

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

KVALIFIKAČNÍ MODEL VE VÝROBNÍ ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Klára Silberová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Kvalifikační model ve výrobní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26.3.2019

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a odborné pomoci při psaní mé bakalářské práce.

Děkuji také personální ředitelce výrobní organizace, která mi velmi ochotně poskytla veškeré potřebné informace a dokumenty, o které jsem si požádala.

Anotace

Jméno a příjmení:	Klára Silberová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Kvalifikační model ve výrobní organizaci
Anotace práce:	<p>Bakalářská práce se zabývá kvalifikačním modelem ve výrobní organizaci. Model se zabývá rozvojem zaměstnance za účelem zvýšení a prohloubení kvalifikace. Cílem práce je analyzovat kvalifikační systém jako celek a jeho změnu, která vede k revizi kvalifikačního modelu. V teoretické části se zaměřuji na celkovou analýzu práce s vymezením pojmu popisu pracovního místa. Dále se zaměřuji na hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků a kompetenční model. V empirické části je vymezena metodologie výzkumu a představení výrobní organizace společně s konkrétním útvarem. Cíl bakalářské práce je naplněn pomocí deskriptivní případové studie za použití techniky analýzy interních dokumentů a rozhovoru s expertem. Získaná data z kvalitativního šetření jsou využita k popisu a analýze kvalifikačního modelu ve výrobní organizaci. Z výzkumu vyplynulo, že používaná terminologie se v praxi v mnohém liší od terminologie v odborné literatuře. Dále vyplynulo, že ke změně kompetenčního modelu byl použit kombinovaný přístup. V závěru jsou zmíněny všechny důležité poznatky z této práce.</p>
Klíčová slova:	Analýza práce, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků, kompetenční přístup

Title of Thesis:	The qualification model of product organization
Annotation:	<p>Bachelor Thesis deals with the qualification model in the production organization. The Model deals with the development of the employee in order to increase and deepen qualification. The Aim of the work is to analyse the qualification system as a whole and its change, which leads to the revision of the qualification model. In The theoretical Part I will focus on the overall analysis of work linked to the analysis of work and the definition of the concept of job description. I will Also focus on evaluating work performance, educating workers and the competency model. The Empirical part defines the research methodology and presentation of the production organisation together with the specific service. The Goal of bachelor thesis is achieved by using a descriptive case study using the technique of analysing internal documents and talking to an expert. The Obtained data from the qualitative inquiry are used to describe and analyse the qualification model in the production organization. Research has shown that the terminology used in practice differs in many ways from terminology in specialized literature. It Also showed that a combined approach was used to change the competency model. At the end, all important insights from this work are mentioned.</p>

Keywords:	Analysis of work, evaluation of working performance, training of workers, competency approach
Počet literatury a zdrojů:	17
Rozsah práce:	56 s. (73 443 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. Analýza práce	12
1.1. Práce a pracovní místo	12
1.2. Analýza pracovního místa	14
1.3. Redesign.....	16
1.4. Metody zjišťování informací a analýzy pracovního místa	18
1.4.1. Metody rozboru postupu	19
1.4.2. Časová analýza pracovního postupu	19
1.4.3. Pozorování	19
1.4.4. Pohovor.....	21
1.4.5. Dotazníková metoda.....	21
1.4.6. Osobní záznamy	22
1.4.7. Technika kritického incidentu	23
1.5. Popis pracovního místa	23
2. Hodnocení práce	25
2.1. Oblasti hodnocení.....	25
2.2. Hodnocení vs. řízení pracovního výkonu	26
2.3. Základní složky pracovního výkonu.....	26
2.4. Využití hodnocení pracovního výkonu	27
2.5. Metody hodnocení pracovního výkonu.....	28
2.5.1. Hodnotící metody zaměřené na minulost.....	28
2.5.1.1. Hodnotící stupnice.....	29
2.5.1.2. Dotazníky	29
2.5.1.3. Metoda klíčové události.....	30
2.5.1.4. Metoda pořadí prací	30
2.5.1.5. Klasifikační metoda	30
2.5.2. Hodnotící metody zaměřené na budoucnost.....	31

2.5.2.1.	Sebehodnocení.....	31
2.5.2.2.	Vytváření úkolů	31
2.6.	Typy hodnocení pracovního výkonu	32
2.6.1.	Hodnocení založené na dovednostech (kompetencích)	32
2.6.2.	Řízení pomocí cílů	32
2.7.	Výsledky hodnocení pracovního výkonu	33
3.	Vzdělávání pracovníků	34
3.1.	Typy vzdělávání	35
3.2.	Opěrné body při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků.....	35
4.	Kompetence	35
4.1.	Kompetenční model	36
4.2.	Přístupy vytváření kompetenčního modelu.....	37
EMPIRICKÁ ČÁST.....		38
5.	Případová studie	38
5.1.	Výzkumný problém a cíl výzkumu	38
5.2.	Metodologie.....	38
5.2.1.	Technika sběru dat	39
5.3.	Představení výrobní organizace	40
5.3.1.	Představení konkrétního úseku ve výrobní organizaci.....	40
5.3.2.	Představení pozice HR Director	40
6.	Kvalifikační model ve výrobní organizaci	41
6.1.	Zásady pro realizaci kvalifikačního modelu	41
6.2.	Průběh realizace kvalifikačního modelu	42
6.3.	Vybraný proces kvalifikačního modelu	44
6.3.1.	Popis pracovní funkce	44
6.3.2.	Plán adaptačního procesu	45
6.3.3.	Hodnocení dlouhodobé vzdělávací akce.....	46
6.3.4.	Dotazník k vyhodnocování efektivity kurzu	46
6.3.5.	Roční hodnocení zaměstnance	46

6.4. Impuls pro revizi kvalifikačního modelu	47
6.5. Jednotlivé změny	48
6.6. Testovací hodnocení zákazníků	49
7. Diskuze	51
Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Interní zdroje výrobní organizace	55
Seznam použitých zkratk	56

ÚVOD

Jak už název napovídá, má bakalářská práce se zaměřuje na kvalifikační model ve výrobní organizaci. Jedná se o model, který se zabývá rozvojem zaměstnance za účelem zvýšení či prohloubení jeho kvalifikace. Ne každý jedinec si klade za cíl vzdělávat se a zároveň i zdokonalovat ve své profesi. Tento model se snaží vyjít vstříc právě takovým lidem, které k rozvoji nic nemotivuje, a tudíž stagnují na jednom místě. Takový jedinec nedokáže udržet krok s neustále se vyvíjejícím trhem práce a modernizací technologií. Nevrhá to dobré světlo jak na samotného pracovníka, tak na celou organizaci. Je proto důležité sestavit a důkladně promyslet kvalifikační model tak, aby motivoval i ty jedince, kteří nejeví zájem o osobně-profesní rozvoj. Pro někoho jsou motivací nabyté vědomosti a dovednosti, které díky nejrůznějším školením a vzdělávacím akcím získává. Pro jiného jsou to peníze. Proč tedy nesjednotit obě tyto motivace?

Má bakalářská práce se právě tomuto sjednocení, obou motivací v rámci nastavení nového kompetenčního modelu organizace, věnuje. Cílem práce je analyzovat kvalifikační systém jako celek a jeho změnu, která vede k revizi kvalifikačního modelu. Pro svůj výzkum jsem zvolila výrobní organizaci, která mi poskytla možnost účastnit se revize jejich stávajícího kvalifikačního modelu. V textu se nevyskytuje název výrobní organizace, z důvodu zachování anonymity.

V teoretické části práce se zabývám celkovou analýzou práce společně s analýzou pracovního místa a jeho následným popisem. Dále se zaměřuji na hodnocení práce a na metody k těmto účelům využívané. Následuje kapitola charakterizující vzdělávání pracovníků, ve které jsou popsány nejrůznější typy jejich vzdělávání. Teoretická část je ukončena popisem kompetencí, zahrnujících kompetenční model a přístupy jeho vytváření. Tyto poznatky tvoří oporu pro druhou, empirickou, část bakalářské práce. Ta

zahrnuje samotný výzkum, který byl realizován ve výrobní organizaci. Výzkumným cílem je popsat změny, které proběhly při revizi kvalifikačního modelu v konkrétním prostředí výrobní organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Analýza práce

1.1. Práce a pracovní místo

Práci bychom mohli definovat jako účelnou produkci služeb a předmětů, které mají ve společnosti pro ostatní členy určitou hodnotu. Dá se říci, že je to cíleně zaměřený souhrn pracovních činností daného člověka. Kromě existenčních potřeb práce také uspokojuje sociální potřeby, jelikož úspěchy v pracovní rovině posilují sebedůvěru jedince. Pro mnoho lidí je práce určitou cestou k seberealizaci a k rozvoji. Z mnoha výzkumů vyplývá, že dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou velkým a významným aspektem pracovní činnosti. Dobré vztahy se spolupracovníky výrazně usnadňují a zpříjemňují spolupráci. Mnoha lidem právě dobré vztahy na pracovišti kompenzují negativní stránky práce. Oproti tomu špatné vztahy onu práci komplikují a znepríjemňují a jsou jedním z nejčastějších důvodů odchodu ze zaměstnání (Kocianová, 2010, s. 41-42).

„Pracovní místo je organizační článek určený pro výkon určité práce. Představuje souhrn úkolů, povinností a zodpovědností“ (Zlámal & Horváth, 2005, s. 70).

Souhrnem úkolů a odpovědností, které má každý člověk na svém pracovišti, se utváří pracovní místo (někdy nazýváno jako pracovní funkce či pozice). Pracovní místo je stabilní, tudíž se nemění, ale lze ho kýmkoliv obsadit (Kocianová, 2010, s. 41). V organizační struktuře má pracovní místo své návaznosti, své požadavky na kvalitativní úroveň pracovníka, dokonce i svůj specifický způsob, jak zpracovávat dané úkoly. Má taktéž své určité vstupy i výstupy ve formě kvantity a kvality služeb, výrobků či výkonů. Je to pojem, který má objektivní charakter. Můžeme ho analyzovat, měřit, kvantifikovat jeho souhrn požadavků na práci, nebo zkoumat jeho potřebnost

v organizační struktuře. „*Výkony daného místa mohou tak být kategorií subjektivní, změnou subjektu se výkon funkce pracovního místa může zlepšit, zhoršit, zůstat stejný*“ (Zlámal & Horváth, 2005, s. 70). Je ovšem nezbytné rozlišovat objektivitu pracovního místa a obsazení tohoto místa specifickým pracovníkem. Daný pracovník buď plní či neplní své pracovní povinnosti, pracuje zodpovědně či méně zodpovědně, je vhodný či je méně vhodný na toto místo k plnění úkolů (Zlámal & Horváth, 2005, s. 70).

Abychom efektivně vykonávali práci v organizaci je nutné vytvořit a analyzovat pracovní místo. Svým způsobem je to klíčová personální činnost, která o efektivnosti rozhoduje. Rozhoduje taktéž o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací či o úspěšnosti personální práce v organizaci. Je to základní kámen, na který se vážou právě ty nejdůležitější personální činnosti v organizaci. Je nutné, aby pracovní místa a pracovní úkoly byly vytvořeny a analyzovány předtím, než bude možné vykonávat jiné personální činnosti. Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se právě až definují konkrétní pracovní úkoly zaměstnance. Seskupují se do základních prvků organizační struktury, do pracovních míst. Právě pracovní místa zabezpečují efektivní uspořádání potřeb jak organizace, tak potřeb pracovníků, kteří byli zařazení na tato pracovní místa (Koubek, 2007, s. 43).

Pracovní místo lze charakterizovat třemi základními charakteristikami. Prvním charakteristikou je obsah práce. Do obsahu práce patří povaha pracovních úkolů a jejich počet, které zaměstnanec musí splnit. Patří zde i povaha či počet stanovených pracovních operací, které zaměstnanec musí provést pro splnění vymezeného pracovního úkolu. Druhou charakteristikou je autonomie práce. Do této charakteristiky patří množství odpovědností a pravomocí, které umožňují zaměstnanci jednat a rozhodovat se dle své vlastní svobodné vůle, pokud jde o vykonávání svěřené práce a dosahování výsledků, které jsou s touto prací očekávány. Poslední charakteristikou jsou

pracovní vztahy mezi zaměstnancem a jeho spolupracovníky nebo s jeho nadřízeným (Armstrong & Taylor, 2015, s. 193).

Co je v první řadě důležité vědět a zjistit, je jaké jsou požadavky na každé pracovní místo v organizaci. Tyto požadavky se totiž mohou během krátké doby měnit, a to někdy i dost radikálním způsobem. Může se také stát, že dosavadní zaměstnanec nebude na aktuální změny v dostatečném předstihu proškolen a tím pádem nebude schopen se na změny adaptovat, tudíž nebude schopen plně vykonávat změněnou práci na svém pracovním místě. Z toho vyplývá, že je potřeba pravidelně provádět analýzu pracovních míst. Platí totiž, že včasná a systematicky prováděná analýza pracovního místa představuje základní složku personální činnosti, která velmi zásadně ovlivňuje připravenost organizace na nové úkoly (Zlámal & Horváth, 2005, s. 70).

1.2. Analýza pracovního místa

Můžeme ji definovat jako „... *souhrn činností k vytvoření charakteristiky každého pracovního místa, vytvoření představy o pracovníkovi, který by měl dané místo v organizaci zastávat*“ (Zlámal & Horváth, 2005, s. 71).

Abychom si vytvořili určitou představu o tom, jak vypadá práce na daném pracovním místě či jak má vypadat pracovník, který by měl toto místo obsadit, je nutné si udělat analýzu pracovního místa, která nám tyto informace poskytne. Je to proces, při kterém se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o odpovědnosti, úkolech, metodách, vazbách na ostatní pracovní místa, o pracovních podmínkách a dalších souvislostech s pracovním místem (Koubek, 2007, s. 43). Analýza pracovního místa tedy systematicky shromažďuje informace, vyhodnocuje a uspořádává informace o každém pracovním místě a pracovních činnostech, ale ne o zaměstnanci samotném (Gigalová, 2007, s. 25).

Během celého procesu analýzy pracovních míst je užitečné se držet předem stanoveného plánu a dodržovat jeho kroky. Je dobré začít určením si účelu a cíle analýzy. Dále získat podporu vedoucích v daných útvarech organizace. Prodiskutovat plán s manažery a specialisty a popřípadě ten plán poupravit. Poté se pokusit získat představitele pracovníků pro následnou spolupráci. Sestavit podrobný harmonogram. Dále pokud je zapotřebí, vyškolit vybrané osoby, které budou analýzu provádět. Také je nutné informovat všechny zaměstnance, na jejichž pracovních místech se analýza bude provádět. Po informování přichází první ověřovací krok analýzy, po kterém se provede kontrola výsledků a případné prodiskutování problémů. Přichází na řadu realizace analýzy v plné šíři, kterou po sléze opět doprovází kontrola a vyhodnocování výsledků. Jako poslední se zpracovávají popisy a specifikace pracovních míst. Nejdůležitějším krokem je získání si důvěry pracovníků na vybraných pracovních místech a zajištění jejich spolupráce (Koubek, 2007, s. 74-75).

Výsledkem analýzy pracovního místa je v první řadě celkový účel, proč zrovna určité pracovní místo existuje a jaký přínos se od specifického zaměstnance očekává. V druhé řadě je výsledkem analýzy pracovního místa určení vztahu nadřízenosti a podřízenosti na pracovišti, tudíž kdo je komu odpovědný. Získáme také obsah práce, který obsahuje úkoly a povinnosti, které jsou potřeba splnit na daném místě (Armstrong & Taylor, 2015, s. 681). Výsledkem je tedy popis pracovního místa, což je souhrn charakteristik každého pracovního místa v organizaci. Výsledné popisy se používají jako základní materiál pro obsazování konkrétního místa konkrétními jedinci. Tyto materiály je nutné archivovat, aktualizovat, popřípadě rušit a vytvářet nové. Po provedení analýzy pracovního místa nám vyplynou požadavky kladené na zaměstnance, který by měl toto místo obsadit. Tyto požadavky kategorizujeme jako specifikaci pracovního místa, jelikož popis pracovního

místa musí obsahovat i určitou složku specifikace. Z finálního dokumentu analýzy, který obsahuje jak popis pracovního místa, tak jeho specifikaci, můžeme nadále vybrat pracovníka, který dle údajů nejlépe vyhovuje zjištěným požadavkům (Zlámal & Horváth, 2005, s. 71).

Personální činnosti, které čerpají z pracovní analýzy jsou například hodnocení vlivu okolního prostředí na určité druhy práce, odstranění nežádoucích pracovních požadavků, zjištění pracovních prvků přispívajících či bránících ke zlepšení kvality prostředí v práci, naplánování potřeb v personální oblasti do budoucnosti, výběr uchazečů na volná pracovní místa, určité vymezené potřeb pro vzdělávání stávajících i nových zaměstnanců, vytvoření plánu k rozvoji potenciálu zaměstnanců a jejich schopností, efektivní umístění zaměstnance na pracovní místo dle jeho znalostí, dovedností a zkušeností a taky samotná odměna pracovníků (Gigalová, 2007, s. 25).

Při analýze se hledají cesty, jak vykonávat práci efektivněji. Během celého procesu se berou v potaz jak změny techniky, technologie, sortimentu tak i organizace. Obvyklým následkem nového definování pracovních úkolů, odpovědností a povinností pracovního místa, je redesign, tedy jeho částečná nebo úplná změna. Tento proces je cyklický, po určité době znovu proběhne analýza a celý proces se opakuje (Koubek, 2007, s. 43-44).

1.3. Redesign

Jak je již výše zmíněno, redesign je obvyklou součástí analýzy pracovního místa. Je zřejmé, že rychle měnící se požadavky trhu, změny v technice a technologiích či změny v organizační struktuře jsou koneckonců změny sociálních potřeb lidí, a tudíž i jejich pracovního chování. Tím je vyvolávána potřeba neustálé změny jak obsahu, tak i metod práce na jednotlivých pracovištích. Jelikož obsah a metody práce na pracovištích významně ovlivňují motivaci pracovníků, je ovlivněno i jejich uspokojení

z vykonané práce a celkového výkonu. S redesignem často souvisí i změny struktury pracovních míst v organizaci. Stimulem tedy často bývá snaha zlepšit výkon organizace a tím přispět k sociálnímu a personálnímu rozvoji zaměstnanců. Například stimulem mohou být změny v systému, změna způsobu řízení organizace, personální problémy či zlepšení pracovní morálky (Koubek, 2007, s. 85-86).

Jako samotný design neboli analýza pracovních míst, má i redesign určitý proces, podle kterého by se mělo postupovat. Jako první by se měla provést identifikace potřeb redesignu, kdy se stává velmi užitečným zdrojem informací šetření mezi pracovníky. Poté se identifikuje skupina pracovních míst, která zápolí s nejvíce problémy. Podkladem pro tuto fázi bývají informace o uspokojení z práce a o motivaci od zaměstnanců. Je třeba zvážit, zda nelze problém vyřešit jinak, například vzděláváním, hmotnou stimulací či zaměstnaneckými výhodami. Pokud nadále je rozhodnuto o redesignu, přichází na řadu vytvoření zvláštní skupiny odborníků, kteří budou mít celý proces na starosti. Poté se shromáždí podrobné údaje z analýzy daného pracovního místa, tedy veškeré údaje o úkolech, povinnostech, odpovědnostech a vztazích k ostatním pracovním místům (Koubek, 2007, s. 85-86).

Je potřeba všechny činnosti, které se provádějí na pracovním místě zvážit z hlediska jejich motivačního významu. Všechny činnosti, které se motivace pracovníků týkají se vyčlení. Lze to provést například pomocí metody brainstormingu či dotazníku speciálně upraveného pro daný typ pracovního místa. Dle získaných informací se formuluje plán redesignu, stanovují se cíle a harmonogram. Pro úspěšný redesign je třeba zajistit, aby bylo možné danou činnost technologicky zařadit na určitých pracovních místech do práce. Je také na místě, aby pracovníci chtěli a byli schopni vykonávat danou činnost, popřípadě byli zaškoleni. Dále je důležité,

aby existovala vysoká pravděpodobnost, že nová činnost v rámci redesignu zvýší úsilí a zlepší výsledky pracovníků a daném pracovním místě. Až teď na řadu přichází samotná realizace redesignu. Nelze ovšem očekávat výsledky hned ze začátku, je potřeba nechat věci zaběhnout a usadit. Je možné, že se výkon na určitou dobu dokonce zhorší. Mluví se zpravidla o tříměsíčním období, které je potřeba k zaběhnutí redesignu. Na závěr přichází vyhodnocení výsledků akce, pomocí podobných informací, jako na začátku tohoto procesu, popřípadě informace potřebné pro organizaci. Doporučuje se mimo kvantitativní charakteristiky použít i ty kvalitativní (Koubek, 2007, s. 85-86).

1.4. Metody zjišťování informací a analýzy pracovního místa

Podle Kocianové Armstrong říká, že hlavním kritériem, kterým by se člověk měl zabývat při výběru metody analýzy pracovních míst je účel, ke kterému má být analýza využita. Dalším kritériem je efektivnost k získávání údajů potřebných k analýze, dále stupeň odbornosti ke zpracování analýzy, dostatek času pro realizaci analýzy a dosažitelnost jejích zdrojů. Každá metoda má své pro a proti (Armstrong, 2002 cit. dle: Kocianová, 2010, s. 44).

Vědních oborů, které zabývají člověkem a jeho prací z různých aspektů je mnoho. Můžeme se setkat například s psychologií práce, fyziologií práce, bezpečností práce, hygienou práce či ergonomií. Ergonomie je vědní obor, který řeší problematiku pracovních činností člověka ve výrobním, ale i nevýrobním prostředí systematickou metodou. *„Ergonomie je interdisciplinární systémový vědní obor, který komplexně řeší činnost člověka i jeho vazby se strojem a prostředím s cílem optimalizovat jeho psychofyzickou zátěž a zajistit rozvoj jeho osobnosti“* (Chundela, 1993, s. 6). Zabývá se psychologickými a fyziologickými vlastnostmi člověka, pracovním prostorem a polohou, přístrojovým a strojovým zařízením pracovního místa, fyzikálními

aspekty pracovní činnosti, pracovní zátěží, pracovní hygienou, normováním práce, vztahy spolupráce mezi lidmi a vedením lidí. Poznatky a metody, které ergonomie používá, se uplatňují při vytváření pracovního místa a jeho analýze (Kocianová, 2010, s. 44).

1.4.1. Metody rozboru postupu

Metody rozboru postupu, kam se řadí postupové diagramy, grafy a schémata, nám umožňují analyzovat postup činnosti pracovníka nebo pracovního předmětu z pracovního místa na pracovní místo s různou mírou. Tyto metody jsou často využívány při rozboru postupu pracovního předmětu, tedy zpracovaného materiálu, pracovním či výrobním procesem. Lze je využít i při postupu kooperaci činností mezi jednotlivými zaměstnanci či pro samotný záznam průběhu informace různými operacemi při zpracování v počítačovém programu (Kocianová, 2010, s. 45).

1.4.2. Časová analýza pracovního postupu

Další metodou, se kterou se můžeme setkat je časová analýza pracovního postupu, což je například Ganttův diagram. Tato metoda nám umožní odvodit požadavky na činnost člověka v závislosti na rozdělení funkcí, mezi člověkem a výrobní zařízením, a to i na časovém rozdělení pracovních úkolů. Metody časové analýzy pomáhají zjistit a snížit rozsah časové prodlevy, chyb, zbytečné spotřeby času a zásob. Naopak pomáhají zvýšit využití zdrojů a celkově napomáhají k tomu, aby jednotlivé pracovní úkoly a dílčí činnosti byly dokončeny včas (Kocianová, 2010, s. 45).

1.4.3. Pozorování

Metody, které můžeme používat při zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho. Někdy se dokonce pro stejnou metodu či její variantu používají různá označení. Lze použít stejné metody různým způsobem. Mezi nejpoužívanější metody můžeme zařadit například pozorování. Je to jednoduchá metoda, která může být použita nejrůznějšími způsoby,

samostatně či s jinými metodami zároveň. Osoba, která analyzuje pracovní místo pozoruje pracovníka či pracovníky, kteří vykonávají práci a zaznamenává si informace. Informace, které si může zaznamenávat jsou například, co se dělá, kde se to dělá, jak se to dělá, kolik času to vyžaduje, jaké jsou u toho pracovní podmínky a pracovní prostředí či jaké pracovní pomůcky či zařízení jsou u toho používány (Koubek, 2007, s. 77).

Nevýhodou této metody je, že pozorování je omezeno pouze na práce, které mají krátký a cyklický průběh. Jiné práce, které mají odlišný složitější proces, který se nemá takový cyklus, jsou tak časově náročné, že přímé pozorování u nich nelze provést. Lze ovšem u takových prací použít pozorování jen na určitou část práce, například pro vytvoření určité představy dané práci. Poté lze pro účel analýzy pracovních místo kombinovat pozorování s jinou metodou (Koubek, 2007, s. 77).

Například při složitějších činnostech, jako je manažerská práce, se vyskytují řady prvků, jejichž význam pozorovatel nemá šanci pochopit, tudíž musí být pozorování doplněno krátkým rozhovorem. Záznamy v pozorování můžeme pořídit různými způsoby. Prvním způsobem jsou časové vzorky, při kterých pozorovatel zaznamenává chování pracovníka v určitých časem ohraničených intervalech. Například uvede, co zaměstnanec každých 30 sekund dělá. Druhým způsobem jsou jednotlivé vzorky. Pozorovatel zaznamenává každý výskyt aktivity. K tomuto způsobu složí systém kategorií, ve kterých jsou jednotlivé kategorie sloučeny. Například do kategorie „dávání příkazů“ lze zařadit ústní a telefonické příkazy vedoucího k jeho podřízeným. Třetím způsobem jsou sekvenční vzorky, ty vyžadují vedle zaznamenávání jednotlivých aktivit také uvedení postupu, v jaké pořadí tyto aktivity jsou po sobě (Gigalová, 2007, s. 27-28)

1.4.4. Pohovor

Další metodou, která je často využívána je pohovor. Pohovor může být strukturovaný či nestrukturovaný. Probíhá převážně na pracovišti. Strukturovaný rozhovor, tedy rozhovor, který má předem stanovenou strukturu a probíhá podle určitých bodů, má výhodu, jelikož zabezpečuje, aby byly zjištěny všechny důležité aspekty práce. Usnadňuje porovnávání informací, které byly získány od různých lidí na stejném pracovním místě. I tato metoda má svou nevýhodu, a to je její časová náročnost. Tudíž lze uspořít čas hromadným pohovorem se skupinou pracovníků. Pohovor lze provést nejen s pracovníkem na určitém pracovním místě, ale i s jeho bezprostředním vedoucím. Pohovor s bezprostředním vedoucím může přispět k ověření či doplnění informací získaných od pracovníků na pracovním místě (Koubek, 2007, s. 77). Nestandardizovaným rozhovorem můžeme získat barvitější obraz profese, ovšem jeho časová náročnost je vysoká a také je náročný co se týče zpracování informací (Gigalová, 2007, s. 28).

1.4.5. Dotazníková metoda

Dotazníková metoda je taky velmi oblíbená a často využívána. Variant dotazníkové metody je značné množství, odlišují se podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje, nebo kdo je zdrojem informací. Dotazníky mohou mít různým rozsah podle toho, jakou formou jsou kladený otázky. Mohou obsahovat objektivní otázky, případně otázky, na které lze zodpovědět ano nebo ne, či otázky, které jsou otevřené a umožňují subjektivní odpověď. Dotazník vyplňuje pracovník na daném pracovním místě, kde probíhá analýza, obvykle bývá dotazník revidován bezprostředním nadřízeným. Není ale ani výjimkou požádat o vyplnění dotazníku samotného bezprostředního vedoucího daného pracovníka (Koubek, 2007, s. 78).

Výhodou této metody je, že umožňuje posbírat informace od mnoha zaměstnanců v relativně krátkém časovém úseku. Tedy pokud je na analýzu málo času a jsou omezené náklady, dotazník je dobrá volba. Existuje i tady určité nebezpečí zkreslení informací, například u nepochopení otázky či záměrné zkreslení odpovědi. Samotná příprava dotazníků je náročná jak na čas, tak na schopnosti těch, kteří dotazník sestavují. Na druhé straně, dotazníky lze používat dlouhodobě a postupem času je obměňovat a vylepšovat (Koubek, 2007, s. 78).

Podle Kocianové Koubek uvádí doporučení k tvorbě dotazníků, kdy v první řadě se má daná osoba, která chce sestavit dotazník seznámit s využívanými dotazníky v dané oblasti. Měl by zvážit, do jaké míry se nechá inspirovat. Poté by měl zvažovat, které otázky do dotazníku chce zahrnout, jelikož dotazník by měl zahrnovat určité důležité aspekty týkající se analýzy pracovního místa. Dále by měl dotazník být co nejkratší, aby respondenty hned neodradil. Je důležité zvolit vhodné otázky co dotazníků. Například nejsou vhodné otázky, na které existuje více odpovědí, či otázky s volným koncem, kdy odpověď formuluje dotazovaný sám. Dále by měl formulovat otázky tak, aby se odpovědi daly třídit do kategorií. Aby se daly mezi sebou porovnávat, lze u nich vypočítat například strukturální ukazatele a celkově aby šly vyhodnocovat. Navržený dotazník je potřeba ověřit u skupiny pracovníků, kteří jsou spolehliví a případně ho doplnit či následně upravit. K vyplnění dotazníku by měl být pracovníkům poskytnutý dostatečný čas v průběhu jejich pracovní doby (Koubek, 2003 cit dle: Kocianová, 2010, s. 47).

1.4.6. Osobní záznamy

Další metodou analýzy práce mohou být osobní záznamy. Osobní záznamy jsou buď psané nebo mluvené popisy práce, které jsou prováděné samotnými nositeli profese v průběhu pracovní činnosti. Požadá se samotný pracovník či skupina pracovníků, aby zaznamenávali a zapisovali si jejich

aktivity v průběhu určitého časového horizontu. Celkové zaznamenávání probíhá vždy v pravidelných 15minutových časových intervalech. Také vždy, když pracovník přechází od jedné aktivity k druhé. Zapisují se vždy aktivity, kterých se zaznamenanavatel zúčastnil během časového intervalu. Zaznamenávání je časově náročné, ve velké míře narušuje běžný chod pracovního dne. Proto je potřeba, aby zaznamenanavatel byl plně oddán svému úkolu. Osobní záznamy jsou užitečné tam, kde přímé pozorování práce je příliš náročné, například u výše zmíněných manažerských pozic (Gigalová, 2007, s. 28).

1.4.7. Technika kritického incidentu

Faktor, který odlišuje úspěšnou práci od neúspěšné, je kritická událost. Jakákoliv aktivita jednotlivce, která během dne vybočuje nějakým způsobem z běžného chodu práce, je kritická událost. Myšleno v pozitivním i negativním smyslu slova. Může to být určitá pomoc spolupracovníkovi či naopak havárie, nebo zanedbání povinností. Technika kritických incidentů se aplikuje pomocí stanovení obecného cíle, který je jednoduše a srozumitelně vyjádřen zaznamenanavatel. Zaznamenanavatel bývají většinou přímí nadřízení, jelikož znají práci nejlépe. Během určitého časového úseku jsou zapisovány všechny incidenty, které jsou nadále třízeny a také kategorizovány (Gigalová, 2007, s. 28-29).

1.5. Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl být možná co nejvěcnější a nestručnější a měl by vycházet z analýzy pracovních míst. V obsahu by měl zahrnovat název pracovního místa, který jasně vystihuje podstatu a postavení pracovního místa. Dále by měl obsahovat název nadřízeného a podřízeného místa. Žádné jiné vztahy, které by mohly existovat mezi držitelem pracovního místa a ostatními pracovníky se zde neuvádějí. Obsahuje také výstižné představení celkového účelu pracovního místa. V ideální délce jedné věty by

měl být vyjádřen obecný smysl pracovního místa, který jej odliší od ostatních pracovních míst a vymezí mu roli držitele pracovního místa a celkový přínos k dosažení cílů organizace. Celkový účel je vymezen upřesněním hlavních činností, úkolů a povinností daného pracovního místa (Armstrong & Taylor, 2015, s. 683).

Popisem povinností na pracovním místě se myslí každá činnost, která vyjadřuje očekávání, že ji pracovník na daném pracovním místě splní a bude za ni odpovědný. Popis pracovního místa by měl obsahovat výčet odpovědností, jako jsou například finanční či materiální zdroje, za které pracovník přejímá odpovědnost a výčet pravomocí, které vymezují jeho rozhodovací prostor. Dále by tam neměly chybět očekávané výsledky s konkretizovanými výstupy, které fungují jako kritéria hodnocení výkonu. Také výčet technických prostředků a zařízení k práci by neměl chybět a pracovní podmínky s případnými riziky práce. Celé by to mělo být ukončeno jménem pracovníka, jeho podpisem a datem (Kocianová, 2010, s. 52).

Základní popis pracovního místa lze využít k účelům definování postavení pracovního místa v organizaci. Pro pracovníka může sloužit k ujasnění jeho přínosu k naplňování cílů oddělení či celé organizace. Lze jej také využít k definování specifikací požadavků na pracovní místo na držitele pro získávání pracovníků či pro informovanost uchazečů. Dále může sloužit pro vyhotovení pracovní smlouvy či pro vytvoření rámce stanovování cílů nebo základy pro hodnocení práce (Armstrong, 1999, s. 230).

Na základě popisu pracovního místa lze specifikovat požadavky na dané pracovní místo. Vytvoří se kvalifikační profil pracovníka, který obsahuje dosažené školní vzdělání, odborné vzdělání, certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání či v rámci osobního rozvoje. Obsahuje také jazykové předpoklady, zkušenosti v oboru (například s vedením lidí), délka

praxí, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní a fyzické předpoklady či další požadované dovednosti jako práce na PC nebo nároky na pracovní režim. K vyhotovení kvalifikačního profilu pracovníka můžeme využít identifikované kompetence pracovníků či kompetenční modely (Kocianová, 2010, s. 52-53).

2. Hodnocení práce

2.1. Oblasti hodnocení

Nejen, že si lidé často zaměňují pojem hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků, ale zaměňují si taky hodnocení pracovníků s hodnocením práce (pracovního výkonu). Základní rozdíl spočívá v konečných výstupech. Hodnocení pracovníka, jak už název napovídá, je hodnocení jednoho konkrétního pracovníka. Ve výstupu se dozvíte, proč a jaký je jeho pracovní výkon. Oproti tomu výstupem pro hodnocení práce je například, že práce programátora v organizaci není jednoduchá a je zodpovědná, programátorů v organizaci není mnoho, tudíž se musí vystavit velká odměna pro něj, aby pracoval v dané organizaci. Obě dvě hodnocení, jak práce, tak pracovníka, určují odměnu, tedy to, co pracovník dostane za svou vykonanou práci (Kubátová, 2013, s. 95).

Také je nutné odlišovat od hodnocení pracovního místa a hodnocení pracovníka, tedy mzdové ocenění a pracovní chování člověka, analýzu pracovního místa, tedy zjišťování informací o pracovním místě. Úkolem hodnocení pracovního místa je rozdělení mezd podle požadavků, které práce klade na pracovníka. Technikou ke stanovení mzdových relací je hodnocení práce. Jeho východiskem je tzv. normální výkon fiktivního pracovníka. Tudíž z toho vychází, že hodnocení pracovníka nezohledňuje individuální výkon pracovníka. Rozdělení mezd podle výsledků práce mají za úkol mzdové formy (Kocianová, 2010, s. 43-44).

2.2. Hodnocení vs. řízení pracovního výkonu

Při zkoumání hodnocení výkonu bychom měli zkoumat také řízení výkonu, který s hodnocením výkonu úzce souvisí. V managementu je řízení výkonu relativně nový termín, který se začal formovat v osmdesátých letech a nabýval na popularitě v devadesátých letech. Řízení výkonu všeobecně pramení z hodnocení výkonu, absorbovalo do sebe některé modernější techniky jako například důraz na stanovení cílových standardů výkonu. Oba tyto pojmy se zabývají dosažením nejlepšího výkonu u jednotlivce, avšak řízení výkonu zasahuje až k dosažení nejlepšího výkonu v týmu a v organizaci jako celku. Ovšem samo hodnocení výkonu není jen pouhou součástí řízení výkonu, hodnocení výkonu k němu přispívá a podporuje ho (Foot & Hook, 2002, s. 231).

Cimbálníková ve své knize definuje řízení pracovního výkonu neboli Performance Management (PM) pomocí definice Armstronga, kterou interpretuje jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace za pomoci rozvíjení výkonu týmu a jedinců a neustálého prohlubování a rozšiřování schopností jak jednotlivce, tak i týmu v organizaci (Armstrong, 2007, s. 413 cit. dle: Cimbálníková, 2013, s. 75).

2.3. Základní složky pracovního výkonu

Oba tyto pojmy mají jedno společné – pracovní výkon. Pracovní výkon má tři základní složky. První z nich je CHTÍT, tedy úsilí, které je založeno na motivaci. Druhou složkou je UMĚT, ve významu kompetencí potřebných k úspěšnému vykonání práce. Třetí a poslední složkou je MOCI, tedy co se týče pracovních a organizačních podmínek (Kubátová, 2013, s. 95).

Všechny tyto výše zmíněné tři složky je důležité brát v potaz při hodnocení pracovního výkonu. Pracovník je totiž plně odpovědný za to, zda CHCE. Částečně odpovědný za to, co UMÍ. Omezeně odpovědný za to,

co MŮŽE. Toto je velmi důležité, aby si organizace uvědomila. Hodnocení pracovního výkonu tedy může sloužit ke zpětné vazbě, která je cennou informací pro organizaci. Organizace by totiž v návaznosti na výsledek hodnocení měla zvážit, zda dostatečně motivuje, zda mu poskytuje odpovídající tréninky, poskytuje dostačující pracovní vybavení a zda mu poskytuje odpovídající pracovní podmínky (Kubátová, 2013, s. 95).

Díky tomu, že v rámci procesu hodnocení pracovního výkonu dostaneme zpětnou vazbu, otevírá se nám velká škála další výhod. Tím, že zhodnotíme minulý pracovní výkon a posoudíme budoucí očekávání, dojdeme ke shodě týkající se budoucích úkolů či pracovního zatížení. Tento postup, který je součástí hodnocení pracovního výkonu nám dává možnost určit a posoudit aspekty pracovního výkonu zaměstnance (Foot & Hook, 2002, s. 232).

2.4. Využití hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu se v organizaci využívá hlavně pro zlepšení výkonu, určení odměny, pro rozhodování o pracovním zařazení, pro odbornou přípravu a potřeby rozvoje, stanovení nedostatků ve výběru pracovníků, dále pro identifikaci chyb v rozvržení práce a pro postihnutí vnějších vlivů na pracovní výkon. Zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu umožňuje zaměstnancům, vedoucím a personálním pracovníkům zasahovat do výkonu a zlepšovat je. Tento proces se provádí především pro zlepšení výkonnosti pracovníků, jelikož i pochvala nadřízeného vůči podřízeným může pozitivně motivovat pracovníka a tím zvýšit jeho výkonnost (Gigalová, 2013, s. 45).

Jak už bylo zmíněno, hodnocení pracovního výkonu pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Velké množství organizací zvyšuje mzdy právě na základě zásluh, které se určují právě hodnocením pracovního výkonu. Na výsledcích z pracovního hodnocení se zakládá i určité povýšení,

přeřazování či přeložení na podřadnější místo. Povýšení bývá zpravidla odměnou za práci již vykonanou. Nedostatečný výkon zaměstnance může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Je důležité stanovit potenciál pracovníka na základě hodnocení pracovního výkonu. Tudiž určit, co je pracovník ještě schopen zvládnout, zda je možné jej nadále školit a rozvíjet, či už nikoli. Nesmí se opomenout i fakt, co sám chce a jestli je vůbec ochoten se nadále kvalifikovat či zvyšovat si vzdělání. Špatný výkon může být důsledkem i chybou způsobenou ve výběrovém řízení. Pracovní hodnocení také pomáhá identifikovat chyby, které jsou spojené se špatným zpracováním pracovního rozvrhu, a tudíž špatně pojatého rozvrhu práce. Do pracovního hodnocení je vhodné uvést i faktory mimo pracovní prostředí, které mohou mít špatný vliv na pracovní výkon. Například onemocnění v rodině (Gigalová, 2013, s. 45).

2.5. Metody hodnocení pracovního výkonu

Při hodnocení pracovního výkonu je nejdůležitější vybrat vhodnou metodu, jakou bude vedoucí práce nebo personalista pracovníky hodnotit. K dispozici je velké množství metod. Výběrem té správné metody se zabezpečí efektivita celého hodnotícího procesu. Tudiž tato volba, jakým způsobem budou pracovníci hodnoceni, je jednou z nejdůležitějších úkolů celého procesu (Gigalová, 2013, s. 47).

2.5.1. Hodnotící metody zaměřené na minulost

Podle Gigalové (2013) jsou dvě skupiny metod. Metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Hodnotící metody zaměřené na minulost složí k hodnocení vykonané práce, která je pro hodnotitele a řídicí pracovníky nejběžnější orientací. Do této skupiny můžou patřit například dotazníky a metoda klíčových událostí (Gigalová, 2013, s. 47).

2.5.1.1. Hodnotící stupnice

Stupnice obsahuje definice úrovní, ve kterých se může faktor vyskytovat, a to od každé práce, která má být hodnocena. Práce jsou dle těchto faktorů analyzovány a jejich výsledky jsou porovnávány s definicemi úrovní faktoru, a tak se stanoví úroveň daného faktoru v práci. Dle váhy faktoru se určí maximální počet bodů. Poté se může určit ke každé úrovni počet či rozpětí bodů, které je možné získat. Většinou se používá aritmetická stupnice. Počet faktorů a úrovní závisí na rozsahu práce a míře citlivosti obsahu, která bude měřena. Cílem je vytvořit jasné vodítko oceňování faktorů, pomocí stupňové řady definic (Armstrong, 1999, s. 616).

Hodnotitel provádí podle předem stanovené stupnice subjektivní ocenění pracovního výkonu jedince. Tedy toto hodnocení je zcela založeno na osobním názoru hodnotitele. Jako hodnotitel zde může být podřízený či kolega hodnotící osoby. Formulář dále doplňuje přímý nadřízený hodnotitele, který vybírá nejvhodnější klasifikaci pracovního výkonu. Metoda je nenáročná, co se týče vyvinutí i realizace, je levná a nezabere moc času, ani nevyžaduje odborné školení. Hodnotící stupnice může být součástí i jiných metod (Gigalová, 2013, s. 47-48).

2.5.1.2. Dotazníky

U této metody bývá nejčastějším hodnotitelem přímý nadřízený. Dotazníky vyžadují, aby hodnotitel vybral příslušné slovní hodnocení daného pracovního výkonu a osobních vlastností hodnoceného zaměstnance. Výhodou dotazníků je časová nenáročnost, minimální příprava hodnotitelů, úspornost a nenáročné zpracování. Nevýhodami může být zkreslení, špatná interpretace otázek či nesprávné přehodnocení v personálním oddělení (Gigalová, 2013, s. 48).

2.5.1.3. Metoda klíčové události

Obsahem této metody je zaznamenávání klíčových momentů či reakcí charakterizujících chování pracovníka hodnotící osobou. Zaznamenávají se jak negativní klíčové události, tak i ty pozitivní. Hodnotitel zaznamená, co pracovník v hodnotícím období udělal dobře a co udělal špatně či co nevykonal vůbec. Záznamy jsou stručné a vyjadřují jasný popis toho, co se v hodnotící době stalo. Na základě těchto zaznamenaných informací může řídicí pracovník určit, které chování hodnocené osoby odměnit a které nikoliv (Gigalová, 2013, s. 49).

2.5.1.4. Metoda pořadí prací

Mezi další metody hodnotící práci zaměřenou na minulost může být i metoda pořadí prací. Slovo pořadí už napovídá, že v této metodě se porovnává a hodnotí práce jako celek bez hodnocení různých aspektů dané práce. Tato metoda patří mezi nejstarší a nejjednodušší metody, které hodnotí práci. Oproti tomu není příliš objektivní. Spočívá totiž v seřazování dané práce do hierarchického žebříčku či hodnotové řady dle toho, jak je vnímaná práce nejbližší nižší a vyšší. Tudíž může jít o subjektivní pohled hodnotící osoby. Je proto potřebné provádět tyto sestavy s větším počtem hodnotících osob, aby se eliminovaly extrémy a sestavilo se pořadí (Zlámal & Horváth, 2005, s. 139).

2.5.1.5. Klasifikační metoda

Metoda porovnává práci jako celek společně se stupnicí rozdělenou do jednotlivých stupňů. Obsahuje ovšem prvotní rozhodnutí o počtu. Dále obsahuje definici jednotlivých stupňů, které vyjadřují charakteristiky daných stupňů. Výsledkem bývají katalogy prací, ve kterém jednotlivé stupně představují rozdíly ve schopnostech, dovednostech, znalostech, zkušenostech, odpovědnosti či věku. Díky nim těmto kritériím se zařadí do určitého stupně.

Metoda je rozšířená v nevýrobních oborech, ovšem patří také ke standardní metodice i v mnoha výrobních oborech u nás v České republice (Zlámal & Horváth, 2005, s. 140).

2.5.2. Hodnotící metody zaměřené na budoucnost

Dle Gígalové (2013) je hodnocení orientované na budoucnost zaměřeno na budoucí výkon a hodnotí možnosti pracovníka či stanovuje budoucí úkoly. Můžeme se setkat se sebehodnocením a s vytvářením úkolů (Gígalová, 2013, s. 52).

2.5.2.1. Sebehodnocení

Pokud je cílem hodnocení další rozvoj sebe sama, pak vhodnou metodou je sebehodnocení. Nedochozí od zaměstnanců k tolika obranným reakcím, jelikož hodnotí sami sebe. Naopak může nastat další zdokonalování. Tuto metodu lze kombinovat s jakoukoliv jinou hodnotící metodou. Důležité je však držet se zapojení zaměstnance do procesu hodnocení (Gígalová, 2013, s. 52).

2.5.2.2. Vytváření úkolů

Obsahem této metody je stanovení budoucích pracovních cílů, které pracovník spolu s nadřízeným zpracovávají. Pracovníci získávají motivaci zaměřit se na dohodnuté budoucí úkoly a řídí dle nich své úsilí. Může ovšem nastat, že stanovené cíle jsou moc náročné či naopak moc omezené. Následkem tudíž může být frustrovaný pracovník či v druhém případě se aspekty dané práce přehlídí (Gígalová, 2013, s. 52).

2.6. Typy hodnocení pracovního výkonu

2.6.1. Hodnocení založené na dovednostech (kompetencích)

Toto hodnocení je založeno na zařazování práce do úrovně dle svých dovedností či zkušeností, které jsou potřeba k vykonávání dané práce. Existuje mnoho faktorů dovedností, které mají svou vlastní hodnotící stupnici. Touto metodou se zaměřujeme na jedince a na jejich vstupy, které jsou v organizaci schopni poskytnout. *„Předpokládá se, že nároky, které klade pracovní proces na pracovníka, aby zabezpečil očekávané výstupy, mohou být měřeny úrovní požadovaných vstupů“* (Armstrong, 1999, s. 620). Tento přístup je převážně tedy orientovaný na osoby než na onu práci samotnou. Metoda je flexibilní a rychle reaguje na požadavky na nové dovednosti. Nejčastěji se tento přístup využívá pro provozní a technické práce v odvětvích služeb a ve zpracovatelských odvětvích (Armstrong, 1999, s. 620).

2.6.2. Řízení pomocí cílů

Řízení pomocí cílů neboli Management by Objective (MBO), je jedna z moderních technik, která byla vytvořena v padesátých letech. Tato technika je postavená dohodě mezi manažery a jejich podřízenými. Dohoda spočívá v tom, že dosahují stanoveného cíle a vykonávané normy, na základě kterých pak zaměstnanci budou hodnoceni (Cimbálníková, 2009, s. 62-63).

Největší šanci na úspěch mívají techniky hodnocení, které hodnotí spíše objektivní kritéria než subjektivní. Vyhýbají se totiž hodnocení osobních aspektů jedince. Aby to tak proběhlo, musí se mít před každým hodnoceným obdobím jasně stanovené cíle. Cíle, kterých má hodnocený zaměstnanec dosáhnout. Poté se v diskuzi hodnotícího rozhoru zaměří na to, zda ty cíle byly splněny či v jakém rozsahu. Jelikož hodnotící rozhovor umožňuje náhled do budoucnosti, dalším krokem by tudíž bylo stanovení dalších cílů pro příští hodnotící období. Možností, jak toho dosáhnout, je vyjít z popisu pracovního

místa. Na jeho základě si stanovit specifické cíle některých hlavních úkolů (Foot & Hook, 2002, s. 241).

Cíle mohou být také velmi jasně propojeny s organizačními strategickými cíli, tudíž pracovník zřetelně vidí, co má přesně udělat, aby pomohl organizaci s dosažením jejích cílů. Lze u této techniky také nahlédnout do minulých cílů a zvážit rozsah, ve kterém byly splněny. Máme zde i možnost se podívat dopředu a společně se domluvit na budoucích cílech. Lze tímto typem hodnocení propojit celkové cíle organizace. Často je tento typ používám i pro řízení pracovního výkonu (Foot & Hook, 2002, s. 241).

2.7. Výsledky hodnocení pracovního výkonu

Výsledkem hodnocení práce je zařazení či aktualizace ceny práce, které je velmi podstatné. Proto je důležité, aby hodnocení pracovního výkonu bylo prováděno týmem sestaveným z nezávislých odborníků. Je nutné vyloučit případné extrémní či osobní postoje, aby se v navrženém odměňovacím systému dorazily všechny faktory, které tvoří součást optimální a spravedlivé mzdové soustavy organizace (Zlámal & Horvát, 2005, s. 140).

Výsledky hodnocení pracovního výkonu je potřeba dostatečně prodiskutovat. Diskuze je nástrojem k získání pěti klíčových prvků řízení pracovního výkonu. Prvním z nich je měření ve smyslu porovnávání výsledků s předem stanovenými cíli. Druhým prvkem je zpětná vazba poskytovaných informací pracovníkům, aby věděli, jaká je jejich situace (Armstrong, 1999, s. 252-253).

Třetím prvkem je pozitivní posílení vědomí. Zde se připouští pouze konstruktivní kritika, což je kritika, která ukazuje jen ty cesty ke zlepšení, jelikož se v tomto bodu zdůrazňují jen ty věci, které se udělaly dobře. Celý tento krok je o tom, aby si uvědomili ty dobré věci a mohli je do budoucna udělat ještě lépe. Čtvrtým klíčovým prvkem je výměna názorů, která má

zajistit svobodnou a otevřenou diskuzi. Diskuze by měla být plná výměny názorů o tom, co bylo dosaženo, co je dál potřeba udělat pro dosažení lepších výsledků, co si zaměstnanci myslí o své práci, o způsobu jejich vedení a o jejich osobních vztazích k cíli. Pátým a posledním klíčovým prvkem je dohoda. Dohoda o tom, co obě strany musí udělat pro to, aby došlo ke zlepšení výkonu a pro překonání veškerých pracovních problémů, které byly v průběhu diskuze objeveny (Armstrong, 1999, s. 252-253).

Celá tato diskuze mezi manažerem a pracovníkem je dialog, to je to klíčové. Jde o to, aby se oba zapojili do diskuze a vyměnili si navzájem své názory. Tato diskuze je účelová konverzace, tudíž musí dojít k pevným a dohodnutým závěrům ohledně budoucího rozvoje hodnoceného pracovníka (Armstrong, 1999, s. 252-253).

3. Vzdělávání pracovníků

Lidé se v organizacích musí neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Rozvoj schopností pracovníků je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy. Jelikož organizace čelí mnoha vnějším vlivům, povinností pracovníků je vyjít vstříc pomocí vzdělávání a přizpůsobit své kompetence. Nově nabitě kompetence, které si pracovníci v organizaci osvojí utvrdí jejich postavení na trhu práce. Pod pojmem vzdělávání pracovníků je myšleno jejich odborné vzdávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Každá organizace má svou vlastní podobu vzdělávání, kterou přizpůsobila své firmě na míru. Je ale důležité si uvědomit, že v každém vzdělávání a rozvoji pracovníků je nutnost vycházet z potřeb a specifických podmínek jednotlivé organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je bráno jako návratná investice, která by měla být součástí každé celkové strategie a politiky organizace. Na realizaci vzdělávání pracovníků se podílejí personální specialisté či jiní specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a také vedoucí pracovníci (Kocianová, 2010, s. 169).

3.1. Typy vzdělávání

Armstrong podle Harrisonové určuje čtyři typy vzdělávání. Prvním z nich je **instrumentální vzdělávání**. Jedná se o vzdělávání, které říká, jak vykonávat práci lépe poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu práce. Druhé vzdělávání je poznávací neboli **kognitivní vzdělávání**. Výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny na zlepšení pochopení věcí a na celkovém zlepšení znalostí. Třetím vzděláváním je citové neboli **emoční vzdělávání**. Zde se jedná více o formování pocitů a postojů než o formování znalostí. Posledním čtvrtým vzděláváním je **sebereflektující vzdělávání**. V tomto vzdělávání se formují nové vzorce myšlení, nazírání a chování. V důsledcích tohoto formování se pak vytváří nové znalosti (Harrisonová, 2005 cit. dle: Armstrong, 2007, s. 461).

3.2. Opěrné body při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků

Při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků se můžeme opírat zejména o zkušenosti z procesů získávání, výběru a zapracování nových pracovníků. Můžeme se také opírat o informace, které vyplývají z hodnocení pracovníků, nebo o informace, které vyplývají z ankety, ve které pracovníci odpovídali na otázky týkající se potřeby vzdělávání. Lze se opírat také o informace získané z porad a diskuzí týkajících se současných problémů organizace. Informace o prodeji, reklamách a o spokojenosti zákazníků lze rovněž použít jako zdroj (Koubek, 1996, s. 132-133).

4. Kompetence

Na úvod je dobré si vysvětlit tento pojem, který může být chápán a interpretován mnoha způsoby. Lze slovo kompetence interpretovat jako pravomoc či oprávnění, které bývá obvykle uděleno nějakou autoritou. Lze tedy kompetence odejmout, či překročit své kompetence (pravomoci). Můžeme interpretovat kompetence jako vymezování rozsahu působnosti,

který je představován souhrnem oprávnění a povinností svěřených právní normou určité osobě nebo orgánu. Lze tedy v tomto významu přesunout kompetence na samosprávu (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 14-15).

Druhou a pro personální rovinu významnou interpretací kompetence je schopnost vykonávat nějakou činnost, umět danou činnost vykonávat a být v této oblasti kvalifikován. Rozdíl mezi první a druhou interpretací je, že v první interpretaci se zdůrazňuje něco daného člověku zvenku na základně společné shody druhých. Oproti tomu druhá interpretace je o zdůraznění vnitřní kvality člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, který je nezávislý na venkovním světě. Tudíž pro personální rovinu je druhá interpretace spojena s manažerskými kompetencemi, což jsou komplexní schopnosti a další předpoklady podávat určitý manažerský výkon (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 14-15).

4.1. Kompetenční model

Definice říká, že kompetenční model „... popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s.60). Kompetenční model tedy obsahuje vybrané kompetence, které jsou vybrané ze všech dostupných a uspořádané podle nějakého klíče. Lze pro tento termín použít také označení kompetenční profil, sada, rámeček nebo mix. Kompetenční model je metoda, která nám umožňuje popisovat, identifikovat, hodnotit a rozvíjet kompetence jednotlivých profesí, které jsou rozhodující pro jejich kvalitní výkon. Efektivního využití kompetenčního modelu se dá dosáhnout díky jeho funkčnosti, která umožňuje řídit výkon jak jednotlivců, tak i celé organizace prostřednictvím rozvíjení kompetencí (Cimbálníková, 2010, s. 48).

4.2. Přístupy vytváření kompetenčního modelu

Lze přistupovat k vytváření kompetenčního modelu hned trojím způsobem. Způsoby jsou determinovány různými faktory, jako jsou záměr organizace, cíle a záměry v oblasti řízení lidských zdrojů a klíčové cíle organizace. První přístup se nazývá **preskriptivní přístup**. Slovo preskriptivní lze interpretovat jako vypůjčený, což se odráží ve vysvětlení tohoto přístupu. Tento přístup spočívá v tom, že se organizace dohodne nevytvářet nový kompetenční model, který by odrážel jejich strategii, kulturu a tržní podmínky. Ale rozhodne se implementovat již nový hotový model. Nový přijatý model sice neodráží specifičnost organizace, ale je úsporný, co se týče času i financí (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

Druhý přístup je **kombinovaný přístup**. Znovu se nevytváří celý nový kompetenční model, ale pouze se přizpůsobuje již nový hotový model jedinečnosti organizace. Pozitivní na tomto přístupu je, že bez výrazných časových či finančních nákladů lze do starého modelu doplnit nové kompetence (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

Třetím přístupem je **přístup šitý na míru**. Tento přístup vytváří zcela nový kompetenční model, tudíž nepracuje jako dva předešlé přístupy s předem známými kompetencemi. Přístup vyžaduje důkladné znalosti pozic, organizace i vnějších podmínek. Časová, finanční i metodologická náročnost je zde vysoká (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63).

EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části mé bakalářské práce se budu zabírat popisem a analýzou stávajícího kvalifikačního modelu ve výrobní organizaci. V první řadě popíšu metodologii práce, dále výzkumný problém a cíl práce. Dále se zaměřím na důvod výběru výzkumného vzorku a techniku sběru dat. Poté zmíním základní informace o výrobní organizaci a ve zkratce ji představím společně s konkrétním útvarem organizace, na který jsem se zaměřila. V kapitole číslo šest se budu věnovat náležitému popisu a analýze kvalifikačního modelu výrobní organizace.

5. Případová studie

5.1. Výzkumný problém a cíl výzkumu

Výzkumný problém mé bakalářské práce je kvalifikační model ve výrobní organizaci, hlavně co se týče jeho změn v určitých částech modelu. Zaměřím se na celkový neaktualizovaný kvalifikační model, na jeho popis a analýzu. Zaměřím se převážně na části, které jsou posléze změněny, poupraveny či aktualizovány v rámci návaznosti na cíl mého výzkumu. Zaměřím se tedy na popis pracovního místa, hodnocení pracovního místa, vzdělávání pracovníků a na kompetenční model.

Výzkumný cíl je změna, lépe řečeno se jedná o revizi daného kvalifikačního modelu. Má výzkumná otázka zní následovně: „Jaké změny proběhly v revizi kvalifikačního modelu výrobní organizace?“. V rámci mé empirické části se chystám strukturovaně popsat celkový adaptační systém, návrh na změny v určitých oblastech a popis změněných a aktualizovaných částí z kvalifikačního modelu.

5.2. Metodologie

K naplnění cíle jsem se rozhodla využít případovou studii, která splňovala potřeby mého výzkumu. Případová studie se zaměřuje na detailní studium

jednoho či více případů, za pomoci velkého množství dat. Předpokládá se, že ve výsledku bude zachycena složitost případu a o jeho popis v celé své šíři. Pro můj konkrétní výzkum jsem si vybrala deskriptivní studii, která dodává komplexní popis a analýzu zkoumaných jevů (Hendl, 2016, s. 101-109).

5.2.1. Technika sběru dat

Jak už jsem zmiňovala, ke sběru dat jsem použila interní dokumentace v psané formě, které mi poskytla personální ředitelka ve výrobní organizaci. Díky obratnému zaslání interních dokumentů, jsem nemusela pravidelně dojíždět do organizace pro vlastní sběr dat, ale pouze jsem nastudovala a pročetla jejich dokumentaci, tudíž nemohlo dojít k neshodám, co se týče zkreslení informací.

Mezi interní dokumenty, které mi byly poskytnuty k analýze a popisu kvalifikačního modelu výrobní organizace patří: Katalog profesí a prací, kvalifikační program zaměstnance, Řízení lidských zdrojů, Popis pracovní funkce, Roční hodnocení zaměstnance, Formulář ročního zaměstnance – kategorie THP, Hodnocení dlouhodobé vzdělávací akce, Dotazník k vyhodnocení efektivnosti kurzu a Plán Adaptačního procesu (praxe) u zaměstnance – kategorie „THP“. Jako doplnění k získaným informacím z interního dokumentu jsem zvolila rozhovor s HR Director (personální ředitelkou), při kterém jsem si mohla doplnit chybějící návaznosti celého procesu. Dle Hendla (2016) ke shromažďování biografických dokumentů se nejlépe hodí různé formy rozhovoru (Hendl, 2016, s. 133). Použitými zdroji při popisu a analýze kvalifikačního modelu ve výrobní organizaci jsou tedy interní dokumenty poskytnuté personální ředitelkou a kvalitativní rozhovor s expertem, kterým je rovněž personální ředitelka. Z důvodu zachování anonymity výrobní organizace nebudu přikládat interní dokumenty.

5.3. Představení výrobní organizace

Výrobní organizace, u které provádím popis a analýzu kvalifikačního modelu se zabývá průmyslovým zpracováním plastových technických vstřikovaných dílů. Na trhu práce působí už šedesát let, tudíž se pyšní obsáhlými zkušenostmi ve svém odvětví. Předními hodnotami pro zákazníka považují flexibilitu, spolehlivost a rychlost. Organizace má v současné době zhruba 560 zaměstnanců a sídlí ve Zlínském kraji. Tyto informace jsem získala z webových stránek výrobní organizace, které kvůli zachování anonymity nebudu zmiňovat.

5.3.1. Představení konkrétního úseku ve výrobní organizaci

Útvar, ve kterém jsem prováděla výzkum se nazývá personální úsek. Výzkum jsem prováděla přímo pod personální ředitelkou (HR Director) výrobní organizace, která mi tudíž mohla poskytnout veškeré interní materiály jejich kvalifikačního modelu. Důvodem této výrobní organizace a specificky tohoto personálního úseku je osobní vazba s personální ředitelkou, se kterou jsem se domluvila na účasti revize jejich kvalifikačního modelu.

5.3.2. Představení pozice HR Director

Dle popisu pracovního místa, který patří do skupiny interních dokumentů poskytnutých k mému výzkumu, jsou požadavky na HR Director střední či vysoká škola ekonomického směru a dvouletou práci v oboru. Práce na této pozici vyžaduje všeobecný přehled, manažerské dovednosti, znalost systému jakosti a znalost problematiky environmentálního řízení. Schopnosti a dovednosti, které by měl HR Director ovládat jsou sebekontrola a sebeovládání, samostatnost, schopnost přijmout odpovědnost, přizpůsobivost, rozhodnost, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost a schopnost komunikace a práce s lidmi. Náplní práce HR Director je:

- spolupráce na strategii firmy,

- zpracovává rozbory potřeb pracovníků a statistiku personální činnosti,
- zajišťuje kvalifikované pracovníky v termínech a dle potřeb společnosti,
- vede popisy pracovních činností a vede osobní spisy,
- zajišťuje agendu související s přijímáním a uvolňováním pracovníků,
- zajišťuje oblast sociálních služeb a pracovní podmínky,
- zajišťuje podle potřeb odborných útvarů vzdělání pracovníků, vede o nich evidenci, hodnotí výsledky vzdělávání,
- stanovuje ve spolupráci s odbornými útvary kvalifikační požadavky pro výběr zaměstnanců,
- vede agendu hodnocení pracovníků a plnění stanovených úkolů ve vzdělávání,
- vypracovává pracovní řád firmy,
- zajišťuje motivaci pracovníků, zpracovává analýzu a hodnocení motivace ve vztahu na přínosy,
- zajišťuje průzkum spokojenosti zaměstnanců (Katalog profesí a prací).

6. Kvalifikační model ve výrobní organizaci

Pro lepší orientaci textem bych chtěla v první řadě popsat kvalifikační model ve výrobní organizaci, co se týče jeho zásad pro realizaci a samotný proces realizace s příslušnými odpovědnostmi. Poté popíšu vybraný proces kvalifikačního modelu, kterým si projde nový zaměstnanec v organizaci v průběhu celého roku. Dále zmíním, co bylo impulsem pro revizi kvalifikačního modelu a zakončím to popisem a analýzou změn, které v kvalifikačním modelu proběhly. Završením této kapitoly je popis testování hodnocení zákazníků, tedy jak revize prošla předvýzkumem.

6.1. Zásady pro realizaci kvalifikačního modelu

Pojem kvalifikační model může být zavádějící, ale tento název si stanovila organizace. Model je určený všem zaměstnancům výrobní

organizace. Je otevřený, dobrovolný a je založený na požadavku oboustranné spolupráce a zájmu o zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnance. Model je dlouhodobý a je zaměřený na realizaci potřeb organizace. Účast je odměňována finanční částkou, která se stává trvalou součástí mzdy, dle předem stanoveného výpočtu (Kvalifikační program zaměstnance).

Vlastníkem tohoto procesu realizace je personální ředitelka, který spolupracuje s vedoucím zaměstnancem – mentorem, generálním ředitelem a se zaměstnancem. Vstupovat do procesu mohou požadavky zaměstnance, nadřízeného nebo firmy ke zvýšení kvalifikace zaměstnance či požadavky od zákazníka. Účelem tohoto procesu je otevřený a transparentní vzdělávací systém. Jde o systém rozvoje a školení zaměstnance za účelem prohloubení či zvýšení kvalifikace. Jako bonus pro zaměstnance je podpora tréninků zaměstnanců (Kvalifikační program zaměstnance).

6.2. Průběh realizace kvalifikačního modelu

V případě, kdy firma, zaměstnanec, zákazník nebo vedoucí zaměstnanec vznesou požadavek na zvýšení či prohloubení znalostí zaměstnance, domluví se vedoucí zaměstnanec – mentor se zaměstnancem na vytvoření uceleného kvalifikačního programu zaměstnance. Odpovědnost má mentor, zaměstnanec pouze spolupracuje.

Definování cílů probíhá pohovorem se zaměstnancem, který povede vedoucí zaměstnanec. Společně se domluví na cestě k dosažení cílů kvalifikačního programu zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec poté osloví personálního ředitele, se kterým se domluví na celkové náplni kvalifikačního programu zaměstnance. Dohodnou se na časovém rozvrhu, na náplni konkrétních školení, seminářů, kurzů či samostudia. Domluví si průběžné termíny testování i datum konečného testování. Další podpůrné materiály, ze kterým mohou čerpat k definování náplně jsou hodnocení zaměstnance, absolvovaná školení, plán školení či kariérní plán apod. Poté společně určí

osobu-mentora, který bude dohlížet na průběh, realizaci a plnění domluvených termínů v průběhu kvalifikačního programu zaměstnance. Zvoleným mentorem nutně nemusí být nadřízený zaměstnanec. Před celkovou realizací musí být se zaměstnancem při dodržení výše uvedených podmínek předepsaná stabilizační smlouva. Za definování a sestavení má odpovědnost zaměstnanec, ovšem celkové schválení kvalifikačního modelu má na odpovědnost personální ředitel.

Realizace a kontrola kvalifikačního programu, probíhá následovně. Personální ředitel s mentorem vyplní tabulku kvalifikačního modelu, vyplní v něm konkrétní kurzy, semináře, samostudium a další formy studia včetně ohodnocení pomocí průběžných a závěrečných kreditů. Personální ředitel s mentorem nadále projedná náplň kvalifikačního modelu s účastníkem a projedná detaily, včetně harmonogramu a finanční motivace. V případě požadavků se tento kvalifikační model projedná s generálním ředitelem. Personální ředitel s mentorem poté zajistí organizaci, platbu a přihlášení účastníka na konkrétní školení, kurzy a semináře. Mentor dohlíží na průběh programu dle harmonogramu, koordinuje účastníka a informuje personálního ředitele. Mentor musí pravidelně vyhodnocovat efektivitu a průběh kvalifikačního modelu a informovat personálního ředitele. V celém průběhu může mentor naříditi účastníkovi i další školení mimo ta stanovená v modelu.

V rámci vyhodnocení kvalifikačního modelu má mentor povinnost průběžně vyhodnocovat průběh a ukončení modelu na formuláři Hodnocení dlouhodobé VA a opět informovat personálního ředitele. Účastník má povinnost odevzdat mentorovi veškeré průběžné i závěrečné certifikáty a potvrzení o účasti v kvalifikačním modelu, které jsou podmínkou pro přidělení finanční odměny. Účastník má povinnost na závěr napsat závěrečnou zprávu průběhu, výsledcích a následujícím uplatnění získaných dovedností. Za realizaci a vyhodnocování kvalifikačního modelu má odpovědnost mentor (Kvalifikační program zaměstnance).

Zde je krásně vidět provázanost teorie s praxí. Odkazují se na druhou kapitolu, ve které vymezují tři základní složky pracovního výkonu. Celý proces zde začíná tím, že firma, zaměstnanec, zákazník nebo vedoucí zaměstnanec vznesou požadavek, tedy chce se vzdělávat. Kompetence úspěchu jsou stanoveny již v Popisu pracovní funkce, tímto se splňuje třetí složka, umět. Poslední složku, moci, poskytuje personální ředitelka, která naplňuje a zrealizuje vzdělávací akci.

6.3. Vybraný proces kvalifikačního modelu

Pro upřesnění kvalifikačního modelu bych ráda popsala proces prvního roku zaměstnance ve výrobní organizaci pomocí interních dokumentů, které mi poskytla personální ředitelka výrobní organizace. Upřesnění se bude týkat hlavně vyplňování příslušných interních dokumentů a formulářů. Tuto analýzu provážu s teoretickou částí.

6.3.1. Popis pracovní funkce

V momentě, kdy je přijat nový zaměstnanec se vypíše dokument Popis pracovní funkce. Vypíše se s ním název funkce, nadřazený funkce, kým je funkce zastupována, koho zastupuje a kdo má v současné době odpovědnost za danou oblast. Vypíše se také pracovní náplň, tudíž jeho povinnosti a pravomoci. K tomu slouží Katalog profesí a funkcí, který obsahuje veškeré náplně profesí, které se ve výrobní organizaci nachází. Dále se vypíše kvalifikační charakteristika, která je také vypsána z Katalogu profesí a funkcí. Například se vypíše, že na danou pozici je potřeba úroveň anglického jazyka B2, kterou nový zaměstnanec nesplňuje. Vypíše se tedy, že tato charakteristika není splněna. Vyplní se osobnostní předpoklady, kterými by zaměstnanec měl disponovat dle Katalogu profesí a funkcí a opět se stanoví, zda dané předpoklady splnil či ne.

Osobnostní předpoklady jsou stanoveny jako komunikativnost, organizační schopnosti, samostatnost, asertivita, týmová spolupráce,

spolehlivost, pracovní aktivita, stresová odolnost a jiné. Celkový Popis pracovní funkce se zakončí podpisem pracovníka a nadřízeného a příslušným datem (Popis pracovní funkce).

Propojíme-li tuto praxi s teorií z teoretické části mé práce, můžeme si povšimnout, že Katalog profesí a prací slouží jako Popis pracovního místa, ze kterého se čerpá náplň práce s její celkovou stručnou charakteristikou.

Po vyhotovení Popisu pracovní funkce se celý formulář předá personální ředitelce, která ho vyhodnotí a stanoví určitý plán vzdělávání. Plán se stanovuje na základě toho, co bylo v Popisu pracovní funkce zaškrtnuto jako nesplněno. V příkladu jsem zmiňovala úroveň anglického jazyka B2, kterou zaměstnanec nesplnil. Tudíž personální ředitelka naplánuje kurz anglického jazyka.

6.3.2. Plán adaptačního procesu

Po vypsání Popisu pracovní funkce přichází na řadu formulář Plán adaptačního procesu (praxe), tedy jak bude zaměstnanec vyškolen na jeho určenou pozici. Tento Formulář je věnován zaměstnancům kategorie THP. Vypsání Plánu adaptačního procesu vypadá v hlavičce podobně jako Popis pracovní funkce. Vypíše se jméno mentora, který bude po celou dobu s pracovníkem a bude na něj dohlížet. Do tabulky se opět vypíšou jednotlivé pracovní činnosti z pracovní náplně, kterou najdeme v Katalogu profesí a prací. Mentor mu u každé činnosti zvlášť ukáže, jak ji správně vyhotovit, poté zaměstnanec pracuje sám.

Po zkušební době, která trvá zpravidla tři měsíce se tento dokument opět vezme a vyplní se druhá část, tedy samostatný úkol. Mentor zadá zaměstnanci samostatný úkol, který nadále vyhodnotí. Zaměstnanec se buď osvědčil, neosvědčil či se osvědčil s výhradami, tudíž je nutnost dalšího vzdělávání (Plán adaptačního procesu (praxe) u zaměstnance – kategorie THP).

6.3.3. Hodnocení dlouhodobé vzdělávací akce

Pokud je zaměstnanec poslán například na kurz anglického jazyka, bere se to jako dlouhodobá vzdělávací akce. Před absolvováním se vypíše zmíněný formulář, ve kterém se vyplní název vzdělávací akce, termíny realizace, jméno účastníka a celý plán vzdělávací akce. Jaké jsou cíle a co zaměstnanec motivovalo. V polovině vzdělávací akce se dopíše průběžné hodnocení. Po třech měsících po ukončení vzdělávací akce se dopíše poslední bod tohoto formuláře, a to konečné hodnocení (Hodnocení dlouhodobé vzdělávací akce).

6.3.4. Dotazník k vyhodnocování efektivnosti kurzu

Po každém kurzu, školení si odborném vzdělávání dostávají účastníci vzdělávací akce Dotazník k vyhodnocení efektivnosti kurzu. Tento formulář slouží k vyhodnocování celkového školení a školitele. Pokud daná firma, která zprostředkovává vzdělávací akci dostane víckrát po sobě špatné hodnocení, vyškrtává se ze seznamu firem, u kterých výrobní organizace vzdělávací akce absolvuje (Dotazník k vyhodnocování efektivnosti kurzu).

6.3.5. Roční hodnocení zaměstnance

Zmíněný zaměstnanec celý rok dochází na vzdělávací akce, školení a kurzy a průběžně píše výše zmíněná hodnocení. Začátkem nového kalendářního roku začíná období Ročního hodnocení zaměstnance, které trvá do března toho roku, kdy se všechna hodnocení dokončí a na základě nich se vyhotoví další nový vzdělávací program. U zaměstnanců, kteří jsou v organizaci déle, než jeden rok se pro připomenutí jejich cílů vezme staré Roční hodnocení a dopíše se ho hlavičky nového. Dále si sám zaměstnanec vypisuje, co se mu povedlo z hlediska cílů, které měl splnit v předcházejícím roce, co se mu naopak nepovedlo a jaké změny by pomohly ke zlepšení jeho výkonu, například jaké vzdělávací a rozvojové akce by měl zájem absolvovat v následujícím období. Také si znovu vyplní kolonku s určením třech osobně – profesních cílů, které by chtěl v následujícím období splnit.

Tento formulář se dál pošle jeho nadřízenému, který ho také vyplní. Vyplní svůj názor k pozitivním aspektům zaměstnancova výkonu, k příležitostem ke zlepšení, k cílům pro následující období, k absolvovaným školením a zda zaměstnanec potřebuje další vzdělání či rozvoj. Roční hodnocení pokračuje tabulkou, která obsahuje kolonky s názvem množství odvedené práce – kvantita, kvalita odvedené práce, včasnost plnění úkolů, pracovní tempo, čas a iniciativa, tvořivost, vynalézavost. U každé kolonky je bodové hodnocení (5, 10, 15, 21, 30), kdy nejmenší počet bodů znázorňuje například, že zaměstnanec neplnil minimální požadavky a nejvyšší počet bodů značí, že plnil špičkové množství vykonané práce. Takto se ve všech čtyřech bodech ohodnotí nejprve zaměstnanec a poté napíše své hodnocení na pracovníka i jeho nadřízený. Na konci se zaměstnanec i nadřízený společně shodnou na novém definování tři osobně-profesních cílů pro následující období. Výsledný konsensus oba podepíší a tím tento proces ukončí. Roční hodnocení nadále putuje k personální ředitelce, která dle vyplněných formulářů stanoví každému zaměstnanci na míru kvalifikační model, který obsahuje jeho budoucí vzdělávání a rozvoj. Tento proces je cyklický, opakuje se každý rok ve stejnou dobu (Roční hodnocení zaměstnance).

V organizaci byla využita hodnotící stupnice, při které hodnotitel, tedy nadřízený provádí subjektivní hodnocení pracovního výkonu jedince. Je to zcela založeno na osobní názoru hodnotitele. Dále si můžeme povšimnout, že byla použita metoda hodnocení pracovního výkonu zaměřená na minulost, tedy dotazník. Také byla využita metoda hodnocení zaměřená na budoucnost což je sebehodnocení.

6.4. Impuls pro revizi kvalifikačního modelu

Každý proces má nějaký svůj začátek, nějaký impuls, který vyvolá následnou reakci. V této výrobní organizaci přišel impuls od majitelů organizace. Stávající kvalifikační model byl naposledy aktualizován v roce

2005, tudíž toto rozhodnutí bylo na místě. Členové vyššího managementu organizace (odborní ředitelé) se společně dohodli, vytvořili chrám hodnot a z něj poté nový kompetenční model, dle kterého vznikla revize kvalifikačního modelu. Chrámem hodnot je tabule s myšlenkami a nápady od všech členů vyššího managementu organizace. Jednalo se nejen o myšlenky a nápady, ale také připomínky a hodnoty, které by měl obsahovat nový kompetenční model.

6.5. Jednotlivé změny

Členové vyššího managementu společně dohodli na určitých změnách, které bude mít nový kompetenční model oproti tomu starému. Vytyčili několik oblastí změn, které po aktualizování nového kompetenčního modelu přišlo v platnost tento rok v březnu.

První velkou změnou bylo jinak určovat kompetence v organizaci. Ve starém kvalifikačním modelu určování kompetencí vypadalo tak, že každé oddělení (středisko) mělo své vlastní kompetence, kterých měli dosáhnout. Například v obchodním úseku bylo nejdůležitější dosáhnout dobrého vztahu se zákazníky. Změna spočívá v tom, že je vytvořen kompetenční model pro celou organizaci v průřezu. Všichni budou mít stanovené stejné kompetence, ale na jiných úrovních pro svůj úsek. Nemyslí se tím však, že paní uklízečka bude muset stejně dobře komunikovat se zákazníky jako výše zmíněný obchodní úsek. Paní uklízečka má svou úroveň kompetencí a obchodní úsek zase svůj. Úrovně jsou sice každá jiná, ale jejich určování stupně růstu (D, C, B, A, kdy D je nejnižší a A je nejvyšší) bude stejné. K tomu se váže nově vytvořený interní dokument (Návrh hodnotící škály a systému hodnocení), se kterým se pojí druhá změna.

Druhá změna se týká Ročního hodnocení, kdy členové vyššího managementu přizpůsobili a rozdělili hodnocení do ukazatelů: Výkon, Rozvoj, Přístup. Tyto ukazatele ve starém Ročním hodnocení byly,

ale nedostatečně roztržené a celkově rozházené. Na to se váže nový interní dokument, který v rámci hodnotícího formuláře navrhuje již tři zmíněné sekce, které budou samostatně hodnoceny (se stejnou váhou pro výsledné hodnocení). Výsledné hodnocení bude reflektovat všechny tři sekce. Každá sekce bude obsahovat také část pro zadání na další období. Jak už jsem se zmínila, je navržena čtyřstupňová škála A–D, která je podrobněji popsána u každé ze tří sekcí. U Výkonu je například stupeň D definován jako výsledky pod 70 % a stupeň A jako výsledky (kvalita a kvantita) dlouhodobě (za posledních 12 měsíců) nad 100 %. Takto podobně je to rozvrženo u každé sekce. Tedy v Ročním hodnocení se ohodnotí sám zaměstnanec a poté ho ohodnotí i jeho nadřízený. Každé posunutí na stupnici s sebou přináší mzdové ohodnocení. Tudiž tento systém motivuje zaměstnance k neustálému vývoji a vzdělávání se (Návrh hodnotící škály a systému hodnocení).

Ostatní změny nejsou už tak rozsáhlé a většina se váže s předešlými změnami. Například spokojenost zákazníků je stanoveno jako prioritou pro celou organizaci, ať už dostane dobře naúčtovanou fakturu v účtárně, či mu vrátný udělá kávu.

Poslední změnou byla převážně formální úprava interního dokumentu Popis pracovní funkce. Sjednotila se terminologie na Popis pracovního místa (Popis pracovního místa).

6.6. Testovací hodnocení zákazníků

Každá změna, než přijde v platnost, by měla obstát „zkušebním kolem“. Tedy určité testování spokojenosti s formuláři. Výrobní organizace si vybrala 1-2 lidi z každého úseku (střediska), kdy záleželo na velikosti úseku (střediska). Tito vybraní zaměstnanci si tyto aktualizované formuláře pročetli a sami si tím procesem prošli. Tudiž skupina přibližně dvaceti lidí vyplnila Popis pracovního místa a poté i Roční hodnocení.

Zkušební kolo mělo úspěch a obstálo u vybraného vzorků lidí. Provedly se jen drobné formální změny, ale podstata změny ve formuláři zůstala stejná. Zaměstnanci z toho tedy pochopili, že je lepší se ohodnotit stupněm C, ze kterého bude lépe postupovat na vyšší stupeň, a tudíž se vzdělávat a rozvíjet a být za to náležitě peněžně ohodnocen.

7. Diskuze

V této kapitole se zabývám poznatky, které mě při realizaci výzkumu překvapily a částmi, které pro mě byly nejobtížnější. Završím to zhodnocením realizovaného výzkumu.

Cílem výzkumu bylo popsat změny, které proběhly při revizi kvalifikačního modelu ve výrobní organizaci. Ke sběru potřebných dat jsem využila dvě techniky, a to analýzu interních dokumentů a následný rozhovor s expertem, který sloužil pro doplnění chybějících informací. Personální ředitelka výrobní organizace mi k tomuto účelu poskytla několik interních dokumentů, tudíž bylo poměrně jednoduché získat velké množství informací. Situací, ve kterých byla dokumentace nedostačující nebylo mnoho, což značí, že kvalifikační model je zpracován precizním způsobem.

S celkovým hodnocením se pojí i poznatek, který mě v průběhu výzkumu překvapil. Jedná se o různorodou interpretaci terminologie, kdy se ve většině případech neslučuje teorie z odborné literatury s praxí z výrobní organizace. Bylo tedy nutné si některé z použitých pojmů upřesnit přímo s personální ředitelkou výrobní organizace, aby nedošlo k nesrovnalostem.

Pro podrobnější analýzu, která by dokázala kvalifikační model ve výrobní organizaci charakterizovat více do hloubky, by bylo zapotřebí více objasňujících rozhovorů s personální ředitelkou, která je hotovou expertem ve svém oboru. Dále by mohla být využita technika rozhovoru se členy vyššího managementu či s případnými externími specialisty. Získala bych tím komplexnější a rozsáhlejší pohled na celý tento kvalifikační model.

Zajímavé by bylo, kdyby se můj výzkum zaobíral i následným zpracováním kvalifikačního modelu do praxe. Nebo například tím, jak se celá organizace s jeho revizi vypořádala a zda po hodnotícím období proběhly nějaké dodatečné změny modelu.

Závěr

Cílem práce byla analýza kvalifikačního modelu jako celku a jeho následná změna, která vedla k revizi kvalifikačního modelu. Ke správnému naplnění cíle bylo potřeba tento model podchytit teorií, která byla následně využita v empirické části. Pro svůj výzkum jsem zvolila výrobní organizaci, která mi poskytla možnost účastnit se revize jejich stávajícího kvalifikačního modelu.

V první kapitole teoretické části se zabývám celkovou analýzou práce společně s analýzou pracovního místa a jeho následným popisem. V druhé kapitole se zaměřuji na hodnocení práce a na metody k těmto účelům využívané. Následuje kapitola, která charakterizuje vzdělávání pracovníků, kde jsou dále popsány nejrůznější typy jejich vzdělávání. Teoretická část je ukončena popisem kompetencí, který zahrnuje kompetenční model a přístupy jeho vytváření.

Empirická část bakalářské práce zahrnuje samotný výzkum, který byl realizován ve výrobní organizaci. Výzkumným cílem empirické části byl popis změn, které proběhly při revizi kvalifikačního modelu v konkrétním prostředí výrobní organizace. Pro sběr dat jsem využila dvojí metodu, analýzu interních dokumentů výrobní organizace a rozhovor s expertem.

Po analýze interních dokumentů, a tudíž i celkového kvalifikačního modelu výrobní organizace jsem došla k závěru, že organizace si přizpůsobila určitou teorii dle jejich potřeb. Jelikož aktualizace jejich kvalifikačního modelu proběhla po více jak deseti letech, změny v kompetenčním modelu byly rozsáhlé. Proto bych navrhovala častější aktualizaci kvalifikačního modelu.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu. Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Cimbálníková, L. (2010). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství. Studijní texty pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Cimbálníková, L. (2013). *Strategický rozvoj lidských zdrojů. Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* (3., přepracované vydání). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gigalová, V. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Studijní texty pro distanční studium* (2. vydání). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Gigalová, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I. Studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (4., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- Chundela, L. (1993). *Ergonomie*. Praha: ČVUT.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Kubátová, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.

Zlámal, J., Horváth, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Interní zdroje výrobní organizace

Interní zdroj: Katalog profesí a prací (2006)

Interní zdroj: Řízení lidských zdrojů (2005)

Interní zdroj: Popis pracovní funkce (2005)

Interní zdroj: Roční hodnocení zaměstnance (2005)

Interní zdroj: Formulář ročního hodnocení zaměstnance – kategorie THP (2005)

Interní zdroj: Hodnocení dlouhodobé vzdělávací akce (2005)

Interní zdroj: Dotazník k vyhodnocování efektivnosti kurzu (2005)

Interní zdroj: Plán adaptačního procesu (praxe) u zaměstnance – kategorie THP (2005)

Interní zdroj: Návrh hodnotící škály a systému hodnocení (2019)

Seznam použitých zkratk

HR	Human Resources
MBO	Management by Objective
PM	Performance Management
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Vs.	Versus