

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2013 – 2015**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavλίna Hanková

Analýza pracovního místa a vytvoření kompetenčního modelu

Praha 2015
Vedoucí diplomové práce:
Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2013 – 2015

DIPLOMA THESIS

Pavλίna Hanková

**The analysis of working position and creation of Competency
Model**

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za její cenné rady a čas, který mně věnovala.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou analýzy pracovního místa a vytvoření kompetenčního modelu ve vzdělávací instituci.

Teoretická část se zabývá definicí kompetence, jejími druhy a druhy kompetenčního modelu. Klade důraz na jeho efektivnost s možnostmi jeho využití. V práci budou použity různé metody výzkumu při tvorbě popisu pracovního místa.

Praktická část se zabývá analýzou pracovního místa a stanovením požadovaných úrovní kompetencí na vybranou pracovní pozici.

Závěr práce rekapituluje rozdíly ve zjištěných poznatcích a odpovědích, se zdůrazněním přínosu navrhovaného řešení.

Klíčové pojmy

Analýza pracovního místa, dotazník, druhy kompetence, kompetenční model, manažer, pozorování, pracovník, rozhovor, rozvojový program, stabilizace zaměstnanců, vzdělávací instituce, způsobilost.

Annotation

This thesis deals with the issue of analysis of working position and creation of competency model in educational institution.

The theoretical part deals with the definition of competence, its types and types of competency model. Important is its efficiency with possibility of utilization. Different methods of research in description of working position creation will be used.

The practical part deals with working position analysis and assessment of required skills of competencies on chosen working position.

The conclusion recapitulates the differences in survey findings and responses with the importance of the contribution of suggested solution.

Key words

Analysis of working position, competency model, competency types, development program, educational institution, employee, interview, manager, observation, qualification, questionnaire, staff stabilization.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJEM KOMPETENCE	11
1.1 Členění kompetencí.....	15
1.2 Kompetenční model	17
1.3 Pracovní místo.....	20
1.4 Pracovní kvalifikace a vzdělávání.....	22
2 METODY KOMPETENČNÍHO MĚŘENÍ	24
2.1 Analytické metody	25
2.2 Analogové metody	25
2.3 Rozdělení kompetencí z hlediska pracovníka	26
2.4 Behaviorální přístup.....	29
2.5 Competency based interview	29
2.6 360° Zpětná vazba.....	30
3 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ	32
3.1 Fáze přípravná.....	33
3.2 Získávání dat.....	33
4 POPIS A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	35
4.1 Rozhovor	37
4.2 Dotazník	38
4.3 Panel expertů.....	39
4.4 Vytvoření a ověření vzniklého modelu	39
5 PŘÍNOSY KOMPETENČNÍHO MODELU	41
5.1 Ekonomické dopady personální práce	41
PRAKTICKÁ ČÁST	43
6. ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ	44
7 ŘEŠENÝ PROBLÉM	45
7. 1 Manažerské činnosti a kompetence organizace	45
8 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	47
9 METODY A POPIS VÝZKUMU	49
9.1 Rozhovor s vedením organizace	51
9.2 Analýza podnikové dokumentace	52
10 METODICKÝ POSTUP ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA	54

10.1 Pilotní průzkum.....	54
10.2 Dotazníkové šetření.....	55
10.3 Vyhodnocení dotazníků	56
10.4 Kontrola a připomínkování od vedoucích pracovníků.....	59
10.5 Výsledný popis pracovního místa	60
11 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ A METODICKÝ POSTUP	66
11.1 Behavioural events interview	69
11.2 Analýza a klasifikace kompetencí.....	71
12 VYTVOŘENÍ VÝSLEDNÉHO KOMPETENČNÍHO MODELU.....	78
12.1 Ověření kompetenčního modelu	81
12.2 Vyhodnocení manažerských kompetencí.....	82
13 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....	88
13.1 Doporučení.....	90
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Popis pracovního místa a s ním vytvoření kompetenčního modelu je velmi aktuální téma. Úzce souvisí s personální činností, která se zabývá především rozpoznáváním, vyhodnocením a využitím nejvhodnějších potencionálních uchazečů na konkrétní pracovní pozici. Bez výběru a získávání nejvhodnějších pracovníků se neobejde žádná organizace. Pro její konkurenceschopnost je obsazování na pracovní pozice kvalifikovanými a talentovanými pracovníky nezbytností. Nedílnou součástí tohoto procesu je stabilizace stávajících zaměstnanců v organizaci, pozitivní pracovní vztahy, komunikace na pracovišti, spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a jejich neustálé rozvíjení a vzdělávání. Tyto činnosti úzce souvisí s identifikací správných úkonů pracovního místa, spolu s kompetenčním modelem. Hlavní myšlenkou diplomové práce je zaměření na problematiku deskripce a specifikaci pracovních míst v konkrétní organizaci. Deskripce v této organizaci jsou zredukovány pouze na obecnou, neaktualizovanou náplň práce jednotlivých pracovních pozic. Pro přípravu rozvojového programu zaměstnanců je potřebné vědět, jaké nároky pracovní místo na držitele klade, a to nejen v oblasti znalostí, ale také sociálních, manažerských a jiných dovedností.

Cílem diplomové práce je návrh a praktická aplikace metodiky pro tvorbu analýzy pracovních míst. Navržená metodika pro analýzu pracovních míst je prakticky uplatněna při tvorbě popisu a specifikace pracovního místa vedoucího manažera technického útvaru. Práce si klade za cíl vytvořit na základě této analýzy kompetenční model pro pozici vedoucího. Zároveň jsou identifikovány možné problémy a následky nevhodného popisu pracovního místa. Zdůrazněna je nutnost dalšího vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců v měkkých znalostech včetně interpersonální komunikace na konkrétní pracovní pozici.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je hlavním cílem práce shrnout již publikované poznatky v problematice popisu pracovního místa a tvorby kompetenčního modelu. Jsou uvedeny diferenciální pohledy na potřeby konkrétních pracovních činností a schopností na manažerské pozici, jak z pohledu nadřízeného, tak z pohledu samotného pracovníka. V praktické části je cílem práce komparace teorie a skutečnosti a to na základě vlastních zkušeností z konkrétní vzdělávací instituce. Práce

analyzuje a rekapituluje rozdíly ve zjištěných poznatcích a odpovědích při tvorbě popisu pracovního místa. Tato část ústí do tvorby kompetenčního modelu a doporučení metodiky pro měření úrovně kompetencí s přihlédnutím na specifika dané organizace.

Metody výzkumu jsou voleny s cílem analyzovat a následně konfrontovat požadovanou a stávající úroveň kompetencí u vybraného zaměstnance. Je použita analyticko-syntetická metoda, která je založená na pozorování celku, jeho následném rozložení na části, zkoumání vlastností, vztahů jednotlivých částí a opětovném složení částí do celku a komparování s podobným celkem. Použita je metoda rozhovoru s nadřazeným vedoucím manažera. Jedná se o získávání odpovědí na přesně formulované otázky. Odpovědi jsou klasifikovány a pro různé odpovědi vytvořeny kategorie, které se vytváří až po skončení rozhovoru (oproti dotazníku). Použita je metoda rozhovoru BEI s držitelem pracovního místa. K realizaci empirického výzkumu primárních dat je použito dotazníkové šetření pro držitele pracovního místa a podřízené pracovníky. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníky). Metoda modelování chování je metoda založená na zkoumání diferenciací mezi aktuálním a žádoucím modelovaným či teoretickým chováním. Slouží k zjištění rozdílu s cílem modifikovat chování jedince prostřednictvím dalších znalostí či dovedností.

Přínosem diplomové práce je navržení změn, inovací a případných opatření, která reflektují na současné potřeby v personální oblasti ve vzdělávací instituci. Realizací opatření dochází k eliminaci stávajících problémů.

Práce vychází ze studia odborné literatury a dalších relevantních zdrojů, za využití znalostí a vědomostí získaných studiem na vysoké škole a z praxe.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM KOMPETENCE

Začátek kompetenčního přístupu podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) pochází z USA a sahá daleko do minulosti. Na realizovaných psychologických testech psychologa Flanagana vznikl prvopočátek hodnocení pracovních činností. Jeho rozbor činností na konkrétní pracovní místo by mělo být podmíněno vytyčením klíčových požadavků. V roce 1959 byl psychologem Robertem Whitem poprvé určen pojem kompetence. Pojem pochází z latinského výrazu „competere“, jehož význam podle Rejzka (2001, str. 289 – 290) lze přeložit také jako „příslušet“ či „být příslušný.“ Podle Holuba, Lyera (1978, s. 252) je tento výraz zase překládán jako „*pravomoc*.“

- pravomoci, jsou práva a moc osoby používat volnost k rozhodování a činnosti.

V odborné literatuře je pojem kompetence různě interpretován. Vychází z anglického slova competence, které znamená jak vhodnost, oprávnění, tak způsobilost.

- vhodnost, je nejlepší možné použití chování při jednání v určité situaci,
- oprávnění, je pověření, na jehož základě lidé pracují,
- způsobilost, je podle Bedrnové, Nového a kol (1998, s. 52) „*soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon určitých konkrétních, nejčastěji profesních činností.*“

Definice pojmu kompetence podle Hřebíčka (2008, s. 67) jsou „*znalosti, dovednosti a postoje jednotlivce pro výkon daného pracovního místa.*“ Ve způsobech používání pojmů v kompetencích existuje značná variabilita.

- znalosti, jako jedno z možných pojetí pojmu podle Palána (2002, s. 247) je „*osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytý záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými,*“
- dovednosti, Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 52) vysvětlují jako „*schopnosti (způsobilost) praktické aplikace vědomostí, schopnosti speciální,*“
- schopnosti, jsou vlastnosti, které se dál v životě rozvíjejí,

- vědomosti, Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 52) vymezují jako „*osvojené soubory představ a pojmů*,“
- profesní činnost, je vynaložené úsilí za účelem vykonání činnosti v profesi,
- postoje, podle Bělohávka (1996, s. 65) „*vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku.*“ *Představují získané dispozice, které dávají člověku impuls k určitému jednání či chování na základě poznávání jevů, k němuž se vztahují, a jeho citového hodnocení.*“

Postoje vyjadřují lidský vztah k různým stránkám reality. V organizaci je důležitý postoj pracovníků vůči managementu, spolupracovníkům, své práci a organizaci.

Při komparaci pojetí kompetence je největší rozdíl ve strategickém řízení podniku a kompetence při posuzování výkonu pracovníků. Pracovní výkon měří množství práce s korelací ochoty přístupu k práci a jiných faktorů. Srozumitelnou deskripci významu slova podává Kubeš, Spillerová, Kurnický (In: Bartoňková 2010, s. 84). Podle nich je užíván obvykle „*ve dvou základních významech*:

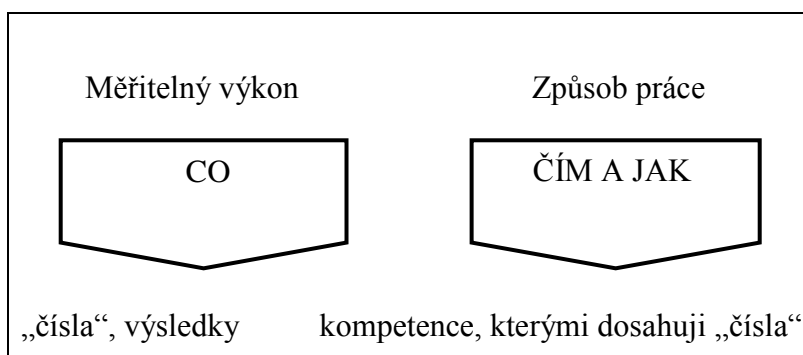
- *kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu může někdo překročit svoje pravomoci (tj. zde kompetence), někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. Kompetence v tomto významu je možné na někoho přesunout,*
- *kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný,*“
- kvalifikace, lze ji charakterizovat jako stupeň, zaměření a kvalitu školního vzdělání, rozsah zkušeností a profesní praxi – formální kvalifikace.

Palán (2002) rozlišuje ještě klíčovou kvalifikaci pracovníka – neformální kvalifikace. Jsou to schopnosti potřebné k výkonu povolání, které se nezískají školním vzděláváním. Bartoňková (2010) objasňuje kompetenci chápanou v prvním slova smyslu, jako pravomoc, je dána člověku zvenčí. Kompetence v druhém slova smyslu představuje vnitřní kvalitu člověka, jako výsledek jeho rozvoje v určitém momentě. Hroník, Vedralová a Horváth (2008, s. 23) uvádějí, že „*kompetenci pojímáme jako způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.*“ Vlastnosti jsou přiměřeně ustálený způsob

jednání v diferenciálních situacích. Důležité jsou volní vlastnosti. Podle Bělohávkova (1996, s. 63) „volní vlastnosti – vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí. Mnozí manažeři je považují za vůbec nejdůležitější rys pro výběr svých spolupracovníků.“ Rysy podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 30), „jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti.“ Typickým rysem je temperament, který znamená určitou reakci různé situace. O cílech Lojda uvádí (2011, s. 31), že „cíle potřebujeme k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli nejen, co mají dělat, ale i co se očekává, že při své práci dosáhnou.“

Pro přehlednost a snazší měření jsou vědomosti, dovednosti a další charakteristiky komprimovány do homogenních celků, kompetencí. Lze pozorovat dva hlavní směry a jejich vzájemné prolínání. První spočívá v nahlížení na kompetence jako na skupině minimálních znalostí, dovedností a postojů, se kterými budoucí zaměstnanec do podniku vstupuje. Druhý směr kompetence považuje za samotný projev těchto vlastností při určité činnosti. Predikuje další potenciál rozvoje těchto kompetencí v budoucnu. Vymezením těchto kompetencí v organizaci lze vyjádřit cíl. Náplní bude růst celkové produktivity a efektivního výkonu. Podle Hroníka (2006, s. 29) „kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činnosti.“ Jeho „orientace na zákazníka“ je příkladem vztahu mezi měřitelným výkonem a kompetencemi. Tato kompetence je vytvořena na základě činnosti, co pracovník dělá.

Obrázek 1: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: HRONÍK, F. (2006, s. 29)

Podle Palána (2002, s. 163) „z organizačního hlediska hovoříme o práci jako o pracovní činnosti realizované v určitém pracovním místě.“ Potřebnou kompetenci by pracovník měl umět využít ve své pracovní pozici. Důležitá je motivace.

- motiv, podle Armstronga (2007, s. 219) „je důvod pro to, abychom něco udělali.“

Motivy podle Bělohlávka (2012, s. 15) „určují intenzitu a směr lidského jednání.“ Podle Bedrnové, Nového, a kol. (1998, s. 243) „o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku.“ Proto je důležité poznat interindividuální variabilitu uchazečů o pracovní místa. Chybí-li pracovníkovi potřebné znalosti, schopnosti, v rámci rozvojových programů vzdělávání si je může doplnit. Podle Palána (2002) je velmi motivující následné využití znalostí na pracovní pozici.

Doškolení podle Průchy, Vetešky (2012 s. 80) „tvoří součást formování pracovních schopností jedince. Řadí se do oblasti pokračování odborného vzdělávání v oboru a je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.“

Obrázek 2: Pyramida učebních motivů



Zdroj: MUŽÍK, J. (In Palán, 2002, s. 126)

1.1 Členění kompetencí

Spencerové (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) dělí kompetence na prahové a rozlišující. Podstatou jevů prahových kompetencí je základní dovednost každodenní administrativy potřebné k výkonu pracovní činnosti. Rozlišující kompetence dělí nadstandardní výsledky od běžných. Příkladem je orientace na výkon. Tato kompetence znamená snahu pracovníka dosahovat vyšších cílů, než jaké požaduje organizace.

Zajímavou diferenciací kompetencí nabízí Carroll a McCrackin (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Dělí je:

- klíčové kompetence, jsou společné pro všechny zaměstnance organizace, pro všechny pozice v organizační struktuře, podporují cíle, hodnoty organizace,
- týmové kompetence, popisují charakteristiky a schopnosti jako celku. V případě potřeby rozvoje se rozvíjí celý tým,
- funkční kompetence, představují specializované vědomosti a dovednosti. Jsou diferenciatní z hlediska útvarů,
- vůdcovské a manažerské kompetence, podle Kubeše, Spillerové, Kurnického, (2004), souvisí s požadavky na vedení lidí.

Pro manažera jsou významné řídicí kompetence, které determinují jeho rozhodovací oblast. Klíčovou kompetencí je pragmatičnost – praktické uvažování bez emocí a asertivita. Podle Bělohlávka (1996) asertivita znamená nenechat se manipulovat, nemanipulovat lidmi a dokázat vyjádřit slušnou formou svůj názor. Profesní kompetence představuje určitou vnitřní motivaci pracovníka hrát pracovní roli, zastávat určité pracovní místo a dosahovat žádoucí úrovně pracovního výkonu.

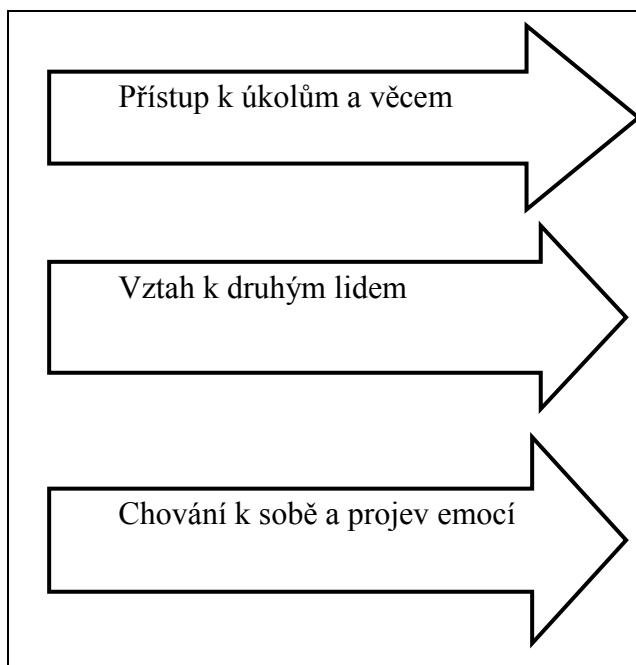
- pracovní role, je podle Bělohlávka (Tamtéž, s. 124) „*způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň.*“ Podle Bělohlávka (1996) má každá role interpersonální charakter. Je to vzájemný vztah mezi dvěma lidmi. Jeden roli určuje a druhý plní jeho očekávání, je nositelem role,
- pracovní místo, jsou vymezené pravomoci a zařazení pracovníka do organizace,
- pravomoc, je disponování prostředky a lidmi za využití moci (tedy nástroje s využitím odměn nebo sankcí), za účelem splnění úkolu,
- odpovědnost, je ručení nějaké osoby za věc, jednání, splnění úkolu. Podle Palána (2002, s. 137) je to „*schopnost řídit sám sebe – selfmanagement,*“

- úkol, je činnost v organizaci zadávána nadřízeným nebo ji pracovník má v náplni práce. Podle Bělohávků (1996, s. 85) „při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:
 - *S* = specifický,
 - *M* = měřitelný,
 - *A* = akceptovaný,
 - *R* = reálný,
 - *T* = termínovaný.“

Je to konkretizace, měřitelnost, přijetí od zadavatele, proveditelnost v určeném termínu.

Hroník (2006) dělí kompetence chování lidí na základě pozorování na tři základní skupiny. Přístup k úkolům a věcem řadí do kompetence způsobů řešení problémů. Vztah k druhým lidem vyjadřují interpersonální kompetence.

Obrázek 3: Základní pozorovací schéma



Zdroj: HRONÍK, F. (2006, s. 31)

1.2 Kompetenční model

Model poskytuje deskripci, konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a charakteristik osobnosti potřebných k efektivnímu plnění úkolů a naplnění cílů organizace. Je to jejich seskupení do více homogenních celků, nazývaných kompetence, kvůli přehlednosti a snazšímu měření. Jsou doplněny vysvětlující charakteristikou dané kompetence a projevy konkrétního chování. Model se vztahuje k výsledkům a k měřitelnému výkonu. Je založen na vnitřní i vnější motivaci, na pozitivních postojích člověka k sobě, práci, k organizaci. Kompetenční model podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 60) „*popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.*“

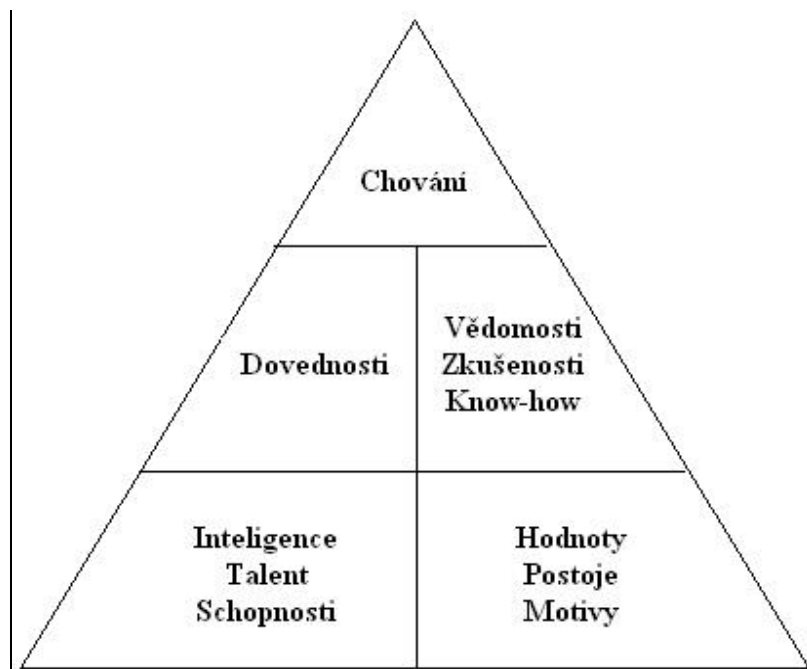
Generický kompetenční model jsou kompetence pro společný pracovní post. V organizacích má každá kompetence rozdílný projev jednání například ekonom, technika. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (Tamtéž, s. 62) „*jejich negativem je však to, že nezohledňují specifika konkrétní firmy, jež se rozhodla takový model použít.*“ S nižšími náklady lze generický model dobře využít na určitý typ organizace. Podle Hroníka (2006, s. 30) „*efektivní kompetenční model:*

- *vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,*
- *obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí,*
- *vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description (popis pracovního místa) na straně druhé,*
- *platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,*
- *je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván.*“

K rozvoji profesních kompetencí přispívají dva základní faktory. Kvalifikace pracovníka a rozvoj osobnosti. Rozvoj osobnosti je dotváření formování očekávaného jednání a chování. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (Tamtéž, s. 28) „*ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci.*“

Lucia a Lepsinger (In Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28) nabízí „jednoduchý model vysvětlující hierarchickou strukturu kompetence.

Obrázek 4: Hierarchický model kompetence



Zdroj: LUCIA A LEPSINGER (In Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28)

Jako kompetence je většinou chápáno pouze zjevné chování. V modelu ve spodní vrstvě je vidět intelligence, talent, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy. Na dalším stupni jsou zkušenosti a know-how.

- intelligence, je obecná schopnost rozumně myslet a umět se vypořádat se svým okolím,
- talent, podle Bedrnové, Nového a kol. (1998, s. 53) je definovaný, jako „*soubor výrazných dovedností*,“
- schopnosti, projeví se v dovednostech pomocí odborné praxe. Ta vytváří predikci pro osvojení zkušeností, které jsou pro danou činnost prioritní. Podle Bedrnové, Nového a kol. (Tamtéž, s. 52) „*jiné kritérium dělení umožňuje specifikovat schopnosti pohybové (motorické), schopnosti smyslové (senzorické) a schopnosti rozumové (kognitivní, intelektové)*,“
- hodnoty, podle Bělohlávka (1996, s. 67), „*jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité*,“

- zkušenosti, získávají se praxí. Představují osvědčené postupy činností, které odpovídají druhům řešených problémů i vlastnostem člověka,
- know-how, Palán (2002, s. 96) vysvětluje, jako „*soubory ucelených vědeckotechnických poznatků, ucelené návody, (postupy) pro výkon specializovaných činností, znalosti, které jsou symbiózou teoretických poznatků a ověřených dlouhodobých zkušeností. Bývají předmětem licenčních řízení, obchodu i zahraniční pomoci.*“

Vrcholem v interní struktuře kompetence jsou standardy jednání chování. Jak pracovník dokáže úspěšně vykonávat pracovní pozici a splnit požadovanou roli se většinou dá zjistit pouze posouzením jeho manifestovaným jednáním a chováním. Tento model ukazuje, že lidé jsou připraveni použít právě to chování, které vede k efektivnímu zvládnutí daného úkolu.

Americký psycholog McClelland (2014) ve svém článku *Testing for Competence rather than for Intelligence* uveřejněném v *American psychologist* explicitně zmiňuje důležitost životních zkušeností. Vyzývá, aby při výběru adeptů na pracovní pozici byly brány v úvahu především jejich kompetence, nikoliv inteligence jako dosud. Dospěl k závěru, že klasické znalostní testy nemohou predikovat úspěch v budoucím pracovním uplatnění. Úspěch předpokládá pomocí testů kompetencí. Americká poradenská společnost Hay Group, Inc. (2003) ve svých materiálech *Using Competencies to Identify High Performers* používá k deskripci manažerských kompetencí model ledovce, jehož spoluautorem je opět renomovaný harvardský psycholog David C. McClelland. Model demonstruje diferenciální složky kompetence. Některé kompetence jsou měřitelné a identifikovatelné, jiné je těžší odhalit. Na povrchu ledovce jsou dovednosti a znalosti. Je mnohem jednodušší je získávat, rozvíjet. Složky kompetence pod povrchem, nejsou tak zjevné, ale podílejí se na vnějším chování. Sociální role a vnímání sebe sama jsou přítomny na vědomé úrovni. Rysy a motivy jsou latentní, pod povrchem. Model McClellanda a model podle Kubeše a spol. je při komparaci mírně odlišný. Tento model má na manifestovaném místě chování, ale o úroveň níže jsou dovednosti. Oproti modelu McClellanda, kde dovednosti jsou prioritní. Model Kubeše a spol. je rozveden o know-how aj. Oba modely ale shodně tvrdí, že jsou kompetence, které jsou viditelně deklarované a kompetence, které jsou u pracovníků latentní do doby, než se odhalí.

Obrázek 5: Model ledovce manažerských kompetencí



Zdroj: HAY GROUP INC: (2003, s. 2), překlad: autorka

1.3 Pracovní místo

Pracovní místo je nejmenší prvek v organizační struktuře. Podle Palána (2002) vytváření pracovních míst je proces, kdy se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, popřípadě týmů. Pracovní místa se sdružují do základních prvků organizační struktury, které musejí zabezpečit efektivní uspokojování potřeby organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. Obsah práce na pracovním místě se skládá z úkolů a vzájemnými vztahy činností dané práce. Podle Koubka (1997, s. 73) „v této souvislosti rozšiřování obsahu práce znamená horizontální seskupování pracovních úkolů, umožňování, aby pracovník plnil více úkolů podobné povahy. Obohacování práce pak znamená vertikální seskupování pracovních úkolů. Práce se rozšiřuje a zvyšuje se míra její autonomie (autonomie práce se vztahuje k možnostem, které má pracovník pro svobodné rozhodování, pokud jde o plánování a organizování práce, možnost pracovat vlastním tempem, pohybovat se po pracovišti a komunikovat podle vlastního přání).“ Podle Koubka (1997) se tím pracovníkům rozšiřuje zároveň odpovědnost korelující s vazbou na ostatní pracovní místa v organizační struktuře. Určuje, za jakou činnost a komu nositel pracovního místa odpovídá. S pojmem pracovního místa je identický

pojem pracovní pozice. Plamínek, Fišer (2005, s. 104), vysvětlují, že „*pozice je konkrétní místo v organizační struktuře firmy. Název pozice bývá uveden v pracovní smlouvě, obsahuje přímou definici vztahů nadřízenosti a podřízenosti a „postup“ na vyšší pozici je vnímán jako projev vertikálního kariérového rozvoje.*“

Samotný držitel konkrétního pracovního místa má nejlepší představu o požadavcích, povaze a harmonii vykonávané práce. Nezbytností je získat informace o stávajícím pracovním místě i od odcházejícího pracovníka. Věrohodným zdrojem informací bývá nadřízený pracovník i ostatní spolupracovníci. Všichni ale posuzují pracovní místo subjektivně. Zdrojem nezkrácených informací jsou externí analytici práce. O pracovním místě vypovídá existující sada nástrojů, která byla rutinně nasazena ve standardních situacích včetně písemných materiálů, které poskytují fakta. Jsou to původní popisy pracovního místa, pracovní postupy, kvalifikační katalogy, pracovní deníky. Ve vztahu ke konkrétní pracovní činnosti na konkrétním pracovním místě se rozpozná, jaké kompetence jsou potřebné a následně měřitelné.

Kompetenční model účinně propojuje popis pracovní pozice (job description) s procesy výběru, rozvoje a hodnocení (případně odměňování) zaměstnanců. Optimálního výkonu pracovníka bude dosaženo pouze za předpokladu sladění všech jeho komponentů. Je potřeba je vidět komplexně v kontextu s ostatními vlivy na pracovní výkon zaměstnance. Plamínek (2002, s. 30), rozumí pracovním výkonem to, že „*bezprostřední vytváření některých (zejména externích) produktů je úkolem vykonavatelů (operátorů, dělníků, zkrátka těch, kteří již v příslušné aktivitě nemají podřízené.*“

Obrázek 6: Komplexní pohled

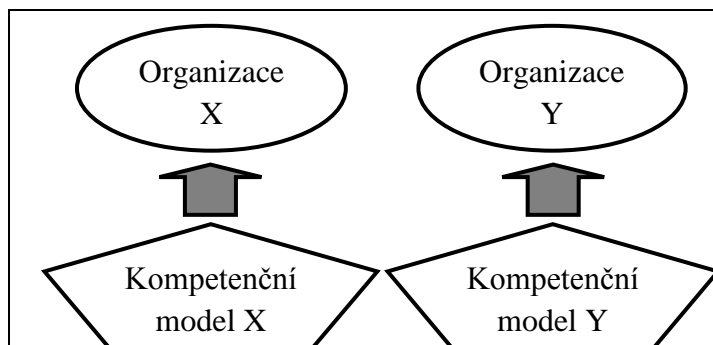


Zdroj: Vlastní zpracování

1.4 Pracovní kvalifikace a vzdělávání

Každá pracovní pozice vyžaduje diferenciální dovednosti, znalosti a postoje, tj. kompetence. Kompetenční model poskytuje sumarizaci kompetencí pro výkon dané pracovní pozice v dané organizaci. Pro každou pracovní organizaci budou na pracovní místa kompetenční modely diferenciované a kvalifikace variabilní.

Obrázek 7: Diferenciované kompetenční modely



Zdroj: Vlastní zpracování

Každé pracovní místo je spjato nejen s určitými úkoly a pravomocemi, ale také je na něj požadována určitá kvalifikace a dosažené vzdělání. Způsob, jakým jsou pracovní místa v organizaci vytvářena, do ní může přilákat talentované a kvalitní pracovníky. Může je vhodně motivovat a v organizaci je vhodným způsobem stabilizovat. Podle Armstronga (2007, s. 330) „zabezpečení toho, aby organizace byla vnímána jako „skvělé pracoviště“, „skvělé místo pro práci“ či „skvělý zaměstnavatel“, znamená, že se stává „atraktivním zaměstnavatelem“ čili zaměstnavatelem volbou.“ Mezi další významné faktory přispívající ke stabilizaci zaměstnanců patří:

- styl vedení organizace,
- uznávání a odměňování pracovního výkonu,
- možnost rozvíjení sebevzdělávání.

Programy vzdělávání a rozvoje jsou v organizacích podstatnými složkami procesu zajišťování rozvíjení, prohlubování a rozšiřování dovedností a schopností pracovníků. Měly by být formulovány tak, aby skutečně korespondovaly s potřebami pracovníků. Podle Belze, Siegrista (2001 s. 33) „kvalifikace, které jsou omezeny na konkrétní situace, extrémně rychle zastarávají a zakrátko se stávají bezcennými. Procesu zastarávání podléhají zvláště technické znalosti a dovednosti.“

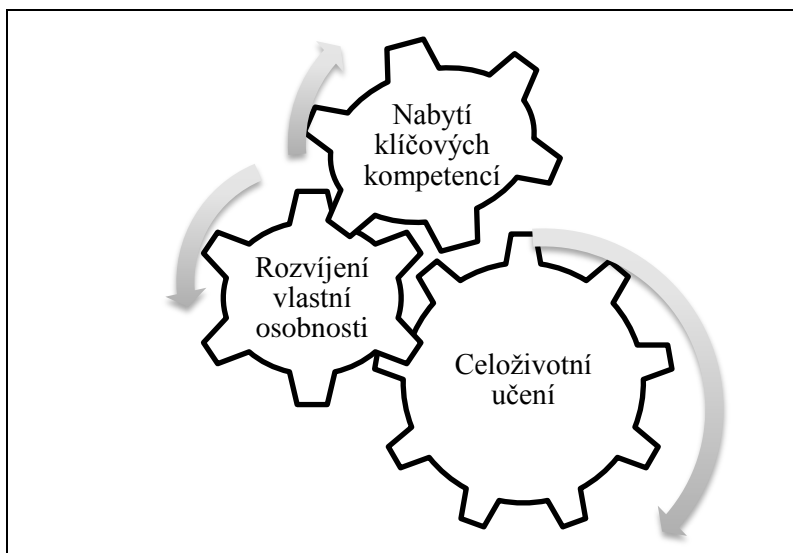
Podnikové vzdělávání se orientuje podle Koubka (2003, s. 139) „na oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst.“ Dále autor uvádí (2003), že se jedná o:

- orientaci, kterou se nový pracovník adaptuje na své úkoly a pracovní prostředí,
- doškolování (prohlubování kvalifikace), kdy se pracovník zdokonaluje ve své profesní znalosti a přizpůsobuje se měnícím se nárokům na pracovní činnost,
- přeškolování (rekvalifikace), kdy si pracovník osvojuje nové pracovní činnosti v novém povolání.

Rozvoj pracovníků podle Koubka (Tamtéž, s. 148) „je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování.“

Organizace reflektují i na komplexnější zvládnutí a pochopení problémů, které překračují meze určitého oboru. Musí flexibilně reflektovat na nové požadavky v rozvoji pracovníků. Je to neustálý životní proces vzdělávání.

Obrázek 8: Neustálý životní proces vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

2 METODY KOMPETENČNÍHO MĚŘENÍ

Měření kompetencí konkrétní pracovní pozice zjistí diferenciaci mezi žádoucím a skutečným stavem, který poskytne důležité podklady pro plánování rozvoje kompetencí. Existuje celá řada metod, které můžeme využít. Měření komplikovaného faktoru jako je kompetence, je dost obtížné. Existuje více metod, které se liší v náročnosti použití, přesnosti posouzení, jsou více nebo méně vhodné pro různé typy kompetencí. Podle Kozla, Mynářové, Svobodové (2011, s. 161) „většina metod kvantitativního výzkumu se opírá o přírodovědný a pozitivistický přístup k výzkumu a řešení výzkumných otázek, strukturovaný sběr dat a statistické metody testování hypotéz.“ Podle Bělohávka (1996, s. 15) „sběr kvantitativních dat se provádí formou přímého měření (výkon), studia dokumentů (stupeň vzdělání), dotazníky (stupeň spokojenosti s nadřízeným).“ Například podle internetové agentury Marketing journal.cz. „k měření interní komunikace se tak dají využít různě engagement studie, hodnocení samostatných projektů či médií (například firemního časopisu nebo eventu), ankety či dotazníky.“ Tyto metody jsou cíleny na pozice, kde jsou pracovníci hodnoceni podle předem definovaných výsledků nebo cílů. Numerický faktor dává pracovníkovi i nadřízenému užitečnou zpětnou vazbu, zejména v případě komparace s minulým stavem. Na tomto základě dochází k vyhodnocování a závěrům. Tato metoda patří k objektivním, konkrétním a snadno měřitelným. Situace se vyhodnocuje z uvedených záznamů, kdy se zachycují události, úkoly. Například ve fakturačním oddělení je z evidence zřejmé, kolika účetním případům se fakturantka věnovala, ve studijním oddělení jsou dokladovány úkony každého dne při práci se studenty. Pro kvantitativní výzkum jsou typické otázky Kdo?, Co?, Kdy?, Kde?

Kvalitativní metody jsou opakem považovány za doplněk tradičních kvantitativních postupů. V případě kvalitativního výzkumu podle Kozla, Mynářové, Svobodové (Tamtéž, s. 111) „se navíc nepoužívají standardizované statistické postupy, ale naopak se jedná o rozmanité techniky z různých oborů, především z psychologie.“ Kvalitativní výzkum je prováděný na malé skupině respondentů s cílem zjistit, jak se chovají, proč se tak chovají, jaké důvody stojí za jejich chováním. Malá skupina odpovídá na otázky Kdo?, Proč?, Jak? Podle Hendla (2012) pojem kvalitativní výzkum označuje cílený výzkum směřovaný na pohled lidí vysvětlující okolní svět. Vysvětluje

situaci přejímáním jejich perspektivy. Analyzuje data u určeného počtu jedinců. Kvalitativní výzkum má tendenci charakterizovat jevy primárně, z globálního hlediska. Zabývá se deskripcí vztahů mezi lidmi, jejich interpersonálního přístupu a popisem uspořádání celků. Podle Kozla, Mynářové, Svobodové (2011, s. 166) „výzkum analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky a ty pak do jisté míry zobecňuje.“ Je obtížné vytvoření spolehlivé metody. Bez konkrétního vyčíslení se stává hodnocení kompetencí více subjektivní. Záznam pozorovatelného chování, z fáze tvorby kompetenčního modelu, poskytne kvalitativním metodám měřitelné indikátory kompetencí, které jsou potřebné k výkonu práce.

2.1 Analytické metody

Do analytických metod patří především dotazníky. Podle výzkumné internetové agentury All Rights Reserved jde o „uzavřené a otevřené otázky, škály, sémantický diferenciály, otázky zjišťující podpořenou znalost prostřednictvím log, obrázků atd.“ Dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 86) „analytické metody se na rozdíl od analogových pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a tyto pak měřit. Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se vůbec nemusí shodovat s pracovní realitou a ani se jí nemusí podobat (což je naopak podstatou analogových přístupů).“ I když tyto metody měření poskytují objektivní data, není vždy možné je použít v praxi.

2.2 Analogové metody

Kubeš, Spillerová, Kurnický (Tamtéž, s. 77) uvádí, že „název je odvozen od skutečnosti, že mezi situacím, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány, a reálnou pracovní situacím existuje velká podobnost.“ Za základ jsou brány situace, kterým pracovník denně čelí. Analogové metody se zabývají aktuálním chováním v konkrétních, právě nastalých situacích. Patří sem skupinová cvičení, hraní rolí, formování stanoviska a jeho prezentace či řešení případových studií.

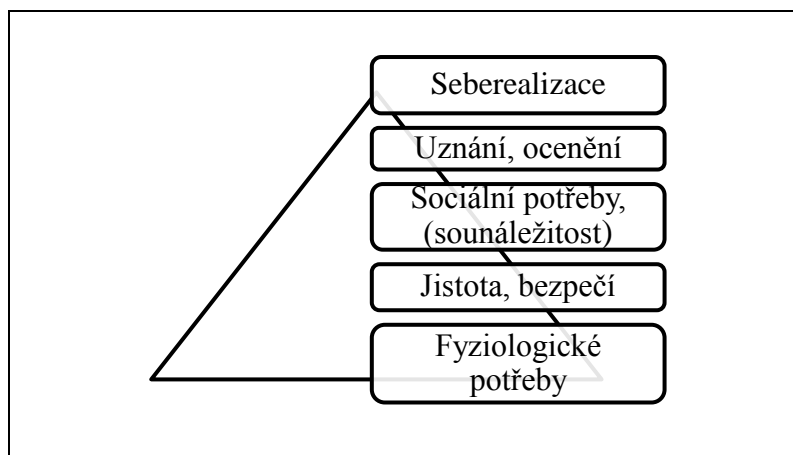
2.3 Rozdělení kompetencí z hlediska pracovníka

Žádanými jsou u pracovníka tvrdé kompetence (hard skills) a měkké kompetence (soft skills). Tvrdé dovednosti jsou dovednosti a znalosti pracovníka, které nabyl v souvislosti se vzděláváním se a při výkonu určitého povolání (tzn. profesní kvalifikace). Například jsou to odborné, technické dovednosti a znalosti, získávané speciálním vzděláváním. Informace o nich lze získat funkční analýzou.

Měkké dovednosti jsou souborem schopností a vlastností jedince, které vycházejí z jeho osobnostních charakteristik. Například se jedná o empatii – schopnost umět se vcítit do druhého. Schopnost spolupracovat a umění jednání s ostatními. Projevují se chováním. O nich lze získat více vědomostí právě analýzou chování pracovníka.

Důležité pro pojmenování a rozdělení správných kompetencí pracovníka je znát míru uspokojení jeho potřeb, které jsou ovlivněny vnějšími vlivy. Psycholog Abraham Maslow v polovině 20. století odhalil a hierarchicky seřadil pět lidských potřeb. Podle Bělohávková (1996, s. 170) „*potřeby jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Potřeba je důvod, který vede lidi k určitému jednání. Mezi termíny „motiv“ a „potřeba“ je jen malý rozdíl.*“ Důležitý je stimul, tj. podnět. Podle Plamínka (2002, s. 84) „*pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit.*“

Obrázek 9: Maslowova pyramida potřeb

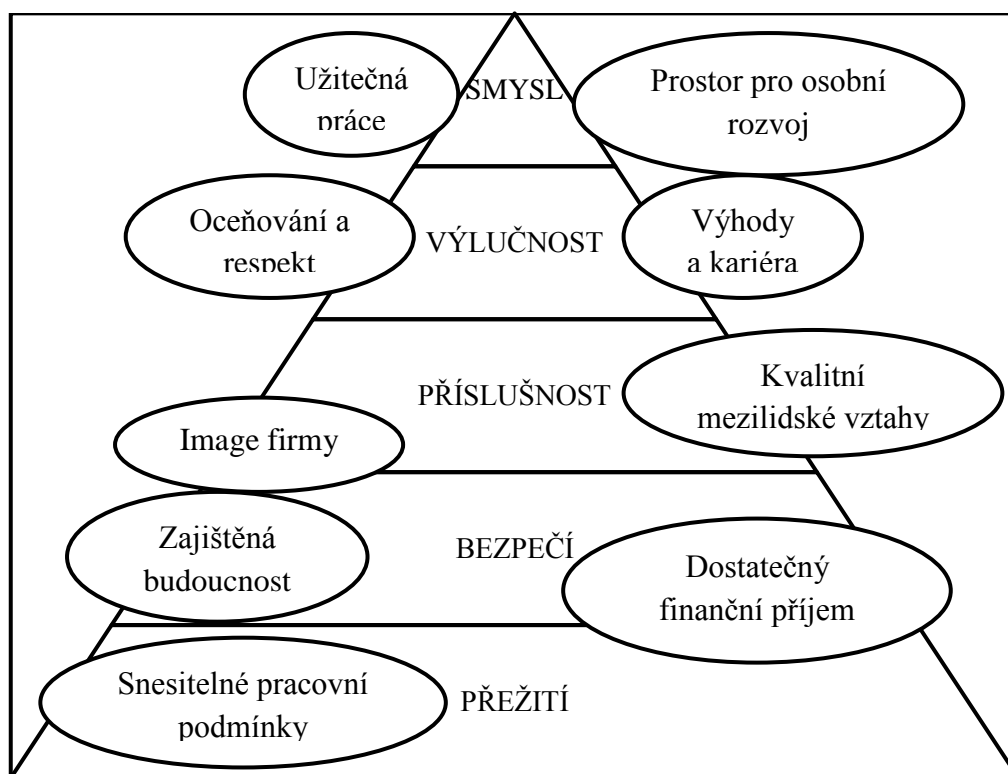


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější lidskou potřebou je podle Maslowa (In Bělohlávek, 1996, s. 37) „*potřeba sebeaktualizace (sebeaktualizace, sebeuskutečnění)*.“ Podobně Palán (2002, s. 117) vysvětluje, že „*k saturaci (uspokojení) dochází v pracovním procesu. Nejdůležitější, specificky lidskou potřebou je potřeba seberealizace (sebeaktualizace, sebeuskutečnění). Potřeba realizovat své znalosti, schopnosti, svůj potenciál.*“

Plamínek (2002) přiřadil v pyramidě k potřebám stimuly, na které by měl pracovník prioritně reflektovat. Nejedná-li tak, potom manažer pracovníka důkladně nezná a nemá představu o jeho potřebách. Plamínek uvádí, že fungování korelace potřeb a stimulů nemusí reagovat z rozličných důvodů. Na vině může být vzájemné nepochopení pracovníka a manažera, špatná až destruktivní komunikace, popřípadě zdůrazňování moci manažera. Jestliže manažer má potřebu moci, která je koncentrována k plnění strategických cílů organizace, potom je tento manažer organizaci prospěšný. Podle Bělohlávka (Tamtéž, s. 65) „*potřeba moci se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný.*“ Je-li cílem manažera osobní moc, musí zákonitě dojít ke konfliktu s vedením organizace nebo s ostatními pracovníky.

Obrázek 10: Pyramida stimulů



Zdroj: PLAMÍNEK, J. (2002, s. 85)

Definování kompetencí osobnosti manažerů není zcela jednoznačné, protože pozice manažera se nachází v organizacích na různých úrovních řízení a na nejrůznějších pozicích. Důležitá je odolnost vůči stresovým situacím, pragmatičnost a emoční inteligence. Lojda uvádí (2011, s. 26), že *“obecně platí, že vyšší emoční inteligence je příslibem vyššího pracovního výkonu.”* Velmi podrobně Lojda (Tamtéž, s. 21) vyjmenoval potřebný *„výběr nejdůležitějších manažerských kompetencí:*

- *pracovní a osobní kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, schopnost správně vyhodnocovat své okolí),*
- *sociální kompetence (schopnost se zařadit do práce v libovolném prostředí a prosadit se),*
- *pozitivní uvažování (nezdary a překážky jsou vnímány jako výzvy, a nikoliv jako bariéry dalšího postupu),*
- *pro-aktivnost (předem vyhledávat řešení),*
- *vysoká míra osobních aspirací,*
- *sebekontrola (ovládání reakcí na vnější podněty a vnitřní ukázněnost),*
- *ochota k usilovné práci,*
- *etika v chování (soulad mezi deklarovanými cíli a osobním chováním),*
- *vnímání estetiky jako součásti světa,*
- *kreativita,*
- *tolerance a chápání potřeb jiných,*
- *smysl pro humor,*
- *stálý osobní růst jako přirozená potřeba,*
- *rozhodovací dovednosti,*
- *schopnost vést ostatní, vlastnosti leadershipu (vůdce),*
- *integrita osobnosti (vím, odkud jsem, kam jdu, vím, proč věci dělám),*
- *představivost (dokázat modelovat, a predikovat budoucí stavy, vizionářství),*
- *analytické schopnosti s následujícím syntetizujícím výstupem,*
- *schopnosti rozpoznat výhodné příležitosti,*
- *ochota řešit nepříznivé situace,*
- *bezproblémové se přizpůsobování novým věcem a změnám ve vnímání světa,*
- *mít odvalu k blamáži a nést riziko.“*

2.4 Behaviorální přístup

Behaviorální přístup je odvozen z toho, že kompetence vychází z chování pracovníků. Jak se pracovník chová, vypovídá o úrovni příslušné kompetence. Je založený na tvrzení, že chování lze vědecky zkoumat. Zabývá se zkoumáním procesu adaptace člověka na prostředí a vše měří. Těžiště měření je založeno na pozorování manažerů, jejich chování v konkrétních situacích. Při zjišťování kompetencí by měli být pověřeni pracovníci vyškoleni, aby byli schopni správně identifikovat ty projevy chování, které reprezentují kompetence. Výsledky jsou vyhodnoceny a sděleny pracovníkovi. Díky výsledkům a kognitivní disonanci si hodnocený pracovník uvědomí své silné a slabé stránky a může pracovat na jejich případném zlepšení. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 49) je pozorování *„jednou z nejstarších metod získávání informací o požadavcích pracovního místa.“* Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) se metoda pozorování skládá ze tří částí. Jsou to indikátory chování, které určují další budoucí směr manažera v jeho rozvoji. Indikátory srozumitelnou formou sdělí manažerovi kladné i záporné výsledky. Druhou částí metody pozorování jsou podnětové situace. Pozorovatelé si všimají, které identifikátory byly spouštěči v dané situaci. Třetí částí metody pozorování jsou hodnotitelé, kteří by měli být vyškoleni tak, aby hodnocení bylo objektivní a věrohodné.

2.5 Competency based interview

CBI je nástroj, který slouží k identifikování a analyzování minulých událostí a reminiscencí u hodnoceného pracovníka. Hodnotitel v odpovědích hledá přítomnost nebo rozvinutost kompetence. Je nutné striktně se držet toho, jak se hodnocený pracovník v analyzované situaci skutečně choval. Jedná se o metodu cílenou na minulé chování. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) je třeba dodržovat některé zásady. Příjemnou atmosféru a koncentraci na udržení podstaty otázek. Posuzovaný manažer vypovídá o tom, proč se choval při plnění úkolu určitým způsobem. Snaží se sám identifikovat svou kompetenci. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (Tamtéž, s. 87) *„říkáme, že poskytuje „behaviorální důkazy“ o tom, jak jednal, co ho k tomu vedlo a zejména s jakým účinkem.“* Hodnotitel z toho usoudí, na jaké úrovni se kompetence u pracovníka nachází. V CBI hodnotitel vede rozhovor takovým způsobem,

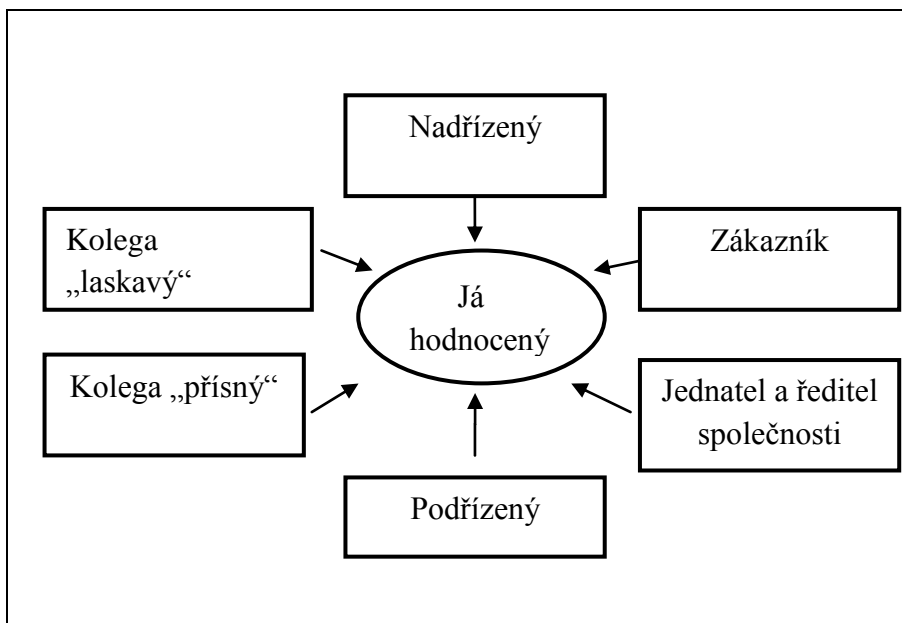
jakým potřebuje identifikovat počet kompetencí. Podmínkou je, že manažer musel projít určitými situacemi a použít takové chování, při kterém se dá kompetence identifikovat. Před každým rozhovorem je potřeba mít připravena témata a podle nich otázky, které téma rozvedou. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) je rozhovor náročný z hlediska toho, že málokterý manažer si dovede vzpomenout na konkrétní situaci podle skutečnosti a udělat hodnověrnou deskripci. Doporučený průběh CBI popsali Spencer a Spencer (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, Tamtéž, s. 50 – 51) následovně:

- vytvoření vhodné atmosféry, cíl a účel rozhovoru, zjištění kvalifikace,
- seznámení tazatele s činností spojenou s respondentovým pracovním místem,
- vysvětlení respondentových reakcí v pěti až šesti posledně prožitých významných situacích, kladných i záporných,
- zjištění respondentových názorů na to, jaké kompetence jsou potřeba k naplnění jeho pracovních cílů,
- celkový závěr rozhovoru.

2.6 360° Zpětná vazba

Tvorba modelu 360° zpětné vazby podle Bartoňkové (2010) prioritně začíná komunikací, při které se definuje cíl této metody, průběh a kritéria hodnocení včetně zajištění anonymity. Zpětná vazba představuje hodnocení pracovníka různými lidmi, podle stejných kritérií. V tomto procesu získá hodnocený prostřednictvím lidí, se kterými denně přichází do kontaktu, komplexní pohled na své chování a dovednosti. Zpětnou vazbou hodnotí přímý nadřízený, spolupracovníci na stejné úrovni, podřízení, dodavatelé i zákazníci. Ke sběru dat se nejčastěji používají dotazníky. Výhodou této metody je setříděnost a rekapitulace informací. Jsou dalším základem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Hodnocený získá velmi cennou zpětnou vazbu. Umožňuje uvědomit si vlastní silné stránky a ty, které jsou potřeba rozvíjet. Pro většinu pracovníků je hodnocení od spolupracovníků objektivnější než od nadřízených, protože v pracovní skupině je vytvořena určitá koheze. Zpětná vazba motivuje pracovníkův dosud deklarovaný postoj v pracovním prostředí k žádoucí změně chování.

Obrázek 11: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, F. (2006, s. 66)

Podle Hroníka (2006, s. 67) „dotazník 360 obsahuje stabilní sadu položek, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu. Nanejvýše v závěru má prostor vyjádřit se v různé míře strukturovaném, závěrečném komentáři. Při dotazníkové formě hodnotitel obtížněji identifikuje, která položka patří ke kterému kritériu.“ Dále autor (2006) uvádí, že se hodnotí po jednotlivých kompetencích. Hodnotitel přiřazuje projev chování do určité kompetence. Nevýhoda spočívá v neobjektivnosti hodnotitele, kdy může nastat situace, že hodnotitel bude postupovat podle konkrétní kompetence u pracovníka a uzpůsobí své hodnocení. Další metodou je mini 360° zpětná vazba. Je to metoda velmi málo náročná na čas. Zabere 20 – 30 minut. Hodnocený odpovídá na tři otevřené otázky. K metodě 360° patří sebehodnocení. Nikdo jiný nezná své chování a reakce tak, jako hodnocený pracovník. Nevýhodou je, že toto hodnocení může být zkreslené. Korekci mohou udělat až ostatní hodnotitelé. Po analýze se provede syntéza zjištění. Hledají se souvislosti. Podle Bartoňkové (2010, s. 78) „třistašedesátistupňová zpětná vazba vznikla jako analytický nástroj a je využívána také jako nástroj rozvoje lidských zdrojů – i proto o ní mluvíme v souvislosti se strategií rozvoje a vzdělávání pracovníků.“

3 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) se poprvé o identifikaci kompetencí pokusila americká společnost McBer v 70. letech minulého století. Americká asociace managementu požádala o identifikaci charakteristik kompetentního manažera a návrh jejich způsobu rozvoje. Tehdy se výzkumu účastnilo 2000 manažerů a vzniklo 12 klíčových generických kompetencí, které souvisí s úspěšností manažera a programem na jejich rozvoj. Byl aplikován postup, kdy se sbírala data o pracovním výkonu pracovníků. Data se skládala z měřitelných pracovních výstupů, z hodnocení nadřízeného a ostatních kolegů. Cílem bylo určit nejlepší pracovníky na určitou obsazovanou pozici v organizaci. Dále se analyzovalo chování, které vedlo k výborným výsledkům. Byl to sběr dat z kritických situací v rozhovoru, dále byly aplikovány testy k posouzení kompetencí, učení příčinné korelace mezi pracovním výkonem a mezi kompetencemi. Výsledkem je přiměřený kompetenční model.

Při plánování rozvoje manažerů je identifikace kompetencí klíčové sestavení popisu pracovního místa, který určí předdefinování potřebných kompetencí. Organizace má tendenci zjistit, jaké má být chování pro úspěšné zastávání pracovní pozice. Na základě toho může organizace efektivně vybírat nejvhodnější uchazeče o konkrétní pracovní místo, plánovat následný rozvoj a stanovit kritéria, podle kterých je hodnotí a povyšuje. Podle identifikací se organizace zaměří na rozlišení podprůměrných, průměrných a nadprůměrných manažerů. Nadprůměrní manažeři dokáží pomocí své silné stránky vyrovnat méně rozvinuté kompetence.

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (Tamtéž, s. 46) „*Gael (1989) ve své práci nazvané Job Analysis Handbook uvádí a popisuje více než 40 druhů technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí.*“ Základní fáze identifikace kompetencí zůstávají stejné. Kubeš, Spillerová, Kurnický (Tamtéž, s. 46) fáze rozdělují „do následujících etap:

- *přípravná fáze,*
- *fáze získávání dat,*
- *fáze analýzy a klasifikace informací,*
- *popis a tvorba kompetenčního modelu,*
- *ověření a validace vzniklého modelu.* “

3.1 Fáze přípravná

Podle Spencera a Spencera (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46)

„cílem přípravné fáze je získat následující výstupy:

- *identifikovat klíčové pracovní pozice (z hlediska cílů kompetenčního průzkumu),*
- *získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,*
- *porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.“*

Klíčové je zjistit, jaké jsou dlouhodobé cíle organizace. S pomocí organizační struktury se určí klíčové pozice, u kterých bude kompetence identifikována. Nástrojem této fáze je studium organizačních materiálů a vedené strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) upozorňuje na dva diferenciální přístupy organizace. V prvním z nich se organizace snaží identifikovat kompetence, které stojí za úspěchem manažerů v aktuálních podmínkách. Druhý přístup hodnotí současný potenciál manažerů z pohledu vize možného vývoje organizace. Tento postup nazývaný hodnotově orientovaný je vhodné aplikovat v situaci, kdy organizace plánuje nějakou změnu či obnovu techniky. V případě, že se nebere v úvahu budoucí vize organizace, jsou charakteristiky kompetencí založeny spíše na minulosti než na budoucnosti. Organizace si musí v tuto fázi uvědomit, proč je žádoucí identifikovat kompetence, jaký přístup zvolit a kdo bude zdrojem informací. Základ pro zodpovězení těchto otázek tvoří definování cílů kompetenčního průzkumu.

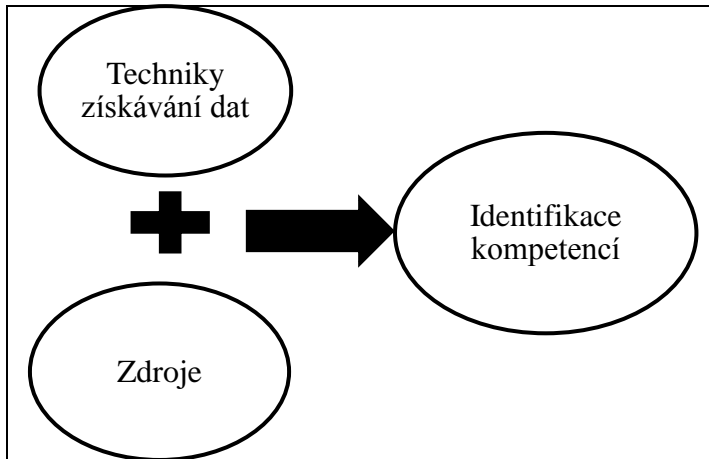
3.2 Získávání dat

Identifikace kompetencí patří do techniky analýzy pracovního místa a analýzy práce. K identifikaci kompetencí a tvorbě modelu se podle Spencera a Spencera (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, Tamtéž, s. 48) *„používá šest zdrojů a technik získávání dat. Jsou to:*

- *rozhovor nebo metoda kritických situací,*
- *panely expertů,*
- *průzkumy,*

- *databáze kompetenčních modelů,*
- *analýza pracovních funkcí/úkolů,*
- *přímé pozorování.“*

Obrázek 12: Tvorba kompetenčního modelu



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 48) „*v přístupech zaměřených na identifikování kompetencí vysokého výkonu tvoří jejich jádro techniky umožňujících rychle dospět k těm kritickým projevům chování, které přímo přispívají k nadprůměrnému výkonu.*“ Tomu nejlépe vyhovují strukturované rozhovory BEI. Doplňovány jsou dotazníkovými metodami, pozorováním, panelovými diskuzemi s experty nebo rozhovory cílené na strategické zaměření organizace.

4 POPIS A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

V každé organizaci z organizační struktury vyplývá, jakou pracovní náplní se zabývají jednotlivé útvary. Organizační struktura slouží k řízení aktivit členů organizace a k jejich vedení. Koubek (1997, s. 72) definuje analýzu pracovního místa tak, že *„poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa v podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.“* Funkční analýza pracovního místa podle Koubka (1997) bývá považována za univerzální metodu. Výsledkem analýzy je popis pracovního místa a jeho specifikace. Deskripce je podkladem pro odvození pracovních požadavků kladené na pracovníka. Hlavním faktorem popisu pracovního místa je plnění úkolů, frekvence a význam činností a povinností, které musí pracovník plnit. Metodou získávání dat je například individuální či skupinový rozhovor, dotazník, přímé pozorování. Armstrong (2007) hovoří o tom, že aktuálně jsou popisy pracovních míst zastaralé. V praxi je využívána spíše analýza rolí. Podle něj jsou popisy pracovních míst neflexibilní, dává jim spíše direktivní funkci. Role neobsahuje úkoly a činnosti, které jsou obsahem popisu pracovního místa. Týká se zejména chování člověka. Prioritními zdroji informací o pracovních místech, z nichž se při analýze vychází, jsou hlavně:

- existující dokumenty, jako je organizační řád, pracovní postupy nebo právní normy. Někakým způsobem definují převážnou část činností vykonávaných na pracovním místě,
- vedoucí pracovníci, kteří mohou poskytnout klíčové informace o pracovním místě, jeho účelu, o vykonávaných činnostech, odpovědnosti, která je spojena se zastáváním pracovního místa i o interpersonální efektivitě,
- spolupracovníci zastávající analogické pracovní místo, kteří mohou poskytnout podrobné informace o pracovní náplni, formou rozhovoru nebo podrobných záznamů o jejich pracovních činnostech,
- pozorování vykonávání pracovní činnosti.

Pro získání dat se využívají metody rozhovoru, dotazníku, plány pracovišť nebo technologické postupy. Dotazníky zahrnují otázky, které vyplňují sami držitelé pracovních míst. Podle Koubka (2003, s. 45 – 46) „*při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na následující otázky:*

- *jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?*
- *kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?*
- *jaký má smysl, co je jeho účelem?*
- *jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?*
- *jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?*
- *které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?*
- *které jsou hlavní a které vedlejší?*
- *za co a koho je pracovník odpovědný?*
- *komu je odpovědný?*
- *jak se práce na pracovním místě provádí (metody, materiál, stroje a nástroje, pořadí operací, jde o individuální či týmovou práci)?*
- *proč jsou pracovní úkoly vykonávány tak, jak jsou?*
- *jaký je účel těchto úkolů a povinností?*
- *jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci?*
- *kdy jsou jednotlivé úkony vykonávány?*
- *jaké je jejich pořadí?*
- *jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány?*
- *jak často se vyskytují v rámci celé práce?*
- *kde jsou úkoly vykonávány (umístění, lokalita, stabilní či pohyblivé pracoviště)?*
- *jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?*
- *jaký je vztah daného pracovního místa k pracovním místům dalším, která to jsou a jak je práce koordinována?*
- *jaká úroveň výkonu je na pracovním místě požadována (normy, množství, kvality, přesnosti, tolerance, dovednosti, schopnosti)?*
- *existuje možnost výcviku při vykonávání práce? “*

Další otázky se týkají specifikace pracovního místa, například fyzických a duševních požadavků, fyzikálního prostředí, nutnosti koníčků a zájmů, nezbytnost vlastnit dopravní prostředek apod. Jednou z nejstarších metod získávání informací o požadavcích pracovního místa je pozorování. Pozorováním se dají získat údaje, které si pracovník sám neuvědomuje. Koubek uvádí (1997, s. 81), že „*osoba analyzující pracovní místo pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace popisující práci. Tyto informace obsahují: co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to zabírá, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky jsou používány apod.*“ Nevýhodou metody je, že vlivem pozorovatele může dojít k ovlivnění průběhu pozorovaných činností. Podle Bělohlávka (1996, s. 70) „*analýza práce ve spojení s individuální diagnostikou vytváří zdroje dat pro management kariéry, personální výběr, obohacování a rozšiřování práce, posuzování a hodnocení, výcvik a osobní rozvoj pracovníků.*“

4.1 Rozhovor

Rozhovor podle Koubka (1997) probíhá na pracovišti analyzované osoby. Je to nejčastější metoda sběru informací. Je založen na výpovědích respondentů. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 49) „*Rozhovor umožňuje vysoký stupeň flexibility. Jeho další výhodou je citlivost na různé nečekané aspekty a jemné detaily, týkající se požadavků pracovní pozice, které jiné metodiky neodhalí.*“ Rozhovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor se provádí podle předem určených bodů, kterých se dotazovaný drží. Dotazovaný se snaží identifikovat důležité činitele práce. Má možnost komparace informací od pracovníků na stejné pracovní pozici. Nevýhodou je časová náročnost přípravy. Rozhovor rozlišujeme na standardizovaný, nestandardizovaný, případně polostandardizovaný rozhovor. Rozlišuje se počet respondentů. Při jednom respondentovi mluvíme o individuálním rozhovoru. Při osobním dotazování se tazatel snaží získat od respondenta informace, vzpomínky, zkušenost, znalost, očekávání, hodnocení a kvalitu prožitků. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) techniky rozhovorů cílených na zjištění dovedností pracovníků, nejsou tak směrodatné jako chování ve vypjatých situacích.

4.2 Dotazník

Podle Palána (2002, s. 52) je „dotazník písemná forma sběru dat a informací prostřednictvím dotazování osob. Záměrné, speciálně metodologicky řazené otázky sledující poznání určitého jevu nebo určitých jevů (společenských, duševních apod.) u jednotlivce nebo skupin osob.“ Ukazuje postoje zaměstnanců, zákazníků, potenciálních klientů, dodavatelů. Obvykle je prováděn písemnou formou, v podobě osobního dotazování nebo prostřednictvím on-line dotazníků. Výhody jsou, že respondent vyplňuje dotazník v soukromí, není ovlivňován tazatelem. Metoda písemné formy je časově méně náročná. Osobní dotazování je zároveň získávání informací pozorováním. Blíží se kvalitativním metodám. Respondent při této metodě může postrádat anonymitu. Výhodou je objasnění nejasností s obsahem otázek a prostor pro vyjádření respondenta. Tazatel má možnosti využívat i grafické podklady.

Dobré zkušenosti s metodou dotazníků jsou při monitorování vlastností. Podle Plamínka, Fišera (2005, s. 141) „jejich výsledky převádíme do standardizované podoby (umísťujeme na škálu od 0 do 100). Ve zvláštních situacích (velká svěřená odpovědnost nebo opakovaně nejistá interpretace dotazníků) jsme občas použili pozorování člověka v reálných modelových situacích (moderně řečeno „assessment“).“ Koubek (1997) uvádí, že dotazník může koncipován s otázkami uzavřenými, na které se dá odpovědět alternativní volbou nebo obsahuje otevřené otázky. Odpovědi na ně jsou subjektivní. Dotazník vyplňuje nadřízený, pracovník daného místa, mohou i experti. Symptom daného problému se skrývá v nevýhodě, že když respondenti neporozumí obsahu zadané otázky, jejich informace v odpovědi může být zkreslená. Sestavení dotazníků je náročné na čas. Výhodou je sběr objemného množství dat. Dotazníky se dají flexibilně přizpůsobit podmínkám a požadavkům v organizaci.

On-line dotazníkový sběr dat s sebou nese řadu výhod i nevýhod. Důležitým omezujícím faktorem této metody jsou respondenti pouze z řad internetových uživatelů. Výsledky výzkumu se nedají zobecnit pro celou populaci. Výhodou jsou nízké náklady a rychlost šetření, možnost zasáhnout specifickou cílovou skupinu či interaktivita.

4.3 Panel expertů

Metoda expertního panelu je zaměřena na syntézu širokého spektra dat. Informací a sumarizaci pro vytvoření komplexní zprávy, která je souhrnem doporučení pro řešení zkoumaného problému nebo vytvoření celkové vize týkající se řešeného tématu. Organizace požádá panel expertů, aby určil projevy chování, které potřebuje pracovník pro standardní a nadstandardní výkon. Tito experti mohou být nadřízenými zkoumané pozice, vynikajícími pracovníky na dané pozici nebo externí poradci z oblasti lidských zdrojů. Výhodou je rychlý sběr velkého množství dat. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 48) „*panel expertů slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování, potřebného k nadstandardnímu výkonu. Získané charakteristiky se dále klasifikují, přičemž experti při posuzování prvotního materiálu vytvářejí různé kombinace tak, aby byl materiál vícenásobně nezávisle posouzen.*“

4.4 Vytvoření a ověření vzniklého modelu

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (Tamtéž, s. 56) „*ve fázi popisu a tvorby se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje.*“ Zpracují se nashromážděná data od stejně pracovně zaměřených pracovníků a označením názvem profese. Z rozhovoru se vyselektují potenciální kompetence a behaviorálně pozorovatelné projevy. Záznamy určené k identifikování kompetencí se roztřídí do homogenních komplexů. Podle Bartoňkové (2010, s. 101) „*tyto už tvoří základ kompetence a jejich projevů. Někdy se můžeme v této souvislosti setkat i s termínem „kompetenční kotvy.*“ Vytvoří se nezávislá klasifikace, hodnotící musí dosáhnout konsensu. Data se dají podrobit statistickému testování. Výsledkem je diferenciací pracovního výkonu. Získané projevy je třeba ověřit u vybraných respondentů. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (Tamtéž, s. 56) na „*frekvenční stupnici nebo stupnici významnosti (respondenti odpovídají na pětibodové stupnici, jak často je třeba uplatňovat dané chování při plnění úkolů v určité pozici, respektive jak důležité je dané chování pro úspěšné fungování v této pozici). Získáme tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí, v dané pozici.*“ Definitivně se kompetence

pojmenuje a vytvoří se stupnice. V deskripci jednotlivých úrovní se na počátku vyskytují negativní projevy chování v rámci dané kompetence. Přes středně rozvinutou úroveň se dojde na konec, kde projevy chování vykazují známky vysoké úrovně rozvoje kompetence. Každý ze stupňů musí být svými behaviorálními popisy diferencíální od předcházejících stupňů. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 57) říkají, že *„pro tvorbu kompetence, stejně jako pro tvorbu stupnic, platí následující principy:*

- *používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné vyvarovat se jakýchkoliv dvojznačností,*
- *najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků,*
- *kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.“*

Poslední fází je ověření a validizace kompetenčního modelu. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 68) uvádějí, *„znamená to, že prakticky ověříme, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků. Nebo jednoduše řečeno, zda se můžeme na model spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje apod.“* Validitou Palán (2002, s. 226) rozumí *„vhodnost použití výzkumných technik pro zjišťovaný (měřený) jev a stupeň jejich spolehlivosti. Validita je spolu s reliabilitou kritériem pro správnost vědeckého (výzkumného) poznání.“* Reliabilita podle Palána (Tamtéž, 182) je *„hodnověrnost, přesnost a stálost empirických měření.“* Poslední fáze při analýze dat ukazuje, zda validní vzorek pracovníků odpovídá správným kategoriím. Poslední fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání. Může se implementovat do systému řízení lidských zdrojů.

5 PŘÍNOSY KOMPETENČNÍHO MODELU

Podle Lucia a Lepsingera (In Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004) by si organizace při rozhodování o realizaci kompetenčního modelu měly klást otázky, zda má organizace:

- přijímat nové zaměstnance s dovednostmi, které využije pro své cíle i v budoucnu?
- odhadovat potenciál nových adeptů, zda budou podávat nadprůměrné výsledky?
- možnost umožňovat pracovníkům využívat rozvojové programy?
- dostatečně finančně i jinak ohodnoceny pracovníky?
- dostatečně informovány pracovníky o změně kultury či strategických cílech?
- pracovníky, kteří rozumí pojmu 360° zpětné vazby?

Podle Hroníka (2006, s. 15) „*když vstupuje zahraniční vlastník do nějaké firmy, obvykle jednu z prvních věcí v řízení lidských zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, což je pro ni prioritou.*“ Podle Hroníka (2006, s. 30) „*obecnými výhodami kompetenčních modelů:*

- *sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,*
- *poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,*
- *propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,*
- *základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,*
- *možnost koncipovat cílené rozvojové programy.*“

Kubeš, Spillerová a Kurnický (Tamtéž, s. 67) tvrdí o kompetenčních modelech, že „*dokážou dát přidanou hodnotu všem procesům v řízení lidských zdrojů.*“

5.1 Ekonomické dopady personální práce

Pozornost věnovaná řízení lidských zdrojů personálním útvarem si klade za cíl zvyšování výkonnosti organizace, zvyšování produktivity práce, maximální využití pracovních sil. To vše vede k efektivnímu hospodaření organizace a zvyšování její konkurenceschopnosti. Někteří autoři spatřují především v kompetencích integrující

prvek veškerých aktivit organizace a řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (1997, s. 29) *„řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. To vede k zefektivnění práce a snížení celkových nákladů organizace. Velký důraz je kladen u personálních útvarů na výběr těch nejlepších uchazečů, protože ekonomické náklady spojené s odchodem pracovníků jsou značné. Zahrnují například náklady na získání nového zaměstnance (inzerce, pohovory), vstupní kurzy, zapracování, náklady na osvojení nezbytných dovedností. Podle Koubka (1997, s. 29) „personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, velikost zisku podniku.“* Koubek (1997) uvádí souvislost:

- s úsporným opatřením v oblasti výdajů týkající se práce navíc maximálním využitím pracovní doby,
- cíleným rozvojem vzdělávání vybraných pracovníků,
- zredukováním fluktuace pracovníků na minimum a tím zlepšení mezilidských vztahů s podporou předkládání inovativních návrhů, které by mohly ovlivnit výši nákladů v organizaci.

Iniciační a vývojová etapa inkrementálních zlepšení a inovací představují nepatrné náklady v komparaci s přínosem z jejich implementace. Management řídí a motivuje kreativitu zaměstnanců, spolu s personálním útvarem, a implementuje pro podnik přínosné inovace. Výsledkem jsou úspory, zvýšení efektivnosti vnitropodnikových procesů a podpůrných činností, které nevyžadují větší investice.

Podle Hroníka (2006, s. 17) *„z personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě odměňování a rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto personální činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem.“* Řízení zaměstnanců pomocí rozvoje dává práci personálního oddělení strategičtější rozměr. Podle Koubka (1997) se promítá do efektivního hospodaření organizace práce personálního útvaru. Jeho činnost napomáhá k celkovému zkvalitnění práce a spokojenosti. Internetový článek v Marketing journal.cz uvádí, že *„praxe opakovaně ukazuje, že právě zvýšení angažovanosti zaměstnanců, jejich zájmu o firmu a propojení jejich vlastních hodnot s firemními je jednou z možností, jak intenzivním způsobem zvyšovat produktivitu a ziskovost.“*

PRAKTICKÁ ČÁST

Nejmenovaná vysoká škola vychovává stovky špičkových odborníků. Je považována za největší vzdělávací instituci svého druhu ve střední a východní Evropě. Navazuje na 200 letou tradici výuky technického směru v Čechách. Na škole je činných okolo 700 zaměstnanců akademické obce, administrativního a technického personálu. V současné době na této škole studuje 3500 studentů. Strategickým cílem školy je získávání talentovaných studentů, stabilizace kvalitních pedagogů a administrativních pracovníků. Vedení školy predikuje, že z řad absolventů této školy se rekrutují noví, talentovaní zaměstnanci školy s požadovanými kompetencemi. Proto je kladen důraz na pozitivní pověst a propagaci školy, o které se stará Oddělení komunikace. Oddělení je hlavním koordinátorem a garantem systémového řízení všech propagačních a Public Relations aktivit včetně výstupů k široké veřejnosti. Podílí se na projektovém oslovení potenciálních studentů. Koordinuje a vyhledává spolupráci s partnery školy, se sponzory, i s konkrétními pracovníky školy. Oddělení komunikace zajišťuje v kooperaci s ostatními rektorátními a celoškolskými pracovišti zejména vnější a vnitřní prezentaci. Přípravuje propagační materiály a zaštiťuje komunikaci s médii. Realizuje administraci databáze absolventů. Zajišťuje kooperaci v oblasti PR a sponzoringu. Oddělení komunikace je garantem aplikace a aktualizace grafického manuálu této instituce.

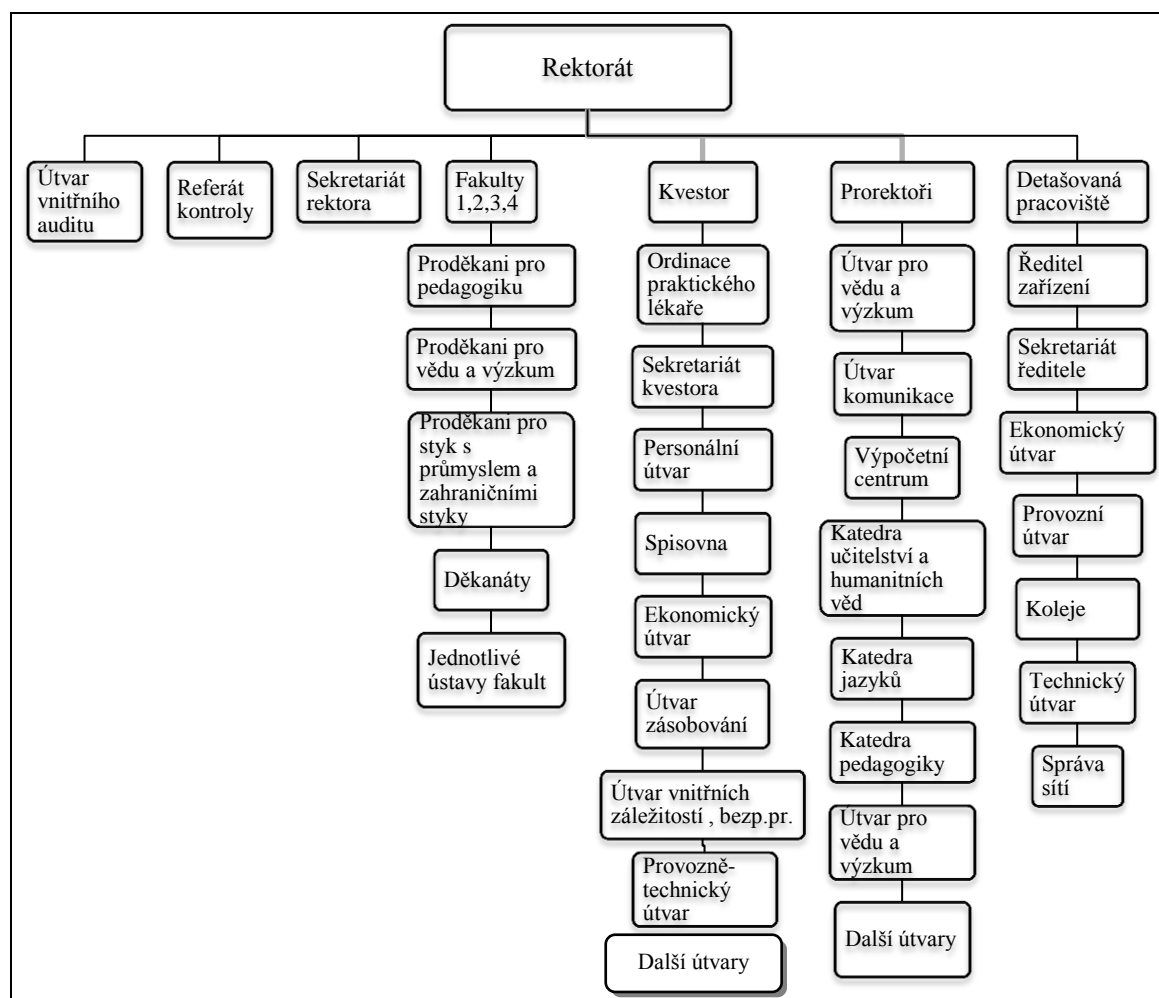
Mezi strategické akce v rámci propagace školy patří efektivní projekty financované z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Praha Adaptabilita a státního rozpočtu České republiky.

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění aktuální úrovně popisů pracovních míst. Zároveň identifikování klíčových proměnných mající vliv na úroveň kompetencí a návrh doporučení a kroků vedoucích k vytvoření kompetenčního modelu a rozvoji zjištěné úrovně manažerských kompetencí. Cíl diplomové práce je zaměřen na vytvoření popisu pracovního místa pro pracovníky Technického útvaru a spolu s deskripcí bude vytvořen kompetenční model pro konkrétní pracovní pozici vedoucího manažera Technického útvaru. Navazující hlavní cíl výzkumu je zjištění úrovně manažerských kompetencí vedoucího pracovníka z pohledu organizačního řízení. Pracovní pozice bude podrobena kritické analýze a komparaci vymezení jejích specifík.

6. ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ

Tato technicky zaměřená vysoká škola se odlišuje od jiných organizací svou specifickou organizační strukturou. Člení se na pedagogickou část administrativní část. V administrativní části řídí školu pracovníci s odbornými kompetencemi pro řízení organizace. Je zde běžné skupinové rozhodování, čímž se zamezuje eliminaci chybových rozhodnutí. Škola se člení vedle administrativního komplexu na čtyři fakulty, ty dále na vysoce specializované ústavy. Akademičtí pracovníci přísluší k určité fakultě, zároveň mohou vykazovat pracovní aktivitu u jiných fakult. Pracovníci vykonávající administrativu mohou být vedeni pod ústavem, fakultou, a jsou podřízeni rektorátu nebo kvestorovi školy. Administrativní struktura organizace se skládá z mnoha útvarů. Na nejvyšší úrovni kvestor školy. Na dalších jsou vedoucí manažeři.

Obrázek 13: Organizační členění vysoké školy



Zdroj: Vlastní zpracování

1

7 ŘEŠENÝ PROBLÉM

Organizační řád vzdělávací instituce se změnil od 1.9.2013. Stavební útvar se oddělil od stávajícího Technického útvaru a zároveň se osamostatnil. Byl zde snížen i počet pracovních míst. Podobně proběhly změny v Technickém útvaru, kdy odešli dva stávající pracovníci. Vedení školy zrušilo úklid formou outsourcingu a prostřednictvím Technického útvaru, pod který spadá nyní tato agenda, přijalo vlastní pracovníky na úklid. Se změnou pracovní náplně místa by měly být vytvořeny nové popisy práce. V Technickém útvaru vedoucí manažer má tento dokument stále neaktualizovaný. Ostatní pracovníci mají všeobecnou pracovní náplň, která neregistruje změny. Organizace tak nereflektuje na aktuální změnu situace. Vznikají zbytečně nejasné konfliktní situace s odpovědností, kompetencí, kdo má daný úkol vykonat apod. Vzdělávací instituce si uvědomuje význam lidských zdrojů, investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Existuje zde problém neefektivnosti investic. V organizaci není zavedena jednotná metodika rozvoje zaměstnanců. Nevychází z aktuálních potřeb pracovníka či organizace. Získání příslibu školení pro pracovníka vyplývá spíše z přesvědčivosti argumentace příslušného nadřízeného. Vzdělávání by přitom mělo vycházet z požadavků, které pracovní místo na pracovníka klade. Proto zde vznikla potřeba analýzy pracovního místa a vytvoření kompetenčního modelu.

7.1 Manažerské činnosti a kompetence organizace

Mezi základní manažerskou kompetenci v organizaci je interpersonální způsob komunikace. Je prioritním prediktorem pozitivní pověsti školy. Vytváří její komplexní pověst. Zdroj kompetencí organizace spočívá v potenciálu schopností pedagogů a manažerů. Jejich kompetence mají rozhodující vliv na budoucí postoj studentů, potenciálních vědeckých, či pedagogických pracovníků. Studenti mají možnost komparace úrovně a rozvinutost kompetencí jak pedagogických pracovníků, tak administrativních zaměstnanců školy. Studenti srovnávají úroveň vzdělávacích institucí podle diferenciací kritérií. Jedním z nich je způsob výuky studovaného předmětu. Hodnocením podléhá úroveň interaktivní reakce, zejména přijetí alternativních způsobů a metod vyučujících v hodinách. Klíčovým kritériem konkurenceschopnosti vzdělávací

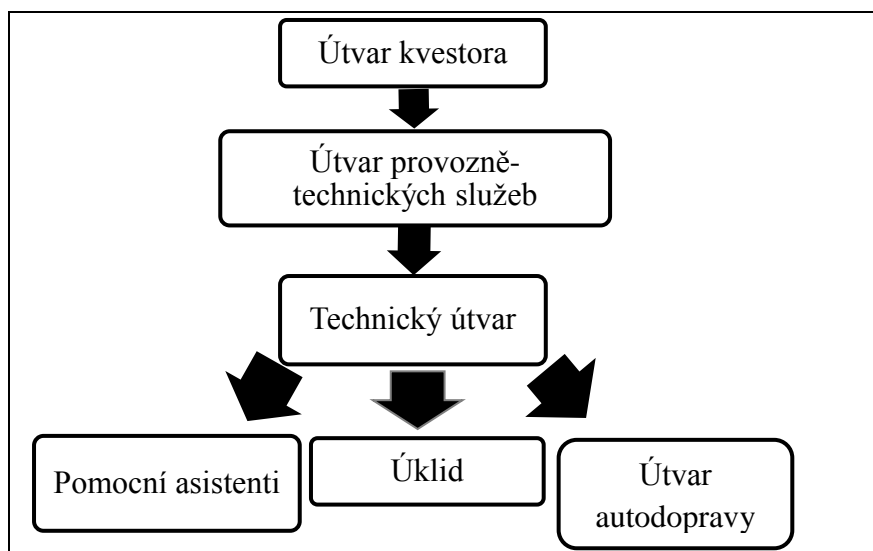
instituce jsou kompetence empaticky asertivního chování a vhodný přístup ke studentům všech administrativních pracovníků školy. Před podáním přihlášky se studenti o konkrétní vzdělávací instituci dozvědí primární informace vyhledáním její webové stránky. Predikují získání dostatečně podrobné, objektivní, věrohodné a účelu přiměřené informace. Komparují kvalitu stránek z hlediska obsahu, kreativity a stupně obtížnosti získání cílové informace. Zde hraje důležitou kompetenci počítačová znalost a kreativita. Preferovaným indikátorem kvalitní podpory studia je kvalifikovaný personál v knihovně školy, kde studenti vyžadují materiál a informace ke svému studiu. Profesionalita obsluhy a splnění požadavků studentů jsou dalším faktorem pozitivní pověsti školy. Studenti také využívají počítačové centrum k prohlubování vědomostí, vyhledávání studijních informací. Analogicky posuzují interní sociální klima. Vyhodnocují technickou vybavenost pracoven a úroveň počítačové techniky, vstřícnost administrativních zaměstnanců. Poměřují profesionální způsobilost IT pracovníků, kteří jsou s nimi i s akademickými pracovníky v časté interakci.

Velmi důležitou roli hraje činnost a kompetence Technického útvaru, jehož zaměstnanci přichází každodenně do interakce se studenty, jak z hlediska pomoci, tak i kooperace při různých akcích pořádaných Studijním výborem ve spolupráci s vedením školy. Jejich kompetence spočívá v zaměření na efektivnost a výsledky – prioritně na výuku studenta a všestrannou pomoc a podporu akademických pracovníků. Zde hraje kompetentnost pracovníků Technického oddělení hlavní roli. Prioritně jde o kompetenci komunikační, flexibilitu okamžitého řešení úkolů se schopností kooperace s ostatními útvary školy. Manažer Technického útvaru je na operační úrovni, pro kterou je charakteristická každodenní operativa. Manažer řídí své podřízené při plnění každodenních úkolů. Linioví manažeři ostatních útvarů jsou ve škole spojením mezi vrcholovými manažery a podřízenými pracovníky, kteří vykonávají detailní práci. Vedoucí Technického útvaru musí vysvětlovat a uplatňovat podnikovou strategii, plány i politiku. Kompetence vedoucího spočívá v realizaci úkolů jeho týmem. Při dosahování výsledků je na svém týmu závislý. Mezi jeho kompetence patří ovlivňování aktivity svých podřízených. Vedoucí manažeři v organizaci působí jako koučové a mentoři, prosazují rozvoj pracovníků. Diferenciace profesní způsobilosti zaměstnanců vzdělávací instituce předpokládá individuální a profesionální přístup ke studentům, ale i k ostatním pracovníkům školy.

8 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Přímá podřízená vedoucímu Technického útvaru je fakturantka – asistentka, dva techničtí pracovníci, tři pomocní asistenti, třicet pracovníků úklidu včetně úsekových vedoucích a dva řidiči Útvaru autodopravy. U vedoucího technického manažera záleží více než u ostatních pracovníků na jeho osobnostních charakteristikách. Je v neustálé interakci s vedením, studenty, zaměstnanci a akademickými pracovníky. Očekává se od něj, že bude mít osobnostní charakteristiku kvalitnější než ostatní pracovníci a vysokou kredibilitu. V tomto kontextu je u vedoucího manažera požadována osobní kvalita. Vedoucí manažer pracuje s psychikou svých podřízených, aby u nich v rámci daných organizačních úkolů dosáhl optimálního pracovního výkonu. Provozně-technický útvar je řízen vedoucím odboru, který za svou činnost odpovídá kvestorovi. Organizační schéma znázorňuje podřízenost Útvaru údržby a Technického útvaru.

Obrázek 14: Detail organizačního členění Technického útvaru



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí Provozně-technického útvaru přiděluje úkoly Technickému útvaru a dohlíží na jejich plnění. Technický útvar v kooperaci s ním řídí a zajišťuje správu, provoz a technické zabezpečení budov vzdělávací instituce, včetně pozemků, pronajatých objektů a bytových a nebytových prostor.

Obsahem pracovní náplně vedoucího manažera Technického útvaru je dohled na reálné situace oprav, údržby a řídit jejich realizaci. Vedoucí manažer zajišťuje

odstraňování havarijních stavů, zajišťuje osobní a nákladovou dopravu podle potřeb. Stará se o zeleň a čistotu interiéru i exteriéru instituce. Jedná s firmami. Má vazby a kooperuje s ostatními útvary v instituci. Tato pozice rovněž ukládá povinnost vytvářet a kontrolovat finanční rozpočet útvaru, orientovat se v účetních sestavách týkající se hospodaření útvaru a zajišťovat odstranění zjištěných závad. To předpokládá schopnost orientovat se v účetních sestavách a podobných informačních zdrojích o hospodaření, schopnost v nich číst a umět takové dokumenty a informace v nich obsažené interpretovat. Ačkoliv má vzdělávací instituce Personální útvar, pracovníci Technického útvaru vyřizují i personální a jinou administrativní agendu. V personální oblasti supluje tuto specializaci. V rámci organizačního vzdělávání jim nebylo umožněno získání odborných znalostí. Vedoucí manažer Technického odboru by měl mít aktivní přístup k řešení konfliktních situací s efektem dosahování konsenzu. Měl by mít personální, účetní znalosti, speciální znalosti legislativy v údržbě zeleně (kooperace s místním úřadem).

9 METODY A POPIS VÝZKUMU

Hlavní výzkumné otázky:

- Odpovídá aktuální úroveň kompetencí vedoucího manažera Technického útvaru predikované úrovni?
- Jaké kompetence jsou pro vedoucího manažera Technického útvaru klíčové?
- Jaká navrhovaná doporučení ve vzdělávací organizaci povedou ke zlepšení výkonnosti pracovníků vybraných pracovních míst?

Hypotéza č. 1: Predikovaná úroveň kompetencí vedoucího manažera Technického útvaru koresponduje s jeho reálnými kompetencemi.

Hypotéza č. 2: V pozici vedoucího manažera Technického útvaru je jednou z klíčových kompetencí umění komunikace.

Hypotéza č. 3: Zavedením kompetenčního modelu v organizaci se zvýší výkonnost pracovníků.

Při ověřování hypotéz 1 – 3 bude použita analyticko-syntetická metoda. Analýzou podnikové dokumentace a analýzou pracovního místa budou zjištěny nároky, které jsou od pracovníka na konkrétní pracovní pozici vyžadovány.

Rozhovorem BEI s držitelem pracovního místa bude ověřena hypotéza č. 2. zároveň s pomocnou metodou pozorování. Tazatel sleduje způsob a schopnost se vyjadřovat, pohotově komunikovat a způsob odpovídání na kladené otázky.

V přípravné fázi jako nástroj zjišťování informací bude použit rozhovor s členem užšího vedení a přímým nadřízeným vedoucího manažera Technického útvaru. Získány budou informace o organizační struktuře společnosti. Bude zjištěna aktuální situace v organizaci, u vedení společnosti představa žádoucího stavu. Pro ověření hypotézy č. 3 bude zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru s nadřízeným pracovníkem a vedením organizace. Polostrukturované otázky umožňuje zaznamenat i širší souvislosti mezi zkoumanými fenomény. Umožňuje vyloučit některé chyby, jež mohou vzniknout špatným porozuměním dotazovaného položené otázce. Protože při tomto typu interview je téma předem dané, je určen záměr výzkumu, je možné otázky, jejich formulaci i pořadí měnit podle situace, podle porozumění respondenta. Při tomto rozhovoru neexistuje špatná nebo správná odpověď. Tazatel se musí řádně připravit a řídit celý rozhovor. Jedná se o získávání odpovědí od vedení organizace na

formulované otázky s daným tématem. Cílem této techniky je získání odpovědí a jejich další zpracování jako podklad pro určení kompetencí a zjištění reálného stavu v dané organizaci.

Pro získání informací o funkčnosti a kvalitě kompetencí bude zvolena metoda dotazníkového šetření. Ta bude ověřovat správnost hypotézy č. 2. Dotazník bude obsahovat uzavřené, polootevřené i otevřené otázky. Držitel pracovního místa, nadřízený, podřízení pracovníci budou odpovídat výběrem možných odpovědí písemně. Budou uvedeny diferenciální pohledy na potřeby konkrétních pracovních činností a schopností na manažerské pozici, jak z pohledu nadřízeného, tak z pohledu samotného pracovníka. Dotazníková metoda je nejvíce používanou metodou sběru dat. Dá se nejlépe a jednoduše vyhodnotit. Tato technika poskytuje poučnou informaci, průřezový průzkum o daném tématu. Odpovědi jsou anonymní. Na vyplnění dotazníků měli respondenti 5 dnů.

Technika modelování bude ověřovat hypotézu č. 1. Proces bude vycházet z definovaných kompetencí a bude jí předcházet specifikace problému, který má model zkoumat. Na základě této specifikace bude navržen kompetenční model tak, aby respektoval reálnou situaci v pokud možno co největší míře abstrakce.

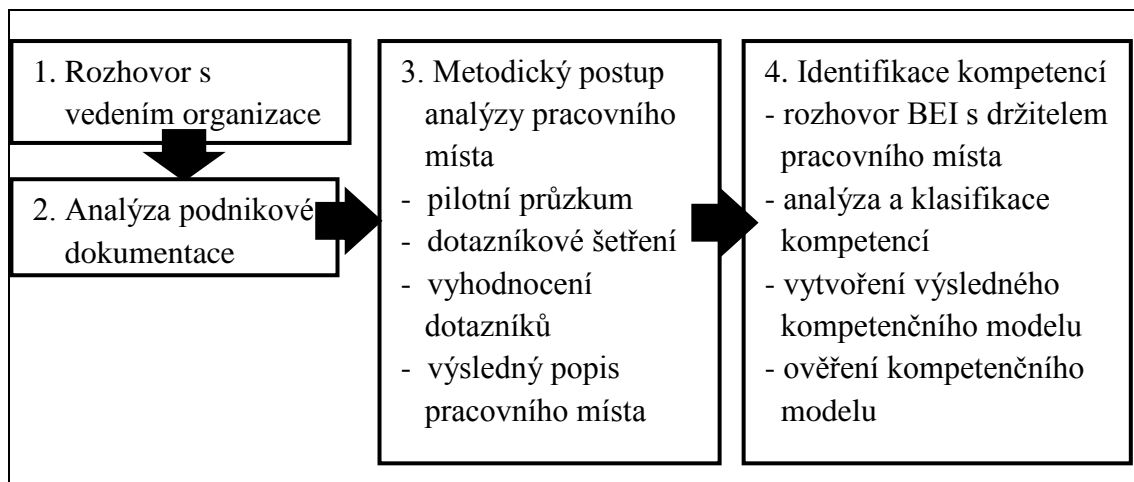
Metodou komparace bude ověřena hypotéza č. 1. Komparace bude vycházet z reálného stavu kompetencí vedoucího Technického útvaru a predikace jeho nadřízeného a vedení organizace.

V deskripci pracovního místa jsou nezbytné informace o zařazení pozice v organizační struktuře. To se týká oblasti kooperace pracovníka, interpersonálních vztahů, komunikace, přidělování úkolů, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Budou charakterizovány hlavní pracovní činnosti, které pracovník konkrétního pracovního místa vykonává. Ve specifikaci pracovního místa nalezneme údaje o požadovaných znalostech, dovednostech a klíčových zkušenostech. Navržená metodika bude prakticky uplatněna při analýze pracovního místa vedoucího manažera technickém oddělení.

V poslední části práce bude navržená metodika pro tzv. „měření“ kompetencí, tedy zjištění úrovně, na které se pracovník aktuálně nachází. Změření úrovně kompetencí bude podkladem pro zvýšení výkonu pracovníka a plánování jeho rozvoje a vzdělávání. Záměrem praktické části budou výstupy analýzy a doporučení pro navržené změny, inovací navržené změny, inovací a případných opatření, která by měla

reflektovat na současné potřeby ve vzdělávací instituci. Koncepti výzkumu znázorňuje schéma obrázku č. 16.

Obrázek 15: Koncepte výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

Koncepce výzkumu bude popsána v následujících kapitolách.

9.1 Rozhovor s vedením organizace

Podle stanoveného metodického postupu byl uskutečněn rozhovor s vedením vzdělávací instituce, nadřízeným Provozně-technického útvaru a kvestorem (viz příloha A). Ten stanovil podmínky, pro koho se bude popis pracovního místa vytvářet. Vzhledem k tomu, že se nedávná organizační změna dotkla především Technického útvaru, rozhodl o provedení analýzy pracovních míst v oddělení Technického útvaru. Požadavek byl na cíl, aby zavedení vybraného kompetenčního modelu do praxe vedlo ke zvýšení výkonnosti pracovníků vybraných pracovních míst. Dále byla vyžadována sdílenost kompetenčního modelu, aby byl vytvořen nejen s pomocí nadřízených Technického útvaru, ale i jeho zaměstnanců. Požadavek byl na takový počet kompetencí, aby model umožňoval efektivní sdílení jednotlivých kompetencí napříč organizací. Pojetí komplikovanějšího modelu vedení odmítalo s tím, že nemůže být v organizaci sdílen. Kvestor ve vytvoření funkčního modelu a popisu práce vidí řešení stávajících konfliktních situací mezi útvary. S aktuální deskripcí pracovních míst a vytvoření kompetenčního modelu predikoval pozitivní změnu postojů a chování pracovníků. Mělo by se projevit lepším sepětím, integrací a rozvíjením sdílených

hodnot, i v zefektivnění pracovního výkonu. Zápis byl zpracován na základě poskytnutého polostandardizovaného rozhovoru s kvestorem instituce a vedoucím Provozně-technického útvaru. Pro tazatele je nejspolehlivější metodou zaznamenání rozhovoru na nahrávací zařízení a zároveň vytváření vlastních poznámek. Respondentů byli upozorněni, že nejsou špatné a dobré odpovědi. I když vedoucí Provozně-technického útvaru, který je přímým nadřízeným Technického útvaru nezná detailně úskalí o pracovním místě podřízeného, je v postavení, kdy může determinovat úkoly, které podřízený útvar musí plnit. Vedoucí akcentoval speciální aspekty tohoto útvaru. Je to flexibilita řešení diferenciálních a nestandardních situací, náročnost na psychickou zátěž zaměstnanců a schopnost umění komunikace. Upozornil také na častá nedorozumění ohledně odpovědnosti a nejednotnost představy pracovní náplně u vedoucího manažera Technického útvaru. Vytvořením deskripce pracovního místa a kompetenčního modelu by se mělo konfliktním situacím, nesoudržnosti a špatné kooperaci mezi útvary předcházet. Požadoval zaznamenání deficitních kompetencí u vedoucího manažera kvůli jejich pozdějšímu rozvoji.

Informováni byli pracovníci Technického útvaru, Útvar autoprovozu, Stavební útvar, který se měl výzkumu také zúčastnit. Všem respondentům byl vedoucím Provozně-technického útvaru primárně vysvětlen účel tvorby analýzy pracovních míst, z jakého důvodu se vytváří.

9.2 Analýza podnikové dokumentace

Byla studována podniková dokumentace, jako jsou vnitřní předpisy, směrnice, výnosy, vnitřní normy, řády, oběžníky. Nastudování organizačních dokumentů je primární pro pochopení globálního kontextu systému a jednotlivých souvisejících pracovních činitelů v konkrétních útvarech. Z komplexnosti systému organizace a souvisejících dílčích činností je patrná četnost a druhy úkonů vyplývající pro Technický útvar a samotného vedoucího manažera této pracovní pozice. Prostudován byl Organizační řád jako strategický rámec, který je deskripcí členění školy na fakulty s následným podrobnějším členěním. Obsahem je činnost, jakou se jednotlivé fakulty a útvary zabývají a jejich grafické schéma. Z toho vyplývá odpovědnost, nadřazenost a podřazenost jednotlivých článků instituce. Dále obsahuje zabezpečení činností spojených s ubytováním a stravováním studentů, zaměstnanců a hostů školy a se

zabezpečením kulturní, sportovní, školicí, a další činnosti. Předmětem Organizačního řádu jsou také Zásady a formy řízení. Jsou to pokyny k řízení činnosti vedoucím pracovním, jasné, srozumitelné a obecně definované úlohy.

Pravidla hospodaření se mzdovými prostředky. Obsahem pravidel je včasné a spolehlivé informování vedoucích zaměstnanců o nakládání s veřejnými prostředky. Informování o konaných operacích a o jejich průkazném účetním zpracování a hospodárný, efektivní a účelný výkon správy veřejných prostředků.

Cílem Spisového řádu je zabezpečení řádného vedení spisové služby včetně jejích součástí. Spisový řád stanoví základní pravidla pro manipulaci s dokumenty v rámci vzdělávací instituce.

Jiné dokumenty jsou například Pravidla užívání počítačů, Pracovní řád aj, Typy akcí ve finančním systému, Provádění přijímacího řízení.

10 METODICKÝ POSTUP ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA

Se změnou organizačního řádu vznikly nové požadavky na stávající pracovníky. Analýza pracovního místa byla zaměřena na pozici vedoucího manažera Technického útvaru. Při změně organizačního systému je v Technickém útvaru a u některých pracovníků absence aktuální deskripce pracovního místa. Původní náplně práce byly neaktuální. Rozhodlo se o provedení analýzy pracovních míst v tomto útvaru. Proběhla ve fázích:

- informování pracovníků, na které se analýza zaměřila,
- studium podnikové dokumentace,
- realizace pilotního kroku analýzy,
- sběr informací dotazníkem,
- vyhodnocení dotazníků, sestavení profilu a specifikace,
- kontrola a připomínky od nadřízeného pracovníka,
- vypracování finálního popisu a specifikace pracovního místa.

Analýza jednotlivých fází určí kontext problému a stanoví směr řešení. Najdou se priority, určí se místo, kde jsou nedostatky. Analyzuje se funkce jednotlivých složek systému. Komplexní model určí funkčnost pracovního místa. Přinutí vedení organizace i vedoucího manažera působit na zdroje a výkony lidí, kteří jsou za příslušné místo a úkoly v něm v organizaci odpovědní.

10.1 Pilotní průzkum

Dalším krokem byla realizace pilotního kroku analýzy. Pilotní průzkum byl provedený u pěti pracovníků Stavebního útvaru, z nichž jeden je vedoucí. Informování o účelu dotazníku byli vedoucím Provozně-technického útvaru, jak bylo domluveno na základní schůzce s vedením organizace. Byly jim rozdány dotazníky se zavřenými a otevřenými otázkami. U těchto pracovníků byl průzkum provedený proto, že v nedávné minulosti byli zaměstnanci Technického útvaru a znají veškeré činnosti, které se v tomto útvaru provádějí. Výhodou průzkumu je, že post vedoucího manažera

zastává totožný jedinec. Pracovníci znají jeho styl řízení a organizování práce. Lhůta na vyplnění byla pět dnů. Respondenti se mohli během této lhůty k dotazníku kdykoliv vrátit. Účelem této fáze bylo ověření srozumitelnosti, akceptace otázek a jejich jednoznačnosti ve vypracovaném dotazníku. Dotazník byl všemi respondenty řádně a srozumitelně vyplněn.

Na základě pilotního průzkumu byl dotazník upraven. Byl doplněn o otevřenou otázku vyjádření se k příčině problémů při pracovní činnosti pracovníka, a koho mohou pracovníci úkolovat. Tak vznikla finální verze dotazníku předložená vybraným respondentům.

10.2 Dotazníkové šetření

Dotazník (viz příloha B) byl sestaven zejména na základě studia odborné literatury, podnikové dokumentace a byly zohledněny aspekty požadavků vedení organizace. Pro analýzu pracovního místa a následnou tvorbu kompetenčního modelu byl vedením organizace vybrán vedoucí Technického útvaru. Dotazník pro popis pracovního místa vyplnil také vedoucí Provozně-technického útvaru, asistentka-fakturantka, dva techničtí pracovníci, tři pomocní asistenti, vedoucí Útvaru autodopravy, dva úsekoví vedoucí úklidu. Tento útvar byl dotčen organizační změnou. Nejenom, že jeho pracovníci nemají aktualizaci deskripce pracovních míst, ale svým technickým spektrem pracovních činností a požadavků kompetencí se odlišuje od jiných administrativních útvarů v organizaci. Respondenti byli se základní myšlenkou dotazníku seznámeni elektronickou zprávou. K případnému osobnímu doplnění informací byli vyzváni, aby se dostavili druhý den ráno v 8 hodin do zasedací místnosti Technického útvaru. Určený den se nikdo nedostavil, informace tedy byla jasná. Cílem sestavní dotazníku byla snaha přizpůsobit dotazník většině administrativních zaměstnanců vzdělávací instituce. Dotazník obsahuje uzavřené, polootevřené i otevřené otázky a skládá se z několika dílčích částí. Části korespondují s oblastmi v deskripci pracovního místa. Je komponován tak, aby podle něj mohl být snadno vytvořen návrh popisu pracovního místa pro příslušnou pozici. Respondent na základě svého úhlu pohledu a svých pracovních zkušeností dotazník vyplní. Doba trvání vyplnění dotazníku činila přibližně třicet minut. Dotazník je rozdělen na šest primárních částí.

Dotazované skutečnosti:

Identifikační údaje

- název pracovní pozice,
- název útvaru,
- název funkce přímého nadřízeného, podřízených,
- zastupitelnost pracovníka,

Vztah k jiným pracovním pozicím v organizaci

- kdo přiděluje pracovníkovi úkoly,
- koho má pravomoc zaúkolovat,
- s kým spolupracuje,
- kdo mu poskytuje potřebné informace,

Účel práce

- hlavní účel pracovní činnosti,

Hlavní úkoly a povinnosti

- činnosti, které pracovník vykonává,
- časová frekvence těchto činností,

Vzdělání a praxe

- požadované vzdělání,
- požadovaná praxe,

Znalosti a dovednosti

- řidičský průkaz,
- znalost práce s PC programy,
- jazykové znalosti,
- jiné požadavky.

10.3 Vyhodnocení dotazníků

Respondenti měli na vyplnění a vrácení pět dnů. Celkem bylo rozdáno jedenáct dotazníků. Vrátily se všechny, všechny kolonky a otázky byly řádně vyplněny. Na základě vyplněného dotazníku byly vytvořeny návrhy popisu pracovního místa.

Tabulka 1: Souhrn údajů pro popis pracovních míst I.

Přidělování úkolů	Vedoucí TÚ	Fakturantka	2 Technici
Spolupráce	rektor, kvestor, vedoucí PTÚ, PÚ, PaR, FÚ, VC, Obvodní úřad, studenti.	vedoucí PTÚ, TÚ, PÚ, FÚ, VC, technici.	Rektor, kvestor, vedoucí PTÚ, TÚ, PÚ, studenti.

Pravomoc zaúkolovat	výše uvedené útvary, ostatní útvary, sekretariát kvestora, rektora, SÚ, SÚZ, akademičtí pracovníci, studenti, vrátní, externí firmy, Obvodní úřad.	vedoucí PTÚ, PÚ, FÚ, technici, asistenti, úklid, sekretariát kvestora, rektora, SÚ, SÚZ, studenti, akademičtí pracovníci, vrátní, externí firmy, Obvodní úřad.	vedoucí PTÚ, PÚ, FÚ, SÚ, SÚZ technici, asistenti, úklid, sekretariát kvestora, rektora, akademičtí pracovníci, studenti, vrátní, externí firmy, Obvodní úřad.
Informace	fakturantka, technici, úklid asistenti, autoprovoz.	asistenty, autoprovoz, úklid.	fakturantka, asistenty, autoprovoz, úklid.
Problémy	nepolupráce, krátké termíny, špatně cílená školení, AJ.	informovanost, nespolupráce, nekolegialita, krátké termíny špatně cílená školení, špatně rozdělovány úkoly.	informovanost, nespolupráce, krátké termíny, špatně rozdělovány úkoly, AJ.
Vzdělání	ÚSO	ÚS	ÚSO
Praxe	5 a více let	5 a více let	1.= 5 a více let, 2.= 1-2roky
Zapracován	1,5 roku	6 měsíců	1 rok
MS Office	pokročilá	středně pokročilá	středně pokročilá
Cizí jazyk	pokročilá	středně pokročilý	středně pokročilý
ŘP	B, vysokozdvíhový vozík	0	B

Vysvětlivky: Vedoucí Technického útvaru = Vedoucí TÚ, Technický pracovník = Technik, Vedoucí Provozně-technického útvaru = PTÚ, Vedoucí Personálního útvaru = Vedoucí PÚ, Vedoucí Plánu a rozpočtu = Vedoucí PaR, Vedoucí Finanční účtárny = Vedoucí FÚ, Vedoucí Výpočetního centra = Vedoucí VC, Stavební útvar = SÚ, Správa Účelových zařízení = SÚZ, Fakturantka-asistentka = Fakturantka

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

V Tabulce I. se nachází souhrn údajů z odevzdaného dotazníku. Vedoucí Technického útvaru, fakturantka i oba technici mají nejasnosti s otázkou týkající se získávání informací potřebných pro svou činnost. Sháněním potřebných informací údajů vzniká řada nedorozumění, vznikají časové deficity. Výše jmenovaní respondenti se shodli na nedostatečné komunikaci a kooperaci s ostatními útvary, zejména personálním útvarem.

Všichni se shodli na neefektivní rozdělování úkolů. Fakturantka-asistentka navíc viděla problém v samotném útvaru, kdy tvrdila, že zde vládne nekolegialita. Respondenti kromě fakturantky-asistentky uvedli, že se při své práci potýkají s velmi krátkými termíny pro splnění úkolů. Mnohdy dostanou od nadřízeného vedoucího Provozně-technického útvaru úkoly na poslední chvíli. Plnění úkolů jim ztěžuje získávání podkladů od svých nadřízených kolegů nebo ostatních útvarů, s nimiž kooperují při plnění dílčí činnosti. Vedoucí a fakturantka-asistentka si stěžovali na špatně cílená školení. Oba byli v minulosti vysláni na školení o výběrovém řízení zakázek, které vůbec nespadá do jejich oblasti pracovní činnosti.

Tabulka 2: Souhrn údajů pro popis pracovních míst II.

	3 Asistenti	Vedoucí au.	Řidič	2 Vedoucí úklidu
Přidělování úkolů	Rektor, kvestor, vedoucí PTÚ, TÚ, fakturantka.	Rektor, kvestor, vedoucí PTÚ, TÚ.	Rektor, kvestor, vedoucí au, PTÚ, TÚ	Rektor, kvestor, vedoucí au, PTÚ, TÚ
Spolupráce	vedoucí PTÚ, PÚ, FÚ, SÚZ, technici, úklid, SÚ, sekretariát kvestora, rektora, vrátní, akademičtí pracovníci, studenti, externí firmy.	všechny útvary	všechny útvary	všechny útvary
Pravomoc zaúkolovat	autoprovaz, úklid	řidič	nikoho	úklid
Informace	nadřízení a klg.	nadřízení a klg.	nadřízení	nadřízení
Problémy	nekolegialita, neinformovanost, špatně rozdělovány úkoly, krátké termíny, špatná úroveň AJ.	nemá problém	nemá problém	informovanost, chybí AJ, špatně rozdělovány úkoly.
Vzdělání	ÚSO, ÚS	ÚSO	vyučení	ÚSO, ÚS
Praxe	3-4 roky, 5 a více let	5 a více let	5 a více let	5 a více let
Zpracován	3 měsíce	1 rok	1 rok	3 měsíce
MS Office	základní	základní	základní	základní
Cizí jazyk	mírně pokročilý	základní	základní	základní
ŘP	0	B, E	B, E	0

Vysvětlivky: Vedoucí TÚ = Vedoucí TÚ, Technický pracovník = Technik, Vedoucí autodopravy = Vedoucí au., Vedoucí Provozně-technického útvaru = PTÚ, Vedoucí Personálního útvaru = Vedoucí PÚ,

Vedoucí Finanční účtárny = Vedoucí FÚ, Vedoucí Výpočetního centra = Vedoucí VC, Stavební útvar = SÚ, Správa Účelových zařízení = SÚZ, Fakturantka-asistentka =Fakturantka

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Asistenti, vedoucí Útvaru autodopravy, řidič a vedoucí úklidu se rozcházejí ve vyjádření problémů. Asistenti vyjádřili stejně jako fakturantka-asistentka nespokojenost s kolegiálnítou. Potom nedostatečnou informovanost spolu s vedoucími úklidu a neefektivní rozdělování úkolů. Zajímavostí, která vyplynula z dotazníku je, že vedoucí úklidu považují za problematickou oblast znalost AJ. Při své činnosti musí reagovat na dotazy, připomínky k práci a požadavky zahraničních akademických pracovníků. Z toho vyplývá rezerva při plánování kurzů z pohledu organizace. Jediný Útvar autodopravy neuvedl žádný problém.

10.4 Kontrola a připomínkování od vedoucích pracovníků

Na smluvené schůzce s vedením, které se zúčastnil i vedoucí Technického útvaru a jeho nadřízený v zasedací místnosti kvestora, byla sestavena finální podoba deskripce pracovního místa. Diskutovalo se zejména o některých nejednoznačných bodech. Nová deskripce pracovního místa obsahuje i stanovení zastupitelnosti, ta dosud nebyla v Technickém útvaru jasně stanovena. Účastníci schůzky nemohli dojít ke konsenzu, část jednání se odložila na druhý den. Dále byly doplněny povinnosti a práva vyplývající ze změny v organizační struktuře, podřízenosti pracovníků úklidu

Analýza pracovního místa poukázala na nejasnost v oblasti vzájemné zastupitelnosti pracovníků. Vznikla tak nejasnost s odpovědností za plnění úkolů v době zástupů. Problémem je špatná kooperace mezi útvary. Primárním problémem je neefektivní komunikace a deficit dostatečných informací od jiných pracovníků. Vytvoření deskripce pracovních míst je relativně časově náročné. Pomocí specifikovaných požadavků na pracovníky lze ale očekávat zjednodušení tvorby inzerátů v případě výběru nových pracovníků, zrychlení, zefektivnění samotného výběru a cílený rozvoj osobnosti pracovníků. Popis pracovního místa napomůže novému pracovníkovi v rychlejší a snadnější adaptaci na pracovní místo. Pracovník bude znát své místo v organizaci, odpovědnosti a pravomoci. Na základě popisu pracovního místa vedoucího Technického útvaru dojde k tvorbě kompetenčního

modelu, jenž bude tvořit základnu pro hodnocení pracovníka a následné efektivní plánování jeho rozvoje.

10.5 Výsledný popis pracovního místa

Část této práce se bude zabývat deskripcí a specifikací pracovního místa vedoucího Technického útvaru, na základě kterého bude vytvořen kompetenční model. Deskripce pracovního místa se skládá ze dvou komplexních částí.

První část se týká samotného pracovního místa, hlavních činností a odpovědností, které pracovník vykonává. Druhou část tvoří požadavky na pracovní místo s obsahem specifikace pracovního místa. V úvodu jsou základní údaje o pracovní pozici, název a stručný popis charakterizující základní účel pracovního místa a očekávaný přínos pro organizaci.

Tabulka 3: Popis pracovního místa vedoucího pracovníka

ZÁKLADNÍ ÚDAJE	
	vedoucí pracovník Technického útvaru
Popis pozice:	údržba a technická správa budov a areálu organizace, vedení účetní a jiné agendy týkající se útvaru, správa přidělených financí, plánovací a kontrolní činnost, vedení a tvorba analýz pro interní potřeby včetně návrhu opatření vedoucích ke zlepšení hospodaření, plánování údržby strojů a zařízení, optimalizace stavebních a údržbových prací, dohled nad externími dodavateli služeb, metodicky řídí podřízené pracovníky. Návrh, realizace a kontrola potřebných opatření.
ZAŘAZENÍ	
Útvar:	technický útvar
Přímý nadřízený	vedoucí Provozně-technického útvaru
Podřízení:	techničtí asistenti, asistentka-fakturantka, Útvar autoprovozu, Útvar úklidu,
Nejbližší spolupracovníci:	techničtí asistenti, asistentka-fakturantka, pracovníci autoprovozu, Provozně-technický útvar, kvestor, sekretariát kvestora
Získávání potřebných informací:	Účtárna, provozně-technický útvar, top management, sekretářky jednotlivých ústavů, asistenti, vrátní, šatnáři, úklid
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	plnění dílčích úkolů, měsíčních cílů, iniciativní přístup při

	navrhování zlepšení, upozorňování na slabá místa hospodaření společnosti, plnění termínů úkolů, které jsou stanoveny top managementem, zajištění flexibilního, kvalifikovaného, výkonného týmu. Podporování loajalit.	
ODPOVĚDNOST		
Odpovědnost:	<ul style="list-style-type: none"> • za zpracování účetních dokladů, • zpracování podkladů finančního rozpočtu útvaru, • zpracování rozpočtových analýz pro top management, • zpracování mzdových podkladů pracovníků úklidu, • správně odvedené služby externími dodavateli, • za metodické a personální řízení podřízených pracovníků. 	
PRAVOMOCI		
Pravomoci:	<ul style="list-style-type: none"> • zadávání úkolů podřízeným, • kontrola docházky, • schvalování dovolené, • stanovování a kontrola plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů, • schvalování finančních odměn, • navrhování mimořádných odměn, • jednání s inventarizační komisí, • jednání s externími firmami, • vyhotovování potřebných objednávek na provedení prací v budově, areálu organizace, • určení začátku pracovní doby úklidu, pomocným asistentům, • navrhování a schvalování školení, • aktualizace změn v popisech pracovních míst. 	
PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ		Frekvence*
Přehled pracovních činností	<ul style="list-style-type: none"> • plnění úkolů zadávaných top managementem, • správa veškerého majetku instituce, • správa přidělených finančních prostředků, • vypracování analýz financí získaných pronájmem pozemků, • vypracování časových harmonogramů údržby zeleně, sněhu • vypracování časových harmonogramů údržby poslucháren, • pořádání školení BOZP na podřízených pracovn • sestavování předběžných ročních plánů staveb a úprav. 	D D P sezónně K sezónně K K R R

Přehled interních činností	<ul style="list-style-type: none"> • tvorba analýz finančních nákladů pro jednotlivé oddělení, • zpracování a vyhotovení objednávek a faktur, • řešení požadavků pracovníků školy, • zpracování agendy týkající se externích firem, • vyhotovení mzdových podkladů, • řízení prací týkající se údržby areálu budov, • řízení odstranění sněhu, úklid zeleně na pozemcích organizace. 	K D D D M D sezónně D R
CONTROLLING		
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola docházky, • kontrola technického stavu poslucháren, • provádění pravidelných hodnotících pohovorů. 	T D P
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO A PRAXE		
Požadované vzdělání:	úplné středoškolské vzdělání technického směru	
Délka praxe:	2 roky	
Doba potřebná pro zpracování:	6 měsíců	
HARD, SOFT SKILLS		
Hard skills:	znalost technických vyhlášek strojních zařízení, znalost práce s vysokozdvíhým vozíkem, znalost bezpečnosti práce, znalost základů účetnictví, znalost principů a metod controllingové činnosti, praxe v oblasti správy budov, pokročilá znalost MS Office, MS Outlook – základní znalost, znalost AJ na komunikační úrovni technického zaměření.	
Soft skills:	organizační a strategické schopnosti, analytické schopnosti, pečlivost, komunikační schopnosti, orientace na cíl, dokončovat úkoly, samostatnost při řešení nestandardních situací a úkolů, časová flexibilita, odolnost vůči stresu, ochota a schopnost vzdělávat se, schopnost motivovat a vést ostatní, schopnost stanovení priorit ve větším množství úkolů.	
OSTATNÍ POŽADAVKY		
Ostatní požadavky:	<ul style="list-style-type: none"> • pracovník se téměř denně setkává s časově určenými termíny splnění úkolů, • musí být schopen reagovat flexibilně na neplánované požadavky technického směru pracovníků organizace nebo externích spolupracovníků, • řeší náhlé situace a havárie, 	

	<ul style="list-style-type: none"> • nárok na dobrou psychickou odolnost, • nároky v oblasti schopnosti hodnocení podřízených pracovníků, • vzhledem k povaze pracovní náplně nutnost být na pracovišti ve velmi časných ranních hodinách.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

V části týkající se zařazení je uvedené místo v organizační struktuře. Jsou zde doplněné informace týkající se nejbližších spolupracovníků a důležitých zdrojů informací. Tyto údaje jsou důležité pro nového zaměstnance, přispějí k rychlejší adaptaci a snadnějšímu včlenění pracovníka do pracovního procesu. Následující část se týká kritérií výkonu. Ty pracovníka informují o tom, co se od něj očekává, pomůžou mu stanovit priority ve větším množství úkolů. Pracovníci Technického útvaru mají variabilní část mzdy vázanou na splnění dílčích a časově definovaných cílů. Dále jsou pravidelně hodnoceni při kvartálních hodnotících pohovorech. Aspekty této skutečnosti v této části budou uvedeny.

V další části jsou uvedeny oblasti, za které nese pracovník odpovědnost. Vedoucí pracovníci jsou nositeli odpovědnosti za činnost svých podřízených. Mělo by být explicitně stanovena zodpovědnost konkrétního pracovníka. Aby mohl pracovník dobře vykonávat svou práci a plnit cíle, měl by znát při vykonávání pracovních úkolů své pravomoci. Je potřeba znát vymezení prostředků a oprávnění, které má k dispozici. Nejobsáhlejší část se týká přehledu hlavních pracovních činností. Pracovní činnosti jsou rozděleny do větších komplexů, které mohou být dále rozvinuty. U každé činnosti je uvedena časové plnění. Některé činnosti mají denní pravidelnost, některé týdenní, měsíční, roční nebo mají dlouhodobý charakter. Některé se vykonávají flexibilně podle potřeby, sezóny. Například úklid sněhu v zimních měsících se vykonává podle aktuální potřeby. Pokud nejsou vykonávány pravidelně, respondenti doplnili do dotazníku nepravidelnou frekvenci (viz příloha C, D). V dotazníku kontrolní činnost je vyjmenována kontrolní činnost a její frekvence (viz příloha E).

V druhé pasáži nazvané požadavky na pracovní místo, se nachází vzdělání a praxe, které jsou potřebné při nástupu na pracovní pozici. Je zde uvedena informace o době potřebné pro zapracování. Poslední oblastí jsou dovednosti, schopnosti a znalosti, které jsou rozdělené na skills a soft skills. Tvrdé dovednosti se týkají měřitelných znalostí a dovedností. Patří sem například znalost personálních a účetních

standardů, znalost práce na počítači apod. Měkké dovednosti jsou vlastnosti, které jsou kladeny na držitele pracovního místa a vychází z povahy pracovního místa.

Hard skills:

- znalost technických vyhlášek, a obsluha strojních zařízení,
- znalost práce s vysokozdvihným vozíkem,
- znalost bezpečnosti práce,
- znalost základů účetnictví, personalistiky,
- znalost principů a metod controllingové činnosti,
- praxe v oblasti správy budov,
- znalost MS Excel – pokročilá znalost pro ekonomy, MS Access – základní znalost, MS Word – pokročilá znalost, MS Outlook – základní znalost, základní znalost anglického jazyka.

Soft skills:

- organizační a strategické schopnosti,
- analytické schopnosti, pečlivost,
- komunikační schopnosti,
- orientace na cíl, dokončovat úkoly,
- samostatnost při řešení nestandardních situací a úkolů,
- časová flexibilita,
- odolnost vůči stresu,
- ochota a schopnost vzdělávat se,
- schopnost motivovat a vést ostatní,
- schopnost stanovení priorit ve větším množství úkolů.

Na této pozici se pracovník potýká denně se striktně určenými úkoly, které musí vykonat. Řeší úkoly, které se objeví neplánovaně. Některé jsou nutné řešit ihned, požadavky technického rázu a některé se mohou vykonat později. Z toho důvodu mezi ostatní požadavky patří kladené nároky na dobrou organizaci práce, komunikaci a delegování úkolů na podřízené pracovníky. Vzhledem k tomu, že pracovník má sedm podřízených ve svém útvaru, jsou na něj kladené nároky v oblasti vedení lidí, delegování a hodnocení. Pracovník se účastní různých jednání. Měl by proto být schopen otevřené a konstruktivní komunikace.

Nyní je vytvořen podklad ve formě deskripce práce. Schopnost požadovaného výkonu na této pozici zajistí samotná identifikace kompetencí. Kompetenční model je komplexem nejdůležitějších kompetencí. Bude diferencován do dvou částí. První část bude tvořena kompetencemi, které jsou společné pro většinu administrativních činností organizace, bez ohledu na to, jakou pozici pracovník zastává. Jedná se o tzv. klíčové kompetence. Druhá část se bude dotýkat kompetencí specifických pro danou funkci. Ty se nazývají funkční kompetence. V rámci této druhé části budou uvedeny i kompetence manažerské, vůdcovské.

11 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ A METODICKÝ POSTUP

V následujících kapitolách bude prakticky uplatněna metodika identifikace kompetencí pro pozici vedoucího Technického útvaru. Na základě identifikace bude vytvořen kompetenční model pro danou pozici. Proces identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu se skládá z částí:

- identifikace klíčových kompetencí na základě rozhovoru s kvestorem instituce,
- rozhovor metodou BEI s držitelem pracovního místa,
- tvorba kompetenčního modelu,
- ověřování kompetenčního modelu.

Před provedením samotného rozhovoru s držitelem pracovního místa je potřebné identifikovat klíčové kompetence. Jsou to kompetence, které jsou společné pro většinu administrativních pracovních míst organizace bez ohledu na to, v jakém oddělení či na jaké pozici se pracovník nachází. Na schůzce, které se zúčastnil kvestor vzdělávací instituce, bylo identifikováno pět klíčových kompetencí:

- orientace na studenta/zákazníka,
- kvalita a pečlivost
- týmová práce,
- sdílení informací
- loajalita.

Orientace na studenta/zákazníka:

- charakteristika: pracovník vytváří atmosféru, ve které dochází ke konstruktivní výměně informace mezi ním a studentem. Podporuje otevřené, pravdivé vyjadřování názorů a připomínek. Dokáže definovat a chápat aktuální potřeby. Přizpůsobuje styl komunikace příjemci sdělení. Snaží se empaticky pochopit problém z pohledu studenta a analyzovat jej.

Projevy chování:

- dovednost aktivního naslouchání, snaží se o pochopení druhé strany,
- přijímá odpovědnost,

- stanovuje standardy a závazky,
- umí naslouchat bez přerušování či odsuzování názorů druhého účastníka,
- vyžaduje více informací, aby dosáhl vzájemného pochopení,
- aktivně řeší se studentem problémy,
- dívá se na situaci z pohledu studenta. Schopnost empatie,
- na otázky odpovídá pravdivě, jasně, věcně,
- zpětnou vazbou si ověřuje zákazníkova splněná očekávání,
- vytváří atmosféru důvěry.

Kvalita a pečlivost:

- charakteristika: pracovníci s touto kompetencí dosahují výborných pracovních výsledků. Kladou důraz na náležitou úroveň preciznosti, snahu úspěšně dokončit projekt, včas splnit své úkoly.

Projevy chování:

- umí precizně definovat problémy,
- kontroluje práci, ujišťuje se o správnosti rozhodnutí, kompletnosti a kvalitě odvedené práce,
- vidí specifika situace, koncentruje se na sporné otázky, které se nabízejí,
- rozumí cílům práce a dbá na komplexní zpracování úkolů,
- míří k cíli, neztrácí čas v detailech,
- flexibilně přijímá nutná opatření a reaguje přiměřeně,
- průběžně kontroluje svou pracovní činnost,
- poskytuje zpětnou vazbu a přijímá zpětnou vazbu od všech kolegů.

Týmová práce:

- charakteristika: pracovník kooperuje s jinými pracovníky jako s činiteli jeho týmu, podporuje kooperaci mezi svými členy týmu. Pracuje bez kompetice, rivality, upřednostňuje zájem celku nad svým vlastním.

Projevy chování:

- pracovník se účastní skupinových diskusí, respektuje názory a vize všech členů,
- kooperuje s ostatními členy týmu, útvary a kolegy,
- rozděluje si role s ostatními členy týmu po vzájemné dohodě a souhlasu všech,

- dokáže řešit konflikty, nastolit konsenzus,
- podporuje kooperaci a společné pracovní úsilí,
- každého člena vidí jako osobnost týmu,
- podporuje týmová rozhodnutí,
- ví, jak motivovat tým pro dosažení optimálních výsledků.

Sdílení informací:

- charakteristika: pracovník má schopnost sdílet efektivně informace, data a různé skutečnosti. Poskytuje podporu, radu svým kolegům, na základě svých znalostí a zkušeností. Sdílením informací, zlepšováním znalostí ostatních zvyšuje efektivnost komplexního pracovního procesu.

Projevy chování:

- umí vystihnout detaily předkládaných informací,
- předává kolegům své informace a znalosti,
- aktivně se podílí na neustálém zlepšování a sdílení informací napříč organizací,
- hledá nové způsoby, jak nejefektivněji informovat kolegy,
- vystupuje jako nositel informací,
- konkurenční výhodu spatřuje ve sdílení informací.

Loajalita:

charakteristika: řídí se strategickými cíli organizace, plní související úkoly, své chování a aktivity přizpůsobuje komplexním potřebám a cílům organizace.

Projevy chování:

- snaží se všemožně přispívat k úspěchu konkurenceschopnosti organizace, pomáhá a podporuje kolegy v jejich úsilí,
- z jeho chování je patrný dlouhodobý vztah k organizaci,
- loajalita zůstává vždy zachována i v případě změn vedení společnosti,
- uvědomuje si své postavení ve vztahu k potřebám organizace,
- v případě nutnosti koná práci navíc,
- vyjadřuje úsilí a podporu organizačním cílům, věří v jejich poslání,
- rozhoduje se na základě přínosu výsledků pro organizaci. V tomto zájmu přijímá i nepopulární rozhodnutí.

11.1 Behavioural events interview

Příprava na rozhovor tvoří jeho nedílnou součást. Tazatel i respondent musí být na rozhovor připraven. Po studiu odborné literatury byly připraveny kladené otázky. Schůzka s respondentem byla domluvena po odsouhlasení obou stran v prostředí, kde nehrozilo nebezpečí vyrušování, v zasedací místnosti Technického útvaru. Rozhovoru se zúčastnil také vedoucí Provozně-technického útvaru, nadřízený dotazovaného. S počtem zúčastněných se může objektivita rozhovoru výrazně zvětšit. V případě vyššího počtu zúčastněných dochází k výsledkům, které nejsou na sobě závislé.

V úvodu rozhovoru je nutné vzájemně se představit, vysvětlit důsledně účel a cíl rozhovoru a formu, ve které budou výsledky prezentovány. Dotazovaný se na rozhovor připraví. Může se v dalších krocích plně a bez obav soustředit na otázky. Rozhovor byl uveden následujícím způsobem:

„Cílem rozhovoru je rozpoznat důležité dovednosti, schopnosti, odpovědnost a charakterové vlastnosti, které by měl mít pracovník na pozici vedoucího Technického útvaru, aby byl jeho výkon co nejlepší. Budete tázán na příběhy z vaší práce. Budete popisovat Vaše postoje důležitých událostí. S čím jste se musel na své pracovní pozici v minulosti vypořádat. Souhlasíte prosím s tím, že tento rozhovor bude zaznamenán? Nebude nikde zveřejněn, jedná se pouze o pomůcku k poznámkám tazatele.“

Po souhlasu respondenta s nahráváním rozhovoru a jeho dostatečnou motivací, aby rozhovor poskytl, se přechází k fázi zjišťování informací o pracovní pozici, o odpovědnostech pracovníka. Tato fáze byla již provedena analýzou pracovního místa. Klíčovým zdrojem informací je, když je pracovník požádán, aby si vzpomněl a detailně popsal pět náročných úkolů, které prověřily jeho dovednosti a schopnosti. Z toho 2 – 3 situace by měly být kladné. Pracovník je zvládl velmi dobře a zbylé situace by měly být spojené s neúspěchy či selháním. Byla použita následující otázka: „Vzpomeňte si, prosím, na dosti obtížný úkol, se kterým jste se v posledním roce setkal, a který prověřil Vaše schopnosti a dopadl kladně. Popište prosím detaily této situace, kdy jste cítil, že jste překonal nějakou velikou překážku.“ Abychom přiměli pracovníka popsat příběh posloupně, od jeho počátku a pokračoval až do konce, jsou kladeny následující doplňující otázky: „Jak situace vznikla, co bylo důvodem k jejímu vzniku?“ Při odpovědi se tazatel snaží zjistit detaily, pochopit situaci, ke které došlo. „Koho se

situace týkala?“ „Co jste si v této situaci myslel, jak jste se cítil, jak jste se chtěl zachovat?“ Zde si musí tazatel všimnout, jakým způsobem se pracovník o situaci vyjadřuje. Zda již v této fázi myslí na možnosti řešení. Jaké byly jeho pocity, jestli byl vyděšený, překvapený. Zjišťujeme také, co člověk chtěl udělat. „Jaké kroky jste konkrétně postupoval?“ Při odpovědi na tuto otázku jsou pro tazatele zajímavé dovednosti, které pracovník prokázal. „Co se stalo? Jaký byl výsledek? Jaké Vaše rozhodnutí nebo chování přispělo k tomu, že úkol skončil úspěchem?“

Je důležité, aby tazatel pracovníka nesoudil, nevyjadřoval svůj osobní názor a plnil pouze roli posluchače. Nesmí podsouvat své názory, vyjadřovat své hodnotové soudy, aby nedocházelo k ovlivňování respondenta. Není vhodné klást otázky začínající „proč“. Ptáme se pouze na konkrétní osoby, předměty a časy událostí. Tedy „kdo, kdy, co, jak apod.“ Je zakázáno používat hypotetických situací. Primárním cílem je zjištění, co pracovník v reálně zažité situaci udělal, řekl a nikoliv co by byl býval udělal.

Druhý komplex otázek byl následující: „Vzpomeňte si na situaci, která byla pro Vás velmi náročná, ale nedopadla úspěšně. Byla to pro Vás úplná prohra. Jak jste konkrétně postupoval? Jaké Vaše chování napomohlo tomu, že úkol skončil neúspěšně?“ Při rozhovoru může respondent cítit velký tlak, proto je vhodnější zahájit popisování kladných situací. Teprve později záporných situací. Další položenou otázkou bylo: „Vzpomeňte si, prosím, na nějakou situaci, kdy jste dostal velmi důležitý úkol, který bylo nutné flexibilně vyřešit. Jak situace probíhala?“ Respondent měl v další fázi hovořit o tom, jak vyřešil střet s konfliktní osobou. Následovala otázka, která se týkala vedení podřízených. Respondent měl udělat deskript situace, ve které se mu podařilo motivovat své podřízené a situaci, ve které jeho úsilí mělo negativní výsledky. Následovala otázka ohledně delegování rozdělování pracovních činností a úkolů v Technickém útvaru. Závěr rozhovoru byl ukončen otázkou týkající se osobního názoru pracovníka. Respondent měl určit podle svých zkušeností ve své pracovní pozici, jaké znalosti, dovednosti či projevy chování jsou pro pracovníka na této pozici vedoucího důležité. Podmínkou je, aby práci vykonával kvalitně a ke své spokojenosti.

Závěr rozhovoru se týká poděkování respondentovi za jeho čas a spolupráci. Rozhovor trval přes hodinu. Respondent byl při rozhovoru klidný, a hovořil vyrovnaně i o nepříjemných situacích, se kterými se musel při výkonu své pracovní činnosti vypořádat. Tazatel si všiml indikátorů chování analyzovaných situací, které dávají

prostor pro objevení kompetencí. Z konkrétních situací popisované pracovníkem vplynuly kritické momenty, které prověřily jeho dovednosti, schopnosti a umění zvládnout konfliktní komunikaci. Tyto momenty se mnohdy v různých variantách a za vlivu různých aspektů opakovaly.

11.2 Analýza a klasifikace kompetencí

Z vyprávěných příběhů pracovníka byly identifikovány všechny projevy chování. K těmto projevům chování byly přiřazeny kompetence.

Tabulka 4: Přiřazení kompetencí k pozorovatelnému chování

Pozorovatelné chování	
Pozorovatelné chování	Kategorie
Iniciativní přístup při poradách	iniciativnost, zodpovědnost,
Udržuje téma schůzky v určitém směru	Přesvědčování
Těžké úkoly jsou pro něj výzvy	Iniciativa
Myšlenky ostatních jsou impulzy ke změnám	identifikace problému
Pozitivní reakce na problémy nebo výzvy	vedení
Ochota převzít zodpovědnost za samostatné plnění úkolu	zodpovědnost a samostatnost
Používání logického přístupu a identifikace příčiny	identifikace problémů
Dokáže řešit neplánované činnosti	Flexibilita
Udržuje v týmu pozitivní přístup, optimismus, motivaci	zralost a sebekontrola
Dokáže se vypořádat s nezdarem	odpovědnost a nezávislost
Dokáže se ptát, žádat o pomoc, připustí, když mu situace není jasná	zralost a sebekontrola
Schopnost rychlé reakce změny požadavků z vedení nebo studentů/zákazníků	Flexibilita
Zvládá bez jakékoliv újmy každodenní nápor práce	Rozhodování
Vyhledávání relevantních informací	analýza, shromažďování informací
Nebojí se používat kreativní přístup	kreativita a řešení problémů
Schopnost kontroly a sebekritičnosti své práce	Analýza
Při komunikaci je rozvážný, sebejistý, vhodně používá humor	mluvený projev

Snaží se porozumět faktům, které se k úkolu vztahují, aktivně naslouchá a dotazuje se, aby se ujistila, že má všechny informace	analytické myšlení
Schopnost přesvědčivé, srozumitelné ústní prezentace k členům týmu, skupině	mluvený projev
Hodnotí problém z různých hledisek, snaží se najít efektivní řešení	vyjednávání
Rozumí cílům práce, dotahuje úkoly do konce	výkonnost a koncentrace
Schopnost přesvědčování při jednání	mluvený projev
Kontrola výsledků práce z hlediska racionálního uvažování, logiky	výkonnost a koncentrace
Ochota mít zodpovědnost za samostatné plnění úkolu	zodpovědnost a samostatnost
Při přesvědčování pracovníků uvádí racionální argumenty	Přesvědčování
Předává ostatním informace a znalosti. Trénuje a koučuje	vedení
Při nových skutečnostech dokáže dodatečně změnit svá rozhodnutí	shromažďování informací
Schopnost rozdělit týmu úkoly a následné kontroly	Týmovost
Schopnost řešení konfliktů. Prioritní je zájem organizace	budování vztahů
Nebojí se klást otázky, je zvědavý a pátrá po příčinách.	Zvědavost
Je pro ostatní příkladem tím, že vyhledává náročné cíle	vedení
Při komunikaci dává najevo rozvahu a jistotu, vhodně používá humor	mluvený projev
Schopnost rozumět týmové spolupráci	Týmovost
Zadáva termíny, úkoly, cíle, kontroluje práci členů týmu	vedení
Dobrý pracovní výkon pod tlakem	zralost a sebekontrola
Prioritně řeší nejdůležitější činnosti	výkonnost a koncentrace

Zdroj: Autor práce (vlastní šření)

Příkladem takového projevu chování bylo, když dotazovaný vyprávěl o poradě, kterou zorganizoval v kooperaci se svým přímým nadřízeným. Průběh nebyl podle jeho plánu. Konkrétně se pracovník zmínil, že se na poradě snažili vymyslet řešení, jak zlepšit víkendové služby úklidu ke spokojenosti akademických pracovníků. Když našli řešení,

začali ho pracovníci bagatelizovat a rozhodlo se, že problém není tak významný, aby bylo nutné ho radikálně řešit víkendovými službami. S výsledným postupem pracovník nebyl spokojen. Nelíbilo se mu, že nevzniklo konstruktivní řešení. Bylo ztraceno dvě a půl hodiny času bez viditelného výsledku. Nezbytné kompetence, které z toho vyplynuly, jsou například v oblasti komunikace, konkrétně přesvědčování ostatních. Vedoucí pracovník měl držet poradu cíleným směrem. Měl uplatnit vliv na přesvědčování druhých a seznámit podrobně pracovníky s důležitostí a nezbytností víkendových služeb. Měl uvést fakta a racionální argumenty. Z projevů chování, které při vyprávění příběhů vyplynuly, lze snadno sestavit seznam požadovaných kompetencí, na jehož základě bude vytvořen kompetenční model pozice vedoucího Technického útvaru. Seznam uvádí přiřazení konkrétní kompetence k jednotlivým projevům chování.

Tabulka 5: Přiřazení jednotlivých kompetencí do kategorií

Pozorovatelné chování	Kategorie	Kompetence
iniciativní a aktivní přístup k organizaci porad	Iniciativa	iniciativa a odpovědnost
zpracovává impulzy ke změně a zdokonalení		
rád zdolává překážky, vidí je jako příležitosti a výzvy		
prioritně řeší nejdůležitější úkoly	pracovní výkonnost	
protože rozumí cílům a účelům práce, je schopen dotahovat úkoly do konce		
je flexibilní		
umí se vypořádat bez emocí s vyrušováním z práce		
pečlivost, vytrvalost, důslednost při vyhledávání nových informací	analytické myšlení	úvaha a způsob řešení problémů
kontrola své práce, hledá možnosti zlepšení		
pragmatický přístup k problému		
logická identifikace hlavních příčin		
srozumitelná komunikace		
otevřenost vůči změně svých rozhodnutí		
porozumění faktům vztahujících se k úkolu,		
aktivní naslouchání, doplňkové dotazování k úkolu kvůli dostatečnému množství informací		
kontrola výsledků z hlediska logiky a racionálního uvažování		
nebojí se ptát, je zvědavý, snaží se najít příčiny	způsob řešení	

k požadovanému výstupu používá kreativní přístup	problémů a kreativita	
dokáže žádat pomoc, klade otázky, požaduje vysvětlení, dokáže připustit chybu, názor jiného	sebekontrola a zralost osobnosti	ovlivňování
podává vysoký výkon pod tlakem		
má optimistický přístup, je pozitivní přístupům a motivaci		
kooperuje s ostatními členy týmu	týmová kooperace	
s novými údaji a fakty je otevřen změně názorů a rozhodnutí		
organizuje rozdělení úkolů, kontrolu, plnění, průběh		
flexibilně reaguje na změny požadavků	flexibilita	
očekává stále neplánované úkoly vyžadující flexibilní řešení		
nové přístupy, inovace považuje za příležitosti ne hrozby		
schopnost podstoupit kroky vedoucí k cíli	odpovědnost a samostatnost	
chuť mít odpovědnost za samostatné plnění úkolu		
progresivně bez emocí se dokáže vypořádat s neúspěchem		
schopnost získávat podklady a informace		
na pracovní výzvy reaguje pozitivně	vedení	působení na ostatní
stanovuje cíle, úkoly, termíny, kontroluje tým		
je nositelem informací a znalostí pro tým. Koučuje svůj tým, vede ho		
v komunikaci uplatňuje jistotu, diplomacii, vhodně používá humor	mluvený projev	komunikace
drží se faktů, svůj vliv uplatňuje při používání racionálních argumentů k přesvědčování druhých	přesvědčování	
dokáže držet téma porady v cíleném směru		
prezentuje zájmy organizace		
konflikty řeší konstruktivně		
Při jednání užívá schopnosti hodnocení problémů z hledisek všech zúčastněných. Snaží se najít v pozitivní atmosféře efektivní řešení		
řeší otevřeně jakékoliv konflikty. Jeho prioritním zájmem je pouze zájem organizace	vyjednávání	
je příkladem ve vyhledávání náročných cílů	budování vztahů	

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá kompetence má určité podkategorie. Například skupina Řešení problémů zahrnuje kompetenci analytické myšlení a kreativitu řešení problému. V seznamu jsou jednotlivé skupiny seřazeny podle četnosti vyskytovaného chování v dané skupině. Nejvíce je zastoupená kompetence uvažování a řešení problémů, primárně je to důraz na

analytické myšlení. Do této skupiny ale patří uvedená srozumitelná komunikace, schopnost umět dobře a efektivně komunikovat při řešení úkolů. Komunikace, i když je speciální kategorií, je nedělitelně implementována do většiny pracovních činností. Pozice vedoucího Technického útvaru je nejvíce spjata s vedením týmu strategickým směrem, sbíráním dat a informací, analýzou, plánováním, kontrolou výsledků a jednáním s externími dodavateli. Významně zastoupenou kategorií je iniciativa, samostatnost při řešení a rozhodování diferenciálních situací a zodpovědnost. Tato kompetence vykazuje u pracovníka nedostatky. Vedoucí se při své každodenní pracovní činnosti setkává s nutností flexibilního rozhodování. Při rychlém rozhodování o postupu a přidělení úkolu přebírá iniciativu. Podmínkou je rozhodnost. Charakteristika projevů chování, sedm nejvýznamnějších kompetencí:

Analytické myšlení:

- charakteristika: náročné úkoly rozdělí do menších celků, které systematicky vyhodnocuje. Hledá skryté důvody příčin, různé možnosti řešení problémů.

Projevy chování:

- používání metodického, logického přístupu. Schopnost najít příčinu problémů,
- vyhodnocuje detaily, které nejsou ihned zřejmé,
- schopnost identifikace důležitých dat a informací,
- schopnost nalézat informace, problémy vnímány v kontextu,
- schopnost kompletovat diferenciální data a nalézá logické řešení,
- schopnost organizovat postup vedoucí ke splnění úkolu,
- identifikace signálů možných budoucích problémů,
- schopnost sestavit realistické plány pro různá časová období,
- logická dedukce variací způsobu řešení, výhody, nevýhody, rizika.

Flexibilita a přizpůsobivost

- charakteristika: je schopen variabilnímu přizpůsobení se diferenciálním situacím. Je schopen analyzovat nové situace, aktuálně měnit náhled pohledu na věc, dokáže vidět problém z různých úhlů. Aktuálně mění organizaci práce, postupy, způsoby řešení.
- schopnost vysokých výkonů pod tlakem,
- snadné přizpůsobení změnám a inovacím,

- aktuálnost organizování pracovních míst cílené na požadování výsledků,
- udržování nadhledu za každých okolností,
- schopnost se přizpůsobit novým technologiím, změnám,
- podávání efektivních výkonů s týmem nebo sólově.

Vedení týmu

- charakteristika: realizuje nápady. Autor efektivních nápadů z důvodu sdílení dat, informací mezi členy týmu i ostatních útvarů v organizaci. Vůdce v poskytování rad týmu. Je motivátorem a budovatelem klíčových vztahů. Má u ostatních pracovníků důvěru.

Projevy chování:

- koučuje a podporuje tým,
- sdílí důležité informace napříč celou organizací.
- je dobrým příkladem týmu. Překážka je pro něj výzvou, tím motivuje ostatní,
- pomáhá v rozvoji a dosahování vyšší úrovně ostatním,
- řešitel sporů členů týmu,
- podporuje kooperaci uvnitř týmu. Řídí jeho činnost a vývoj.
- nemá problém konstruktivní zpětnou vazbou,
- má pozitivní přístup, působí kladně na vznik příjemné pracovní atmosféry.

Rozhodování

- charakteristika: je odpovědný za úkoly řešené samostatně. Má schopnost identifikovat klíčová data. Schopnost zvažování alternativ možných řešení a jejich nejoptimálnější vyhodnocení.

Projevy chování:

- samostatnost, uvažování v komplexních souvislostech,
- plná zodpovědnost za svá rozhodnutí,
- schopnost analyzování problémů,
- nositel a šířitel relevantních informací,
- flexibilní rozhodování při omezených zdrojích informací,
- schopnost rozeznat špatná rozhodnutí a změnit metodu,
- každodenní překážky jsou výzvou, má nadhled,

- schopnost analyzovat všechna řešení a vyhodnotit nejlepší prakticky uplatnitelné řešení,
- schopnost sebedůvěry a vybrat správný přístup vyřešení úkolu.

Přesvědčování

- charakteristika: schopnost vyjednávat, ovlivňovat ostatní. Na rozhodnutích zapojuje všechny členy týmu. Užívá srozumitelnou, jasnou komunikaci. Dovede posluchače získat pro činnost, plán, svůj nápad. Veškeré konflikty řeší otevřeně a flexibilně.

Projevy chování:

- rozpoznání a přesvědčivá argumentace pro odstranění příčiny nesouhlasu,
- přesvědčivá argumentace a upevnění svého postavení,
- neustálá snaha o získání podpory ostatních. Dovednost komunikace pro přijetí jeho vizí,
- diplomacie a taktičnost,
- konflikty řeší s nadhledem a efektivně,
- ochota při změně aspektů při řešení úkolu změnit názor.

Výkonnost

- charakteristika: při řešení překážek je vytrvalý, i když nemá ihned požadované výsledky. Dokáže překonat nepochopení týmu. Pracovní úsilí vynakládá efektivně. Dosahuje měřitelných výsledků budující konkurenceschopnost organizace.

Projevy chování:

- schopnost vidět širší souvislosti, neztrácet čas detaily,
- schopnost pracovat ve vypjaté atmosféře, schopnost koncentrace na určitou činnost,
- dokáže vykonávat a rozhodovat více činností dohromady,
- schopnost efektivního časového harmonogramu, úkoly plní včas a kvalitně,
- schopnost určit prioritní denní cíle podle stupně naléhavosti a potřeby,
- schopnost zpětné vazby sám u sebe.

12 VYTVOŘENÍ VÝSLEDNÉHO KOMPETENČNÍHO MODELU

Způsob uspořádání kompetencí vykresluje kompetenční model. Výsledný kompetenční model bude mít včleněny klíčové kompetence společné pro většinu administrativních míst v organizaci. Tabulka uvádí název kompetence. Uvádí její charakteristiku a projevy chování, které upřesňují kompetenci.

Tabulka 6: Klíčové kompetence v organizaci

SPOLEČNÉ FIREMNÍ KOMPETENCE			
	Kompetence	Projevy chování	Charakteristika
1.	Orientace na zákazníka/studenta	snaha o pochopení kolegů, studentů. Vytváří atmosféru důvěry. Dovednost aktivního naslouchání	podporování konstruktivního vyjadřování názorů. Atmosféry pro kvalitní informace
2.	Loajalita	podporuje kolegy a pomáhá jim v plnění úkolů, snaží se přispět k úspěchu organizace. Na základě přínosu pro organizaci, přijímá nepopulární rozhodnutí. Je za každé situace loajální i v případě změn v organizaci	chování a pracovní činnost přizpůsobuje potřebám a cílům organizace. Vykonává činnost, která souvisí se strategickými cíli
3.	Kvalita a pečlivost	Je schopen poskytovat zpětnou vazbu a dokáže přijímat připomínky kolegů k nedostatkům své práce, jako zpětnou vazbu. Účelu své práce rozumí, dotahuje úkoly řádně do konce. Má nadhled	prokazuje potřebnou úroveň preciznosti. Pracovník klade důraz na pečlivost, kvalitu
4.	Sdílení informací	vystupuje jako nositel a šířitel informací. Podílí na sdílení a zlepšování informací v organizaci. Předává a zjišťuje ochotně informace	pracovník poskytuje podporu ostatním. Naslouchá. Sdílí pracovní informace
5.	Týmová práce	uvědomuje si význam pracovní vytiženost celého týmu. Ochota pomáhat ostatním. Kooperuje se členy týmu, útvary a kolegy. Pracovník respektuje názory a nápady členů týmu. Účastní se skupinových diskusí. V případě potřeby začíná konat jinou pracovní činnost	pracovník není s ostatními v kompetici. Je si vědom důležitosti zájmu celku. Pracovník kooperuje s ostatními pracovníky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou část tabulky tvoří charakteristické kompetence konkrétní pracovní pozice.

Tabulka 7: Funkční a manažerské kompetence pro konkrétní pracovní pozici

KOMPETENCE PRO PRACOVNÍ POZICI		
Kompetence	Projevy chování	Charakteristika
1. Flexibilita	přizpůsobivý změnám, vykonává pracovní činnost efektivně i v zátěžových situacích. Pracuje efektivně sám i v týmu. Má neustálý nadhled v diferenciálních situacích. Přizpůsobuje se změnám v požadavcích na práci	je schopen přizpůsobit se různým situacím a podmínkám. V průběhu činnosti je schopen změnit postup práce či metodu
2. Iniciativa	identifikuje problémy. Schopnost řešit úkoly a potíže samostatně. Je aktivní v úkolech pro sebe. Nečeká na zaúkolování od nadřízeného. Samostatně hledá náročné úkoly	samostatně experimentuje a objevuje dosud nepoužívané metody a postupy. Je aktivní v realizování nápadů pro zlepšení postupu. Identifikuje příležitosti. Je energický a nezávislý
3. Analytické myšlení	používá logický a metodický přístup, uvažuje v komplexních souvislostech, hledá v každém úkolu prakticky uplatnitelné řešení. Schopnost analyzování problémů. Překážky bere jako výzvu. V rozhodujících situacích je nad věcí a je progresivní	úkoly člení na dílčí části. Systematicky je vyhodnocuje. Posuzuje různé možnosti z různých úhlů pohledu. Odhaluje příčiny skryté pod povrchem
4. Rozhodování	přebírá plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí. Umí se rozhodovat rychle, i při omezených zdrojích informací. Je schopen se vypořádat s každodenními překážkami. V kritických chvílích je rozhodný, neztrácí hlavu.	za úkoly řešené samostatně přebírá plnou odpovědnost. Schopnost identifikace a analyzování rozhodujících dat. Při rozhodování problému je samostatný. Uvažuje komplexně.

5.	Přesvědčování	přesvědčivá argumentace k získání podpory ostatních pracovníků. chová se diplomaticky. Umí řešit konfliktní situace. Má nadhled, je pragmatický. Je přístupný změnám a inovacím. Při nových skutečnostech nemá problém se změnou názoru.	schopnost vhodného stylu komunikace. Schopnost získat pracovníky pro svůj plán, ideu. Diplomacie při vyjednávání. Konstruktivní řešení konfliktních situací. Pro činnost, ideu a rozhodnutí angažuje ostatní.
6.	Výkonnost	schopnost vidět širší souvislosti, neztrácet čas detaily. Chápe důležitost úkolu. Vidí širší souvislosti a neutápí se v detailech. Pracuje bez problémů ve vypjaté atmosféře, dokáže vykonávat a rozhodovat více činností dohromady. Je schopen koncentrace	energii a úsilí vynakládá efektivně. Je vytrvalý a to i tehdy, když musí čelit různým překážkám, potížím nebo nepochopení
7.	Vedení týmu	má pozitivní přístup. Vytváří příjemnou pracovní atmosféru. Koučuje a podporuje tým. Poskytuje při plnění úkolů zpětnou vazbu. Pomáhá členům týmu k jejich rozvoji. Je příkladem pro ostatní. Překážky jsou výzvou, rád je zdolává. Je nositelem informací.	realizátor myšlenek a vizí. Je kreativní v inovacích a nápadech. Ochoťně předává rady ostatním kolegům i pomoc. Osoba s touto kompetencí vzbuzuje u ostatních důvěru.
8.	Komunikační schopnosti	vyjadřuje názory, myšlenky jasně, stručně, srozumitelně. Schopnost přizpůsobování jazyku a terminologii příjemcům sdělení. Využívá různé komunikační styly. Diplomacie.	schopnost přesvědčivé, srozumitelné ústní prezentace k členům týmu, skupině. Přizpůsobuje jazyk a terminologii příjemcům informace.

Zdroj: Vlastní zpracování

Další zařazené aktivity jsou odborné znalosti a dovednosti, které by pracovník na pozici vedoucího Technického útvaru měl disponovat. Položky nevycházejí z rozhovoru metodou BEI, ale z analýzy pracovního místa.

Tabulka 8: Odborné znalosti a dovednosti vedoucího Technického útvaru

ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI		
Kompetence	Projevy chování	Charakteristika
1. Technická znalost a dovednost	výborné komunikační a organizační schopnosti, pravidelné sledování, kontrola, vyhodnocování a optimalizace stavebních a údržbových prací, optimalizace nákladů na údržbu a energie, správa a aktualizace dokumentace dle platné legislativy, ŘP sk. B, oprávnění na vysokozdvizný vozík	znalost správy energetických sítí (elektro, plyn, voda, vzduch), znalost legislativy, údržby strojních zařízení v budovách
2. Účetnictví	nespecifikovány	základní znalost účetnictví, fakturace, výborná znalost a orientace v interním účetnictví
3. Anglický jazyk	nespecifikovány	ovládá anglický jazyk na běžné komunikační úrovni se specializací na technickou terminologii
4. PC (MS Office)	nespecifikovány	výborná znalost MS Excel, MS Word, na pokročilé úrovni výborná znalost práce s internetovými vyhledávači

Zdroj: Vlastní zpracování

12.1 Ověření kompetenčního modelu

V další fázi je potřeba ověřit validitu kompetenčního modelu. Ověření proběhlo dotazníkovou metodou (viz příloha F). Respondenty byli na příkaz vedení organizace tři pracovníci. Kvestor po poradě s rektorem školy chtěl jiné vedení Technického útvaru, vedoucího a technického asistenta. Vedoucího Provozně-technického útvaru kvestor určil proto, že to je nadřízený Technického útvaru a úzce s ním kooperuje. Informování o šetření byli respondenti ústně od vedoucího Provozně-technického útvaru. Respondenti začali dotazník vyplňovat ráno od 8 hodin v zasedací místnosti vedoucího Provozně-technického útvaru. Poslední respondent odevzdal dotazník po patnácti minutách. Dotazníky byly řádně vyplněny.

V dotazníku byly charakterizovány jednotlivé projevy chování všech uvedených

kompetencí. Pomocí něj bylo zjišťováno, jakou mají kompetence váhu z pohledu držitele pracovního místa, jeho nadřízeného a podřízeného. Pracovníci měli za úkol přiřadit konkrétním kompetencím čísla od 0 do 4. Indikátorem bylo, jakým způsobem se jim kompetence jeví v komplexní souvislosti s činnostmi vedoucího Technického útvaru. Byla-li kompetence očíslována 0, znamená to, že kompetenci vedoucí pracovník vůbec nevyužije a není pro danou pozici významná. Přiřazení čísla 1 značí, že kompetenci vedoucí využije jen občas. Proto není nezbytně nutná k výkonu práce. Stupněm 2 respondenti vyjadřují nutnost využívání kompetence. Ta by měla být rozvinuta na standardní úrovni. Pracovníci vyjádřili také stupeň číslo 3. Kompetence je významná. Vedoucí Technického útvaru jí musí disponovat v každodenní práci. Navíc by k využívání a rozvoji měl vybízet i své členy týmu. Číslo 4 značí strategicky důležitou kompetenci, která nesmí při výkonu práce chybět. Ovlivňuje práci celého týmu a má vliv na ostatní podřízené Technickému útvaru a má vliv i na celou organizaci.

Tabulka 9: Váhové hodnocení kompetencí

Bodová hodnota	Hrubá charakteristika
0	Kompetence není pro pozici vedoucího Technického útvaru nutná
1	Kompetence není nezbytně nutná. Vedoucí pracovník ji využívá málokdy. Je dostačující její minimální rozvoj.
2	Kompetence by měla být na standardní úrovni. Vedoucí pracovník by měl disponovat rozvinutou kompetencí. Měl by ji aktivně využívat.
3	Kompetence je významným činitelem při každodenní práci. Pracovník ji aktivně využívá a motivuje k používání kompetence i své podřízené
4	Kompetence je strategicky důležitá. Významností kompetence vedoucí pracovník působí na tým, jiné útvary. Ovlivňuje organizaci

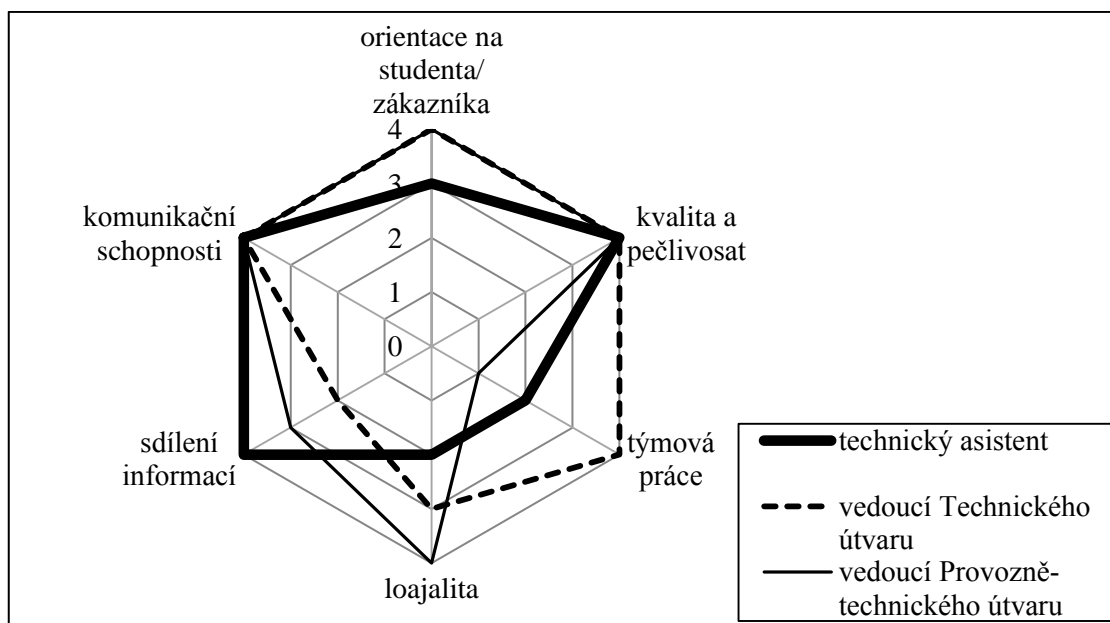
Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo zjištěno váhové ohodnocení klíčových kompetencí. Těch kompetencí, které při seznámení s průzkumem stanovilo vedení vzdělávací instituce jako společné pro většinu administrativních činností.

12.2 Vyhodnocení manažerských kompetencí

Z paprskového grafu je zřejmé, že se technický asistent, vedoucí Technického útvaru a vedoucí Provozně-technického útvaru na síle vah rozcházejí.

Graf 1: Hodnocení klíčových kompetencí



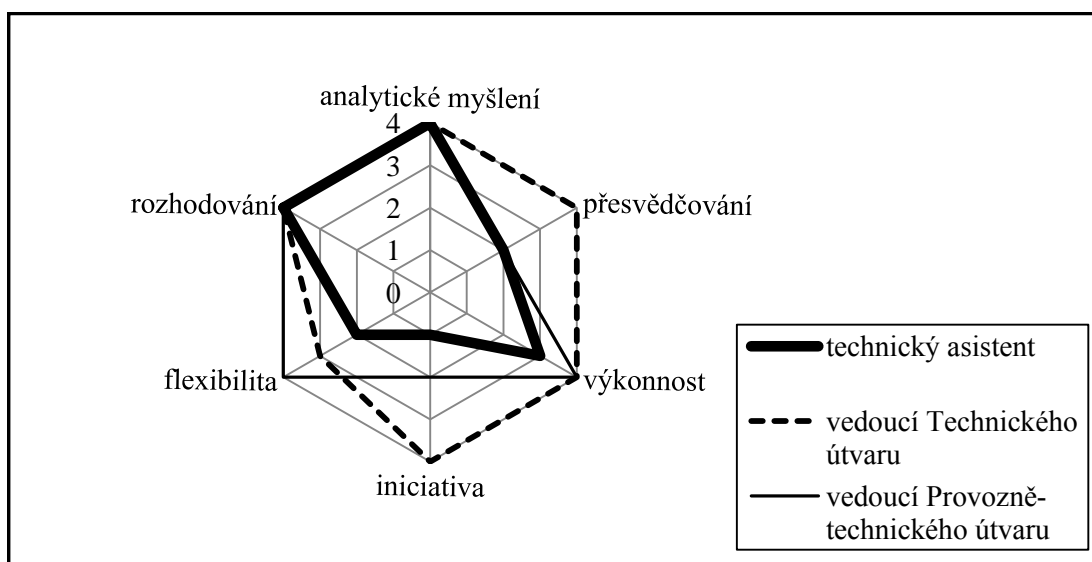
Zdroj: Vlastní zpracování

Malá diference je patrná v případě kompetence orientace na studenta/zákazníka. Vedoucí Technického útvaru a jeho nadřízený uvedli, že kompetence je strategicky důležitá. Technický asistent ji ohodnotil jako každodenního významného činitele. Nezbytnou součástí v organizaci je pro každého pracovníka snažit se porozumět druhé straně. Podporovat otevřenou komunikaci a aktivně naslouchat. Atmosféra důvěry napomáhá tomu, že informace proudí v rámci organizace i mimo ní.

V oblasti kompetence kvalita a pečlivost se na vahách shodli všichni tři respondenti. K výkonu pracovní činnosti je tato kompetence strategicky významná. Vedoucí by měl dbát na kvalitu provedení úkolu u jednotlivých členů týmu i podřízených pracovníků. Kompetenci týmová práce shledává jako standardní technický asistent. Vedoucí Technického útvaru ji shledává jako strategicky důležitou. Z jeho deskripce pracovního místa vyplývá, že je pro něj významná kooperace v týmu. Naopak vedoucí Provozně-technického útvaru svou volbu vah „není nezbytně nutná“ zdůvodnil, že postačuje pouze standardní úroveň. Z jeho deskripce pracovního místa, je zřejmé, že vedoucí kooperuje s různými pracovníky napříč organizací a každodenně s jednotlivým top managementem. Vedoucí Technického útvaru denně kooperuje s týmem, rozděluje úkoly, komunikuje, diskutuje. Tato kompetence pro vedoucího pracovníka by měla být významným činitelem každodenní práce. Na komunikační

schopnosti se shodli všichni tři respondenti. Je pro všechny tři strategicky významná. Loajalita pro technického asistenta by měla být na standardní úrovni. Vedoucí Technického útvaru jí dal váhu, která obsahuje každodenní potřebu této kompetence, ale ne strategickou. Vedoucí Provozně-technického útvaru svou volbu vah určil jako strategicky důležitou. Spatřuje podporu organizace a rozhodování v její prospěch jako strategicky důležité. Kompetenci sdílení informací ohodnotil nejvíce podřízený technický asistent. Z této skutečnosti lze vyvodit, že podřízený ohodnocuje nedostatečně aktuální sdílení informací. Nositelem a šířitelem prioritní potřebné informace je jeho vedoucí nadřízený. Ten této kompetenci nepřikládá tak velkou váhu. Tím, že sám je schopen najít potřebný zdroj informací, pokládá tuto kompetenci jako standardní. Proto je tato oblast pro vedoucího Technického útvaru slabším místem, který je třeba v budoucnu zlepšit. Vedoucí Provozně-technického útvaru ohodnotil kompetenci jako významného činitele při každodenní práci. Druhá část kompetenčního modelu místa vedoucího Technického útvaru je určena k vázaným funkčním kompetencím. Na strategickém významu pro celou organizaci, kterou má kompetence analytického myšlení, se shodli všichni pracovníci.

Graf 2: Váhové hodnocení funkčních kompetencí



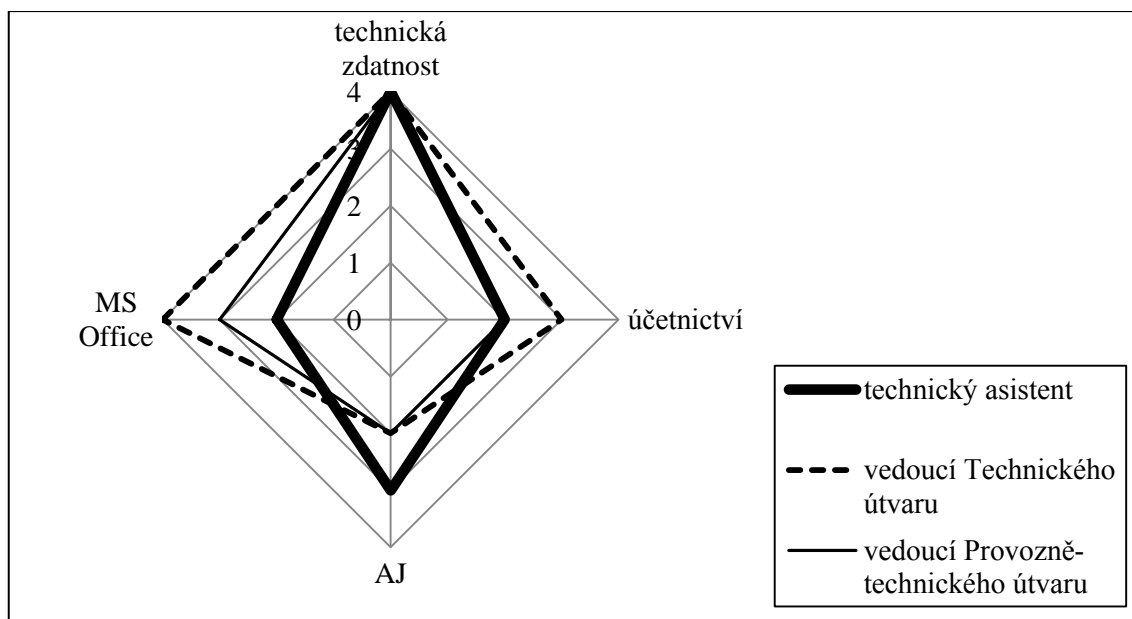
Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozhovoru metodou BEI s vedoucím pracovníkem Technického útvaru bylo zřejmé, že projevy chování patřící do této oblasti byly v proběhlých situacích jeho obvyklou součástí. V situacích byl nalezen metodický, logický přístup. Nedílnou součástí je

identifikace postupných kroků dílčích činností a vyhodnocování detailů. Tuto kompetenci potřebuje při interakci s externími i interními pracovníky. Vedoucí Provozně-technického útvaru ji hodnotí na standardní úrovni stejně jako technický asistent. Všichni respondenti se shodli, že strategicky významná kompetence je pro vedoucího pracovníka rozhodování. Reprezentant tohoto pracovního místa by měl mít tuto kompetenci na vysoké úrovni. Strategicky významnou kompetencí oba vedoucí pracovníky je výkonnost. Technický asistent jí vidí jen jako významného činitele v každodenní práci. Zřejmě tím, že je podřízeným pracovníkem. O jeho dobrou výkonnost se snaží a mají odpovědnost nadřízení pracovníci. Ti se musí vypořádat s diferenciálními úkoly, různorodou variabilitou problémů, podle naléhavosti rozdělují úkoly. U kompetence iniciativy se respondenti rozcházejí. U vedoucího pracovníka je strategicky významné. V jeho pozici je vyhledávání problémů klíčové. Rozhovor metodou BEI odhalil, že kritické momenty byly zapříčiněny deficitem zápalu pro daný problém. Podřízený pracovník nepovažuje iniciativu za nezbytně nutnou. Je zvyklý dostávat úkoly od nadřízeného pracovníka. Vedoucí Provozně-technického útvaru ji považuje za standardní. Flexibilitu vnímá vedoucí pracovník jako významného činitele při každodenní práci. Jeho nadřízený vedoucí ji vnímá jako strategicky důležitou. Asistent ji hodnotí na standardní úrovni. Všichni pracovníci se shodli na rozhodování jako na kompetenci strategicky významné. Vedoucí pracovník by ji měl mít vysoce rozvinutou. Rozhodování je nedílnou součástí jeho každodenní práce. Při určení vah jednotlivých odborných kompetencí hodnocení respondentů nebylo výrazně diferenční.

Naprostá shoda byla v technických znalostech a dovednostech. Všichni respondenti ji považují za strategicky důležitou. Orientace v účetnictví by podle vedoucího Technického útvaru měla být významným činitelem při každodenní práci. Podřízený ji hodnotí stejně jako vedoucí Provozně-technického útvaru. Kompetence by měla být na standardní úrovni. Oba vedoucí se shodli, že znalost anglického jazyka by měla být na komunikační, standardní úrovni, zaměřená na technickou oblast. Podřízený pracovník hodnotí tuto kompetenci o stupeň více důležitou. Kompetenci PC podřízený pracovník Technického útvaru ohodnotil jako standardně potřebnou. Jako výrazně potřebnou v každodenní práci ji považuje vedoucí Provozně-technického útvaru. Jako strategickou ji označil sám držitel hodnoceného místa.

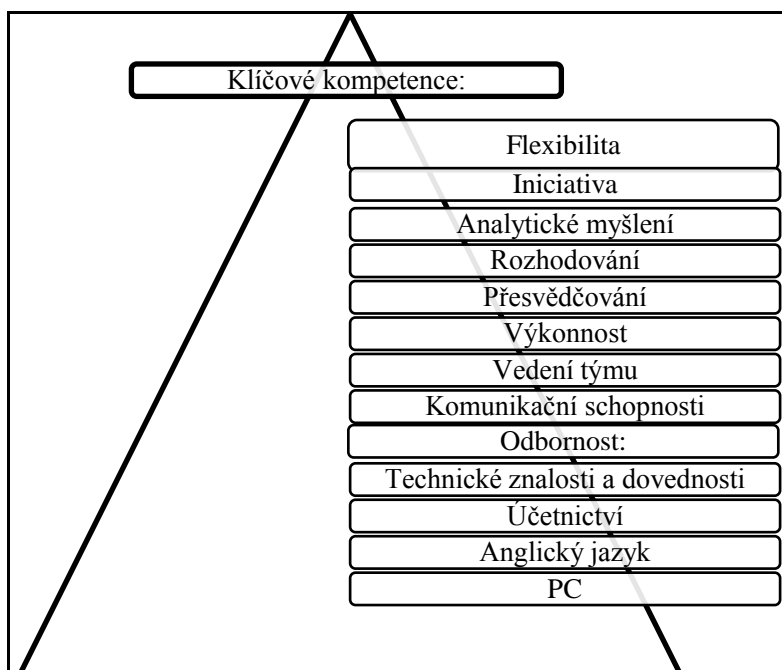
Graf 3: Hodnocení odborných kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Z jednotlivých grafů vyplývá výrazná shoda v případě odborných kompetencí. Největší diference je v hodnocení důležitosti klíčových kompetencí. Názory na důležitost některých kompetencí je odlišnější než u hodnocení funkčních kompetencí. U funkčních kompetencí přesvědčování vedoucí Provozně-technického útvaru hodnotil tuto kompetenci jako standardní stejně jako technický asistent. Kompetenční model by měl obsáhnout kompetence, které přispívají k výbornému pracovnímu výkonu. Proto je sporná iniciativa, kdy podřízený pracovník a vedoucí Provozně-technického útvaru ji hodnotí nízkým stupněm vah. Rozporuplnou kompetencí je překvapivě kompetence týmová práce. Respondenti se v hodnocení rozcházejí. Jako strategickou ji považuje vedoucí pracovník Technického útvaru. Jeho nadřízený ji překvapivě dal o dva stupně nižší ohodnocení. Rozporuplné kompetence je nutno s ohledem na danou pracovní pozici z modelu vypustit. Jednoznačná shoda je u kompetence analytické myšlení a rozhodování. Popis pracovního místa s vybranými kompetencemi (viz příloha H). Vyhodnocením vznikl výsledný kompetenční model pro manažerskou pozici.

Obrázek 16: Výsledný kompetenční model pro manažerskou pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

13 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Práce měla za cíl odpovědět na hlavní výzkumné otázky: Odpovídá aktuální úroveň kompetencí vedoucího manažera technického oddělení predikované úrovni? Ke zjištění úrovně manažerských kompetencí v komparaci s vytvořeným modelem bylo použito metody dotazníkového šetření a techniky modelování. Proces vycházel z definovaných kompetencí. Předcházel specifikaci problému, který měl model zkoumat. Metodou analýzy podnikové dokumentace a analýzy pracovního místa byly zjištěny nároky, které jsou od pracovníka na konkrétní pracovní pozici vyžadovány. Metodou rozhovoru BEI bylo zjištěno, že vedoucí pracovník by potřeboval zdokonalit oblast komunikace. Tuto kompetence využívá ve své pracovní činnosti každý den. Podle dotazníkového šetření, kdy respondenti srovnávali tuto kompetenci, vyplynulo, že vedoucí Technického útvaru ji nemá na požadované úrovni. Analýzou a následnou metodou syntézy bylo zjištěno, že požadované potřebné kompetence vedoucího pracovníka nedosahují požadované úrovně. Komparací výsledků výzkumu a realitou byly nalezeny deficity v komunikačních schopnostech. Komparace vycházela z reálného stavu kompetencí vedoucího Technického útvaru a predikace jeho nadřízeného a vedení organizace. Metodou modelování byl navržen kompetenční model tak, aby respektoval reálnou situaci. Práce si kladla za cíl potvrdit či vyvrátit výzkumné hypotézy a odpovědět na následující výzkumné otázky.

Výzkumná otázka: Odpovídá aktuální úroveň kompetencí vedoucího manažera Technického útvaru predikované úrovni? Analyticko-syntetickou metodou, analýzou podnikové dokumentace a analýzou pracovního místa byly zjištěny nároky na míru schopností, které jsou od pracovníka na konkrétní pracovní pozici vyžadovány. Technikou modelování byla ověřena výchozí základna úrovně kompetencí manažera a byly zjištěny rozdíly vůči modelované úrovni. Proces vycházel z definovaných kompetencí. Metoda komparace vycházela z reálného stavu kompetencí vedoucího Technického útvaru a predikace od vedení organizace. Nedostačující úroveň schopnosti komunikace vyplynula z pomocné metody pozorování při metodě BEI s vedoucím Technického útvaru. Dotazníkovým šetřením byla zjištěna nedostačující úroveň AJ.

Hypotéza č. 1: Predikovaná úroveň kompetencí vedoucího manažera Technického útvaru koresponduje s jeho reálnými kompetencemi, je vyvrácena.

Výzkumná otázka: Jaké kompetence jsou pro vedoucího manažera Technického útvaru klíčové? V přípravné fázi jako nástroj zjišťování informací byla použita metoda rozhovoru se členem užšího vedení a přímým nadřízeným vedoucího manažera Technického útvaru. Bylo zjištěno, že kvestor vidí primární kompetenci v technických znalostech. Vedoucí Provozně-technického útvaru jako důležitou vidí kompetenci umět komunikovat. Další kompetencí je podle něj analytické myšlení. Oba se shodli, že klíčovou kompetencí je orientace na studenty. Komunikace je tedy jednou z hlavních klíčových kompetencí vedoucího Technického útvaru. Pro získání informací o funkčnosti a kvalitě kompetencí byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Metoda modelování zkoumala odlišnosti mezi reálnými a žádoucími modelovanými kompetencemi. Zjišťovala rozdíly s cílem možnosti modifikovat chování jedince prostřednictvím získání dalších znalostí či dovedností. Byly uvedeny diferenciální pohledy na potřeby konkrétních pracovních činností a schopností na manažerské pozici, jak z pohledu nadřízeného, tak z pohledu samotného pracovníka. Největší váhové hodnocení jí dali všichni respondenti. V dotazníkovém šetření pro potřebné kompetence vedoucího pracovníka se všichni zúčastnění vyjádřili, že správný styl komunikace je při každodenním řešení úkolů nezbytností.

Hypotéza č. 2: V pozici vedoucího manažera Technického útvaru je jednou z klíčových kompetencí umění komunikace, byla šetřením potvrzena. Výzkumná otázka: Jaká navrhovaná doporučení ve vzdělávací organizaci povedou ke zlepšení výkonnosti pracovníků vybraných pracovních míst? Pilotním průzkumem dotazníkem bylo zjištěno, že neznalost svých pravomocí způsobuje při každodenním řešení úkolů problémy. Byla zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru s nadřízeným pracovníkem a vedením organizace. Polostrukturované otázky umožňovaly zaznamenat i širší souvislosti mezi zkoumanými fenomény. Byla analyzována podniková dokumentace. Komparováním nedostatků vyskytujících se při současné pracovní činnosti s predikcí pracovní činnosti vycházející z navrhovaného kompetenčního modelu a aktualizací pracovního místa bude zvýšená výkonnost pracovníků. Navrhovaná doporučení povedou ke zlepšení pracovních vztahů mezi útvary. Tím je predikována lepší kooperace mezi útvary.

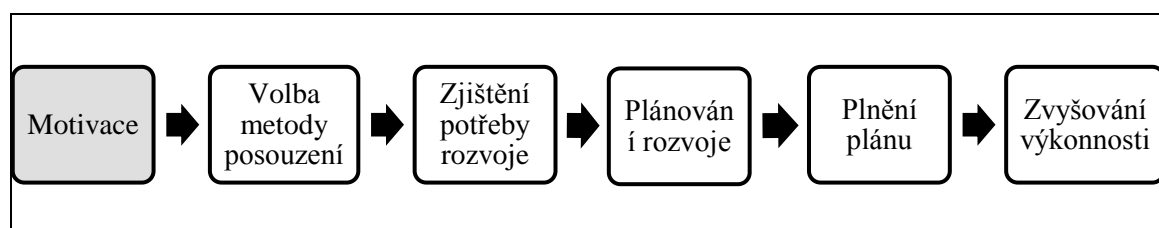
Hypotéza č. 3: Zavedením kompetenčního modelu se zvýší výkonnost pracovníků. Na základě dosažených dílčích výsledků hypotéza č. 3, je potvrzena.

Analýza pracovního místa přinesla zjištění ve formě nutnosti aktualizovat odpovědnosti, pravomoci delegování úkolů. Vytvoření kompetenčního modelu se ukázalo v této organizaci jako nutnost. Podle zjištěných výsledků zkoumaní pracovníci vedoucí Technického útvaru, fakturantka-asistentka, technici, asistenti, nejsou zcela schopni dodržet žádané termíny pracovních činností. V souladu s touto situací zbylí pracovníci jsou schopni pružně reagovat na změny v plánu. Vedení organizace očekává v této oblasti zlepšení určením oblastí odpovědnosti pracovníků. Je možné se ale domnívat, že i zlepšením organizace práce se zlepší výkonnost pracovníků, nejenom určením odpovědnosti. V rámci vytvořeného modelu manažerských kompetencí nebyly použity žádné složky tak, aby nejméně dvě z nich popisovaly stejnou situaci a tím vytvářely duplicitu v modelu. Vyhledávání nových podnětů pravděpodobně pro manažery není pro jejich profesi důležité. Ale manažer by měl neustále rozšiřovat svou odbornost a vyhledávání nových znalostí a vědomostí nejen prostřednictvím internetu může pro podnik znamenat do budoucna například konkurenční výhodu v novém pracovním postupu, nižších nákladech či vyšším pracovním výkonu zaměstnanců.

13.1 Doporučení

Doporučení organizaci je, že vytvořený model může být použit na zjištění úrovně manažerských kompetencí. Zároveň zjištění deficitu kompetencí vůči modelované úrovni. Manažerům se tak nabídne přehled o kompetencích, které je třeba nadále rozvíjet. A to ve smyslu ideálního stavu úrovně kompetencí v organizaci. Doporučení je rozvíjení vlastních kompetencí a tím i zvyšování výkonu. K tomu musí být ale manažer organizací motivován. Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí vykresluje obrázek.

Obrázek 17: Postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících fázích si pracovník musí uvědomit motivy vedoucí k potřebě zvýšení vlastní kompetence a tím svého pracovního výkonu.

- zvolení si vhodné metody pro zjištění úrovně svých kompetencí. Volba bude záležet na mnoha faktorech, zejména finanční a časová náročnost. Bude nutné také vzít v potaz možnost použití metody vlastními silami, najmutí odborníka. V případě rozhodnutí realizace vlastními silami nabízí tato diplomová práce vhodný metodický postup včetně již vytvořeného modelu pro ověření úrovně manažerských kompetencí.
- na základě zjištěných výsledků posoudit potřebu rozvoje kompetencí. Mělo by následovat rozhodnutí, zda úroveň kompetencí odpovídá požadavkům na dané manažerské pozici či nikoliv. V případě neodpovídání je důležité určit u jednotlivých kompetencí rozdíl vůči požadované úrovni. Dále by se měly stanovit priority jednotlivých kompetencí, zvyšování jejich úrovně, např. metodou párového srovnávání a váhování.
- vypracování plánu rozvoje vlastních kompetencí. Manažerem musí být zhodnoceny své možnosti, zda tento krok zvládne vlastními silami nebo využije služeb specialisty. Při volbě vlastními silami pro manažera bude vhodnější zvolit například některou z distančních metod, jak je uvádí Plamínek a Fišer (2005), mezi něž se řadí například e-learning či externí školení a tréninky. Nejintenzivnější formou rozvoje kompetencí je pak systematické pozorování praxe a následná zpětná vazba spojená s hodnocením pracovního výkonu při zvládání praktických úkolů.
- realizace plnění plánu. Úspěchem požadovaných úrovní manažerských kompetencí je aktivní dodržování plnění sestaveného plánu rozvoje kompetencí. Podle Plamínka a Fišera (2005) si manažer musí uvědomit, že jde o časově náročný proces hodnocení kompetencí.
- zvyšování výkonnosti. Uvedený metodický postup pro zvýšení úrovně kompetencí a tím zvyšování úrovně výkonnosti představuje doporučení, jak by měli manažeři postupovat. Vždy však je nutné brát v úvahu individualitu osobnosti každého manažera.

Navrhovanou změnou je, aby organizace využila kompetenční přístup pouze pro členy top managementu. Důvodem jsou specifikace konkrétních útvarů. Dále by bylo vhodné provést ověření již vytvořeného modelu manažerských kompetencí pro

manažery malých vzdělávacích institucí a případně jej modifikovat pro použití v těchto oblastech. 13.2 Hlavní přínosy práce pro teorii a praxi

Přínosem diplomové práce je navržení změn, inovací a případných opatření, která reflektuje na aktuální potřeby ve vzdělávací instituci. Přínosy pro teorii spočívají ve vytvoření modelu manažerských kompetencí manažera působícího na vrcholové úrovni managementu vzdělávací instituce. Model je koncipován takovým způsobem, že umožňuje aplikaci v různých podmínkách. Existuje vysoká pravděpodobnost, že zavedení kompetenčního modelu v organizaci zvýší úsilí alepší výsledky práce držitelů pracovních míst. Tím se predikuje vyšší konkurenceschopnost organizace. Současný stav vědeckého poznání byl rozšířen o zjištěné výsledky, které byly konfrontovány a uvedeny do kontextu s již publikovanými poznatky z této oblasti.

Přínosem pro praxi je zjištěná úroveň manažerských kompetencí manažerů působících na vrcholové úrovni vzdělávací instituce na základě vytvořeného modelu. Modelovaná úroveň představuje cíl manažerů, ke kterému by svými kompetencemi měli směřovat. Diferenciace rozdílů oproti modelu představují pro manažery nedostatky, které je nezbytné neustálým rozvojem systematicky odstraňovat. Podle navržených doporučení si musí manažeři zvolit nejvhodnější přístup z pohledu jejich motivace, vyhovující individualitě jejich osobnosti a směřující k úspěšnému rozvoji jejich manažerských kompetencí. Výsledné zjištění může organizace inovovat při výběru nového zaměstnance na vedoucí pozici Technického útvaru. Komparací diference reálného a žádoucího stavu konkrétní kompetence může v budoucnu organizace modelovat chování pracovníka. Identifikací deficitu některé kompetence může organizace cíleně pracovníka rozvíjet. Výstupy modelu mohou být využity při plánování rozvoje a vzdělávání pracovníka.

ZÁVĚR

Význam manažerských kompetencí stále roste. V kontextu získávání pracovníků, hodnocení jejich výkonů a taktéž při plánování dalšího odborného rozvoje je na kompetence pohlíženo, jako na důležitý faktor v oblasti lidských zdrojů. Tato diplomová práce pojednává o analýze pracovního místa a manažerských kompetencích manažerů působících na vrcholové úrovni vzdělávací instituce.

Realizace výzkumu představovala cestu založenou na znalostech teorie a praxe. Na tomto základě se formulovala určitá očekávání, ke kterým se v práci směřovalo. V úvodní části je představena zvolená problematika v širších souvislostech ve spojení s vymezením aktuálnosti a relevantnosti tématu s cíli dizertační práce. Jsou zde ve stručnosti vymezeny metody vědecké práce, deskripce postupu a použitá metodika a uvedeny základní pojmy řešené problematiky při zpracování diplomové práce. Je podrobně popsán a konfrontován pojem kompetence. Nachází se zde kapitola zaměřena na vyhodnocení dat z provedeného primárního výzkumu. Komparací byl vytvořen kompetenční model se šestnácti klíčovými, funkčními a odbornými kompetencemi. Největší úroveň dosáhla komunikativnost, analytické myšlení, rozhodování, technická odbornost. Výsledky jsou sumarizovány a je uvedeno následné doporučení pro manažery. Z pohledu vědeckého poznání byly kompetence uvedeny do kontextu s pracovním výkonem, lidským kapitálem a jeho možným vlivem na konkurenceschopnost organizace.

Cílem diplomové práce bylo vymezení aktuálnosti a relevantnosti tématu, aktuálnost deskripce pracovního místa a vytvoření kompetenčního modelu v konkrétní vzdělávací instituci. Byla navržena metodika, která byla prakticky uplatněna na vedoucí pozici Pracovníka Technického útvaru. Ze studia podnikové dokumentace, metody dotazníkového šetření, rozhovorem s nadřízeným Technického útvaru byla provedena analýza deskripce místa s použitím metody modelování žádoucího chování pro tohoto vedoucího pracovníka. Stanovený cíl diplomové práce byl zcela naplněn i vytvořením doporučení pro manažery, jak zvýšit jejich úroveň manažerských kompetencí. Jedná se o vymezení základních podmínek tohoto procesu a navržení jednotlivých kroků, které musí manažeři absolvovat. Vhodným nástrojem pro podobné organizace může být metodický postup aplikovaný v této diplomové práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3.vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HOLUB, J., LYER, S. *Stručný etymologický slovník jazyka českého*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1978.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*, 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 1. vyd. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-85-3. ISBN:978-80-247-3960-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

HALTMAROVÁ, Sociologické projekty. [online]. © 2014. [cit. 2013 – 12 – 01]. Dostupné z: <http://search.seznam.cz/?q=sociologicke+projekty&sourceid=szn-HP>

HAY GROUP, INC: *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview*, of the Basics [online]. © 2003 [cit. 2013 – 12 – 12]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_competencies_to_identify_high_performers--an_overview_of_the_basics.pdf

Marketing journal.cz: marketingový výzkum [online]. 2004 – 2013, publikováno 14. 2. 2014 [cit. 2014 – 03 – 12]. Manažeri, mluvte s lidmi. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/manazeri--mluvte-s-lidmi-__s317x10389.html. ISSN 1803-957X.

Marketing journal.cz: interní komunikace [online]. 2004 – 2013, publikováno 25. 10. 2013 [cit. 2014 – 03 – 12]. Interní komunikace se opravdu dá měřit. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/interni-komunikace-se-opravdu-da-merit-__s317x10184.html. ISSN 1803-957X.

McCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence.“* [online]. ©2014 [cit. 2014 – 03 – 01] Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1973-22126-001>

Seznam ostatních zdrojů

Interní podnikové dokumenty

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi	13
Obrázek 2: Pyramida učebních motivů	14
Obrázek 3: Základní pozorovací schéma	16
Obrázek 4: Hierarchický model kompetence	18
Obrázek 5: Model ledovce manažerských kompetencí	20
Obrázek 6: Komplexní pohled	21
Obrázek 7: Diferenciované kompetenční modely	22
Obrázek 8: Neustálý životní proces vzdělávání	23
Obrázek 9: Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 10: Pyramida stimulů	27
Obrázek 11: Model 360° zpětné vazby	31
Obrázek 12: Tvorba kompetenčního modelu	34
Obrázek 13: Organizační členění vysoké školy	44
Obrázek 14: Detail organizačního členění Technického útvaru	47
Obrázek 15: Koncepce výzkumu	51
Obrázek 16: Výsledný kompetenční model pro manažerskou pozici	87
Obrázek 17: Postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí	90

Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení klíčových kompetencí	83
Graf 2: Váhové hodnocení funkčních kompetencí	84
Graf 3: Hodnocení odborných kompetencí	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrn údajů pro popis pracovních míst I.	56
Tabulka 2: Souhrn údajů pro popis pracovních míst II.	58
Tabulka 3: Popis pracovního místa vedoucího pracovníka	60
Tabulka 4: Přiřazení kompetencí k pozorovatelnému chování.....	71
Tabulka 5: Přiřazení jednotlivých kompetencí do kategorií	73
Tabulka 6: Klíčové kompetence v organizaci.....	78
Tabulka 7: Funkční a manažerské kompetence pro konkrétní pracovní pozici.....	79
Tabulka 8: Odborné znalosti a dovednosti vedoucího Technického útvaru.....	81
Tabulka 9: Váhové hodnocení kompetencí	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Zápis z rozhovoru s vedením vzdělávací instituce.....	I
Příloha B – Dotazník pro popis pracovního místa	VII
Příloha C – Přehled pracovních činností	IX
Příloha D – Přehled interních činností.....	X
Příloha E – Kontrolní činnost	XI
Příloha F – Dotazník pro stanovení vah jednotlivých kompetencí.....	XII

Příloha A – Zápis z rozhovoru s vedením vzdělávací instituce

Připravené téma okruhů:

1	- seznámení se a přiblížení pracovní činnosti vzdělávací instituce
2	- existence popisu pracovních míst a kompetenčních modelů v organizaci
3	- problémy s neaktualizovanými popisy pracovních míst
4	- komplikace při pracovní činnosti, které působí neexistence kompetenčního modelu
5	- pro koho je potřeba vytvořit kompetenční model
6	- v čem vedení predikuje přínos kompetenčního modelu
7	- speciální připomínky

Dne 15.4.2014, 10 hodin, kancelář kvestora, jednání se zúčastnili za vedení organizace: kvestor školy a vedoucí Provozně-technického útvaru

Zápis z rozhovoru:

Úvod:

- představení a seznámení s koncepcí vytvoření kompetenčního modelu, požádání o zodpovězení polostrukturovaných otázek k danému tématu,
- respondenti byli upozorněni, že nejsou špatné a dobré odpovědi.

Otázka č. 1: „Můžete mi prosím přiblížit pracovní činnost vaší vzdělávací instituce?“

Kvestor: „Nové úkoly, které nám všem přináší dynamika naší doby, konkurenceschopnost ostatních vzdělávacích institucí nás nutí, abychom pracovali efektivněji v administrativní činnosti. Jestliže bude usnadněna a urychlena tato práce v určitých problematických útvarech, bude se celková spokojenost odrážet i v práci akademických pracovníků. Domnívám se, že zde v této oblasti máme rezervy, které je potřeba využít.“

Otázka č. 2: „Můžete mi prosím přiblížit, proč je práce některých útvarů problematická, a pracovníci jsou nespokojeni?“

Kvestor: „Důvodem k zoufání a nespokojenosti u administrativních pracovníků je, že je problém, když se po nich chce něco nového, složitějšího. Kdyby byly vytvořeny mantinely jejich pracovní činnosti, tak se domnívám, že to pro ně může být výzva k efektivnější činnosti.“

Otázka č. 3: „Které konkrétní útvary máte na mysli?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „V naší instituci byla uskutečněna

reorganizace. Máme problémy s delegací úkolů, odpovědností, pracovníci nevědí, kdo za jaký úkol zodpovídá. Vedoucí pracovník Technického útvaru má pocit, že by potřeboval zlepšit kompetenci v oblasti komunikace. Personální útvar odmítá spolupracovat s Technickým útvarem, přitom techničtí pracovníci přijímají pracovníky na úklid, nemají personální znalosti. Toto by snad mělo spadat do kompetence Personálního útvaru. Neustále se řeší rozdíly mezi jednotlivými pracovníky těchto dvou útvarů. Dokonce kvůli tomu odešel velmi schopný technik. Důvodem bylo, že prý není personalista a nebude za něj suplovat práci. Vedoucí Technického ani Personálního se nemohou domluvit. Dalším problémem je nestíhání plánovaného úkolu vedením Technického útvaru. To doufám částečně vyřeší přesné určení odpovědnosti.“

Otázka č. 4: „Jaký je tedy teď aktuální stav popisu pracovních míst v organizaci?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „V mém útvaru a podřízených útvarech nejsou aktualizovány popisy pracovních míst.“

Kvestor: „Nechal jsem si zpracovat analýzu popisu pracovních míst Personálním útvarem. Výsledkem je, že nemáme aktualizaci žádného pracovního místa. Nicméně se domnívám, že aktuálně by se měly měnit popisy u těch útvarů, které byly reorganizací dotčeny. Nutně potřebujeme tedy aktualizaci. Předávám Vám pro Vaši informaci kopie současného popisu pracovních míst Technického útvaru. Zatím se vytvoří aktuální popis pracovního místa pouze pro vedoucí pozici. Budeme ho mít jako podklad pro ostatní pozice.“

Otázka č. 5: „Potřebujete vytvoření i kompetenčního modelu?“

Kvestor: „Ano, k aktualizaci popisů potřebujeme vytvořit i kompetenční model. Zatím bych to viděl pouze u vedoucího Technického útvaru. Je to velmi důležitá a specializovaná funkce. Po přizpůsobení lze potom vyhotovit model i pro ostatní technické pracovníky.“

Otázka č. 6: „V čem vidíte přínos kompetenčního modelu?“

Kvestor: „Ostatní vzdělávací instituce je mají také zavedeny, nemůžeme zůstat pozadu. Faktem je, že ze společných schůzek vedení těchto organizací jsem se dozvěděl, že kompetenční modely nejsou k ničemu, jak jsem se domníval. Z doslechu tedy vím, že jsou praktické při nabírání vhodných pracovníků a určení cílového školení pro kompetenci, kterou pracovník potřebuje rozvíjet. Musím se přiznat, že v naší organizaci i rozvíjení znalostí, kompetencí není na zrovna dobré úrovni. Není striktně dáno, kdo

má nárok na školení. Jaké školení pracovník potřebuje, určuje vždy nadřízený pracovník. To vyvolává negativní reakce. Přiznávám, že je pravdou, že někdy pracovník cítí slabinu v určité oblasti, ale nadřízený ho pošle na školení jiného druhu. Alespoň tak jsem to slyšel od konkrétního pracovníka.“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „Musím konstatovat, že já jsem opravdu poslal vedoucího Technického útvaru na školení výběrového řízení, které on přímo nedělá. Domníval jsem se, že by měl mít ale přehled také o této činnosti v naší organizaci.“

Kvestor: „Můžete pracovníka posílat na školení, která sice uznáte za vhodná, ale měl byste přihlídnout k oblasti, kterou on chce rozvíjet. Zrovna tedy vedoucí Technického útvaru nepotřebuje rozšířit znalosti o výběrová řízení, protože je nedělá a ve své kompetenci má opravdu široký záběr různého spektra činností. Toho bych tímto nezatěžoval. S tvorbou vybraných kompetencí budeme vědět, kam se v tomto problematickém útvaru při rozšiřování znalostí zaměřit.“

Otázka č. 7: „Jaké kompetence si představujete na místě vedoucího Technického útvaru?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „V každém případě vedoucí potřebuje opravdu schopně komunikovat. To je jeden z hlavních jeho pracovních nástrojů. Kompetenci, jak jsem s ním mluvil, ohodnotil na standardní úrovni. Manažer by ji měl mít adekvátně rozvinutou a aktivně ji používat, což se v případě jeho práce nebojím. Flexibilitu potřebuje stále. V Technickém útvaru znamená porozumění a objektivní posouzení různých nebo opačných přístupů a názorů na věc. Vedoucí pracuje v různých situacích nebo s různými skupinami či jednotlivci. Potom je to sdílení informací. V mých útvarech je potřeba sdílet informace. Stane se, že technik nereprodukuje informaci od akademického pracovníka, konkrétně na určitý požadavek. Zapomene na něj, pracovník druhý den nemůže provádět kvalitně výuku v posluchárně. To se nesmí stávat. Je potřeba zajistit informace alespoň duplicitně. O požadavcích musí vědět nejenom jeden pracovník. Musíme najít systém, jak informace šířit mezi technické pracovníky. Dále je potřeba, aby pracovník měl logické uvažování, aby dokázal s nadhledem vidět příčinu problému v určité situaci.“

Otázka č. 8: „Myslíte analytické uvažování?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „Nevím, jak se říká této kompetenci. Vedoucí Technického útvaru musí prostě v praxi náročné úkoly rozdělovat do menších celků, které potom systematicky vyhodnocuje. Potom musí také umět přesvědčovat, řešit efektivně a bez emocí konflikty. Za útvar musím navrhnout ještě jednu kompetenci a tou je výkonnost. Při práci Technického útvaru se pořád řeší překážky. Musí být vytrvalý, i když nemá ihned požadované výsledky. Také ho často nechápe tým. Musí umět dokázat překonat jeho nepochopení. Kolikrát slyším podřízené, jak kritizují, že své chyby nevidí a ostatním je hned vytkne. Měl by mít schopnost zpětné vazby také u sebe.“

Kvestor: „Doplním kolegu o týmovou kompetenci. Ze své zkušenosti vím, že když je nesoulad v kolektivu, tým nekoordinuje jak má. Další je kompetence rozhodování. Mám pocit, že na poradách je tento pracovník v důležitých otázkách někdy nerozhodný. Neříkám, že ve všech. Ale upevnit rozhodovací oblast by mohl. Rozhodování je strategicky nutné. Představuje velmi silnou stránku manažera. Svým rozhodováním ovlivňuje i jiné organizační útvary. Potom je to mluvený projev, ten považuji za klíčový. Jak vedoucí vystupuje, ostatní si udělají o jeho osobě úsudek. Dále je důležité ve všech útvarech se orientovat na studenta potažmo zákazníka. Když budeme mít dost studentů, bude naše škola fungovat. Orientací na studenta zlepšujeme naše prostředí a tím zvyšujeme konkurenceschopnost. Jestliže studenti, kteří chodí na naši školu, budou tlumočit kamarádům dobré reference, přihlásí se k nám více studentů. To potřebujeme. No a kámen úrazu byla v minulosti loajalita. Nechci, aby se opakovala situace, kdy pracovník Technického útvaru nemorálním způsobem hanil naši školu. Každému se něco nemusí líbit. Je ale třeba to řešit u nás, na akademické půdě, ne to ventilovat u konkurence.“

Otázka č. 9: „Myslíte si, že jsou pracovníci ve vaší organizaci dostatečně motivováni?“

Kvestor: “Vím, že by měli být motivováni, ale finančně to u nás nejde. Tzn., že by měli být motivováni pracovním prostředím, vztahy atd. A to si myslím v současné době není. Klíčové je zaktualizovat popisy. Tím se hodně vyřeší.“

Otázka č. 10: „Jaké jsou podle vás klíčové kompetence vedoucího pracovníka?“

Kvestor: „Technická znalost a dovednost. Ta je pro výkon této pozice úplně nejzákladnější. Měli jsme tu člověka, který nebyl tolik technicky zdatný, a nastal problém. Dlouho jsme hledali kvalitní náhradu.“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: “Když má člověk pod sebou lidi, tak umět komunikovat, řešit spory, jednat diplomaticky s externími firmami. Další je to analytické myšlení, by si uměl rozdělit úkoly a delegovat je, vidět problém z nadhledu, klíčová je v naší organizaci orientace na studenty, to jsou vlastně naši zákazníci, kvalita a preciznost odvedených úkolů.

Otázka č. 11: „Jaké jsou tedy speciální kompetence na této pozici?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „Je to cizí jazyk. Nejrozšířenější je zde AJ. Takže vedoucí občas komunikuje se studentem nebo akademickým pracovníkem v této řeči. Ke znalosti administrativy potřebuje znalost účetnictví. V tomto problém není, protože vedoucí jsou všichni v této oblasti pravidelně školeni. No a počítač snad ani nepočítám, to snad musí dnes na vedoucí pozici ovládat každý.“

Otázka č. 12: „Na závěr našeho rozhovoru jsem se chtěla zeptat, zda byste k tématu chtěli ještě něco dodat, co zde nezaznělo, popřípadě doplnit svou odpověď?“

Vedoucí pracovník Provozně-technického útvaru: „Ano, já bych chtěl podotknout, že místo vedoucího Technického útvaru je spjato s časovou náročností. To se týká zejména být zde, ve škole, na kontrole úklidu hned v časných ranních hodinách. To znamená asi okolo 4,30 hodin. Toto bych rád zakomponoval do popisu pracovního místa. Ne každý je ochoten nebo nemá možnost tady ráno takhle brzy být.

Kvestor: „Chtěl bych, aby vytvořené kompetence byly sdíleny i podřízenými pracovníky. Je potřeba, aby byly určeny nejzákladnější kompetence. Je možné, že později se nám budou hodit pro ostatní administrativní vedoucí pozice. Kompetenční model vedoucího Technického útvaru bude fungovat jako vzor.

Otázka č. 13: „Ráda bych věděla, kdo se bude účastnit dotazníkového průzkumu ohledně popisu pracovních míst. Mohla bych Vás požádat o oslovení vybraných zaměstnanců?“

Kvestor: „Takže pro účely popisu pracovních míst určí vedoucího Technického útvaru. Pro toho potřebuji klíčově určit popis. Pro ostatní pracovníky budeme mít zatím podklady. Účastnit se budou tedy asistenti, asistentka-fakturantka, vemte ještě úsekové

vedoucí úklidu a pracovníky autoprovozu. No, a v rámci zjišťování kompetencí pro vedoucího Technického útvaru to zařídí vedoucí Provozně-technického útvaru. Rád bych, aby v dotazníku byla zakomponována otázka ohledně problémů na jednotlivých pozicích. Jinak k tomu už nic nemám.“

Otázka č. 14: „Takže po vybrání dotazníků Vám předložím souhrn údajů. A Vy určíte z nejasných údajů, co bych měla pro popis pracovního místa vybrat?“

Kvestor: „Ano, přesně tak. Až to sepíšete, přijďte s návrhem a já ho odsouhlasím“

Otázka č. 15: „V rámci realizace srozumitelnosti dotazníků budu potřebovat nějaké zaměstnance, kteří mi s tímto pomohou. Koho mohu oslovit?“

Vedoucí Provozně-technického útvaru: „Zavedu Vás na Stavební útvar. Tito zaměstnanci pracovali dlouhá léta pod vedením současného vedoucího, takže jsou s jeho způsobem vedení obeznámeni. Nyní jsou jako samostatný útvar, který je zcela bez problémů. Tak jim to dáte vyplnit.“

Závěr:

- poděkování a rozloučení za poskytnutý rozhovor.

Příloha B – Dotazník pro popis pracovního místa

Dotazník pro popis pracovního místa

Dotazník slouží pro vytvoření popisu a specifikace pracovních míst. Jeho vyplnění trvá asi 30 minut. Obsahuje otevřené i zaškrtačací otázky. Můžete označit i více odpovědí najednou.

Identifikační údaje

Název pracovní pozice:

Útvar:

Název funkce přímého nadřízeného:

Názvy funkcí přímých podřízených:

Jakou pozici zastává pracovník, který Vás zastupuje v případě nepřítomnosti:

Jaké pracovní činnosti za Vás vykonává:

Jakou pracovní pozici zastupujete Vy?

Jaké činnosti v rámci zastupované pracovní pozice vykonáváte?

Vztah k jiným pracovním místům v organizaci

Zaškrtněte prosím, které pracovní pozice Vám přidělují úkoly:

- | | |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rektor | <input type="checkbox"/> Vedoucí Plánu a rozvoje |
| <input type="checkbox"/> Kvestor | <input type="checkbox"/> Vedoucí Finanční účtárny |
| <input type="checkbox"/> Vedoucí sekretariátu kvestora | <input type="checkbox"/> Vedoucí Personálního útvaru |
| <input type="checkbox"/> Vedoucí Provozně-technického útvaru | <input type="checkbox"/> Vedoucí Plánu a rozpočtu |
| <input type="checkbox"/> Vedoucí Technického útvaru | <input type="checkbox"/> Vedoucí Účelových zařízení |
| <input type="checkbox"/> Vedoucí Stavebního útvaru | Jiné pracovní pozice (doplňte): |
| <input type="checkbox"/> Výpočetní centrum | |

Uveďte prosím pracovní pozice, se kterými spolupracujete:

Uveďte prosím, které pracovní pozice máte pravomoc zaúkolovat:

Uveďte prosím zdroj informací potřebných k výkonu Vaší práce:

Hlavní úkoly a povinnosti

Vypište prosím činnosti, které řešíte při každodenní práci. Vedle nich napište, o jakou časovou frekvenci se jedná.

Stačí zkratky: D = denně, M = měsíčně, K = kvartálně, P = pololetně, R = ročně,
N = nepravidelně

Účel práce

Charakterizujte hlavní účel Vaší pracovní činnosti:

Jaké jsou hlavní důvody problémů, se kterými se při výkonu své pracovní činnosti setkáváte?

Vzdělání a praxe

Jaké minimální vzdělání je nutné podle Vašeho názoru pro Vaši pracovní pozici?

- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Základní vzdělání | <input type="checkbox"/> Střední vzdělání s maturitou |
| <input type="checkbox"/> Vyučení | <input type="checkbox"/> Vyšší odborné (Bc.) |
| <input type="checkbox"/> Střední vzdělání | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské (Mgr. Ing.) |

Jaká minimální praxe je podle Vašeho názoru nutná pro Vaši pracovní pozici?

- | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Žádná praxe | <input type="checkbox"/> 3-4 roky praxe v oboru |
| <input type="checkbox"/> 1-2 roky praxe v oboru | <input type="checkbox"/> 5 a více let praxe v oboru |

Uveďte prosím, za jak dlouho jste se zapracoval(a) na současné pracovní místo a byl(a) jste schopen(schopna) plného pracovního výkonu

Znalosti a dovednosti

Uveďte prosím, na jaké uživatelské úrovni potřebujete při výkonu své práce MS Office:

- | | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> základní znalost | <input type="checkbox"/> pokročilá | <input type="checkbox"/> výborná |
|-------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|

Uveďte prosím, zda potřebujete při výkonu své práce cizí jazyk. Uveďte jaký a přiřaďte podle Vašeho názoru minimální úroveň znalosti, která je pro Vaši práci nezbytná:

- | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> základní | <input type="checkbox"/> mírně pokročilý | <input type="checkbox"/> středně pokročilý | <input type="checkbox"/> pokročilý |
|-----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|

Je potřeba k výkonu práce řídičský průkaz? Zaškrtněte prosím, jaký typ.

- | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Není potřeba | | | | |
| <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

Uveďte prosím podle Vašeho názoru jiné nezbytné dovednosti na Vaší pracovní pozici:

Vaše další připomínky a názory k výkonu Vaší pracovní činnosti:

Zpracoval(a)

V Praze dne

Děkuji za vyplnění dotazníku

Příloha C— Přehled pracovních činností

PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ		Frekvence*
Přehled pracovních činností	• plnění úkolů zadávaných top managementem,	D
	• vypracování analýz údržbových prací,	D
	• vypracování analýz financí získaných pronájmem pozemků,	R, N
	• vypracování časových harmonogramů údržby zeleně,	K
	• vypracování časových harmonogramů údržby poslucháren,	K
	• zodpovídání dotazů týkající se technického provozu školy,	D
	• sestavování předběžných ročních plánů stavebních úprav,	R
	• ostatní analýzy a informace týkající se údržby dvorů,	M, N
	• vypracování finančních analýz pro odstranění sněhu v areálu budov,	K
	• vypracování finančních analýz odstranění sněhu z vlastních pozemků,	K
• zpracování veškeré účetní dokumentace.	D	

*Vysvětlivky: D — denně, M — měsíčně, K — kvartálně, R — ročně, N — nepravidelně

Příloha D – Přehled interních činností

INTERNÍ ČINNOSTI		Frekvence*
Přehled interních činností:	• tvorba analýz nákladů pro jednotlivé útvary,	M, D
	• správa přidělených finančních prostředků,	N
	• zajišťování sanitárních zásob,	N
	• zpracování a vyhotovení objednávek a faktur,	N
	• jednání s obchodními zástupci firem,	N
	• řešení požadavků pracovníků školy,	D
	• pořádání školení BOZP na podřízených pracovištích,	R R
	• zpracování veškeré agendy týkající se školení,	M
	• zpracování veškeré agendy ochranných pomůcek,	M
	• objednávání, přejímání a rozdávání úklidových prostředků ,	M
	• vyhotovení mzdových podkladů,	M
	• kooperace s inventarizační komisí při roční inventuře,	R
	• správa veškerého majetku instituce,	D
	• vyřizování dotazů a podávání informací,	D
	• práce s internetem.	D

*Vysvětlivky: D – denně, M – měsíčně, K – kvartálně, R – ročně, N – nepravidelně

Příloha E – Kontrolní činnost

CONTROLLING		Frekvence
Controlling	• kontrola docházky,	D
	• kontrola zadávání elektronických údajů pracovníků,	D
	• kontrola technického stavu poslucháren,	D
	• kontrola úklidu mechanických dílen, laboratoří, poslucháren,	sezónně D
	• kontrola úklidu sněhu v areálu budov,	sezónně D
	• kontrola úklidu sněhu parku provedenou externí firmou,	sezónně T
	• kontrola úpravy zeleně provedenou externí firmou,	D
	• kontrola provedení nepravidelných prací externími dodavateli,	N
	• kontrola provedení nepravidelných prací interními pracovníky,	N
	• provádění pravidelných hodnotících pohovorů.	N

*Vysvětlivky: D – denně, T – týdně, M – měsíčně, K – kvartálně, R – ročně, N – nepravidelně

Příloha F – Dotazník pro stanovení vah jednotlivých kompetencí

<p>Prosím o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Přiřaďte body od 0 do 4 podle významnosti kompetence na pozici vedoucího pracovníka Technického útvaru, jak vidíte situaci nyní a jak by situace měla vypadat (body „nyní“ a „mělo by to být“). Vyplnění dotazníku zabere přibližně 20 minut. Děkuji Vám za pochopení a spolupráci</p>					
Vaše pracovní zařazení:					
0		Kompetence není pro pozici vedoucího Technického útvaru nutná			
1		Kompetence není nezbytně nutná. Vedoucí pracovník ji využívá málokdy. Je dostačující její minimální rozvoj.			
2		Kompetence by měla být na standardní úrovni. Vedoucí pracovník by měl disponovat rozvinutou kompetencí. Měl by ji aktivně využívat.			
3		Kompetence je významným činitelem při každodenní práci. Pracovník ji aktivně využívá a motivuje k používání kompetence i své podřízené			
4		Kompetence je strategicky důležitá. Významností kompetence vedoucí pracovník působí na tým, jiné útvary. Tím ovlivňuje celou organizaci			
Kompetence		Projevy chování	Charakteristika	Body	
				Nyní	Mělo by být
1.	Orientace na studenta	snaha o pochopení kolegů, studentů. Vytváří atmosféru důvěry. Dovednost naslouchání.	podporování konstruktivního vyjadřování názorů. Podporování kvalitní informace.		
2.	Loajalita	podporuje kolegy a pomáhá jim v plnění úkolů, snaží se přispět k úspěchu organizace. Přijímá nepopulární rozhodnutí. Dělá práci navíc.	chování a pracovní činnost přizpůsobuje potřebám a cílům organizace. Vykonává činnost, která souvisí se strategickými cíli.		
3.	Kvalita a pečlivost	dokáže přijímat připomínky kolegů k nedostatkům své práce. Účelu své práce rozumí, dotahuje úkoly řádně do konce. Kontroluje pečlivě výsledky.	prokazování potřebné úrovně preciznosti. Pracovník klade důraz na pečlivost, kvalitu		
4.	Sdílení informací	vystupuje jako nositel a šířitel informací. Podílí na sdílení a zlepšování informací v organizaci. Předává a zjišťuje ochotně informace.	poskytování podpory ostatním. Sdílí informace týkající náplně práce.		
5.	Týmová práce	uvědomuje si význam pracovní vytíženost celého týmu. Ochota pomáhat ostatním. Kooperuje se členy týmu, útvary a kolegy. Pracovník respektuje názory a	neupřednostňování sám sebe. Je si vědom důležitosti zájmu celku. Pracovník kooperuje s ostatními pracovníky, jako		

		nápady členů týmu.	součástí týmu. Podporuje úspěch jednotlivých členů.		
6.	Flexibilita	přizpůsobivý změnám, vykonává pracovní činnost efektivně i v zátěžových situacích.	přizpůsobivost různým situacím a podmínkám. Schopnost změnit postup práce či metodu.		
7.	Analytické myšlení	analyzuje, hledá logický postup řešení. Schopnost najít příčiny problémů. Nachází a vyhodnocuje detaily, které nejsou patrné na první pohled.	úkoly členů na dílčí části. Systematicky je vyhodnocuje. Posuzuje různé možnosti z různých úhlů pohledu.		
8.	Rozhodování	uvažuje v komplexních souvislostech, je plně zodpovědný za svá rozhodnutí. Překážky bere jako výzvu. V rozhodujících situacích je nad věcí, klidný.	za úkoly řešené samostatně přebírá plnou odpovědnost. Při rozhodování problému je samostatný. Uvažuje celkově.		
9.	Přesvědčování	přesvědčivá argumentace k získání podpory ostatních pracovníků, řeší konfliktní situace.	schopnost získat pracovníky pro svůj plán, ideu.		
10.	Výkonnost	pracuje bez problémů ve vypjaté atmosféře, dokáže vykonávat, rozhodovat více činností dohromady. Velká schopnost koncentrace.	vytrvalost, i když musí čelit různým překážkám, potížím nebo nepochopení.		
11.	Vedení týmu	má pozitivní přístup. Vytváří příjemnou pracovní atmosféru. Koučuje a podporuje tým. Poskytuje zpětnou vazbu.	kreativita v inovacích, ideách. Ochotně dává rady ostatním. Vzbuzuje u ostatních důvěru.		
12.	Komunikační schopnosti	vyjadřuje názory, myšlenky jasně, stručně, srozumitelně. Schopnost přizpůsobování jazyku a terminologii příjemcům sdělení.	schopnost přesvědčivé, srozumitelné komunikace s členy týmu. Dokáže styl komunikace přizpůsobovat.		
13.	Technická zdatnost	schopnost řešit úkoly technického rázu.	znalost správy energetických sítí (elektro, plyn, voda, vzduch), strojních zařízení.		
14.	Účetnictví	nespecifikovány	základní znalost účetnictví, fakturace, administrativy.		
15.	Anglický jazyk	nespecifikovány	ovládání na běžné komunikační úrovni se specializací na technickou terminologii.		
16.	PC (MS Office)	nespecifikovány	výborná znalost MS Office. Znalost práce s internetovými vyhledávacími.		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Jméno autora: Pavlína Hanková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza pracovního místa a vytvoření kompetenčního modelu

Rok: 2015

Počet stran v textu: 85

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.