

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUCÍ STŘEDISKA
FOKUSU VYSOČINA**

COMPETENCY MODEL OF FOKUS VYSOČINA'S HEAD OF
CENTRE

Magisterská diplomová práce

Pavína Kadlecová Růžičková

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

Olomouc 2015

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

V Olomouci dne 2. března 2015

Pavλίna Kadlecov Rzikov

Děkuji Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za odborné vedení magisterské diplomové práce a za cenné rady při jejím zpracování

Obsah

Úvod	6
1 Kompetence	7
1.1 Pojem kompetence	7
1.2 Anatomie a složky kompetence.....	9
1.3 Znaky kompetence	13
1.4 Druhy kompetence	14
2 Kompetenční model	21
2.1 Funkční a efektivní kompetenční model	22
2.2 Členění kompetenčních modelů	23
2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	25
2.4 Identifikace kompetencí	27
2.4.1 Přípravná fáze	28
2.4.2 Fáze získávání dat	28
2.4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	29
2.4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.....	30
2.4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu	31
2.5 Využití kompetenčního modelu	31
3 FOKUS Vysočina	35
4 Vedoucí střediska FOKUSu Vysočina	41
4.1 Manažer	41
4.1.1 Manažerské funkce	43
4.1.2 Manažerské kompetence	44
4.2 Činnosti vedoucí střediska.....	47
5 Kompetenční model vedoucí střediska FOKUSu Vysočina	55
5.1 Přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu.....	55

5.2 Fáze získávání dat	56
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	56
5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	61
5.5 Využití kompetenčního modelu	72
Závěr.....	74
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	76
Seznam obrázků a tabulek.....	80

Úvod

Doba, ve které žijeme, je plná změn. Často se mění podmínky pracujících lidí a spolu s nimi i nároky na znalosti, schopnosti, dovednosti a výkon pracovníků. V popředí zájmu každé organizace vždy stojí úspěšné naplnění stanovených cílů prostřednictvím vlastních lidí. Je třeba zvolit vhodnou strategii, která bude organizaci posouvat směrem k dosahování pozitivních změn. Jde především o investice do lidského kapitálu, protože „*lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.*“¹ Přestože jsou úspěchy firem bezprostředně poměřovány dosaženými výsledky, za jejich základ jsou považovány kompetence lidí, kteří pro firmu pracují.²

Cílem mojí diplomové práce je vytvořit kompetenční model vedoucí střediska FOKUSu Vysočina - neziskové organizace, která poskytuje služby sociální rehabilitace především lidem s duševním onemocněním. Psychiatrická péče v České republice stojí na prahu dlouho očekávané transformace a FOKUS Vysočina se do chystaných změn hodlá zapojit. V takové době je zvláště důležité investovat do lidského kapitálu. Kompetenční model je jedním z moderních nástrojů rozvoje lidských zdrojů. „*Je živým nástrojem řízení organizace, tvoří most mezi popisem práce a hodnotami firmy, mezi firemními a personálními strategiemi.*“³

Text práce člením do pěti kapitol. První kapitolu věnuji vymezení a definování pojmu kompetence jako základnímu stavebnímu kameni pro kompetenční model. Ve druhé kapitole pak definuji kompetenční model, předkládám typologie a přístupy k jeho tvorbě. Třetí kapitola představuje organizaci FOKUS Vysočina, hodnoty, poslání a organizační strukturu. Čtvrtá kapitola popisuje pracovní pozici vedoucí střediska, její úlohu a pracovní náplň. Samotná tvorba kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina je obsahem páté a závěrečné kapitoly.

¹ Armstrong, M. 2010, s. 31.

² Plamínek, J., Fišer, R. 2005, s. 17.

³ Hroník, F. 2008, s. 7.

1 Kompetence

Cílem mé práce je vytvoření kompetenčního modelu pro konkrétní pracovní pozici – vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. V první kapitole začnu budovat teoretické zázemí, ze kterého je nezbytné vycházet a které bude zároveň tvořit první stavební kámen pro cíl mé práce. Ke kompetenčnímu modelu se neodmyslitelně váže pojem kompetence a pro jeho vytvoření má význam zcela zásadní. Je proto nutné, abych samotný pojem kompetence ve své práci nejdříve definovala a vymezila, protože představuje základní prvek pro další postup ke stanovenému cíli.

1.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence může být vysvětlován a vnímán různými způsoby. V češtině je používán ve dvou základních významech. V prvním pojetí jde o kompetence jako pravomoc nebo oprávnění udělené autoritou nebo patřící jisté autoritě. V tomto smyslu jde o rozsah působnosti, souhrn oprávnění a povinností určitého orgánu nebo konkrétní osoby. Druhý význam zaostřuje na vnitřní kvalitu člověka, na schopnosti vykonávat určité činnosti, umět je vykonávat a být kvalifikovaný pro práci v určité oblasti.⁴ V prvním případě jde tedy o něco, co je člověku dáno zvenku a ve druhém o vnitřní kvalitu člověka.⁵ Pro účely vytvoření kompetenčního modelu se zaměřím na druhý význam pojmu. K ucelenějšímu obrazu a pochopení pojmu kompetence je však nezbytné objasnit rozdíl mezi v angličtině užívanými pojmy „competence“ a „competency“. Podle Koubka je používání výrazu „kompetence“ v češtině nevhodné, protože působí nedorozumění přisuzováním spojení s pravomocemi a neumožňuje rozlišení významů, které jsou anglickou personalistickou mluvou připisovány oběma tvarům slova.⁶

Competence

⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 14 a 15.

⁵ Bartoňková, H. 2010, s. 84.

⁶ Koubek, J. 2007, s. 47.

Pojem „competence“ směřuje k formulacím standardů práce. V nich jsou obsaženy kvalifikační předpoklady, bez kterých by byla práce v dané funkci odvedena nestandardně. Z tohoto hlediska bývá definována minimální a optimální úroveň, přičemž je kladen důraz na jasnou definici úrovně minimální.⁷ Pojem „competence“ se tedy týká kvalifikace, odborné způsobilosti a očekávaného výkonu na pracovišti a jedná se o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti.⁸

Competency

V tomto případě jde o způsobilosti, kterými je dosahováno výkonu a které jsou přístupné pozorování. Existuje vždy několik správných odpovědí a několik možností, jak je možné danou kompetenci projevit, přičemž projev jedné kompetence se může vyznačovat širší škálou.⁹ Termín „competency“ se tedy vztahuje k rysům chování, které podmiňuje přiměřený výkon a jde o měkké dovednosti rozlišující efektivní a neefektivní výkon.¹⁰ Ve své práci se budu dále věnovat významu anglického „competency“ coby významu pro pojem kompetence.

Definice pojmu kompetence se objevuje celá řada. Některá pojetí definují termín široce, jiná se soustředí na projevy chování. Podle Coopera je kompetence podmínkou k tomu být kompetentní, tedy být způsobilý a obstát při výkonu zaměstnání.¹¹ Popisně definuje pojem kompetence Hroník, který říká, že *„kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“*¹² S jinou definicí, tentokrát zahrnující také rozvoj potenciálu, přichází Veteška a Tureckiová, kteří pojem kompetence definují jako *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*¹³ Plamínek označuje kompetenci jako způsobilost

⁷ Hroník, F. 2007, s. 62.

⁸ Bartoňková, H. 2010, s. 85.

⁹ Hroník, F. 2007, s. 63.

¹⁰ Bartoňková, H. 2010, s. 85.

¹¹ Cooper, K. C. 2000, s. 12.

¹² Hroník, F. 2007, s. 61.

¹³ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 27.

k nějaké úloze.¹⁴ V některých definicích pojmu jsou více akcentovány vlastnosti, jinde je zdůrazňováno chování. Hroník považuje definice, v nichž jsou akcentovány vlastnosti jako rozhodující činitel, za cestu zpět.¹⁵ Mnohdy je však skutečně vydáváno za kompetence něco, co má blíže k vlastnostem. Příkladem může být osobní zralost nebo pečlivost a důslednost.¹⁶ Kompetence mohou být identifikovány v chování. Nejde tedy o pouhé dovednosti, ale o pozorovatelné způsoby, pomocí kterých je možné dosáhnout efektivního výkonu.¹⁷ Kompetence je však ve svém nitru složitý útvar a o tom, co do tohoto pojmu zařadit, nepadají mezi odborníky plná shoda.¹⁸

Ve své práci s ohledem na její cíl se budu soustředit na pojetí, v jejichž centru jsou projevy chování, na možnost jeho rozvoje a tím tak rozvoje pracovního potenciálu. Po uvedení a vymezení pojmu kompetence je pro vytvoření kompetenčního modelu důležité znát anatomii a složky kompetence.

1.2 Anatomie a složky kompetence

Abych dokázala kompetenci rozpoznat, musí mi být známy její složky a potažmo její anatomie. Pro získání takového obrazu se budu dále zabývat předpoklady, jejichž zastoupení je pro stav kompetentnosti nutné.

Aby mohl být pracovník kompetentní a plnit dobře nebo na vynikající úrovni svěřené úkoly, musí být současně naplněny tři předpoklady¹⁹:

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

¹⁴ Plamínek, J. 2010, s. 86.

¹⁵ Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. 2008, s. 23.

¹⁶ Hroník, F. 2006, s. 29.

¹⁷ Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. 2008, s. 23.

¹⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 26.

¹⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 27.

V případě prvního předpokladu jde o dovednosti a vědomosti, které lze poměrně snadno rozvíjet. Druhý předpoklad obsahuje oblast patřící ke stabilním složkám osobnosti člověka. Jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii a z toho důvodu se ovlivňuje obtížněji. Třetí předpoklad není napojen na osobnost člověka, ale na vnější podmínky. Ty však významně ovlivňují obě předchozí oblasti. Aby mohl být pracovník kompetentní, musí splňovat všechny tři předpoklady současně.²⁰

Zastoupení tří podmínek by mělo být k podání kompetentního výkonu rovnocenné. Není možné, aby člověk dosáhl očekávaného výsledku, pokud mu chybí dovednosti. Ovšem pokud není motivován, nebude vynakládat dostatečné úsilí k tomu, aby použil dovednosti, byť je má k dispozici. A konečně, pracuje-li v prostředí, které mu neumožní kompetence použít, nepomůže mu ani fakt, že je schopný a ochotný.²¹ Naplnění výše uvedených předpokladů budu ve své práci sledovat ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici - vedoucí střediska FOKUSu Vysočina.

Po objasnění předpokladů ke stavu kompetentnosti zůstává v ohnisku mého zájmu otázka, z jakých komponent se samotná kompetence skládá a co je její součástí.

Bartoňková uvádí, že kompetence v sobě v každém případě zahrnuje tyto složky²²:

- know – what (vědět co) – faktografické poznatky, které se snadno předávají
- know – why (vědět proč) – vědecké poznání
- know – how (vědět jak) – schopnost provádět určité úkoly
- know – who (vědět kdo) – vědět, kdo disponuje nezbytným know – what, know – why, know - how

Jako kompetence se ovšem někdy označuje pouze chování, které je pozorovatelné. Ať už je však za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo je kompetencí míněn předpoklad chování v podobě osobnostních charakteristik,

²⁰ Bartoňková, H., 2010, s. 86.

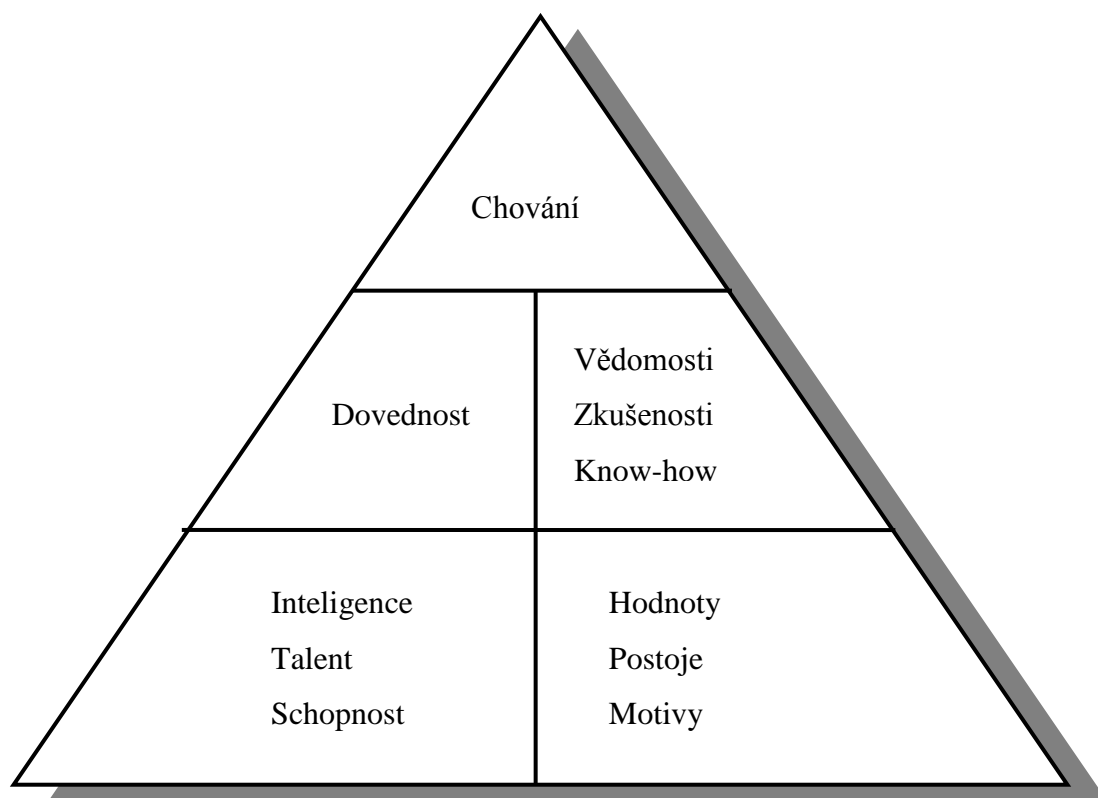
²¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 27.

²² Bartoňková, H. 2010, s. 94.

v obou přístupech je kritériem výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé jsou v různé míře připraveni chovat se požadovaným způsobem. Důležitou se jeví odpověď na otázku, co všechno stojí za očekávaným chováním.²³

Jednoduchý model vysvětluje hierarchickou strukturu kompetence.

Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence²⁴



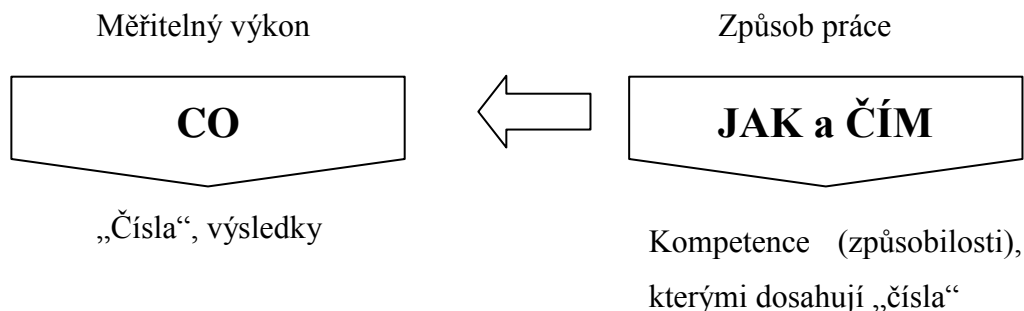
Podle Hroníka nám kompetence říkají „jak a čím“ dosahují výsledky, „čísla“. To znamená, že výsledky a čísla jsou zprávou „poté“. Rozlišení způsobu práce a výsledků pak umožňuje daleko cíleněji řídit výkon.²⁵ Vztah způsobů práce a výkonu je znázorněn na obrázku č. 2.

²³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 28 a 29.

²⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 28

²⁵ Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. 2008, s. 23.

Obrázek č. 2: Vztah způsobů práce a výkonu²⁶



Kompetence je možné považovat za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Pokud rozpoznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů.²⁷ Kubeš, Spillerová a Kurnický popisují pět základních složek osobnosti, které vstupují do kompetence²⁸:

1. Motiv

Vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem, patří mezi motivy. Jsou tak označeny vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu. Lidé se silnou motivací k vlastnímu rozvoji si stanovují cíle, které pro ně představují výzvu a vyhledávají situace, ze kterých se mohou poučit.

2. Rysy

Takto jsou označeny charakteristiky, které zprostředkovávají stabilní reakce na situace nebo informace přicházející z okolí. Zahrnují hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým představitelem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z prostředí.

3. Vnímání sebe samotného

Jde o víru ve vlastní schopnosti. Na základě osobních zkušeností jsou budovány hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému.

4. Vědomosti

Zahrnují veškeré poznatky v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pozici.

²⁶ Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. 2008, s. 24.

²⁷ Bartoňková, H., 2010, s. 88.

²⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 30 a 31.

5. Dovednosti

Výkon související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem zajišťují dovednosti. Úspěšné vykonání úkolu závisí na různém množství dovedností.

V této podkapitole jsem popsala anatomii kompetence a její složky – tedy to, z jakých komponent sestává. S ohledem na cíl mé práce je podrobnější pohled důležitý, protože mi otevřeně zprostředkovává orientaci v hierarchické struktuře kompetence a ukazuje, co ji formuje a čím může být ovlivněna.

1.3 Znaky kompetence

Neméně důležité pro cíl mé práce se jeví znaky kompetence. Obzvláště pak pro jejich identifikaci je třeba rozpoznat, co je pro kompetence charakteristické a čím se navenek vyznačují.

Veteška a Tureckiová předkládají nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence²⁹:

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – znamená to, že je vždy zasazena do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou ovlivňovány a spoluvytvářeny také předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z rozmanitých zdrojů, jakými jsou například informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd. Tyto zdroje jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování a to zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje.
- **Kompetence je definovaná standardem** – již předem je určena předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence a zároveň je předem definován komplex výkonových kritérií, měřítek, či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování. To dává jedinci možnost, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji sám také dokázal změřit a vyhodnotit.

²⁹ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 31 a 32.

- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence jedinec získává v procesu vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvoje kompetencí. Jsou založeny na předem vymezeném rámci výstupních kategorií, kterými mohou být např. koncepty, dovednosti, postoje nebo obecně účinné konání.

Podle centrální databáze kompetencí musí mít kompetence tyto vlastnosti³⁰:

- musí být sledovatelné
- musí být měřitelné (hodnotitelné)
- musí být trénovatelné (přístupné změně a rozvoji)

Pro úspěšné vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina bude třeba ověřovat, zda identifikované kompetence nesou výše uvedené znaky.

1.4 Druhy kompetence

Jednotlivé kompetence je dále možné různým způsobem uspořádat a rozlišit je do konkrétních druhů. Také v mojí práci nemohou být kompetence nahodile poskládány a jejich řazení musí vycházet z jistého logického řádu. Z toho důvodu jsme zvolila dělení kompetencí do druhů, které se vztahují k cíli mojí práce. Existuje celá řada typologií, způsobů členění a druhů kompetencí. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí dělení Spencera a Spencera do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici. Jedná se o³¹:

- *Prahové kompetence*, které představují základní charakteristiky označované jako minimální pro potřeby plnění přidělených úkolů. Tyto kompetence nerozlišují mezi vynikajícími a průměrnými pracovníky, neboť jde o základní nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by nemohl člověk danou pozici vůbec zastávat. Příkladem mohou být

³⁰Centrální databáze kompetencí. *Národní soustava povolání* [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

³¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 32.

obyčejné vědomosti nebo základní dovednosti jakými jsou vyplnění formuláře nebo vyhodnocení denních výsledků.

- *Odlišující kompetence* již rozlišují vynikající nebo nadprůměrné výkony od průměrných a vytvářejí tak jakousi nadstavbu nad kompetence prahové.

Kubeš, Spillerová a Kurnický dále poukazují na jiné dělení, které ve své práci aplikoval Tyron. Je založeno na druhu práce a k ní se vztahujících potřebných dovednostech. Výsledný profil pro konkrétní pozici pak vzniká jako kombinace dovedností tří následujících kategorií³²:

- *Manažerské kompetence* se skládají z dovedností a schopností, které podporují manažera k vynikajícímu výkonu. Jejich cílem je zabezpečit, aby úkoly byly provedeny v souladu se strategickými plány, zároveň musí vybírat a rozvíjet své podřízené a vytvářet příznivé prostředí v týmu.
- *Interpersonální kompetence* jsou důležité pro každou pozici, která přichází do kontaktu s lidmi. Při dosahování cílů skupiny zajišťují synergický efekt. Jsou potřebné pro efektivní komunikaci a budování vztahů s ostatními.
- *Technické kompetence* sestávají z dovedností potřebných pro konkrétní funkci. Zaměstnanec je s jejich pomocí schopen plnit úkol, který je typický pro jeho práci a odlišný od práce jiných specialistů.

Jiné dělení kompetencí přináší Bělohlávek. Ten vymezuje kompetence³³:

- **Základní** – jsou propojeny s hodnotami firmy nebo konkrétního týmu a mají charakter postojů. Často jako základní kompetence bývá označena například komunikace, týmová práce, zaměření na zákazníky aj.
- **Průřezové** – v tomto případě jde o znalosti a dovednosti, nikoli o postoje. Mezi průřezové kompetence můžeme zařadit například ovládání počítače nebo znalost angličtiny.
- **Specifické** – jedná se o odborné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávanou práci. Příkladem může být znalost pracovního právo nebo znalost konkrétních technologických procesů.

³² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 34.

³³ Bělohlávek, F. 2008, s. 84.

Vzhledem k cíli mé práce je třeba zaměřit pozornost na dělení základních kompetencí organizace. Z tohoto hlediska upozorňuje Bartoňková na nejednoznačné užívání termínu „základní kompetence“.³⁴ Pro účely mé práce jsem zvolila dělení základních kompetencí podle Šmídy, z toho důvodu také zmíním jeho charakteristiku základních kompetencí, kdy je pro ozřejmení termínu využito rozdílných pohledů. Podle Šmídy jsou základní kompetence³⁵:

- jedinečné a konkurencí těžko napodobitelné nebo dokonce nenapodobitelné schopnosti, které organizace dokáže dokonale využít s vynaložením minimálního úsilí a zdrojů, a které přinášejí jedinečnou hodnotu zákazníkům.
- jsou souborem strategicky nejdůležitějších, hodnotu vytvářejících dovedností v organizaci. Pro konkrétní organizaci jsou to charakteristické přednosti orientované na růst, odlišující společnost od ostatních a vytvářející konkurenční výhodu.
- jsou konkurencí nenapodobitelné klíčové schopnosti, které umožňují vstup na široké spektrum nepříbuzných trhů.

Ve světle takových charakteristik pak Šmída dělí základní kompetence na tři skupiny³⁶:

- Individuální kompetence (nebo také kompetence jednotlivce)
- Organizační kompetence
- Klíčové kompetence

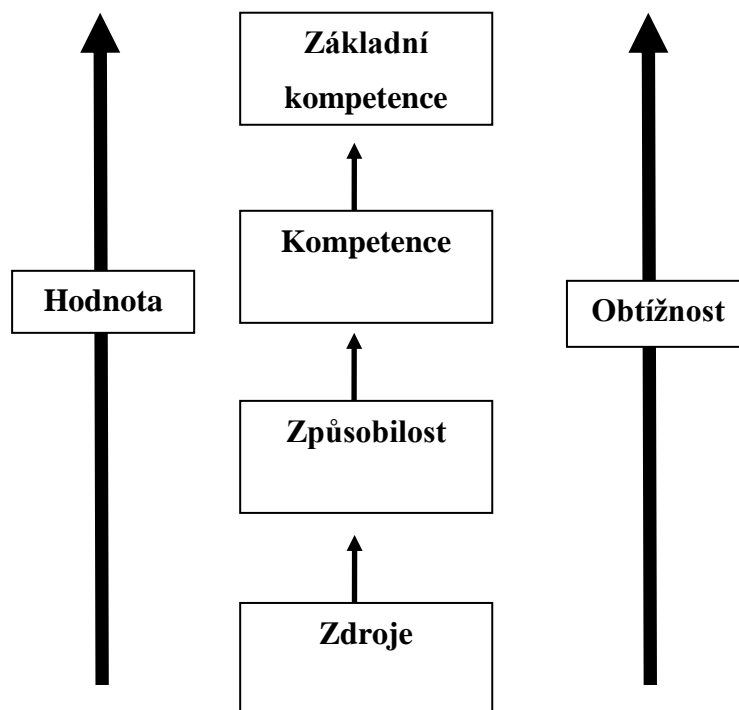
Ke znázornění obecného postupu jejich tvorby použil Šmída schéma podle Sotarauta, které pro názornost níže předkládám.

³⁴ Bartoňková, H., 2010, s. 90.

³⁵ Šmída, F. 2003, s. 37.

³⁶ Šmída, F. 2003, s. 37.

Obrázek č. 3: Proces tvorby základních kompetencí³⁷



Individuální kompetence představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které špičkové zaměstnance odlišují od průměrných. Takovými kompetencemi mohou disponovat naprosto všichni zaměstnanci podniku. K rozvoji těchto kompetencí je třeba dostatečná motivace pracovníků za současné možnosti seberealizace. Dále je rozvoj individuálních kompetencí vázán na ostatní personální činnosti, na charakter firemní kultury a na kvalitně vytvořený strategický rámec, který rozvoj individuálních kompetencí nejen umožňuje, ale také podporuje.³⁸

Organizační kompetence prezentují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví a zahrnují³⁹:

- plánování práce
- organizování zdrojů
- řešení krizových situací
- dokončování úkolů
- měření postupů prací

³⁷ Šmída, F. 2003, s. 38.

³⁸ Bartoňková, H. 2010, s. 91 a 92.

³⁹ Šmída, F. 2003, s. 40.

- řízení rizika

Klíčové kompetence podle Bartoňkové představují ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.⁴⁰ Strukturu klíčových kompetencí popisují Belz a Siegrist, kteří uvádějí, že potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí za spolupůsobení⁴¹:

- 1) sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost)
- 2) kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet)
- 3) kompetence v oblasti metod (plánovitě se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika.

Belz a Siegrist dále uvádějí, že kompetence jsou tvořeny různými schopnostmi a jejich vzájemným ovlivňováním. Získávají se reflexivně. Reflexe ovšem může být plně realizována pouze při společné činnosti s dalšími lidmi. Pro osvojení klíčových kompetencí je z toho důvodu nejvíce potřebné učení ve skupinách. V praxi jsou pak požadovány následující schopnosti⁴²:

- Komunikace a kooperace
- Řešení problémů a tvořivost
- Samostatnost a výkonnost
- Odpovědnost
- Přemýšlení a učení
- Argumentace a hodnocení

⁴⁰ Bartoňková, H. 2010, s. 92.

⁴¹ Belz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167.

⁴² Belz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167 a 168.

Šmída za klíčové kompetence označuje 3 - 4 kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí tak konkurenční výhodu.⁴³ Zuzák však využití klíčových kompetencí k podnikové úspěšnosti podmiňuje, když hovoří o předpokladu pro uplatnění klíčové kompetence. Tím je poznání a akceptování ze strany zákazníka. Mezi podnikem a zákazníkem jde o oboustranný vztah založený na poznání kompetencí, které zákazník vyžaduje. Podnik tak uplatňuje své klíčové kompetence ve vztahu k zákazníkům a ti je oceňují. Zpětně se potřeby zákazníků promítají do klíčových kompetencí a následně do potřeby získání zdrojů. Musí ovšem dojít k propojení klíčových kompetencí s klíčovými produkty až ke klíčovým zákazníkům.⁴⁴ Využití klíčových kompetencí podle Zuzáka je pro mě inspirací a propojení těchto tří prvků budu při identifikování klíčových kompetencí sledovat za účelem možného posílení konkurenční výhody.

Vztah mezi zdroji, klíčovými kompetencemi a zákazníky přehledně znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 4: Vztah mezi zdroji, klíčovými kompetencemi a zákazníky⁴⁵



Výše zmíněné druhy kompetencí nejsou uvedeny v mé práci nahodile. Záměrně jsme volila taková dělení, která mi budou vodítkem a inspirací při identifikaci kompetencí pro vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Zaměřím se především na zařazení jedné ze základních kompetencí, kterými jsou podle Šmídy individuální,

⁴³ Šmída, F. 2007, s. 57.

⁴⁴ Zuzák, R. 2011, s. 105.

⁴⁵ Zuzák, R. 2011, s. 105.

organizační a klíčové kompetence.⁴⁶ Není náhodné, že jsem popisu klíčových kompetencí vyhradila větší prostor. Právě klíčové kompetence jako zdroj konkurenční výhody budou stát v ohnisku mého zájmu. Využiji také Kubešem, Spillerovou a Kurnickým zmiňovanou Tyronovu kategorizaci kompetencí manažerských, interpersonálních a technických, protože se vztahuje k dovednostem, které jsou pro výkon konkrétní pracovní pozice potřebné.⁴⁷ Jak budu dále ve své práci specifikovat, pozice vedoucí střediska je pozice manažerská a z toho důvodu budu věnovat širší pozornost manažerským kompetencím.

⁴⁶ Šmída, F. 2007, s. 57.

⁴⁷ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 34.

2 Kompetenční model

Než přistoupím k tvorbě kompetenčního modelu, samotný pojem vymezím a definuji. S ohledem na cíl mojí práce zařadím také druhy a přístupy k tvorbě kompetenčních modelů a zaměřím se na jednotlivé kroky jeho tvorby. Tato kapitola bude sloužit jako teoretické zázemí pro moji práci a v souladu s ním a zvolenými postupy budu kompetenční model vytvářet.

Historie kompetenčních modelů začíná v 70. letech minulého století, kdy FBI sestavovala tzv. behaviorální profily pachatelů. Navázala na tradici behaviorální psychologie, kdy se kriminalisté více zajímali o to, co musí pachatel „umět“, aby mohl daný trestný čin spáchat. Kriminalisté se tak ocitli v situaci, kdy prováděli výběrové řízení na neznámého pachatele, ke kterému by mohli přiřadit jeho činy. V podobné situaci se nacházejí personalisté, když při výběrovém řízení mají před sebou osobnosti, ke kterým potřebují přiřadit pracovní chování v různých situacích.⁴⁸

Kubeš, Spillerová a Kurnický definují kompetenční model jako popis konkrétních vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti potřebných pro efektivní plnění úkolů v organizaci.⁴⁹ Jak sám název napovídá, kompetenční model obsahuje kompetence. Podle Hroníka jde o kompetence vybrané ze všech možných s tím, že jsou uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry.⁵⁰ Hroník také poukazuje na to, že kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.⁵¹ Shodně vnímá podstatu kompetencí a kompetenčního modelu Bartoňková – tedy jako reflexi toho, že stejnou věc je možné dělat různými způsoby a výsledek může prospět a být v pořádku.⁵²

Kompetenční model by měl být vytvořen jednak v návaznosti na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Z toho důvodu jej

⁴⁸ Hroník, F. 2008, s. 19 a 20.

⁴⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 60.

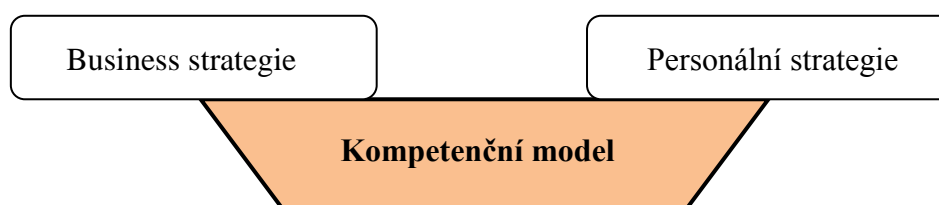
⁵⁰ Hroník, F. 2007, s. 68.

⁵¹ Hroník, F. 2007, s. 65.

⁵² Bartoňková, H. 2010, s. 94.

Hroník znázorňuje jako most a označuje jako praktický nástroj vertikální integrace. Podle něj je kompetenční model také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce a také v tomto případě se jedná o praktický nástroj spojení.⁵³

Obrázek č. 5: Kompetenční model jako most⁵⁴



2.1 Funkční a efektivní kompetenční model

Seznam kompetencí v kompetenčním modelu může v některých případech odhalit rozdíly mezi tím, co firma deklaruje jako očekávání od svých zaměstnanců a mezi tím, co od nich skutečně požaduje.⁵⁵ Jindy může vytvořený kompetenční model přinášet komplikace v podobě nefunkčnosti. Vždy je tak třeba vyvarovat se při jeho sestavování možných chyb a dbát na charakteristiky směřující k fungujícímu využití. Funkční kompetenční model je charakteristický tím, že je⁵⁶:

- Propojující – vytváří propojení, mosty. Jasně navazuje na strategii společnosti a zároveň vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- Uživatelsky přátelský – jde o nejpodstatnější charakteristiku. Uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti. Jednoduchá poselství, v nichž jsou velké manažerské osobnosti mistry, fungují jako

⁵³ Hroník, F. 2007, s. 68.

⁵⁴ Hroník, F. 2007, s. 68.

⁵⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 60.

⁵⁶ Hroník, F. 2007, s. 71 a 72.

rychlejší, výkonnější, sdílitelnější a tím i sdílenější. Jednoduchost přitom musí umět vystihnout podstatu věci.

- Jednotný – tzn. fungující napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model rovněž přirozeným způsobem sjednocuje jazyk ve společnosti, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- Široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a někde i pro odměňování.
- Sdílený – sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci podporovat. Uživatelům není předkládán jako hotový, protože si jej potřebují sami objevit a zvnitřnit.

K efektivitě kompetenčního modelu především přispívá to, že vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů.⁵⁷

Charakteristiky funkčního kompetenčního modelu zohledním při samotné jeho tvorbě.

2.2 Členění kompetenčních modelů

Kompetenční model se neomezuje na svou samojedinou formu, ale stejně jako je tomu u kompetencí, nabízí řadu možností svého druhu. V této části uvedu nejznámější druhy kompetenčních modelů a následně zvolím takový, který bude nejlépe vyhovovat pro pozici vedoucí střediska FOKUSu Vysočina.

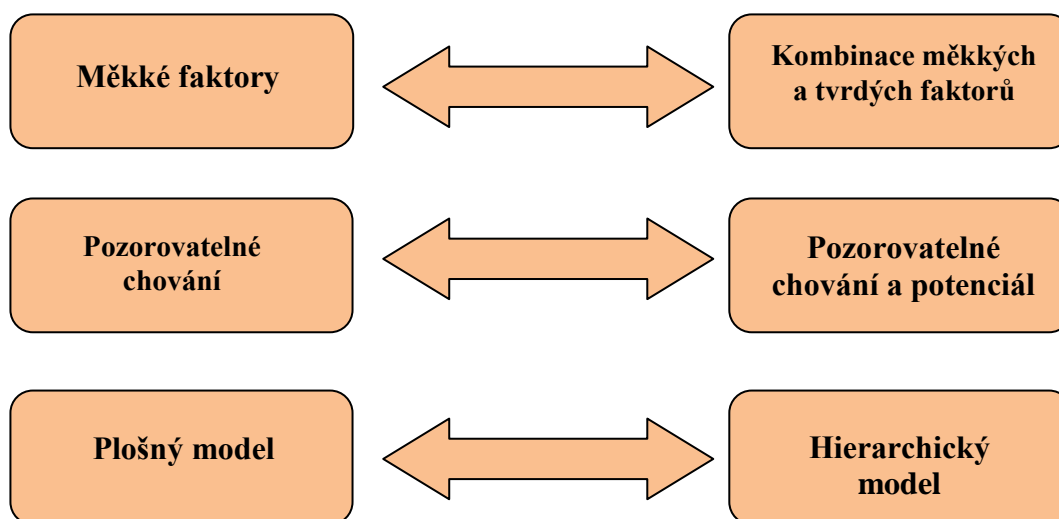
Hroník členění kompetenčních modelů opírá o východiska pro jejich tvorbu. První východisko je sociálně – psychologické a směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Věří tedy, že kompetentní jedinci mohou firmu směřovat k vyšší efektivitě. Druhé východisko je organizačně marketingové a postupuje opačně. Nejdříve jsou definovány kompetence firmy a teprve následně jsou rozpracovány kompetence jedince.⁵⁸ Hroníkem předložená typologie kompetenčních modelů rozlišuje podle tří charakteristik. Kombinace těchto

⁵⁷ Hroník, F. 2006, s. 30.

⁵⁸ Hroník, F. 2007, s. 69.

charakteristik přináší maximálně 8 typů kompetenčních modelů. Následující obrázek předkládá zmíněné charakteristiky, jejichž kombinací podle Hroníka vznikají typy kompetenčních modelů.

Obrázek č. 6: Typologie kompetenčních modelů⁵⁹



Při sestavování kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina je třeba si v souladu s tímto pojetím uvědomit, v jaké kombinaci budou kompetence uspořádány. V tomto případě půjde o kombinaci měkkých a tvrdých faktorů, protože takové jsou u vedoucí střediska vyžadovány. Zaměřím se na pozorovatelné chování a potenciál, protože tak bude umožněn jejich další rozvoj. Konečně mnou sestavený kompetenční model bude sloužit manažerské pozici, a proto se bude jednat o hierarchický model.

Jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, existence několika druhů kompetenčních modelů dává prostor k volbě a výběru při jeho sestavování. Firma se tak může zaměřit na kompetenční model, který vyhovuje jejím záměrům. Využívány jsou tyto tři kategorie⁶⁰:

Model ústředních kompetencí (core competencies) – takový kompetenční model zvolí firma, která hledá společné a nevyhnutelné kompetence pro všechny

⁵⁹ Hroník, F. 2006, s. 33.

⁶⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 60 - 61.

zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v hierarchii. Jako ústřední kompetence v případě organizace z oblasti služeb bývá často uváděna například orientace na zákazníka.

Specifický kompetenční model - jeho cílem je identifikace takových kompetencí manažera, které ho učiní úspěšným v konkrétní firmě. Při tvorbě tohoto kompetenčního modelu jsou zohledňovány specifické informace a výsledkem je tak většinou velmi přesný popis chování.

Generický kompetenční model – nabízí osvědčený seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici. Zahrnuje kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace, ale mohou být různým způsobem reprezentovány a to dokonce v rámci jedné firmy u dvou pracovníků ve stejné pracovní pozici.

Pokud příklad přenesu na pozici vedoucí střediska FOKUSu Vysočina, jedná se o stejnou pracovní pozici v několika střediscích. Přitom jeden vedoucí může aktuálně provádět nábor a zaškolení nových zaměstnanců a ubírat se cestou, na které je koučem dodávajícím sebedůvěru mladším a nezkušeným kolegům. V tutéž chvíli může být druhý vedoucí v situaci, kdy musí snížit počet pracovníků a kompetenci tak bude uplatňovat ve zcela jiné podobě. Může jít o identifikaci silných stránek kolegů, delegování nových pravomocí a pracovních úkolů nebo pomoc při zvládnání většího objemu práce a získání nových návyků. Generické modely se tak snaží firmám uplatnění kompetenčního přístupu usnadnit.⁶¹

Z uvedených druhů kompetenčních modelů zvolím generický model, protože vyhovuje prostředí FOKUSu Vysočina a nabízí osvědčený seznam kompetencí na konkrétní pracovní pozici. V tomto případě se bude jednat o vedoucí střediska FOKUSu Vysočina.

2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Další podkapitola poslouží k orientaci v přístupech k tvorbě kompetenčních modelů a umožní mi zvolit konkrétní způsob, jakým budu při tvorbě kompetenčního modelu pro vedoucí střediska FOKUSu Vysočina postupovat.

⁶¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 61 - 62.

K tvorbě kompetenčního modelu existuje několik přístupů, které jsou používány. Konkrétní volbu přístupu pak zpravidla predikuje více faktorů. Může mezi ně patřit záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace nebo vnější podmínky. Ke škodě firem samotných jsou ale často nejdůležitějšími faktory finanční zdroje.⁶² Každý z přístupů k tvorbě kompetenčního modelu má své přednosti, ale i svá omezení.⁶³ Z jakých přístupů je tedy možné volit?

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí Rothwellovo a Lindholmovo rozdělení přístupů do tří základních skupin⁶⁴:

- **preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“** - organizace se pro něj rozhodne zpravidla tehdy, pokud nechce vytvářet nové kompetenční modely, které by odrážely její strategii, struktury, kulturu a tržní podmínky – tedy, které by jí byly šity na míru. „Vypůjčící“ si proto již hotový kompetenční model. Příznivým aspektem takového postupu je úspora času a především financí. Jako nevýhody je třeba označit možný nesoulad s hodnotami a nezohledňování jedinečnosti organizace.
- **kombinovaný přístup** – již vytvořený model je přizpůsoben specifikům organizace, ve které bude použit. Kombinovaný přístup bývá aplikován v případě, kdy je třeba vybrat z většího množství kompetencí takové, které umožní rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici nebo pokud je třeba upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí tak, aby přesněji odpovídaly konkrétní pozici v dané organizaci. K modifikaci „vypůjčeného“ modelu jsou použity nenáročné metody tak, aby došlo k zachycení klíčových rozdílů mezi „vypůjčeným“ modelem a specifiky organizace.
- **přístup šitý na míru** – liší se od obou předchozích přístupů především časovou a metodologickou náročností. Nejsou při něm využity předem známé a definované kompetence a organizační terén je znovu cele mapován. Tento přístup vyžaduje jak důkladnou znalost pracovní pozice, pro kterou je vytvářen, tak i znalost celé organizace a vnějších podmínek.

⁶² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 63.

⁶³ Bartoňková, H. 2010, s. 100.

⁶⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 63 – 66.

Výsledkem je spolehlivý základ pro závažná personální rozhodnutí, jakými jsou například výběr a promování lidí do manažerských pozic nebo rozhodnutí, která jsou spojena s restrukturalizací nebo zefektivněním fungování organizace.

Organizace by měly volit takový přístup, který nejlépe vyhovuje jejich očekávání a záměrům. Někdy je třeba zohlednit časové hledisko, jinde je vyjádřen zájem o mapování klíčových kompetencí nebo má organizace budoucí očekávání z hlediska manažerského chování.⁶⁵

K vlastní tvorbě kompetenčního modelu pro vedoucí střediska FOKUSu Vysočina zvolím zastoupení kombinovaného přístupu a přístupu šitého na míru. Pracovní pozice vedoucí střediska je pozicí manažerskou, kde se nabízí varianta přizpůsobení již vytvořeného kompetenčního modelu, tedy kombinovaného přístupu. Tento přístup však plně nevyhoví specifikům dané pracovní pozice zasazené do specifického prostředí tím, že cíleně nevyhledává a nezařazuje nové kompetence. Přístup šitý na míru ovšem také v samostatném použití není pro danou pozici plně vyhovující, protože naopak nepracuje s předem známými a již definovanými kompetencemi. K tvorbě kompetenčního modelu využiji cílené hledání nových kompetencí s tím, že záměrně zařadím také kompetence již definované a pro vedoucí pracovní pozici obvyklé.

2.4 Identifikace kompetencí

Na cestě k tvorbě kompetenčního modelu se dostávám ke stěžejní podkapitole. Identifikace kompetencí je při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů a organizací zařazována mezi nejdůležitější kroky.⁶⁶ Bartoňková upozorňuje na více než 40 technik, kterými jsou přímo nebo nepřímo formulovány kompetence.⁶⁷ S ohledem na prostor, který mohu ve své práci identifikaci kompetencí věnovat, přistoupím ke zjednodušenému dělení podle Kubeše,

⁶⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 66.

⁶⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 44.

⁶⁷ Bartoňková, H. 2010, s. 100.

Spillerové a Kurnického, kteří proces identifikace kompetencí rozdělili do následujících pěti etap⁶⁸:

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

2.4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze si klade za cíl⁶⁹:

- identifikovat klíčové pracovní pozice – což představuje cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace
- porozumět organizační struktuře
- ujasnit si cíl, který je tvorbou kompetenčního modelu sledován
- sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu
- zvolit přístup pro tvorbu kompetenčního modelu

V přípravné fázi získáme odpověď na otázky „proč“ (dává podnět k přehodnocení záměru projektu vzhledem k očekávaným výstupům a jejich použití), „jak“ (definuje koncepci celkového přístupu) a „kdo“ (kdo bude zdrojem informací).⁷⁰

2.4.2 Fáze získávání dat

Fázi získávání dat věnuji ve své práci mimořádnou pozornost, neboť mi poslouží jako vodítko k získávání zdrojů informací. V této fázi je zahájen proces, jehož cílem je získat podrobné informace o konkrétním pracovním místě. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí šest zdrojů a technik získávání dat podle Spencera a Spencera⁷¹:

1. rozhovor nebo metoda kritických situací
2. panely expertů

⁶⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 46.

⁶⁹ Bartoňková, H. 2010, s. 100.

⁷⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 47.

⁷¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 48.

3. průzkumy
4. databáze kompetenčních modelů
5. analýza pracovních funkcí a úkolů
6. přímé pozorování

Bartoňková zmiňuje, že použití konkrétních technik často závisí na finančních a časových možnostech a na zkušenostech konzultantů. Upozorňuje však na základní pravidlo, podle kterého není možné se spoléhat na jediný zdroj informací a poukazuje na důležitost kombinování dat z různých zdrojů.⁷² Podobně o kombinování metod sběru dat hovoří Veteška a Tureckiová.⁷³ V případě užívání konkrétních technik sběru dat je třeba znát jejich možná úskalí, aby výsledný obraz nebyl zkreslený.

Mezi zdroje potřebné pro zpracování informací je třeba zařadit strategii, cíle podniku, organizační strukturu, pracovní náplně, organizační řád a jiné interní směrnice.⁷⁴

K vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina zvolím jako přední techniku sběru dat především analýzu pracovních funkcí a úkolů. Zaměřím se na obecně deklarované činnosti manažera a dále především na analýzu dokumentů, které jsou interními materiály organizace – pracovní profil vedoucí střediska, etický kodex pracovníků FOKUSu Vysočina, organizační struktura. Analýzou pracovního místa získám informace, které využiji v následných fázích identifikace kompetencí.

2.4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Fáze analýzy a klasifikace je ovlivněna předchozími dvěma fázemi. Projektový záměr, rozsah a zvolené techniky sběru dat předurčí další postup. Zřetelný vliv má dále fakt, zda jsou informace posuzovány vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo zda se kompetence posuzují poprvé.⁷⁵ Postup v této fázi je možné rozdělit do čtyř kroků⁷⁶:

⁷² Bartoňková, H. 2010, s. 101.

⁷³ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 100.

⁷⁴ Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011, s. 92.

⁷⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 55.

⁷⁶ Bartoňková, H. 2010, s. 101.

1. Fáze je zahájena soupisem jednotlivých projevů chování odpovídajících konkrétní pozici.
2. Následně jsou ze všech získaných informací identifikovány takové, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Do další fáze analýzy je postoupeno pouze s informacemi nebo záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
3. Další krok je věnován rozřazení jednotlivých výroků se shodnými rysy do skupin označených jako kompetenční témata nebo také kompetenční kotvy. V procesu klasifikace jsou další analýzou vytvořeny homogenní celky.
4. Závěrečným krokem je ověřování získaných kompetencí na širším vzorku respondentů. Utříděné informace jsou přehodnoceny dotazníkovou formou na stupnici významnosti a jsou tak získány informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí pro danou pozici.

Ve fázi analýzy a klasifikace informací směřujících k vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina budu postupovat podle prvních třech bodů. Čtvrtý krok pak již z důvodu omezených možností v rámci této diplomové práce realizovat nebudu.

2.4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Seskupením příbuzných projevů chování byl v přecházející fázi získán náčrt kompetence. V této fázi se zpracovává charakteristika kompetence tak, aby co možná nejpřesněji vystihovala a popisovala chování, které ji charakterizuje. Kompetenci je třeba definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici podle popisu úrovní jejího rozvoje. Stupnice zpravidla začíná definováním negativních projevů v rámci dané kompetence a pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy, které nasvědčují vysoké úrovni rozvoje kompetence.⁷⁷ Pro tvorbu kompetencí i stupnic jejich rozvoje je třeba dodržovat následující principy⁷⁸:

- používat jednoduchý, srozumitelný jazyk a vyvarovat se dvojznačností

⁷⁷ Bartoňková, H. 2010, s. 101.

⁷⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 57.

- nalézt přiměřený kompromis mezi všeobecným a konkrétním popisem (příliš všeobecné, stejně jako příliš podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů)
- nepopisovat kompetenci v kruhu (v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence)

2.4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

V této fázi je ověřováno, zda vytvořený model skutečně popisuje chování směřující k dosahování nadprůměrných výsledků a zda je možné ho spolehlivě používat při výběru zaměstnanců, při jejich hodnocení nebo identifikaci potřeb rozvoje. Často užívaným způsobem validizace je transformace popisu chování u jednotlivých kompetencí do dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.⁷⁹ Hodnocení 360° představuje vícezdrojové hodnocení. Hodnocený je podle stejných kritérií hodnocen různými lidmi. V tomto případě je výhodné, když je zpětná vazba postavena na kompetenčním modelu.⁸⁰ Úkolem závěrečné fáze je implementovat kompetenční model do systému řízení lidských zdrojů a do strategického rámce.⁸¹

Na cestě identifikace kompetencí vedoucí střediska FOKUSu Vysočina využiji výše uvedené poznatky v přípravné fázi, ve fázi získávání dat, při analýze a klasifikaci informací až po popis a samotnou tvorbu kompetenčního modelu. Ověření a validizace kompetenčního modelu pro vedoucí střediska FOKUSu Vysočina již není cílem mé práce a nebude vzhledem k časovým a prostorovým možnostem vyplývajícím z formálních nároků na diplomové práce do této zahrnuta.

2.5 Využití kompetenčního modelu

Oblast využití kompetenčního modelu v praxi je široká. Právě pro svůj široký záběr uplatnění bývá kompetenční model ve firmách dobře přijímán. Jak zmiňují Veteška a Tureckiová, manažeři již vnímají kompetence jako běžnou součást

⁷⁹ Bartoňková, H. 2010, s. 102.

⁸⁰ Hroník, F. 2006, s. 66.

⁸¹ Bartoňková, H. 2010, s. 102 a 103.

svého rozvoje a hodnocení potenciálu. Je zřejmé, že právě kompetenční modely mohou sjednotit pohled na aktuální a budoucí potřeby a zároveň přispět k podpoře žádoucího chování, které by měla firma rozvíjet, podporovat a odměňovat.⁸²

Kompetenční model najde své uplatnění v těchto oblastech:

Výběr pracovníků – kompetenční modely hrají při výběru pracovníků velkou roli. Porovnáván je stav kompetencí, které zaměstnanec potřebuje k tomu, aby mohl plnit pracovní úkoly. Hodnoceny bývají zejména vybrané klíčové kompetence.⁸³ Zacíleno je především na kritéria, která zajistí vysoký výkon. Ukazuje se, že už v prvních měsících po výběru dosahují pracovníci vybraní pomocí kompetenčního modelu lepších výsledků než ti, kteří byli vybráni pomocí jiné metody.⁸⁴

Rozvoj pracovníků – zavedení kompetenčního modelu umožňuje koncipovat cílené rozvojové programy.⁸⁵ Využitelný je především při identifikaci vzdělávacích potřeb a pro tvorbu struktury a obsahu vzdělávání pracovníků.⁸⁶ Důležitou se jeví především jeho vysoká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců podniku.⁸⁷ Rozvoj založený na kompetencích tak může být zaměřen na vyrovnávání rozdílů mezi aktuálním a ideálním stavem.⁸⁸

Hodnocení – zařazení posouzení kompetencí se ukazuje jako vynikající nástroj k dosahování nadprůměrných výkonů a dává prostor pro jejich neustálé vylepšování.⁸⁹ Jak jsem již zmínila v podkapitole pojednávající o ověření a validizaci kompetenčního modelu, může tento sloužit například jako podklad pro vytvoření dotazníku pro sběr dat k získání 360° zpětné vazby. Hodnocený v ní získává informace od celého okruhu lidí. Hodnotitelem není tedy pouze přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, podřízení a někdy i zákazníci.⁹⁰

Kariérní růst a plánování postupu – kompetenční modely se vytvářejí se záměrem vymezit možnost kariérového růstu.⁹¹ Pravidelné hodnocení kompetencí umožňuje naplánovat další kariérní postup zaměstnance ve firmě. Jde o

⁸² Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 105.

⁸³ Pilařová, I. 2008, s. 53 a 56.

⁸⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 138 a 139.

⁸⁵ Hroník, F. 2006, s. 30.

⁸⁶ Bartoňková, H. 2010, s. 102.

⁸⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011, s. 73.

⁸⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 142.

⁸⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 144.

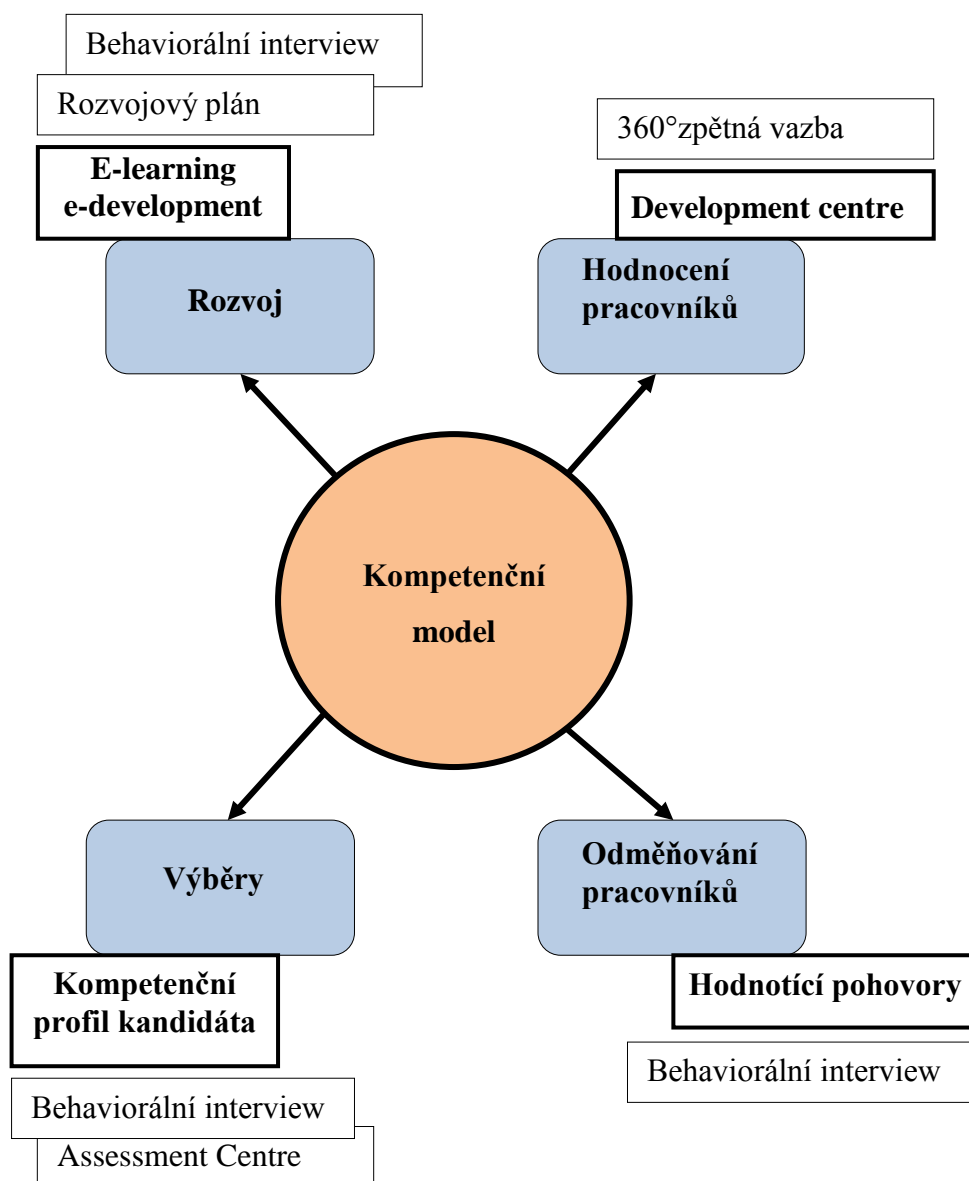
⁹⁰ Bartoňková, H. 2010, s. 72.

⁹¹ Janišová, D., Křivánek, M. 2013, s. 190.

permanentní proces, ve kterém jsou výsledky hodnocení průběžně porovnávány s požadavky aktuální pozice, případně s volnými pozicemi ve firmě. Cílem je dosáhnout stavu, aby při uvolnění pozice byl připraven „hotový“ člověk.⁹²

Další možná uplatnění kompetenčního modelu přehledně znázornil Hroník. Jejich bližším popisem se nebudu v této práci zabývat, protože nejsou vhodná pro využití ve FOKUSu Vysočina. Upravené schéma pro ucelenou představu níže předkládám.

Obrázek č. 7: Uplatnění kompetenčního modelu⁹³



⁹² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 145 a 146.

⁹³ Hroník, F. 2007, s. 70.

Jak naznačuje schéma, nabídka uplatnění kompetenčního modelu je vhodná jak pro velké podniky, tak i pro malé firmy a organizace. Možnosti, které s sebou zavedení funkčního kompetenčního modelu nese, vedou řadu odborníků k pozitivním prognózám. Veteška a Tureckiová zmiňují, že žádná firma, která buduje systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a má zájem s úspěchem integrovat jednotlivé procesy tak, aby napomohly dosahování strategických cílů, se v budoucnu bez kompetenčních modelů neobejde.⁹⁴ Podobně pozitivně o kompetenčním modelu smýšlí Hroník, který říká, že v současnosti není jiný nástroj, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a popřípadě odměňování.⁹⁵

V této kapitole jsem definovala kompetenční model, uvedla podmínky jeho funkčnosti, jeho druhy a nejčastější přístupy k jeho tvorbě. Stěžejní se pro mě stala kapitola identifikace kompetencí, která udává směr rozfázování celého postupu a stanovením jistých pravidel pro sestavení kompetenčního modelu. V závěrečném shrnutí přiblížím výstupy vztahující se k cíli mé práce. Z nejčastěji uváděných druhů kompetenčních modelů jsem zvolila k vlastní tvorbě model generický, protože bude nejlépe vyhovovat prostředí FOKUSu Vysočina a sledované pracovní pozici. K samotné tvorbě pak budu přistupovat v kombinaci dvou přístupů. Kombinovaný přístup mi umožní snížit metodologické a časové nároky k vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina tím, že využiji již známé a definované kompetence, které přizpůsobím specifickým konkrétní vedoucí pracovní pozice v organizaci. FOKUS Vysočina je však svou činností a svým posláním organizací výjimečnou. Jeho činnost spočívá v poskytování služeb sociální rehabilitace lidem s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním handicapem. Za předpokladu, že pro kompetenční model vedoucí střediska bude třeba identifikovat kompetence, které nejsou v jiných manažerských pozicích běžné a definované, zařadím také prvky přístupu šitého na míru, který jinak nepracuje s předem definovanými kompetencemi a identifikuje kompetence nové.

V kapitole následující představím organizaci, pro kterou kompetenční model vytvářím. Z hlediska cíle práce pro zařazení této kapitoly hovoří fakt, že je třeba poznat prostředí, do kterého je konkrétní pracovní pozice zasazena.

⁹⁴ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 106.

⁹⁵ Hroník, F. 2007, s. 73.

3 FOKUS Vysočina

V této kapitole představím organizaci FOKUS Vysočina jako prostředí konkrétní pracovní pozice, pro kterou budu vytvářet kompetenční model. Kapitola mi bude sloužit jako zdroj informací při identifikaci kompetencí ve fázi přípravné, kdy je třeba získat informace o organizaci (viz kapitola 2.4.1). Zdrojem informací mi bude také ve fázi sběru dat (viz kapitola 2.4.2). Obsah kapitoly využiji rovněž při samotné tvorbě kompetencí vedoucí střediska, kdy je třeba dbát na to, aby kompetence byla kontextualizovaná, tedy zasazená do určitého prostředí (viz kapitola 1.3).

FOKUS Vysočina je nestátní nezisková organizace, která působí v Kraji Vysočina již více než 20 let. Za dobu svého působení se organizace intenzivně rozvíjela a dnes se jedná o profesionálního a v Kraji Vysočina vyhledávaného poskytovatele služeb sociální rehabilitace. Z důvodu celistvého pohledu na vývoj a další možné strategické směřování organizace zmíním krátce její historii.

FOKUS Vysočina je jedním z deseti Fokusů V České republice, které vznikaly postupně od roku 1990. Ve svých začátcích vyplňovaly absenci jakékoli následné pomoci lidem s duševním onemocněním po ukončení jejich hospitalizace v psychiatrické léčebně. Svou činnost zahájil FOKUS Vysočina jako samostatný právní subjekt (občanské sdružení) v roce 1992 se sídlem v Želivi. V té době nabízel služby sociální pomoci lidem s duševním onemocněním. V roce 1995 se služby přesunuly do Havlíčkova Brodu a Pelhřimova. V roce 2001 jsou FOKUSEm zakládána dobrovolnická centra, kterým je opakovaně udělována akreditace od Ministerstva vnitra ČR na programy Dobrovolnický program pro duševně nemocné a Dobrovolníci v nemocnicích a domovech důchodců. V roce 2004 rozšířil FOKUS Vysočina svou činnost do dalšího střediska. Od města Chotěboř přebírá Denní stacionář pro osoby s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením a v závěsu vznikají také terénní služby určené pro duševně nemocné. V roce 2005 vzniká nové středisko poskytující služby osobám s duševním onemocněním v Hlinsku. V následujícím roce se nabídka služeb V Havlíčkově Brodě a Pelhřimově rozrůstá o Týmy podpory v zaměstnávání. Zde

jsou poskytovány služby lidem se zdravotním postižením, kteří chtějí získat a udržet si zaměstnání v běžném pracovním prostředí. Od roku 2007 občanské sdružení FOKUS Vysočina poskytuje služby sociální rehabilitace dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Zároveň provozuje celkem 8 chráněných dílen.⁹⁶

Počínaje 1. lednem 2014 byla v souvislosti s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku transformována občanská sdružení na spolky. Právní úpravu spolků vymezuje § 214 – 302 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.⁹⁷ Spolek FOKUS Vysočina pokračuje ve své činnosti beze změn, aniž by byla dotčena jeho právní kontinuita. V roce 2014 také došlo k oddělení chráněných dílen od spolku FOKUS Vysočina. Vznikají Chráněné dílny Fokus Vysočina s.r.o., přičemž vlastníkem společnosti je FOKUS Vysočina. Zaměstnávání jsou zde především lidé s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním postižením formou běžných pracovně právních vztahů.⁹⁸

V současné době působí spolek FOKUS Vysočina celkem ve čtyřech regionech. Jedná se o středisko Havlíčkův Brod, středisko Pelhřimov, středisko Hlinsko a středisko Chotěboř. V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách poskytuje tyto sociální služby: sociální rehabilitace v Komunitních týmech a Týmech podpory v zaměstnávání (§ 70), chráněné bydlení (§ 51), sociálně terapeutické dílny (§ 67), denní stacionář (§ 46), osobní asistence (§ 39).⁹⁹

V lednu 2015 je v Havlíčkově Brodě nově otevřeno Komunitní chráněné bydlení pro lidi s duševním onemocněním. Služby sociální rehabilitace se tak znovu rozrůstají o svého druhu ojedinělou nabídku v Kraji Vysočina.

Čtyři střediska a rozsáhlá nabídka služeb vyžadují oddělení organizačních záležitostí. Odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla, postupy

⁹⁶ O nás. *FOKUS Vysočina* [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/o-nas>

⁹⁷ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

⁹⁸ Chráněné dílny Fokus Vysočina, s. r. o. *FOKUS Vysočina* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/chrane-dilny-fokus-vysocina>

⁹⁹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

a delegování pravomocí umožňuje organizační struktura.¹⁰⁰ S nárůstem počtu středisek a jednotlivých služeb FOKUSu Vysočina narůstá také složitost organizační struktury. Každá z poskytovaných služeb má svého vedoucího, jehož postavení a pravomoci jsou definované organizačním schématem, organizačním řádem i pracovním řádem, což vedle přehledné dělby práce informuje o místech, kde se jednotlivé činnosti vykonávají.¹⁰¹ Cílem mojí práce je vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina a než přistoupím k identifikaci kompetencí, je třeba v přípravné fázi porozumět organizační struktuře (viz kapitola 2.4.1). Z toho důvodu zařazuji organizační strukturu FOKUSu Vysočina jako přílohu této práce (viz příloha č. 1).

Následná mapa již znázorňuje současný prostor působnosti FOKUSu Vysočina a nabídku konkrétních služeb v jednotlivých regionech.

Obrázek č. 8: Mapa působnosti FOKUSu Vysočina¹⁰²



¹⁰⁰ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997, s. 257.

¹⁰¹ Bělohávek, F. 2008, s. 103.

¹⁰² FOKUS Vysočina [online]. © 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.fokusvysočina.cz/>

FOKUS Vysočina sleduje dění na poli dlouho chystané transformace psychiatrické péče v České republice a strategicky směřuje k zapojení se do tohoto procesu coby přední odborník a poskytovatel služeb sociální rehabilitace lidem s duševním onemocněním s více než dvacetiletou praxí. Další rozvoj FOKUSu Vysočina je strategicky naplánován. Strategické cíle definují změny, které je třeba uskutečnit, aby byla naplněna strategická vize.¹⁰³ Jedním ze strategických cílů pro nejbližší období dvou let je zavedení nestátního zdravotnického zařízení a získání smlouvy se zdravotní pojišťovnou.¹⁰⁴ Je třeba, abych při identifikaci kompetencí vedoucí střediska zohlednila strategii organizace, protože pokud má firma zájem pracovat s režimem strategického kontinua, měl by kompetenční model obsahovat kompetence nejenom pro aktuální výkon, ale také rozvojové kompetence zaměřené na budoucnost ve vazbě na ostatní prvky řízení.¹⁰⁵

K vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska jsem se rozhodla použít v kombinaci dvou přístupů také přístup šitý na míru, který vyžaduje znalost celé organizace a vnějších podmínek.¹⁰⁶ Zároveň je v mém zájmu dbát na to, aby vzniklý kompetenční model vykazoval znaky funkčnosti a byl propojující, tedy aby navázal na strategii organizace a propojil ji s výkladovým rámcem pro personální činnosti.¹⁰⁷ Je proto důležité, abych s ohledem na výše zmíněné uvedla poslání organizace, vizi organizace a její základní hodnoty, neboť jsou předpokladem k výkonu práce ve FOKUSu Vysočina. Organizace vždy bude od svých zaměstnanců vyžadovat jejich respektování, sdílení a naplňování.

Poslání

Smyslem každé organizace je plnit nějakou úlohu a tento účel bývá jasně určen již na začátku jejího fungování. Toto poslání specifikuje, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat, odlišuje ji od obdobných organizací a určuje

¹⁰³ Janišová, D, Křivánek, M. 2013, s. 83.

¹⁰⁴ FOKUS Vysočina. *Strategický plán*. 2014. Interní materiál.

¹⁰⁵ Fišer, R. 2014, s. 145.

¹⁰⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 65.

¹⁰⁷ Hroník, F. 2007, s. 71.

směr rozvoje.¹⁰⁸ Je orientováno na nejširší okolí a jeho cílem je mimo jiné vytvořit image organizace.¹⁰⁹ FOKUS Vysočina má toto poslání¹¹⁰:

Naším posláním je podporovat lidi s duševním onemocněním, případně jiným handicapem, v posílení jejich samostatnosti a sebedůvěry tak, aby mohli vést plnohodnotný život podle svých představ.

Vize

Vize obvykle deklaruje úmysl organizace zajistit si pevné a trvalé místo na slunci. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se organizace vydá.¹¹¹ Představuje tedy budoucí chování organizace a slouží především zaměstnancům podniku a investorům.¹¹² Veřejně deklarovaná vize FOKUSu Vysočina zní takto¹¹³:

Jsme významnou součástí dobře fungujícího systému péče o duševní zdraví ve společnosti, která nabízí stejné příležitosti zdravým i handicapovaným.

Poslání a vize hraje v každé organizaci významnou roli, protože z ní vychází strategie organizace.¹¹⁴ K zmapování prostředí FOKUSu Vysočina zaměřím další pozornost na kulturu organizace, jejíž složkou jsou hodnoty.¹¹⁵

Hodnoty

Hodnoty patří mezi klíčové pojmy používané v souvislosti s firemní kulturou a je možné je označit jako zavazující ideje.¹¹⁶ Hodnoty jsou jedním z faktorů ovlivňujících chování, a pokud se v organizaci podaří sdílet soubor hodnot, může jimi být odlišena od konkurence, což představuje její konkurenční výhodu.¹¹⁷ Zvnitřněné hodnoty se projevují v chování a to je z hlediska podávaného pracovního výkonu žádoucí. FOKUS Vysočina veřejně deklaruje tyto hodnoty¹¹⁸:

¹⁰⁸ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997, s. 231.

¹⁰⁹ Bartoňková, H. 2010, s. 33.

¹¹⁰ O nás. *FOKUS Vysočina* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/o-nas>

¹¹¹ Šmída, F. 2003, s. 49.

¹¹² Bartoňková, H. 2010, s. 33 - 35.

¹¹³ O nás. *FOKUS Vysočina* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/o-nas>

¹¹⁴ Bartoňková, H. 2010, s. 32.

¹¹⁵ Armstrong, M. 2007, s. 259.

¹¹⁶ Tureckiová, M. 2004, s. 134.

¹¹⁷ Brooks, I. 2003, s. 28 – 29.

¹¹⁸ O nás. *FOKUS Vysočina* [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/o-nas>

- **Respekt**

Jako důležité vnímáme vzájemné ohleduplné chování a vztahy, které ctí hranice, jinakost a možnosti druhých. Jsme tolerantní k odlišným názorům vyjádřeným v otevřené debatě s cílem najít nejlepší řešení.

- **Odbornost**

Jsme přesvědčeni, že každý člověk na jakémkoli pracovním místě v organizaci je důležitý. Podporujeme rozvoj a osobní růst jednotlivců, ale i vzájemné uznání různých odborností, které se doplňují a tvoří tak smysluplný fungující celek.

- **Spolupráce**

Je pro nás podstatný partnerský postoj – být vstřícný, tolerantní, dávat a přijímat emoční podporu. Klademe důraz na vyjasněné role, včasné a přesné předávání informací, časový rámec plnění úkolů s prostorem pro samostatnost a flexibilitu. Věříme, že práce na společném cíli potřebuje ochotu jít nad rámec individuálního úkolu a přispět svou jedinečností k práci celku.

Zařazení vize, poslání i hodnot záměrně uvádím proto, že se jedná o atributy, které ovlivňují práci zaměstnanců organizace a jako takové se budou promítat do požadovaných kompetencí. Obsaženy budou samozřejmě také v kompetencích vedoucího střediska.

V této kapitole jsem představila neziskovou organizaci FOKUS Vysočina a zmínila jsem její vývoj a růst od doby jejího založení. Spolek FOKUS Vysočina je dnes profesionálním poskytovatelem služeb sociální rehabilitace s více než dvacetiletou zkušeností práce s lidmi s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním handicapem. Tato kapitola mi slouží jako zdroj informací pro přípravnou fázi (viz kapitola 2.4.1) a obsahuje také data určená pro fázi analýzy a klasifikace informací (viz kapitola 2.4.3). V následující kapitole budu pokračovat ve sběru dat směřujících k cíli této práce. K vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina je třeba orientovat se v běžných činnostech manažera a znát konkrétní činnosti pro výkon práce v pozici vedoucí střediska.

4 Vedoucí střediska FOKUSu Vysočina

Jak jsem již v předchozí kapitole uvedla, v současné době působí FOKUS Vysočina celkem ve čtyřech střediscích. Pozice vedoucí střediska je z pohledu celé organizace jednou z manažerských pozic a v hierarchii každého konkrétního střediska je pozicí nejvyšší. Následující podkapitolu z toho důvodu zaměřím obecně na práci manažera, abych zmapovala obvyklé činnosti manažera v obecném měřítku a zjistila jejich vazby ke konkrétní manažerské pozici vedoucí střediska. Protože budu vytvářet generický kompetenční model, pozornost věnuji osvědčeným manažerským kompetencím, které jsou pro manažera nezbytné v každém typu organizace (viz kapitola 2.2). Dále se již zaměřím na vedoucí střediska FOKUSu Vysočina, na činnosti, které skutečně vykonává a na pracovní profil této pozice. V následující kapitole se kompletně budu věnovat sběru dat a v souladu s terminologickým ukotvením (viz kapitola 2.4.2) se budu soustředit na získání podrobných informací o pracovní pozici vedoucí střediska FOKUSu Vysočina, jejíž pracovní funkce a úkoly budu dále analyzovat.

4.1 Manažer

Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře a vykonávají konkrétní manažerské funkce. Většina manažerských aktivit je v organizacích realizována ve třech odlišných, ale do jisté míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Jedná se o tyto tři úrovně managementu¹¹⁹:

Operační úroveň - na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Může jít například o zabezpečení přísunu určitého materiálu a kontrolu provádění jednotlivých operací. Operační úroveň je základem fungování každé organizace.

Technická úroveň – pokud organizace dosáhne určité velikosti, je třeba, aby někdo řídil a uváděl cílevědomě do souladu činnosti realizované na operační úrovni. Na technické úrovni musejí manažeři zabezpečovat:

- řízení operačních činností

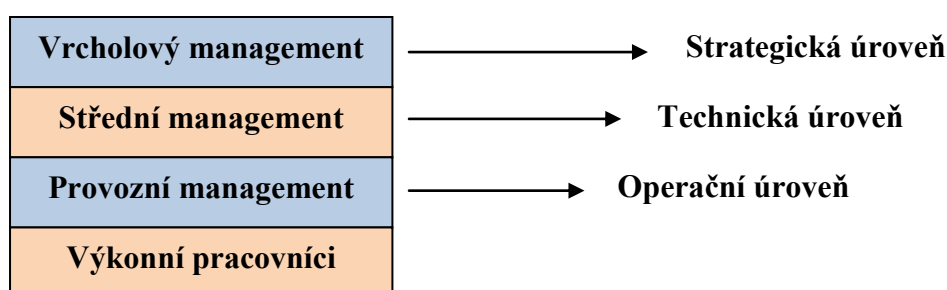
¹¹⁹ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997, s. 72 – 73.

- vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkuje a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají

Strategická úroveň – protože každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, má vůči němu také určitou zodpovědnost. Úlohou strategické úrovně je zajišťovat, aby technická úroveň fungovala v souladu s obecnými požadavky společnosti. V tomto smyslu musí určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace. Vztahy se sociálním prostředím pak může do jisté míry ovlivňovat pomocí různých kampaní, reklamou nebo vzdělávacími programy.

Jednotlivé úrovně managementu znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 9: Manažeři a úrovně managementu¹²⁰



K jednotlivým úrovním se pak pojí rozdílný podíl zastoupení dovedností, které musí mít manažer na každé z úrovní. Jedná se například o **lidské dovednosti**. Aby mohl manažer vést podřízené pracovníky, musí být schopen s nimi komunikovat a účinně je motivovat. Výzkumy ukazují, že lidské dovednosti jsou nejdůležitější pro provozní manažery. Důležité je zastoupení **technických dovedností**, protože představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci konkrétních činností a procesů. Technické dovednosti nejvíce uplatní manažeři na střední úrovni managementu. **Koncepční dovednosti** pak představují schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba koordinovat tak, aby bylo dosaženo strategických cílů. Význam koncepčních dovedností roste s úrovní managementu.¹²¹

Zařazení do typu úrovně managementu mi při identifikování kompetencí pomůže rozkrýt podíl dovedností, které potřebuje k výkonu své práce vedoucí střediska

¹²⁰ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997, s. 73.

¹²¹ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997, s. 74 – 76.

FOKUSu Vysočina. Dále mě zajímá otázka, jaké konkrétní funkce obecně manažer zastává.

4.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou obvyklé úkoly, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Mezi aktivity, pomocí kterých se naplňují podnikové cíle, patří plánování, organizování, komunikování, motivování – vedení lidí, rozhodování a kontrola.¹²² Cejthamr a Dědina ovšem poukazují na značnou rozdílnost teorií, modelů a poznatků manažerské literatury a předkládají porovnání manažerských funkcí podle nejdůležitějších teoretických prací.¹²³ Pro získání širšího obrazu možných manažerských funkcí v souladu se záměrem zvolené techniky sběru dat pomocí analýzy funkcí a úkolů tabulku ve své práci uvádím.

Tabulka č. 1: Přehled manažerských funkcí¹²⁴

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Kontrola	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování	Výběr a umístění lidí
Motivace a komunikace	Kontrola	Kontrola	Kontrola	Přikazování
Rozvoj svůj i ostatních	Výběr a rozmístění pracovníků		Koordinace	Koordinace Rozpočtování Podávání zpráv (kontrola)

¹²² Váchal, J., Vochozka, M. a kol. 2013, s. 32 - 34.

¹²³ Cejthamr, V., Dědina, J. 2010, s. 130.

¹²⁴ Cejthamr, V., Dědina, J. 2010, s. 130.

Všichni uvedení autoři se ve vymezení nejdůležitějších funkcí manažerů shodují na plánování, organizování a kontrole, ale důležitost přikládají také řízení lidských zdrojů a koordinaci činností.¹²⁵ Uvedení nejdůležitějších funkcí zařazují proto, že je budu porovnávat s funkcemi, které zastává vedoucí střediska, a v závislosti na jejich zastoupení budu identifikovat nejvíce důležité kompetence.

4.1.2 Manažerské kompetence

Vzhledem k tomu, že budu vytvářet generický kompetenční model, který obsahuje kompetence již osvědčené (viz kapitola 2.2), soustředím se nyní na jejich nejčastější skladbu.

Národní soustava povolání předkládá k pracovní pozici manažer první linie v souvislosti s činnostmi vykonávanými v této pracovní pozici měkké kompetence, z nichž vyberu takové, které budu moci při vytváření kompetenčního modelu využít¹²⁶:

- Efektivní komunikace – aktivně naslouchá ostatním; dokáže prezentovat před skupinou; dokáže komunikaci otevřít; dokáže vyvolat konstruktivní konflikt; vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí
- Kooperace (spolupráce) – aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny; je schopen přebírat zodpovědnost za skupinové činnosti; sdílí a aktivně vyhledává relevantní informace
- Kreativita – aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení nebo změně
- Flexibilita – je schopen přijímat nové myšlenky; je schopen překonávat stereotypy; nebrání se novým metodám a postupům
- Výkonnost – jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní; orientuje se na výkon a na výsledek
- Samostatnost – nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika;
- Řešení problémů – dokáže definovat příčiny a následky problému; využívá jak analytické, tak kreativní myšlení; podporuje motivující prostředí pro řešení problémů; umí pracovat s prioritami; dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci

¹²⁵ Cejthamr, V., Dědina, J. 2010, s. 130.

¹²⁶ Národní soustava povolání. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=1&id_jp=101743

- Plánování a organizování práce – plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí; rozhoduje se na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým, pracuje s riziky; plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas; účinně organizuje svoji činnost a činnost druhých
- Celoživotní učení – je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem; vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe; aktivně se vzdělává; zná své silné stránky; své silné stránky dále rozvíjí; umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb
- Aktivní přístup – je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti; angažuje se nad rámec běžných povinností; předvídá překážky a činí preventivní opatření; vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
- Zvládání zátěže – v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži; vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení
- Objevování a orientace v informacích – informace hledá samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací; srovnává, posuzuje a ověřuje si informace; orientuje se dobře ve větším množství informací
- Vedení lidí (leadership) – efektivně vede porady a definuje společné cíle; využívá formální autoritu a moc správným způsobem; snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle; podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání
- Ovlivňování ostatních – zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou; předvídá účinek jednání, prezentace a vystupování; využívá neobvyklých akcí a aktivit k účinkování svého specifického vlivu

Záměrně jsem výběr z kompetencí směřovala tak, abych osvědčené kompetence mohla do generického kompetenčního modelu zařadit.

Při sestavení kompetenčního modelu vedoucí střediska se budu inspirovat také již vytvořenými manažerskými kompetencemi podle Janišové a Křivánka.

Tabulka č. 2: Příklad manažerských kompetencí¹²⁷

Manažerské kompetence	Popis
Řízení změn	Zavádí změny a sleduje, jak jsou přijímány. Jasně sděluje důvody pro změnové iniciativy. Účinně se vyrovnává s různými negativními vlivy: zůstává optimistický/á a projevuje vytrvalost.
Inovativnost a tvořivost	Přichází s originálními nápady. Problémy vyhodnocuje z nových úhlů pohledu. Vyhledává nové inovativní způsoby řešení různých situací a úloh.
Koučování a rozvíjení druhých	Povzbuzuje podřízené k dosažení cílů. Rozpoznává silné stránky a rozvojové potřeby svých podřízených. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.
Strategické myšlení	Chápe vizi a strategii firmy a je schopen přispět k dalšímu rozvinutí strategie. Zaměřuje se na celostní pohled a chápání vzájemných vztahů. Myslí podnikatelsky a hledá příležitosti pro neustálé zlepšování.
Rozhodnost	Schopen vyhodnotit různé alternativy a vybrat nejvhodnější na základě vyhodnocení faktů. Provádí včasná rozhodnutí, dokonce i v případě, že má omezené množství informací. Je ochoten dělat nepopulární řešení a dokončit jejich realizaci.
Účinné delegování	Deleguje práci na druhé na základě jejich znalostí, dovedností a zkušeností. Dává příležitost druhým činit rozhodnutí a pomáhá jim při tom. Je náročný/á při stanovování cílů.

¹²⁷ Janišová, D., Křivánek, M. 2013, s. 192.

4.2 Činnosti vedoucí střediska

Nyní se již zaměřím na charakteristiky pracovní pozice vedoucí střediska FOKUSu Vysočina, na základní dokumenty a informace, které využiji při identifikování kompetencí a následně k tvorbě kompetenčního modelu. Analýzou pracovního místa získám informace o obsahu práce, jejích podmínkách a souvisejících pracovních činnostech.¹²⁸

Informace, které budu potřebovat k identifikaci kompetencí, jsou popsány v pracovním profilu vedoucí střediska¹²⁹:

Týmová příslušnost vedoucí střediska: management

Přímá podřízenost: ředitel organizace

Přímá nadřízenost:

Vedoucí Komunitního týmu

Vedoucí Týmu denního stacionáře a osobní asistence

Vedoucí chráněné dílny

Vedoucí Týmu podpory v zaměstnávání

Vedoucí Komunitního chráněného bydlení

Vstupní požadavky:

- vysokoškolské vzdělání
- praxe v řídicí funkci minimálně 2 roky
- trestní bezúhonnost
- řidičský průkaz typu B
- ovládání PC (Microsoft Office, Outlook, orientace na internetu)
- orientace v problematice sociálních služeb

Osobnostní předpoklady:

- schopnost samostatné a odpovědné práce
- schopnost vedení týmu

¹²⁸ Kociánová, R. 2010, s. 51.

¹²⁹ FOKUS VYSOČINA. *Pracovní profil vedoucí střediska*. 2015. Interní materiál.

- schopnost řízení a koordinace podřízených pracovníků
- schopnosti potřebné pro komplexní samostatné rozhodování
- kreativita
- komunikační dovednosti
- psychická odolnost a zralost
- schopnost sebereflexe a etického uvažování
- ochota učit se nové věci, schopnost získané vědomosti odpovídajícím způsobem předávat
- schopnost prezentovat organizaci navenek

Povinné vzdělávání:

kurzy psychosociální rehabilitace (30 hodin), kurz psychiatrického minima (20 hodin), kurz krizové intervence (20 hodin), kurzy řízení, plánování a personalistiky (30 hodin), další povinné každoroční vzdělávání v rozsahu 24 hodin.

Seznam dokumentů, které je nutné znát pro výkon pracovní pozice:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Operační manuály dle střediska:

Operační manuál Komunitního týmu (všechna střediska)

Operační manuál Sociálně terapeutické dílny (Havlíčkův Brod, Chotěboř, Pelhřimov)

Operační manuál Chráněného bydlení (Havlíčkův Brod, Pelhřimov)

Operační manuál Denního stacionáře (Chotěboř)

Operační manuál Osobní asistence (Chotěboř)

Operační manuál Týmu podpory v zaměstnávání (Havlíčkův Brod, Pelhřimov)

Vnitřní předpisy organizace (všechna střediska)

Etický kodex FOKUSu Vysočina (všechna střediska)

Strategický plán (všechna střediska)

Vize a poslání (všechna střediska)

Kompetence (umí, zná, dovede):

- orientace v problematice duševního zdraví a nemoci

- orientace v problematice mentálního, tělesného postižení a kombinovaného postižení (specifické pro středisko Chotěboř)
- schopnost řídit a vést tým
- schopnost týmové práce
- schopnost řešit problémy a rozhodovat se
- rozvíjení účinné komunikace
- orientovat se a plánovat postup
- přispívat k práci organizace
- odborně růst
- schopnost prezentovat organizaci navenek

Tabulka č. 3: Pravomoci a odpovědnosti vedoucího střediska¹³⁰

Pravomoci a odpovědnosti vedoucí střediska:

Odpovědnost za řízení a chod střediska	
Odpovídá za:	Má právo (pravomoc):
Předpisy a strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat poslání a vizi • Navrhovat a aktualizovat strategický plán • Podílet se na aktualizaci Vnitřních předpisů
Dokumentaci, archivaci a skartaci – uložení dokumentů organizace, seznámení pracovníků a uživatelů s platnou dokumentací	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupracovat se správcem dokumentace • Aktualizovat dokumenty
	<ul style="list-style-type: none"> • Provádět personalistiku pracovníků na chráněná pracovní místa (pracovní smlouvy, dodatky, ukončení na základě rozhodnutí vedoucího

¹³⁰ FOKUS VYSOČINA. *Pracovní profil vedoucí střediska*. 2015. Interní materiál.

Řízení lidských zdrojů	<p>chráněné dílny)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat prémie přímo podřízených pracovníků a vedoucích chráněných dílen • Podat návrh na ocenění pracovníka a vedoucího chráněné dílny • Organizovat výběrová řízení na pracovníky střediska • Přidělovat zvláštní příplatek
Realizace projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjednávat s donátory • Zpracovávat podklady pro projekty a žádosti na města a obce • Zpracovávat závěrečné zprávy • Odpovídat za naplňování standardů ve středisku
Statistické výstupy pro ministerstva a kraje	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracovávat podklady ke statistickým výstupům
Řešení stížností	<ul style="list-style-type: none"> • Řešit stížnosti ve středisku

Odpovědnost za efektivní dosažení cílů střediska	
Odpovídá za:	Má právo (pravomoc):
Spotřeba zdrojů (energie, finance, čas, lidské zdroje)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolovat efektivnost využívání finančních prostředků, využívání prostor a materiálně technického zabezpečení • Jednat s dodavateli služeb • Jednat s majiteli nemovitostí o pronájmu
	<ul style="list-style-type: none"> • Obdržet rozpočet střediska na daný rok • Hospodařit v rámci schváleného

Provoz střediska	<p>rozpočtu střediska</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odpovídat za vedení pokladny a elektronické pokladní knihy • Svolávat a vést pravidelné porady střediska • Účastnit se porad managementu, rehabilitačních porad a mimořádných porad svolaných ředitelem • Schvalovat cestovní příkazy • Schvalovat dovolené pracovníků
Vedení pokladny	<ul style="list-style-type: none"> • Schvalovat účetní doklady • Schvalovat faktury střediska

Odpovědnost za vztahy s dalšími subjekty	
Odpovídá za:	Má právo (pravomoc):
Komunikace s městy a obcemi	<ul style="list-style-type: none"> • Předkládat žádosti na města a obce
Komunikace s dalšími institucemi	<ul style="list-style-type: none"> • Účastnit se prezentačních akcí střediska

Odpovědnost za součinnost týmů ve středisku	
Odpovídá za:	Má právo (pravomoc):
Součinnost týmů	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat sdílení informací mezi pracovníky i mezi týmy • Vyžadovat zpětnou vazbu od pracovníků, včetně supervizního prostoru • Ověřovat si sdílení hodnot a cílů • Podílet se na výběru pracovníka do managementu a na výběru asistenta ředitele

	<ul style="list-style-type: none"> • Účastnit se všech porad ve středisku
--	--

Odpovědnost za rozvoj jednotlivců v týmu	
Odpovídá za:	Má právo (pravomoc):
Zácvik nových pracovníků na vedoucích pozicích týmu	<ul style="list-style-type: none"> • Plánovat a koordinovat zácvik nových pracovníků
Odpovídá za odbornost pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Plánovat vzdělávání pracovníků – sestavuje vzdělávací plán s vedoucím pracovníkem týmu, vedoucím chráněné dílny • Navrhovat prémie a hodnocení vedoucím pracovníkům týmu, vedoucím chráněné dílny • Hodnotit vedoucí pracovníky týmu, vedoucí chráněných dílen

Pokud porovnáím činnosti vedoucí střediska FOKUSu Vysočina s nejčastějšími manažerskými funkcemi (viz kapitola 4.1.1), z výše uvedeného vyplývá, že největší podíl funkcí u vedoucí střediska tvoří organizování, plánování a vedení lidí.

Vedoucí střediska je dle vnitřních pravidel povinen dodržovat Etický kodex FOKUSu Vysočina. Protože se práva a povinnosti vyplývající z Etického kodexu budou odrážet v identifikovaných kompetencích, uvedu nyní nejdůležitější body, které se vztahují k výkonu práce vedoucího střediska¹³¹:

Povinnosti pracovníka:

Uznání jedinečnosti a naplňování práv uživatelů.

- Pracovník respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho etnickou příslušnost, rasu, barvu pleti, věk, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci a náboženské či politické přesvědčení.
- Pracovník pomáhá uživateli chápat, znát a naplňovat jeho lidská práva.

¹³¹ FOKUS Vysočina. *Etický kodex FOKUSu Vysočina*. Interní materiál.

Respekt ke svobodnému rozhodnutí uživatele

- Pracovník jedná tak, aby posiloval vlastní odpovědnost uživatele.
- Pracovník uznává, že uživatel má právo podstoupit riziko a pomáhá mu rozeznat a zvládnout možná nebo aktuální nebezpečí pro něj nebo pro ostatní.
- Pracovník se vyvaruje manipulace s uživatelem. Respektuje jeho životní styl.
- V případech, kdy uživatel ohrožuje sebe či další osoby, může pracovník jednat proti přání uživatele. Vzniku takových situací se pracovník snaží předcházet.

Respekt k soukromí uživatele

- Pracovník respektuje právo uživatele na soukromí. Bez jeho svolení nevstupuje do jeho soukromého prostoru, neotvírá poštu určenou uživateli. Rozhovory s uživatelem plánuje tak, aby chránil důvěrnost jeho sdělení.

Mlčenlivost a zacházení s osobními údaji

- Pracovník ctí důvěrnost informací, které se dozvěděl při výkonu svého povolání. Při informování dalších osob se řídí *Kvalifikovaným souhlasem* uživatele.
- Pracovník shromažďuje o uživateli jenom ty informace, které potřebuje. Tyto informace předává i v rámci organizace s ohledem na zájem uživatele.
- Pracovník informuje uživatele o tom, jaké informace o něm jsou evidovány a kdykoliv mu umožní přístup k jeho dokumentaci v elektronické i písemné podobě. Fotografie uživatelů jsou považovány za osobní údaj a pracovník je může zveřejnit pouze s jeho výslovným souhlasem.

Vystupování vůči veřejnosti

- Pracovník aktivně vystupuje proti stigmatizaci uživatelů služeb. O uživatelích informuje vždy pravdivě a s respektem k jejich lidské důstojnosti. Informuje veřejnost o lidských právech osob s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním handicapem. Informuje veřejnost o důležitosti duševního zdraví. Rozvíjí důvěru veřejnosti vůči sociálním

službám poskytovaným lidem s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním handicapem.

Práva pracovníka:

- Pracovník má právo předat uživatele či požádat o pomoc a spolupráci ostatní pracovníky, kdykoliv se domnívá, že by jeho práce s uživatelem mohla být ohrožena například střetem zájmů, jeho nedostatečnou kompetencí či jinými překážkami ve vztahu k uživateli.
- Pracovník má právo přiměřeným způsobem chránit sám sebe. Tím je myšlena nejen přiměřená sebeobrana vůči fyzické agresi, ale také možnost odmítnout úkol, který pracovník považuje za nebezpečný.

V závěrečném shrnutí zrekapituluji zdroje, které jsem v této kapitole využila. Pozice vedoucí střediska je pozicí manažerskou, z toho důvodu jsem v odborné literatuře vyhledala nejčastější manažerské funkce. Protože budu vytvářet generický kompetenční model, zaměřila jsem se dále na obvyklé a osvědčené manažerské kompetence, kde zdrojem dat byl přehled měkkých kompetencí Národní soustavy povolání a vytvořený kompetenční model podle Janišové a Křivánka. Data o konkrétních a vykonávaných činnostech a povinnostech vedoucí střediska FOKUSu Vysočina jsem čerpala z pracovního profilu vedoucí střediska a z Etického kodexu FOKUSu Vysočina.

Obsah této kapitoly byl zaměřen na sběr dat. Informace, které jsem v kapitole soustředila, budu dále analyzovat a klasifikovat.

5 Kompetenční model vedoucí střediska FOKUSu Vysočina

Tato kapitola logicky navazuje na kapitoly předchozí, z nichž první dvě mi poskytují teoretické zázemí, a ve dvou následujících již sbírám konkrétní potřebná data. Dostávám se tedy k naplnění cíle mojí diplomové práce, jímž je vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Pro tvorbu kompetenčního modelu využiji postup uvedený v kapitole 2.4, kdy je tento proces rozfázován do pěti etap. Ve své práci, jak jsem již zdůvodnila v kapitole 2.4.5, budu postupovat podle prvních čtyř etap.

5.1 Přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu

Cílovou skupinou pro vytvoření kompetenčního modelu je pracovní pozice vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Kompetenční model bude sloužit organizaci FOKUS Vysočina především jako nástroj pro výběr a rozvoj pracovníků. V přípravné fázi je třeba vedle identifikace klíčové pracovní pozice získat informace o organizaci, o jejích cílech a strategických záměrech. Tyto jsem popsala v kapitole 3, kde také hovořím o organizační struktuře, jejíž grafické zpracování je přílohou mojí diplomové práce (příloha č. 1). Z nejčastěji využívaných druhů kompetenčních modelů jsem zvolila generický kompetenční model (viz kapitola 2.2), protože bude nejlépe vyhovovat dané pracovní pozici a prostředí FOKUSu Vysočina obsahem osvědčených kompetencí, které ovšem bude možné různým způsobem reprezentovat.¹³² Podle Hroníkovy typologie (viz kapitola 2.2) se zaměřím na kombinaci měkkých a tvrdých faktorů a na pozorovatelné chování a potenciál s vědomím, že se jedná o hierarchický model. Jak jsem již výše zdůvodnila, při samotné tvorbě kompetenčního modelu použiji přístup kombinovaný a přístup šitý na míru (viz kapitola 2.3). Vedoucí střediska je manažerská pozice, u které je do jisté míry výhodné a osvědčené použít již vytvořený model a přizpůsobit jej podmínkám organizace. Na druhé straně jde o pozici, která se nachází v organizaci se specifickými nároky na své pracovníky.

¹³² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 62.

Přístup šitý na míru umožňuje zasadit do kompetenčního modelu i specifické a dříve nedefinované kompetence. Kombinace těchto dvou přístupů tak bude nejlépe vyhovovat cílové skupině pro vznikající kompetenční model.

5.2 Fáze získávání dat

Ve fázi získávání dat uplatním z metod uvedených v kapitole 2.4.2 především analýzu pracovních funkcí a úkolů. Zaměřila jsem se na obecné a nejčastěji deklarované činnosti manažera (viz kapitola 4.1). Dále jsem analyzovala interní dokumenty organizace. Zdrojem informací se mi stal strategický plán FOKUSu Vysočina (viz kapitola 3). Důležitá data jsem získala analýzou pracovního místa, ze kterého podle Kociánové vychází popis pracovního místa poskytující základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře a o podmínkách kvalifikace na daném místě.¹³³ Analýze jsem podrobila interní materiály organizace, kterými jsou pracovní profil vedoucí střediska (viz kapitola 4.2) a Etický kodex pracovníků FOKUSu Vysočina (viz kapitola 4.2). Další potřebné informace jsem získala studiem odborné literatury.

V organizaci FOKUS Vysočina pracuji řadu let a z toho důvodu mohu využít také data získaná vlastním pozorováním.

Získaná data a informace budu v další fázi analyzovat a klasifikovat.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Postup pro tuto fázi jsem již popsala v kapitole 2.4.3, kde jsem zároveň zdůvodnila vlastní rozhodnutí pro použití pouze prvních třech kroků v rámci této práce. Jak vyplývá z organizační struktury (viz příloha č. 1) a z pracovního profilu (viz kapitola 4.2), vedoucí střediska FOKUSu Vysočina je pracovní pozice, která plní úkoly středního až vrcholového managementu (viz kapitola 4.1). Manažerské aktivity realizuje vedoucí střediska převážně v technické a strategické úrovni, což předpokládá podíl zastoupení technických a koncepčních dovedností (viz kapitola 4.1). Z projevů požadovaného chování daného pracovním profilem vedoucí

¹³³ Kociánová, R. 2010, s. 51 a 52.

střediska, hodnotami organizace FOKUSu Vysočina a s ohledem na strategický záměr FOKUSu Vysočina vyvodím náčrt kompetencí. Řídit se přitom budu také manažerskými kompetencemi Národní soustavy povolání (viz kapitola 4.1.2), z nichž některé do kompetenčního modelu zařadím.

V kapitole 1.4 jsem uvedla, že při identifikování kompetencí se zaměřím na klíčové kompetence. V ohnisku mého zájmu stojí především proto, že tvoří konkurenční výhodu. K využití úspěšnosti klíčové kompetence je zároveň třeba, aby byla propojena jak se zdroji, tak se zákazníky (viz kapitola 1.4). K identifikaci kompetence zvolím přístup šitý na míru a zohledním tak znalost pracovní pozice, organizace i vnějších podmínek (viz kapitola 2.3).

Nejdříve se zaměřím na to, co je společné a klíčové pro všechny zaměstnance FOKUSu Vysočina. V organizaci již řadu let pracuji, proto mohu vyhodnocovat také informace získané vlastním pozorováním a zkušeností. Pokud porovnáím nároky kladené na zaměstnance v každé pracovní pozici, ať už jde o sociální pracovníky, kteří poskytují služby sociální rehabilitace, nebo vedoucí pracovníky, kteří například vyjednávají s donátory a prezentují organizaci, vždy je důraz kladen na **respektování** a to jak v přístupu k uživatelům služeb sociální rehabilitace, tak ve vzájemném vztahu zaměstnanců FOKUSu Vysočina. Respekt souvisí se způsobem komunikace. Bělohávek poukazuje na to, že se pozornost úspěšné komunikace obrací od forem prosazování osobních zájmů k naslouchání, respektování ostatních, vcítění se do jejich potřeb a pocitů. Dobře fungující tým a pracoviště se podle něj vyznačují spíše vzájemnou úctou a uznáním.¹³⁴ Respekt dále souvisí přímo s posláním a činností FOKUSu Vysočina. Ve zdravotnictví, sociální práci a zdravotně sociální práci je obecně kladen důraz na respekt k lidské důstojnosti.¹³⁵ Respekt je jednou z hodnot organizace (viz kapitola 3). Respekt je rovněž skloňován v Etickém kodexu FOKUSu Vysočina (viz kapitola 4.2). Respekt je tím, čím se organizace navenek prezentuje a tím, co tvoří konkurenční výhodu. V tomto případě dochází k propojení mezi zdroji, produkty organizace a uživateli služeb, které je pro uplatnění konkurenční výhody nutné.¹³⁶ Respekt je

¹³⁴ Bělohávek, F. 2010, s. 17.

¹³⁵ Kutnohorská, J., Cichá, M., Goldmann, R. 2012, s. 10.

¹³⁶ Zuzák, R. 2011, s. 105.

veřejně deklarovanou hodnotou organizace předkládanou donátorům. Zároveň pro uplatňování respektu jsou služby FOKUSu Vysočina vyhledávané jejich uživateli.

Tabulka č. 4: Náčrt klíčové kompetence

KLÍČOVÁ KOMPETENCE

Požadované chování	Kompetenční téma (kotva)	Název kompetence
Respektování jedinečnosti každého člověka ¹³⁷	Tolerování a respektování	Respekt
Tolerování odlišných názorů ¹³⁸		
Respektování svobodného rozhodnutí uživatele ¹³⁹		
Respektování různých životních stylů ¹⁴⁰		
Respektování soukromí uživatele		

Náčrt kompetencí vedoucí střediska budu dále členit podle Kubešem, Spillerovou a Kurnickým zmiňovaného Tyronova dělení kompetencí (viz kapitola 1.4). Využiji přístup kombinovaný (viz kapitola 2.3), kdy z většího množství kompetencí vyberu takové, které budou odpovídat pozici vedoucí střediska. Vycházet budu především ze známých manažerských kompetencí Národní soustavy povolání (viz kapitola 4.1.2) a z kompetenčního modelu Janišové a Křivánka (viz kapitola 4.1.2). Porovnáním činností vedoucí střediska (viz kapitola 4.2) s nejčastějšími manažerskými funkcemi (viz kapitola 4.1.1) vyplynulo, že největší podíl funkcí u vedoucí střediska tvoří organizování, plánování a vedení lidí. V souvislosti s požadovanými činnostmi se dále jako důležité ukázalo strategické myšlení, komunikace, odbornost a celoživotní vzdělávání. Vybrané kompetence přizpůsobím specifikům pracovní pozice vedoucí střediska, tedy činnostem, které jsou pro výkon práce specifikovány v pracovním profilu.

¹³⁷ FOKUS Vysočina. *Etický kodex FOKUSU Vysočina*. Interní materiál.

¹³⁸ FOKUS Vysočina. *Hodnoty organizace*. Interní materiál.

¹³⁹ FOKUS Vysočina. *Etický kodex FOKUSU Vysočina*. Interní materiál.

¹⁴⁰ FOKUS Vysočina. *Etický kodex FOKUSU Vysočina*. Interní materiál.

Tabulka č. 5: Náčrt manažerských kompetencí

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Požadované chování	Kompetenční téma (kotva)	Název kompetence
Navrhování poslání	Strategie	Strategické myšlení
Navrhování a aktualizování strategického plánu		
Komunikování s donátory nebo potenciálními donátory	Komunikování a prezentování	Komunikace a vliv
Komunikování s městy a obcemi		
Prezentování organizace na veřejnosti		
Vystupování proti stigmatizaci uživatelů služeb		
Sdílení informací v rámci organizace		

Tabulka č. 6: Náčrt technických kompetencí

TECHNICKÉ KOMPETENCE

Požadované chování	Kompetenční téma (kotva)	Název kompetence
Znalost zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách	Znalost služeb a předpisů	Odbornost
Znalost operačních manuálů dle střediska: Operační manuál Komunitního týmu (všechna střediska)		
Operační manuál Sociálně terapeutické dílny (Havlíčkův Brod, Chotěboř, Pelhřimov)		
Operační manuál Chráněného bydlení (Havlíčkův Brod, Pelhřimov)		
Operační manuál Denního stacionáře (Chotěboř)		

Operační manuál Osobní asistence (Chotěboř)		
Operační manuál Týmu podpory v zaměstnávání (Havlíčkův Brod, Pelhřimov)		
Znalost Vnitřních předpisů		
Znalost Etického kodexu pracovníků FOKUSu Vysočina		
Práce s výpočetní technikou	Organizování a administrativa	Vedení střediska
Vedení pokladny		
Aktualizace dokumentů		
Organizování a vedení porad střediska		
Organizování práce a delegování úkolů		
Vedení dokumentace		
Řízení změn		

Tabulka č. 7: Náčrt interpersonálních kompetencí

INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE

Požadované chování	Kompetenční téma (kotva)	Název kompetence
Tolerování odlišnosti jiných	Interpersonální dovednosti	Vedení lidí
Respektování jedinečnosti člověka a názorů druhých		
Vyžadování sdílení informací		
Vyžadování zpětné vazby od pracovníků		
Provádění personalistiky pracovníků na chráněná pracovní místa		
Hodnocení vedoucích pracovníků a vedoucích dílen		
Organizování výběrových řízení pracovníků střediska		

Plánování a koordinace zácviku nových pracovníků		
Delegování úkolů		
Navrhování prémie přímo podřízených pracovníků a vedoucích dílen		
Plánování vzdělávání pracovníků, sestavování vzdělávacích plánů s vedoucími pracovníky týmů a s vedoucími chráněných dílen	Osobní rozvoj a vzdělávání a rozvoj a vzdělávání pracovníků střediska	Rozvoj a vzdělávání
Navrhování vlastního vzdělávacího plánu		
Reflektování výsledků vedení pracovníků		
Sledování možností vlastního rozvoje		
Sebereflektování		

5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Nyní přistoupím k propracování charakteristiky kompetence. Podobně, jako je tomu v jiných organizacích, stejné kompetence mohou být potřebné u různých pracovních rolí v odlišné úrovni rozvinutí dané kompetence. Z toho důvodu jsou používány škály, které umožní přiřadit ke konkrétní kompetenci její požadovanou úroveň.¹⁴¹ Škála může být dále využita v kompetenční matici, což je tabulka kompetencí a úloh, ve které jsou stanoveny úrovně kompetencí pro konkrétní pracovní úlohy ve vazbě ke konkrétní pracovní pozici.¹⁴² Důležitá je také volba vhodné stupnice pro posouzení kompetencí. Plamínek zaznamenal škály od dvoučlenných až po dvanáctibodové. Škály s větším počtem stupňů pak reagují na specifické podmínky a členění podle představ firmy.¹⁴³

Ke kompetencím vedoucí střediska FOKUSu Vysočina použiji pětidílnou stupnici, protože podle Hroníka nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, která je v praxi organizace potřebná a ve které je dostatek prostoru ke zvládnutí pro zaměstnance s různou zkušeností.¹⁴⁴

¹⁴¹ Danišová, J., Křivánek, M. 2013, s. 190.

¹⁴² Plamínek, J. 2008, s. 164.

¹⁴³ Plamínek, J. 2014, s. 130.

¹⁴⁴ Hroník, F. 2006, s. 43.

Prostředí FOKUSu Vysočina bude plně vyhovovat stupnice úrovní kompetence podle Kubeše, Spillerové a Kurnického. Autoři stupnice považují první dvě úrovně kompetence za vážnou překážku k práci. Jako adekvátně rozvinutou a pro výkon práce vhodnou úroveň kompetence vnímají až hodnotu 3, potenciál pro rozvoj k vysokému výkonu je úrovních 4 a 5.¹⁴⁵ Stupnici pro kompetenční model vedoucí střediska budu koncipovat ve stejném nastavení.

Tabulka č. 8: Stupnice úrovní kompetencí¹⁴⁶

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování vedoucí střediska jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Negativní projevy nebo absence představují výrazné omezení efektivnosti práce vedoucí střediska.
2	Vedoucí střediska používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec přesto, že to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu vedoucí střediska. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Vedoucí střediska je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí ve všech případech, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování, které je uvedeno v úrovni 3, vybízí vedoucí střediska k používání kompetence také ostatní.	Úroveň kompetence je nadstandardní, představuje silnou stránku vedoucí střediska – ovlivňuje lidi okolo sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence v rámci celé organizace.	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku vedoucí střediska, ovlivňuje celou organizaci.

¹⁴⁵ Kubeš, M, Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 126.

¹⁴⁶ Kubeš, M, Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 125 a 126.

Hodnota 1 a 2 představují vážnou překážku a omezení k výkonu práce vedoucí střediska. Středová hodnota – tedy úroveň 3 představuje adekvátně rozvinutou kompetenci pro výkon vedoucí střediska. Prostor k rozvoji a vysokému výkonu dávají úrovně 4 a 5.¹⁴⁷

Tabulka č. 9: Kompetence RESPEKT

RESPEKT	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • chování pracovníka odráží despekt k lidem s postižením • vyjadřuje se pohrdlivě k odlišným názorům a životním stylům • prosazuje výhradně vlastní názory
2	<ul style="list-style-type: none"> • při práci s uživateli služeb používá manipulaci • nedostatečně buduje důvěru uživatelů služeb • při spolupráci s uživateli služeb projevuje nadřazenost
3	<ul style="list-style-type: none"> • uznává různé životní styly • k uživatelům služeb se chová vstřícně • dbá na dodržení důvěrnosti sdělení při práci s uživateli služeb
4	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže u uživatelů služeb vzbuzovat důvěru • při práci s uživatelem jedná tak, aby posiloval jeho práva • volí takové metody a prostředky k cílům, aby uživateli pomohl rozeznat a zvládnout možná rizika, ale nezasahuje do jeho finálních rozhodnutí • vítá a rozvíjí názory druhých
5	<ul style="list-style-type: none"> • je vyhledávanou osobou z řad kolegů i uživatelů služeb • rozvíjí důvěru veřejnosti k sociálním službám poskytovaným lidem s duševním onemocněním • své znalosti využívá k edukaci veřejnosti a šíření tolerance k problematice lidí s duševním onemocněním

¹⁴⁷ Kubeš M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 126.

Tabulka č. 10: Kompetence KOMUNIKACE A VLIV

KOMUNIKACE A VLIV	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek je značně problematické v ústní i písemné formě • schopnost naslouchat druhým je omezená • sdílení informací je nepřesné • jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
2	<ul style="list-style-type: none"> • dovede jasně formulovat své myšlenky v ústní i písemné formě pouze v běžných situacích • s donátory komunikuje neúspěšně • dokáže komunikovat před skupinou, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	<ul style="list-style-type: none"> • účinně komunikuje s donátory • komunikuje s veřejností a s médii • svým projevem dokáže zaujmout • reaguje přiměřeně na vzniklou situaci • dokáže přizpůsobit prezentaci zájmům a potřebám posluchačů
4	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v ústní a písemné formě je na výborné úrovni • vyvolává zájem a pozitivní ohlas veřejnosti • dokáže komunikaci otevřít a dát prostor druhým • dokáže vyvolat konstruktivní konflikt • získává nové sponzory • prezentuje středisko v regionálním tisku, rozhlasu a televizi
5	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v ústní a písemné formě je na excelentní úrovni • svým projevem dokáže získat a nadchnout pro věc • pro uplatnění svého vlivu využívá neobvyklých akcí a aktivit

Tabulka č. 11: Kompetence STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • zná stávající strategický plán, ale nepostupuje v souladu s ním • nedokáže předvídat změny • nesleduje vývoj psychiatrické péče v České republice
2	<ul style="list-style-type: none"> • účastní se strategických porad, ale neplní svěřené úkoly • nechápe plně strategii organizace
3	<ul style="list-style-type: none"> • udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii • chápe strategii organizace • zaznamenává změny, které mohou ovlivnit chod střediska a organizace • podílí se na aktualizaci strategického plánu
4	<ul style="list-style-type: none"> • orientuje se v konkurenčním prostředí • dokáže sdělit svou novou vizi a představu o strategii • přináší strategické podněty na porady managementu • orientuje se v aktuálním dění a registruje možné podněty pro strategické plánování • dokáže strategicky uvažovat napříč jednotlivými službami
5	<ul style="list-style-type: none"> • navrhuje a zavádí nové systémy, nástroje a opatření podporující strategii • sleduje dění na poli psychiatrické rehabilitace v širokém měřítku • sleduje trendy v poskytování psychosociální rehabilitace • dokáže předvídat změny ovlivňující chod střediska a organizace

Tabulka č. 12: Kompetence ODBORNOST

ODBORNOST	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • nezná všechny služby poskytované FOKUSEM Vysočina • nezná všechny související zákony a směrnice • nezná standardy sociálních služeb • neovládá PC programy pro běžné kancelářské práce
2	<ul style="list-style-type: none"> • služby poskytované FOKUSEM Vysočina zná povrchně • zná související zákony a směrnice, ale ne vždy se jimi řídí • zpracovává podklady pro projekty a žádosti na města
3	<ul style="list-style-type: none"> • zná všechny služby poskytované FOKUSEM Vysočina • zná Vnitřní předpisy FOKUSU Vysočina a řídí se jimi • zná zákony a směrnice související s poskytovanými službami a řídí se jimi • kontroluje naplňování standardů kvality služeb
4	<ul style="list-style-type: none"> • efektivně kontroluje naplňování standardů kvality služeb a odstraňuje případné nedostatky • orientuje se v odborných informacích, orientuje se v problematice duševního onemocnění • nadstandardně ovládá práci na PC
5	<ul style="list-style-type: none"> • dokonale zná všechny služby poskytované FOKUSEM Vysočina a odborně je prezentuje před veřejností • znalost zákonů souvisejících s poskytovanými službami je dlouhodobě na vynikající úrovni

Tabulka č. 13: Kompetence VEDENÍ STŘEDISKA

VEDENÍ STŘEDISKA	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • nezná všechny formuláře, které potřebuje k výkonu svojí práce • nezná postup pro administraci webových stránek • nedokáže naplnit stanovené cíle
2	<ul style="list-style-type: none"> • nezná elektronickou databázi evidence poskytovaných služeb a neumí s ní pracovat • zná postup pro administraci webových stránek, ale neprovádí pravidelně jejich aktualizaci
3	<ul style="list-style-type: none"> • rozumí uložení a systému dokumentace střediska, umí s dokumenty pracovat • zná strukturu porad v rámci střediska, umí je organizovat a vést, umí sestavit zápis z porady • umí si zorganizovat práci a dosáhnout cíle ve stanoveném termínu • umí vypracovat závěrečnou zprávu • hospodaří v rámci rozpočtu střediska • zavádí změny a sleduje, jak jsou přijímány
4	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky jeho práce mají nadstandardní úroveň • efektivně využívá finanční prostředky střediska • dokáže efektivně řídit změny ve středisku • provádí korekční zásahy zaměřené na kontrolou zjištěné neshody • dokáže pracovat s riziky
5	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky jeho střediska mají dlouhodobě vysokou úroveň • stanovuje a plní smělé cíle • vytváří ve středisku prostředí podporující vznik nápadů a změn • cíleně iniciuje změny, prostřednictvím kterých jsou překročeny stanovené cíle • angažuje se nad rámec svých povinností

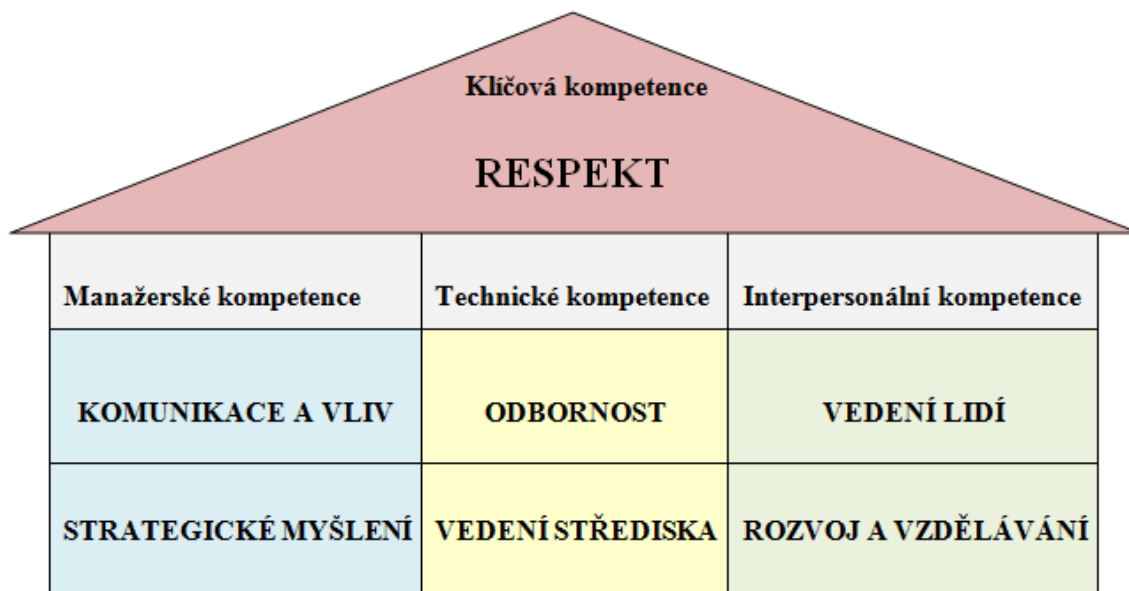
Tabulka č. 14: Kompetence VEDENÍ LIDÍ

VEDENÍ LIDÍ	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • nejasně formuluje stanovené cíle • nedeleguje úkoly • informace předává nahodile
2	<ul style="list-style-type: none"> • organizace práce druhých vykazuje rezervy • nedostatečně motivuje pracovníky • podílí se na získávání nových pracovníků
3	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže delegovat úkoly • plní stanovené cíle • umí naplánovat práci sobě i svým podřízeným • ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám • buduje součinnost týmů • ověřuje sdílení hodnot a cílů
4	<ul style="list-style-type: none"> • předvídá problémy a přijímá preventivní opatření • dokáže efektivně delegovat úkoly • aktivně řeší potřeby pracovníků střediska a ujišťuje se, že jejich potřeby jsou naplňovány • dokáže odstranit izolaci v rámci střediska • poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu • buduje výkonné týmy
5	<ul style="list-style-type: none"> • je příkladem všem pracovníkům • buduje vysoce výkonné týmy • stanovuje a plní smělé cíle

Tabulka č. 15: Kompetence ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ	
Úroveň	Popis chování
1	<ul style="list-style-type: none"> • v oblasti vlastního rozvoje a vzdělávání je pasivní, nemá zájem se dále vzdělávat • neúčastní se všech supervizí
2	<ul style="list-style-type: none"> • absolvuje povinné každoroční vzdělávání • účastní se supervizí, ale nedokáže je využít k vlastnímu rozvoji • nerozpozná vzdělávací potřeby přímých podřízených
3	<ul style="list-style-type: none"> • je otevřený novým znalostem a zkušenostem • rozpoznává silné stránky a oblasti možného rozvoje pracovníků střediska • výstupy ze supervize dokáže využít pro vlastní rozvoj • je schopen sebereflexe • navrhuje vlastní vzdělávací plán • sestavuje vzdělávací plány s přímými podřízenými
4	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří podnětné prostředí pro rozvoj a vzdělávání • rozpoznává příležitosti osobního růstu, své silné stránky dále rozvíjí • povzbuzuje podřízené k dosažení rozvojových cílů • zajišťuje, aby docházelo ke sdílení znalostí • umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb
5	<ul style="list-style-type: none"> • cíleným sebezdokonalováním je příkladem všem pracovníkům • rozpoznává a definuje vzdělávací potřeby svého okolí • podporuje osobní rozvoj pracovníků střediska

Kompetenční model vedoucí střediska



Vytvořený kompetenční model vedoucí střediska FOKUSu Vysočina obsahuje celkem 7 kompetencí. Soubor kompetencí manažerských, technických a interpersonálních zastřešuje kompetence klíčová, která je specifická a vztahuje se k činnosti FOKUSu Vysočina.

RESPEKT

Klíčovou a společnou kompetencí pro všechny zaměstnance je RESPEKT. Pro zaměstnance FOKUSu Vysočina je kompetence RESPEKT v úrovni 1 a 2 vážnou překážkou k práci. Jako minimální je vyžadováno rozvinutí kompetence na hodnotu 3, teprve člověk s takto rozvinutou kompetencí může být ve FOKUSu Vysočina zaměstnán. Za optimální úroveň je považována hodnota 4, kdy zaměstnanec prokazuje vysoký respekt k uživatelům služeb i ke svým kolegům. K takovému chování zavazuje Etický kodex FOKUSu Vysočina a je jednou z hodnot, které organizace veřejně deklaruje. Za excelentní je považována úroveň 5, kdy zaměstnanec FOKUSu Vysočina vytváří předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence až za hranice organizace a šíří tak toleranci k problematice lidí s duševním onemocněním.

Další kompetence jsou rozdělené do třech skupin a jedná se o osvědčený seznam kompetencí.

KOMUNIKACE A VLIV

Vedoucí střediska prezentuje konkrétní středisko na veřejnosti, jedná například s představiteli měst a obcí a proto je kladen důraz na rozvinutí kompetence KOMUNIKACE A VLIV. Pro výkon práce v pozici vedoucí střediska je v případě kompetence Komunikace a vliv úroveň 1 a 2 zcela nevyhovující a představuje vážnou překážku k práci. Jako minimální je požadována úroveň 3 s předpokladem rozvoje do úrovně 4 a 5. Národní soustava povolání označuje jako optimálně rozvinutou kompetenci komunikace pro výkon práce manažera první linie úroveň 4.¹⁴⁸ Také činnosti, které jsou pro výkon práce vedoucí střediska stanoveny v pracovním profilu, odpovídají úrovni 4.

STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

K manažerským kompetencím je zařazena také kompetence STRATEGICKÉ MYŠLENÍ. Rozvoj FOKUSu Vysočina je patrný již z jeho samotné historie a dále je strategicky plánován. Také v tomto případě jsou v souladu s pravidly definované stupnice první dvě úrovně překážkou k výkonu práce. Strategické myšlení vedoucí střediska je v minimální úrovni vyžadováno na hodnotě 3 tak, aby byl schopen zvládnout činnosti uvedené v pracovním profilu. Úroveň 4 a 5 dává prostor pro nadstandardní výkon.

ODBORNOST

K technickým kompetencím patří ODBORNOST ve smyslu znalostí poskytovaných služeb sociální rehabilitace, souvisejících právních předpisů a vnitřních předpisů organizace. Úroveň kompetence v hodnotě 1 a 2 je pro výkon práce vedoucí střediska omezením představujícím vážnou překážku. Pracovní pozice vedoucí střediska vyžaduje kompetenci Odbornost v minimální úrovni na hodnotě 3, protože jedině takovými projevy chování dokáže zvládnout činnosti, které popisuje pracovní profil dané pozice. Rozvoj kompetence do úrovně 4 a 5 slibuje nadstandardní výkon.

VEDENÍ STŘEDISKA

Kompetence VEDENÍ STŘEDISKA souvisí s technickými záležitostmi, organizováním a s výsledky střediska. Kompetence je vyžadována v minimální

¹⁴⁸ Národní soustava povolání. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=1&id_jp=101743

hodnotě v úrovni 3, protože takto popsaným chováním dokáže zvládnout úkoly dané pracovním profilem (viz kapitola 4.2). Nadstandardní výkon lze očekávat s kompetencí rozvinutou do úrovně 4 a 5.

VEDENÍ LIDÍ

K interpersonálním kompetencím je zařazena kompetence VEDENÍ LIDÍ. Vedoucí střediska je vždy nadřízený několika pracovním týmům a je nezbytné, aby u něj tato kompetence byla dostatečně rozvinuta. Kompetence Vedení lidí je u vedoucí střediska vyžadována minimálně v úrovni 3. Takové chování předpokládá zvládnutí činností popsaných pracovním profilem vedoucí střediska (viz kapitola 4.2). Také Národní soustava povolání uvádí doporučenou hodnotu rozvinutí této kompetence u manažerů první linie v úrovni 3.¹⁴⁹ Nadstandardní výkon lze očekávat v případě kompetence rozvinuté do úrovně 4 a 5.

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

Neméně důležitá je kompetence ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ. Poslání FOKUSu Vysočina, strategie, kterou organizace zvolila a nároky současné sociální práce vyžadují, aby vedoucí střediska rozvíjel nejenom sebe, ale aby dokázal také plánovat rozvoj podřízených pracovníků. Kompetence je u vedoucí střediska vyžadována v minimální úrovni 3. Takto rozvinutou kompetenci doporučuje v případě celoživotního vzdělávání pro manažery první linie Národní soustava povolání.¹⁵⁰ Předpoklad pro minimální úroveň kompetence vytváří také pracovní profil vedoucí střediska, který popisuje požadované činnosti (viz kapitola 4.2). Také v tomto případě kompetence rozvinutá do úrovně 4 a 5 odhaluje silnou stránku vedoucí střediska.

5.5 Využití kompetenčního modelu

Širokou oblast uplatnění kompetenčního modelu jsem popsala v kapitole 2.5. V přípravné fázi tvorby kompetenčního modelu vedoucí střediska jsem uvedla, že tento bude sloužit ve FOKUSu Vysočina především jako nástroj pro výběr a rozvoj zaměstnanců (viz kapitola 5.1). Při výběru nového pracovníka, mohou být

¹⁴⁹ Národní soustava povolání. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=1&id_jp=101743

¹⁵⁰ Národní soustava povolání. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=1&id_jp=101743

porovnávají úroveň kompetencí požadovaných pro výkon práce.¹⁵¹ Využití pro rozvoj zaměstnanců spočívá v tom, že jsou rozvíjeny patřičné kompetence. Kompetenční model vytváří kritéria, která mohou být uplatněna při identifikaci rozvojových potřeb a následně mohou být dále využita při vyhodnocování efektivity rozvoje.¹⁵² Jako další možnost využití kompetenčního modelu se nabízí oblast hodnocení a kariérní růst a plánování postupu. Před použitím kompetenčního modelu vedoucí střediska je možné doporučit FOKUSu Vysočina validizaci tohoto modelu. Nejčastějším způsobem validizace je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° vazbu.¹⁵³

¹⁵¹ Pilařová, I. 2008, s. 56.

¹⁵² Hroník, F. 2007, s. 73.

¹⁵³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 68.

Závěr

Cílem mojí diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Jedná se o manažerskou pozici v prostředí neziskové organizace poskytující služby sociální rehabilitace lidem s duševním onemocněním nebo jiným zdravotním handicapem.

V první kapitole jsem vymezila a definovala termín kompetence, zabývala jsem se její anatomií a složkami, popsala jsem znaky kompetence a její druhy. V kapitole druhé jsem pokračovala v budování teoretického zázemí pro svoji práci. Krátce jsem zmínila historii vzniku kompetenčního modelu, vymezila jsem pojem kompetenční model a zaměřila se na jeho funkčnost a efektivnost. Dále jsem pozornost věnovala také členění kompetenčních modelů a přístupům k jeho tvorbě. Největší prostor ve druhé kapitole jsem věnovala procesu identifikace kompetencí, podle jehož pěti fází jsem při samotné tvorbě kompetenčního modelu chtěla postupovat. Popsala jsem také možná a obvyklá využití kompetenčního modelu v praxi.

V následující třetí kapitole jsem již představila neziskovou organizaci FOKUS Vysočina. Zmínila jsem rozvoj organizace od jejího založení, její poslání, hodnoty a vizi, uvedla jsem současné rozložení jednotlivých středisek v regionu Kraje Vysočina. Záměrně jsem kapitolu věnovala informacím, které bylo třeba k vytvoření kompetenčního modelu znát. Koncepce této kapitoly byla založena na sběru dat. Zdrojem dat a informací směřujících k naplnění cíle byl také obsah kapitoly čtvrté, která uvedla pracovní pozici vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Nejdříve jsem se zaměřila na obecné manažerské funkce a činnosti, a následně na činnosti, které jsou náplní práce vedoucí střediska FOKUSu Vysočina. Pro obsah čtvrté kapitoly jsem čerpala z odborné literatury a z interních materiálů FOKUSu Vysočina.

V páté a závěrečné kapitole jsem logicky navázala na kapitoly předchozí a v textu jsem na ně odkazovala. Tvorbu kompetenčního modelu jsem rozfázovala do pěti etap. Seskupením příbuzných výroků do kompetenčních témat vznikl náčrt jednotlivých kompetencí. Následně jsem určila stupnici, podle které byly popsány projevy chování v jednotlivých úrovních konkrétní kompetence. Výsledný kompetenční model obsahuje jednu klíčovou kompetenci, která je společná všem

pracovníkům FOKUSU Vysočina a šest kompetencí vztahujících se k pracovní pozici vedoucí střediska. Závěrem jsem zmínila možná využití kompetenčního modelu v prostředí organizace. V páté kapitole došlo k naplnění cíle této diplomové práce, kterým bylo vytvoření kompetenčního modelu vedoucí střediska FOKUSu Vysočina.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
6. BROOKS, Ian. *Firemní kultura. Jediní, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. COOPER, Kenneth, Carlton. *Effective competency modeling & reporting*. New York: AMACOM, 2000. ISBN 0-8144-0548-7.
9. DONNELLY, James. H., James, L. GIBSON a John. M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

10. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
11. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
12. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
13. HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely. Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
14. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
15. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
18. KUTNOHORSKÁ, Jana, Martina CICHÁ a Radoslav GOLDMANN. *Etika pro zdravotně sociální pracovníky*. Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-7874-2.
19. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

20. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí. Management by Competencies*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
22. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
23. PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.
24. ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
25. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
26. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
27. VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-8682-6.
28. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
29. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

30. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Zákony

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Interní materiály

FOKUS Vysočina. *Etický kodex FOKUSU Vysočina*. Interní materiál.

FOKUS Vysočina. *Pracovní profil vedoucí střediska*. Interní materiál.

FOKUS Vysočina. *Strategický plán*. Interní materiál.

Internetové zdroje

FOKUS Vysočina [online]. © 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.fokusvysocina.cz/>

Národní soustava povolání [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 2: Vztah způsobů práce a výkonu

Obrázek č. 3: Proces tvorby základních kompetencí

Obrázek č. 4: Vztah mezi zdroji, klíčovými kompetencemi a zákazníky

Obrázek č. 5: Kompetenční model jako most

Obrázek č. 6: Typologie kompetenčních modelů

Obrázek č. 7: Uplatnění kompetenčního modelu

Obrázek č. 8: Mapa působnosti FOKUSu Vysočina

Obrázek č. 9: Manažeři a úrovně managementu

Tabulka č. 1: Přehled manažerských funkcí

Tabulka č. 2: Příklad manažerských kompetencí

Tabulka č. 3: Pravomoci a odpovědnosti vedoucího střediska

Tabulka č. 4: Náčrt klíčové kompetence

Tabulka č. 5: Náčrt manažerských kompetencí

Tabulka č. 6: Náčrt technických kompetencí

Tabulka č. 7: Náčrt interpersonálních kompetencí

Tabulka č. 8: Stupnice úrovní kompetencí

Tabulka č. 9: Kompetence RESPEKT

Tabulka č. 10: Kompetence KOMUNIKACE A VLIV

Tabulka č. 11: Kompetence STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

Tabulka č. 12: Kompetence ODBORNOST

Tabulka č. 13: Kompetence VEDENÍ STŘEDISKA

Tabulka č. 14: Kompetence VEDENÍ LIDÍ

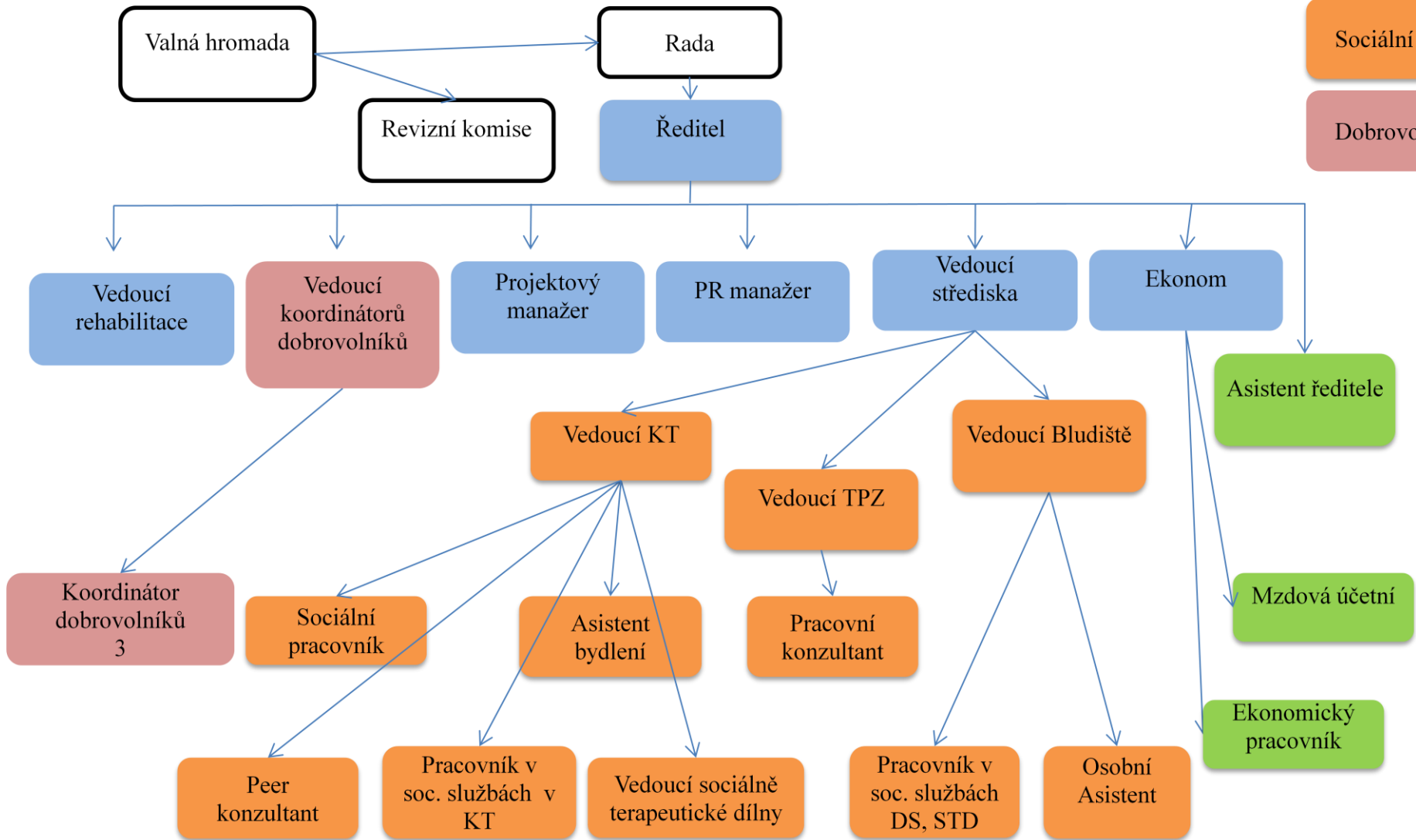
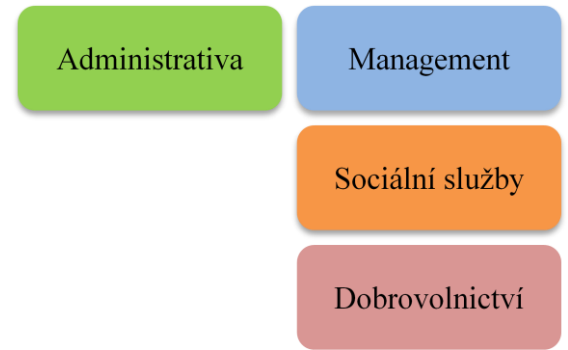
Tabulka č. 15: Kompetence ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha

Příloha č. 1: Organizační struktura

Organizační struktura

Legenda:



Anotace

Jméno a příjmení autora: Pavlína Kadlecová Růžičková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie,
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název magisterské diplomové práce: Kompetenční model vedoucí střediska
FOKUSU Vysočina

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

Počet znaků: 108 979

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 37

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, vedoucí střediska

Anotace:

Cílem diplomové práce je vytvořit kompetenční model vedoucí střediska FOKUSU Vysočina. V první kapitole je vymezen pojem kompetence, její anatomie, složky a znaky a představeny jsou druhy kompetencí. K teoretickému základu navazuje kapitola druhá, kde je definován kompetenční model, jeho členění a přístupy k tvorbě. Stěžejní část kapitoly je zaměřena na postup pro identifikaci kompetencí. Třetí kapitola představuje organizaci FOKUS Vysočina, její poslání a hodnoty. Ve čtvrté kapitole je popsána pozice vedoucí střediska FOKUSU Vysočina. Závěrečná kapitola je věnována samotné tvorbě kompetenčního modelu. Postupováno je v jednotlivých etapách, analyzovány jsou především interní dokumenty FOKUSU Vysočina. Výstupem je kompetenční model vedoucí střediska FOKUSU Vysočina.

Annotation

Name and surname: Pavlína Kadlecová Růžičková

Name of the Department and Faculty: Department of Sociology, Andragogy and Cultural Anthropology, Faculty of Arts of Palacký University Olomouc

Name of the master thesis: Competency Model of FOKUS Vysočina's Head of Centre

Supervisor: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Number of characters: 108 979

Number of attachments: 1

Number of sources: 37

Keywords: competence, competency model, head of centre

Annotation:

The aim of this thesis is to create a competency model of FOKUS Vysočina's head of centre. The first chapter defines the term of competence, its anatomy, components, and characteristics. There are introduced types of competences. The theoretical part continues with chapter two, there is defined the competency model, its structure and approaches to the creating. The main part of the chapter focuses on the procedure for the identification of competencies. The third chapter presents the organization FOKUS Vysočina, its mission and values. In the fourth chapter there is described the position of head of centre in FOKUS Vysočina. The final chapter is dedicated to the creation of this specific competency model. It is advanced in various stages, internal documents of FOKUS Vysočina are analyzed. The output is the competency model of FOKUS Vysočina's head of centre.