládat odborné znalosti. Pokud chceme být úspěšní, musíme mít snahu stále se učit. Zkušenosti získáváme z praxe a díky nim můžeme využít nabyté dovednosti.

Doporučuji proto využívat odborných školení a seminářů, které nám pomohou získat a osvojit si nejnovější metody a postupy.

Jen člověk, který se neustále rozvíjí a zdokonaluje je pro zaměstnavatele perspektivní a jistě se dočká i náležitého ocenění.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo určit nejvhodnější kompetence, které by měl manažer ÚKKV ovládat. Nejdříve jsme si určili základní schopnosti, vlastnosti a dovednosti vhodné pro vedoucího pracovníka obecně a byla upřesněna charakteristika manažera. Tyto definice jsme si následovně přiřadili ke konkrétní pracovní pozici manažera ÚKKV. Pomocí analýzy odborné literatury a firemní dokumentace upřesňující odpovědnosti a povinnosti manažera ÚKKV a využitím metody pozorování byly zvoleny nejvhodnější kompetence právě pro tuto pracovní pozici. Podle mého názoru byl cíl bakalářské práce splněn.

V úvodu práce nám byly blíže specifikovány druhy kompetencí a jejich vnitřní struktura. Rovněž došlo k nahlédnutí do problematiky lidských zdrojů a s tím související manažerské činnosti – rolí manažera, stylů manažerské práce a analýzy a popisu pracovního místa.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na samotnou analýzu firemních dokumentů v rámci námi pozorované činnosti manažera ÚKKV. V jednotlivých dokumentech byly vybrány a formulovány konkrétní povinnosti, odpovědnost a vlastnosti, které jsou kladeny na pozici manažera ÚKKV. Výsledkem této analýzy bylo rozdělení zjištěných kompetencí manažera ÚKKV. Dalším krokem bylo porovnání reálného stavu s ideálním stavem, který uvádí odborná literatura k této problematice. V závěru bakalářské práce byla navržena opatření k udržení a stálému zlepšování činnosti manažera ÚKKV.

Problematika kompetencí a kompetenčního modelu je velice rozsáhlá. V bakalářské práci jsem se zaměřila na určení nejvhodnějších kompetencí manažera ÚKKV. Další výzkum by mohl být věnován vnitřní struktuře výsledných kompetencí a jejich podrobnějšímu rozdělení. Rovněž by bylo možné podrobněji charakterizovat úrovně a měření zjištěných kompetencí, což nebylo primárním cílem bakalářské práce.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Zahradníková Hana
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Kompetenční model pracovní pozice manažera ÚKKV ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a. s.
Název práce v anglickém jazyce:	Competence Model of the Position of the Water Quality Control Department Manager in the Company Pražské vodovody a kanalizace
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Pokorná, Ph.D.
Počet stran:	43
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	kompetenční model, manažer, kompetence
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Competence model, Manager, Competence

Cílem této bakalářské práce je sestavení nejvhodnějšího kompetenčního modelu pro manažera ÚKKV pomocí odborných publikací a porovnání tohoto modelu s realitou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy. Praktická část se zabývá srovnáním shromážděných teoretických podkladů s reálnou pracovní činností manažera. Vyhodnocením případných nesrovnalostí mezi teoretickým modelem a realitou s návrhem možných řešení.

The aim of this work is to build the best competency model for managers ÚKKV through professional publications and a comparison of this model with reality. In the theoretical section explains the basic concepts. The practical part deals with the comparison of collected theoretical basis of real work activity manager. Evaluation of potential discrepancies between the theoretical model and reality with possible solutions.

LITERATURA A PRAMENY

Knižní publikace

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy* – 10. vydání., Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BELZ, H., a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vydání. Portál, 2011. 376 s. ISBN 978-80-7367-930-9.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., a ŠULEŘ O., *Management*. 1. vydání. Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Management Press, 2007-2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, J., a FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vydání. Grada publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vydání. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje

- 5D software, s. r. o.: *Manažer*, [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné na WWW: <http://www.occupationsguide.cz/cz/POVOL/povolani.aspx?Par=1003.htm>.
- ABZ slovník cizích slov. *Pojem kompetence*. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné na WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>.
- EKOAUDIT, s. r. o. (2013): *Kompetence*, [online]. [cit. 2013-01-05]. Dostupné na WWW: <http://www.ekoaudit.cz/sluzby/řízení-znalosti/kompetence>
- MADMAN'S, s. r. o. (2011-2013). *Manažerské kompetence*, [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupné na WWW: <http://manazersky-test.primat.cz/clanky/manazerske-kompetence/2>.
- MANAGEMENTMANIA (2011): *Styl řízení/styl vedení*, [online]. [cit. 2012-12-29]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/styl-řízení-styl-vedení>.
- PRAŽÁK, P. (2010): *Jak kompetentně určit kompetence*, [online]. [cit. 2012-12-30]. Dostupné na WWW: <http://www.koucink.eu/cz/clanky-o-rozvoji-a-řízení-lz/article/16/jak-kompetentne-urcit-kompetence.html>.

SPECIALIST SERVICE, s. r. o. (2010): *Kompetenční modely*, [online].

[cit. 2012-12-27]. Dostupné na WWW: <http://www.specialist.cz/kompetenci-modely>.

Firemní zdroje

Organizační řád

Popis a specifikace pracovního místa

Pravidla personální agendy PVK

Příručka kvality ÚKKV

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Kompetence nutné pro požadovaný výkon v dané pozici.....	9
Obr. 2 - Ovlivnitelnost lidských zdrojů.....	13
Obr. 3 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	14

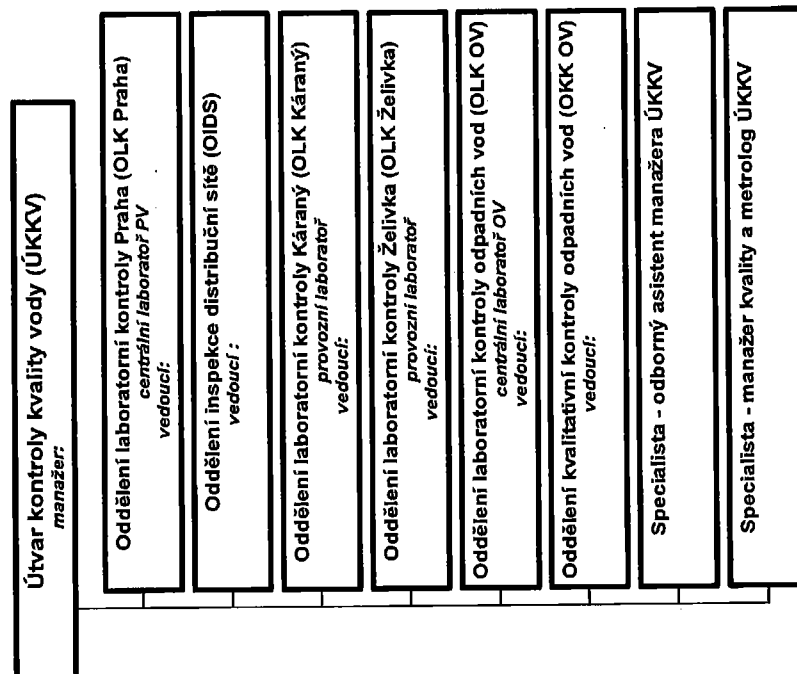
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Manažerské kompetence podle odborné literatury.....	29
Tab. 2 – Manažerské kompetence podle reálné činnosti manažera ÚKKV.....	30-32
Tab. 3 – Typy kompetencí manažera ÚKKV v PVK.....	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 - Organizační struktura ÚKKV.....	44
Příl. 2 - Popis a specifikace pracovního místa.....	45 - 49

PŘÍLOHY



Příl. 1 - Organizační struktura ÚKKV

Název úniku	MANAŽER
Číslo úniku	ÚTVARU KONTROLY KVALITY VODY
Název úniku	12229
Číslo úniku	201

Popis a specifikace pracovního místa	
	Údaj
Organizace	úsek technického ředitele – útvary kontroly kvality vody
Název útvaru a oddělení	technický ředitel
Nadřazené pracovní místo	vedoucí oddělení laboratorní kontroly Praha, vedoucí oddělení laboratorní kontroly odpadních vod, vedoucí oddělení laboratorní kontroly Káraný, vedoucí oddělení laboratorní kontroly Želivka, vedoucí oddělení kvalifikační oddělení laboratorních vod, vedoucí oddělení inspekce odtěrné sítě, specialista – manažer kvality a metrolog ÚKKV, specialista – odborný asistent manažera ÚKKV
Podřízená pracovní místa	jednosměrná
Typ pracovní doby	smluvní
Druh mzdy	-
Tarifní třída	2 B C E
Forma hodnocení, zvláštní příplatky	-
Hmotná odpovědnost	viz platný Podpisový řád, pravomoci udělené na základě prohlášení vedení PVK a technického ředitele PVK (akreditační kritérium) – schvalování dohod a smluv o provedení zkoušek a o subdávkách
Podpisový řád	katégorie zátěže – 1
Informace o BOZP	viz Směrnice č. 9/2007 GR
Osobní ochranné pracovní pomůcky	vyšší úroveň č. 1 (perioda 4 roky)
Preventivní péče	magisterský/inženýrský stupeň vysokoškolského vzdělání
Vzdělání	8 let
Praxe	odborná angličtina (aktívna), pokročilý stupeň práce na PC, analytika vody, technologie vody, vyhlášky, zákony a nařízení týkající se problematiky vod, znalost akreditačních procesů, metrologie, znalost norem týkajících se systému managementu a akreditační
Znalost a dovednost	organizační schopnosti, schopnost vést a motivovat lidi, komunikační schopnosti, vysoké pracovní nasazení, iniciativní, ochrana důvěrných informací, analytické myšlení, ochota učit se novému, sebekontrola a sebevzdělávání
Fyzické a duševní požadavky a charakteristika osobnosti	školení BOZP a PO; odborná profese; školení dle charakteru vykonávané práce a potřeb podniku (např. školení pro práci s nebezpečnými látkami, školení se zaměřením na problematiku vod, školení z VH oboru, školení v oblasti zabezpečování kvality, kurz manažera kvality a metrologie, školení interního auditora a auditování, jazykové kurzy)
Požadavky na školení	

Příl. 2 - pokračování



Popis a specifikace pracovního místa

Zakládání a řízení kvalifikace pracovního místa - kumulovaná funkce

Náplň práce manažera útvary kontroly kvality vody (ÚKKV) spočívá v řízení a organizaci práce útvaru, v odpovědnosti za zajištění kontroly procesu úpravy vody, za kontrolu kvality vody na výstupu z jednotlivých úprav a u spotřebitelů (v distribuční síti) ve smyslu platných právních předpisů, včetně vody surové a pásem ochrany zdrojů, aby tato kvalita byla neustále zlepšována v souladu s novými poznatky v oblasti vlastních technologických procesů a v oblasti analytických metod. Dále odpovídá za zajištění kontroly kvality odváděných odpadních vod, kontroly procesu čištění odpadních vod a kontroly kvality vypouštěných čistících odpadních vod, a to jako podklad pro optimální řízení technologických procesů. Manažer ÚKKV odpovídá za veškerou činnost ÚKKV a plnění všech akreditačních kritérií ve shodě s normou ČSN EN ISO/IEC 17025 a plnění kritérií ISO 9001 a OHSAS 18001. Manažer ÚKKV zastupuje v plném rozsahu manažera kvality a metrologa ÚKKV.

Oblasti odpovědnosti

Přispívám k vytváření příznivé, tvůrčí atmosféry, která stimuluje k lepším výsledkům v pracovním týmu.

Odpovídám za efektivní řízení a vedení svěřeného týmu zaměstnanců, za jejich odborný růst, motivaci a vytvoření příznivých podmínek pro řádný výkon jejich práce.

Provádím kontrolu a audit činnosti pracovníků.

Zabezpečuji časový rozvrh, obsah a množství práce přidělované členům týmu.

Stanovuji a schvaluji způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců tímto vedeného útvaru.

Zajišťuji a sleduji vytvoření a udržení funkční organizační struktury útvaru.

Úkoly a zajištění činnosti v odpovědnosti

- komunikují otevřeně se svými kolegy
- flexibilně řeší vzniklé konflikty
- podporují a podněcují členy týmu ke spolupráci
- předávají své znalosti a zkušenosti všem členům týmu
- vedu a zajišťuji konání pravidelných porad
- pečuji o odbornost a kvalifikovanost jejich práce
- identifikuji potřeby vzdělávání (kdo a v jaké oblasti by měl být vyškolen) a poskytnu podklady pro hodnocení účinnosti vzdělávacího programu
- schvaluji plány odborného rozvoje a plány vzdělávání a provádím jeho vyhodnocení
- navrhuji a realizuji ostatní personální opatření ve spolupráci s personálním útvarem
- provádím pravidelné audity a kontroluji nápravná opatření
- plánuji a rozděluji práci podřízeným
- průběžně monitoruji stav a průběh plnění zadávaných úkolů
- schvaluji způsob hodnocení a odměňování navázaný vedoucími jednotlivých oddělení a hodnotím pracovní výkon svých přímých podřízených
- eviduji a vyhodnocuji kvalitu a efektivitu odváděné práce a jejich individuální přínos k pracovnímu výkonu týmu
- zajišťuji funkčnost organizační struktury posouzené ČIA
- rozděluji a kontroluji práci útvaru, deleguji pravomoc a odpovědnosti v rámci útvaru, stanovuji zastupitelnost.

A. LIDÉ

Příl. 2 – pokračování

	<p>Odpořádám za efektivní řízení a organizaci práce útvary.</p> <p>Odpořádám za řádný chod činnosti útvary, za kvalitu služeb poskytovaných ÚKKV, za garanci kvality služeb vyplývajících z pozice centrálních laboratorů v rámci skupiny Veolia Voda a za spolupráci s ostatními subjekty PVK.</p> <p>Podílím se na řešení a realizaci opatření, která přispívají k efektivnějšímu fungování útvary a ekonomickému zlepšení.</p> <p>Odpořádám za plnění akreditačních kriterií, nesu celkovou odpovědnost za ředění rozsah akreditační, odpořádám za odstranění zjištěných neshod a nesrovnalostí, dodržování termínů zakázek.</p> <p>Odpořádám za vývoj, funkčnost a udržování kontrolního systému analýz a postupů.</p> <p>Odpořádám za organizaci přezkoumávání systému managementu.</p> <p>Odpořádám za správnost prováděných činností v rozsahu svého pověření.</p> <p>Spolupracuji při zavádění nových metod do praxe.</p> <p>Jedním jménem útvary.</p> <p>Odpořádám za systém managementu ÚKKV.</p> <p>Odpořádám za uplatňování a zlepšování systému managementu.</p> <p>Odpořádám za správnost výstupních dokumentů.</p> <p>Provádím interní audit systému managementu a odpořádám za odstranění zjištěných neshod a nesrovnalostí.</p> <p>Provádím interní audit v rámci PVK.</p> <p>Spolupracuji při organizaci interních MPZ a PT, pro externí organizátory.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zabezpečuji a dohlížím na to, aby činnost probíhala ve shodě s dokumentací systému managementu ➤ odpořádám za dodržování metrologického řádu a plnění všech akreditačních kriterií ➤ zajišťuji věrohodnost a nezávislost provedených analýz ➤ navrhuji a realizuji opatření ke kontinuálnímu zvyšování úrovně služeb zajišťovaných ÚKKV ➤ odpořádám za zajištění kontroly kvality vody na výstupu jednotlivých úprav a u spotřebitelů (v distribuční síti) ➤ odpořádám za zajištění kontroly procesu odvádění odpadních vod ve stokové síti, čištní odpařičných vod a kontroly kvality vypouštěných odpadních vod ➤ v návaznosti na platné právní předpisy spolupracuji při tvorbě programů kontroly kvality vody v distribuční síti a programů kontroly jednotlivých úprav vody ➤ v návaznosti na platné právní předpisy a vodohospodářská rozhodnutí spolupracuji při tvorbě programů kontroly kvality odpadních vod ➤ projevuji funkčnost systému kontroly kvality práce (intými a externí zabezpečování kvality) ➤ spolupracuji s pracovníky laboratorů na vývoji a udržování funkčnosti kontrolního systému ➤ spolupracuji při vedení a vyhodnocení regulačních diagramů zpracovávám a kontroluji plnění pracovního plánu ➤ provádím modifikaci zkušební činnosti útvary dle aktuálních požadavků ➤ schvaluji zakázky a objednávky ➤ rozhoduji o přístupu do prostor útvary ➤ schvaluji Příručku kvality ÚKKV, schvaluji a vydávám související dokumenty systému managementu ➤ respektuji a dodržuji dokumentované postupy pro vznik a řízení dokumentace ➤ podporuji a schvaluji zavedení systém interních auditů ÚKKV ➤ provádím interní audit systému managementu ve shodě se stanoveným programem a časovým plánem ➤ provádím kontrolu účinnosti nápravných opatření (zpětná vazba do činnosti oddělení) ➤ provádím interní audit dle ČSN EN ISO 9001 a OHSAS 18001 dle programu interních auditů PVK ➤ spolupracuji při přípravě vzorků a organizaci interních MPZ a externích PT pořádaných CSlab
--	--	--

B. PROVOZ

	<p>Spolupracuji při testování a verifikaci a zajišťování funkčnosti informačních systémů.</p> <p>Odpovídám za řešení a likvidaci kvalitativních havárií.</p> <p>Účastním se připomínkových řízení notem a právních předpisů týkajících se kvality vody a jedním jménem PVK.</p> <p>Zastupuji manažera kvality a metrologa ÚKKV v rozsahu jeho odpovědnosti a pravomocí.</p> <p>Zavazuji se, že po dobu trvání pracovního poměru budu zachovávat mlčenlivost vůči třetím osobám o poznatcích, které získám při plnění pracovních úkolů.</p> <p>Odpovídám za zajištění ochrany důvěrných informací, věrohodnosti a nezávislosti provedení analýz.</p> <p>Odpovídám za dodržování příslušných předpisů BOPZ a PO v rámci své odpovědnosti.</p> <p>Odpovídám za sestavení a plnění finančního plánu útvary.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ spolupracuji při odlaďení úprav Labsystému provádím zpracování a vyhodnocení dat v IS (Labsystém, Efm Validation) ➤ zajišťuji pohotovostní služby v mimopracovní době ➤ jedná se o účast na připomínkových řízeních pořádaných firmami: SOVAK, Hydroprojekt, a dále MZd ČR, MZe ČR ➤ zamezují neoprávněnému přístupu třetích osob k informacím osobního nebo obchodního charakteru, se kterými se setkávám při plnění pracovních úkolů ➤ maximálně dodržují bezpečnostní a požární předpisy a kontrolují jejich dodržování svými podřízenými
<p>C. FINANCE</p> <p>Odpovídám za optimalizaci plánu investic (optimalní spotřeba materiálu a skladové zásoby).</p> <p>Odpovídám za nákup, za zajišťování materiálu a služeb a optimalizaci provozu útvary.</p> <p>Odpovídám za ceník lab. prací a souvisejících činností ÚKKV.</p> <p>Aktivně se podílím na snižování provozních nákladů společnosti a vyhledávám rezervy ve všech směrech své pracovní činnosti. Cílem je přispět k bezpečnému a úspěšnému chodu PVK.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kontroluji plnění finančního plánu útvary provádím kontrolu faktur (podkladů pro fakturaci) útvarem provedených služeb ➤ odpovídám za hospodárné nakládání s finančními prostředky včetně pohyblivé složky mzdy ➤ zpracovávám a kontroluji plán nákupu, vhodnost dodávky a čerpání prostředků ➤ schvální objednávky a smlouvy ➤ vyhodnocuji nabídky při výběru laboratorního zařízení, na základě zejména technických podkladů zařízení rozhoduji o vhodnosti nákupu, provádím kontrolu vhodnosti nákupu a dodávek ➤ schvální dodavatele spotřebních materiálů, služeb a subdodavatele ➤ provádím pravidelnou aktualizaci ceníku ➤ řádně hospodářím, ochraňuji a pečuji o materiálu, osobní ochranné pracovní pomůcky, duševní vlastnictví i zařízení společnosti, tím zabráňuji jejich poškození, ztrátě, zničení 	

Příl. 2 – pokračování

Popis a specifikace pracovního místa



<p>D. ZÁKAZNÍK</p>	<p>Odpovídám za jednání a spolupráci se zákazníky (externími i interními) a při jednání s nimi usiluji o co nejlepší reprezentaci společnosti PVK, čímž přispívám k vytváření jejího kvalitního image.</p> <p>V rámci svého zařazení na funkci/pracovní místo <i>manažer ÚJKV</i> odpovídám za dodržování pravidel a zásad obsažených v normách řady ISO, především v následujících normách: norma ČSN EN ISO/IEC 17025:2005 o požadavcích na způsobilost zkoušebních laboratoří, norma ČSN EN ISO 9001:2001 o systému řízení jakosti a norma OHSAS 18001:1999 (2007) o systému řízení bezpečnosti práce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ dbám na své příjemné vystupování, slušné jednání, upravený zevnějšek ▶ odpovídám za vysokou odbornost služeb poskytovaných ÚJKV ▶ vyhodnocuji výsledky analýz a splnění účelu měření ▶ sleduji zavádění nových zkoušek, optimalizace metod ▶ flexibilně řeším požadavky, připomínky a stížnosti zákazníků ▶ osobně nebo dávám k dispozici kontakt na kompetentní osobu ▶ posuzuji potřeby zákazníka, respektuji a aplikuji požadavky zákazníka na podmínky útvary, nabízím optimální řešení ▶ odpovídám za spolupráci s technologií a poskytování informací nezbytných pro řízení technologických procesů ▶ dbám na maximální využití výsledků získaných při činnosti útvaru a jejich distribuci do dotčených organizačních složek podniku ▶ na vyžádání zákazníka poskytnu dokumentaci akreditované zkušební laboratoře k nahlédnutí ▶ spolupracuji s útvarem jakosti a útvarem BOZP na tvorbě a aktualizaci dokumentace systému řízení jakosti a systému řízení BOZP ▶ podle plánu auditů v PVK se účastním interních auditů dle zásad normy ČSN EN ISO 19011:2003 ▶ zavazují se k plnění požadavků systému řízení jakosti, systému řízení BOZP a k jejich neustálému zlepšování
---------------------------	---	--

Pozn. Obecné povinnosti a odpovědnosti pracovního místa jsou dány Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou PVK.

<p>Osobní údaje</p>	<p>Podpis zaměstnance</p>
----------------------------	----------------------------------

Podpis zaměstnance

Datum

Podpis nadřízeného
(technický ředitel PVK)