

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

GARANT VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Guarantor for credit controller

Bakalářská diplomová práce

Vlasta Dostálová

Vedoucí bakalářské diplomové práce:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2016

Čestně prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, jež jsem použila.

V Olomouci 28. 3. 2016

.....
Vlasta Dostálová

Děkuji tímto paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za cenné rady, její přístup a čas věnovaný vedení mé diplomové práce.

Velké díky patří i mým nejbližším za jejich toleranci a poskytnutou podporu.

OBSAH

Úvod	6
1 KOMPETENCE	8
1.1 Anatomie kompetence	9
1.2 Členění kompetencí	13
2 KOMPETENČNÍ MODEL	16
2.1 Typy kompetenčních modelů	18
2.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	19
2.3 Postup tvorby kompetenčního modelu	21
3 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	28
3.1 Pracovní místo	29
3.2 Metody analýzy pracovního místa	30
3.3 Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa	33
4 PŘIBLÍŽENÍ ORGANIZACE	35
5 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU GARANTA VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	37
5.1 Přípravná fáze	37
5.2 Fáze získávání dat	38
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	41
5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	43
5.5 Ověření a validizace vzniklého modelu	44
6 KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI PRÁCE GARANTA	45
Závěr	47
Seznam obrázků, tabulek a schémat	48
Seznam použité literatury a zdrojů	49
Anotace	52

Úvod

Garant vymáhání pohledávek, to je ten, o nějž tu běží. Garant je specifickým administrativním pracovníkem, zaměstnancem soudního exekutora. Každý zaměstnanec v jakékoli firmě zaujímá konkrétní pracovní místo.

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační strukturou je dáno postavení pracovníka v její hierarchii. Popis práce ohraničuje povinnosti pracovníka spojené s výkonem jeho funkce. V reakci na turbulentní svět plný neustálých změn dochází i ke změnám v pojetí pracovního místa (Bělohlávek, 1996, s. 100–101). Jak pracovní místo, tak popis práce, přestávají být jasně vymezenou, neměnnou skutečností. *„Nejen člověk, který rozvíjí svůj potenciál, ale i jeho místo se může měnit v závislosti na individualitě pracovníka. Jde tedy o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací.“* (Bělohlávek, 1996, s. 100–101).

Jak ale kýženého souladu docílit, nebo mu alespoň vyjít „naproti“? Nejdůležitějším cílem organizací v podnikatelském sektoru bývá zpravidla dosažení vysokého zisku. Tohoto cíle může zaměstnavatel dosáhnout snadněji prostřednictvím efektivní práce svých zaměstnanců. Klíčovým úkolem zaměstnavatele, případně jeho personálního oddělení (pokud v organizaci existuje), je pak získávání pracovníků majících pro konkrétní pracovní pozici odpovídající kompetence. V rámci této diplomové práce se pokusím jednomu konkrétnímu avšak v práci nejmenovanému zaměstnavateli tuto úlohu ulehčit. Cílem této práce je sestavit kompetenční model a identifikovat kritéria úspěšnosti práce garanta vymáhání pohledávek.

Diplomová práce je rozčleněna do šesti hlavních kapitol. V první kapitole se věnuji problematice kompetencí. Prostřednictvím odborné literatury vymezuji nejčastější chápání pojmu kompetence, dále pak uvádím strukturu kompetence a složky osobnosti, jež do kompetence vstupují, v závěru kapitoly uvádím některá z možných členění kompetencí.

V druhé kapitole se posouvám ke kompetenčním modelům. Charakterizuji kompetenční model a udávám požadavky na funkční kompetenční model. Uvádím typy kompetenčních modelů, východiska a možné přístupy k jejich tvorbě, v poslední části se věnuji postupu tvorby kompetenčního modelu.

Obsahem třetí kapitoly je pak analýza pracovního místa. Tuto charakterizuji a zároveň vymezuji základní pojem pracovní místo. Následně se věnuji metodám analýzy pracovního místa a výsledkům analýzy, jimiž jsou popis a specifikace pracovního místa.

Ve čtvrté kapitole přibližuji organizaci a pracovní pozici, pro niž budu následně sestavovat kompetenční model.

Pátá kapitola kopíruje postup tvorby kompetenčního modelu tak, jak byl popsán v kapitole 2. Jejím výsledkem je sestavený kompetenční model garanta vymáhání pohledávek. Vedlejšími produkty jsou popis a specifikace pracovního místa garanta.

V poslední šesté kapitole identifikuji kritéria úspěšnosti práce garanta vymáhání pohledávek z údajů získaných v procesu sestavování kompetenčního modelu.

1 KOMPETENCE

Problematika kompetencí „vyplula na hladinu“ v 80. letech 20. století, a to díky článku amerického psychologa Davida McClellanda „*Testing for Competence rather than for Intelligence*“. Apeloval v něm k upřednostňování kompetencí adeptů, ve výběrových řízeních, před jejich inteligencí. Kompetence?! Toto slovo kolem sebe slýcháme poměrně často. Co je ta kompetence ale vlastně zač?

Pominu-li chápání tohoto slova laickou veřejností a obrátím se k odborné literatuře, zjišťuji, že ani v odborných kruzích, není chápání termínu kompetence výhradně jediné. Na problém narazíme už v angličtině. V ní je užíváno termínů „*competency*“ a „*competence*“. Autoři užívají jednotlivých termínů odlišně, někdy zcela opačně, ačkoliv se dle Bartoňkové (2010, s. 84–85) jedná jen o různé tvary jednoho slova, které v běžné angličtině původně znamená, rovněž jako v češtině, pravomoc nebo oprávnění, v přeneseném významu je pak užíváno pro označení schopnosti, způsobilosti nebo například kvalifikace.

Na terminologický zmatek poukazuje Hroník (2008, s. 26), ten soudí, že je nutné promíchané pojmy „*competence*“ a „*competency*“ rozlišit. „*Competence*“ dle něj směřuje k formulaci standardů práce, jimiž jsou formulovány kvalifikační předpoklady nutné pro standardní výkon v dané funkci. Oproti tomu „*competency*“ vnímá jako pozorovatelnou způsobilost, jejímž prostřednictvím je dosahováno výkonu. Obdobně přistupuje k rozlišení Armstrong (2007), ten definuje „*competency*“ jako schopnosti chování, respektive jako očekávané chování pracovníka, jež vede k výsledkům projevujícím se v týmové práci, komunikaci, rozhodování či vedení lidí. Tyto schopnosti pak „páruje“ s označením „měkké dovednosti“. Odborné schopnosti vymezující znalosti a dovednosti nutné pro efektivní výkon role, tedy „*competence*“ „páruje“ s označením „tvrdé dovednosti“. Korespondující členění uvádí Koubek (2013, s. 21), ten zmíněné „měkké“ faktory nazývá behaviorálními kompetencemi a „tvrdé“ faktory kompetencemi funkčními. I Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádí dva základní významy (2004, s. 14–15):

- kompetence jako pravomoc, oprávnění udělené obyčejně nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci) nebo též rozsah působnosti. Jedná se o souhrn oprávnění a povinností. V tomto chápání může někdo překročit své kompetence/pravomoci, někomu lze kompetence odebrat, případně mohou vznikat kompetenční spory;
- kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Rozdílnost těchto dvou chápání lze vyložit tak, že první význam představuje cosi dané člověku zvenčí, a to na základě konsenzu druhých (ačkoli by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam pak vyzdvihuje vnitřní kvalitu člověka umožňující mu podat určitý výkon. Tato kvalita je výsledkem jeho rozvoje a je víceméně nezávislá na venkovním světě.

Veteška a Tureckiová považují obě uvedená pojetí kompetence za komplementární, tedy doplňující se. Oni sami pak kompetenci definují jako *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“* (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 26–27). Takto vymezená kompetence v sobě slučuje obě pojetí.

V této své práci se budu zabývat kompetencí jako schopností pracovníka vykonávat určitou činnost, tedy jeho vnitřní kvalitou.

1.1 Anatomie kompetence

Stejně jako absentuje mezi autory shoda na významu termínu kompetence, stejně tak neexistuje shoda na tom, z čeho se kompetence skládá. Woodruff soudí (cit. dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26), že se kompetence používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Kompetenci definuje jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkol z této pozice kompetentně zvládl. Kompetence je tedy dle jeho přístupu

chováním vedoucím k očekávanému výsledku. Bartoňková (2010) jeho pojetí považuje za zřejmě nejširší. Lojda (2011, s. 20) definuje kompetenci jako „*schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost*“. Hroník (2007) ji vymezuje jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“. Pozoruje tento trs ve vzorku chování, jež je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Soudí, že kompetence nejsou pouhými dovednostmi, ale pozorovatelnými způsoby, jejichž prostřednictvím je dosahováno efektivních výkonů. Podstatu kompetence vidí v tom, že reflektuje možnost dělat stejnou věc různými způsoby. Žádný způsob není tím jediným a správným, tak je to v pořádku a ku prospěchu. Kompetenční model, který je složený z kompetencí, a o němž bude později v kapitole 2 řeč, nepovažuje za cestu tvorby standardu, ale za cestu k řízení diverzity a výkonu (Hroník, 2007, s. 61–65).

Jestliže je pracovník kompetentní, tedy plní své úkoly dobře či výborně, pak to znamená, že splnil tři předpoklady (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27; Cimbálníková, 2009):

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

První předpoklad týkající se dovedností a vědomostí je možné vcelku jednoduše rozvíjet, například vhodně zvoleným firemním vzděláváním. Druhý předpoklad je již ovlivnitelný obtížněji, jelikož se jedná o stabilní složky osobnosti člověka, a to konkrétně motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii. Třetí předpoklad oproti předchozím nesouvisí s osobností pracovníka, ale s vnějšími podmínkami. Tyto vnější podmínky ale zásadně ovlivňují předchozí dvě uvedené oblasti. Všechny předpoklady musí být splněny současně, aby byl pracovník kompetentní.

Nesplnění jediného z nich znemožňuje kompetentní výkon pracovníka. Při pohledu na kompetence je problematické, že za kompetenci jako takovou bývá označováno pouze pozorovatelné chování (tj. manifestované). Lidé však mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně, každý je připravený chovat se požadovaným způsobem do jiné míry. Některým chybí dovednosti, jiným vědomosti, další nemají dostatečně vysokou sebedůvěru anebo postrádají emoční inteligenci. Někomu k vyvinutí požadovaného chování chybí motiv (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28-29).

Veteška a Tureckiová uvádějí charakteristické znaky kompetence dle Tremblayho (2008, s. 31–32). Kompetence je:

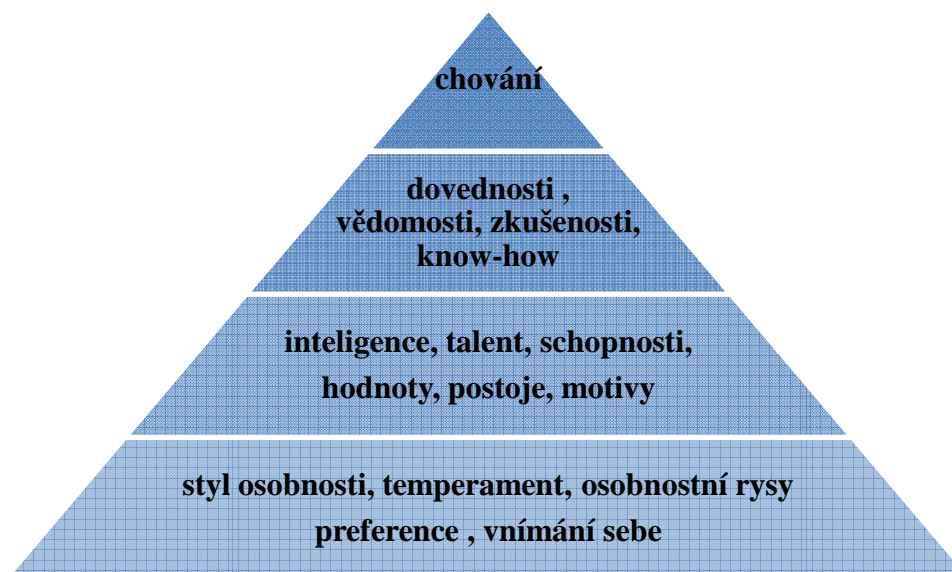
- vždy kontextualizovaná – je vždy „uvnitř“ určitého kontextu (prostředí, situace), neizolovaná,
- multidimenzionální – složená z různých částí jako jsou informace, znalosti, dovednosti, postoje..., a propojená se základními dimenzemi chování člověka. To tedy znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje,
- definovaná standardem – úroveň zvládnutí kompetence je předem určena, současně je měřítky nebo standardy vymezen i soubor kritérií výkonu. Je tedy možné kompetenci osobně demonstrovat a pro sebe sama měřit a vyhodnotit,
- má potenciál pro akci a rozvoj – kompetenci je možné získat a rozvíjet v procesu vzdělávání či učení.

Kompetence je poměrně stabilní charakteristikou osobnosti. Díky tomu jsme, v případě rozeznání úrovně rozvoje kompetencí, schopni s vysokou pravděpodobností předvídat kvalitu chování člověka v různých situacích nebo při řešení pracovních úkolů. Kompetence sama naznačuje, jak se bude její „vlastník“ chovat, jak bude myslet a projevovat se v určité situaci. Do kompetence totiž vstupují určité složky osobnosti, tyto můžeme rozčlenit do následujících pěti kategorií (Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 30):

- *motiv*y - tj., vše co člověka vybízí k činnosti určitým směrem. Jedná se o vnitřní pohnutky vzbuzující a udržující aktivitu. Pokud má člověk silnou motivaci k seberealizaci, pak vyhledává nové situace, aby se mohl poučit, rovněž si určuje cíle představující výzvu,
- *rysy* – hluboké a vrozené charakteristiky, jež umožňují stabilní reakce na situace a informace přicházející z prostředí. Typickým rysem je temperament, ten ovlivňuje emocionalitu reakce na podněty z okolí. Jinak reaguje člověk s nízkou sebekontrolou (výbuch) a jinak ten se sebekontrolou vysokou (ledový klid),
- *vnímání sebe samotného* – celá osobnost člověka je dotvářena osobními zkušenostmi a vlastním prožíváním reality. Dochází k budování hodnot a postojů, jak k okolnímu světu, tak k sobě samému,
- *vědomosti* – soubor poznatků z oblasti práce vykonávané na dané pozici,
- *dovednosti* – umožňují provádět činnosti spjaté s fyzickým či duševním úkolem. Množství dovedností potřebných k úspěšnému splnění úkolu se odvíjí od jeho složitosti.

Pokud tedy lze přítomnost nebo „vlastnictví“ kompetence vysoudit z pozorovatelného chování, pak je kompetence skutečně multidimenzionální. Konkrétní chování jedince si pro sebe obrazně představují jako mozaiku složenou ze střípků, toho co dotyčný zná a umí, a slepenou do sebe tím, co cítí.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 28) nabízí jednoduché schéma hierarchického modelu struktury kompetence, jejich znázornění rozšířila Bartoňková (2010, s. 87):



Obrázek 1 Hierarchický model struktury kompetence (upraveno dle Bartoňkové, 2010, s. 87)

Ačkoliv byl model do této podoby upraven pro potřeby firemního vzdělávání, považuji ho, vzhledem k cíli této práce, za vhodný a využitelný.

Prostřednictvím odborné literatury jsem vymezila nejběžnější chápání pojmu kompetence, uvedla jsem strukturu kompetence, a označila složky osobnosti, jež do ní vstupují. Nyní se zaměřím na možnosti třídění kompetencí, tedy druhy kompetencí.

1.2 Členění kompetencí

Dostávám se ke členění kompetencí. Kompetence je možné členit dle řady typologií. Uvedu jen některé z nich, například členění dle Spencera a Spencera (cit. dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 32), kteří dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předvídat výkon v určité pozici. Základní dovednosti, bez kterých by nemohl člověk danou pozici vykonávat, nazývají *prahové kompetence*. Jedná se o minimální požadavky. Tyto kompetence nerozlišují průměrné pracovníky od vynikajících. Druhou kategorií jsou *odlišující kompetence*, ty jsou jakousi nadstavbou nad kompetence prahové. Tyto kompetence již rozlišují nadprůměrné, vynikající výkony od těch průměrných. Příkladem může být u

prodejce osobní stanovování si cílů vyšších, než mu stanovila organizace¹. Přítomnost této kompetence rozlišuje mezi nadprůměrným a průměrným prodejcem. Totožné rozlišení kompetencí nalezneme i u Armstronga (1999, s. 196).

Dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 81) Mužík soudí, že jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. Požadavky kladené na manažery se mění v závislosti na odvětví, typu organizace či míry odpovědnosti. Obecně jsou dle něj ale rozdělitelné do následujících čtyř skupin:

- analyticko-koncepční schopnost – postupy a přístupy k činnostem odpovídající na otázku „co dělat“,
- manažerské procesní dovednosti – jde o umění jednat, komunikovat, organizovat si čas, stanovovat priority. Tyto dovednosti odpovídají otázce „jak to dělat“,
- osobní rysy a vlastnosti,
- „know-how“ daného odvětví – soubor znalostí a problematiky daného oboru, včetně orientace v konkurenčním prostředí.

Pracovní místo² garanta, jemuž se v této práci budu věnovat, sice není typicky „manažerské“, neboť jak později vyložím, garant nemá žádné podřízené. Přesto se domnívám, že garant je a musí být manažerem sám sobě, a pro úspěšný výkon své práce, tak musí mít kompetence složené ze všech výše uvedených skupin. Pro účely své práce využiji členění kompetencí dle Vaculíka (2010, s. 66), ten uvádí tři okruhy kompetencí vypovídající o:

- přístupu člověka k řešenému problému (způsoby řešení problémů, organizace a plánování, vyhledávání informací, vynakládané úsilí),
- přístupu člověka k druhým lidem - spolupracovníkům (týmová práce, vůdcovství, interpersonální dovednosti a vztahy, vědomí druhých a uvažování o nich),

¹ pojmy organizace, firma a společnost užívám jako synonyma

² slovní spojení „pracovní místo“ a „pracovní pozice“ (případně jen „pozice“) používám v práci jako synonyma

- přístupu člověka k sobě samému (zvládnání nejistoty a zátěží, adaptabilita, aj.).

Autor soudí, že tyto tři zmíněné skupiny kompetencí pokrývají většinu činností vykonávaných lidmi na dané pracovní pozici. Často je člověk, při řešení pracovních úkolů nebo při komplikacích s jejich plněním, nucen ke kontaktu s dalšími lidmi. Tento kontakt ale i způsoby řešení vyvstalých problémů jsou ovlivněny tím, jak člověk vnímá sám sebe (Vaculík, 2010, s. 66). Kompetence dle stejného klíče jako Vaculík třídí i další autoři, odlišují se pouze názvy těchto okruhů. Belz a Siegrist (2015, s. 167) je nazývají sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Další variací tohoto konkrétního členění jsou kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Tyto skupiny mohou obsahovat dílčí kompetence (Hroník, 2008, s. 38).

Uvedla jsem některé z možných členění kompetencí. Zaměřila jsem se přitom zpravidla na ty, které budou využity v rámci praktické části práce.

2 KOMPETENČNÍ MODEL

Posouvám se nyní ke kompetenčnímu modelu. Pozornost věnuji charakteristice funkčního kompetenčního modelu, členění kompetenčních modelů a postupu tvorby kompetenčního modelu. Rovněž nastíním východiska a možné přístupy k jeho tvorbě.

Kompetenční model v sobě soustřeďuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Představuje tak konkrétní mix vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti nezbytných pro pracovníka k efektivnímu výkonu určité práce. Bývá zpravidla velmi přesným popisem konkrétních žádoucích projevů chování. Lze jej využít jako nástroj řízení lidí, protože může do značné míry sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu potřeba a jaké chování by tedy mělo být podporováno, rozvíjeno a odměňováno (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60–63).

Ne každý vytvořený kompetenční model, je však modelem funkčním, ty nefunkční s sebou přinášejí namísto prospěchu potíže. Hroník (2007, s. 71) *funkční kompetenční model* charakterizuje jako:

- propojující – navazující na strategii společnosti a propojený s personálními činnostmi
- uživatelsky přátelský – uživateli jsou především manažeři (na všech úrovních), model proto má formulovat jednoduché a snadno sdělitelné požadavky
- jednotný – funkční napříč společnostmi (mohou se vyskytovat jeho varianty odvozené od totožného základu, společná jim bude řada sdílených kompetencí)
- široce využitelný – v rámci různých personálních činností
- sdílený – přijatý a zvnitřněný jeho uživateli, nesmí být uživatelům předložen jako definitivní

Kompetenční model dle něj sjednocuje diskurs personalistů a manažerů. Dále také u Hroníka nalezneme obrazné přirovnání kompetenčního modelu k mostu. Mostu, jenž mezi sebou propojuje podnikovou a personální strategii. Kompetenční model je receptem na to, *jak* (jaké procesy a jaký

přístup k práci je nutné použít) a *čím* (nutné vstupy a předpoklady) je možné dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Kompetenční model je tedy orientován na výsledky, na měřitelný výkon. Nastiňuje, jakým chováním pravděpodobně dosáhneme cílů stanovených obchodní strategií (vertikální integrace). Zároveň pak pro strategii personální představuje vodítko k výběru, hodnocení, rozvoji anebo odměňování pracovníků (horizontální integrace). Stejně tak je mostem propojujícím hodnoty společnosti s popisem práce. Zatímco soubor uznávaných hodnot, kterými se společnost řídí, bývá jeden, popisů práce je více. U malé společnosti se může počet popisů práce rovnat dokonce počtu jejích zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 68).

Jsou dvě základní východiska pro designování kompetenčního modelu. S kompetenčním modelem jako mostem se setkáme u *východiska strategického* (nebo také organizačně marketingové³), kde se vychází z kompetencí firmy a postupuje ke kompetencím jejích zaměstnanců. Principiálně opačný je postup u *východiska sociálně-psychologického*, to předpokládá, že firma je tvořena kompetentními jedinci, kteří ji tím táhnou k efektivitě (Hroník, 2007, s. 69).

V rámci této práce bude kompetenční model zpracován pro pozici garanta vymáhání pohledávek v nejmenovaném exekutorském úřadě. Sestavený kompetenční model bude podkladem pro určení kritérií úspěšnosti práce tak, aby pomohl soudnímu exekutorovi nastavit výběrové řízení, a jeho prostřednictvím nalézt pro tuto konkrétní pozici co nejvhodnějšího kandidáta. Organizace dosud nemá žádné zkušenosti s oblastí kompetenčních modelů. O využití sestaveného kompetenčního modelu v rámci dalších personálních činností soudní exekutor prozatím neuvažuje. Vzhledem k absenci jasně formulované podnikové a personální strategie firmy, budu v práci volit východisko sociálně-psychologické. Budu tedy postupovat od kompetentního jedince ke kompetentní firmě.

³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2

2.1 Typy kompetenčních modelů

Jak jsem uvedla již výše, vytvořený kompetenční model bude sloužit pro potřeby výběru nejvhodnějších kandidátů na pozici garanta vymáhání pohledávek. S tímto vědomím je nutné přistoupit k volbě konkrétního typu kompetenčního modelu a přístupu k jeho tvorbě. Nyní uvedu některé z možných typů kompetenčního modelu. Možnostem přístupů k jejich tvorbě se budu věnovat později.

U Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 60–62) se setkáme s těmito druhy kompetenčních modelů:

- model ústředních kompetencí
- specifický kompetenční model
- generický kompetenční model

Do *modelu ústředních kompetencí* jsou seskupeny kompetence společné a nezbytné pro všechny zaměstnance nehledě na jejich roli nebo umístění v hierarchii organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). V případě exekutorského úřadu by takovou ústřední kompetencí mohla být například „orientace na výkon“, kde projevem této kompetence může být analyzování úspěšných a neúspěšných výkonů tak, aby se pro příště neúspěch eliminoval a zároveň podpořil očekávaný úspěch. Obrazně řečeno „neusnout na vavřínech“ a neopomíjet sebereflexi a zpětnou vazbu. Tento koncept ve své práci nevyužiji, a to především s ohledem na skutečnost, že vytvářený kompetenční model bude vázán na konkrétní pozici, a proto nebude společný všem zaměstnancům soudního exekutora.

Pak se tedy nabízí *specifický kompetenční model*, ten je zaměřený právě na konkrétní pozici v konkrétní firmě. Tento model je souhrnem zpravidla velmi přesných popisů požadovaných charakteristik chování právě proto, že zohledňuje specifické informace související s danou pracovní pozicí. Takovýto model je pro organizaci mimořádnou hodnotou umožňující zefektivňování práce v souladu s hodnotami firmy. Přestože se nabízí myšlenka využít takový model pro obdobnou pracovní pozici v jiné organizaci, nelze její realizaci jednoznačně doporučit, ačkoliv je pravděpodobné, že potřebné kompetence se nebudou významně lišit. U

každé organizace se totiž může ta která kompetence projevovat odlišným chováním. Samotný název dané kompetence není dogmatem. S tímto úskalím je tedy nutné kalkulovat (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Tento typ kompetenčního modelu je na vytvoření nejnáročnější a nejnákladnější. I přesto jsem se rozhodla ve prospěch vytvoření právě tohoto typu modelu.

Třetí z možností je *generický kompetenční model*, ten představuje pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu prostřednictvím osvědčeného seznamu kompetencí pro konkrétní pozici (například konzultant, manažer pro lidské zdroje, manažer marketingu atp.). Generické kompetenční modely jsou dobrou pomůckou, jelikož za nimi zpravidla leží rozsáhlý výzkum v mnoha firmách, jejich vypovídací schopnost je tedy vysoká. Úskalím je absence přihlédnutí ke specifickým konkrétní firmy, jež hodlá tento model aplikovat. Zároveň je nutné mít na paměti, že účinnost modelu se odvíjí od míry všeobecnosti skupiny pracovníků, pro niž byl model vytvořen. Čím specifičtější je tato skupina, tím je model účinnější. Jeho plnou sílu lze využít teprve v okamžiku, kdy je model doladěn pro konkrétní pozici v konkrétní firmě a konkrétním předmětu podnikání. Řešením může být vytvoření funkčního kompromisu. Tento bude vycházet z dostupného generického modelu, jenž je nutné ověřit a upravit pro potřeby konkrétní firmy. Po dokončení tohoto procesu se model přiblíží kvalitě specifického kompetenčního modelu. Tohoto výsledku lze dosáhnout mnohem nižšími náklady a s menší pracností (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Ačkoliv se jeví tento postup jako nejlákavější dávám přednost vytvoření specifického kompetenčního modelu..

Uvedla jsem a představila typy kompetenčních modelů, v dalším textu se věnuji možnostem přístupů k tvorbě kompetenčního modelu.

2.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

S jednotlivými typy kompetenčních modelů souvisí přístupy k jejich tvorbě, proto se na ně teď zaměřím. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádí

rozdělení přístupů do tří základních skupin dle Rothwella a Lindholma (2004, s. 63–66):

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

Volbu konkrétního přístupu ovlivňuje, respektive by ovlivňovat mělo, několikero faktorů, například záměr projektu a jeho využití firmou, klíčové cíle organizace, míra jejího rozvoje, v neposlední řadě pak podmínky vnějšího okolí. Jak už to tak bývá praxe je odlišná od teorie. Pro firmy jsou často nejdůležitějšími faktory časová a finanční nákladnost. V krajním případě je možné levně koupit prakticky neúčinnou věc (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63–66). Tady bych si dovolila užít starého přísloví „nejsem tak bohatý, abych kupoval levné věci“. Ne vždy je levná koupě výhodná. Ale zpět k jednotlivým přístupům. Každý z nich může být organizaci prospěšný a třeba jí i zvýšit konkurenční výhodu, a to za předpokladu, že budou vždy uvažovány jak výhody tak omezení daného přístupu při jeho užití.

V případě *preskriptivního* „vypůjčeného“ přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, organizace vyloučí vytvoření nového modelu kompetencí „šitého na míru“ a „vypůjčí“ si model již hotový. Ačkoliv je tento přístup z hlediska výrazně nižší časové a finanční náročnosti pro firmu nejpřívětivější (není nutné provádět vlastní průzkum), je nevyhnutelné řešit otázku podobnosti okolností, za kterých konkrétní model vznikl. Toto je důležité zejména v dnešní turbulentní době, která s sebou přináší neustálé změny. Nelze například očekávat, že model vytvořený pro danou pozici před několika lety bude odpovídat aktuálně kladeným požadavkům. Limitem tohoto přístupu je míra možného zkreslení. Omezit zkreslení lze *kombinovaným* přístupem k modelování kompetencí, kdy již vytvořený model „učesáváme“ dle specifik firmy, kde bude používán. Uvedené „česání“ lze realizovat prostřednictvím časově méně náročných metod jakou je například dotazník nebo strukturovaný rozhovor, jejichž cílem je zjištění míry potřeby jednotlivých kompetencí. Kombinovaný přístup bývá

využíván nadnárodními společnostmi. Ty mívají definovaný firemní model, který je však nutné adaptovat na podmínky jednotlivých zemí (typicky kulturní rozdíly mezi zeměmi). Někdy do existujícího modelu firmy doplní specifické kompetence, tím vznikne alternativní kompetenční model. Nešvarem některých personálních společností je vydávání kombinovaného přístupu za přístup „šitý na míru“. Potencionální zájemce tak nemusí znát veškeré dostupné možnosti a volí si pouze z možností jemu „prezentovaných“. *Přístup „šitý na míru“* na rozdíl od kombinovaného přístupu nepracuje s kompetencemi předem známými a definovanými. Mapuje organizaci a identifikuje chování spjaté s nadstandardním výkonem. Tvůrce modelu musí znát důkladně nejen pozici, pro kterou jej vytváří, ale i samotnou organizaci a podmínky, které její činnost ovlivňují zvnějšku. „Šití“ na míru je organizačně i časově náročnější než oba předchozí přístupy. Tyto (ne)výhody však vyvažuje, respektive převažuje fakt, že výsledkem je spolehlivý model odrážející veškerá specifika spojená s danou pozicí a firmou (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63–66).

Pro tuto svoji práci volím přístup šitý na míru, který budu pouze doplňovat údaji získanými z volně dostupné Národní soustavy povolání, budou tak patrná specifika konkrétní firmy, tedy exekutorského úřadu nejmenovaného soudního exekutora, zjištěná v rámci rozhovorů a také mě známá z pozice mnohaletého zaměstnance.

2.3 Postup tvorby kompetenčního modelu

V předchozím textu jsem již osvětlila pojmy kompetence a kompetenční model, uvedla jsem některé druhy kompetenčních modelů, byla uvedena i charakteristika *funkčního* kompetenčního modelu. Teď se dostávám k postupu tvorby kompetenčního modelu. Opět si беру k ruce odbornou literaturu. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 67–68) soudí, že by při tvorbě kompetenčního modelu mělo být rozhodně využito těchto aktivit:

- vyjasnění si cíle projektu

- rozsah projektu a jeho cílová skupina
- výběr přístupu k tvorbě kompetenčního modelu
- sestavení projektového týmu
- identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici
- sběr dat a jejich analýza
- validizace kompetenčního modelu
- příprava kompetenčního modelu k užívání

Ze seznamu těchto aktivit je patrné, že si musí firma před začátkem tvorby kompetenčního modelu ujasnit cíl, kterého chce s jeho pomocí dosáhnout.

Motivů může být hned několik, a to díky jeho využitelnosti v jakémkoliv z procesů řízení lidských zdrojů, tedy výběru, hodnocení, vzdělávání atd. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 67–68). To je ten pověstný Hroníkův most mezi podnikovou a personální strategií, o němž jsem se již výše zmínila (viz kapitola 2).

Když je znám klíčový motiv organizace, snáze se identifikuje skupina pracovníků, jichž se bude vytvářený model týkat. Na řadu přichází volba přístupu k vytvoření modelu. Jak bylo osvětleno, poměrně jednoduššími přístupy jsou přístupy preskriptivní a kombinovaný. Další aktivity se pak týkají náročnějšího přístupu „šitého“ na míru. Je vhodné sestavit projektový tým, v němž nesmí chybět ti, kteří ponese odpovědnost za implementaci a používání vytvořeného modelu. Tým určuje například parametry výstupu, navrhuje způsoby implementace společně s měřitelnými kritérii úspěchu. Jako pomůcku k práci vytváří akční plán projektu, ten navíc umožňuje monitorování stadia projektu a může nastítnit rozpočtové náklady úspěšné implementace. Identifikace úrovní výkonu v dané pozici umožní rozlišit úroveň kompetencí spjatou s podprůměrným, průměrným a nadprůměrným výkonem v dané pozici. Následný sběr dat a jejich analýza je tvorbou samotného modelu, vzejde z nich předběžný kompetenční model, který je nutné validizovat, tedy ověřit jeho „spolehlivost“. K odpovědi na otázku, zda model opravdu měří, co má, je běžně užíváno 360° zpětné vazby, kdy do otázek dotazníku jsou transformovány projevy chování jednotlivých kompetencí. Testuje se na pracovnících s podprůměrným, průměrným a

nadprůměrným výkonem. Následuje analýza, která sleduje, zda model zařadil pracovníky „správně“. Někdy je pro určení přesnosti užíváno i statistických metod. Poslední metou je příprava kompetenčního modelu k užívání, jeho implementace do firemního života. Ta bývá výrazně jednodušší, za předpokladu, že členy projektového týmu byli jeho budoucí uživatelé (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 67–68). Zde si dovoluji uvést svoji asociaci k charakteristikám funkčního kompetenčního modelu dle Hroníka (viz kapitola 2).

Výše uvedené aktivity je možné rozčlenit do těchto etap (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46–57), kterými budu procházet i já ve své práci:

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

Dle Spencera a Spencera (cit. dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46) je cílem přípravné fáze získání těchto výstupů:

- identifikace klíčových pracovních pozic (vzhledem k cílům kompetenčního průzkumu),
- získání informací o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,
- porozumění organizační struktuře, způsobu, jakým je organizována, aby dosáhla stanovených cílů.

Hlavním nástrojem *přípravné fáze* jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích spolu se studiem organizačních materiálů. Dále lze také zvažovat otázky, jež mohou významně ovlivnit proces i výstupy projektu. Například to, zda bude podstatné poznání kompetencí odpovídajících za úspěch manažerů v současných podmínkách nebo zda chceme zhodnotit aktuální potenciál ve vztahu k budoucím očekáváním. Teprve poté přichází na řadu výběr metodik a konkrétní koncepce sběru dat.

Spolurozhoduje časová, finanční náročnost a přijatelnost voleného pro samotnou organizaci. Přípravnou fází jsou tedy zodpovězeny otázky „proč“, „jak“ a „kdo“, apod. Díky „proč“ byla prověřena volba využití kompetenčního přístupu, tedy rozhodnuto, zda záměr zavést kompetenční přístup trvá nebo od něj bude lépe upustit. „Jak“ je výběrem koncepce a přístupu (viz preskriptivní, kombinovaný, „šitý na míru“ v kapitole 2.2). Probíhá volba přílehavých technik a metod získávání informací. A „kdo“? Odpověďmi jsou označení osob odpovědných za realizaci a také zdroje získávaných informací (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46).

V následné fázi *sběru dat* je pozornost zaměřena na informace o daném pracovním místě. U klasického přístupu k identifikaci kompetencí a vytváření kompetenčního modelu je dle Spencera a Spencera používáno následujících šesti zdrojů a technik získávání dat (cit. dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48):

- rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních úkolů,
- přímé pozorování.

Bartoňková je označuje za základní techniky (2010, s. 100), když nejsou vyčerpávajícími možnostmi sběru dat. Volbu konkrétních technik opět ovlivňuje několikero faktorů jako záměr projektu, finanční a časové možnosti anebo zkušenosti. Základním pravidlem je však nutnost využít více než jeden zdroj k získání informací. Soudím, že tím bude zajištěn komplexnější „obraz“ pozice a žádoucího chování. Některé techniky poskytnou jednoduše "nejhrubší" informace, jiné jsou na zpracování náročnější po časové i odborné stránce. Například díky panelu expertů (nadřazený, dřívější případně i aktuální úspěšní pracovníci na dané pozici) lze získat prvotní informace o chování doprovázeném úspěchem nebo naopak neúspěchem v dané roli. Takto získané informace je vhodné

„dokreslit“ využitím některé z dalších technik, například pozorováním, či analýzou pracovních úkolů (Bartoňková, 2010).

Stručná charakteristika některých z uvedených technik je v kapitole 3.2. Detailní popis těchto technik není součástí práce vzhledem k jejímu cíli a omezenému rozsahu. V praktické části budu pracovat s informacemi poskytnutými nadřízeným soudním exekutorem, kolegy „garanty“, zároveň budu čerpat ze svých osobních zkušeností spojených s touto pracovní pozicí. Využiji také informací volně dostupných na internetových stránkách Národní soustavy povolání vztahujících se k pozici exekutorského koncipienta, která je pozici garanta vymáhání pohledávek velmi blízká.

Fáze analýzy a klasifikace informací je ovlivněna jak záměrem a rozsahem identifikace kompetencí tak technikami použitými pro sběr dat. Podstatná je také skutečnost, zda jsou data posuzována ve vztahu k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo jsou kompetence posuzované prvně (Bartoňková, 2010, s. 101). Předmětem této fáze je zpracování získaných dat, tedy záznamů, prepisů rozhovorů a podobně. Výstup tvoří seznam kompetencí, který je vhodné v závěrečné fázi ještě otestovat na širším vzorku respondentů. Přestože se analýza dat liší v závislosti na metodě jejich sběru, spojují je určitá doporučení, respektive jsou doporučeny kroky postupu. Těmi jsou *souhrn jednotlivých projevů chování* vztahujících se k dané pozici, *identifikace informací přímo odpovědných za úspěšný výkon, vytvoření tzv. „kompetenčních kotev“* (shlukování příbuzných výroků do jednotlivých skupin dle tématu) a *ověření důležitosti získaných projevů* (zpravidla dotazníkovou metodou se škálovými otázkami) (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 55–56).

Jakmile jsou získané informace analyzovány a klasifikovány, přistupuje se k samotnému *popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu*. Vychází se z v předchozí fázi vytvořených „náčrtů“ kompetencí. Je nutné propracovat charakteristiku kompetence srozumitelně a co nejpřesněji, aby jasně popisovala a vystihovala jí příkládané chování. Zároveň musí být vytvořena pro kompetenci stupnice, která bude rozlišovat úroveň jejího rozvoje. Stupnice zpravidla začíná popisem aktivně

negativního projevu chování konkrétní kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň a končí projevem chování svědčícím o vysoké úrovni rozvoje této kompetence. Každý stupeň musí být bezproblémově rozlišitelný od ostatních jeho behaviorálními popisy, aby bylo možné úroveň rozvoje kompetence reálně posuzovat. Tvorba kompetence i stupnice by se měla řídit těmito principy:

- formulovat jednoduše a srozumitelně bez možných dvojznačností,
- nalézt přijatelný kompromis pro popisy (neuchýlit se k příliš všeobecným ale ani velmi konkrétním popisům, které hodnotitelům ztěžují práci a zároveň snižující výsledkům míru jejich spolehlivosti),
- kompetenci nevysvětlovat „kruhem“, tzn. vyhnout se v definici či popisu kompetence užití jejího vlastního názvu (příklad: vliv, projevuje se schopností ovlivnit lidi...).

Teprve v okamžiku, kdy je vypracována stupnice pro úroveň kompetence, je správný okamžik pro konečné pojmenování kompetence. Název by měl v krátkosti souhrnně vyjádřit jádro kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 56–57). Výstup z této fáze bývá označován jako předběžný kompetenční model. Kompetenční model jako takový může vypadat různě, například jako rozsáhlý text, tabulka s popisy jednotlivých kompetenčních témat nebo grafické znázornění odvíjející se od loga nebo předmětu podnikání firmy (Bartoňková, 2010, s. 102).

Následuje poslední fáze tvorby kompetenčního modelu a tou je *ověření a validizace vzniklého modelu*, ta by měla předcházet zavedení jeho využívání v rámci personálních činností firmy. Jejím cílem je ověřit, zda je model spolehlivý a popisuje skutečně chování spjaté s nadprůměrnými výsledky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Dle Bartoňkové (2010) je běžně k tomuto účelu využíváno dotazníku, do nějž byly transformovány popisy jednotlivých kompetencí, a který slouží jako nástroj 360 ° zpětné vazby. Jelikož se jedná o poměrně rozsáhlé a samostatné téma, nebude vzhledem k rozsahu této práce validizace vytvořeného modelu její součástí.

V této kapitole jsem dle literatury charakterizovala kompetenční model, uvedla faktory odlišující funkční model. Nastínila jsem východiska a

přístupy k designování kompetenčního modelu, uvedla členění kompetenčních modelů a popsala tvorbu kompetenčního modelu krok za krokem. Protože sestavování kompetenčního modelu, respektive jeho fáze sběru dat, úzce souvisí s analýzou pracovního místa⁴, budu se v další kapitole věnovat právě analýze pracovního místa.

⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

3 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kompetence jsou spjaté s osobou pracovníka (viz kapitola 1), kompetenční model bývá vázán zpravidla na konkrétní pracovní pozici (viz kapitola 2.1), pokud se nejedná o model ústředních kompetencí, který je společný všem zaměstnancům firmy. Oba tyto termíny byly v předchozích kapitolách ukotveny. Ne každá firma, která vlastní nějaký kompetenční model, disponuje kompetenčním modelem ke všem pracovním pozicím, některé z nich kompetenční model využívají pouze pro některé pracovní pozice, typicky pro pozice klíčové. Toto může nastat třeba i v důsledku rozhodnutí firmy zavádět kompetenční přístup⁵ postupně, respektive vyzkoušet si jej nejdříve na klíčové pozici či pozicích, a teprve podle získaných zkušeností se rozhodnout pro případné komplexní zavedení kompetenčního přístupu. Ostatně i výsledek této práce má být pro soudního exekutora a jeho exekutorský úřad jakousi ochutnávkou možností kompetenčního přístupu. Pracovní pozice, ať už ta garanta vymáhání pohledávek nebo kterákoli jiná v jakékoli organizaci, je pracovním místem. Popis pracovního místa logicky vychází z analýzy pracovního místa, neboť je jejím výsledkem. Považuji tedy za nezbytné a nevyhnutelné tyto pojmy vyložit ještě předtím než v další části práce přistoupím k samotné tvorbě kompetenčního modelu garanta.

Armstrong (1999, s. 209) rozumí analýzou pracovního místa proces složený ze sběru, analýzy a uspořádání informací vypovídajících o obsahu práce, jehož cílem je vytvořit „základy“ pro popis pracovního místa. Analýzu pracovního místa považuje za jeden z nejdůležitějších postupů v personálním řízení, jehož pozornost se upírá k obsahu práce. Rovněž Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 125) soudí, že Pearn a Kandola charakterizují analýzu pracovního místa jako systematický postup sloužící k zajištění objektivních a detailních informací o práci, úkolu či funkci.

⁵ celou firmu lze řídit v souladu s koncepcí řízení podle kompetencí viz: PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.

Cílem analýzy pracovního místa je zpracovat veškeré údaje získané o účelu existence pracovního místa, obsahu práce, zodpovědnosti a odpovědnosti, kritériích výkonu, vztazích nadřízenosti a podřízenosti, možnostech kariérního postupu či pracovních podmínkách, a vytvořit z nich popis a specifikaci pracovního místa (Armstrong, 1999; Kociánová, 2007; Koubek, 2011).

Armstrong rozlišuje mezi analýzou pracovního místa, analýzou role a analýzou kompetence (1999, s. 209–210). Úkony zaměřené na osobu pracovníka a žádoucí kompetence označují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 126) za analýzu nároků funkce. Naproti tomu Koubek (2011, s. 45) mezi jednotlivými analýzami nerozlišuje, vše je ukryto pod hlavičkou analýzy pracovního místa.

Pracovního místo garanta je žádoucí vnímat komplexně, nejen z hlediska obsahu práce ale i potřebných kompetencí. Například vědecký přístup Taylorův zaměřený na obsah práce a spočívající v rozpadu práce na sled co možná nejmenších a nejjednodušších úkonů, které se snažil maximálně zefektivnit, nepovažuji vzhledem k cíli této práce za vhodný a dostatečný pro jeho úzký pohled na věc. Navíc podstata kompetencí jde proti zásadám řízení dle Taylora. I tak ale soudím, že jeho pojetí je pro praxi i dnes stále přínosné, jen bych jej aplikovala na odlišnou pracovní pozici (například operátor ve výrobě).

Dříve než se budu věnovat metodám analýzy pracovního místa, charakterizuji pracovní místo.

3.1 Pracovní místo

Pod slovním spojením pracovní místo si dokáže každý něco představit. Možná na to autoři spoléhají, a třeba právě proto jsem nenalezla nějaké rozsáhlejší terminologické ukotvení. Ale pozor. Nezasvěcení by mohli například mylně předpokládat, že se jedná o nějakou konkrétní část zemského povrchu, na níž pracovník vykonává práci určenou zaměstnavatelem. Tak tomu ale z odborného hlediska rozhodně není.

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv.“ (Armstrong, 2007, s. 277). Také Bělohlávek (1996) soudí, že je pracovní místo definováno popisem práce a organizační strukturou. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v hierarchii organizace. Popis práce je pak ohraničením povinností pracovníka spojených s výkonem jeho funkce. Pojetí pracovního místa se však mění v reakci na neustálé změny typické pro turbulentní svět. Jasně vymezený popis práce tak činí pracovní místo prakticky obtížně využitelným (Bělohlávek, 1996, s. 100–101). Ruku v ruce se změnou pojetí pracovního místa jde nahrazování popisu pracovního místa popisem vykonávané role (Koubek, 2011, s. 53).

Vymezila jsem termín pracovní místo, a tedy splnila hlavní předpoklad pro postoupení textu k metodám analýzy pracovního místa.

3.2 Metody analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa byla charakterizována v kapitole 3. Teď věnuji pozornost krokům sběru dat o pracovním místě a metodám, jichž bývá v rámci analýzy pracovního místa využíváno.

Mezi základní kroky sběru dat o pracovním místě patří získání oficiálních dokumentů vypovídajících o dané pozici (organizační struktura, pracovní postupy), získání základních informací od manažerů (účel pracovního místa, hlavní náplň práce, odpovědnost, umístění v rámci hierarchie), získání informací od držitelů zkoumaného pracovního místa (žádání jsou o stejné informace jako manažeři) a pozorování pracovníků při práci (Armstrong, 1999, s. 211–212).

Možnostmi získávání informací o pracovním místě, pomínu-li analýzu písemných materiálů firmy⁶ souvisejících s daným pracovním místem (existují-li), jsou například *rozhovory*, *dotazníky*, *kontrolní seznamy*,

⁶ Koubek je považuje spíše jen za doplňkové (2011, s. 46)

pozorování, ale i záznamy pracovníka jako *deníky* či *záznamníky*. Dodávám, že se nejedná o vyčerpávající výčet. Vyjmenované metody stručně představím, na závěr připojím přehled výhod a nevýhod jednotlivých metod dle Armstronga, který zpracuji pro přehlednost graficky.

Během *rozhovoru* s držitelem pracovního místa se zjišťují základní informace jako:

- název analyzovaného pracovního místa,
- název pracovního místa bezprostředně nadřízeného pracovníka nebo vedoucího týmu,
- názvy podřízených pracovních míst a počet podřízených pracovníků,
- stručný popis obecné role a účelu analyzovaného místa,
- seznam hlavních úkolů či povinností,

a doplňují se otázkami zaměřenými na úroveň odpovědnosti a požadavků na ně kladených, rozsahu dozorování nadřízeného, typické problémy, obtížnost plněných úkolů a požadavků na kvalifikaci a dovednosti. U takto koncipovaných rozhovorů by se měla dodržovat logická návaznost otázek. Tazatel by se neměl spokojit s vágními odpověďmi, měl by umět rozlišit relevantní údaje a získat jasná vyjádření. Rovněž by se měl vyhnout zavádějícím otázkám a umět navodit atmosféru důvěry. Tazatel si může vzít k ruce seznam otázek, aby byl schopen získat požadované údaje. Ty se doporučuje ověřit prostřednictvím respondentova nadřízeného, aby se „sladil“ názor na dané pracovní místo (Armstrong, 1999, s. 213). Z připravených otázek tazatele je možné vytvořit *dotazník*, který budou držitelé pracovního místa vyplňovat samostatně. Ověřování může proběhnout prostřednictvím jejich vedoucích. Podobně fungují *kontrolní listy* tzv. *checklisty*, zde však otázky směřují k odpovědi ano/ne. Oběma možnostem je společná pečlivá příprava a jejich ověření v předběžném šetření. Další možností je *pozorování*, kdy je pracovník studován při práci. Zaznamenává se, co a jak dělá včetně časové náročnosti jednotlivých činností. *Deníky a záznamníky* je vhodné využít zejména u manažerských pracovních míst. Pracovníci jejich prostřednictvím vlastně sami analyzují

své pracovní místo, když popisují svůj pracovní den formou vyprávění nebo zápisy prováděnými každou hodinu (tamtéž, s. 216).

Kritérií pro výběr metod analýzy pracovního místa je hned několik. Patří mezi ně například účel samotné analýzy, efektivnost konkrétní metody nebo úroveň odbornosti nutná pro zpracování analýzy (Armstrong, 1999, s. 219). Do tabulky 1 jsem pro přehlednost zpracovala výhody a nevýhody spojené s některými metodami analýzy pracovního místa dle Armstronga.

METODA	VÝHODA	NEVÝHODA
ROZHOVOR	ZÁKLADNÍ METODA, FLEXIBILNÍ, INFORMACE JDOU DO HLOUBKY, SNADNÁ ORGANIZACE	ČASOVÁ NÁROČNOST, TĚŽŠÍ ANALÝZA VÝSLEDKŮ
DOTAZNÍK	RYCHLÁ A LEVNÁ CESTA K INFORMACÍM	NUTNÝ VELKÝ VZOREK, NUTNÉ PŘEDBĚŽNÉ ŠETŘENÍ, NÁROČNÉ ZPRACOVÁNÍ
KONTROLNÍ LISTY	OBDOBA DOTAZNÍKŮ	NUTNÉ PŘEDBĚŽNÉ ŠETŘENÍ, NUTNÝ VELKÝ VZOREK
POZOROVÁNÍ	NEJPŘESNĚJŠÍ DÍKY STUDIU PRACOVNÍKA PŘI PRÁCI SAMOTNĚ	ČASOVĚ NÁROČNÉ, NEVHODNÉ PŘI VĚTŠÍM POČTU KLÍČOVÝCH PRACÍ
DENÍKY A ZÁZNAMNÍKY	VYUŽITELNÉ JAKO ZÁKLAD PRO POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	DRŽITELE PRACOVNÍHO MÍSTA JE NUTNÉ VĚST K JEJICH SPRÁVNÉMU VYTVÁŘENÍ

Tabulka 1 Některé metody analýzy pracovního místa, jejich výhody a nevýhody dle Armstronga (1999, s. 213-220)

Armstrong (1999, s. 220) považuje za základní a nejpoužívanější metodu analýzy pracovního místa rozhovor, ten bývá často doplněn dotazníkem. Koubek (2011, s. 46) soudí, že pro tento účel je zřejmě nejvhodnější dotazníková metoda. Ve shodě s Armstrongem (viz tabulka 1) uvádí, že pro její náročnou přípravu bude v menších firmách mít jen omezené využití. U rozhovorů doporučuje provést i pohovor s odcházejícím pracovníkem, neboť ten dle něj již nemá osobní zájem na případném zkreslování informací. S tímto tvrzením si dovolím polemizovat. Přestože

odcházející pracovník má o povaze dané práce nejpřesnější představu a zná požadavky na její vykonávání, soudím, že by měl být brán na zřetel důvod, pro něž danou pozici opouští. V případě, kdy bude pracovník či pracovnice odcházet například do důchodu či na mateřskou dovolenou, bych se toto využít nebála. V ostatních případech bych měla obavu ze zkreslení, kdy by dotyčný například nemusel chtít přiznat, že mu pro výkon této pozice nepostačovaly síly. Dle mého soudu bude mít vliv i skutečnost, kdo bude tazatelem, zda se bude jednat o interního zaměstnance či externího poradce.

3.3 Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa jsou odvozeny z analýzy pracovního místa. Jedná se o základní kameny personální práce firmy. Oba by měli být konkrétní, bez vágních formulací a abstraktních pojmů, protože má pracovníkovi sdělovat očekávání zaměstnavatele. Rovněž nesmí obsahovat diskriminační požadavky, například na pohlaví, věk, atd. Popis i specifikace pracovního místa je vhodné v závislosti na proměnlivosti pracovních podmínek a požadavků prověřovat a aktualizovat (Koubek, 2011, s. 47). V popisu pracovního místa mohou být obsaženy i normy a předpisy určující činnost na pracovním místě nebo pracovní podmínky a případná rizika související s výkonem dané práce (Kociánová, 2007, s. 34). Specifikace pracovního místa může obsahovat požadavky na odborné schopnosti (co musí znát a být schopen dělat včetně zvláštních vloh a dovedností), žádoucí chování a postoje, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti či praxi, a případně další zvláštní požadavky (Armstrong, 2007, s. 344).

Při vytváření popisu a specifikace pracovního místa se lze inspirovat Národní soustavou povolání. *„Národní soustava povolání (NSP) vzniká jako soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí. Základním zdrojem pro zpracování těchto informací je práce Sektorových rad. Sektorové rady tvoří zkušení odborníci*

jednotlivých oblastí trhu práce (zaměstnavatelé, profesní organizace, svazy, cechy aj.)“ (Národní soustava povolání, 2014).

Popis a specifikace pracovního místa garanta bude vytvořen v kapitole 5 v průběhu tvorby kompetenčního modelu.

4 PŘIBLÍŽENÍ ORGANIZACE

Nyní přiblížím organizaci, pro kterou budu kompetenční model vytvářet. Přiblížím proto, že ji nebudu explicitně jmenovat. Jedná se o exekutorský úřad soudního exekutora. Aby nebylo možné soudního exekutora jasně identifikovat, neuvádím údaj o sídle jeho úřadu a jmenování do funkce.

Soudní exekutor je osobou podnikající za zvláštních právních předpisů, jíž stát pověřil exekutorským úřadem. V rámci tohoto exekutorského úřadu exekutor provádí nucený výkon rozhodnutí a další činnosti dle zákona č. 120/2001 Sb., exekučního řádu. Soudního exekutora jmenuje na návrh exekutorské komory ministr spravedlnosti České republiky. Soudním exekutorem může být dle platné právní úpravy jmenován pouze občan České republiky plně způsobilý k právním úkonům, s úplným vysokoškolským vzděláním v oboru právo či právní věda, bezúhonný, s minimálně tříletou exekutorskou praxí a složenou exekutorskou zkouškou (případně jí na roveň postavenou zkouškou). Exekutor může vykonávat svoji činnost pouze, pokud složil slib do rukou ministra a uzavřel smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu, jež by mohla vzniknout v souvislosti s výkonem exekuční činnosti (Exekuční řád, 2015). V České republice aktuálně zastává exekutorský úřad celkem 159 soudních exekutorů (Exekutorská komora ČR, 2009–2015).

Hlavní činností soudního exekutora je nucený výkon rozhodnutí, jedná se o vymáhání peněžního ale i nepeněžního plnění s celorepublikovou působností. Soudního exekutora, jenž bude pohledávku vymáhat, volí oprávněný (věřitel). Produktem soudního exekutora je služba vymáhání pohledávek, peněžních a nepeněžních (vyklizení nemovitosti, vydání věci, rozdělení věci anebo prodej nemovitosti a rozdělení peněz mezi oprávněného a povinného), jež povinní oprávněným dobrovolně nesplnili. Trh pro tuto službu představují věřitelé s vykonatelným exekučním titulem, typicky rozsudkem, platebním rozkazem, vykonatelným rozhodčím nálezem, notářským zápisem, exekutorským zápisem případně jiným

exekučním titulem. Klienty představují běžné fyzické osoby, fyzické osoby podnikající, ale i právnické osoby a věřitelé institucionální.

Jednu z pracovních pozic v tomto exekutorském úřadě představuje GARANT VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK (dále i jen jako "garant"). V podstatě se jedná o specifického administrativního pracovníka, jehož pracovní činnosti téměř kopírují pracovní činnosti připisované Národní soustavou povolání typové pozici exekutorského koncipienta. Účelem pracovního místa garanta je zajišťovat základní činnosti spojené s výkonem exekuční činnosti. Jedinou a zásadní rozdílností mezi těmito pozicemi jsou kvalifikační požadavky. Pro pozici garanta není vyžadováno vysokoškolské vzdělání v oboru právo a právní věda. Garant se oproti exekutorskému koncipientovi nepřipravuje pod dohledem soudního exekutora k výkonu exekuční činnosti (ve smyslu postavení soudního exekutora). Garant se však po splnění kvalifikačních požadavků může stát exekutorským koncipientem. Jediným přímým nadřízeným garanta je sám soudní exekutor. Garantovi není nikdo podřízen. Pro takto jednoduché a čitelné umístění ve firemní hierarchii, nebudu organizační strukturu znázorňovat graficky. Pro dokreslení obrazu firmy pouze uvádím, že ji tvoří méně než dvacet zaměstnanců.

Stručně jsem přiblížila organizaci a pracovní pozici, pro niž budu v další části práce sestavovat kompetenční model.

5 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU GARANTA VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Dostávám se k zásadní části této práce, a tou je aplikace teorie do praxe. Přistupuji k vytváření kompetenčního modelu pro pozici garanta vymáhání pohledávek. Jednotlivé kroky, které učiním, budou v souladu s postupem tvorby kompetenčního modelu uvedeným v kapitole 2.3.

5.1 Přípravná fáze

V první přípravné fázi tvorby kompetenčního modelu identifikuji pracovní pozici, pro niž bude model sestaven, dále uvádím cíl sledovaný jeho tvorbou. Výstupem této fáze bude také zvolený přístup k tvorbě kompetenčního modelu.

V kapitole 4 jsem stručně přiblížila organizační prostředí exekutorského úřadu. Díky letitému zaměstnání v organizaci si mohu dovolit označit za klíčovou pracovní pozici právě pozici garanta (pro tuto chvíli ponechávám stranou skutečnost, že tou nejdůležitější osobou je samotný exekutor, neboť bez něj by daný exekutorský úřad nemohl existovat). Garant zodpovídá za proces vymáhání v exekučním řízení, a proto padla volba na toto stěžejní pracovní místo exekutorského úřadu.

Jelikož nemá exekutorský úřad žádné zkušenosti s kompetenčními modely a nedisponuje tedy ani modelem ústředních kompetencí (viz kapitola 2.1), je pevně rozhodnuto o teoretickém východisku pro designování dle Hroníka (viz kapitola 2). Když nelze volit východisko teoretické, zbývá k aplikaci východisko sociálně-psychologické. Budu tedy směřovat od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci. Podstatné bude identifikování kompetencí aktuálních držitelů pracovního místa garanta, neboť s těmito je soudní exekutor zcela spokojen. Přestože se zaměřuji na současný stav, lze díky předchozímu vývoji této pracovní pozice v posledních letech pozorovat její značný posun. Proto si troufám říci, že aktuálně kladené požadavky v podstatě již odpovídají budoucím očekáváním. Další zásadní přesun povinností a pravomocí na exekutorské

úřady se nepředpokládá. Ten proběhl právě v minulých letech, kdy stát přesunul část soudní agendy na soudní exekutory (např. zrušením tzv. dvoukolejnosti výkonu rozhodnutí).

Tvorba modelu bude odpovídat přístupu šitému na míru, neboť kompetence se budou identifikovat vůbec poprvé, a nebudou pracovat s předem definovanými kompetencemi. Získané projevy chování spojené s úspěšným výkonem garanta později pouze porovnáám s informacemi z Národní soustavy povolání vztahujícími se k pracovní pozici exekutorského koncipienta. Využiji právě této typové pozice, protože je garantovi velmi blízká, jak jsem uvedla v kapitole 4. Pozice garanta je specifickou pro tento konkrétní exekutorský úřad. Každý exekutorský úřad totiž může mít práci mezi zaměstnanci distribuovanou podle jiného klíče, toto je zcela v režii soudního exekutora, ačkoliv exekuční řád (zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti), potažmo občanský soudní řád (zákon č. 99/1963 Sb.) vymezují činnosti, které nelze svěřit zaměstnancům, a musí je exekutor vykonat osobně. Vzhledem k anonymitě exekutorského úřadu již nebudu uvádět bližší skutečnosti.

Vytvořený kompetenční model a identifikovaná kritéria úspěšnosti práce mohou soudnímu exekutorovi posloužit jako vodítko pro modifikaci budoucích výběrových řízení a tak mu umožnit nalézt co nejvhodnějšího kandidáta pro tuto pracovní pozici.

5.2 Fáze získávání dat

K analýze pracovního místa jsem jako zdroje informací využila nadřízeného soudního exekutora, držitelky dotčené pracovní pozice „garantky“ (nedopustila jsem se diskriminace mužského pohlaví, tuto pozici zastávají aktuálně pouze ženy). Čerpala jsem rovněž ze svých osobních zkušeností s tímto pracovním místem a z informací v Národní soustavě povolání. Tyto zdroje jsem zvolila pro jejich největší informovanost o dotčeném pracovním místě. Metodami sběru dat byly rozhovor, panel expertů a databáze kompetenčních modelů. Metody byly zvoleny pro jejich flexibilitu, dostupnost zdrojů informací a finanční nenáročnost.

K získání dat jsem realizovala pět rozhovorů. Jeden proběhl s nadřízeným soudním exekutorem, další čtyři s aktuálními držitelkami pracovní pozice garanta (tj. 100%). Nejdříve jsem hovořila s držitelkami pracovního místa. V rozhovorech jsem se zaměřila na zodpovězení především těchto otázek:

- Jaké činnosti nebo úkoly představují hlavní náplň práce garanta?
- Co je výsledkem práce garanta?
- Jaké má garant pravomoci?
- Jaké znalosti a dovednosti musí být vlastní osobě, aby byla způsobilá k výkonu této pozice?

Jelikož mi bylo předem přesně známo umístění garanta ve firemní hierarchii, upustila jsem v rozhovorech od otázek vztahujících se k nadřízenosti a podřízenosti dané pracovní pozice. Zaměřila jsem se na konkrétní projevy chování, které jsou u garanta žádoucí, a bez nichž by nemohl efektivně vykonávat přidělené pracovní činnosti.

Poslední z rozhovorů proběhl s nadřízeným soudním exekutorem. Hovořili jsme o aktuální situaci v organizaci a významnosti pracovní pozice garanta. Pozornost byla věnována vývoji, kterým tato pozice v horizontu několika posledních let prošla. Poté přišly na řadu činnosti, úkoly a otázka odpovědnosti a pravomocí garanta.

Cílem těchto rozhovorů bylo analyzovat pracovní místo garanta a identifikovat konkrétní projevy chování spojené s úspěšným výkonem této pracovní pozice. Ze získaných informací jsem zpracovala následující stručný popis a specifikaci pracovního místa, neboť tyto nemá organizace dosud oficiálně zpracovány.

Popis pracovní pozice

Název pozice: GARANT

Nadřízená pozice: soudní exekutor

Podřízené pozice: žádné

Hlavní činnosti:

- administruje spisy soudního exekutora
- komunikuje s účastníky exekučního řízení
- komunikuje se soudy, státními úřady, peněžními ústavy apod.
- doručuje písemností včetně kontroly účinnosti doručení, reklamuje poštovní zásilky
- kontroluje náležitosti učiněných podání
- vyčísluje náklady soudního exekutora

Výsledky práce:

- přiměřenost exekuce (přiměřené postižení majetku dlužníka)
- exekuční řízení bez procesního pochybení
- poučený účastník
- úkony zpracované v zákonem stanovených lhůtách

Pravomoci:

- organizovat si sám zpracovávání přidělené agendy

Odpovědnosti:

- za dodržování dalších zákonných ustanovení ve vztahu k exekučnímu řízení, včetně lhůt a povinnosti mlčenlivosti
- za dodržování metodik soudního exekutora

Specifikace pracovního místa

- ✓ středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou
- ✓ výborné organizační a komunikační dovednosti
- ✓ ochota neustále se vzdělávat
- ✓ český jazyk na vysoké úrovni včetně stylistiky
- ✓ analytické myšlení
- ✓ samostatnost a odolnost vůči stresu, orientace na výkon
- ✓ velmi dobrá práce na počítači (kancelářský balík MS Office)
- ✓ trestní bezúhonnost

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

V předchozím kroku jsem získala data potřebná pro tvorbu kompetenčního modelu garanta. V tomto kroku přikročím k analýze a klasifikaci získaných informací. Výsledkem tohoto kroku je soupis projevů chování spojených s úspěšným výkonem pracovní pozice. Projevy chování jsem rozdělila do tří skupin dle Vaculíkova členění uvedeného v kapitole 1.2. Volba této typologie přímo souvisí se zvoleným sociálně-psychologickým východiskem (od kompetentního jedince ke kompetentní firmě). Následným rozřazením témat do oblastí vznikly „kompetenční kotvy“. Názvy jednotlivých kompetenčních kotev jsou předběžnými názvy kompetencí. Výstupem uvedeného procesu je tato tabulka s náčrtu kompetencí garanta:

Kompetenční téma	Kompetenční kotva	Projevy požadovaného chování
Kompetence vypovídající o přístupu k řešení problémů	Plánování a organizování	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zná a dodržuje zákonná ustanovení a dané pracovní postupy. ✓ Rozezná priority a tím si organizuje práci. ✓ Úkoly dotahuje do konce. ✓ Blokuje majetek povinného v rozsahu bezpečně postačujícím k vymození pohledávky oprávněného (volí vhodný a přiměřený způsob provedení exekuce). ✓ Spolupracuje na vývoji softwaru elektronického spisu exekutora (formuluje požadavky na IT společnost).
	Pečlivost a zodpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozlišuje i jemné nuance. K řešení nové situace získává informace podstatné pro rozhodnutí o dalším postupu. ✓ Je schopen identifikovat problém, analyzovat jej a navrhnout vhodné řešení konkrétní situace. ✓ Problémům se snaží předcházet svým proaktivním přístupem., když nastanou, staví se k nim čelem. ✓ Obtížné situace neváhá konzultovat.
	Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velmi dobře pracuje na počítači s kancelářským balíkem MS Office. ✓ Má ekonomické povědomí. ✓ Má právní povědomí. ✓ Ovládá český jazyk včetně stylistiky na vysoké úrovni, vhodně užívá odborných termínů.

Kompetence vypovídající o přístupu k lidem	Efektivní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktivně naslouchá a snaží se porozumět. ✓ Stručně a srozumitelně definuje svá stanoviska v písemné i ústní podobě. ✓ Styl svého vyjadřování přizpůsobuje v závislosti na komunikačním partnerovi a nejedná nadřazeně. ✓ Dokáže prezentovat, předávat informace, parafrázuje.
	Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktivně sdílí a nabízí informace a své znalosti, nenechává si je jen pro sebe. ✓ Své aktivity směřuje ke skupinovému cíli. ✓ Respektuje své kolegy a jejich výsledky. ✓ Je připraven podat kolegům pomocnou ruku.
Kompetence vypovídající o přístupu k sobě samému	Zvládání zátěže	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chladnou hlavu zachovává i ve stresových situacích. ✓ Je empatický, ale dokáže své emoce kontrolovat. ✓ Umí si udržet osobní odstup od řešených případů. ✓ Věří, že jeho práce má smysl, dokáže se vyrovnat s často nevlídným vnímáním exekutorské profese.
	Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Umí rozložit své síly tak, aby dokázal plnit veškeré svěřené úkoly. ✓ Je flexibilní, umí se přizpůsobit novým situacím. ✓ Své úkoly zvládá samostatně, dokáže však vycítit, kdy je nutná konzultace či stanovisko nadřízeného.

Tabulka 2 Analýza a klasifikace informací – popis projevů chování garanta

Nepracovala jsem s předem určenými kompetencemi. Zjišťovala jsem projevy chování nutné pro úspěšný výkon pozice garanta. Nadřízeným soudním exekutorem nebyl označen žádný držitel pracovní pozice za průměrného či podprůměrného, neměla jsem tedy k dispozici vzorek pro ověření důležitosti jednotlivých získaných projevů chování. Rozhodla jsem se proto provést alespoň rámcové ověření důležitosti tak, že jsem mnou identifikované kompetenční kotvy komparovala s již dříve zmíněným kompetenčním modelem exekutorského koncipienta volně dostupným na webových stránkách Národní soustavy povolání. Poté jsem se rozhodla do modelu nepřebírat žádné další kompetence. K tomuto rozhodnutí mě vedlo přesvědčení, že by kompetenční model neměl zbytečně „bobtnat“, mohl by se tak stát obtížně uchopitelným a v konečném důsledku by to mohlo vést

k jeho praktické nevyžitelnosti. Identifikování sedmi zásadních kompetenčních kotev považuji za optimální. Zatřídít některé projevy chování a následně pojmenovat kompetenční kotvu pro mne bylo náročnější. Díky tomu kotva s předběžným názvem pečlivost a zodpovědnost vykazuje známky celoživotního vzdělávání.

5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V předchozí fázi jsem klasifikovala „náčrty“ kompetencí. V tomto kroku dojde k sestavení finálního kompetenčního modelu garanta a jeho grafickému znázornění. Kompetence musí být definitivně pojmenovány, jejich názvy formulované srozumitelně a jednoznačně. Pro rozsah této práce nebudu ke každé kompetenci jednotlivě vytvářet stupnici úrovní rozvinutosti kompetence. Vycházím tedy z pětistupňového generického schématu úrovně kompetence dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 125), kde hodnota 3 představuje adekvátní úroveň kompetence, a pozici manažera nahrazuji pozicí garanta:

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování garanta jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Negativní projevy představují výrazné omezení efektivity práce garanta.
2	Garant používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu garanta. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Garant je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného pod bodem 3 vybízí k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje silnou stránku garanta: ovlivňuje další lidi okolo sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (celá organizace).	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku garanta: ovlivňuje celou organizaci.

Tabulka 3 Generické schéma úrovně kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), upraveno

Pro úspěšný výkon práce garanta musí být kompetence alespoň na úrovni 3. Kompetence je pak vhodné rozvíjet například prostřednictvím firemního vzdělávání na úroveň vyšší, což může vést k efektivnějšímu výkonu práce nejen garanta ale i celé organizace, v níž je zaměstnán.

Na tomto místě představuji graficky znázorněný výsledný kompetenční model GARANTA:

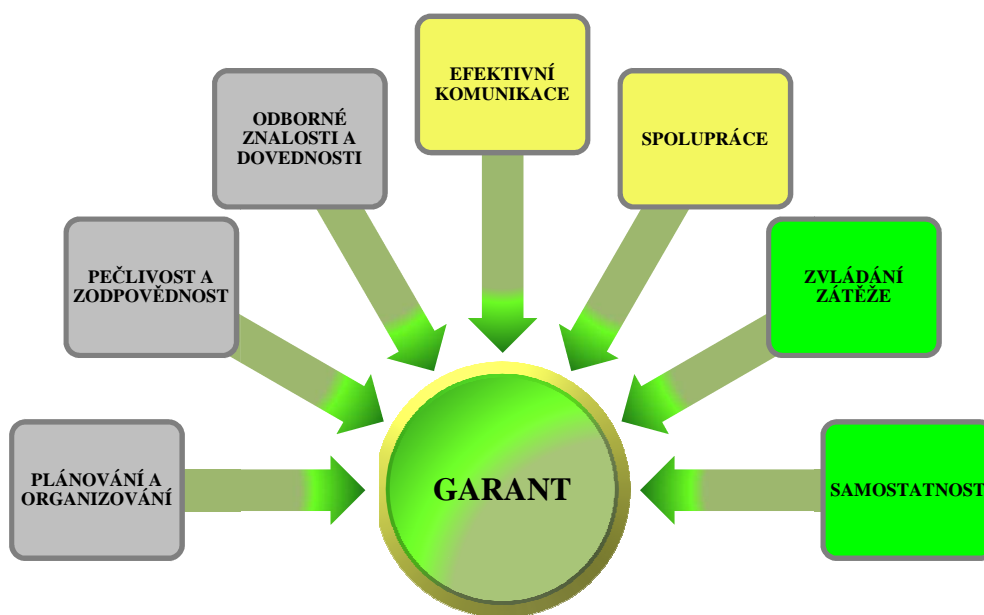


Schéma 1 Kompetenční model GARANTA

5.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

Samotný kompetenční model byl vytvořen. Před zahájením jeho využívání v rámci personálních činností firmy, je však nutné provést poslední fázi, a tou je ověření a validizace vzniklého modelu. Cílem této fáze jeho tvorby je ověření spolehlivosti vytvořeného modelu. Jak jsem uvedla v kapitole 2.3, pro tento účel bývá užíváno transformace popisů jednotlivých kompetencí do dotazníku jakožto nástroje 360° zpětné vazby. Příprava a realizace této fáze je natolik náročná, že již není součástí této práce, sama o sobě by mohla být samostatnou prací.

6 KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI PRÁCE GARANTA

Cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici garanta vymáhání pohledávek a identifikování kritérií úspěšnosti práce. Sestavení kompetenčního modelu jsem věnovala celou předchozí kapitolu 5. Teď jsou na řadě kritéria úspěšnosti práce.

V procesu výběru nejvhodnějšího kandidáta je hodnocena především způsobilost k výkonu obsazované pracovní pozice, proto je nezbytné stanovit kritéria, kterých bude v rámci hodnocení uchazečů použito. Zvažuje se spolehlivost a přiměřenost jednotlivých kritérií pro předvídání budoucího výkonu uchazeče v dané pracovní pozici. Zároveň se vybírají metody zajišťující co nejobektivnější posouzení uchazečů. Při stanovení kritérií úspěšnosti práce se opíráme o popis pracovního místa. Faktory použité k předvídání úspěšnosti práce, tzv. prediktory vycházejí ze specifikace pracovního místa. Při výběru se však nelze omezit pouze na požadavky spojené se samotným obsazovaným pracovním místem. Je nutné vzít v úvahu i sociální klima pracovní skupiny a soulad hodnot uchazeče s hodnotami firmy (Koubek, 2011, s. 104–106).

Kritéria úspěšnosti práce GARANTA jsem graficky znázornila v následujícím schématu:



Schéma 2 Kritéria úspěšnosti práce GARANTA

V kapitole 2 jsem uvedla, že kompetenční model představuje pro personální strategii vodítko k výběru, hodnocení, rozvoji a odměňování pracovníků.

V rámci náboru a výběru usnadňuje kompetenční model komunikaci s nadřízeným, který definuje požadavky na nového zaměstnance, dále pak komunikaci s uchazeči, a definici parametrů výběrového procesu. Kompetencím lze přizpůsobit psychodiagnostiku, assessment centrum nebo behaviorální rozhovor. Kvantifikace projevů chování umožňuje porovnání uchazečů mezi sebou (Koubek, 2013, s. 28). Malá firma je oproti středním a velkým firmám mnohem zranitelnější, protože pro nižší počet zaměstnanců nedostatečné kompetence a s nimi spojený nedostatečný pracovní výkon hůře vykrývá (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 18).

Prediktory se budou lišit v závislosti na konkrétním kritériu úspěšnosti práce. Prediktorem může být vzdělání doložené vysvědčením, diplomem či certifikátem, dále také životopis, reference, výpis z rejstříku trestů, modelová situace a podobně.

Výběr prediktorů k jednotlivým kritériím úspěšnosti práce ponechávám stejně jako modelaci výběrového řízení stranou. Na tomto místě se jim nebudu dále zabývat, neboť cíle práce bylo dosaženo sestavením kompetenčního modelu a identifikací kritérií úspěšnosti práce garanta.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model a identifikovat kritéria úspěšnosti práce pro pozici garanta vymáhání pohledávek v konkrétním avšak nejmenovaném exekutorském úřadě. Cesta za cílem byla dlážděna menšími či většími komplikacemi, které spočívaly například v neexistenci firemní strategie, absenci popisu pracovního místa garanta apod. Na druhou stranu mi byli plně a ochotně k dispozici jak nadřízený tak držitelky dané pozice. Měla jsem tak dostupné veškeré potřebné informace. Musela jsem přitom dané situaci pouze přizpůsobit metody sběru dat, a sama vyhotovit popis a specifikaci pracovního místa, které se tak staly vedlejším produktem této práce.

Vzhledem ke skutečnosti, že nadřízený uvedl, že žádný z držitelů pracovní pozice není podprůměrný, nemohla jsem porovnávat projevy chování průměrných a podprůměrných držitelů pracovní pozice a nalézt tak odlišnosti. Zjištěné projevy chování tedy představují žádoucí optimální stav zajišťující efektivní výkon práce garanta. Identifikované projevy chování jsem pouze porovнала s kompetenčním modelem podobné pracovní pozice v Národní soustavě povolání. Na základě tohoto kroku jsem se nerozhodla pro doplnění dalších případných kompetencí a zůstala u sedmi okruhů zjištěných kompetencí.

Kýženými výsledky mé práce jsou kompetenční model garanta, ten je k dispozici v kapitole 5.4, a kritéria úspěšnosti práce garanta v kapitole 6. Obojí jsem pro přehlednost graficky znázornila.

Doufám, že tyto výsledky budou platným podkladem pro modifikaci výběrového řízení na cestě k dalšímu kompetentnímu garantovi.

Seznam obrázků, tabulek a schémat

Obrázek 1 Hierarchický model struktury kompetence

Tabulka 1 Některé metody analýzy pracovního místa, jejich výhody a nevýhody dle Armstronga

Tabulka 2 Analýza a klasifikace informací – popis projevů chování garanta

Tabulka 3 Generické schéma úrovně kompetencí

Schéma 1 Kompetenční model GARANTA

Schéma 2 Kritéria úspěšnosti práce GARANTA

Seznam použité literatury a zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.
5. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
6. BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Překlad Dana Lisá. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. 375 s. ISBN 978-80-262-0846-4.
7. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. Učebnice. ISBN 978-80-244-2281-7.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester a NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 142 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
9. Exekutorská komora ČR: *Seznamy: Soudní exekutoři* [online]. ©2009-2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.ekcr.cz/seznam-exekutoru>
10. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. HRONÍK, František, VEDRALOVÁ, Jitka a HORVÁTH, Luboš. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
13. KOCIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 89 s. Edice celoživotního vzdělávání; sv. 23. ISBN 978-80-239-9327-1.
14. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
15. KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.
16. KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
17. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
18. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: *Národní soustava povolání*, [online], [cit. 1. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>
19. *Občanský soudní řád; Zvláštní řízení soudní; Rozhodčí řízení; Exekuční řád; Soudní poplatky, Mediace; Veřejné dražby: a další předpisy: znění předpisů k ...* Česko. Ostrava: Sagit, 2004-. ÚZ: úplné znění. ÚZ: úplné znění. Rekodifikace. ISBN 978-80-7488-126-8 (redakční uzávěrka 1.8.2015 ; brožováno)
20. PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
21. VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. Gaia; 4. ISBN 978-80-903858-8-7.

22. VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Vlasta Dostálová
Název katedry a fakulty:	Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název bakalářské práce:	Garant vymáhání pohledávek
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Počet znaků:	72 368
Počet příloh:	0
Počet použitých zdrojů:	22

Anotace:

Zaměstnavatel dosáhne svých cílů snáze prostřednictvím kompetentních zaměstnanců. Výběr nejvhodnějšího kandidáta pro konkrétní pracovní pozici je tak pro zaměstnavatele klíčem k úspěchu. Cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro pozici garanta vymáhání pohledávek a identifikovat kritéria úspěšnosti práce. Práce je členěna do šesti kapitol. Teoretická část o třech kapitolách je věnována kompetencím, kompetenčním modelům a analýze pracovního místa. Praktickou částí práce jsou následující tři kapitoly. Nejprve přibližují organizaci, pro niž je model vytvářen. Při zpracování jednotlivých fází tvorby kompetenčního modelu aplikuji přístup šití na míru. Nakonec identifikuji kritéria úspěšnosti práce garanta.

Klíčová slova: Kompetence, kompetenční model, analýza pracovního místa, garant vymáhání pohledávek

Abstract:

The employer approaches his goals effectively by competent employees. The choice of the most convenient applicant for a job is very important for employer. The aim of this thesis is create a competent model for a position of guarantor for credit controller and identify standards of

success of work. The thesis has six chapters. The theoretical part has a three chapters and concern competences, competent models and analysis of a job. The practical part of thesis has also three chapters. First is introduction of a specific organization for which the model is create. Then I process particular stages of the competent model and I apply it for a concrete situation. Finally I identify criterions of success of work of guarantor.

Key words:

Competence, competent model, analysis of a job, guarantor for credit controller