

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU
VE SPOLEČNOSTI T.**

CREATION OF COMPETENCIES MODEL IN THE T. COMPANY

Magisterská diplomová práce

Jana Mišáková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne

.....

vlastnoruční podpis

OBSAH

Úvod	4
1. Objekt práce	6
1.1. Představení firmy	6
1.2. Deskripce procesu vzdělávání pracovníků ve firmě	9
2. Terminologické ukotvení – vymezení základních pojmů	12
3. Firemní vzdělávání	14
3.1. Oblasti a úkoly firemního vzdělávání	14
3.2. Systematické vzdělávání	15
4. Identifikace vzdělávacích potřeb	17
4.1. Vzdělávací potřeby	17
4.2. Zdroje pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb	17
4.3. Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb	18
5. Kompetence	19
5.1. Vysvětlení pojmu kompetence	19
5.2. Základní složky kompetence	21
5.3. Znaky kompetence	23
5.4. Druhy kompetencí	24
6. Kompetenční model	27
6.1. Kompetenční modely	27
6.2. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	30
7. Tvorba kompetenčního modelu ve firmě T.	32
7.1. Postup při tvorbě kompetenčního modelu	32
7.2. Přípravná fáze	33
7.3. Sběr dat	35
7.4. Fáze analýzy a klasifikace informací	37
7.4.1. Identifikace klíčových kompetencí	38
7.4.2. Identifikace specifických kompetencí	44
7.5. Popis a tvorba kompetenčního modelu	62
7.6. Návrh na ověření a validizaci kompetenčního modelu	66
Závěr	68
Anotace	70
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	71

Úvod

Každá firma by si přála mít ty nejschopnější manažery. Jaký je však nadstandardně schopný manažer? Co vlastně dokáže? Co umí? Jaké znalosti by měl mít, jaké schopnosti? Jen málokdo dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost vedoucích pracovníků nezbytné. To bylo mimo jiné také příčinou toho, že se v osmdesátých letech minulého století začaly firmy ve světě intenzivněji věnovat rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí – tedy schopností a způsobilostí, které jsou potřebné pro vysoký výkon klíčových manažerů ve firmách a tedy i k celkovému úspěchu firmy.¹

Pracuji ve firmě T.² na pozici personalisty. Jako cíl své práce jsem zvolila vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. coby nástroje identifikace vzdělávacích potřeb. Pro dosažení stanoveného cíle jsem zvolila následující postup. Nejprve představím firmu, její organizační strukturu, vize a cíle. Vymežím cílovou skupinu pracovníků a provedu deskripci stávajícího procesu vzdělávání ve firmě. Třetí kapitolu věnuji terminologii základních pojmů. Další kapitola představuje proces firemního vzdělávání se zaměřením na strategický přístup ke vzdělávání. Navazuji kapitolou věnovanou problematice identifikace vzdělávacích potřeb. V dalších dvou kapitolách definuji kompetence a kompetenční model jako jednu z možností identifikace vzdělávacích potřeb. Následuje kapitola popisující jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu, na jejichž základě jsem identifikovala kompetence u dané cílové skupiny pracovníků a sestavila kompetenční model. K dosažení cíle jsem zvolila tyto metody: analýza interních dokumentů firmy, deskripce a práce s odbornou literaturou. Identifikovala jsem klíčové a specifické kompetence pro vybrané vedoucí pracovníky, a z těchto kompetencí sestavila kompetenční model. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která je možno využít při identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikované klíčové a specifické kompetence a následný sestavený kompetenční model pro vedoucí pracovníky firmy T. budou podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Tvorbou kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. byl cíl mé práce naplněn. Ve firmě T. dosud nebyly identifikovány kompetence, a nebyl zaveden kompetenční model. Mým osobním cílem je, aby kompetenční model, vytvořený v této diplomové práci, byl ve firmě zaveden a využíván jak při identifikaci vzdělávacích potřeb, tak při dalších personálních činnostech, a napomohl tak ke zvýšení výkonnosti vedoucích pracovníků ve firmě.

¹ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 9

² Z důvodů ochrany interních údajů v diplomové práci záměrně neuvádím celý název firmy

Kompetence nejsou pochopitelně všelékem, jejich přínos je podmíněný mnoha dalšími předpoklady. Rozhodně však patří do centra pozornosti každého, kdo chce vybudovat silnou, konkurenceschopnou firmu, která je řízena kompetentními, tedy výjimečně schopnými manažery.³

³ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 10

1. Objekt práce

1.1. Představení firmy

Jako cíl práce jsem si zvolila vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky konkrétní firmy. V této kapitole se budu věnovat představení této firmy. Konkretizuji hlavní činnosti firmy, její vizi a cíle a představím stanovenou politiku jakosti a etický kodex v návaznosti na personální strategii firmy. Na základě organizační struktury vymezím cílovou skupinu pracovníků, pro které budu zpracovávat kompetenční model.

Firma T. byla založena v roce 1991 jako společnost⁴ s ručením omezeným. Specializuje se na výrobu, prodej a poradenství v oblasti výživy, chovu a zoohygieny domácích a hospodářských zvířat. Firma patří mezi přední výrobce a dodavatele krmných aditiv, specializovaných krmiv a speciálních krmných přípravků, které jsou určeny pro výrobce krmných směsí a chovatele hospodářských zvířat. Druhým okruhem produktů výrobního portfolia jsou kompletní krmiva pro domácí zvířata, především pro psy a kočky, s jejichž výrobou se začalo v roce 2001. V současné době jsou v nabídce i krmiva pro spárkatou zvěř a bažanty. V roce 2003 se přidala výroba veterinárních léčiv a léčivých přípravků pro hospodářská zvířata – jak formu premix pro výrobu medikovaných krmiv, tak formu pulvis, která je určena k přímé aplikaci zvířatům. V nabídce jsou také krmiva medikovaná přímo na míru podle potřeb chovu zákazníků. Od roku 2006 nabízí firma chovatelům také kompletní program zoohygieny chovu – od samostatných mycích a dezinfekčních přípravků až po rozsáhlý a ucelený program ochrany chovu. Výrobní zázemí firmy tvoří dva výrobní provozy, v Čechách a na Moravě. K dispozici je také vlastní akreditovaná laboratoř, sloužící nejen pro potřeby firmy, ale také pro klienty. Další samostatné pobočky firmy vznikly v průběhu let i v zahraničí, na Slovensku, na Ukrajině a v Rusku.⁵

V roce 2000 implementovala firma systém managementu jakosti a získala certifikát ISO 9001⁶, v roce 2003 pak systém environmentálního managementu ISO 14001⁷. O

⁴ Jedná se o společnost s ručením omezeným, dále však budu používat termín „firma“, a to ve stejném významu jako „společnost“

⁵ Srov.: T., spol. s r.o. [on-line] Dostupný z: <http://www.t.cz/#more> [cit. 3.1.2011]

⁶ Srov.: Interní dokument Certifikát ČSN EN ISO 9001 č. 090263 SJ ze dne 15.12.2009

⁷ Srov.: Interní dokument Certifikát ČSN EN ISO 14001 č. 090039 EMS ze dne 15.12.2009

rok později následovala certifikace kritických bodů⁸, a v roce 2010 certifikace IFS - International Food Standard⁹.

Nyní představím strategii firmy T. tak, jak je rozpracována ve vizi firmy, politice jakosti, stanovených cílech jakosti na rok 2010 a etickém kodexu. Tyto informace hrají významnou roli pro cíl mé diplomové práce – vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy. Na jejich základě budu identifikovat klíčové kompetence pracovníků firmy T.

Vize firmy¹⁰:

Rozvíjet v horizontu 5 let firmu T. směrem ke schopnosti poskytovat nové výrobky a placené poradenské služby. Pomocí dalších akvizic v zemědělské prvovýrobě zajistit rozložení podnikatelských rizik a upevnění postavení v agrárním sektoru. Posílit prodej v zahraničí.

Politika jakosti firmy T¹¹:

1. Základním cílem naší firmy je vysoká kvalita produkce, která má přímou vazbu na kvalitu a bezpečnost výrobků našich zákazníků.
2. Zavedením systému kontroly kritických bodů při výrobě premixů a krmiv předcházíme a identifikujeme vznik možných rizik, která by mohla vést k ohrožení zdraví zvířat, jakosti potravin a životního prostředí.
3. Všichni pracovníci firmy usilují o nepřetržité monitorování a následné zlepšování všech procesů.
4. Každému z našich zákazníků je poskytován komplexní servis v oblasti výživy, zoohygieny a zdravotního stavu zvířat.
5. Jakost a bezpečnost produkce je vůle každého pracovníka, nejen výsledek technického vybavení.
6. Systematickým výcvikem pracovníků na všech stupních řízení zlepšujeme vnímání společnosti našimi zákazníky.
7. Spolupracujeme pouze s prověřenými dodavateli. Podmínkou kvalitní a bezpečné produkce je použití pouze povolených surovin. Při jejich zpracování máme na zřeteli nejen vliv na užitek zvířat, ale i na bezpečnost potravního řetězce.

⁸ Srov.: Interní dokument Certifikát č. 090264 SJ ze dne 15.12.2009

⁹ Srov.: Interní dokument Certificate of Conformity ze dne 15.2.2010

¹⁰ Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹¹ Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politika jakosti ze dne 1.3.2010

8. Snahou vedení firmy je rozšiřovat nejen výrobní portfolio, ale i posilovat v zákaznických povědomí, že produkty firmy jsou zárukou kvality a jejich další použití je bezpečné.
9. Etika našeho podnikání je založena na budování vzájemné důvěry ve vztahu k zákazníkům. Předností je dodržování etického kodexu mezi zaměstnanci. Chráníme informace našich zákazníků i dodavatelů.

Cíle jakosti na rok 2010¹²

1. Získat certifikát IFS pro výrobní provoz na Moravě – výroba petfood
2. Přehodnotit stanovené kritické kontrolní body ve výrobních provozech se zaměřením na reklamace dodávek do zahraničí
3. Zavést a důsledně prosazovat systém vnitřní inspekce ve výrobních provozech
4. Zahájení výstavby výroby veterinárních léčiv
5. Proškolení THP pracovníky v základních dovednostech v programech Excel, QI, případně dalších
6. Dotvoření centrální evidence zákazníků
7. Rozšíření výrobního portfolia v oblasti petfood
8. Zpracovat etický kodex pro pracovníky firmy

Etický kodex firmy¹³

Etický kodex stanovuje pravidla chování pracovníků a firmy v oblastech, které nejsou upraveny provozním řádem či jiným předpisem. Pracovníci firmy T. přijímají etický kodex a uvědomují si, že jeho dodržování přispívá výraznou měrou jak ke vztahům uvnitř firmy, tak k obrazu firmy u zákazníků a veřejnosti.

- Chování všech pracovníků je legální a transparentní.
- K zákazníkovi přistupujeme zodpovědně a s respektem.
- Přijímáme odpovědnost za kvalitu produktů a služeb, pravdivost informací, za ochranu životního prostředí, bezpečnost a zdraví.
- Jsme si vědomi, že naše výrobky a služby přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu a bezpečnost potravin.
- Uznáváme osobní hodnoty a potřeby každého pracovníka firmy.
- Všichni pracovníci se podílejí na dobrém jménu firmy a uvědomují si, že jejich chování vytváří obraz firmy v očích zákazníků a veřejnosti.

¹² Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹³ Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

- Firma i pracovníci respektují a dodržují dohody ústní i písemné, a to jak směrem k zákazníkům, tak uvnitř firmy.
- Firma respektuje soukromí svých pracovníků.
- Pracovníci nezneužívají informace a zázemí firmy k soukromým účelům.
- Nešíříme důvěrné informace a zachováváme obchodní tajemství.
- Komunikujeme otevřeně, s ostatními pracovníky jednáme korektně a uznáváme právo všech kolegů na vyjádření jejich názoru.

Výše uvedené základní dokumenty firmy vyjadřují cíle, kritické faktory úspěchu a strategické záměry firmy, charakterizují jedinečnost firmy a napomáhají propojení firemní strategie s individuálními kariérovými cíli pracovníků. Informace získané z těchto dokumentů využiji pro dosažení cíle práce, a to při identifikaci klíčových kompetencí.

Organizační struktura firmy vyjadřuje uspořádání firmy do jednotlivých oddělení a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Tyto vztahy jsou vždy v přímé příkazovací pravomoci a přímé odpovědnosti za plnění příkazů. Grafickým vyjádřením organizačního uspořádání firmy je organizační schéma firmy, které zpracovává personalista firmy a schvaluje ředitel společnosti.¹⁴ Na základě platné organizační struktury firmy jsem vymezila cílovou skupinu vedoucích pracovníků, pro které vytvořím kompetenční model. Jedná se o pracovní pozice: ředitel firmy, personalista firmy, vedoucí oddělení zásobování a odbytu, vedoucí ekonomického oddělení a vedoucí oddělení prodeje.

1.2. Deskripce procesu vzdělávání pracovníků ve firmě

V této kapitole se soustředím na objasnění procesu vzdělávání pracovníků ve firmě T. s ohledem na cíl mé práce – vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky ve firmě jako nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Z tohoto důvodu se nebudu zabývat deskripcí celého systému vzdělávání, pro účely cíle mé práce se jedná jen o zasazení do základního rámce. Vzdělávání pracovníků ve firmě T. se řídí platným firemním dokumentem Organizační směrnice č. 6 Řízení lidských zdrojů¹⁵, vymezujícím pravidla pro personální činnosti firmy, tj. nábor a přijímání nových pracovníků a především vzdělávání a rozvoj pracovníků firmy. Cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy, proto tato směrnice představuje základní rámec, ve kterém budu naplňovat cíl mé práce, tj. vytvoření kompetenčního modelu coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

¹⁴ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹⁵ Srov.: Interní dokument Organizační směrnice č. 6 Řízení lidských zdrojů ze dne 24.10.2009

Vzdělávání pracovníků se uskutečňuje prostřednictvím ročních plánů vzdělávání¹⁶. Za celý proces zodpovídá personalista firmy. Prvním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb - ve stanoveném termínu 1.11. vyzve personalista vedoucí pracovníky ke sdělení požadavků na vzdělávání v následujícím kalendářním roce za celé jejich oddělení. Své návrhy konzultují vedoucí pracovníci s personalistou, který dohlíží na to, aby byla do požadavků zahrnuta i povinná školení dle platné legislativy. Výsledkem jsou rámcové plány vzdělávání pro jednotlivá oddělení, z nichž personalista sestaví výsledný plán vzdělávání na daný kalendářní rok. Skládá se z jednotlivých vzdělávacích akcí, u nichž jsou uvedeny následující údaje: název akce – téma vzdělávací akce, orientační termín, účastníci akce, stručný obsah, předpokládaný cíl, zodpovědná osoba, způsob konání akce (na pracovišti/mimo pracoviště), lektor (interní či externí), požadavky na zdroje a předpokládané náklady. Plán je schvalován ředitelem firmy k datu 15.12. Schválený plán je pouze orientační, každá naplánovaná vzdělávací akce musí být schválena ředitelem firmy ještě bezprostředně před jejím konáním, kdy už jsou známy konkrétní informace. Žádost o schválení vzdělávací akce¹⁷ musí obsahovat: místo, datum a dobu trvání akce, jméno či název školitele, stručný program akce, jména účastníků a finanční rozpočet. Na dodržování schváleného plánu vzdělávání v průběhu roku dohlíží personalista firmy. Upozorňuje na termíny akcí, v případě potřeby zajišťuje dodavatele školení, pomáhá s organizačním zabezpečením akcí a s následnou evaluací vzdělávací akce. Po uskutečnění akce dopíše do plánu vzdělávání termín konání akce a skutečné náklady. V případě nově schválených vzdělávacích akcí tyto zařazuje do celoročního plánu vzdělávání. Na základě prezenčních listin zapisuje absolvovaná školení do karet pracovníků. Tyto postupy jsou podrobně popsány v interním dokumentu Organizační směrnice č. 6.¹⁸

Za hlavní slabinu systému vzdělávání ve firmě považuji způsob identifikace vzdělávacích potřeb. Vedoucí pracovníci jen nahlásí personalistovi své požadavky na vzdělávání, které jsou ve většině případů jen reakcí na novou legislativu, kterou potřebují pracovníci ve své práci uplatnit (krmivářská legislativa, daňová problematika, atd.) Výsledné vzdělávací aktivity tak nepokrývají vzdělávací potřeby firmy v celé jejich komplexnosti. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představují nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb se následně nevyhnutelně projeví i ve všech dalších

¹⁶ Srov.: Interní dokument Roční plán vzdělávání firmy T. ze dne 15.12.2009

¹⁷ Srov.: Interní dokument Příloha č. 2 Organizační směrnice č. 6 Řízení lidských zdrojů ze dne 24.10.2009

¹⁸ Srov.: Interní dokument Organizační směrnice č. 6 Řízení lidských zdrojů ze dne 24.10.2009

krocích, tedy i při realizaci firemního vzdělávání.¹⁹ Uplatnění kompetenčního přístupu ke vzdělávání (viz kapitola 5.3.) by vzájemně propojilo firemní potřeby s individuálními potřebami pracovníků. Cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu jako nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

¹⁹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 118

2. Terminologické ukotvení – vymezení základních pojmů

V této kapitole stanovím základní pojmy, které budu dále v práci běžně používat již bez dalšího vysvětlení, pro pochopení souvislostí jsou však nezbytné. V kontextu firemního vzdělávání jsou základními pojmy učení, vzdělávání a neformální vzdělávání jako součást celoživotního učení.

Prvním pojmem je **učení**, které je definováno jako proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného (nebo vzdělávajícího se). Na základě učení dochází ke změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, postojů, hodnot a pracovního chování²⁰.

Vzdělávání je chápáno jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, dovedností a zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů²¹.

Základní rozdíl mezi termínem vzdělávání a učení spočívá v míře aktivního přístupu vzdělávaného k procesu vzdělávání či učení – u termínu učení je zdůrazněna nutnost aktivního přístupu jedince.

Dále je nutno vymežit pojem **celoživotní učení**, které zahrnuje všechny možnosti učení, a to jak v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo něj. Tyto možnosti jsou dále chápány jako jeden jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním. Umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami, a to kdykoli během života.²² Znamená to, že vzdělávání již není omezeno jen na určitou fázi života, tj. docházky do školy, ale trvá o celý život.²³ V souladu se Strategií řízení lidských zdrojů v ČR pojem celoživotní učení zahrnuje „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“²⁴

²⁰ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 221

²¹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237

²² Srov.: Strategie celoživotního učení ČR dostupná z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr> [cit. 12.12.2010]

²³ Srov.: Rabušicová, M., Rabušic, L.: Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 320

²⁴ Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku dostupná z: <http://www.esfcr.cz/file/3772/> [cit. 12.12.2010]

Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání²⁵. Pro tuto diplomovou práci, která se zabývá problematikou firemního vzdělávání a vytvořením kompetenčního modelu coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb ve firemním vzdělávání, je stěžejním pojmem především **neformální vzdělávání**, které je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou dále účastníkovi zlepšit jeho společenské a pracovní uplatnění. Je organizováno mimo formální vzdělávací systém – je poskytováno zaměstnavateli v pracovně právních vztazích, soukromými vzdělávacími institucemi, státními neziskovými organizacemi a dalších zařízeních. Zahrnuje např. volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, ale i krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou je účast odborného lektora či proškoleného vedoucího. Neformální vzdělání nevede k získání vyššího stupně vzdělání.

²⁵ Srov.: Strategie celoživotního učení ČR dostupná z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr> [cit. 12.12.2010]

3. Firemní vzdělávání

3.1. Oblasti a úkoly firemního vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v pracovním procesu se v moderní společnosti neustále mění a vyvíjí, a člověk, aby si zajistil svou adaptabilitu, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. V minulosti se proces vzdělávání pracovníka skládal z úvodního zaškolení, doškolování či případného přeškolení, což se většinou jevilo jako dostačující pro celou jeho kariéru. Tento postup je z dnešního pohledu naprosto neefektivní. Moderní společnost, aby byla konkurenceschopná, musí být flexibilní a připravená na změny, a to změny jak ve vnějším, tak ve vnitřním prostředí firmy. Flexibilitu společnosti však vytvářejí flexibilní pracovníci, kteří jsou ochotni změny akceptovat a aktivně podporovat. Vzdělávání pracovníků proto dostává nový rozměr: stále více se zaměřuje pozornost na širší spektrum znalostí a dovedností, než vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a také na rozvoj osobnostních charakteristik zaměstnanců, na formování jejich postojů, hodnotových orientací a chování, a to v souladu s firemní kulturou.²⁶

Firemní, nebo také podnikové vzdělávání je definováno jako vzdělávací proces organizovaný podnikem, firmou. Zahrnuje jednak vzdělávání v podniku, jednak vzdělávání mimo podnik. Jedná se o systematický, soustavný proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců. Tento proces snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací a usiluje o dosažení souladu mezi nimi – subjektivní kvalifikace znamená soubor schopností, dovedností, návyků, postojů a klíčových kvalifikací pracovníků, a objektivní kvalifikací rozumíme kvalifikovanost práce, tj. požadavky na kvalifikaci pracovníků. Ve firemním vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a firemních cílů.²⁷

Formování pracovních schopností rozdělujeme dle Koubka do tří oblastí:²⁸

- oblast všeobecného vzdělání, ve které se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou předpokladem pro další získávání a rozvoj specializovaných pracovních schopností
- oblast odborného vzdělávání, která se skládá z procesů základní přípravy na povolání, orientace, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitace
- oblast rozvoje, do které patří rozšiřování kvalifikace a další vzdělávání

²⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 237

²⁷ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 157

²⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 239

Firemní vzdělávání spadá do pole působnosti oblasti odborného vzdělávání a oblasti rozvoje, přičemž ta se zabývá především kariérovou dráhou pracovníka a formováním jeho osobnosti.

K hlavním úkolům firemního vzdělávání patří především zajišťování a rozvoj podélné a příčné flexibility.²⁹ Podélná, longitudinální flexibilita znamená prohlubování pracovních schopností, přizpůsobování pracovních schopností a dovedností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. K zajištění adaptability pracovníka je neméně důležitá i příčná, transverzální flexibilita, při které dochází k rozšiřování pracovních schopností. Pracovník je pak schopen zvládat znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst.

3.2. Systematické vzdělávání

Předpokladem efektivního firemního vzdělávání je dobře organizované systematické vzdělávání. Koubek definuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání, a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.³⁰ Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je zajištění jeho kontinuity: probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu tak, že se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech následných, a vzdělávání se tak neustále zlepšuje.³¹

Mezi hlavní výhody systematického vzdělávání patří:³²

- firma disponuje náležitě odborně připravenými pracovníky
- průběžné formování a zlepšování pracovních schopností pracovníků v souladu se specifickými potřebami firmy
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb
- neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů ve firmě
- zlepšení vztahu pracovníků k firmě, zvýšení jejich motivace
- urychlení rozvoje pracovníků, zvýšení jejich šancí na kariérový postup
- zlepšování pracovních i mezilidských vztahů

Systematický výcvik je tvořen čtyřfázovým modelem:³³

1. fáze: analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

²⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 238

³⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 244

³¹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109

³² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 244

³³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 475

2. fáze: naplánování druhu vzdělávání potřebného k uspokojení identifikovaných potřeb
3. fáze: realizace naplánovaného vzdělávání prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů
4. fáze: vyhodnocování výsledků vzdělávání, aby byla zajištěna jeho efektivnost

Prvním krokem v rámci systematického firemního vzdělávání je identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se o nejdůležitější a nejkritičtější fázi cyklu, protože chyba provedená v této první fázi se logicky projeví ve všech dalších krocích.³⁴ Cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy pro první fázi cyklu systematického vzdělávání ve firmě.

³⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 118

4. Identifikace vzdělávacích potřeb

V předchozí kapitole jsem charakterizovala identifikaci vzdělávacích potřeb jako klíčový krok čtyřfázového modelu systematického firemního vzdělávání. Cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky coby nástroj identifikace vzdělávacích potřeb, proto v této kapitole krátce představím pojem vzdělávací potřeby, zdroje a způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Jeden z uvedených způsobů využiji při naplnění cíle své diplomové práce.

4.1. Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (ať už uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti mající význam pro jeho další existenci. Palán je také definuje jako „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti“.³⁵ Potřebu tedy představuje jakákoliv disproporce mezi přístupem pracovníka, jeho znalostmi a dovednostmi na straně jedné, a požadavky vyplývajícími z pracovního místa, organizačních či jiných změn na straně druhé.³⁶ Armstrong zdůrazňuje potřeby rozvoje – pracovníci by měli být připravováni na to, aby byli schopni a ochotni vzít na sebe další povinnosti a odpovědnosti, připravit se na nové požadavky práce, zvyšovat všestranné schopnosti, tak, aby byli v budoucnu schopni přebírat vyšší úrovně odpovědností a pravomocí.³⁷

4.2. Zdroje pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb

Zdrojů pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb existuje značné množství, Koubek uvádí tři hlavní oblasti údajů, které by měly být analyzovány:³⁸

- údaje o organizaci jako celku, kam patří analýza firemních cílů a plánů, analýza zdrojů (infrastruktura, lidské a finanční zdroje), informace o programu činnosti, statistické údaje firmy, atd.
- údaje o pracovním místě, tj. analýzy popisů pracovních míst a jejich specifikací (především požadavky na pracovníky). Patří sem také informace o stylu vedení, firemní komunikaci a požadavcích na vzdělávání
- údaje o pracovníkovi, tedy informace z různých zdrojů, jako jsou např. záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání a kvalifikaci pracovníka, záznamy o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů

³⁵ Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 234

³⁶ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 119

³⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 503

³⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 247

Ze všech těchto dostupných údajů jsou analyzovány a identifikovány vzdělávací potřeby pro systematické firemní vzdělávání. Některé problémy však nelze řešit pomocí vzdělávání – výkonnost pracovníků není možné vždy zlepšit samotným vzděláváním. Analýza vzdělávacích potřeb se musí zabývat i těmito problémy a poukazovat na jejich vztah k potřebám vzdělávání.³⁹

4.3. Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb existují dvě základní možnosti, přičemž pro každou by mělo být využito informací ze všech tří oblastí, uvedených v kapitole 5.2.:⁴⁰

1. kvantitativní sociologický výzkum – jedná se o výzkum v terénu, využívá se nejčastěji dotazník, rozhovor nebo pozorování.
2. aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání – na základě analýzy dokumentů a literatury jsou sestaveny obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Tento přístup dále vyústí v tvorbu kompetenčního modelu. Tento přístup je často využíván u vedoucích pozic.

Vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky je cílem této diplomové práce. Kompetenční model je mnohostranně využitelný i při dalších personálních činnostech: v kariérovém plánování, v hodnocení pracovníků, při výběru pracovníků, atd.⁴¹ Pro potřeby této práce budu dále mluvit o kompetenčním modelu pouze coby o nástroji pro identifikaci vzdělávacích potřeb ve firmě. Stávající systém vzdělávání ve firmě T. nemá správně nastaven způsob identifikace vzdělávacích potřeb (viz kapitola 2.2.), vytvořím proto pro tyto účely kompetenční model vedoucích pracovníků. Následné využití kompetenčního modelu ve firmě T je možné i pro jiné personální činnosti, to však není předmětem a cílem mé diplomové práce.

³⁹ Srov.: Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s.97

⁴⁰ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 122

⁴¹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 122

5. Kompetence

5.1. Vysvětlení pojmu kompetence

V předchozí kapitole jsem jako jeden ze dvou možných způsobů identifikace vzdělávacích potřeb uvedla kompetenční přístup, tedy sestavení kompetencí a následné vytvoření kompetenčního modelu - to je také cíl mé diplomové práce, pro konkrétní firmu vytvořit kompetenční model. V současnosti získává užívání pojmu kompetence velkou oblibu a stále více firem užívá kompetenční modely.⁴²

V souvislosti s tímto pojmem je nutno rozlišit dva termíny, které se používají v angličtině, totiž „competency“ a „competence“. I když panuje značná nejednotnost ve vysvětlování významu u různých autorů, budu se držet Armstrongova pojetí:⁴³

- termín „competency“ se vztahuje k osobě, znamená schopnost člověka chovat se žádoucím způsobem. Pod tento termín zahrnujeme osobní kvality, motivy, zkušenosti a různě klasifikované charakteristiky chování. Jedná se o měkké dovednosti, které odlišují efektivní výkon od neefektivního.⁴⁴
- termín „competence“ se vztahuje k oblasti práce a pracovního místa⁴⁵, mluvíme o kvalifikaci nebo odborné způsobilosti.

Oba termíny je nutno důsledně používat ve vymezených významech, v řadě firem dochází k promíchání těchto pojmů, což způsobuje těžkosti s uplatňováním takto vytvořených kompetenčních modelů. Jak uvádí Hroník⁴⁶, při tvorbě kompetenčního modelu je možno uplatnit hybridní přístup, a to zdárným, nebo nezdárným způsobem. Nezdárný způsob vznikne, když ve vytvořeném kompetenčním modelu právě nejsou důsledně odděleny „competence“ a „competency“. Pro potřeby své práce budu používat kompetence ve smyslu významu obsaženém v pojmu „competency“ – tedy způsoby, které jsou přístupné pozorování a kterými dosahujeme výkonu.⁴⁷

Jak tedy chápu termín kompetence?

Pojem kompetence se užívá ve dvou základních významech:⁴⁸

⁴² Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 29

⁴³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 151

⁴⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 85

⁴⁵ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 85

⁴⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 63

⁴⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 63

⁴⁸ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 14

1. kompetencí označujeme pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění k určitým činnostem – pracovník je či není oprávněn o něčem rozhodnout. V tomto smyslu někdo může překročit svoje pravomoci/kompetence, kompetence je možno někomu odejmout, či přesunout na někoho jiného.
2. kompetenci chápeme jako schopnost vykonávat nějakou činnost, tzn. být kvalifikovaný v příslušné oblasti, umět tuto činnost vykonávat.

Z uvedeného vyplývá, že první význam preferuje něco, co je člověku dáno zvenčí, zatímco druhý význam představuje vnitřní kvalitu života, která mu umožňuje podat určitý výkon. Pro potřeby tvorby kompetenčního modelu chápeme kompetence v tom druhém pojetí, ve smyslu schopnosti vykonávat nějakou činnost.

Hroník definuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“⁴⁹. Tento trs se projevuje v určité podobě chování – pojem kompetence tedy nelze zúžit na pouhé schopnosti a dovednosti, jedná se o pozorovatelné způsoby, pomocí kterých lze dosáhnout efektivnějších výkonů.⁵⁰ Veteška a Tureckiová⁵¹ popisují vztah schopnost – kompetence následovně: schopnost jako jeden ze vstupů, potenciál k akci, a v případě efektivního využití schopnosti v kontextu situace označují kompetenci jako výstup efektivně zvládnuté akce. V praxi to znamená, že lidé, i když mají potřebné znalosti a dovednosti, nemusejí být úspěšní, pokud nevědí, kdy a jak své schopnosti využít. I to je jeden z důvodů, proč je v současnosti stále častěji využíváno vzdělávání podle kompetencí.

Kompetence znamená schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem.⁵² Chování člověka určuje dynamika osobnosti⁵³, jejíž strukturu tvoří řada složek: motivační dispozice, psychické vlastnosti jako temperament, schopnosti či postoje. Výsledné projevované chování je výsledkem těchto a mnoha dalších faktorů, mj. např. konkrétnost situace a prostředí – mezi odborníky proto panuje neshoda v tom, co do pojmu kompetence zařadit, a co nikoliv.⁵⁴

Jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický, podle Woodruffova přístupu je kompetence takové chování, které vede k očekávanému výsledku. Kompetentnost pracovníka

⁴⁹ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 61

⁵⁰ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 61

⁵¹ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30

⁵² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 26

⁵³ Srov.: Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Academia, 1995, s. 193

⁵⁴ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 26

znamená, že plní jemu svěřený úkol na dobré nebo vynikající úrovni. K tomu musí být splněny tři předpoklady:⁵⁵

- pracovník je vnitřně vybaven schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které ke splnění úkolu nutně potřebuje. Tyto lze poměrně snadno rozvíjet.
- pracovník je motivovaný k používání takového chování, je proto ochoten k tomuto chování vynakládat potřebnou energii. Tento předpoklad patří ke stabilním složkám osobnosti, zahrnuje motivy, hodnoty a postoje člověka, je obtížněji ovlivnitelný než schopnosti a dovednosti člověka.
- pracovník má možnost takové chování v daném prostředí použít. Tento předpoklad nesouvisí s osobností pracovníka, ale s vnějšími podmínkami. I ty však významně ovlivňují chování pracovníka.

Všechny tři podmínky jsou rovnocenné, absence kterékoliv z nich by znemožnila kompetentní výkon pracovníka. Bez příslušných schopností a znalostí nemůže pracovník podat dobrý výkon, bez motivace nebude ochoten vkládat do výkonu potřebnou energii, a pokud nepracuje v odpovídajícím prostředí a nemá dostupné potřebné pracovní prostředky, nemůže být kompetentní. Všechny tři podmínky musí být splněny současně.⁵⁶ Tyto podmínky musím mít na zřeteli při naplňování cíle práce, identifikaci kompetencí pro vedoucí pracovníky firmy a následné tvorbě kompetenčního modelu.

Bedrnová a Nový uplatňují stejný přístup; první dvě podmínky nazývají souhrnně subjektivními předpoklady pracovníka, třetí podmínku označují jako objektivní požadavky práce. Zdůrazňují nutný soulad a rovnováhu mezi oběma předpoklady, navíc jakákoliv změna subjektivních či objektivních podmínek může tuto rovnováhu narušit.⁵⁷

5.2. Základní složky kompetence

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, kompetence se projevují v chování pracovníka. Kompetence představuje poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí u pracovníka, dokážeme poměrně přesně

⁵⁵ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27

⁵⁶ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27

⁵⁷ Srov.: Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 78

předvídat kvalitu jeho chování při řešení pracovních úkolů.⁵⁸ Proto hovoříme o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu nebo funkci, pracovní pozici. Podle Plamínka a Fišera by měl pracovník dostat relevantní informace o tom, co by měl splnit, aby byl úspěšný. Jde tedy o požadavky na výkony a o požadavky na zdroje – pojmy úloha a kompetence se tak navzájem prolínají a splétají, čímž vytvářejí pevné spojení obou světů: úloha zastupuje svět požadavků, a kompetence zastupuje svět možností.⁵⁹ Nejprve musíme znát nároky, které na pracovníka bude klást konkrétní pracovní pozice, a potom můžeme identifikovat požadované kompetence. Úroveň rozvoje těchto kompetencí můžeme měřit.⁶⁰ Kompetence představuje poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Jak uvádí Beneš⁶¹, z psychologického hlediska se kompetence vztahují jak na senzomotorickou, tak na kognitivní a emotivní stránku osobnosti. Jednotlivé složky osobnosti, které tvoří kompetenci, můžete rozdělit do pěti kategorií:⁶²

1. Motivy – k motivům řadíme vše, co člověka podněcuje k činnosti. Motivací rozumíme vnitřní proces, který podmiňuje úsilí dospět k vytčenému cíli.⁶³ Motivovaný pracovník je ochoten vynakládat svoji energii požadovaným směrem.
2. Rysy – rysy osobnosti představují hluboké a vrozené charakteristiky, které jsou jen těžce ovlivnitelné. Nejdůležitějším rysem je temperament, ovlivňující emocionální reakce člověka na podněty okolí.
3. Vnímání sebe samotného – osobnost člověka se utváří a dotváří na základě předchozích osobních zkušeností a prožívání reality. Vnímání sebe samotného ovlivňuje osobní přesvědčení, zda jsem schopna požadovaný úkol zvládnout. Sebedůvěra, víra ve vlastní schopnosti je významnou složkou kompetence.
4. Vědomosti – sem řadíme všechny poznatky související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici

⁵⁸ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 30

⁵⁹ Srov.: Plamínek, J. – Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 108

⁶⁰ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27

⁶¹ Srov.: Beneš, M.: Andragogika. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 151

⁶² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 30

⁶³ Srov.: Nakonečný, M.: Základy psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, s. 455

5. Dovednosti – zajišťují schopnost pracovníků vykonat činnosti související s konkrétním fyzickým či psychickým úkolem. Se rostoucí složitostí úkolu úměrně narůstá potřebný počet dovedností.

Jak jsem již uváděla, úroveň rozvoje kompetencí lze měřit. Předpokládá se, že čím vyšší je úroveň rozvoje kompetencí, tím lepší výkon může pracovník podávat. Čím vyšší bude úroveň rozvoje kompetence, tím vyšší bude také úroveň jednotlivých složek kompetence: motivovanosti, rysů osobnosti, vnímání sebe samotného, vědomostí a dovedností. Při vytváření stupnice hodnocení rozvoje úrovně kompetencí musím tuto stupnici vytvořit tak, aby byly jasně vyznačeny vyšší úrovně rozvoje kompetencí, kterých by měli dosahovat vedoucí pracovníci, aby byli schopni podávat nadstandardní výkony.

5.3. Znak kompetence

Na základě objasnění pojmu kompetence a stanovení základních složek kompetence lze vymezit nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:⁶⁴

- kompetence je vždy kontextualizovaná – kompetence nepůsobí osamoceně, vždy je zasazená do konkrétního prostředí či situace
- kompetence je multidimenzionální – je složena z různých zdrojů: informací, znalostí, zkušeností, dovedností, postojů, jiných dílčích kompetencí, atd. Tyto zdroje jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- kompetence je definovaná standardem – úrovně zvládnutí kompetencí jsou předem určeny, stejně tak jako je předem definován soubor výkonových kritérií, tj. měřítek či standardů očekávaného výkonu. Jedinec tak může svoji kompetenci demonstrovat, sám ji změřit a vyhodnotit.
- kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a neustále rozvíjena v kontinuálních a celoživotních procesech učení a vzdělávání.

Poslední z uvedených charakteristických znaků kompetence je vodítkem pro dosažení cíle mé práce - tvorbu kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Má-li kompetence potenciál pro akci a vlastní rozvoj, pak identifikováním kompetencí, jejich zasazením do kompetenčního modelu a změřením úrovně kompetencí se mohou dále hledat rozvojové a vzdělávací programy pro rozvoj (či získání) dané kompetence na požadované úrovni.

⁶⁴ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 31

5.4. Druhy kompetencí

V teorii i praxi se setkáváme s mnoha způsoby členění kompetencí, existují různé přístupy a řada typologií.⁶⁵

Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí členění kompetencí podle Spencera a Spencera⁶⁶ do dvou kategorií:

1. **Prahové kompetence** (nebo také základní) – jedná se o základní charakteristiky, které pracovník potřebuje pro výkon své práce na minimální úrovni, tedy aby byl vůbec schopen požadovanou práci vykonávat. Tyto kompetence sice rozliší, kdo danou práci může vykonávat, a kdo ne, nemohou však dále rozlišit pracovníky vynikající a průměrné.
2. **Odlišující kompetence** (nebo také kompetence vysokého výkonu) – tyto kompetence jsou postaveny nad kompetencemi prahovými, rozlišují mezi vysokými a nízkými výkony pracovníků.

Toto dělení vychází z výkonu pracovníků na určité pracovní pozici, uváděla jsem, že o kompetenci mluvíme pouze v souvislosti s konkrétním úkolem či pracovní pozicí (viz kap. 5.2.). Pro potřeby své práce musím definovat pouze odlišující kompetence, které by rozlišily mezi vysokými a nízkým výkony pracovníků. Prahové kompetence by totiž nerozlišily nadstandardní výkony vedoucích pracovníků, pro které budu identifikovat kompetence a stanovovat úroveň rozvoje těchto kompetencí. Existují však kompetence, které vznikly ve snaze nalézt jakési univerzální kompetence, které by se právě nevázaly ke konkrétnímu úkolu na konkrétní pozici v konkrétní firmě, ale byly by garantem dobrého výkonu v různých profesích v různých organizacích, a zároveň by dokázaly odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných.⁶⁷ Označují se jako **generické kompetence** (nebo také obecné), z nichž dále vznikají generické kompetenční modely.⁶⁸ Hlavním záměrem je možnost použití takových kompetencí pro zvolenou profesi v kterékoliv firmě, předpokladem jsou „vypreparované“ požadované schopnosti pracovníků určité profese, které se vyskytují bez ohledu na situaci, napříč různými firmami i kulturami. To se však v důsledku projevuje jako nevýhoda generických kompetencí, Hroník uvádí jednak malou vazbu na individualitu firmy,

⁶⁵ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 88

⁶⁶ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 32

⁶⁷ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 31

⁶⁸ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 88

jednak nepropojenost se strategií a cíli firmy.⁶⁹ Z tohoto důvodu také nepovažují generický model jako vhodný pro firmu T.

Další možné členění kompetencí podle Kubeše, Spillerové, Kurnického vychází z Tyronova pojetí:⁷⁰

1. **manažerské kompetence**, které se skládají z takových schopností a dovedností, aby zajistily vynikající výkon pracovníka v roli manažera,⁷¹ např. řízení lidských zdrojů, organizační schopnosti, strategické myšlení, plánování, kontrola, hodnocení pracovníků, atd.
2. **interpersonální kompetence**, které zajišťují efektivitu spolupráce s jinými pracovníky, podílí se na budování pozitivních vztahů ve firmě. Patří sem například kompetence komunikačních a prezentačních dovedností, kooperace, aktivní naslouchání, koordinace, atd.
3. **technické kompetence**, které tvoří soubor schopností a dovedností, které musejí pracovníci znát, aby mohli efektivně vykonávat své role a úkoly, které jsou typické pro jeho pozici a současně odlišné od práce jiných specialistů. Příkladem jsou kompetence jako programování, sběr a analýza dat, nebo sestavování rozpočtu.

Toto členění je založeno na dovednostech, které se váží ke konkrétní pracovní pozici ve firmě. Výsledný profil této pozice je kombinací dovedností ze všech tří kategorií kompetencí.⁷² Toto členění považují za optimální pro dosažení cíle své práce – je jednoduché a výstižné, plně pokrývá potřebné dovednosti, které se váží k pozicím vedoucích pracovníků ve firmě T.

S podobným dělením přicházejí podle Kubeše, Spillerové, Kurnického Carroll a McCrackin, kteří jej doplňují tak, aby výsledná kombinace čtyř kategorií kompetencí optimálně maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé firmy.⁷³ Kompetence rozdělili na:

1. **klíčové**, které slouží k popisu projevů chování, důležitého pro všechny pracovníky firmy. Tyto kompetence podporují firemní hodnoty, firemní kulturu a

⁶⁹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 72

⁷⁰ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 34

⁷¹ Pro účely této práce budu používat termíny „manažer“ a „vedoucí pracovník“ v totožném významu

⁷² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 34

⁷³ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 35

očekávaný výkon, proto se jimi firmy odlišují, i když působí ve stejné oblasti podnikání. Dochází ke vzniku jedinečné kultury s individuálními dovednostmi a pracovními postoji. Významnou měrou se také podílejí na stanovování kritérií pro efektivní výběr pracovníků či na definování rozvojových aktivit pro širší okruh pracovníků.

2. **týmové**, které jsou zaměřeny na týmy coby pracovní jednotky. Využijí je především firmy, jejichž práce je založena ne na výkonu jednotlivců, ale jednotlivých týmů. Některé kompetence mohou být totožné s kompetencemi jednotlivců, musí být však rozšířeny na současné uplatňování všemi členy týmu. Kompetence definující skupinové dění jsou naopak specifické.
3. **funkční**, které se soustředí na více specializované vědomosti a dovednosti. Uplatní se u pracovních pozic jako je výrobní inženýr, chemik, projektový manažer, atd. Tyto kompetence by měly být souhrnem specifických vědomostí a dovedností, jež zajišťují vysoký výkon pracovníka, nejen vyjádřením jeho technické dokonalosti.
4. **vůdcovské a manažerské**, které mohou zaštitit zvýšené nároky na vytváření vztahů a jejich vedení. Každá firma upřednostňuje jinou kvalitu manažerského přístupu, což se projevuje v očekávání stupně rozvinutosti vůdcovských a manažerských kompetencí.

U tohoto členění nejsou pro firmu T. využitelné kompetence týmové a vůdcovské. Práce ve firmě T. je založena na výkonech jednotlivců, a ne týmů, proto není potřeba identifikovat týmové kompetence. Ani vůdcovské kompetence by nenašly plně své uplatnění – ne všechny pozice vedoucích, pro které budu sestavovat kompetenční model, mají v organizační struktuře své přímé podřízené (např. personalista firmy). Proto toto členění nepovažuji za vhodné pro naplnění cíle své práce.

Existuje ještě řada dalších členění kompetencí.⁷⁴ Můžeme je dělit např. na koncepční, sociální a technické, dále kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní, atd. Závisí především na záměrech firmy, jaké kompetence budou identifikovány, a jaký kompetenční model bude následně z těchto kompetencí sestaven.⁷⁵ Pro účely a dosažení cíle této práce jsou plně dostačující výše uvedená členění kompetencí, z nichž neoptimálnější je pro potřeby firmy T. Tyronovo členění, jak jej uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický⁷⁶, a to na kompetence manažerské, interpersonální a technické.

⁷⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 93

⁷⁵ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 99

⁷⁶ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 34

6. Kompetenční model

Identifikace kompetencí přechází do tvorby kompetenčního modelu. V souladu s cílem své práce nejprve objasním, co to je kompetenční model a popíšu možná východiska a přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.

6.1. *Kompetenční modely*

Různé identifikované kompetence lze určitým způsobem uspořádat a vytvořit kompetenční model. Jedná se o charakteristický soubor kompetencí důležitých pro řízení firmy. Kompetenční model se skládá z jednotlivých identifikovaných kompetencí, které jsou uspořádané podle nějakého klíče.⁷⁷ Kompetence přináší variabilitu – dva pracovníci se stejnou pracovní náplní mohou dělat svoji práci jinak, a pokud jsou výsledky obou dobré, nelze říci, který z použitých pracovních postupů je lepší. Každému z obou pracovníků ovšem lze na základě identifikovaných kompetencí navrhnout jiný rozvojový program, který je zacílen tak, aby se jejich výkon ještě zvýšil.⁷⁸ Z uvedeného vyplývá, že stejnou věc lze dělat různými způsoby, a přitom je to prospěšné. „Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu“⁷⁹. Kompetenční model se tedy vztahuje k výsledkům, k výkonu, který lze měřit. Ukazuje, jak (tzn. jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (tj. vstupy a předpoklady) lze dosáhnout měřitelného výsledku.⁸⁰ Kompetenční model potom vytváří ve firmě jakýsi most mezi podnikovou a personální strategií. Musí mít návaznost jednak na podnikovou strategii a personální strategii, jednak také na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na podnikovou strategii se nazývá vertikální integrace, horizontální integrací označujeme provázanost kompetenčního modelu s jednotlivými personálními činnostmi. Jak uvádí Hroník, kompetenční model převádí podnikovou a personální strategii do jazyka praktického chování pracovníků.⁸¹

Kompetenční model tvoří také most mezi hodnotami firmy a popisy práce pracovníků. Firma má obvykle soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však mnohem více, a právě kompetenční model je praktickým nástrojem spojení.⁸²

⁷⁷ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada 2010, s. 95

⁷⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada 2006, s. 64

⁷⁹ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada 2006, s. 65

⁸⁰ Srov.: Co je to kompetenční model? [on-line] Dostupný z: http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm [cit. 20.2.2011]

⁸¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 68

⁸² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 68

V kompetenčním přístupu uvádí Hroník⁸³ dvě hlavní východiska: rysový přístup a situacionalismus.

Podle rysového přístupu jsou u člověka pro charakter jeho chování rozhodující jeho vlastnosti, a to bez ohledu na situaci, v níž se člověk nachází. Základní jednotky jsou rysy (např. pečlivost, svědomitost, atd.), kterých je celá řada, a jsou menšími jednotkami než kompetence. Hroník nepovažuje rysový přístup v praxi firem za nosný, a to hlavně z těchto důvodů: nezohledňuje situaci, nezohledňuje role, je tam slabá vazba na výkon a žádná vazba na firemní strategii. Na základě těchto nevýhod lze říci, že metody a nástroje vytvořené na základě rysového přístupu nevytváří podmínky pro podnikovou a personální strategii.⁸⁴

Situacionalismus, který je opakem rysového přístupu, říká, že výsledek je vždy podmíněn situací – variabilita chování pracovníka odpovídá variabilitě situací. Velkou roli hraje v situacionalismu zkušenost, důraz je kladen na bezprostředně pozorovatelné. Kompetenční model se celkově blíží více k situacionalismu než k rysovému přístupu. Protože však v kompetenci nelze pominout i vliv vlastností, lépe je uvažovat o systémovém přístupu, který propojí situační východisko s omezeným rysovým přístupem.⁸⁵

Při samotné tvorbě kompetenčního modelu lze vycházet ze dvou hlavních východisek,⁸⁶ sociálněpsychologického a strategického.

- **sociálněpsychologické východisko** vyjadřuje směřování od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Je založeno na představě, že firma se skládá z kompetentních jedinců, kteří táhnou firmu k efektivitě a vytvářejí kompetence firmy. Kompetenční model potom tvoří tři hlavní všeobecné kompetence⁸⁷: kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem), interpersonální kompetence (vztah k druhým lidem) a kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí).
- **Strategické (dříve organizačně marketingové) východisko** vyjadřuje směřování od kompetence firmy ke kompetencím jedince. Hroník při tomto přístupu vychází z teorie positioningu, dle které má firma v zásadě tři skupiny kompetencí: produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost. Nejprve je nutno definovat a popsat kompetence firmy, pak je možno je rozpracovat do kompetenčního modelu pro jedince. Kompetenční

⁸³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 66

⁸⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 67

⁸⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 67-68

⁸⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 69

⁸⁷ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 32

modely tak jsou provázány se strategií firmy. Proto je také tento přístup pro firmy vhodnější, protože mohou pracovat koncepčněji.⁸⁸ Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet ze strategického východiska, které považuji pro firmu za vhodnější – kompetence pracovníků jsou provázány se strategií firmy. Nejprve budou identifikovány klíčové kompetence pracovníků, které budou vycházet ze záměrů a plánů firmy. Poté budou identifikovány specifické kompetence pro stanovenou cílovou skupinu vedoucích pracovníků.

Jiné členění kompetenčních modelů uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický, kteří dělí kompetenční modely na tři hlavní typy:⁸⁹

- **model ústředních kompetencí** (anglicky core competencies) zahrnuje takové kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky firmy, a to bez ohledu na zastávanou pracovní pozici. U firem z oblasti služeb je typickou ústřední kompetencí orientace na zákazníky.
- **specifický kompetenční model** má za cíl identifikovat takové kompetence manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. Pro tento typ kompetenčního modelu je charakteristické, že se jedná o velmi přesný popis charakteristik chování, protože bere v úvahu množství specifických informací. Vznikne tak specifický model, který má pro firmu mimořádnou hodnotu.
- **generický (všeobecný) kompetenční model** je sestaven z takzvaných generických (obecných) kompetencí, které nejsou vázány ke konkrétnímu úkolu na konkrétní pozici, ale mají být zárukou dobrého výkonu v různých profesích v různých organizacích, a zároveň by měly odlišovat nadprůměrné pracovníky od průměrných (viz kap. 6.4.). Tyto kompetence však postrádají zohlednění specifík firmy, která tento model aplikuje.

Existuje celá řada druhů kompetenčních modelů, a závisí hlavně na záměrech vedení firmy, pro jaký typ kompetenčního modelu se rozhodne.⁹⁰ Ve firmě T. dosud nebyl sestaven a využíván kompetenční model – rozhodla jsem se pro identifikaci ústředních, klíčových kompetencí, které jsou závazné pro všechny pracovníky firmy a vycházejí z plánů a záměrů firmy, a dále pro identifikaci specifických kompetencí pro vedoucí pracovníky, které je mají činit úspěšnými v jejich konkrétní pracovní pozici.

⁸⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 69

⁸⁹ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60

⁹⁰ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60

6.2. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů, které mohou firmy při tvorbě kompetenčních modelů využít. Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí dělení do třech základních přístupů podle Rothwella a Lindholma:⁹¹

1. **Preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup** znamená, že se firma rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, a přesně odrážely její strategii, strukturu, kulturu, atd., ale použije již hotový model. Tento přístup je pro firmu z pohledu úspory času a financí nejpříznivější, protože není potřeba realizovat průzkum, na jehož základě by byly identifikovány specifické kompetenční modely. Nevýhodou tohoto přístupu je, že takto vytvořené univerzální kompetenční modely nemohou podporovat jedinečnost firmy, nejsou ve shodě se specifickými podmínkami firmy, která je využije.
2. **Kombinovaný přístup** spočívá v přizpůsobení již hotového modelu specifikům firmy, ve které bude použit. Modifikace hotového modelu se většinou realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly podchyceny klíčové rozdíly mezi výchozím modelem a specifiky konkrétní firmy. Tento přístup je v současnosti často využíván u nadnárodních společností, které již mají definovány své kompetenční modely, a potřebují je adaptovat na lokální podmínky.
3. **Přístup šitý na míru** nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi jako kombinovaný přístup, ale znovu mapuje organizační terén a identifikuje takové projevy chování, které na manažerské pozici zajišťují nadstandardní výkon. Tento přístup je časově i metodologicky nejnáročnější ze všech uvedených přístupů, vyžaduje nejenom důkladnou znalost pracovních pozic, pro které se hledají modely nadstandardního výkonu, ale také znalost celé firmy a vnějších podmínek, které na ni působí. Vytváří však spolehlivý základ, který dává firmě legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, která jsou spojena např. s restrukturalizací či jinými postupy, které jsou zaměřeny na zefektivnění fungování firmy.

Každý z těchto přístupů má své přednosti i omezení, a tak jako při volbě typu kompetenčního modelu i při volbě přístupu záleží na záměru, vizí a strategii firmy.⁹² Ve firmě T. dosud nebyl využíván kompetenční model, nebyly identifikovány kompetence. V souladu se záměry firmy jsem proto zvolila přístup šitý na míru, protože jako jediný

⁹¹ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 63

⁹² Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 100

vytváří spolehlivý základ pro stěžejní personální činnosti. Mým cílem je vytvořit kompetenční model jako nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

Důležité je, aby vytvořený kompetenční model byl funkční, tzn. takový, který firmě pomáhá a nepřináší komplikace. Hroník charakterizuje funkční kompetenční model těmito body:⁹³

- **propojující** – kompetenční model vytváří jednak propojení mezi podnikovou a personální strategií firmy, jednak mezi jednotlivými personálními činnostmi
- **uživatelsky přátelský** – kompetenční model má být jednoduchým nástrojem pro řízení výkonnosti pracovníků, jeho uživatelé jsou všichni manažeři firmy
- **jednotný** – funguje napříč firmou – může mít několik variant, které jsou odvozeny od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Přirozeným způsobem sjednocuje jazyk ve firmě, neboť podle něj probíhá řada personálních činností
- **široce využitelný** – je podkladem pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků
- **sdílený** – uživatelé kompetenčního modelu, kteří nebyli zároveň jeho spoluautory, jej potřebují postupně zvnitřnit, toto sdílení je třeba ve firmě aktivně podporovat

Jedině za splnění těchto podmínek může kompetenční model optimálně plnit ve firmě funkce, pro které byl vytvořen. Pomocí funkčního kompetenčního modelu lze řídit výkonnost pracovníků rozvíjením patřičných kompetencí. Kompetence a kompetenční modely vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností.⁹⁴ To je cíl mé práce, vytvořit kompetenční model vedoucích pracovníků ve firmě, který by byl nástrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Na základě práce s odbornou literaturou jsem pro tvorbu kompetenčního modelu zvolila přístup šitý na míru, protože jako jediný vytváří spolehlivý základ pro stěžejní personální činnosti. Rozhodla jsem se pro identifikaci ústředních, klíčových kompetencí, které jsou závazné pro všechny pracovníky firmy a vycházejí z plánů a záměrů firmy, a dále pro identifikaci specifických kompetencí pro vedoucí pracovníky, které je mají činit úspěšnými v jejich konkrétní pracovní pozici. Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet ze strategického východiska, které považuji pro firmu za vhodnější – kompetence pracovníků jsou provázány se strategií firmy.

⁹³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 71

⁹⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 73

7. Tvorba kompetenčního modelu ve firmě T.

V předchozích kapitolách jsem charakterizovala kompetenční přístup jako jeden ze způsobů identifikace vzdělávacích potřeb ve firemním vzdělávání, objasnila pojem kompetence, uvedla její základní znaky, druhy a některé způsoby členění kompetencí. Vysvětlila jsem, co je to kompetenční model a jaké jsou možné přístupy k jeho tvorbě. Na základě těchto informací v této kapitole naplním cíl své diplomové práce – vytvořím kompetenční model pro vedoucí pracovníky ve firmě T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

7.1. *Postup při tvorbě kompetenčního modelu*

Existuje celá řada druhů kompetenčních modelů. Pokud se firma rozhodne využít kompetenční model, je nutno stanovit:⁹⁵

- 1. Cíle projektu.** Než firma přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíle, které tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Těchto cílů může být více, protože kompetenční modely dokáží přidat hodnotu všem uplatňovaným procesům řízení lidských zdrojů.
 - Cíl pro tvorbu kompetenčního modelu ve firmě T. je stanoven: kompetenční model bude vytvořen jako nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků. Je možné i další využití vytvořeného kompetenčního modelu ve firmě, a to pro další personální činnosti: při uplatňování požadavků na pracovníka při výběrových řízeních a samotném výběru pracovníků, při počáteční orientaci nově přijatých pracovníků, dále kariérové plánování a v neposlední řadě pro hodnocení a odměňování pracovníků. To však již není předmětem ani cílem této práce.
- 2. Výběr vhodného přístupu.** Základní přístupy k použití a tvorbě kompetenčních modelů jsem uváděla v kapitole 7.2. Nejjednodušší je použití již hotového modelu, modifikace „vypůjčeného“ modelu a především tvorba úplně nového modelu jsou podstatně náročnější. Volba vhodného přístupu závisí na více faktorech, mezi ně patří např. záměr projektu a jeho místo ve firemní strategii, klíčové cíle firmy, stupeň rozvoje firmy, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, atd.⁹⁶ Je tedy nutno rozhodnout, který přístup firma uplatní, který nejlépe vystihne její potřeby.

⁹⁵ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 67

⁹⁶ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 63

- Ve firmě dosud nebyl využíván kompetenční model, nebyly identifikovány kompetence. V souladu se záměry firmy jsem zvolila přístup šitý na míru, protože jako jediný vytváří spolehlivý základ pro stěžejní personální činnosti. Mým cílem je vytvořit kompetenční model jako nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Tento přístup vyžaduje důkladnou znalost jednak pracovních pozic, pro které se budou identifikovat kompetence, jednak celé firmy a vnějších podmínek, ve kterých firma působí. Pracuji ve firmě na pozici personalisty, mám přístup ke všem dokumentům týkajících se pracovních pozic – popisům pracovních míst včetně požadavků na pracovníky, náplní práce jednotlivých pracovníků, inzerátům na hledané pracovní pozice při výběrových řízeních. V rámci své pozice se účastním porad vedení firmy, mám přehled o strategických záměrech firmy a jejích cílech. Všechny tyto informace využiji při realizaci cíle své diplomové práce – tvorbě kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

V případě, že byl zvolen přístup šitý na míru, následuje proces identifikace kompetencí, které vyústí v sestavení kompetenčního modelu. Celý proces je možno dle Kubeše, Spillerové, Kurnického rozdělit do následujících etap:⁹⁷

- **přípravná fáze**
- **fáze získávání dat**
- **fáze analýzy a klasifikace informací**
- **popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**
- **ověření a valorizace vzniklého modelu**

Při tvorbě kompetenčního modelu budu postupovat v souladu s těmito etapami. Pouze poslední etapa, tj. ověření a valorizace vzniklého modelu, i když je pro projekt tvorby kompetenčního modelu nezbytná, nebude již součástí této práce. Jednak cílem mé práce není ověření funkčnosti vytvořeného kompetenčního modelu, jednak to z důvodů požadovaného rozsahu diplomové práce ani není možné.

7.2. Přípravná fáze

Tato fáze stojí na počátku procesu identifikace kompetencí a tvorby kompetenčního modelu. Za hlavní nástroje této fáze se považují strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů a dokumentů. Jak uvádí

⁹⁷ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 46

Kubeš, Spillerová, Kurnický, hlavním cílem přípravné fáze je podle Spencera a Spencera získat tyto výstupy:⁹⁸

1. identifikovat klíčové pracovní pozice – znamená stanovit cílovou skupinu

- V souladu s platnou organizační strukturou firmy jsem vymezila cílovou skupinu vedoucích pracovníků, pro které vytvořím kompetenční model. Jedná se o pracovní pozice: ředitel firmy, personalista firmy, vedoucí oddělení zásobování a odbytu, vedoucí ekonomického oddělení, a vedoucí oddělení prodeje. Jedná se o klíčové pracovníky firmy, kteří v rámci svých pozic plánují strategický rozvoj firmy a řídí pracovní výkony svých podřízených pracovníků na jednotlivých odděleních.

2. získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech firmy – tyto výstupy charakterizují jedinečnost firmy a napomáhají propojení firemní strategie s individuálními kariérovými cíli pracovníků

- Podkladem pro tyto informace budou definovaná vize firmy⁹⁹, politika jakosti firmy¹⁰⁰, stanovené cíle jakosti na rok 2010¹⁰¹ a Etický kodex firmy¹⁰² - základní dokumenty firmy vyjadřující cíle, kritické faktory úspěchu a strategické záměry firmy.

3. porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla vytčených cílů

- Organizační struktura firmy je definována ve firemním dokumentu Organizační řád firmy T.¹⁰³ Organizační struktura vyjadřuje uspořádání firmy do jednotlivých úseků a oddělení a vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve firmě. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou vždy v přímé příkazovací pravomoci a přímé odpovědnosti za plnění příkazů. V rámci firmy se uplatňují tyto základní stupně řízení: 1. ředitel firmy, 2. vedoucí oddělení. Stupeň řízení představuje organizační stupeň, který řídí organizační jednotky na nižším stupni.

Nástrojem pro identifikování těchto výstupů bylo studium organizačních materiálů – doporučené strukturované rozhovory s vedoucími na strategických pozicích nebyly z kapacitních důvodů diplomové práce možné.

⁹⁸ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 46

⁹⁹ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹⁰⁰ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politka jakosti ze dne 1.3.2010

¹⁰¹ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹⁰² Srov.: Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

¹⁰³ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

7.3. Sběr dat

Techniky pro identifikaci kompetencí řadíme do velkého souboru technik analýzy práce a pracovního místa.¹⁰⁴ „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“¹⁰⁵ Jedná se tedy o jakousi „inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná.“¹⁰⁶ Cílem analýzy pracovního místa je následné zpracování všech informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Ten je potom podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka – tj. specifikace pracovního místa.¹⁰⁷ Analýza pracovního místa směřuje k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na konkrétním pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány.¹⁰⁸ Koubek zdůrazňuje požadavek maximální přesnosti při analýze pracovních míst, aby analýza pracovního místa zobrazovala práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak vypadala v minulosti, nebo naopak jak by měla vypadat (tedy jak bychom chtěli, aby vypadala).¹⁰⁹

Armstrong nově používá termíny „analýza role“ a „profil role“, které nahrazují termíny „analýza pracovního místa“ a „popis pracovního místa“.¹¹⁰ Důvodem je zdůraznění chování pracovníků: termín „role“ se týká úlohy, kterou lidé hrají při své práci, důraz se klade na jejich chování. Podle Armstronga jsou analýzy pracovních míst a popisy pracovních míst nepružné, mají sklon k tomu být preskriptivní, omezují flexibilitu a nejsou zaměřeny na výsledky nebo schopnosti potřebné k dosažení výsledků. Profily rolí se orientují na výkon, výsledky a požadavky na znalosti a dovednosti. Jsou tak v souladu se současným zdůrazňováním vysoce výkonné práce,

¹⁰⁴ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 48

¹⁰⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 40

¹⁰⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 66

¹⁰⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 40

¹⁰⁸ Srov.: Belcourt, M. – Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, s. 42

¹⁰⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 68

¹¹⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 171

schopností a výsledků.¹¹¹ Pro účely této práce však budu nadále používat termíny analýza pracovního místa a popis pracovního místa.

Jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický, při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se používají podle Spencera a Spencera tyto zdroje a techniky získávání dat:¹¹² rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů a přímé pozorování.

Pro účely této diplomové práce budou zdroje vstupních dat následující interní dokumenty firmy T:

- popisy pracovních míst
- náplně práce
- inzeráty na pracovní místa v rámci výběrových řízení
- produkty jednotlivých oddělení, definované v Organizačním řádu ze dne 25.10.2010¹¹³
- vize firmy T, stanovená v Organizačním řádu ze dne 25.11.2010¹¹⁴
- stanovená politika jakosti firmy T. ze dne 1.3.2010¹¹⁵
- cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010¹¹⁶
- etický kodex firmy ze dne 1.10.2010¹¹⁷
- odborná literatura

Na základě těchto vstupních dat bude technikou analýza pracovních úkolů provedena identifikace kompetencí.

Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet ze strategického východiska (viz kap. 7.1.), které považuji pro firmu za vhodnější – kompetence pracovníků jsou provázány se strategií firmy. Nejprve budou identifikovány klíčové kompetence pracovníků, které budou vycházet ze záměrů a plánů firmy. Poté budou identifikovány specifické kompetence pro stanovenou cílovou skupinu vedoucích pracovníků.

¹¹¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 171

¹¹² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 48

¹¹³ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹¹⁴ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹¹⁵ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politka jakosti ze dne 1.3.2010

¹¹⁶ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹¹⁷ Srov.: Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

7.4. Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi identifikují nejprve klíčové kompetence pracovníků, vstupními údaji budou následující data:

- vize firmy T, stanovená v Organizačním řádu ze dne 25.11.2010¹¹⁸
- stanovená politika jakosti firmy T. ze dne 1.3.2010¹¹⁹
- cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010¹²⁰
- etický kodex firmy ze dne 1.10.2010¹²¹
- odborná literatura

Klíčové, nebo také ústřední kompetence (anglicky core competencies) nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu. To znamená, že představují jakési „obecnější kvalifikace“ bez nároku na konkrétní pracovní pozici. Jedná se o všeobecné a také specifické znalosti, které jsou nezbytné pro určitý obor. Klíčové kompetence zahrnují celé široké spektrum kvalifikací, nikoli však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost.¹²² Jsou společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky firmy na všech úrovních, tedy bez ohledu na jejich pozici v hierarchii. Jsou identifikovány v souladu s cíli a záměry firmy.¹²³ Klíčovými kompetencemi označujeme soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a také projevy postojů a dalších motivů projevujících se v chování pracovníků, které jsou specificky strukturované a v praxi efektivně používané.¹²⁴ Veteška a Tureckiová¹²⁵ dále uvádějí následující charakteristiky klíčových kompetencí:

- byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v momentální situaci organizace, a i do budoucna jsou pro další efektivní naplňování vize organizace považovány za žádoucí a významné. Organizace by bez nich nemohla úspěšně reagovat na změny, jedná se o tzv. měkké faktory úspěchu

¹¹⁸ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹¹⁹ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politka jakosti ze dne 1.3.2010

¹²⁰ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹²¹ Srov.: Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

¹²² Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 45

¹²³ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60

¹²⁴ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 55

¹²⁵ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 55

- tyto kompetence sdílejí a ve své činnosti využívají všichni členové organizace, jsou nástrojem řízení pracovníků a pozitivně ovlivňují jejich výkon
- svojí povahou jsou multidimenzionální
- mohou být dále zdokonalovány v souladu s potřebami a cíli organizace či jednotlivce – mají rozvojový potenciál
- byly předem popsány, standardizovány a následně pro ně byla stanovena kritéria měření a vyhodnocování

Při splnění těchto charakteristik jsou klíčové kompetence výjimečný a jedinečný zdroj organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Tyto kompetence jsou pak také hlavní zbraní, jak uspět v konkurenci.¹²⁶

Dále bude následovat identifikace specifických kompetencí pro stanovené vedoucí pracovníky na základě těchto údajů:

- popisy pracovních míst
- náplně práce
- inzeráty na pracovní místa v rámci výběrových řízení
- produkty jednotlivých oddělení
- odborná literatura

Specifické kompetence jsou „ušity na míru“ pro konkrétní pozici v konkrétní firmě. Jedná se o přesný popis charakteristik chování, v úvahu se bere množství specifických informací, např. problémy v týmu a způsoby jejich řešení. Takové kompetence pak identifikují takové kvality manažera, které ho činí úspěšným. Z těchto důvodů mají specifické kompetence pro firmu velkou hodnotu: jsou cenným vodítkem při neustálém zefektivňování práce manažerů a zaručují sladění jejich rozvoje s prioritami firmy.

7.4.1. Identifikace klíčových kompetencí

V předchozích kapitolách jsem odůvodnila své rozhodnutí identifikovat klíčové kompetence jako součást kompetenčního modelu, jehož vytvořením naplním cíl této práce. Při identifikaci klíčových kompetencí se budu držet principů, které doporučují Kubeš, Spillerová, Kurnický:¹²⁷

1. Analyzují požadované jednání a chování pracovníků firmy. Podkladem pro analýzu budou vize firmy¹²⁸, politika jakosti¹²⁹, cíle jakosti na rok 2010¹³⁰ a

¹²⁶ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 54

¹²⁷ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 55-57

¹²⁸ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹²⁹ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politika jakosti ze dne 1.3.2010

etický kodex firmy¹³¹ (viz kap. 2.1.). Tyto informace zpracuji do tab. č. 1 Identifikace požadovaného jednání pracovníků firmy T. Výsledné identifikované jednání rozřadím na základě společných „témat“ do skupin, které se nazývají kompetenční témata či kompetenční kotvy. Jedná se o seskupení příbuzných projevů chování. Tyto homogenní celky tvoří základ kompetencí a jejích projevů.

2. Náčrt kompetence, získaný předchozím krokem, je nyní nutno rozpracovat v charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a co nejsrozumitelněji popisovala chování, které ji charakterizuje. Následuje pojmenování kompetence.
3. V další fázi se definují různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje a vytvoří se stupnice hodnocení. Nejčastější postup je takový, že popis jednotlivých úrovní tvoří škála od negativních projevů chování v rámci dané kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň až pro projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje dané kompetence. Je nutno klást důraz na to, aby každý stupeň na stupnici byl svými popisy jednoznačně odlišitelný od předcházejícího či následujícího stupně. Výsledkem této fáze je tabulka č. 2 Stupnice hodnocení úrovně rozvoje kompetencí. Po vytvoření popisu stupnic je možno vytvořit definitivní název kompetence. Ten by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. Je nutno dbát zvýšené pozornosti při používání výrazů, kterým jsou připisovány mnohoznačné významy. Výsledkem této fáze je tabulka č. 3 Identifikace klíčových kompetencí pracovníků firmy T.

Pro tvorbu kompetencí a následných stupnic uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický následující principy:¹³²

- Používání jednoduchého, srozumitelného jazyka. Je nutno se vyvarovat jakýchkoliv dvojznačností.
- Nalezení přiměřeného kompromisu mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Popisy příliš všeobecné, zrovna tak jako příliš konkrétní a podrobné komplikují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků.
- Kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že má být jasně oddělen název kompetence a její popis – v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

¹³⁰ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹³¹ Srov.: Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

¹³² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 57

Tab. č. 1: Identifikace požadovaného jednání pracovníků firmy T

Pracovníci firmy T. budou v souladu s vizí firmy¹³³ (viz kap. 2.1.):
Dbát na dodržování vize při svém každodenním jednání.
Zodpovědni za naplňování vize.
Pracovat na budování vztahu se zákazníky.
Pracovníci firmy T. budou v souladu s politikou jakosti firmy¹³⁴ (viz kap. 2.1.):
Dbát na dodržování politiky jakosti při svém každodenním jednání.
Zodpovědni a hodnoceni za naplňování politiky jakosti.
Zodpovědni za kvalitu v celém procesu produkce.
Dbát na kvalitu a bezpečnost výrobků pro zákazníky.
Poskytovat všem zákazníkům komplexní servis v oblasti výživy, zoohygieny a zdravotního stavu zvířat.
Usilovat o neustálé monitorování a zlepšování všech procesů.
Předcházet vzniku možných rizik ohrožujících zdraví zvířat a životní prostředí.
Účastnit se systematického vzdělávání v rámci ročních plánů vzdělávání
Dbát na posilování dobrého jména a image firmy
Budovat vzájemnou důvěru ve vztahu k zákazníkům, chránit informace zákazníků i dodavatelů.
Pracovníci firmy T. budou v souladu s cíli jakosti na rok 2010¹³⁵ (viz kap. 2.1.):
Dbát na dodržování cílů jakosti na rok 2010
Zodpovědni a hodnoceni za naplňování cílů jakosti na rok 2010.
Projevovat aktivní účast na školení v PC dovednostech a nové verze firemního software
Pracovníci firmy T. budou v souladu s etickým kodexem firmy¹³⁶
Dbát na dodržování etického kodexu firmy.
Zodpovědni a hodnoceni za naplňování etického kodexu firmy.
Komunikovat otevřeně, legálně, korektně a transparentně.
Přístupovat k zákazníkovi zodpovědně a s respektem.
Přijímat odpovědnost za kvalitu produktů a služeb, pravdivost informací, ochranu životního prostředí.
Uznávat osobní hodnoty a potřeby každého pracovníka.
Respektovat soukromí svých kolegů, uznávat právo svých kolegů na vyjádření jejich názoru.
Budou aktivně pracovat na svém odborném růstu.

¹³³ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹³⁴ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politka jakosti ze dne 1.3.2010

¹³⁵ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹³⁶ Srov.: Interní dokument Etický kodex ze dne 1.10.2010

K sestavení stupnice hodnocení míry rozvoje kompetencí (tab. č. 2) jsem využila pětidílnou stupnici se středovou hodnotou, která má v sobě velký potenciál diferenciací a je univerzálně použitelná. Aby se vzdálila podobnosti se školním známkováním, použila jsem stupnici 0 – 4 (místo 1 – 5). Je výhodná při zavádění systému hodnocení, aby mohla být ve firmě využívána pro různé příležitosti jen jedna stupnice, a je zvládnutelná pracovníky s různou zkušeností.¹³⁷ Předpokládám její další využití i při jiných personálních činnostech ve firmě, např. při hodnocení pracovníků, to už se však netýká této práce. I když má stupnice středovou, předpokládáme neutrální hodnotu, přece jen ji řadím do úrovně rozvoje kompetence spíše podprůměrné, než průměrné. Z tohoto důvodu by měli vedoucí pracovníci dosahovat posledních dvou úrovní, které jsou ohodnoceny body 3 a 4. Jedině tak mohou dosáhnout nadstandardních, vynikajících výkonů, které jsou od nich očekávány. Budou-li mít vedoucí pracovníci rozvinutou vysokou úroveň kompetence, tuto vysokou úroveň budou mít také jednotlivé základní složky osobnosti, které tvoří kompetenci (viz kap. 5.2.): motivy, rysy osobnosti, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

¹³⁷ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 43

Tab. č. 2. Stupnice hodnocení úrovně rozvoje kompetencí¹³⁸

Bodová hodnota	Popis jednotlivých úrovní	Možnosti rozvoje
0	Nedostatečná, přímo „ohrožující“ úroveň. Je možno konstatovat zásadní rozpory z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence, případně absence dané kompetence (v případě že byla příležitost ji projevit).	Rozvoj možno formulovat od začátku a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů (nebo více body) pozorovatelného chování u příslušné kompetence.	Možno formulovat systematický rozvoj potlačující slabé stránky.
2	Postačující minimální úroveň. Odpovídá popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování, i když s dílčími výhradami.	Možno konstatovat rezervy, budou formulovány klíčové oblasti ke zlepšení, rozvoj třeba zaměřit na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá popisu projevu kompetencí. Nelze formulovat žádnou výhradu.	Možno formulovat dílčí oblast ke zlepšení. Rozvoj bude zaměřen na posilování identifikovaných silných stránek manažera.
4	Excelentní úroveň rozvoje kompetence, jde o ideální předpokládaný stav. Projev kompetence je na vzorové, velmi vysoké úrovni, manažer podává nadstandardní, vynikající výkony.	Na této úrovni již není možno formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

¹³⁸ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 43

Tabulka č. 3: Identifikace klíčových kompetencí pracovníků firmy T.

Požadované jednání	Příbuzné projevy chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
Dbát na dodržování vize, politiky a cílů jakosti a etického kodexu	Dodržování vize, politiky a cílů jakosti a etického kodexu	Schopnosti být připraven převzít zodpovědnost za své jednání a chování, jednoznačně se rozhodovat, přijímat potřebná rozhodnutí v souladu se strategickými cíli firmy. ¹³⁹	ZODPOVĚDNOST
Cítit zodpovědnost za naplňování vize, politiky a cílů jakosti a etického kodexu	Zodpovědnost za naplňování strategie firmy		
Zodpovídat za kvalitu v celém procesu produkce.	Zodpovědnost za kvalitu		
Usilovat o neustálé monitorování a zlepšování všech procesů.	Zodpovědnost za zlepšování procesů		
Předcházet vzniku možných rizik ohrožujících zdraví zvířat a životní prostředí.	Zodpovědnost za předcházení možných rizik		
Přijímat zodpovědnost za kvalitu produktů a služeb, pravdivost informací, ochranu životního prostředí.	Zodpovědnost za své chování a jednání		
Komunikovat otevřeně, legálně, korektně a transparentně.	Interpersonální komunikace	Schopnost zdravě a efektivně komunikovat prostřednictvím ochoty ke spolupráci, úspěšně spolupracovat s ostatními, být ochotný ke společenské dohodě. ¹⁴⁰	SOCIÁLNÍ PŘÍZPŮSOBIVOST
Uznávat osobní hodnoty a potřeby každého pracovníka.	Vážít si hodnot svých i ostatních.		
Respektovat soukromí svých kolegů, uznávat právo svých kolegů na vyjádření jejich názoru.	Respekt k druhým lidem.		
Účastnit se systematického vzdělávání v rámci ročních plánů vzdělávání.	Účast na firemním vzdělávání.	Schopnost a ochota aktivně rozvíjet své znalosti a dovednosti v souladu s cíli a potřebami firmy a jedince. Být přístupný technologickému, informačnímu a inovačnímu pokroku. ¹⁴¹	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ
Projeví aktivní účast na školení v PC dovednostech a nové verze firemního software	Zdatnost v používání výpočetní techniky a firemního software		
Budou aktivně pracovat na svém odborném růstu.	Odborný rozvoj.		

¹³⁹ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 121

¹⁴⁰ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 120

¹⁴¹ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 120

Pracovat na budování vztahu se zákazníky.	Budování dobrého vztahu k zákazníkům.	Schopnost vystihnout a uspokojit potřeby zákazníka, schopnost efektivně a vstřícně komunikovat se zákazníkem.	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
Dbát na kvalitu a bezpečnost výrobků pro zákazníky.	Udržovat kvalitu výrobků pro zákazníky.		
Poskytovat komplexní servis v oblasti výživy, zoohygieny a zdravotního stavu zvířat všem zákazníkům.	Odborný a vstřícný přístup k zákazníkům.		
Dbát na posilování dobrého jména a image firmy.	Být kvalitním partnerem v očích zákazníků.		
Budovat vzájemnou důvěru ve vztahu k zákazníkům, chránit informace zákazníků i dodavatelů.	Být zodpovědným a rovnocenným partnerem k zákazníkům.		
Přístupovat k zákazníkovi zodpovědně a s respektem.	Respekt k zákazníkům.		

7.4.2. Identifikace specifických kompetencí

Cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky, který vznikne integrací klíčových a specifických kompetencí. Po identifikaci klíčových kompetencí v předchozí kapitole, které jsou společné všem pracovníkům firmy, se dostávám k identifikaci specifických kompetencí vedoucích pracovníků, které jsou vytvářeny pro konkrétní pozici v konkrétní firmě.

Při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, jaké schopnosti a dovednosti by měl manažer mít, aby svou práci vykonával nadstandardně. Do hodnocení efektivnosti práce manažera vstupuje obrovské množství hledisek a výběr kritérií je pak daleko širší, než například při práci specialistů. Neexistuje přesná specifikace kritérií, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje.¹⁴² Z praktického hlediska tedy tvoříme kompetenci ve vztahu ke konkrétní pozici. Nejprve je nutno analyzovat pracovní pozici a nároky, které jsou na pracovníka zastávajícího konkrétní pozici kladeny, a potom je možno identifikovat požadované kompetence.¹⁴³

¹⁴² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 31

¹⁴³ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27

Specifické kompetence vedoucích pracovníků firmy T. budou identifikovány prostřednictvím techniky analýza pracovních úkolů na konkrétní pozici. Vstupními zdroji dat budou následující informace:

- popisy pracovních míst vedoucích pracovníků
- náplně práce vedoucích pracovníků
- inzeráty na pracovní místa vedoucích pracovníků v rámci výběrových řízení
- produkty jednotlivých oddělení
- odborná literatura

Proces identifikace specifických kompetencí bude rozdělen do stejných kroků jako při postupu identifikace klíčových kompetencí¹⁴⁴, který jsem podrobně rozepsala v kapitole 8.4.1.:

1. Na základě analýzy výše uvedených dokumentů stanovím požadovaná jednání a zařadím je do kompetenčních kotev.
2. Rozpracuji charakteristiku kompetence.
3. Stanovím název kompetence. Na specifické kompetence nebudu sestavovat samostatnou stupnici hodnocení, bude použita stupnice vytvořená pro klíčové kompetence, viz tab. č. 2.

Na základě platné organizační struktury firmy jsem vymezila cílovou skupinu vedoucích pracovníků, pro které budu vytvářet kompetenční model (viz kap. 2.1.). Jedná se o pracovní pozice: ředitel firmy, personalista firmy, vedoucí oddělení zásobování a odbytu, vedoucí ekonomického oddělení a vedoucí oddělení prodeje. Klíčové kompetence pro všechny pracovníky firmy, tedy i pro tyto vedoucí pracovníky již byly vytvořeny v kapitole 8.4.1., nyní identifikuji specifické kompetence pro každou pozici. Při tomto procesu musím dbát na to, aby byly dodrženy tři podmínky¹⁴⁵, které jsou nutné pro kompetentnost pracovníka (viz kap. 5.1.): pracovník musí disponovat potřebnými schopnostmi, znalostmi a vědomostmi, musí být motivovaný je použít, a musí mít možnost je v daném prostředí použít.

¹⁴⁴ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 57

¹⁴⁵ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27

Identifikace specifických kompetencí pro pozici:

ŘEDITEL FIRMY T.

Ředitel firmy je do funkce jmenován jednatelem společnosti. Je zodpovědný za provoz firmy T. a za činnost prováděnou pod jeho vedením podřízenými pracovníky. Přímou řídí činnost sedmi jemu podřízených oddělení firmy. Je zodpovědný za samostatné řešení svěřených procesů probíhajících ve firmě T. Vytváří vhodný organizační systém pro zdárný chod firmy T.¹⁴⁶

Tab. č. 4 Kvalifikační požadavky na pozici ředitel firmy:¹⁴⁷

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Obor vzdělání:	Zemědělský nebo ekonomický
Požadovaná praxe:	Min. 2 roky na vedoucí pozici
Znalost cizích jazyků:	AJ na uživatelské úrovni, NJ výhodou
PC znalosti:	Velmi dobrá znalost MS-Office
Požadované znalosti:	Orientace v oblasti zemědělského trhu
	Velmi dobrá znalost krmivářské problematiky
Požadované dovednosti:	Manažerské schopnosti
	Zkušenosti s vedením týmu
	Komunikační, vyjednávací a organizační dovednosti
	Dobré analytické schopnosti
	Schopnost strategického rozhodování
	Zkušenosti s obchodem
	Samostatnost, zodpovědnost, flexibilita

¹⁴⁶ Srov.: Interní dokument náplň práce ředitele firmy ze dne 25.10.2005

¹⁴⁷ Srov.: Interní dokumenty Kvalifikační požadavky na pozici ředitele firmy z výběrového řízení vyhlášeného dne 22.9.2004 a Popis pracovního místa ředitel firmy ze dne 17.12.2008

Tab. č. 5 Identifikace specifických kompetencí pro pozici ředitele firmy T.:

Požadované jednání ¹⁴⁸	Příbuzné projevy chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
Plánování roční strategie firmy vycházející z vize.	Sestavování plánů	Schopnost stanovit cíle, vybrat vhodné prostředky a způsob jejich dosažení. Schopnost definovat očekávaný výsledek ve stanoveném čase a na požadované úrovni. ¹⁴⁹	PLÁNOVÁNÍ
Podílí se na sestavování plánu potřeby pracovníků.			
Rozhoduje a řídí obchodní marketingové strategie firmy.	Rozhodování o strategiích firmy.		
Vyhodnocuje dodržování strategie a cílů firmy.	Provádění průběžné kontrolní činnosti.	Schopnost zjistit za pomoci různých aktivit, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. ¹⁵⁰	KONTROLA
Odpovídá za dodržování nastavených kontrolních mechanismů ve firmě.	Řízení zavedených procesů.		
Zodpovídá za plnění úkolů svěřených podřízeným pracovníkům.	Mít přehled o tom, jak podřízení zvládají svoji práci.		
Zaštiťuje personální strategii firmy–plán potřeby pracovníků	Plánování potřeby pracovníků.	Schopnost zvládat procesy motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pracovní pozici. ¹⁵¹	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Schvaluje výběr pracovníků, o jejich vzdělávání, schvaluje plán vzdělávání.	Zajištění personálních procesů.		
Koncepčně řídí a hodnotí podřízené pracovníky.	Řízení a hodnocení pracovníků.		
Zodpovídá za správný a bezproblémový chod firmy a výrobních provozů.	Řízení práce.	Schopnost naplánovat sobě i podřízeným úkoly tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů v souladu s plánovaným časovým harmonogramem.	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
Vytváří organizační systém firmy.	Myslet v kontextu firmy.	Schopnost koncepčně uvažovat v souvislostech se záměrem dosažení stanoveného cíle.	STRATEGICKÉ MYŠLENÍ
Spolupodílí se na tvorbě vize a cílů firmy.			

¹⁴⁸ Srov.: Interní dokumenty náplň práce ředitele firmy ze dne 25.10.2005 a produkty oddělení, stanovené v Organizačním řádu firmy ze dne 25.11.2010

¹⁴⁹ Srov.: Bělohlávek, F. – Košťat, P. – Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 93

¹⁵⁰ Srov.: Donnelly, J. – Gibson, J. – Ivancevich, J.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. s. 326

¹⁵¹ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 112

Získané nové informace zobecňuje a vyvozuje patřičné závěry.			
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE			
Sestavuje individuální kupní ceny a platební podmínky pro klíčové zákazníky.	Tvorba cen	Schopnost snažit se řešením problému dosáhnout požadovaného stavu. ¹⁵²	ROZHODOVÁNÍ
Sestavuje zákaznické smlouvy.	Uzavírání smluv		
Vyhodnocuje náklady a výnosy.	Analýza finančních zpráv.	Schopnost řídit kompletní finanční problematiku firmy, zodpovědnost za řízení finančních toků ve firmě, zastřešení interních fin. procesů.	FINANČNÍ ŘÍZENÍ
Schvaluje roční rozpočet firmy	Finanční plánování		
Rozhoduje o výdajích.			
TECHNICKÉ KOMPETENCE			
Podílí se na budování přátelského a otevřeného prostředí v organizaci.	Vylepšování interpersonálních vztahů.	Schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy, schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu, ¹⁵³ umění naslouchat druhým ¹⁵⁴	KOMUNIKACE
Vyjadřuje se adekvátně situaci.	Efektivní vyjadřování.		
Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.	Porozumění a vstřícnost.		
Vedení porad.	Efektivní využití komunik. dovedností		
Zastupuje firmu při významných jednáních.	Diplomatické vystupování.	Schopnost předvádět svou práci či firmu, schopnost umět adekvátně vystupovat před druhými lidmi.	PREZENTACE
Aktivně se účastní na firemních seminářích.	Umění prezentace.		
Jasně určuje zodpovědnost každého manažera.	Řízení spolupráce.	Schopnost a ochota úspěšně spolupracovat s ostatními, schopnost sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. ¹⁵⁵	KOOPERACE
Respektuje mínění druhých.	Respekt.		
Snaží se produktivně urovnávat vzniklé konflikty.	Efektivní řízení konfliktů.		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE			

¹⁵² Srov.: Bělohávek, F. – Košťat, P. – Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 663

¹⁵³ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 51

¹⁵⁴ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

¹⁵⁵ Srov.: Belz.H. – Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 213

**Identifikace specifických kompetencí pro pozici:
PERSONALISTA FIRMY T.**

Personalista firmy je zodpovědný za tvorbu a implementaci koncepce řízení lidských zdrojů a personálních procesů ve firmě: personální plánování, nábor a získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Vykonává činnost interního auditora firmy, má dohled nad vozovým parkem firmy a kompletně zajišťuje pojištění majetku firmy. Zároveň zajišťuje asistentskou činnost pro ředitele a majitele firmy. Je podřízený řediteli firmy, spolupracuje s ostatními odděleními firmy.¹⁵⁶

Tab. č. 6 Kvalifikační požadavky na pozici personalista firmy T.:¹⁵⁷

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Středoškolské nebo vysokoškolské
Obor vzdělání:	personalistika
Požadovaná praxe:	Min. 2 roky na pozici personalisty firmy
Znalost cizích jazyků:	AJ na uživatelské úrovni, NJ výhodou
PC znalosti:	Velmi dobrá znalost MS-Office
Požadované znalosti:	Znalost legislativy: zákoníku práce, zákona o zaměstnanosti, zákona o zdravotním a sociálním pojištění zákona o mzdě, znalost normy ISO 9001 a 14001
	Vedení personální agendy
	Orientace v oblasti pojišťovnictví vítána
Požadované dovednosti:	Manažerské schopnosti
	Schopnost kooperovat a řešit problémy
	Komunikační a organizační dovednosti
	Samostatnost a výkonnost
	Schopnost pozitivně působit na lidi
	Proaktivní přístup, schopnost týmové spolupráce

¹⁵⁶ Srov.: Interní dokument náplň práce personalisty ze dne 1.6.2007

¹⁵⁷ Srov.: Interní dokument popis pracovního místa personalista ze dne 17.12.2008

Tab. č. 7 Identifikace specifických kompetencí pro pozici personalista firmy T.:

Požadované jednání ¹⁵⁸	Příbuzné projev chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
Plánování personální strategie vycházející z vize a cílů firmy.	Sestavování plánů	Schopnost stanovit cíle, vybrat vhodné prostředky a způsob jejich dosažení, definovat očekávaný výsledek ve stanoveném čase a úrovni. ¹⁵⁹	PLÁNOVÁNÍ
Podílí se na sestavování plánu potřeby pracovníků.			
Sestavuje roční plán vzdělávání.			
Zodpovídá za dodržování plánu potřeby pracovníků a plánu vzdělávání.	Provádění průběžné kontrolní činnosti.	Schopnost zjistit za pomoci různých aktivit, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. ¹⁶⁰	KONTROLA
Dohled na realizaci pracovně-právních vztahů ve firmě v souladu s legislativou.	Dohled nad dodržováním legislativy.		
Dohlíží na využívání fondu kulturních a soc.potřeb.	Dohled nad dodržováním pravidel.		
Vypracovává personální strategii firmy–plán potřeby pracovníků.	Plánování potřeby pracovníků.	Schopnost zvládat procesy motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pracovní pozici. ¹⁶¹	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Zajišťuje veškeré personální procesy ve firmě.	Zajištění personálních procesů.		
Pečuje o pracovníky v oblasti bezpečnosti práce.	Zajištění bezpečného pracovního prostředí.		
Zabezpečování naplánovaných školení, výběr vhodných dodavatelů, získání zpětné vazby.	Zajištění hladkého průběhu vzdělávacích akcí.	Schopnost naplánovat sobě i podřízeným úkoly tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů v souladu s plánovaným časovým harmonogramem.	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
Zajištění výběrových řízení při získávání nových pracovníků.	Zajištění efektivního výběrového řízení.		
Zabezpečování vstupních, periodických a výstupních zdravotních prohlídek pracovníků.	Dodržení platné legislativy v souvislosti se zdravím pracovníků.		
Zajišťuje asistentskou činnost pro ředitele a majitele firmy.	Zajištění chodu oddělení sekretariátu.		
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE			

¹⁵⁸ Srov.: Interní dokumenty náplň práce personalisty ze dne 1.6.2007 a produkty oddělení, stanovené v Organizačním řádu firmy ze dne 25.11.2010

¹⁵⁹ Srov.: Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 93

¹⁶⁰ Srov.: Donnelly, J. – Gibson, J. – Ivancevich, J.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. s. 326

¹⁶¹ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 112

Kompletně zajišťuje person. agendu pracovníků vč. pracovních smluv, mezd, hmotných zodpovědností a evidence školení.	Zajištění administrativy.	Schopnost uplatnění různých postupů pro získávání a následný rozbor informací. ¹⁶²	SBĚR A ANALÝZA DAT
Sestavuje roční plán potřeby pracovníků a roční plán vzdělávání na základě plánů firmy.	Sestavení a vyhodnocení plánu.		
Zadávání personální inzerce, výběr vhodných periodik.	Podpora výběrových řízení.		
Evidence a údržba určených smluv.	Zajištění administrativy.		
Evidence pojištění majetku, vozového parku vč. vyhodnocování nákladů.			
Evidence docházky, mezd, prémie a nemocnosti.			
Pravidelné vyhodnocování personální politiky jednotlivých firem v regionu vč. stavu zaměstnanosti.	Sestavení přehledu zaměstnanosti regionu.	TVOŘIVOST	
Provádění analýzy a redesignu pracovních míst.	Tvorba popisů pracovních míst		
TECHNICKÉ KOMPETENCE			
Budování přátelského a otevřeného prostředí.	Vylepšování interpersonál.vztahů.	Schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy, schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu, ¹⁶³ umění naslouchat druhým ¹⁶⁴	KOMUNIKACE
Vyjadřuje se jasně a kultivovaně v mluvené i psané podobě.	Efektivní vyjadřování.		
Zajímá se o názory druhých, projevuje empatii.	Porozumění a vstřícnost.		
Spolupracuje s personálními agenturami.	Řízení spolupráce.	Schopnost a ochota úspěšně spolupracovat s ostatními, sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. ¹⁶⁵	KOOPERACE
Respektuje názory druhých.	Respekt.		
Snaží se o povzbuzení jednotného ducha firmy.	Týmová orientace.		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE			

¹⁶² Srov.: Linhart, J. a kol.: Slovník cizích slov pro nové století. 1. vyd. Litvínov: Dialog, 2007, s. 31

¹⁶³ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 51

¹⁶⁴ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

¹⁶⁵ Srov.: Belz.H. – Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 213

**Identifikace specifických kompetencí pro pozici:
VEDOUCÍ ODDĚLENÍ ZÁSOBOVÁNÍ**

Vedoucí oddělení zásobování zastřešuje kompletní proces zásobování výrobních procesů surovinami a dalšími komoditami. Vypracovává a realizuje nákupní strategie. Vyhledává a hodnotí nové dodavatele z hlediska teritoria a sortimentu. Je zodpovědný za přípravu obchodních smluv včetně ratifikace v rámci finančních limitů. Je zodpovědný za realizaci a vyhodnocování kvartálních inventur skladových zásob. Je podřízen řediteli společnosti a přímo nadřízen pracovníkům oddělení zásobování, nepřímo řídí pracovníky skladu.¹⁶⁶

Tab. č. 8 Kvalifikační požadavky na vedoucí oddělení zásobování:¹⁶⁷

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Obor vzdělání:	Zemědělský nebo ekonomický
Požadovaná praxe:	Min. 2 roky na pozici vedoucí nákupu
Znalost cizích jazyků:	AJ na uživatelské úrovni, NJ výhodou
PC znalosti:	Velmi dobrá znalost MS-Office
Požadované znalosti:	Orientace v oblasti zemědělských komodit
	Znalost krmivářské problematiky výhodou
Požadované dovednosti:	Manažerské schopnosti
	Obchodní zkušenosti
	Komunikační, vyjednávací a organizační dovednosti
	Dobré analytické schopnosti
	Schopnost strategického rozhodování
	Samostatnost, aktivní přístup

¹⁶⁶ Srov.: Interní dokument náplň práce vedoucího oddělení zásobování ze dne 31.5.2007

¹⁶⁷ Srov.: Interní dokumenty Kvalifikační požadavky na vedoucího oddělení zásobování z výběrového řízení ze dne 31.10.2007 a popis pracovního místa vedoucího oddělení zásobování ze dne 17.12.2008

Tab. č. 9 Identifikace specifických kompetencí vedoucího odd. zásobování:

Požadované jednání ¹⁶⁸	Příbuzné projevy chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
<p>Vypracovává kvartální plány nákupu strategických surovin a dalších zeměd. komodit.</p> <p>Vypracovává nákupní strategie.</p>	Sestavování plánů	Schopnost stanovit cíle, vybrat vhodné prostředky a způsob jejich dosažení. Schopnost definovat očekávaný výsledek ve stanoveném čase a na požadované úrovni. ¹⁶⁹	PLÁNOVÁNÍ
Hlídá plnění zakázek a jejich termínů.	Provádění průběžné kontrolní činnosti.	Schopnost stanovit a udržovat kontrolní mechanismy.	KONTROLA
Fyzická i administrativní kontrola skladů na výrobních provozech.	Kontrola stavu zásob.		
Sledování Obalového zákona a jeho novelizací a informování oddělení marketingu o změnách.	Dodržování platné legislativy.		
Hlídá nepřekročení minim. a maxim. stavů sklad. zásob, hlídá veškeré pohyby na skladech.	Kontrola stavu zásob.		
Přesně a včas kontroluje a schvaluje faktury za dodané suroviny.	Kontrola dohodnutých cen.		
Aktivně připomínkuje a připravuje změny v interní dokumentaci.	Kontrola interní dokumentace.		
Koncepčně řídí pracovníky ve skladech v souladu s dodržováním skladovacího řádu.	Zajištění personálních procesů.	Schopnost zvládat procesy motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pracovní pozici. ¹⁷⁰	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Vypracovává hodnocení podřízených pracovníků.	Řízení a hodnocení pracovníků.		
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE			

¹⁶⁸ Srov.: Interní dokumenty náplň práce vedoucí oddělení zásobování ze dne 31.5.2007 a produkty oddělení, stanovené v Organizačním řádu firmy ze dne 25.11.2010

¹⁶⁹ Srov.: Bělohávek, F. – Košťat, P. – Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 93

Zodpovídá za příjem zakázek a jejich správné zpracování, rozdělení na jednotlivé provozy.	Evidence zakázek.	Schopnost uplatnění různých postupů pro získávání a následný rozbor informací. ¹⁷¹	SBĚR A ANALÝZA DAT
Vyhledávání nových dodavatelů nových i stávajících surovin dle poptávky.	Aktivní vyhledávání informací.		
Vyhodnocování dodavatelů surovin na základě kvality jejich dodávek dle daných parametrů.	Statistická analýza.		
Vyhodnocení hodnoty skladu v Kč vzhledem ke spotřebě surovin v Kč v časové ose.			
Zpracování cenového vývoje surovin na následující kvartál.	Analýza získaných informací.		
Vede evidenci a zpracovává výkazy Eko-kom.	Zpracovávání informací.		
Eviduje a průběžně doplňuje bezpečnostní listy na všech provozech.	Evidence podkladů v rámci dodržování platné legislativy.	Schopnost naplánovat sobě i podřízeným úkoly tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů v souladu s plánovaným časovým harmonogramem.	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
Zajištění celního odbavení ze zahraničí.	Zajištění potřebných dokumentů k evidenci surovin.		
Zajištění potřebné dokumentace ke všem přijímaným surovinám.	Zajištění efektivního vyřízení reklamace.		
Úplné vyřízení reklamací za dodané suroviny.	Zajištění bezproblémového chodu inventur.		
Provádění kvartální inventury surovin, hotových výrobků a obalového materiálu, sepsání protokolu o nalezených rozdílech.			
TECHNICKÉ KOMPETENCE			

¹⁷⁰ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 112

¹⁷¹ Srov.: Linhart, J. a kol.: Slovník cizích slov pro nové století. 1. vyd. Litvínov: Dialog, 2007, s.

Vyjadřuje se jasně, srozumitelně a kultivovaně, v psaném i mluveném projevu.	Efektivní vyjadřování.	Schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy, schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu, ¹⁷² umění naslouchat druhým. ¹⁷³	KOMUNIKACE
Zastupuje firmu při významných jednáních s klíčovými dodavateli, komunikuje s celním úřadem.	Diplomatické vystupování.	Podporuje a udržuje vztahy s dodavateli, schopnost vést efektivní obchodní jednání.	OBCHODNÍ A VYJEDNÁVACÍ DOVEDNOSTI
Jedná s dodavateli.	Efektivní a diplomatické vystupování.		
Uzavírá dlouhodobé kontrakty na strategické suroviny.	Zajištění včasné		
Objednává suroviny pro jednotlivé výrobní provozy v požadované kvalitě, čase a ceně.	dodávky surovin pro výrobu.		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE			

¹⁷² Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 51

¹⁷³ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

**Identifikace specifických kompetencí pro pozici:
VEDOUcí EKONOMICKÉHO ODDĚLENÍ**

Vedoucí ekonomického oddělení je zodpovědný za finanční řízení hospodaření firmy, za kompletní vedení účetnictví firmy, za vedení ekonomického oddělení, za plánování a interní a externí reporting. Metodicky řídí ekonomický vývoj firmy. Je podřízen řediteli firmy, nadřízen pracovníkům ekonomického oddělení.¹⁷⁴

Tab. č. 10 Kvalifikační požadavky na pozici vedoucí ekonomického oddělení:¹⁷⁵

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Obor vzdělání:	Ekonomický
Požadovaná praxe:	Min. 3 roky na pozici ekonoma firmy
Znalost cizích jazyků:	AJ na uživatelské úrovni, NJ výhodou
PC znalosti:	Velmi dobrá znalost MS-Office
Požadované znalosti:	Komplexní znalost účetnictví
	Znalost daňové problematiky
Požadované dovednosti:	Manažerské schopnosti
	Samostatnost a spolehlivost
	Komunikační a vyjednávací dovednosti
	Dobré analytické schopnosti
	Zodpovědnost a rozhodnost
	Vysoké pracovní nasazení

¹⁷⁴ Srov.: Interní dokument náplň práce vedoucího ekonomického oddělení ze dne 31.5.2007

¹⁷⁵ Srov.: Interní dokumenty kvalifikační požadavky z výběrového řízení na pozici vedoucího ekonomického oddělení ze dne 20.9.2006 a popis pracovního místa vedoucího ekonomického oddělení ze dne 17.12.2008

Tab. č. 11 Identifikace specifických kompetencí vedoucího ekonomického odd.:

Požadované jednání ¹⁷⁶	Příbuzné projevy chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
Plánování rozpočtu firmy	Sestavování plánů	Schopnost rozpracovávat strategii a cíle firmy do dílčích plánů.	PLÁN OVÁNÍ
Tvoří firemní plány			
Koncepčně řídí a hodnotí podřízené pracovníky.	Řízení a hodnocení pracovníků.	Schopnost zvládat procesy motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pozici. ¹⁷⁷	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Dokáže nalézt řešení problému.	Aktivní řešení problému.	Schopnost rozpoznat, pochopit a řešit problémy, schopnost zacházet s čísly, nalézt v množství informací ty důležité.	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ
Zpracovává ekonomické analýzy včetně analýzy rizik.	Uplatnění znalostí a zkušeností při zpracovávání analýz.		
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE			
Komplexně zpracovává všechny daně a podklady pro státní orgány.	Analýza a zpracování informací.	Schopnost řídit kompletní finanční problematiku firmy, zodpovědnost za řízení finančních toků ve firmě, zastřešení interních finančních procesů.	FINANČNÍ ŘÍZENÍ
Příprava finančních analýz pro majitele firmy.	Statistické zhodnocení dat.		
Vyhodnocuje náklady a výnosy.	Analýza finančních zpráv.		
Řízení nákladů a výnosů všech podniků ve skupině včetně cash-flow.	Sledování finančních toků.		
Vyčíslování obratu firmy.	Reporting.		
Monitorování závazků a pohledávek včetně sledování splatnosti faktur.	Dohled nad pohledávkami a závazky.		
Zastřešuje styk s bankovními domy – zajišťování úvěrů, směnek, akreditivů, operace na devizovém trhu (spotové a forwardové operace) včetně platebního styku	Organizace plateb		

¹⁷⁶ Srov.: Interní dokumenty náplň práce vedoucího ekonomického oddělení ze dne 31.5.2007 a produkty oddělení, stanovené v Organizačním řádu firmy ze dne 25.11.2010

¹⁷⁷ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 112

Vyhodnocuje dodržování rozpočtu firmy. Připravuje kontrolu účetnictví.	Provádění průběžné kontrolní činnosti.	Schopnost stanovit a udržovat kontrolní mechanismy.	KONTROLA
Sestavuje rozpočet firmy v souladu se strategickými záměry a cíli firmy.	Využití analytických schopností.	Schopnost využít odborné vědomosti a schopnosti k sestavení rozpočtu.	TVORBA ROZPOČTU
Je zodpovědný za kompletní vedení účetnictví firmy.	Ovládá potřebné znalosti a vědomosti.	Schopnost a ochota disponovat příslušnými odbornými vědomostmi a umět je efektivně využít.	PROFESIONALITA
Samostatně dbá na soustavný rozvoj svých znalostí.	Být připravený podávat požadovaný výkon.		
TECHNICKÉ KOMPETENCE			
Aktivní vymáhání pohledávek.	Efektivní řešení pohledávek.	Schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy, schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu, ¹⁷⁸ umění naslouchat druhým ¹⁷⁹	KOMUNIKACE
Projednává sporné záležitosti s právním oddělením.	Aktivní řešení problémů.		
Jedná s auditorem firmy	Vystupování odpovídající situaci.		
Aktivně vyjednává s dodavateli.	Taktické vystupování.		
Dává konzultace a odborné rady v problematice daní, účetnictví a ekonomického systému u podniků v skupině firmy.	Aktivní spolupráce při poskytování odborných znalostí.	Schopnost a ochota úspěšně spolupracovat s ostatními, schopnost sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. ¹⁸⁰	KOOPERACE
Aktivně se účastní porad vedení firmy.	Spolupráce při řešení finančních problémů.		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE			

¹⁷⁸ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 51

¹⁷⁹ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

¹⁸⁰ Srov.: Belz, H. – Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 213

**Identifikace specifických kompetencí pro pozici:
VEDOUcí ODDĚLENí PRODEJE**

Vedoucí oddělení prodeje je zodpovědný za řízení prodeje produktů pro hospodářská zvířata v ČR, za provoz oddělení s důrazem na kontrolu nákladů, efektivitu prodeje a motivaci podřízených. Je přímo podřízen řediteli firmy, nadřazen týmu prodejců – specialistů na výživu hospodářských zvířat.¹⁸¹

Tab. č. 12 Kvalifikační požadavky na pozici vedoucí oddělení prodeje:¹⁸²

Nejvyšší dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Obor vzdělání:	Zemědělský
Požadovaná praxe:	Min. 2 roky na vedoucí pozici
Znalost cizích jazyků:	AJ na uživatelské úrovni, NJ výhodou
PC znalosti:	Velmi dobrá znalost MS-Office
Požadované znalosti:	Orientace v oblasti zemědělského trhu
	Velmi dobrá znalost krmivářské problematiky
Požadované dovednosti:	Manažerské schopnosti
	Zkušenosti s vedením týmu
	Komunikační a vyjednávací dovednosti
	Dobré analytické schopnosti
	Schopnost strategického rozhodování
	Zkušenosti s obchodem
	Samostatnost, zodpovědnost, flexibilita

¹⁸¹ Srov.: Interní dokument náplň práce vedoucího oddělení prodeje ze dne 31.5.2007

¹⁸² Srov.: Interní dokumenty Kvalifikační požadavky na pozici vedoucí oddělení prodeje z výběrového řízení ze dne 3.8.2008 a popis pracovního místa vedoucí oddělení prodeje ze dne 17.12.2008

Tab. č. 13 Identifikace specifických kompetencí pro pozici vedoucí odd. prodeje:

Požadované jednání ¹⁸³	Příbuzné projevy chování kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název Kompetence
Sestavování ročních prodejních plánů.	Sestavování plánů	Schopnost rozpracovávat strategii a cíle firmy do dílčích plánů.	PLÁNOVÁNÍ
Sestavuje a řídí obchodní marketingové strategie firmy.	Rozhodování o strategiích firmy.		
Monitorování trhu a produktů konkurence.	Monitoring konkurence.	Přijímá smělé cíle, předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.	ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY
Posílení prodejní sítě v ČR	Snaha o posílení prodeje.		
Systémové řešení vymáhání pohledávek – nepřekročení 10% podílu pohledávek starších 90ti dnů.	Řešení finančních problémů.		
Plnění obchodních cílů firmy.	Orientace na cíl.		
Spolupráce na vedení zákaznické databáze.	Monitoring zákazníků.		
Zpracovává kvartální tržní zprávy a vyhodnocování prodejů.	Analytické zpravování informací.	Schopnost zvládat procesy motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pracovní pozici. ¹⁸⁴	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Zajišťuje materiální a odborné pracovní podmínky pro své podřízené.	Zajištění personálních procesů.		
Koncepčně řídí a hodnotí podřízené pracovníky.	Řízení a hodnocení pracovníků.		
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE			
Neustále dbá o odborný růst svůj i svých podřízených v oblasti nových trendů v krmivářství.	Ovládá potřebné znalosti a umí je využít.	Schopnost a ochota disponovat příslušnými odbornými vědomostmi a umět je efektivně využít.	PROFESIONÁLITA

¹⁸³ Srov.: Interní dokumenty náplň práce vedoucího oddělení prodeje ze dne 31.5.2007 a produkty oddělení, stanovené v Organizačním řádu firmy ze dne 25.11.2010

¹⁸⁴ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 112

Sestavuje zákaznické smlouvy.	Uzavírání smluv	Znalost obchodních souvislostí, efektivní řízení rizika, schopnost dobrého vyjednávání. ¹⁸⁵	OBCHODNÍ DOVEDNOSTI
Monitorování potřeb zákazníků.	Monitoring zákazníků.		
Buduje vztahy se zákazníky.	Efektivní vyjednávání.		
Poskytuje kvalitní služby a dbá na vysokou kulturu prodeje a obchodu.	Prodejní dovednosti.		
Zajišťování reklamních předmětů pro zákazníky.	Posilování image firmy.		
Aktivně vyhledává nové možnosti prodeje produktů a služeb.	Hledání nových příležitostí.		
TECHNICKÉ KOMPETENCE			
Vyjadřuje se adekvátně situaci, jasně a srozumitelně.	Efektivní vyjadřování.	Schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy, schopnost předávat a přijímat zpětnou vazbu, ¹⁸⁶ umění naslouchat druhým ¹⁸⁷	KOMUNIKACE
Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.	Porozumění a vstřícnost.		
Vedení porad a aktivní účast na poradách vedení firmy.	Efektivní využití komunikačních dovedností.		
Zastupuje firmu při významných jednáních s klíčovými zákazníky.	Diplomatické a reprezentativní vystupování.	Schopnost předvádět svou práci či firmu, schopnost umět adekvátně vystupovat před druhými lidmi.	PREZENTACE
Aktivně přednáší na odborných seminářích.	Umění prezentace.		
Aktivně spolupracuje s oddělením marketingu a výrobním oddělením.	Řízení spolupráce.	Schopnost a ochota úspěšně spolupracovat s ostatními, schopnost sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. ¹⁸⁸	KOOPERACE
Snaží se produktivně urovnávat vzniklé konflikty uvnitř i vně firmy.	Efektivní řízení konfliktů.		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE			

¹⁸⁵ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 36

¹⁸⁶ Srov.: Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 51

¹⁸⁷ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

¹⁸⁸ Srov.: Belz, H. – Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 213

Jak jsem již uváděla, k hodnocení míry rozvoje identifikovaných specifických kompetencí bude použita pětidílná stupnice se středovou hodnotou, kterou jsem vytvořila pro hodnocení míry rozvoje klíčových kompetencí, viz tab. č. 2. Stupnice má sice středovou hodnotu, svým hodnocením ale patří do úrovně rozvoje kompetence spíše podprůměrné, než průměrné. Z tohoto důvodu by vedoucí pracovníci měli dosáhnout posledních dvou úrovní, které jsou ohodnoceny body 3 a 4. To jsou úrovně, při kterých mohou vedoucí pracovníci dosáhnout nadstandardních, vynikajících výkonů, které jsou od nich očekávány. V souladu s cílem mé práce – vytvoření kompetenčního modelu coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb bude změřena úroveň kompetencí, které jsem identifikovala a nastavila v kompetenčním modelu, a na základě toho se dále budou hledat rozvojové a vzdělávací programy pro rozvoj, případně získání dané kompetence na požadované úrovni.

7.5. Popis a tvorba kompetenčního modelu

Cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Pro dosažení stanoveného cíle práce jsem ze tří možných přístupů zvolila přístup šitý na míru a dodržela stanovený postup. Na základě analýzy interních dokumentů vize firmy¹⁸⁹, politiky jakosti¹⁹⁰ a cílů jakosti na rok 2010¹⁹¹, etického kodexu firmy¹⁹² a odborné literatury jsem identifikovala klíčové kompetence pracovníků, které tak byly identifikovány v souladu s cíli a záměry firmy. Nevztahují se ke konkrétnímu pracovnímu místu, ale představují jakousi „obecnější kvalifikaci“. Různé pracovní pozice však mohou vyžadovat různé kompetence – pro nadstandardní výkon pracovníků jsem tedy potřebovala identifikovat také specifické kompetence, které jsou vytvářeny pro konkrétní pozici v konkrétní firmě. Použitou metodou byla analýza interních dokumentů náplní práce vedoucích pracovníků, popisů pracovních míst příslušných pozic, kvalifikačních požadavků z vyhlášených výběrových řízení, definovaných produktů jednotlivých oddělení firmy¹⁹³ a odborné literatury. Pro identifikaci specifických kompetencí jsem využila Tyronovo pojetí členění kompetencí, jak je uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický,¹⁹⁴ které nejlépe vystihuje charakteristiku

¹⁸⁹ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹⁹⁰ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 2/2010 Politika jakosti ze dne 1.3.2010

¹⁹¹ Srov.: Interní dokument Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

¹⁹² Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹⁹³ Srov.: Interní dokument Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

¹⁹⁴ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 34

pracovních pozic vedoucích pracovníků firmy T. Identifikované specifické kompetence jsem rozčlenila na manažerské, technické a interpersonální. Toto členění je založeno dovednostech a schopnostech, které se váží ke konkrétní pracovní pozici ve firmě a výsledný profil této pozice vznikne kombinací dovedností a schopností ze všech tří kategorií kompetencí.

Výsledný kompetenční model vedoucího pracovníka bude sestaven z identifikovaných klíčových a specifických kompetencí. Záleží na záměrech a plánech firmy, jaké členění kompetencí zvolí, jaký přístup firmě nejvíce vyhovuje. Tento přístup jsem zvolila proto, že nejlépe vystihuje specifika a jedinečnost firmy a jejích manažerů. Dochází tak k ideálnímu propojení cílů a potřeb firmy a jedince. Výsledná kombinace klíčových a specifických kompetencí může optimálně maximalizovat výkon jednotlivce a celé firmy.

Kompetenční model má řadu výhod, k těm nejvýznamnějším patří:¹⁹⁵ sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů, poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení pracovníků, propojitelnost s vyhodnocením „čísels“, základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoje pracovníků, možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

Kompetenční model je jedinečný nástroj, který může vytvořit jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, případně i odměňování pracovníků.¹⁹⁶ Cílem práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která lze uplatnit při identifikaci vzdělávacích potřeb.¹⁹⁷ Identifikované klíčové a specifické kompetence a následný sestavený kompetenční model pro vedoucí pracovníky firmy T. budou podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Nejprve je nutno stanovit míru rozvoje identifikovaných kompetencí z kompetenčního modelu pro každého pracovníka, a porovnat ji s požadovanou úrovní. Zjištěné rozdíly, tedy stav mezi tím, „co skutečně je“ a tím, „co požadujeme“, budou podkladem pro budoucí efektivní rozvoj vedoucích pracovníků firmy T. To znamená, že kompetenční model je nástrojem identifikace vzdělávacích potřeb. Na základě identifikovaného kompetenčního modelu je designován rozvojový program.¹⁹⁸ Tvorbou kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. bude cíl mé práce naplněn.

¹⁹⁵ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006

¹⁹⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 73

¹⁹⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 73

¹⁹⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 74

Sestavený kompetenční model pro vedoucí pracovníky (tabulky č. 14, 15, 16, 17 a 18) představuje shrnující podobu, ke které patří příslušné specifikace kompetencí v tabulkách identifikací kompetencí uvedených výše.

Tab. č. 14 Kompetenční model pro pozici ředitel firmy T.

<i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</i>			
ZODPOVĚDNOST	SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
MANAŽERSKÉ	TECHNICKÉ		INTERPERSONÁLNÍ
plánování	rozhodování		komunikace
kontrola			prezentace
řízení lidských zdrojů	finanční řízení		kooperace
organizační schopnosti			
strategické myšlení			
<i>SPECIFICKÉ KOMPETENCE</i>			

Tab. č. 15 Kompetenční model pro pozici personalista firmy T.

<i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</i>			
ZODPOVĚDNOST	SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
MANAŽERSKÉ	TECHNICKÉ		INTERPERSONÁLNÍ
plánování	sběr a analýza dat		komunikace
kontrola	tvořivost		
řízení lidských zdrojů	tvořivost		kooperace
organizační schopnosti			
<i>SPECIFICKÉ KOMPETENCE</i>			

Tab. č. 16 Kompetenční model pro pozici vedoucí oddělení zásobování:

<i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</i>			
ZODPOVĚDNOST	SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
MANAŽERSKÉ	TECHNICKÉ		INTERPERSONÁLNÍ
plánování	sběr a analýza dat		komunikace
kontrola			
řízení lidských zdrojů	organizační schopnosti		obchodní dovednosti
<i>SPECIFICKÉ KOMPETENCE</i>			

Tab. č. 17 Kompetenční model pro pozici vedoucí ekonomického oddělení:

<i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</i>			
ZODPOVĚDNOST	SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
MANAŽERSKÉ	TECHNICKÉ		INTERPERSONÁLNÍ
plánování	finanční řízení		komunikace
řízení lidských zdrojů	kontrola		
	tvorba rozpočtu		
analytické myšlení	profesionalita		kooperace
<i>SPECIFICKÉ KOMPETENCE</i>			

Tab. č. 18 Kompetenční model pro pozici vedoucí oddělení prodeje:

<i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</i>			
ZODPOVĚDNOST	SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST	CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
MANAŽERSKÉ	TECHNICKÉ		INTERPERSONÁLNÍ
plánování	profesionalita		komunikace
zaměření na výsledky			prezentace
řízení lidských zdrojů	obchodní dovednosti		kooperace
<i>SPECIFICKÉ KOMPETENCE</i>			

7.6. Návrh na ověření a validizaci kompetenčního modelu

Ověření a validizace vytvořeného kompetenčního modelu již není cílem mé práce, je však nedílnou součástí procesu tvorby kompetenčního modelu, proto považuji za nutné se o validizaci alespoň krátce zmínit a stručně nastínit, jak by se ve firmě T. mohl vytvořený kompetenční model pro vedoucí pracovníky ověřit a validizovat.

Vytvořením kompetenčního modelu celý proces tvorby ještě není u konce. V poslední fázi, po ukončení samotné tvorby kompetenčního modelu, je nutné jej validizovat. To znamená, že je prakticky ověřeno, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři mohou dosáhnout nadprůměrných výkonů a výsledků. Znamená to také, zda je možno se na kompetenční model spolehnout, když je použit při výběru, hodnocení, identifikaci vzdělávacích potřeb a dalších činnostech. Následná validizace kompetenčního modelu je velmi důležitá. Nejběžnějším způsobem validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých identifikovaných kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu.¹⁹⁹

360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů, její podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Výsledkem takového hodnocení je informace, přesněji zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování. Jak ho hodnotí, jak na ně působí. Hodnotiteli jsou pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou nejlépe ohodnotit, to znamená přímý nadřízený, kolegové na stejné úrovni, podřízení, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Hodnotitelé zůstávají v anonymitě. Kromě toho manažer hodnotí i sám sebe – proto je již i v názvu vyjádřen tento symbolický kruh lidí: 360 stupňů.²⁰⁰

Při využití 360stupňové vazby coby nástroje pro validizaci vytvořeného kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky ve firmě T. by byl dodržen následující doporučený postup:²⁰¹

- sestavení dotazníku, který by obsahoval položky představující různé manažerské chování, které jsou popsány u jednotlivých identifikovaných kompetencí
- vybraní hodnotitelé by posoudili každé chování na vícebodové stupnici, použitá forma dotazníků - elektronická
- vyplněné dotazníky by byly zpracovány externí firmou

¹⁹⁹ Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 68

²⁰⁰ Srov.: Kubeš, M. – Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008, s. 14

²⁰¹ Srov.: Kubeš, M. – Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008, s. 15

- po zpracování by byl výsledek komunikován v podobě individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi. Zpráva by byla přehledně zpracovaná, u každé položky by byly uvedeny průměrné hodnoty
- byl by stanoven facilitátor, což je člověk, který pomáhá hodnocenému porozumět hodnotící zprávě.

Výsledky by byly dále posuzovány v souvislosti s kompetenčním modelem: následná analýza dat by prozradila, zda jsou manažeři zařazeni do odpovídajících kategorií a s jakou přesností.²⁰² Proces validizace by tak mohl být přímo spojen s procesem identifikace úrovně zjištěných kompetencí v rámci identifikace vzdělávacích potřeb.

²⁰² Srov.: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 68

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Ve firmě T. pracuji již sedmý rok na pozici personalista firmy, jsem tedy dostatečně obeznámena se strategickými záměry firmy, a mám přístup k potřebným interním materiálům.

Pro dosažení stanoveného cíle práce jsem postupovala podle následujících kroků. Nejprve jsem představila objekt práce a popsala část systému vzdělávání ve firmě s ohledem na potřeby práce. Konstatovala jsem špatně nastavený a prováděný způsob identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě. Na základě analýzy odborné literatury jsem popsala identifikaci vzdělávacích potřeb jako první, velmi důležitou fázi systematického firemního vzdělávání a představila kompetenční přístup jako jeden ze dvou možností způsobu identifikace vzdělávacích potřeb. Vysvětlila jsem pojem kompetence, její základní složky a znaky a uvedla některé z možných přístupů k členění kompetencí. Na základě objasnění přístupů ke tvorbě kompetenčních modelů jsem pro svou práci zvolila přístup šitý na míru, protože nejlépe vystihuje specifika firmy. Na základě analýzy interních dokumentů a odborné literatury jsem identifikovala klíčové kompetence pracovníků, které se nevztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu. Tyto kompetence byly identifikovány v souladu s cíli a záměry firmy, které byly obsaženy ve vizi firmy, politice a cílech jakosti a etickém kodexu. Následovala identifikace specifických kompetencí vedoucích pracovníků, které jsou tvořeny pro konkrétní pracovní místo v konkrétní firmě, protože různé pracovní pozice vyžadují různé kompetence. Použitou metodou byla analýza interních dokumentů náplní práce vedoucích pracovníků, popisů pracovních míst příslušných pozic, kvalifikačních požadavků z vyhlášených výběrových řízení, definovaných produktů jednotlivých oddělení firmy a odborné literatury. Identifikovaným specifickým kompetencím nejlépe vyhovovalo Tyronovo pojetí členění kompetencí, které nejlépe vystihlo charakteristiku pracovních pozic vedoucích pracovníků firmy T. Identifikované specifické kompetence jsem rozčlenila na manažerské, technické a interpersonální, a výsledný profil pozic vznikl kombinací dovedností a schopností ze všech tří kategorií kompetencí.

V konečné fázi byl z identifikovaných klíčových a specifických kompetencí sestaven kompetenční model vedoucího pracovníka. Dle mého názoru tento přístup nejlépe vystihl specifika a jedinečnost firmy T. a jejich manažerů. Došlo k ideálnímu propojení cílů a potřeb firmy a jedince. Výsledná kombinace klíčových a specifických kompetencí by mohla optimálně maximalizovat výkon jednotlivce a celé firmy

Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která je možno využít při identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikované klíčové a specifické kompetence a

následný sestavený kompetenční model pro vedoucí pracovníky firmy T. budou podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Tvorbou kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky firmy T. byl cíl mé práce naplněn.

Ve firmě T. dosud nebyl sestaven a využíván kompetenční model, doufám tedy, že kompetenční model, který jsem v této diplomové práci vytvořila, bude ve firmě zaveden a dále využíván jak při identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků, tak také při dalších personálních činnostech.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Mišáková Jana

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Tvorba kompetenčního modelu ve společnosti T.

Počet znaků: 117 412

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: kompetence, klíčové kompetence, specifické kompetence, kompetenční model, vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb.

Krátká a výstižná charakteristika práce

Cílem této práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí pracovníky ve firmě T. coby nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Na základě použitých metod analýza interních dokumentů firmy T., deskripce a práce s odbornou literaturou byly identifikovány klíčové a specifické kompetence pro ředitele firmy, personalistu firmy, vedoucí oddělení zásobování a odbytu, vedoucí ekonomického oddělení a vedoucí oddělení prodeje. Propojením těchto kompetencí byl vytvořen kompetenční model, který vytváří kritéria, která je možno využít při identifikaci vzdělávacích potřeb vedoucích pracovníků. Tvorbou kompetenčního modelu byl cíl této práce naplněn.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007
- Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010
- Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004
- Belcourt, M. – Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998
- Beneš, M.: Andragogika. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003
- Bělohlávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996
- Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006
- Belz, H. – Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001
- Donnelly, J. – Gibson, J. – Ivancevich, J.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003
- Kubeš, M. – Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008
- Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004
- Linhart, J. a kol.: Slovník cizích slov pro nové století. 1. vyd. Litvínov: Dialog, 2007
- Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Academia, 1995
- Nekonečný, M.: Základy psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1998
- Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002
- Plamínek, J. – Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005
- Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996
- Rabušicová, M., Rabušic, L.: Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008
- Veteška, J. – Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008

Internetové zdroje:

Co je to kompetenční model? [on-line] Dostupný z:

http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm [cit. 20.2.2011]

Strategie celoživotního učení ČR dostupná z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr> [cit. 12.12.2011]

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku dostupná z: <http://www.esfcr.cz/file/3772/> [cit. 12.12.2011]

Interní materiály:

Organizační řád firmy T. ze dne 25.11.2010

Příkaz ředitele č. 1/2010 Cíle jakosti na rok 2010 ze dne 15.1.2010

Příkaz ředitele č. 2/2010 Politika jakosti ze dne 1.3.2010

Etický kodex ze dne 1.10.2010

Organizační směrnice č. 6 Řízení lidských zdrojů ze dne 24.10.2009

Náplně práce vedoucích pracovníků

Popisy pracovních míst