

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



KOMPETENČNÝ MODEL VO FIRME

PRECHEZA a. s.

THE MODEL OF COMPETENCY
IN THE FIRM PRECHEZA a. s.

Magisterská diplomová práca

Bc. Ľudmila Staroňová

Vedúci magisterskej diplomovej práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2010

Prehlasujem, že som túto záverečnú magisterskú prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 2010

.....

vlastnoručný podpis

OBSAH

Úvod	5
1. Teoretické ukotvenie	6
1.1 Terminologické vymedzenie pojmov	6
1.2 Kompetencia zblízka	9
1.2.1 História kompetencie	9
1.2.2 Zložky kompetencie	11
1.2.3 Znaky kompetencie	13
1.2.4 Úrovne kompetencie	14
1.2.5 Životný cyklus kompetencie	17
1.2.6 Druhy kompetencií	18
1.2.7 Kľúčové kompetencie	20
1.2.7.1 Kľúčové kompetencie zamestnancov	21
1.2.8 Kompetenčný prístup	24
1.3 Kompetenčný model	26
1.3.1 Typológia kompetenčných modelov	26
1.3.2 Funkčný kompetenčný model	27
1.3.3 Výhody a nevýhody kompetenčného modelu	28
1.3.4 Oblasti využitia kompetenčného modelu	30
1.3.5 Prístupy k tvorbe kompetenčných modelov	34
1.3.6 Postup tvorby kompetenčného modelu	36
1.3.6.1 Prípravná fáza	37
1.3.6.2 Získavanie dát	38
1.3.6.3 Fáza analýzy a klasifikácie informácií	40
1.3.6.4 Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu	41
1.3.6.5 Validizácie kompetenčného modelu	42
2. Firma Precheza a. s. v Přerove	44
2.1 Vznik a výroba	44
2.2 Spoločenské aktivity	46
2.3 Členenie spoločnosti	47
3. Kompetenčný model vo firme Precheza a. s.	49
3.1 Postup tvorby predbežného kompetenčného modelu	49
3.1.1 Prípravná fáza	49
3.1.2 Získavanie dát	49

3.1.3	Fáza analýzy a klasifikácie informácií	50
3.1.4	Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu	50
3.1.5	Validizácia kompetenčného modelu	53
3.2	Návrh pre hodnotenie úrovne kompetencií	53
3.3	Kompetenčná špecializácia vedúcich pracovníkov	55
3.3.1	Oblasť výkonného riaditeľa	55
3.3.2	Oblasť komerčného riaditeľa	56
3.3.3	Oblasť technického riaditeľa	57
3.3.4	Oblasť výrobného riaditeľa	59
3.3.5	Oblasť ekonomického riaditeľa	62
3.3.6	Oblasť personálneho riaditeľa	65
3.4	Využitie predbežného všeobecného kompetenčného modelu	66
	Záver	68
	Anotácia	69
	Zoznam literatúry a iných zdrojov	70
	Zoznam príloh	72

ÚVOD

Kompetenčný model vo firme je v súčasnosti už bežnou vecou. Čoraz viac firiem si zadáva jeho tvorbu. Volia napríklad všeobecný kompetenčný model pre všetky pozície vo firme alebo špecifický len pre určité pracovné pozície. Model kompetencií umožňuje presne nadefinovať odborné a osobnostné požiadavky pre pracovný výkon a je významným nástrojom pre výber, hodnotenie, stanovenie rozvoja vedomostí a zručností k odstráneniu konkrétnych medzier zamestnanca.

Bakalárska práca s názvom „Analýza systému vzdelávania vo firme Precheza a. s.“ ma inšpirovala k pokračovaniu v tejto firme pre vytvorenie konkrétneho systému pre rozvoj zamestnancov, odmeňovanie, výber a ďalších personálnych činností. Keďže som už mala prehľad o firme z bakalárskej práce, bola by to škoda nepokračovať a nezúžitkovať získané informácie.

Mojím pôvodným zámerom magisterskej diplomovej práce bol popis kompetenčného modelu vo firme a jeho následné návrhy na jeho zlepšenie. Zistenie neexistencie kompetenčného modelu v Precheze a. s. následne zmenilo moje smerovanie. Mojím cieľom sa nakoniec stalo vytvorenie všeobecného kompetenčného modelu vedúcich pracovníkov útvarov a ich nasledujúca špecifikácia. Vychádzala som hlavne z popisov pracovného miesta, organizačného poriadku a ďalších interných materiálov, ktoré mi boli sprístupnené.

Práca je rozdelená do troch kapitol s ďalšími podkapitolami, ktoré na seba nadväzujú. V prvej kapitole sa zaoberám teoretickými východiskami a uložením problému do kontextu. Rozoberám pojmy ako kompetencia a kompetenčný model, uvádzam rôzne delenia, spôsoby využitia vo firmách. Zaoberám sa teoretickým postupom tvorby kompetenčného modelu. V druhej kapitole uvádzam firmu Precheza a. s. s jej vznikom a výrobou na českom a medzinárodnom trhu, približujem štruktúru zamestnancov a štruktúru celej organizácie. Na druhú kapitolu nadväzuje tretia, v ktorej sa venujem tvorbe predbežného všeobecného kompetenčného modelu vo firme a špecifickými kompetenciami každého vedúceho útvaru. Postup a tvorbu modelu prepájam s teoretickými východiskami, čo dotvára ucelené uchopenie problému.

1. TEORETICKÉ UKOTVENIE

1.1 Terminologické vymedzenie pojmov

Competence – „představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat (tedy pojem, který v češtině odpovídá pojmu „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“.“¹ Kvalifikácia sa označuje ako „soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jednotlivce.“² Vyjadruje vzťah človeka a práce, tzn. vzťah medzi individuálnymi predpokladmi pracovnej sily a technicko-organizačnými pracovnými podmienkami. Má priamy vzťah ku konkrétnemu pracovnému miestu.³

Competency – tento pojem spopularizoval Bayatzis a „přestavuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon (tedy pojem v češtině zřejmě nejlépe vyjadřuje slovo „schopnost“.“⁴ Kompetencia je odpútaná od kvalifikačného vzťahu človeka a práce a je chápaná ako širší pojem. Kompetencie sa neobmedzujú len na „znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti.“⁵ V profesných kompetenciách sa vedomosti, zručnosti a skúsenosti premietajú do pracovného jednanja slúžiace k efektívnemu zvládaniu pracovných funkcií a rolí, ktoré sú medziodborovo prenosné. Je dynamickou stránkou profesionality.⁶

Kompetencia „je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 281.

² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 31.

³ Porov. BENEŠ, M. *Andragogika*. s. 151.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 281.

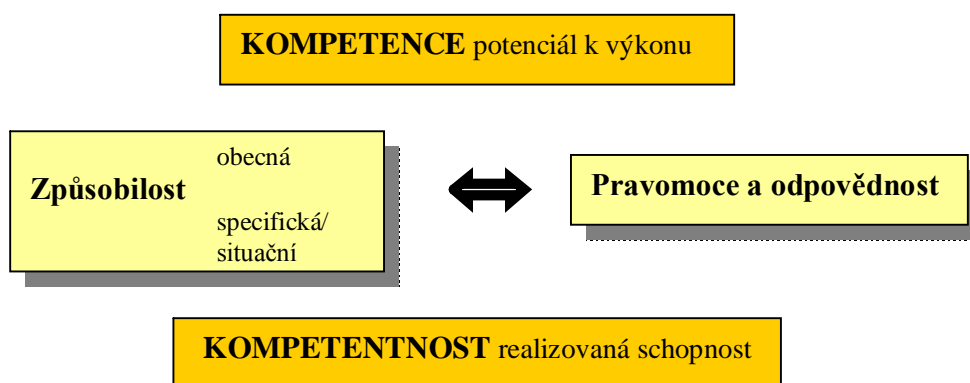
⁵ BENEŠ, M. *Andragogika*. s. 151.

⁶ Porov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 31.

vícero kompetencií.⁷ Túto vzorku správania musí zamestnanec v danej pozícii použiť, aby zadané úlohy kompetentne zvládol. Pokiaľ je pracovník kompetentný, čiže zadanú úlohu plní na požadovanej úrovni, musí splňovať tri základné predpoklady. Je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré k takému správaniu potrebuje, je motivovaný takéto správanie použiť a vynaložiť potrebnú energiu a nakoniec má možnosť v danom prostredí takéto správanie použiť.⁸

Kompetencia ľudí je vnímaná ako „souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence vztahujeme bez výjimky jen ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.“⁹ Kompetencia má „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“¹⁰ Často sa stretávame s vyjadreniami typu „nie som kompetentný sa k tomu vyjadrím a rozhodovať“, alebo „nerozumiem tomu, nemám dostatok vedomostí, skúseností, schopností na vyriešenie daného problému“. Vychádzajú z významu a výkladu kompetencie právomoci činiť rozhodnutia a z nej vyplývajúce odpovednosti a dôsledky.¹¹

Obr. č. 1: Schéma pojatie pojmu kompetencie¹²



⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. s. 61.

⁸ Porov. WOODRUFF, CH. *What is meant by a competency?* cit. podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 27.

⁹ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 17.

¹⁰ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 21.

¹¹ Porov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 29.

¹² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 30.

Kompetenčné modely „popisujú v rôznej miere detailnosti konkrétnej kombinácie znalostí, dovedností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré jsou potrebné k efektívnemu plneniu úkolů ve firmě. Tyto kombinace jsou pak pro přehlednost a účely měření strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí.“¹³ Kompetenčný model predstavuje „nástroj pro individuální hodnocení kompetencí, zjišťování rozvojových potřeb, srovnávání jednotlivců a je také měřítkem úspěšnosti rozvojových programů. Pro jednotlivé typy pozic (manažer, obchodník) mají kompetenční modely rozdílnou podobu – jak co se týče klíčových kompetencí, tak požadované úrovně jejich zastoupení.“¹⁴ Zoznam kompetencií v kompetenčnom modeli je pre firmu, ktorá si ho dala vytvoriť, veľkým prekvapením. Na povrchu sa nám objavujú rozdiely medzi tým, čo firma od pracovníkov očakáva a tým, čo od nich v skutočnosti požaduje.¹⁵

Kompetenčný model je mostom medzi business stratégiou a personálnou stratégiou a prevádza ho do jazyka praktického správania. Model je tak praktickým nástrojom vertikálnej integrácie. „Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diversity a výkonu.“¹⁶ Je mostom medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Spoločnosť má obvykle jeden súbor hodnôt, ale popisov práce je skoro toľko, koľko je zamestnancov. Kompetenčný model v tomto prípade slúži ako nástroj spojenia. Model neslúži len pre vertikálnu integráciu, ale aj pre horizontálnu integráciu. Hlavnými užívateľmi sú manažéri a nie personalisti. Kompetenčný model vytvára nástroj pre zjednotenie jazyka personalistov a manažérov a vďaka tomu si lepšie porozumejú v podnikateľskom myslení. Vytvára spoločný rámec pre rôzne personálne činnosti.¹⁷

¹³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 48.

¹⁴ PECHLÁKOVÁ, M. *Kompetenční modely v praxi HVB Bank*. HR forum [online]. 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z [www: http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely-v-praxi-hvb-bank/](http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely-v-praxi-hvb-bank/).

¹⁵ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 60.

¹⁶ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 29.

¹⁷ Porov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. s. 68–71.

1.2 Kompetencia zblízka

1.2.1 História kompetencie

Začiatky uplatňovania kompetenčného prístupu začínajú už od 40. rokov. Impulzom sa stali nesprávne metódy výberu vojakov a následná séria štúdií, ktorú prevádzal Flanagan. Došiel k záveru, že analýza pracovného miesta má byť založená na identifikovaní kľúčových požiadaviek na miesto. Flanagan sa priamo nevenoval kompetenciám, ale položil základy nového prístupu k hodnoteniu pracovných činností. Až v roku 1959 Robert White prvýkrát identifikoval kompetenciu ako ľudský rys.¹⁸

Začiatkom 70. rokov minulého storočia kriminalisti začali vytvárať behaviorálne profily páchatel'ov. V tomto profilovaní sa viac zaujímali o to, čo všetko musí páchatel' ovládať, aby bol schopný spáchať trestný čin. Nebolo podstatné akou je páchatel' osobnosťou, pretože sa nedá jednoznačne čiarou oddeliť osobnosť, ktorá trestný čin spácha a nekriminálnu osobnosť. Personalisti sú v podobnej situácii, narozdiel od toho, že pri výberovom riadení majú pred sebou rôzne osobnosti, ku ktorým potrebujú priradiť ich činy. Kriminalisti vytvárajú výberové riadenie na neznámeho páchatel'a.¹⁹

V roku 1973 David C. McClelland zavrhol inteligenciu ako kritérium úspešnosti práce. Po mnohých štúdiách dospel k názoru, že školské hodnotenie nepredpokladá pracovný výkon a úspech v živote. Flanganová McClellanda doplnila v tom, že poukázala k potrebe definovaniu výkonu na základe množiny vplyvov.²⁰

McBer v spolupráci s McClellandom vytvorili program pre hodnotenie kompetencií. Hlavnou otázkou bolo, ktoré kompetencie odlišujú úspešných manažérov od tých menej úspešných. Identifikovali päť základných kompetencií, ktoré boli považované za dôležité pre úspešný výkon manažérskej práce. Boli to špeciálne vedomosti, intelektuálna zralosť, podnikateľská zralosť, medziľudská zralosť a pracovná zralosť.²¹

H. Mintzberg formuloval tri pracovné role manažéra. Boli to interpersonálne, informačné a rozhodovacie. Vychádzal z reálnych pozorovaní manažérov pri práci. Toto zistenie publikoval v knihe „Povaha manažérskej práce“ z roku 1973. Bohužiaľ sa

¹⁸ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 19.

¹⁹ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 19–20.

²⁰ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 19–20.

²¹ Tamtiež, s. 20.

nesústredoval na to, aký by manažér mal byť a aké vlastnosti by mal mať, ale čo manažér robí.²²

Pojem kompetencia zaviedol R. Boyatzis v práci *Kompetentní manažér*²³. Kompetenciu definoval ako „schopnosť človeka chovať sa spôsobom odpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie, a tak prinášať žiaduce výsledky.“²⁴ Model efektívneho výkonu z roku 1982 predstavil kompetenčný model s dvanástimi kompetenciami aplikovateľnými v rôznych organizáciách. Predchádzalo tomu štúdium 2000 sledovaných manažérov z rôznych firiem a v rôznych pozíciách.²⁵

Medzi rokmi 1972 a 1992 sa rôzne práce zameriavali na popis kompetencií a vytváranie kompetenčných modelov v konkrétnych firmách. „Avšak krízové situácie na trhu, narúšajúce možnosti využívania informačných systémů a technológií (IS/IT), vo všetkých sférach podnikání a ďalšie sociálne-ekonomické faktory spôsobily, že sa zvýšil dôraz na vytváranie štíhlejších, pružnejších organizácií s menším počtom úrovní řízení.“²⁶ Vzniklo viac než 200 modelov a začali vznikať všeobecné modely manažérskych kompetencií. Objavovalo sa niekoľko definícií a popisov kompetencií, čo spôsobovalo chaos. Nakoniec Spencer a Spencer sa snažili urovnať všetky dôležité kompetenčné modely tým, že vytvorili zoznam prejavov správania.²⁷

Organizácie zefektívňovali svoje procesy zoštíhlovaním, čo viedlo k zníženiu nákladov spojených s prepúšťaním, ale na druhej strane museli s menším počtom zamestnancov zaistiť vyššiu efektívnosť procesov. Zamestnanec nebol chápaný ako „nákladová položka“, ale stáva sa „nehmotným firemným aktívom“ s možnosťou rozvoja a rastu.²⁸

²² Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 20.

²³ BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. New York, Wiley, 1982.

²⁴ Porov. BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. cit. podľa: ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 194.

²⁵ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 20.

²⁶ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 28.

²⁷ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 22.

²⁸ Porov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 28.

1.2.2 Zložky osobnosti

Kompetencie hovoria o tom, ako sa asi bude správať, rozmýšľať a prejavovať jej nositeľ v určitých situáciách. Podľa Vodáka a Kucharčíkovej²⁹ do kompetencií vstupujú zložky osobnosti ako sú motívy, povahové rysy, vnímanie seba samého, vedomosti a zručnosti. „Uvedené charakteristiky podmiňujú jeho výkon v každej práci, byť v rôznej miere a pomere. Objavujú sa ve všetkých známych modeloch kompetencií a lze je považovať za univerzálny, neboť ovlivňují výkon zásadním způsobem a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Uvedené charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tzn. že nedostatek v jedné nelze zdárně zastoupit hodnotami v charakteristice jiné.“³⁰

- Motívy – „aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. Síla motivů ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování.“³¹
- Rysy – „jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace, nebo na informace přicházející z prostředí. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí.“³²
- Vnímanie seba samého – inak povedané sebaopojatie, ktoré sa skladá zo sebaopisu, sebahodnotenia a sebadôvery. Jedná sa o videní sebe sama, predikcia úspešnosti jedinca v budúcnosti a viery, že je človek schopný zvládnuť úlohy.³³
- Vedomosti – „jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích.“³⁴
- Zručnosti – „představují způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Když uvažujeme o pracovních dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky.“³⁵

²⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 55.

³⁰ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 18.

³¹ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. s. 319.

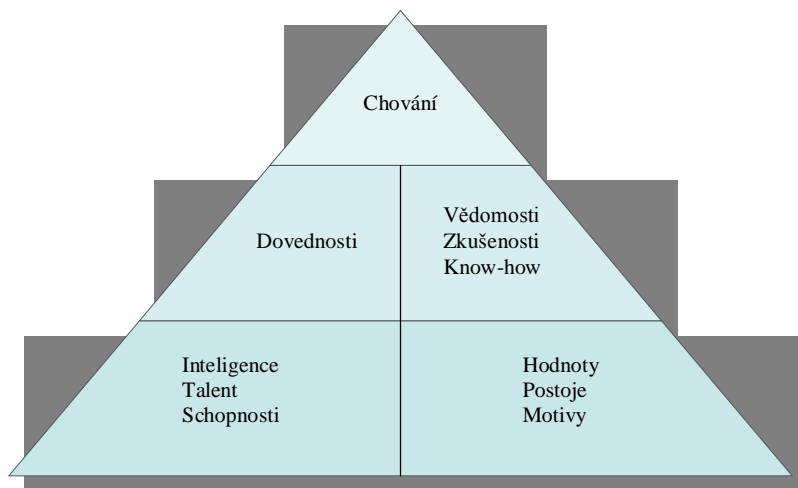
³² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 30.

³³ Porov. KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti*. s. 75.

³⁴ PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. s. 23.

³⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 59.

Obr. č. 2: Hierarchický model štruktúry kompetencie³⁶



Kompetencia sa týka celej osobnosti a tým pádom majú ľudia rozdielne predpoklady pracovného výkonu. „Majú rôznou mieru pripravenosti chovať sa požadovaným spôsobom. Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.“³⁷ Kompetencie podľa Coombeho³⁸ sú popisované jako vstupy, výstupy alebo procesy. Vstupom je schopnosť človeka zahrňujúca vedomosti, zručnosti a postoje. Sú to schopnosti buď získané učením, skúsenosťami, výcvikom v priebehu života, alebo vrodené s veľmi malou ovplyvniteľnosťou. Výstupom sa rozumie efektívne použitie kompetencie, ktorá sa dá dokázať a merať. Je to dosiahnutie očakávaných výsledkov. Proces spája vstupy a výstupy, čiže používa vedomosti a zručnosti k dosiahnutiu cieľa. Vytvára tak kompetenciu.³⁹

³⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 28.

³⁷ Tamtiež, s. 28.

³⁸ COOMBE, A. *Competency-based Pay in the NHS*. cit. podľa: ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 199.

³⁹ Porov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 199–200.

1.2.3 Znamky kompetencie

Veteška a Tureckiová⁴⁰ uvádzajú najvýznamnejšie charakteristické znamky kompetencie ako sú:

Kompetencia je vždy kontextualizovaná – zasadená do určitého prostredia alebo situácie, ktoré sú spoluvytvárané predošlými skúsenosťami, znalosťami, záujmami a potrebami ostatných účastníkov situácie.

Kompetencia je multidimenzionálna – zložená z rozličných informácií, znalostí, zručností, predstáv, postojov, iných dielčích kompetencií atď. Predpokláda sa schopnosť efektívne narábať s týmito zdrojmi, ktoré sú prepojené s dimenziami ľudského správania. Znamená to, že kompetencie obsahujú správanie a v správaní sa aj prejavujú. Podľa Hroníka „kompetencie v sobe koncentrujú určité vzorky chování. Jsou méně stabilní, protože lze očekávat, že zákaznická orientace v pracovním chování není na stále stejné úrovni. Protože kompetence nejsou stabilní, jsou vhodným kritériem pro hodnocení, od kterého určitě neočekáváme, že bude vyjadřovat stále stejnou míru dané vlastnosti.“⁴¹

Kompetencia je definovaná štandardom – úroveň zvládnutia kompetencie je určená predom aj so súborom výkonnových kritérií (merítok či štandardov očakávaného výkonu. Pre jedinca to znamená schopnosť zmerať a vyhodnotiť svoju kompetenciu.

Kompetencia má potenciál pre akciu a rozvoj – získavaná a rozvíjaná vzdelávaním a učením v celožitovnom procese. „Kompetence lze také rozvíjet, naproti tomu vlastnosti měníme velmi obtížně, pakliže nejsme v nějaké hlubinné a na roky pokračující psychoterapii.“⁴² Sú založené na určitém predom vymedzenom rámci výstupných kategórií ako sú napríklad koncepty, zručnosti, postoje či obecne účinné konanie.⁴³

Rozvoj kompetencií vyžaduje efektívne zvládanie práce s informáciami a vytváranie súborov znalostí a zručností. Kompetencie sa týkajú celej osobnosti človeka ako jeho

⁴⁰ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 28.

⁴¹ HRONÍK, F. Kompetenční modely. HR forum [online] 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z [www: http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely/](http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely/).

⁴² Tamtiež.

⁴³ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 28.

schopností, vlastností a motívov, ktoré sú získavané v priebehu celého života. Sú závislé aj na veku nositeľa a kultúre sociálneho prostredia.⁴⁴

1.2.4 Úrovne kompetencie

Meranie úrovne slúži k ďalšiemu rozvoju zamestnancov. Ich správanie je pozorované v rôznych situáciách v rámci cvičenia, pretože správanie samo o sebe vypovedá o úrovni kompetencie. Záznamy o správaní sú pre zamestnanca veľmi dôležité, aby poznal svoje silné a slabé stránky a presne určil čo má zlepšiť či zmeniť. „Škálovanie má svoj význam již pro plánování zdrojů, opravdu jsme jej ale ocenili až při dlouhodobém hodnocení kompetencí. Právě díky němu je možné se zaměstnanci firem diskutovat o konkrétních cílech a dosažených výsledcích jejich rozvoje se solidní úrovní objektivit.“⁴⁵ Podstatné je teda zistenie na akej úrovni má zamestnanec rozvinuté kompetencie.⁴⁶

Praktickou aplikáciou vytvárania kompetenčného modelu je matica kompetencií „propojující složky profesní kompetence relevantní pro danou pracovní pozici ve firmě s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence (obvykle na vzestupné škále). Prostřednictvím těchto matic, vytvořených pro jednotlivé pracovníky, je možné zjistit nejenom případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem, ale také a možná především růstové a rozvojové předpoklady jednotlivých pracovníků.“⁴⁷ Na maticu môžeme naraziť aj pod názvom „babica spôsobilá“, ktorá dáva do súvisu požiadavky a možnosti. Je členená horizontálne a vertikálne, kde horizontálna sa člení na vykonávané úlohy vo firme a vertikálna na kompetencie, ktoré sú k tomu potrebné.⁴⁸

Aby sme zistili úroveň kompetencie musíme mať vytvorenú škálu merania. Možností máme veľa. Môžeme zvoliť trojdielnu, štvordielnu, päťdielnu, šesťdielnu, sedemdielnu, desaťdielnu a stodielnu stupnicu. Každá z týchto stupnic sú trojakého druhu⁴⁹:

⁴⁴ HRONÍK, F. Kompetenční modely. HR forum [online] 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z [www: http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely/](http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely/).

⁴⁵ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 128.

⁴⁶ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 76–77.

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 33.

⁴⁸ Porov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 125.

⁴⁹ Porov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 46.

- Neverbálne – sú to grafické a numerické hodnotiace stupnice, ktoré rozoberajú a popisujú charakteristické rysy zamestnanca a jeho práce. Každá položka je oznámkovaná podľa stupnice a následne vznikne grafický profil.
- Verbálne – na hodnotiacej stupnici je výkon alebo prejav pomenovaný.
- Kombinované – ku každej hodnotenej charakteristike sa uplatňuje grafické, numerické i verbálne vyjadrenie.

Medzi schopnosťami zahrňujúce vedomosti a zručnosti najčastejšie sledujeme tri skupiny. Sú to komunikačné schopnosti (prezentácia myšlienok, načúvanie, uľahčovanie komunikácie), horizontálne medziľudské vzťahy (spolupráca s kolegami, zvládanie sporov, vyjednávanie) a vertikálne vzťahy (delegovanie, motivácia, stimulácia ľudských zdrojov). U merania postojov sú ukazateľmi skupiny súvisiace s lojalitou (akceptácia firemných myšlienok, kultúry a vlastnej role), so stabilitou (spoľahlivosť, zodpovednosť a integrita) a nakoniec s dynamikou (samostatnosť, flexibilita a kreativita).⁵⁰

Obr. č. 3: Posudzovanie úrovne kompetencie⁵¹

Škála pro posuzování úrovně znalostí

stupeň	škála	označení stupně	popis stupně
10	—	GENEROVÁNÍ ZNALOSTÍ	tvůrčí a autorská úroveň
9	—		rozumí smyslu a kontextu
8	—	HLUBOKÉ POCHOPENÍ	rozumí vnitřním souvislostem
7	—		zná včetně detailů
6	—	DŮKLADNÁ ZNALOST	zná nutné pro nerutinní užití
5	—		zná vše nutné pro běžné užití
4	—	PŘEHLEDNÁ ZNALOST	má přehled o věci
3	—		letmo zná podstatu
2	—	POVĚDOMOST	ví, kde se dozvědět
1	—		ví, že existuje
0	—	NENÍ VYŽADOVÁNA	nemá tušení

⁵⁰ Porov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 142–145.

⁵¹ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 128–129.

Škála pro posuzování úrovně dovedností

stupeň	škála	označení stupně	popis stupně
10		GENEROVÁNÍ DOVEDNOSTÍ	tvůrčí a autorská úroveň
9			umí se adaptovat v krizi
8		MISTROVSKÉ UŽITÍ	zvládá nestandardní situace
7			zvládá mírné změny podmínek
6		RUTINNÍ UŽITÍ	dlouhodobě dobře zvládá
5			zřídka potřebuje konzultaci
4		SAMOSTATNÉ UŽITÍ	občas potřebuje konzultaci
3			umí pod stálým dohledem
2		ASISTOVANÉ UŽITÍ	umí s dopomocí
1			umí pomoci
0		NENÍ VYŽADOVÁNA	neumí nic

Škála pro posuzování postojů

stupeň	škála	označení stupně	popis stupně
10		STIMULACE	stimuluje jiné, je lídrem
9			úsilí uskutečňuje navzdory překážkám
8		AKTIVITA	projevuje vytrvalé úsilí
7			projevuje samostatné úsilí
6		MOTIVACE	kompletní pochopení souvislostí s vl. zájmy
5			částečné pochopení souvislostí s vl. zájmy
4		AKCEPTACE	kompletní uznání správnosti
3			částečné uznání správnosti
2		POROZUMĚNÍ	pochopení podstaty
1			tušení existence
0		LHOSTEJNOST	bez vztahu k věci

Desaťdielná stupnica „nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci a velmi dobře se „vпасovává“ do normálního rozložení. Ovšem uplatnění všech stupňů je ovlivněno tím, že hodnotám přisuzujeme každý jiný význam. Proto je třeba krajní hodnoty, středovou

hodnotu a hodnotu medzi stredom a krajní hodnotou opatřit slovním komentářem. Není však realistické mít dostatečně diferencující slovní komentář pro všechny stupně.⁵²

1.2.5 Životný cyklus kompetencie

U kompetencií môžeme pozorovať určitý cyklus vynorovania sa, rast na dôležitosť, ústup do pozadia alebo ich úplné vytratenie a zánik. Zavedenie nových kompetencií „se dajú do značnej miery predvídať v návaznosti na rozvoj trendů v podnikaní a chováni trhu. Dôležitou rolu také sehráva vnímavosť firmy a manažerů k osudu svých kompetencií, jejich dôležitosť, ale zejména nově se vynořující potřeby měnit se a zlepšovat svoji konkurenceschopnost.“⁵³ Tie kompetencie, ktoré dnes postačujú k fungovaniu organizácie a majú mimoriadny význam, za nejakú dobu po zmene podmienok už nebudú stačiť a význam nebude taký veľký. Organizácia by mala sledovať dôležitosť kompetencií, objavujúce sa potreby. Príprava manažerů na budúce požiadavky v rozvojových programoch sú najväčším prínosom pre úspešnosť firmy. Väčšinou sa stáva, že organizácie si potrebu nových kompetencií uvedomia až keď im to spôsobuje vážne problémy.⁵⁴

Životný cyklus kompetencii je rôzne dlhý a podľa Kováčse najprv začína⁵⁵:

1. Zavedenie novej kompetencie
2. Rast a vrchol kompetencie – využívanie kompetencie v čo najväčšom merítke ako je rast odbornosti a komplexnosti
3. Potom môžu nastať situácie ako:
 - zánik kompetencie – časom začnú starnúť a postupne zanikať (napr. presadzovanie už nevyhovujúcich štandardov výkonu)
 - udržiavanie – nepodliehajú času a sú stále potrebné (delegovanie, riešenie konfliktov, plánovanie, motivovanie atď.)
 - rozvoj – rozvíjanie kompetencie na kvantitatívne a kvalitatívne vyššiu úroveň
 - nové kompetencie – zavedené kvôli inému spôsobu riadenia.⁵⁶

⁵² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 45.

⁵³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 23.

⁵⁴ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 41.

⁵⁵ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 23.

⁵⁶ Porov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 23–24.

1.2.6 Druhy kompetencií

V rozličných literatúrach sa nachádzajú mnohé delenia kompetencií podľa rôznych hľadísk. Jedným z hľadísk uvádzajú Vodák a Kucharčíková⁵⁷ vo svojej publikácii uviedli delenie kompetencií založený na type práce. Výsledný profil konkrétnej pozície vzniká kombináciou týchto troch kategórií:

- Manažérske kompetencie – sa skladajú zo schopností a ich cieľom je splnenie úloh v súlade so strategickými plánmi, vytváranie priaznivého prostredia v tíme, rozvíjať svojich podriadených
- Interpersonálne kompetencie – sú potrebné pre efektívnu komunikáciu a budovanie pozitívnych vzťahov s ostatnými, sú dôležité v každej pozícii kde sa s ľuďmi jedná
- Technické kompetencie – sú tvorené súborom zručností pre konkrétnu funkciu. Zamestnanec s týmito kompetenciami je schopný úspešne plniť úlohy typické pre jeho prácu, ktorá je odlišná od ostatných špecialistov.

Viac obecné rozdelenie a rozpracovanie kompetencií uviedli Ital a Knoferl⁵⁸ na odborné, osobnostné a sociálne. Všetky tri znamenajú dosiahnuť schopnosť.

- Odborné kompetencie – napr. rozvíjanie zdrojov, rozpoznanie zmien a predvídanie vývoja; výberu metód a techník, zrozumiteľná komunikácia, poučenie sa z následkov jednania; prístupnosť k zmenám a motivovanie
- Osobnostné kompetencie – znamenajú prijatie a poskytnutie pomoci, iniciatíva, hodnotenie vlastného jednania, rozvoj etických postojov
- Sociálne kompetencie – napr. úcta k hodnotám, ochota spolupráce, riešenie konfliktov, angažovanie a dištancia od medziľudských vzťahov.

Beneš odborným kompetenciám rozumie získané kompetencie pri výkone pracovnej činnosti, jazykové znalosti, práca na PC, pracovné právo, špecifické znalosti a pracovné techniky. Osobnostné kompetencie nahrádza metodickými, ktorými rozumie pracovanie s informáciami a vedenie projektov, schopnosť induktívneho, deduktívneho, abstraktného

⁵⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 56.

⁵⁸ Porov. ITAL, A., KNÖFERL, M. *Aus-, Fort- & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen*. cit. podľa: VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 49.

a logického myslenia, riešenie problémov. Sociálne kompetencie sa týkajú komunikácie, kooperácie, riešenia konfliktov a sociálnych interakcií.⁵⁹

Ďalšie delenie kompetencií uvádza Kubeš, Spillerová a Kurnický podľa Carrola a McCrackina⁶⁰ vychádzajúce z maximalizácie výkonu jednotlivca, tímu a celej organizácie.

Delia kompetencie do štyroch skupín:

- Kľúčové kompetencie – prejavy správania dôležité pre všetkých zamestnancov
- Týmové kompetencie – špecifické schopnosti a charakteristiky tímu ako pracovnej jednotky, napr. stanovovanie spoločných cieľov, vytváranie efektívneho pracovného procesu
- Funkčné kompetencie – súhrnom špecializovaných technických dokonalostí, vedomostí a zručností vedúce k vysokému výkonu
- Vodcovské a manažérske kompetencie – kompetencie zamerané na vytváranie vzťahov a ich vedenie v meniacom sa prostredí.

Hroník⁶¹ člení kompetencie podľa dvoch hľadísk. Prvým je členenie kompetencií zo sociálne psychologického hľadiska, kde pojmá kompetencie vychádza z očakávaného a pozorovateľného správania.

- *Kompetencie riešenia problému* – človek rieši a predvída problémy, plní úlohy, je aktívnejší či pasívny, je nápaditý či chaotický
- *Interpersonálne (vzťahové) kompetencie* – človek sa vzťahuje k druhým ľuďom, dodržiava bezpečný odstup, riadi a necháva sa riadiť
- *Kompetencie sebariadenia* – musí zvládnuť sám seba, napr. nahodnocovať, podhodnocovať, byť presvedčivý a dôveryhodný.

Tieto skupiny sú všeobecné a umožňujú nám lepšie pochopiť logiku jednotlivých kompetenčných modelov. Tento pohľad vychádza z predstavy, že firma je tvorená ľuďmi a ich kompetencie vytvárajú kompetencie firmy. Sociálne psychologické delenie kompetencií sa vzťahuje k východisku od jedinca k firme.⁶²

⁵⁹ Porov. BENEŠ, M. *Andragogika*. s. 151–152.

⁶⁰ Porov. CARROLL, A., McCRACKIN, J. *The competent use of competency based strategies for selection and development*. cit. podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažérske kompetencie*. s. 35–36.

⁶¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 31–32.

⁶² Porov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 32.

Druhým členením kompetencií je podľa kompetenčnej orientácie firmy. Orientuje sa na:

- produktovú orientáciu (kompetencie riešenia problému)
- zákaznícku orientáciu (kompetencie interpersonálne)
- prevádzkovú a systémovú orientáciu (kompetencie sebariadenia)

V tomto modeli má každá firma svoje kompetencie, kde sú niektoré viac rozvinuté, niektoré menej. Tento model je spojený s východiskom od kompetencií firmy k jedincom. Predpokladá sa, že tento model sa bude čoraz viac uplatňovať, než členenie kompetencií zo sociálne psychologického hľadiska.⁶³

1.2.7 Kľúčové kompetencie

Pod pojmom kľúčové kompetencie si môžeme predstaviť také kompetencie, ktoré „nejsú typické pro určitou profesi, naopak jsou použitelné univerzálně. Obvykle nejsou předmětem odborné přípravy a těžiště jejich rozvoje tak spočívá v dalším vzdělávání, ať už má formu záměrného (další profesní vzdělávání), nebo nezáměrného (získávaného mimo proces vzdělávací instituce).“⁶⁴

Kľúčové kompetencie prvýkrát popísal Mertens v roku 1974, ale až dnes hrajú významnú úlohu v školskom a mimopodnikovom vzdelávaní. Sami o sebe sú obsahovo neutrálne, ale ich sprostredkovanie je vždy nutne viazané na konkrétny obsah. Získavanie týchto kompetencií má celoživotný priebeh. Znamenajú ďalšie vzdelávanie presahujúce profesiu. „Odborné vedomosti jsou základem pro použití klíčových kompetencí. Za klíčovou lze označit jakoukoliv kvalifikaci, s jejichž pomocí může jedinec uplatnit své odborné znalosti při řešení problémů a přenášet je na jiné oblasti. Zprostředkování klíčových kompetencí má své těžiště v tréninku jednání.“⁶⁵ Je to v podstate krokom v rozvíjaní vlastnej osobnosti. Veľmi dôležitým poznatkom je aj to, že majú dlhšiu životnosť než kvalifikácia vzťahnutá k profesii.⁶⁶

Pojmom kľúčové kompetencie došlo k ďalšiemu významnému posunu v oblasti orientácie na trhu práce a orientácie na tvorivý rozvoj osobnosti. „Vytváření a rozvíjení klíčových kompetencí souvisí jak s uplatněním jednotlivců na trhu práce (zaměstnaností a

⁶³ Porov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 31–32.

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 37.

⁶⁵ Porov. RICHTER, CH. *Schlüsselqualifikationen*. cit. podľa: BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. s. 33.

⁶⁶ Porov. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. s. 27–33.

zaměstnatelností), tak také s problematikou nezaměstnanosti (a potřebou rekvalifikace) a problematikou krizí v lidském životě, tedy rovněž s možností pomoci dospělému prostřednictvím andragogicky vzdělaných „poradců“. Klíčové kompetence nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu, představují jakési „obecnější kvalifikace“.⁶⁷ Je to širší pojem, který odpovídá od nároků na konkrétní pracovní místo. Vzniklo to v důsledku rychlého technologického, společenského a ekonomického pokroku. „Nejen profesní obsahy se změnily, resp. podléhají permanentním změnám, změnila se také struktura profesního jednání a získávání profesních schopností. Tento vývoj lze popsat jako přechod od práce podle pokynů k samostatnosti.“⁶⁸ Klíčové kompetence se nezameriávají na jeden určitý odbor, ale zahrňují celé spektrum kvalifikací. Získávání klíčových kompetencí je proces, který pozitivně působí na osobní rozvoj a určuje míru ekonomického statusu.⁶⁹

Podle Vetešky a Tureckiovej⁷⁰ pod pojmem klíčové kompetence rozumíme používané súbory vedomostí, zručností, návykov, postojov a motívov správania, ktoré boli identifikované v situácií, v ktorej sa organizácia nachádza. Sú považované za potrebné a dôležité pre naplnenie vízie a poslania organizácie. „Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců.“⁷¹ Klíčové kompetence sú povahovo multidimenzionálne, vychádzajú zo zdrojov kompetencie. Ich rozvojový potenciál spôsobuje, že sa môžu zdokonaľovať na závislosti potrieb organizácie, tímu, alebo jednotlivca v súlade s cieľmi organizácie i individua. Dôležitosť spočíva aj v popísaní, štandardizovaní a boli pre ne vytvorené kritéria merania a vyhodnocovania.⁷²

1.2.7.1 Klíčové kompetence zamestnancov

Pracovní úspěch vytvárají určité kompetence spolu s odbornými vedomosťami. Čím viac sa tieto vlastnosti u zamestnanca vyskytujú, tým je väčšia pravdepodobnosť, že bude

⁶⁷ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 40.

⁶⁸ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. s. 28.

⁶⁹ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 40–46.

⁷⁰ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 51.

⁷¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 35.

⁷² Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 51–52.

úspešný na svojej pracovnej pozícii. „V súčasnom podnikateľskom prostredí, vyznačujúcim sa vysokou dynamikou zmien, globalizáciou trhu, silnou konkurenciou a krátkym intervalom zavádzenia inovácií, už základní kompetencie nestačia, a preto musia organizácie od svojich manažerov vyžadovať používanie výkonových kompetencií. Ty sa týkajú hlavne výsledkov než úsilí, skôr efektu než splnenia povinností.“⁷³ Definovanie funkčných kompetencií sa stáva pre firmy nevyhnutnosťou, pretože sa jedná o dôsledok vzťahu pracovník-organizácia, vzťahu medzi ekonomikou a spoločnosťou, makroprostredím a mikroprostredím. Medzi kľúčové kompetencie zamestnancov patria:

- vedieť komunikovať v zmysle informovania, poradenstva a prejednávania,
- samostatne myslieť a vedieť organizovať, plánovať a kontrolovať,
- byť ústretový k ostatným (obsluhovať, ošetrovať a zaopatrovávať),
- učiť sa novému, získavať nové skúsenosti,
- byť tvorivý, zdokonaľovať sa v opakujúcich sa úkonoch alebo skúšanie nového,
- znášať záťaž v strese, časovom a výkonnostnom tlaku, nutnosť „ísť až za hranicu vlastnej výkonnosti“.⁷⁴

Belz a Siegrist schopnosť komunikácie a kooperácie označujú ako dve z najčastejšie požadovaných kľúčových kompetencií na trhu práce. Komunikatívnosť znamená „pripravenosť a schopnosť jedinca vedomo a harmonicky komunikovať, tzn. vyvíjať o sebe ostatným čo najjasnejšie a najrozumiteľnejšie, vedomo ostatným naslouchať, umieť rozlíšiť podstatné od nepodstatného, byť vstřícný k potrebám iných a úzkostlivo dbať neverbálnych signálov.“⁷⁵ Poláková dopĺňa, že komunikatívna kompetencia znamená užívanie svojich komunikačných schopností k ďalšiemu učeniu a užívanie technických, informačných a komunikačných prostriedkov pre svoj vlastný rozvoj k riešeniu problémov a ku komunikácii s okolitým svetom. Prírodné prostriedky komunikácie slúžia k vyjadreniu svojich myšlienok, názorov, pocitov, mienenia, úsudkov i načúvaniu a porozumeniu druhých.⁷⁶

Okrem uvedených kompetencií sú dôležité kompetencie riešenia problémov a kreativity, čo znamená „pripravenosť a schopnosť jednotlivca prevziať v príměřenom rozsahu zodpovednosť alebo spoluodpovednosť, spracovávať samostatne informácie,

⁷³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 20.

⁷⁴ Porov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. s. 119.

⁷⁵ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. s. 185.

⁷⁶ Porov. POLÁKOVÁ, E. *Komunikační, informační a marketingové kompetence*. s. 17–18.

plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat, systematickými postupy a prozíravým myšlením optimalizovat průběh prací. Znamená to být otevřený k poznávání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů.⁷⁷

Belz a Siegrist medzi ďalšie potrebné kľúčové kompetencie zaraďujú zodpovednosť, čo je ochota zamestnanca prijať zodpovednosť alebo spoluzodpovednosť, umenie odhadnúť dôsledky svojho jednania. Je to umenie rozoznať význam dôveryhodného a spoľahlivého jednania a svojim pracovným nasadením kladne ovplyvňovať výkon tímu. K tomu je tiež dôležitá schopnosť zdôvodňovať a hodnotiť ako nasledujúca v poradí kľúčových kompetencií. Je to „pripravenosť a zpusobilosť jednotlivce vecne a systematicky zdúvodňovať a hodnotiť výsledky vlastnej práce, spoločné pracovné výsledky skupiny a také cizí výsledky, používať pritom primerené kritéria a mēřítka hodnot a prisuzovať jim adekvátnu váhu, umēť také výsledky systematicky shrnovat.“⁷⁸

Podľa zamestnávateľov sa obraz zamestnanca za posledných desaťročí zmenil. „Z reaktívneho, nesamostatného pracovníka, ktorý bol nasměrován na plnení přesných pokynů, který se musel zabývat pouze svou prací, se stal samostatný, odpovědně jednající spolupracovník, který uvažuje ve větších souvislostech, dobře vychází s ostatními a umí své zkušenosti přenášet na různá pole úkolů.“⁷⁹

Z hľadiska firiem sa ponúkajú kľúčové kompetencie:

- *Konať samostatne* – riešiť problémy podľa vlastného uváženia, vyvodit' dôsledky a zobecnit' na nové situácie
- *Myslieť v súvislostiach* – predvídať a prihliadať k dôsledkom vlastného jednania a mysliet' v kontextu celej organizácie
- *Samostatne sa učiť* – zaujímať sa o informácie, rozvíjať svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti, prístupnosť k technologickému, informačnému a inovačnému pokroku
- *Byť pripravený podávať výkon* – prispievať k úspechu celej firmy svojou odbornosťou, účelnosťou a obratnosťou
- *Radost' z práce* – pracovník by mal mať svoju prácu rád, vážit' si ju a rešpektovať, profesionálnosť vzťahov.
- *Sociálna prispôsobivosť* – znamená ochotne a úspešne spolupracovať s ostatnými

⁷⁷ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. s. 231.

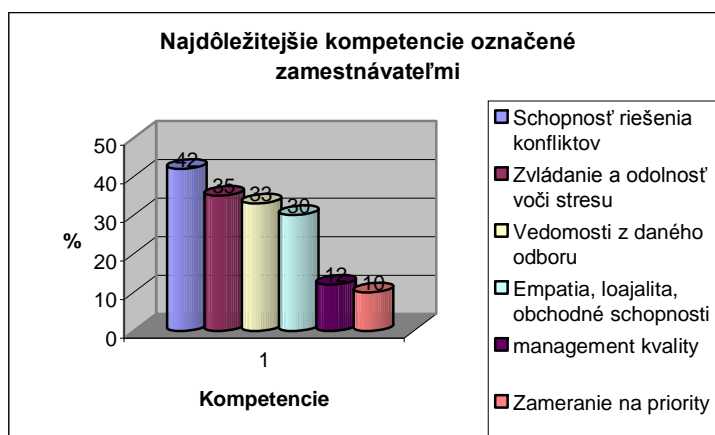
⁷⁸ Tamtiež, s. 353.

⁷⁹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. s. 120.

- *Dobré pracovné vlastnosti* – spoľahlivosť, ústretovosť k technickým a ďalším zmenám.
- *Zodpovednosť* – schopnosť prebrať zodpovednosť keď je potrebné a bez predĺženia prijímať určité rozhodnutia.

„Mezi kompetence, které zaměstnavatelé nejčastěji doplnili v andragogickém výzkumu, patří „schopnost řešení konfliktů“ (42%), „odolnost vůči stresu, zvládnání stresu“ (35%) a „znalosti z daného oboru“ (33%). Mezi 20% a 30% byly uvedeny kompetence reprezentující empatii, loajalitu a obchodní dovednosti. Poměrně nově se vyskytuje tzv. „nositelství firemní kultury“, tedy ztotožnění se s firemní kulturou, dále „management kvality“ a „sociální cítění“. Významnou pozici obsadila kompetence „zaměření na priority“ (10%) a „management kvality“ (12%).“⁸⁰

Obr. č. 4: Najdôležitejšie kompetencie označené zamestnávateľmi



1.2.9 Kompetenčný prístup

Najdôležitejším faktorom k dosiahnutiu konkurenčnej výhody sa stávajú ľudia. „Stále více podniků a institucí zavádí do praxe systém řízení podle kompetencí, založený na modelování soustavy klíčových (obecných, nesespecifických) a funkčních (specifických osobnostních a profesních) kompetencí. Takový model či profil kompetencí je dále používán jako nástroj zefektivnění řídicích procesů organizace a zejména řízení trvalého

⁸⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. s. 122.

rozvoje schopností a dovedností pracovníků v souladu s vizí, misí a strategickými cíli organizace.⁸¹ Firmy s motivovanými pracovníky dosahují trvalo lepších výsledkov než konkurencia. Motivácia je založená hlavne na vedení a tým pádom kvalita managementu závisí na úspechu či neúspechu celej organizácie. K nástupu kompetenčného prístupu v krajinách východnej a strednej Európy viedli dve príčiny. Prvou bolo zlyhanie programu na zmenu postojov zamestnancov, stotožnením sa s víziou a pozornosťou zameranou na zákazníkov, tímovú spoluprácu atď. Druhou príčinou bolo osvojenie si nových zručností vyplývajúcich zo zmien z tretej vlny.⁸²

„Řízení podle kompetencí je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace, často za přispění externích konzultantů z firem specializujících se na vytváření modelů kompetencí a na jejich implementaci do firem.“⁸³ Kompetenčný prístup zefektívňuje dôležité oblasti riadenia ľudských zdrojov. Má takzvanú integrujúcu silu. „Kompetenční modely mohou pomoci sjednotit pohledy manažerů, zaměstnanců i samotných majitelů na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování a jednání by měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Navíc kompetenční modely vnáší do lidského chování a jednání velmi silný prvek měřitelnosti.“⁸⁴ V porovnaní so štandardnými postupmi je výber zamestnanca založený na kľúčových kompetenciach, efektívnejší z hľadiska výberu vhodného kandidáta. Dôležité je aj osvojenie si vstupného rozhovoru, ktorý identifikuje kompetencie. Záporom je náročnosť na čas. V mnohých firmách sa tento nástroj neumožňuje aplikovať. Do popredia sa dostávajú požiadavky na menšie nároky na školenia nových pracovníkov, rýchlejšia adaptácia na firemnú kultúru, kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu. Hodnotenie pracovníkov pomocou kompetencií usmerňuje veľmi konkrétne ich ďalší rozvoj. Hodnotení aj hodnotitelia si osvojujú jednotný jazyk, pomocou ktorého pomenovávajú pracovný výkon. Dobre vytvorený kompetenčný model dopomáha aj pri príprave manažérov na vyššie pozície.⁸⁵

„Neustály rozvoj kompetenčného prístupu, sprevádzaný rozsiahlym výskumom, tvorbou množstva podporných nástrojov na jeho efektívnu aplikáciu ako aj množiace sa

⁸¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. s. 121.

⁸² Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s.16–18.

⁸³ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 88.

⁸⁴ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 73.

⁸⁵ Porov. KUBEŠ, M. Manažerske kompetencie a efektívnosť organizácií. [online], [cit. 20.11.2009].

Dostupný z www: http://www.adda.sk/adda_sk/02_programy-a-sluzby/pdf/Manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii.pdf.

dôkazy o jeho ekonomickom prínose pre firmy svedčí o tom, že ide o dobrú voľbu. Je to voľba, ktorou tvrdenia o strategickom význame ľudských zdrojov pre firmy nadobúdajú konkrétny charakter.⁸⁶ Využitie kompetenčného modelu by nemalo byť vnímané ako niečo, čo ohrozuje návyky a stereotypy, ale ako nástroj odkrývajúci nutnosť pripraviť sa na budúce príležitosti a zmeny podmienok. Identifikuje silné a slabé stránky ľudí vo firme a poukazuje na to, aké majú vyhliadky na zamestnanie i v budúcnosti.⁸⁷

1.3 Kompetenčný model

Kompetenčné modely hýbu s personálnymi oddeleniami. Je to skoro ako módna záležitosť. Predtým niektoré firmy zaujali skôr opozičný postoj. Nezaoberali sa ničím takým, čo je rečou „okolo“. Sústreďovali sa na to, aby sa prezentovali manažerským jazykom čísiel a jednoznačností. Dnes je opozičných firiem málo, pretože v kompetenčných modeloch sú peniaze. Sú firmy, ktoré kompetenčný model majú dobre zasadený do celého systému personálnej práce a manažéri sú ich profesionálnymi užívateľmi. Firme tým prináša efekt. Sú ale aj firmy, ktoré sa s kompetenčnými modelmi zatiaľ len trápia, pretože bol pojatý nevhodným spôsobom. Kompetenčné modely sú moderné, nielen módne.⁸⁸

1.3.1 Typológia kompetenčných modelov

Podľa toho aký má organizácia zámer, volí druh kompetenčného modelu. Kubeš, Spillerová, Kurnický⁸⁹ rozdeľuje kompetenčné modely na tri druhy:

- Model ústredných kompetencií
- Špecifický kompetenčný model
- Generický kompetenčný model

⁸⁶ Porov. KUBEŠ, M. Manažerske kompetencie a efektívnosť organizácií. [online], [cit. 20.11.2009]. Dostupný z www: http://www.adda.sk/adda_sk/02_programy-a-sluzby/pdf/Manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii.pdf.

⁸⁷ Porov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 73.

⁸⁸ Porov. HRONÍK, F. Kompetenční modely. HR forum [online] 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z www: <http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely/>.

⁸⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 60–62.

Model ústredných kompetencií zahrňuje „kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti aj., které by měli být schopni demonstrovat všichni manažeři, tzn. nejen mistr, který diskutuje se svými pracovníky o tom, jak zlepšit výrobní proces, ale i například obchodní ředitel, přemýšlející nad zlepšováním strategie či politiky obchodování.“⁹⁰ Organizácia volí tento kompetenčný model pokiaľ chce zistiť, ktoré kompetencie sú dôležité a nevyhnutné pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na hierarchiu a pozíciu. Je to napríklad orientácia na zákazníkov.⁹¹

Špecifický kompetenčný model vyjadruje kompetencie na konkrétnej pozícii v konkrétnej organizácii. „Zpravidla se jedná o velmi detailní popis charakteristik očekávaného chování manažerů doplněný o podnikatelské cíle jejich útvarů, úseků či procesů a cílů firmy na nejbližší roky. Takto sestavený model zaručuje sladění kompetencí s prioritami firmy, a proto má i mimořádnou hodnotu.“⁹² Tento model je uplatniteľný aj v inej firme na rovnakej pracovnej pozícii, ale môže tu dochádzať k rozdielnemu správaniu i napriek podobnému názvu kompetencie.⁹³

U ďalšieho modelu „je snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu firmy a má být platný napříč různými firmami i kulturami.“⁹⁴ Generický kompetenčný model vytvára kompetencie, ktoré sú potrebné na všetkých pozíciách vo všetkých firmách. Je to napríklad schopnosť riešiť problémy, ale v každej firme sa správanie bude líšiť. V podstate je to zoznam kompetencií na konkrétnej pozícii.⁹⁵

Výhodami a nevýhodami kompetenčného modelu sa budem viac venovať v priebehu nasledujúcich kapitol.

1.3.2 Funkčný kompetenčný model

Niekedy sa môže stať, že sme zle stanovili kompetenčný model a prináša nám iba komplikácie. Aby bol kompetenčný model funkčný musí byť charakteristický týmito znakmi:

- *Prepájajúci* – kompetenčný model vytvára určité mosty, prepojenia. Je jasná návaznosť na stratégiu organizácie a prepojuje personálne činnosti

⁹⁰ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 48.

⁹¹ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 60.

⁹² KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 48.

⁹³ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 61.

⁹⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. s. 72.

⁹⁵ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 60–62.

- *Užívateľsky priateľský* – užívateľmi sú manažéri spoločnosti s ich rýchlymi, výkonnými, spolupatričnými posolstvami s jednoduchým nástrojom na riadenie ľudí
- *Jednotný* – zjednocuje jazyk a funguje naprieč spoločnosťou kde prebiehajú personálne činnosti
- *Široko využiteľný* – kompetenčný model tvorí základ pre výber, hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie a v niektorých organizáciách aj pre odmeňovanie.
- *Zdieľaný* – potreba zvnútornenia a zdieľania kompetenčného modelu.⁹⁶

Pre efektívny kompetenčný model je ešte dôležitý počet jednotlivých kompetencií. Ideálnym počtom je najviac 10 až 12 kompetencií. Kompetenčné modely, ktoré obsahujú viac než tento počet, väčšinou spôsobuje, že mu rozumie len pár ľudí vo firme. Tým sa porušuje funkčný znak o zdieľaní. Takýto kompetenčný model je náročnejší a väčšinou manažéri volajú po zjednodušení. Je dobré ešte spomenúť, že efektívny kompetenčný model nie je nejakým zlepšením popisu práce.⁹⁷

1.3.3 Výhody a nevýhody kompetenčného modelu

Funkčný kompetenčný model prináša výhody všetkým stranám ako organizácii, jej manažérom, zamestnancom i HR oddeleniu. Kompetenčný model najviac využívajú manažéri a ich podriadení. Personalisti sú len správcami modelu. Podľa Hroníka⁹⁸ kompetenčný model naplňuje výhody jako:

- Kompetenčný model vytvára pre HR oddelenie nástroj pre výber, hodnotenie a rozvoj, cieľom riadenú komunikáciu s manažermi či profesionálnejšie prepojenie s businessom.
- Vytvára pre manažérov účinný nástroj pre hodnotenie, jasný obsah spätnej väzby a vytvára prirodzené podmienky pre zvýšenie výkonnosti.
- Vytvára návaznosti na stratégiu firmy, zjednotenia riadenia a vznik spoločného jazyka a celkovo organizačného rozvoja.
- Pre zamestnancov zlepšuje porozumenie potrieb firmy, jasne stanovené očakávané správanie a doporučenie pre individuálny rozvoj.⁹⁹

⁹⁶ Porov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*. s. 71–72.

⁹⁷ Porov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. s. 30–31.

⁹⁸ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 42.

⁹⁹ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 42.

Okrem spomenutých výhod funkčného kompetenčného modelu môžeme spomenúť aj flexibilitu. „Výhodou správne nastaveného a užívaného systému řízení podle kompetencí je vedle zainteresovanosti všech pracovníků organizace do jeho provádění také jeho flexibilita, která je zřejmá zejména při srovnání kompetenčních modelů s tradičními popisy pracovních míst, vzniklými jako výsledky analýzy práce, která je na určitých pozicích vykonávána, a dále kontextuální podmíněnost a spjatost pojetí kompetencí se strategií a kulturou organizace.“¹⁰⁰ Kompetenčný model umožňuje dosadzovanie správnych ľudí na správne miesta v pravý čas, ale i naopak nachádzať v pravý čas správne miesta pre správnych ľudí. Na rozdiel od formálnej kvalifikácie sú získané kompetencie neustále zdokonalované a prepojované s ostatnými kompetenciami u jednotlivcov aj vrámci tímu. Riadenie na základe kompetencií nám umožňuje odlíšenie medzi pracovníkmi, ktorí sú viac výkonní a ktorí sú menej výkonní.¹⁰¹

Najobvyklejšie nevýhody a rizika vyplývajúce zo zavedenia kompetenčného modelu je nedostatok času a finančných prostriedkov, nekompetentní tvorcovia a nedostatok kompetencií u zamestnancov. Časté je aj nepochopenie rozsahu zmien a konceptu modelu či stagnácia niektorých členov k zmene.¹⁰²

Najviac nevýhod má generický kompetenčný model, kde sa môže vytvárať chaos pri vysokom počte kompetencií. Potom vzniká to, že manažér z jednej časti firmy používa iné kompetencie, než manažér z druhej časti firmy. Obecne manažér nie je schopný obsiahnuť celý model kompetencií. Týmto vznikajú nedostatky a negatíva pri tvorbe generického kompetenčného modelu ako¹⁰³:

- Postup a prístup podobný rysovému východisku – kompetenčný model sa veľmi podobá rysovému prístupu, ktorý „bez ohľadu na situáciu, ve ktorej sa človek nachádza, uplatňujú sa jeho vlastnosti (trvalé a nemenné, resp. len veľmi pomaly meniteľné), ktoré jsou sice jen do určité míry čitelné v chování, ale jsou pro jeho charakter rozhodující.“¹⁰⁴
- Neprepojenosť so stratégiou spoločnosti – model v sebe nemá zabudovanú náväznosť na stratégiu spoločnosti, keďže je všeobecne platný pre rôzne organizácie.

¹⁰⁰ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 96.

¹⁰¹ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 96–97.

¹⁰² Tamtiež, s. 99.

¹⁰³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. s. 72.

¹⁰⁴ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 31.

Neovplivňuje strategické kompetencie a tiež pri použití niekoľkých sád kompetencií pre vyšší a líniový management, nie sú skupiny kompetencií napojené na celok.

- Užívateľská náročnosť – viac než 12 kompetencií vedie k neuchopeniu modelu ako celku a nepochopeniu kompetencií. „Rizikom užívania „prázdnej terminológie“ řízení podle kompetencií pak je – podobně jako jakéhokoli přístupu používaného nauváženě či bez znalosti věci – pouhá „výměna slovníku“, tj. náhrada dříve používaných označení termíny novými, bez změny obsahu a bez důkladné informační a přesvědčovací kampaně zaměřené na všechny, kterých se nový systém týká.“¹⁰⁵

1.3.4 Oblasti využitia kompetenčného modelu

Vytvorený kompetenčný model, ktorý je cieľom práce, bude mať široký záber uplatnenia, nielen v hodnotení, výberu a rozvoji zamestnancov, ale aj pre samotných zamestnancov bude veľmi dôležitý. „Zaměstnanci tak poměrně jednoduše získají srozumitelnou informaci o tom, zda jsou schopni a ochotni úspěšně naplňovat svoje pracovní role a efektivně dosahovat cílů spojených s jejich pracovní pozicí, a zároveň s tím poskytuje nástroj nebo přinejmenším možnost, jak se lépe orientovat také v tom, kudy se ubírat při plánování a rozvíjení své profesní dráhy.“¹⁰⁶ Poskytuje dobrý základ pre vytvorenie integrovaného systému riadenia ľudských zdrojov. Je spojujúcim prvkom mnohých personálnych aktivít. Uplatnenie modelu, ale veľmi závisí na jeho prijatí a využívaní samotnými personalistami a manažérmi v praxi.¹⁰⁷

Na obrázku č. 5. kompetenčný model poskytuje rámec pre výber, rozvoj a hodnotenie pracovníkov. Odmeňovanie zaujíma miesto v pozadí, pretože je závislé na číslach. Pri každej personálnej činnosti sú priradené metódy, ktoré dovytvárajú podobu kompetenčného modelu.¹⁰⁸

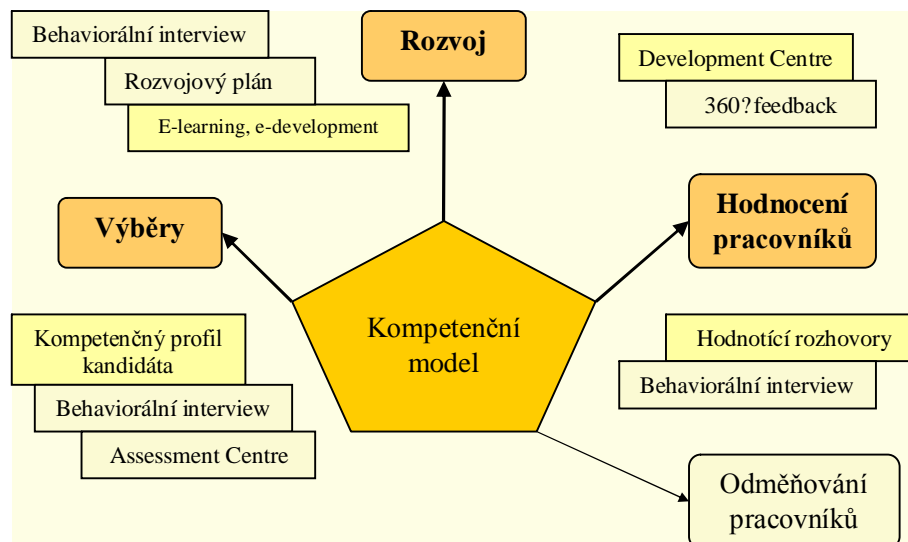
¹⁰⁵ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencií*. s. 99.

¹⁰⁶ Tamtiež, s. 103.

¹⁰⁷ Porov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 137.

¹⁰⁸ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 51.

Obr. č. 5: Uplatnenie kompetenčného modelu¹⁰⁹



Výberové riadenie pomocou kompetenčného modelu prináša dobré výsledky, pretože zohľadňuje súčasné i budúce požiadavky na pracovné miesto. Vybraný zamestnanec dosahuje lepšie pracovné výsledky, než tí, ktorí boli vybraní metódou zameranou na minulé úspechy. „Vybírající personalista nebo komise mohou nejen důsledně prověřit úroveň znalostí procesních kompetencí u účastníků, ale také klást přesně mířené otázky, které pomohou systematicky identifikovat úroveň požadovaných dovedností k řízení procesů pomocí regulační smyčky.“¹¹⁰ Kompetenční model má významnou roli v Staffingu, tzn. výberu a rozmiestňovaní manažérov a zamestnancov do novej organizačnej štruktúry. „Výstupy z BEI (strukturovaného rozhovoru zaměřeného na zjištění projevů kompetencí v konkrétním chování), Assessment Centre a sebehodnotících dotazníků jsou v procesu Staffingu jedním z podkladů pro rozhodování o obsazení manažerských pozic například v nové bance.“¹¹¹ Výber pracovníkov pomocou kompetenčného modelu je potrebný v situáciách ako napríklad nízky výkon na dôležitom

¹⁰⁹ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 51.

¹¹⁰ KOVÁCS, J. *Kompetenční modely v praxi HVB Bank*. s. 139.

¹¹¹ PECHLÁKOVÁ, M. *Kompetenční modely v praxi HVB Bank*. HR forum [online]. 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z www: <http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely-v-praxi-hvb-bank/>.

pracovnom mieste, vysoká fluktuácia, plánovanie postupov, zníženie náročnosti na dobu zaučenia pracovníkov či organizačná zmena.¹¹²

Hodnotenie pracovníkov pomocou kompetenčného modelu má najčastejšie využitie. „Chování lze nejlépe hodnotit porovnáním s dohodnutými dimenzemi kompetence, a to buď k druhovým kompetencím týkajícím se zaměstnání jako celku, nebo k individuálním kompetencím týkajícím se jednotlivých pracovních míst.“¹¹³ Hodnotenie kompetencií nezaberá celý obsah hodnotenia. Je hlavne základom pre ďalší rozvoj zamestnancov. Výsledkom hodnotenia podľa modelu kompetencií by mala byť: „znalosť aktuálnej úrovne kompetencií, rozdiel k požadovanej úrovni kompetencií, vypracovanie akčného plánu rozvoje a osvojovanie si ďalších potrebných kompetencií a miera pomoci pri rozvoji kompetencií ze strany firmy.“¹¹⁴ Hodnotenie je mnohokrát naviazané na odmeňovanie, i keď Hroník upozorňuje na veľkú náročnosť a zvládnutie.¹¹⁵

K zavedeniu kompetenčného modelu do hodnotiacich systémov vo firmách viedlo mnoho situácií. Bola to napríklad neschopnosť stanoviť náročnosť cieľov v rôznych pozíciách a s tým spojené nespravodlivé odmeňovanie, alebo pracovné výsledky zamestnanci niekedy nemohli ovplyvniť kvôli vonkajším vplyvom. Manažéri nemotivovali svojich podriadených k vyššiemu výkonu a systém nezohľadňoval stratégiu a kultúru firmy.¹¹⁶

Na hodnotenie sa napojuje odmeňovanie. Odmeňovanie pomocou kompetencií prináša do firmy vnútornú rovnováhu a spravodlivosť, ktorú zamestnanci pri odmeňovaní nepociťovali. „Jedinci jsou hodnoceni, nebo bodováni podle úrovně kompetence, kterou prokázali, a toto hodnocení se převádí do zvýšení odměny podle kompetence – procento zvýšení existující mzdové sazby, dodatečný příplatek nebo méně často jednorázový peněžný bonus.“¹¹⁷ Systém odmeňovania je pracovníkmi vnímaný ako objektívny nástroj pre meranie ich prínosu pre firmu. Po hodnotení presne vedia čo majú urobiť, aby dosiahli lepších výsledkov.¹¹⁸

To, že odmeňovanie súvisí s hodnotením je aj to, že kritéria hodnotenia sú aj kritériami odmeňovania pracovného výkonu. Treba si dať pozor, aby sa navzájom

¹¹² Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 138–140.

¹¹³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 207.

¹¹⁴ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 138.

¹¹⁵ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 55.

¹¹⁶ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 143–144.

¹¹⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 675.

¹¹⁸ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 145.

neovplyvňovali. „Úroveň odměňování v organizaci však může ovlivnit i hodnocení pracovníků, protože organizace, která špatně odměňuje své pracovníky, nemůže dost dobře trvat na důsledném hodnocení a zejména vyvíjet důrazný tlak na pracovníky v zájmu zlepšování pracovního výkonu.“¹¹⁹

Kariérny rast a plánovanie postupu tiež nadväzuje na hodnotenie. „Plánování kariéry pracovníků představuje permanentní proces výběru nejvhodnějších pracovníků na volné pozice ve firmě. Je napojen na předcházející procesy práce s lidmi, neboť už na základě výběru se připravuje pro nově nastupujícího člověka kariéra.“¹²⁰ Rozvoj kariéry má dve zložky. Úsilie zamestnanca nájsť svoju vlastnú cestu životom a úsilie organizácie umožňujúce kariérny rast zamestnanca závisle na jeho potenciále. V priebehu kariéry mení zamestnanec miesto na vyššiu alebo nižšiu pozíciu, prechádza z jednej oblasti do druhej.¹²¹

Rozvoj pracovníkov pomocou kompetencií predstavuje konkurenčnú výhodu organizácie. Ale „není pouze záležitostí firmy, tzn. personalistů nebo externích specialistů. Úspěšnost rozvoje manažerů také závisí na nich samotných, na jejich postojích a angažovanosti na dalším růstu. Současní manažeři tedy musí převzít hlavní odpovědnost za rozvoj svých kompetencí.“¹²² Rozvoj je predpokladom pre rast talentov nielen mladých, začínajúcich pracovníkov, ale aj skúsených pracovníkov, ktorí nestratili motiváciu ani odbornú spôsobilosť. „V oblasti řízení rozvoje zaměstnanců nám definování a dlouhodobé používání kompetenčních modelů umožňuje specifikovat cíle soft-skills rozvojových programů a měřit jejich efektivitu – opakovaným srovnáním kompetenčních profilů jejich absolventů s optimálním kompetenčním profilem.“¹²³ Taktiež môžu priniesť organizácii pozitívne výsledky a svoje skúsenosti odovzdať ďalej ako interní lektori, mentori, kouči alebo vedúci projektu.¹²⁴

¹¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 301.

¹²⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 145–146.

¹²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. s. 277–278.

¹²² KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 139.

¹²³ PECHLÁKOVÁ, M. Kompetenční modely v praxi HVB Bank. HR fórum [online]. 2007, květen [cit. 19.11.2009]. Dostupný z [www: http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely-v-praxi-hvb-bank/](http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencni-modely-v-praxi-hvb-bank/).

¹²⁴ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 103.

1.3.5 Prístupy k tvorbe kompetenčných modelov

Voľba prístupu závisí na rôznych faktoroch. Je to napríklad zámer projektu, kľúčové ciele organizácie, stupeň rozvoja organizácie, alebo vonkajšie podmienky. Najdôležitejšími faktormi sú časové a finančné zdroje. Každý z prístupov môže priniesť nejaký úžitok a konkurenčnú výhodu, ale musia jasne poznať očakávania od projektu a výhody a obmedzenia rôznych prístupov.¹²⁵

Aby sme mohli splniť cieľ práce musíme sa rozhodnúť, ktorý prístup k tvorbe kompetenčného modelu zvolíme. Rothwell a Lindholm¹²⁶ rozdeľujú prístupy do troch skupín:

- Preskriptívny (vypožičaný) prístup
- Kombinovaný prístup
- Prístup šitý na mieru

Vo vypožičanom prístupe sa nevytvárajú nové kompetenčné modely, ktoré by sa šili na mieru danej organizácii. Organizácia si vypožičia už hotový model. Z hľadiska času a financií je tento prístup najúspornejší. Tieto modely sú dostupné na trhu a ponúkané personálnymi a konzultačnými spoločnosťami. Modely boli vytvorené v osemdesiatych rokoch veľkými organizáciami, kde vytvorili niekoľko skupín manažérskych kompetencií pre rôzne typy organizácií. Sú ľahko dostupné a dôveryhodné, pretože vznikli pomocou výskumu. Výhodou vypožičaného kompetenčného modelu je, že je identifikovaný v organizačnom prostredí s porovnateľnou veľkosťou, štruktúrou, stratégiou, charakteristikami trhu. V krátkej časovej dobe získa organizácia prehľad o požiadavkách pre svojich pracovníkov a potrebách. Pracovníci si uvedomujú obmedzenia vypožičaného modelu a neprijímajú definitívne rozhodnutia. „Nejvýraznejší nevýhodou použitia tohoto prístupu je jeho obvyklá prílišná miera obecnosti a také to, že neexistuje záruka jeho aplikovateľnosti v organizácii, respektive vhodnosti a slučiteľnosti s kultúrou organizácie.“¹²⁷ Nevýhodou je aj to, že nemusia byť v zhode s podmienkami organizácie, jazyk

¹²⁵ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 63–64.

¹²⁶ Porov. ROTHWELL, W. L., LINDHOLM, J. E. *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. In: *International Journal of Training and Development*, Vol. 3, No. 2, 1999 cit. podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 63.

¹²⁷ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 106.

kompetencií nemusí byť vhodný alebo stanovený model nereflektuje zmeny požiadaviek organizácie. Hotové modely neodrážajú jedinečnosť firmy.¹²⁸

Od preskriptívneho prístupu je kombinovaný prístup iný v tom, že už vytvorený model prispôsobuje špecifikáciám organizácie. Tento prístup je vhodný, keď situácia vyžaduje „vybrať z väčšieho množstva kompetencií takové, ktoré jsou pro danou organizaci kritické ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici, nebo upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencií z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly pozici (pracovnímu místu, manažerské úrovni) v dané organizaci.“¹²⁹ Realizuje sa na základe časovo nenáročných metód, aby boli zachytené významné rozdiely medzi vypožičaným modelom a špecifikáciami organizácie. „Výhodou je, že organizace může čerpat ze zkušeností jiných, sobě podobných firem (v podstatě se tak jedná o využití výstupů z benchmarkingových studií) a z výstupů a „know-how“ externích poradenských firem specializujících se na vytváření kompetenčních modelů.“¹³⁰ Doplnenie novo identifikovaných kompetencií do „starého“ kompetenčného modelu sa väčšinou realizuje bez časových a finančných nákladov do strany organizácie.¹³¹

Prístup šitý na mieru sa výrazne líši od kombinovaného prístupu tým, že nepracuje so stanovenými kompetenciami. Znovu identifikuje prejavy správania pre perfektný výkon pracovníka na manažérskej pozícii. Vyžaduje sa tu znalosť pozícií, celej organizácie a vonkajších podmienok. Z predošlých dvoch prístupov je časovo i metodologicky najnáročnejší, ale naproti tomu vytvára spoľahlivý základ. Organizácie môžu bez strachu legitímne prijímať všetky závažné personálne rozhodnutia.¹³²

Takýto model, ale môže viesť k neprijatiu vytvoreného modelu, kvôli menšiemu zainteresovaniu niektorých členov organizácie. Bez ohľadu na zvolený prístup vytvárania kompetenčného modelu sa obvykle najprv používajú modely pre niektoré pracovné pozície, alebo sa zavádzajú na určitú časť organizácie.¹³³

¹²⁸ Porov. ROTHWELL, W. L., LINDHOLM, J. E. *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. In: International Journal of Training and Development, Vol. 3, No. 2, 1999 cit. podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 64.

¹²⁹ Tamtiež, s. 65.

¹³⁰ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 106.

¹³¹ Porov. ROTHWELL, W. L., LINDHOLM, J. E. *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. In: International Journal of Training and Development, Vol. 3, No. 2, 1999 cit. podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 65.

¹³² VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 63–65.

¹³³ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 106–107.

Otázkou je, ktorý prístup je ten správny, lebo každý má svoje obmedzenia i prednosti. Najvhodnejší prístup je ten, ktorý zohľadňuje ich zámery a očakávania. Musí sa posúdiť časové hľadisko a z toho nám vyplynú dve možnosti. Buď zmapovať kľúčové kompetencie úspešných manažérov v súčasnosti, alebo zohľadniť budúce očakávania organizácie vzťahnuté k manažérskemu správaniu. Pri tvorbe kompetenčných modelov je dôležité, aby boli manažéri aktívne vtiahnutí do jej tvorby. Spolu s konzultantom sa dopracujú k modelu budúcej zmeny.¹³⁴

Podľa Hroníka, Vedralovej a Horvátha¹³⁵ pri vytváraní kompetenčného modelu máme dve východiská.

- Kompetenčný model od jedincov k firme – firma zložená z kompetentných zamestnancov a kompetencie sa odvíjajú od sociálne psychologického modelu. „Výhodou je přesné zmapování situace ve firmě a nasměrování rozvoje a profesní dráhy těch pracovníků, kteří dosahují efektivního výkonu. Postup je vhodný pro jednoduché organizační struktury s malým počtem pracovních pozic.“¹³⁶
- Kompetenčný model od firmy k jedincom – kompetenčný model je zložený z usporiadaných kompetencií podľa určitého kľúča, musí mať náväznosť na business a personálnu stratégiu a na jednotlivé personálne činnosti.¹³⁷

1.3.6 Postup tvorby kompetenčného modelu

Proces tvorby kompetenčných modelov je niekoľko. Fáze tvorby sú dané prácou expertnej skupiny, ktorá vstupuje do kontaktu s druhými skupinami. Jedným z príkladov tvorby kompetenčného modelu sú tieto štyri fáze¹³⁸:

- Voľba varianty – sociálne psychologické či organizačné marketingové východisko
- Tvorba pracovného modelu – získavanie podkladov, tvorba pracovného modelu a pripomienkovanie top managementu
- Skupinové riešenie – model riešený v skupine a schválenie definitívnej podoby
- Roll-out – prijatie všetkými pracovníkmi, pre ktorých bol kompetenčný model vytvorený.

¹³⁴ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 66.

¹³⁵ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 38.

¹³⁶ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 106.

¹³⁷ Porov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 38–39.

¹³⁸ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 49.

Analýza kompetencií sa zameriava na tie prejavy, ktoré oddeľujú nadpriemerných manažérov od priemerných a podpriemerných. Sú to kompetencie vysokého výkonu. Neustále sa objavujú nové a nové verzie analýzy kompetencií, aby proces vytvorenia kompetenčného modelu netrval dlho a bol čo najefektívnejší. Proces identifikovania kompetencií, ktorým sa budeme riadiť môžeme rozdeliť do fáze: prípravnej, získavania dát, analýzy a kvalifikácie informácií, popisu a tvorby kompetencií a kompetenčného modelu a nakoniec validizácia vzniknutého modelu.¹³⁹

1.3.6.1 Prípravná fáza

Organizácia, ktorá je ochotná rozvíjať svojich zamestnancov pomocou kompetenčného modelu, musí do tejto prípravnej fáze investovať mnoho síl a financií. Cieľom tejto fáze je „identifikovať kľúčové pozície (z hľadiska cieľov kompetenčného prúzkumu), získať informácie o cieľoch, kritických faktorech úspechu a strategických záměrech organizace, porozumieť organizačnej štruktúre, tedy spôsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cieľov.“¹⁴⁰ Táto fáza predchádza identifikovaniu kompetencií a jej výstupom sú štrukturované dotazníky, rozhovory s manažermi na kľúčových pozíciách a štúdium vnútornopodnikových materiálov.¹⁴¹

Podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického¹⁴² než začneme vytvárať kompetenčný model, musíme urobiť nasledujúce kroky.

Najprv si musíme vyjasniť ciele projektu. Rovnako sme si „vyjasnili, jaké kompetence a jakým způsobem je budeme identifikovat. Na základě toho jsme mohli přehodnotit záměr projektu vzhledem k očekávaným výstupům a jejich využití.“¹⁴³ Ciele môžu viesť napríklad ku z kvalitnieniu služieb zákazníkom a z toho vyplývajúce rozvíjanie tých kompetencií, ktoré k tomu prispievajú. Inou pohnútkou môže byť napríklad reagovanie na hrozbu konkurencie a z toho vyodené správanie, ktoré sa bude vyžadovať v zmene na trhu. Keď si vyjasníme cieľ, potom nie je problém si stanoviť rozsah projektu a cieľovú skupinu. Dobře vytvorený kompetenčný model obsahuje prejavy správania, ktoré by mali

¹³⁹ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 45–46.

¹⁴⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 46.

¹⁴¹ Porov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 109.

¹⁴² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 67.

¹⁴³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 109.

existovať na každej pozícii. Ale takýto model je veľmi náročný na vytvorenie. Cieľovou skupinou môže byť konkrétna pozícia, alebo každý pracovník bez ohľadu na pozíciu. Ďalším krokom je výber prístupu k tvorbe kompetenčného modelu ako už spomínaný preskriptívny, kombinovaný alebo šitý na mieru. Najnáročnejšie je vytvorenie nového modelu pre cieľovú skupinu. V takom prípade je potrebné zostavenie projektového tímu. Zloženie tímu by mali obsahovať ľudia, ktorí sú zodpovední za realizáciu modelu a manažéri útvarov. Pomôckou pri práci tímu je akčný plán celého projektu, ktorý umožňuje monitorovať pokrok a vytvárať rozpočtové predpoklady pre realizáciu projektu. Identifikácia rôznych úrovní výkonu v danej pozícii je potrebné k definovaniu kritérií efektívneho výkonu. Je to nástroj ako rozlíšime nadpriemerný, priemerný a podpriemerný výkon. Keď tieto kroky máme vyriešené môžeme pristúpiť ku zberu dát.¹⁴⁴

1.3.6.2 Získavanie dát

Techniky analýzy práce a pracovného miesta sú spojené s technikami identifikácie kompetencií. Ich cieľom je získať podrobné informácie o pracovnom mieste pomocou rôznych techník, ktoré sú zvolené na základe zámeru projektu a na finančných a časových možnostiach. „V prístupoch zaměřených na identifikaci kompetencí se často objevují metody a techniky, které umožňují poměrně rychle získat data o kritických znalostech a dovednostech, jež přímo souvisejí s řízením procesu.“¹⁴⁵ Beztak ale nie je dobré spoliehať sa len na jeden zdroj informácií.¹⁴⁶

Podľa Armstronga¹⁴⁷ existuje sedem prístupov k analýze kompetencie. Je to názor experta, štrukturovaný rozhovor, workshop (seminár), funkčná analýza, metóda kritických prípadov, analýza pomocou síta prvkov práce (repertory grid) a hodnotenie pracovnej kompetentnosti.

- Názor expertov – je zdrojom primárnych informácií o správaní. Táto metóda je tvorená osobami, ktoré pôsobili, či stále pôsobia na danej pozícii, alebo externými konzultantmi. „Panel expertů slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování,

¹⁴⁴ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 67–68.

¹⁴⁵ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 110.

¹⁴⁶ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 48.

¹⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 224.

potřebného k nadstandardnímu výkonu.¹⁴⁸ Táto metóda nie je zas tak ideálna, pretože kompetencie vytvorené expertami bez analýzy, nemusia byť vhodné, merateľné a reálne pre danú organizáciu.¹⁴⁹

Štrukturovaný rozhovor – „je metódou sběru prvotních verbálních informací, která je založena na bezprostředním (interview) sociálně-psychologickém kontaktu se skupinou manažerů procesů.“¹⁵⁰ Rozhovor prebieha na pracovisku a je štrukturovaný, alebo neštrukturovaný. „Výhodou štrukturovaného pohovoru je možnosť detailnejšieho zkoumání situace a flexibilita. K nevýhodám patří, že jsou často časově náročné a osoba vedoucí rozhovor musí být dostatečně kvalifikovaná.“¹⁵¹ Štrukturovaný rozhovor nám umožňuje porovnávať informácie získané od rôznych zamestnancov toho istého pracovného miesta.¹⁵²

- Pozorovanie – je najstaršou metódou získavania informácií. Pozorovanie je najlepšie používať na poradách, alebo na návštevách u klienta. „Někdy dokáže odkrýt údaje, které není možné získat jinou technikou, protože sám pracovník si je díky svým vysoce rozvinutým dovednostem neuvědomuje a v rozhovoru je nezmíní.“¹⁵³ Táto metóda zámerného sledovania výkonu činnosti zamestnanca alebo skupiny zamestnancov vedie k predstave o plnení úloh v organizácii. Nevýhodou je netypické a zmenené správanie zamestnanca pri zistení, že je pozorovaný.¹⁵⁴
- Workshop – na začiatku sa analyzujú základné kompetencie organizácie manažérmi so skúsenosťami s danou pozíciou. Neskôr sa vytvoria definície v oblastiach kompetencie, ktoré sú potom definované vo výstupoch ako napr. čoho sa musí dosiahnuť. Členovia skupiny vypracujú príklady správania pomocou ktorých sa dosiahne žiadúcich výsledkov.¹⁵⁵
- Metóda kritických situácií – „je nástrojem odvození údajů o efektivním nebo méně efektivním chování ze skutečných událostí – kritických případů.“¹⁵⁶ Technika rozhovoru „behavioural events interview“ – BEI sa zameriava na zistení kľúčových manažérskych

¹⁴⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 48.

¹⁴⁹ Porov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 224.

¹⁵⁰ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 110.

¹⁵¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 75.

¹⁵² Porov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 72.

¹⁵³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 49.

¹⁵⁴ Porov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 75.

¹⁵⁵ Porov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 225.

¹⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 226.

kompetencií v kritických situáciach a analyzuje menší počet udalostí. BEI je podobná klasickej technike „critical incident technique“ – CIT, ktorá spolieha na schopnosť manažéra popísať kritické okamžiky a zahrňuje široký záber situácií. Kritická situácia musí spĺňať podmienky ako: musí byť popísateľná správaním a musí to viesť k efektívnemu alebo neefektívnemu výsledku. Metóda BEI nie je vhodná pre vytváranie kompetenčných modelov pre viac pracovných pozícií.¹⁵⁷

- Repertory grid – táto metóda je založená na Kellyho teórii osobných predstáv. „Osobní konstrukty (představy) jsou způsoby, jak vidíme a hodnotíme svět. Jsou osobní, protože jsou vysoce individuální a ovlivňují způsob, jak se chováme nebo jak vnímáme chování jiných lidí.“¹⁵⁸ Osobné konštrukcie osôb získava pýtajúci sa rozhovorom bez vlastných predsudkov a konceptov. Výhodou je flexibilita a umožnenie stimulovať i nevedomé konštrukcie opytovaného a znižuje možnosť jeho myšlienkových stereotypov.¹⁵⁹
- Funkčná analýza – „používá standardizované popisy činností, zodpovedností a požiadaviek pracovného miesta, na ktorých základě sa pak vytváří obsah práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci (či katalog) zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.“¹⁶⁰ Používa sa hlavne pre definovanie kompetenčných štandardov pre kvalifikačné štandardy. Najskôr sa začína popisom hlavného účelu zamestnania a potom sa identifikujú kľúčové funkcie. Ďalej sa stanovujú kritéria výkonu, či zamestnanec spĺňa alebo nesplňuje požadované štandardy.¹⁶¹

1.3.6.3 Fáza analýzy a klasifikácie informácií

Na cieľ, rozsah a výber techník projektu nadväzuje analýza a klasifikácia získaných informácií. V tejto fáze sa triedia nahromadené informácie zo záznamov, rozhovorov, prejavov správania. „Získané informácie posudzujeme vzhľadom k vytvorenému kompetenčnému modelu typu „Jak to asi je“ s cieľom tento model upraviť alebo doplniť o ďalšie nové alebo potrebné kompetencie pro řízení procesu, tzn. vytvořit model typu „Tak

¹⁵⁷ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 50–51.

¹⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 228.

¹⁵⁹ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 52–53.

¹⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 76.

¹⁶¹ Porov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 226–227.

by to mělo být“.¹⁶² V reálnom svete analýzu ovplyvňuje časové ohraničenie a skúsenosť vykonávateľov.¹⁶³

Prvým krokom je predbežný popis prejavov správania, potom sa identifikujú tie data, ktoré popisujú prejavy vedúce alebo nevedúce k úspešným výkonom. Ďalším krokom je začlenenie výrokov do kompetenčných kotiev. Dôležitá je objektivita klasifikácie, ktorá sa docieľa napr. viacerými nezávislými klasifikáciami expertov. Prejavy správania je potrebné ešte rozdeliť na nadpriemerné, priemerné a podpriemerné. Nakoniec sa vzniknuté kompetencie overujú na širšom vzorku pracovníkov. „Výstupem takové analýzy je obvykle právě vytvoření kompetenčního modelu, který obsahuje typy kompetencí a pojmenovává klíčové kompetence (nejvýznamnější z hlediska fungování organizace i tzv. kompetence průřezové, tj. nespécifické, ovšem pozitivně ovlivňující nejružnější situace) a z něhož jsou následně odvozeny modely či profily kompetencí pro rozhodující nebo veškeré pracovní pozice v organizaci.“¹⁶⁴ Fáza analýzy a klasifikácie kompetencií tvorí akýsi náčrt kompetencie.¹⁶⁵

1.3.6.4 Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu

Súčasťou identifikácie a popisu kompetencií je analýza jednotlivých zložiek kompetencie, kde dochádza k presnému popisu predpokladaných prejavov správania a nachádzanie spojov medzi kompetenciami. „Je nutné dopracovat charakteristiku kompetencí tak, aby co nejpřesněji a nejsrozumitelněji popisovala manažerské znalosti a dovednosti potřebné pro řízení procesu. Nově zjištěné nebo další kompetence byly označeny, popsány a následně zakomponovány do celkové struktury modelu.“¹⁶⁶ Nemalo by dochádzať k prekryvaniu kompetencií, preto by sa mali najskôr popisovať charakteristiky obvyklého efektívneho výkonu.¹⁶⁷

Fáza popisu a tvorby definitívne pomenováva kompetencie a vytvára k nim stupnicu. Popisujú sa úrovne kompetencie od negatívnych prejavov cez slabšie úrovne až po vysokú úroveň kompetencie. Dôležité je používať jednoduchý a zrozumiteľný jazyk,

¹⁶² KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 111.

¹⁶³ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 55.

¹⁶⁴ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 105.

¹⁶⁵ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 55–56.

¹⁶⁶ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. s. 111.

¹⁶⁷ Porov. VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 105–106.

nájsť kompromis medzi všeobecnými a konkrétnymi popismi, v definícii by sa nemal objaviť názov kompetencie. Finálny názov kompetencie bude existovať až vtedy, keď bude mať popisy stupnice. Názov kompetencie by mal byť skrátený a výstižný.¹⁶⁸

1.3.6.5 Validizácia kompetenčného modelu

Po vytvorení modelu kompetencií nastáva dôležitá fáza validizácie, tzn. overenie spoľahlivosti pri výbere, hodnotení, identifikácii potrieb rozvoja atď. Validizácia nie je komplikovaná, ale administratívne pracná. Najpoužívanejším nástrojom pre validizáciu je 360° spätná väzba, ktorá je charakteristická viaczdrojovosťou. Definuje ju „systematické shromažďovanie údajů o pracovnom výkone jedinca alebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“¹⁶⁹ Následná analýza nám prezradí, či dotazník manažérov vo validizačnej vzorke zaradil do dobrej kategórie.¹⁷⁰

Aby sa úspešne implementoval a fungoval systém riadenia podľa kompetencií, musia byť splnené tri základné predpoklady.¹⁷¹

- Jasná a na cieľ zameraná stratégia – vychádzajúca z vízie a poslania organizácie a v zhode s hodnotami a cieľmi organizácie určuje cieľový stav – kam chceme dojsť,
- Spôsobilosť členov organizácie – disponibilita ľudských zdrojov a rozloženie ich kompetenčných profilov, organizácia by mala poznať kompetencie zamestnancov,
- Angažovanosť – ochota a schopnosť zamestnanca podávať výkon nad rámec štandardu a ďalej rozvíjať svoje kompetencie.

„Implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů je obvykle velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu.“¹⁷² Prijatie kompetenčného modelu bude v organizácii vyzerat' rozdielne v prípade, keď bude aplikovaný z materskej spoločnosti, ako keď vznikne v organizácii, v ktorej nič podobného dovtedy nebolo. „Klíčem k úspěšné implementaci systému řízení podle kompetencí je

¹⁶⁸ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 56–57.

¹⁶⁹ Porov. WARD, P. *360-degree turn for the better*. cit. podľa: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 120.

¹⁷⁰ Porov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 68.

¹⁷¹ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 91–93.

¹⁷² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, M. *Manažerské kompetence*. s. 68.

především shoda všech účastníků (řídících i řízených zaměstnanců) na tom, že competency by management přinese výhodu nejen organizaci (vlastníkům, manažerům), ale také jejím ostatním členům.¹⁷³ V případě, keď firma doposiaľ kompetenčný model nemala, musia zamestnanci na kompetenčný model prísť sami a to pomocou interných a externých facilitátorov.¹⁷⁴

¹⁷³ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 90.

¹⁷⁴ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. s. 50.

2. FIRMA PRECHEZA a. s. v PŘEROVE

2.1 Vznik a výroba

Akciová společnost PRECHEZA vznikla 25. marca 1991 premenou štátneho podniku Přerovský chemický závod na akciovú spoločnosť. Jej korene siahajú až do roku 1894, keď bola založená ako „Prvá akciová továreň“ na sústredené hnojivá a lúčebniny v Přerove. „PRECHEZA a. s. je svetově známý výrobce titanové běloby nejvyšší světové kvality anatasových druhů určených pro speciální náročné aplikace (potraviný, farmace, vlákna) a špičkové evropské kvality rutilových typů pro vybrané aplikace, využívající výhod nízkonákladové výroby.“¹⁷⁵

Hlavnou náplňou činnosti firmy je zameranie sa na výrobu a predaj anorganických pigmentov a chemikálií, vrátane spracovateľských výrobkov, nadväzujúcich pomocných výrob a predaj licencie na výrobu titánovej beloby. Titánová beloba PRETIOX je najdôležitejším výrobkom Prechezy. Bola vyvinutá v roku 1924 v Českej republike ako v štvrtej zemi na svete. Má najväčšiu kryciu a vyjasňovaciu schopnosť. Tento univerzálny biely pigment sa používa v priemysle náterových a plastických hmôt, papierenskom, gumárenskom priemysle, v potravinárstve a ďalších odvetviach. V súčasnosti sa vyrába 22 druhov tohoto pigmentu. Druhým najdôležitejším anorganickým pigmentom sú železité pigmenty FEPREN. Je medziproduktom pri výrobe titánovej beloby a využíva sa hlavne v stavebníctve, pri výrobe betónovej a pálenej krytiny, farebných cementov, tehiel a dlaždíc. Samozrejme má väčšie využitie. Ďalšími produktmi výroby sú MONOSAL 30, HEPTASAL 18, KYSELINA SÍROVÁ, PREGIPS, PREGIPS H, PRESTAB.¹⁷⁶

Technické úspechy vo vývoji a výroby titánovej beloby podtrhujú aj kontakty na predaj know-how do zahraničia. Titánová beloba je rozhodujúcim obchodným výrobkom, ktorý predstavuje 80% celkového obratu spoločnosti. Vývoz je orientovaný hlavne na západnú Európu (60%) a ďalej Škandináviu (20%), zbytok sa vyváža do strednej a východnej Európy. V prvej polovine 90. rokov boli postavené dva závody na výrobu titánovej beloby v Číne. Výhradným predajcom výrobkov PRECHEZY a. s. je AGROFERT o. z. PRECOLOR Přerov.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Precheza a.s. Přerov ...ve 21. století.

¹⁷⁶ Porov. <http://www.precheza.cz/www/vyroby.htm> [cit. 5.2.2010].

¹⁷⁷ Porov. <http://www.precheza.cz/www/present.htm> [cit. 5.2.2010].

Precheza a. s. je zakladajúcim členom Zväzu chemického priemyslu ČR, členom Asociácie výrobcov náterových hmôt a aktívnym členom Hospodárskej komory. „Od roku 1995 je certifikovaný systém jakosti výroby titánové biele, v roku 1999 bol certifikát rozšírený o systém jakosti výroby termických železitých pigmentů. Certifikáciu shody s ISO 9002 a kontrolné audity provádí spoločnosť Lloyds Register Quality Assurance. Systém environmentálneho managementu bol toutéž spoločnosťou certifikovaný na shodu ISO 14001 v prosinci 2001. Okrem toho sú jednotlivé výrobky certifikované na shodu s príslušnými technickými normami ISO a DIN, hygienické a ostatné relevantné atestácie regulované sféry provádějí externí autorizované a akreditované osoby.“¹⁷⁸

Počet pracovníkov sa s pribúdajúcimi rokmi postupne zvyšoval. Počet pracovníkov sa s pribúdajúcimi rokmi postupne zvyšoval. Za rok 1993 sa jedná len o priemer 1141. Od roku 2008 je počet pracovníkov skoro o polovicu nižší a to 610. Je to tým, že približne po roku 1990 sa v areály osamostatnilo zhruba 40 firiem, ktoré spolupracujú s firmou Precheza a. s. Sú to napríklad stavebné dielne, alebo firma vyrábajúca plastické hmoty Zomoplast s. r. o., či strojárnská firma Prest a. s. vykonávajúca opravy, atď. Tieto firmy a mnoho ďalších v areály, nie sú závislé na firme Precheza a. s., ale hľadajú si zákazky aj mimo nej.¹⁷⁹

Tab. č. 1: Počet zamestnancov¹⁸⁰

ROK	POČET	ROK	POČET
1896	50	1969	1433
1924	165	1974	1505
1939	308	1979	1589
1940	326	1983	1627
1946	230	1988	1622
1955	480	1992	1306
1960	562	1993	1141
1964	722	2008	610

¹⁷⁸ <http://www.precheza.cz/www/present.htm> [cit. 5.2.2010].

¹⁷⁹ Vzdelání_věk_fluktuace 10/08.

¹⁸⁰ Tamtiež.

Štruktúra zamestnancov sa dlhodobo mení, hlavne rastie podiel pracovníkov s vyšším vzdelaním. Jednou z príčin sú rastúce požiadavky vo výrobnéj a rozvojovej oblasti. Úrazovosť vo firme je dlhodobo na podpriemernej úrovni. Zamestnanecká politika je zameraná na poskytovanie kvalitného stravovania, na rekondičné pobyty, prispievanie k penzijnému pripoisteniu a mnoho ďalších spoločenských, kultúrnych a športových aktivít.¹⁸¹

Tab. č. 2: Vzdelanostná a veková štruktúra¹⁸²

Kategorie		základní	vyučení	SŠ	VŠ	celkem
0	20 let	1	3	4	0	8
21	30 let	2	26	56	13	97
31	40 let	1	57	54	22	134
41	50 let	6	62	66	18	152
51	60 let	5	100	53	17	175
61	a více	1	10	10	4	25
Celkem		16	258	243	74	591

2.2 Spoločenské aktivity

„Při rozvoji společenských vztahů respektuje Precheza a. s. jeden z hlavních principů Responsible Care – informační otevřenost. Zaměřuje se přitom na včasné projednávání svých investičních záměrů s veřejnoprávními orgány. Pravdivě informuje veřejnost o svém vlivu na životní prostředí a o realizaci programu komplexní ochrany životního prostředí. Seznamuje širokou veřejnost s výrobním programem a významem ekologického managementu.“¹⁸³ Propagačný materiál je hlavne orientovaný na mládežnícke skupiny. Precheza a. s. finančne podporuje ďalšie vzdelávanie svojich zamestnancov, spolupracuje so strednými a vysokými školami, realizuje pravidelné prehliadky prevádzky a mnoho ďalších prospešných aktivít.¹⁸⁴

Precheza a. s. sa riadi ôsmymi základnými princípmi programu „RESPONSIBLE CARE“ – zodpovedné podnikanie v chémii. Sú to: ústretovosť, ochrana zdravia,

¹⁸¹ Precheza a.s. Přerov ...ve 21. století.

¹⁸² Vzdelání_věk_fluktuace 10/08.

¹⁸³ <http://www.precheza.cz/www/present.htm> [cit. 5.2.2010].

¹⁸⁴ Porov. <http://www.precheza.cz/www/present.htm> [cit. 5.2.2010].

komplexná ochrana životného prostredia, zmiernenie dôsledkov ekologických závad, protihavarijná pripravenosť, ekomanagement, výchova a výcvik a už spomínaná informačná otvorenosť. Snahou je neustále znižovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie, týkajúce sa hlavne ovzdušia, vody a produkciu odpadov.¹⁸⁵

2.3 Členenie spoločnosti

Precheza a. s. je zložená z valného zhromaždenia, dozornej rady, predstavenstva a vrcholového vedenia akciovej spoločnosti, ktoré tvorí výkonný, výrobný, komerčný, ekonomický, technický a personálny riaditeľ.¹⁸⁶ Bližšie viď Prílohu č. 1.

Všeobecne je spoločnosť členená na podnikateľské útvary. Ďalej sú tu útvary, ktoré poskytujú služby prednostne pre tieto podnikateľské útvary, ale môžu vytvárať aj svoju podnikateľskú činnosť. Niektoré útvary vyžadujú špecifikovať zvláštne práva pre vedúcich útvarov ako sú:¹⁸⁷

	FUNKCE	OBSLUŽNÁ ČINNOST
1	Vedoucí útvaru Systémy řízení	Ekologie
2	Vedoucí útvaru Bezpečnostně technické služby	Bezpečnost a hygiena práce, bezpečnost práce
3	Vedoucí pracovník Požární ochrany	Požární ochrana
4	Vedoucí útvaru Energetika	Energetika
5	Dispečeri	Koordinace a řízení chodu a. s. v době nepřítomnosti vedoucích zaměstnanců

Činnosti vykonávané v organizácii sú členené do úsekov. V čele stojí výkonný riaditeľ a pod neho priamo spadajú podriadené útvary. Okrem toho sú útvary rozčlenené na ďalšie úseky s vedením odborného riaditeľa. „Řídící působnost a. s. je soustředena na výkonného ředitele, který deleguje pravomoc vykonávat ucelené okruhy výkonu své řídicí působnosti na příslušné odborné ředitele a vedoucí přímo podřízených útvarů.“¹⁸⁸

Pôsobnosť každého úseku sú všetky činnosti priradené z organizačného poriadku, ktoré sú potrebné pre výkon úsekov. Organizačný poriadok vyžaduje od všetkých úsekov sledovanie nových platných právnych noriem a predpisov a ich zaradenie do ostatných

¹⁸⁵ Zpráva o stavu životního prostředí 2007.

¹⁸⁶ <http://www.precheza.cz/www/present.htm> [cit. 5.2.2010].

¹⁸⁷ Organizační řád – zvláštní část.

¹⁸⁸ Tamtéž.

činností. Pri riadení musí každý útvar uplatňovať individuálne formy kontroly ako napr. náhodná či preventívna kontrola. Kontrola je súčasťou riadiacej činnosti všetkých vedúcich na všetkých stupňoch riadenia.¹⁸⁹

Každý útvar musí splňovať povinnosti:

- vrámci svojej pôsobnosti plní úlohy pre potrebu spoločnosti
- má povinnosť so zvereným majetkom hospodáriť, starať sa jeho maximálne zhodnocovanie a využívanie, evidovať ho z hľadiska inventárneho stavu
- vytvárať podmienky pre bezpečnú a hygienicky neškodnú prácu a vrámci toho školiť a preskúšavať zamestnancov z predpisov, prevádzať kontroly a previerky pracovísk, zabezpečiť odbornú spôsobilosť k poskytovaniu prvej pomoci a vybavenie prostriedkami prvej pomoci na pracoviskách, plniť povinnosti vyplývajúce zo zákona, odstraňovať zistené poruchy ohrozujúce bezpečnosť a hygienu pri práci atď.
- musí venovať trvalú pozornosť požiarnej ochrane a prevencii a preto zabezpečuje ochranu podľa predpisov v tejto oblasti, zabezpečuje trvalý prístup k hasiacim prostriedkom a k voľným únikovým komunikáciám, školenie zamestnancov v požiarnej ochrane a odstraňovanie zistených požiarnych porúch v stanovených termínoch
- kontrolovať stav životného prostredia a pracovného prostredia a dodržovania stanovených noriem a limitov v oblasti exhalácií, čistoty odpadových vôd, odpadových látok prípustných škodlivých látok v pracovnom prostredí, dbať na zachovanie čistoty vody a ovzdušia a vhodné využitie alebo likvidácia odpadov
- kontrolovať, či zamestnanci dodržujú stanovené postupy systému managementu akosti, enviromentálneho managementu a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- kontrolovať, či všetci zamestnanci dodržujú Metrologický poriadok spoločnosti
- musí venovať trvalú pozornosť starostlivosti o vyhradené technické zariadenia a vrámci toho zostavuje plány revíz a skúšok, vedie evidenciu objektov, technických a tlakových zariadení, zabezpečuje dodržovanie všeobecných záväzných predpisov a podmienok pre prevádzkovanie vyhradených technických zariadení a podobne.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Organizační řád – zvláštní část.

¹⁹⁰ Tamtiež.

3. KOMPETENČNÝ MODEL VO FIRME PRECHEZA a. s.

3.1 Postup tvorby predbežného kompetenčného modelu

3.1.1 Prípravná fáza

Cieľom projektu tvorby všeobecného kompetenčného modelu vo firme Precheza a. s. je zavedenie nového nástroja efektívnejšieho riadenia pracovného výkonu. Je zameraný na všetkých vedúcich útvarov a využiteľný pre všetky oblasti personálnych činností.

Cieľovou skupinou sú všetci vedúci pracovníci útvarov vo firme Precheza a. s., ale vytvorený kompetenčný model bude aplikovateľný aj na riadiacich pracovníkov na nižších úrovniach.

Prístup k tvorbe kompetenčného modelu bol zvolený prístup šitý na mieru, pretože Precheza a. s. doposiaľ kompetenčný model nemala vytvorený. Bolo vhodné pristupovať k firme od začiatku, čo bolo z môjho pohľadu ako externého člena zložitejšie.

Keďže na vytvorenie kompetenčného modelu som mala málo možností, projektový tím som nevytvorila. Bola som odkázaná len na interné materiály a konzultácie s vedúcou personálneho oddelenia pre vzdelávanie a propagáciu. Mojm akčným plánom bolo: november 2009 – prípravná fáza, december 2009 – získavanie informácií, január 2010 – analýza a klasifikácia informácií a február 2010 – tvorba kompetenčného modelu. Ak bude mať spoločnosť záujem pokračovať s validizáciou a implementáciou kompetenčného modelu, mali by prebiehať následne po dokončení tvorby modelu.

3.1.2 Získavanie dát

Pri zhromažďovaní informácií som používala analýzu popisov pracovných miest všetkých vedúcich útvarov, ktoré som mala k dispozícii od poverenej osoby personálneho útvaru. Ďalej som čerpala z interných materiálov – zo zvláštnej časti organizačného poriadku a výročných správ o životnom prostredí. K ujasneniu nezrovnalostí mi dopomohla vedúca útvaru personalistiky pre vzdelávanie a propagáciu.

3.1.3 Fáza analýzy a klasifikácie informácií

Z popisov pracovných miest vedúcich útvarov a z firemnej politiky som vytvorila zoznam kompetencií a zaradila do kotiev:

- Orientácia na firmu (orientácia na ochranu životného prostredia, orientácia na štandardy a kvalitu)
- Manažérske kompetencie (delegovanie, schopnosť riadenia, plánovanie a organizovanie, schopnosť koordinácie)
- Osobnostné a interpersonálne kompetencie (spolupráca a komunikácia, riešenie problémov, zodpovednosť, práca s informáciami)

Odbornú spôsobilosť som nezaradila do žiadnej kotvy, pretože je spojená hlavne s kvalifikáciou. Pre nedostatok priestoru a času som vzniknuté kotvy so zoznamom kompetencií neoverovala na širšom vzorku pracovníkov. Pri implementácii sa prípadne zistia nedostatky a následne vykonajú nápravy kompetenčného modelu.

3.1.4 Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu

Z predbežného náčrtu kompetencií a kompetenčného modelu som popísala charakteristiky kompetencií a finálne ich pomenovala. Jednotlivé úrovne kompetencií som nevytvárala, pretože v hodnotení kompetencií budeme vychádzať z už nadefinovaných škál pre posudzovanie zručností, vedomostí a postojov z kapitoly 1.2.4 obr. č. 3.

Po popísaní charakteristík jednotlivých kompetencií som z popisov pracovných miest a interných materiálov vytvorila popis správania vedúcich pracovníkov všetkých kompetencií. Ku všeobecnému kompetenčnému modelu vedúcich útvarov som ku každému pracovníkovi ešte spracovala jeho kompetenčnú špecializáciu vychádzajúcu z jeho odbornej spôsobilosti.

Zoznam kompetencií s ich charakteristikami:

ORIENTÁCIA NA FIRMU

- Orientácia na ochranu životného prostredia – znamená zvyšovanie ochrany zdravia a životného prostredia, ekologicky šetrnejšie procesy pre prírodu, znižovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie.

- Orientácia na štandardy a kvalitu – riadenie sa štandardami a dbanie na vysokú kvalitu, vedomosť ohľadne predpisov a noriem a riadenie sa nimi, zameranie sa na neustále zlepšovanie.

MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE

- Delegovanie – prenášanie úloh, činností a zodpovednosti na podriadených pracovníkov
- Schopnosť riadenia – „vyjadruje souhrn činností s charakterem rozhodovacím“¹⁹¹, riadenie zdrojov, programov a projektov, schopnosť riadiť, kontrolovať a rozvíjať ľudí a získavať ich dôveru.
- Plánovanie a organizovanie – „vyjadruje činnosti, jejichž přímým výsledkem nejsou zpravidla žádné doklady, ale řešení určité záležitosti, které je případně spojeno i s jejich vyřízením“¹⁹², načrtnutie schémy ako treba niečo vykonať, schopnosť určiť správne poradie úloh, primerané schopnostiam skupiny.
- Schopnosť koordinácie – „vyjadruje usměrňovací činnost v případech, kdy řešení problémů, úkolů nebo vyřizování určité záležitosti nebo agendy náleží do působnosti více útvarů, uvádí ve vzájemný soulad věcně i časově, přiřazuje vedle sebe (na úroveň) nebo do žádoucího poměru (nikoliv směru)“¹⁹³.

OSOBNOSTNÉ A INTERPERSONÁLNE KOMPETENCIE

- Spolupráca a komunikácia – „forma činnosti musí být určena předmětem a doplněna partnerem, tj. na čem a s kým“¹⁹⁴, kooperácia s druhými ľuďmi a vytváranie dobrých vzťahov, schopnosť zrozumiteľného ústneho a písomného prejavu, užívanie odbornej terminologie a prevádzanie do laického jazyka.
- Riešenie problémov – schopnosť analyzovať a kriticky zhodnotiť situáciu a podľa toho rozhodnúť o danom nasledujúcom postupe a vytvárať prijateľné riešenie.

Pre firmu Precheza a. s. som vytvorila konkrétne popisy správania kompetencií.

¹⁹¹ Organizační řád – zvláštní část.

¹⁹² Tamtéž.

¹⁹³ Tamtéž.

¹⁹⁴ Tamtéž.

	KOMPETENCIE	POPIS SPRÁVANIA
ORIENTÁCIA NA FIRMU	Orientácia na ochranu životného prostredia	<ul style="list-style-type: none"> prispieva k ochrane životného prostredia úsporou surovín a energií používa postupy čistejšej produkcie má vedomosti a orientuje sa v problematike ochrany životného prostredia
	Orientácia na štandardy a kvalitu	<ul style="list-style-type: none"> riadi sa celosvetovo uznávanými štandardami Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO postupuje krok za krokom podľa plánu, dodržiava termíny a harmonogram, vyhýba sa chybám vedie prehľadnú dokumentáciu kvalita výsledkov je pre neho dôležitá
MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE	Delegovanie	<ul style="list-style-type: none"> rozdeľuje úlohy podriadeným pracovníkom a priebežne kontroluje ich splnenie
	Schopnosť riadenia	<ul style="list-style-type: none"> riadi činnosť útvaru v súlade so záujmami spoločnosti pri rešpektovaní platných organizačných a riadiacich noriem uplatňuje individuálne formy kontroly ako súčasť riadiacej činnosti
	Plánovanie a organizovanie	<ul style="list-style-type: none"> plánuje a organizuje činnosti v útvaru organizuje vedenie dokumentácie
	Schopnosť koordinácie	<ul style="list-style-type: none"> koordinuje všetky požiadavky svojho útvaru, vrátane koordinácie činností a vzťahov svojich podriadených koordinuje spoluprácu s ostatnými útvarmi
OSOBNOSTNÉ A INTERPERSONÁLNE KOMPETENCIE	Spolupráca a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> informuje druhých a oznam formuluje zrozumiteľne a vecne využíva taktiky ako ústretovosť a spolupráca spolupracuje a komunikuje so svojimi podriadenými vo veciach fungovania útvaru spolupracuje a komunikuje s ostatnými útvarmi vo firme
	Riešenie problémov	<ul style="list-style-type: none"> spolu s priamymi podriadenými rieši problémy vyskytujúce sa v útvaru
	Zodpovednosť	<ul style="list-style-type: none"> preberá zodpovednosť za svoje rozhodnutia a rozhodnutia vrámci celého útvaru preberá zodpovednosť za fungovanie útvaru vrátane plnení úloh vyplývajúce z činnosti
	Práca s informáciami	<ul style="list-style-type: none"> zo získaných dát je schopný vytvárať tabulky, grafy, prehľady, zoznamy a spracovať to v počítači zaisťuje podklady pre rôzne činnosti, spracováva správy
	Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> má predpoklady, vedomosti, skúsenosti k výkonu svojej pracovnej pozície vo svojom odbore sa neustále rozvíja svoje poznatky ďalej využíva pri riešení situácií

3.1.5 Validizácia kompetenčného modelu

Validizácia nie je cieľom mojej práce. Po zhodnotení vedenia firmy a ochote k zmene môže v blízkej budúcnosti nastať validizácia a implementácia dokončeného kompetenčného modelu. Pre validizáciu by som odporúčala 360° spätnú väzbu, pretože „umožňuje pracovníkovi zistiť jakýkoľvek rozdiel medzi tým, jak vidí sebe i svou práci on, a tím, jak vidí jeho práci jiní lidé. Je tak důležitým zdrojem informací pro řízení sebe sama a otevírá cestu ke zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Mimořádně důležitá je pak pro vedoucí pracovníky/manažery (zpětná vazba od podřízených, od kolegů, ale i od nadřízeného umožňující postihnout různé úhly pohledů na řízení a vedení lidí).“¹⁹⁵ Na začiatok by bolo dobré začať s hodnotením úrovne kompetencií.

3.2 Návrh pre hodnotenie úrovne kompetencií

Pri hodnotení úrovne kompetencií vychádzam z tabuliek obr. č. 3 v kapitole 1.2.4, kde všetky škály jednotlivo pre vedomosti, zručnosti a postoje sú desaťstupňové s numerickým i verbálnym popisom. Všeobecný kompetenčný model vedúcich útvarov je v nasledujúcej kapitole doplnený jednotlivými odbornými spôsobilosťami. Hodnotiť by mal priamy nadriadený tj. riaditeľ, pod ktorého daný útvar spadá a priami podriadení pracovníci.

Kompetencie	Popis správania	Vedomosti, Zručnosti, Postoje	Hodnotenie
Orientácia na ochranu životného prostredia	<ul style="list-style-type: none">• prispieva k ochrane životného prostredia úsporou surovín a energií• používa postupy čistejšej produkcie• má vedomosti a orientuje sa v problematike ochrany životného prostredia	P V V	
Orientácia na štandardy a kvalitu	<ul style="list-style-type: none">• riadi sa celosvetovo uznávanými štandardami Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO• postupuje krok za krokom podľa plánu, dodržiava termíny a harmonogram, vyhýba sa chybám• vedie prehľadnú dokumentáciu• kvalita výsledkov je pre neho dôležitá	V Z Z P	

¹⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 121.

Delegovanie	<ul style="list-style-type: none"> rozdeľuje úlohy podriadeným pracovníkom priebežne kontroluje splnenie úloh 	Z	
Schopnosť riadenia	<ul style="list-style-type: none"> riadi činnosť útvaru v súlade so záujmami spoločnosti pri rešpektovaní platných organizačných a riadiacich noriem uplatňuje individuálne formy kontroly ako súčasť riadiacej činnosti 	Z	
Plánovanie a organizovanie	<ul style="list-style-type: none"> plánuje a organizuje činnosti v útvere organizuje vedenie dokumentácie 	Z	
Schopnosť koordinácie	<ul style="list-style-type: none"> koordinuje všetky požiadavky svojho útvaru, vrátane koordinácie činností a vzťahov svojich podriadených koordinuje spoluprácu s ostatnými útvarmi 	Z	
Spolupráca a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> informuje druhých a oznam formuluje zrozumiteľne a vecne využíva taktiky ako ústretovosť a spolupráca spolupracuje a komunikuje so svojimi podriadenými vo veciach fungovania útvaru spolupracuje a komunikuje s ostatnými útvarmi vo firme 	Z	
Riešenie problémov	<ul style="list-style-type: none"> spolu s priamymi podriadenými rieši problémy vyskytujúce sa v útvere 	Z	
Zodpovednosť	<ul style="list-style-type: none"> preberá zodpovednosť za svoje rozhodnutia a rozhodnutia vrámci celého útvaru preberá zodpovednosť za fungovanie útvaru vrátane plnení úloh vyplývajúce z činnosti 	P	
Práca s informáciami	<ul style="list-style-type: none"> zo získaných dát je schopný vytvárať tabulky, grafy, prehľady, zoznamy a spracovať to v počítači zaisťuje podklady pre rôzne činnosti a spracováva správy 	Z	

3.3 Kompetenčná špecializácia vedúcich pracovníkov

Precheza a. s. má šiestich riaditeľov, kde najvyššie postavenie má výkonný riaditeľ. Zodpovedajú za útvary, ktoré „ležia“ pod nimi. Všeobecný kompetenčný model bol vytvorený pre vedúcich týchto útvarov, ktorí priamo podliehajú konkrétnemu riaditeľovi.

Výkonný riaditeľ – vedúci útvaru systému riadenia

Komerčný riaditeľ – vedúci nákupu a predaja, vedúci hospodárskych služieb

Technický riaditeľ – vedúci investícií, vedúci centrálného laboratória

Výrobný riaditeľ – vedúci prevádzky titánovej beloby, vedúci prevádzky železité pigmenty a monohydráty, vedúci prevádzky kyselín, vedúci prevádzky vodného hospodárstva, vedúci útvaru energetiky, vedúci prevádzkovej údržby a vedúci útvaru merania a regulácie

Ekonomický riaditeľ – vedúci útvaru informatiky, vedúci útvaru financií, vedúci controllingu, vedúci útvaru účtovníctva

Personálny riaditeľ – vedúci personalistiky, vedúci útvaru personalistika – vzdelávanie a propagácia

Všetci tieto vedúci pracovníci sú poverené osoby bezpečnosti práce na riadiacej úrovni. Zodpovedajú za zavádzanie, udržiavanie a zlepšovanie systému managementu akosti a enviromentálneho managementu vrámci svojho útvaru a plnení úloh a prevádzkovania činností z týchto systémov vyplývajúcich.

Pred jednotlivými odbornými spôsobilosťami uvádzam kvalifikačné požiadavky, ktoré sú potrebné pre výkon na danej pracovnej pozícii. Sú hlavným kritériom najmä pre výber zamestnancov. Za odbornými spôsobilosťami uvádzam základné činnosti na pracovnej pozícii pre lepšie pochopenie a vhlad do danej oblasti. Vychádzam z popisov pracovných miest vedúcich útvarov.

3.3.1 Oblasť výkonného riaditeľa

Vedúci útvaru systému riadenia

Kvalifikačné požiadavky pre túto pozíciu sú chemické vysokoškolské vzdelanie s príslušnou päťročnou praxou, anglický jazyk na pokročilej úrovni a auditorstvo systému akosti a enviromentálneho managementu.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • orientuje sa a má príslušné vedomosti v oblasti ochrany životného prostredia, enviromentálneho managementu a enviromentálnej legislatívy • z riadenia akosti má odborné vedomosti v oblasti systému managementu akosti, technickej normalizácie, organizačnej normalizácie a techniky riadenia, • orientuje sa v oblasti bezpečnostne technických služieb, bezpečnosti a hygieny práce a ochrany zdravia pri práci, v oblasti požiarnej ochrany 	V V V	

Vrámci toho riadi program interných auditov, zabezpečuje údržbu modulu QM IS SAP, vypracováva zásady, metodiku a techniku tvorby organizačných a riadiacich noriem spoločnosti, prevádza rozbory súčasného stavu systému riadenia, prevádzkuje poradenskú službu v oblasti bezpečnosti práce a hygieny práce, prevádzkuje školenia zamestnancov o požiarnej ochrane atď.

3.3.2 Oblasť komerčného riaditeľa

Vedúci nákupu a predaja

Kvalifikačné požiadavky sú vysoká škola ekonomická s trojročnou praxou. Potrebný je aj anglický jazyk na pokročilej úrovni.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • orientuje sa v administratívnej činnosti a mzdovej agende • orientuje sa v oblasti marketingových prieskumov na chemické výrobky • orientuje sa v oblasti nákupu a predaja • orientuje sa v oblasti obchodných zmlúv • orientuje sa v smernici výkonného riaditeľa a v informačnom systéme SAP 	V Z Z V Z	

Je garantom a koordinátorom modulu Konkurencie v IS SAP a spolupracuje s konzultantom SAP pri implementáciách a riešeníach porúch. Zabezpečuje prenos požiadaviek zákazníkov na kvalitu, množstvo, termíny plnenia a ďalších informácií. Vede mzdovú agendu a v dobe neprítomnosti zastupuje komerčného riaditeľa v operatívnych záležitostiach.

Vedúci hospodárskych služieb

Pre túto pracovnú pozíciu je potrebné úplné stredné vzdelanie so šesťročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti v oblasti hospodárenia s majetkom a hospodárskej správy	V	
	• má vedomosti v oblasti metrologickej činnosti	V	
	• orientuje sa v Katastre nemovitostí, Pozemkovej knihe a daňovom priznaní dane z nemovitostí	Z	
	• orientuje sa v Krízovom organizačnom poriadku a v telekomunikačnom poriadku	V	
	• má vedomosti v oblasti ochrany ekonomiky	V	

Z vyplývajúcej odbornej spôsobilosti zaisťuje hospodárenie s pozemkami a vymedzenými bytovými a nebytovými priestormi v majetku spoločnosti, riadi systém ochrany majetku, poštovných, telefónnych a archívnych služieb. Organizuje komplexnú prípravu činnosti spoločnosti v krízových situáciách, spolupracuje s verejne právnymi orgánmi, vypracováva spisový, skartačný a archívny poriadok atď.

3.3.3 Oblasť technického riaditeľa

Vedúci investíc

Potrebné je vysokoškolské vzdelanie so šesťročnou praxou a anglický jazyk na začiatočnickej úrovni.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti v oblasti projektovania • má vedomosti v oblasti investícií a investičného rozvoja • orientuje sa v geodetických a vytyčovacích prácach • orientuje sa v informačnom systéme SAP a v informačnom module investícií • má vedomosti v oblasti štatistiky 	<p>V</p> <p>V</p> <p>Z</p> <p>Z</p> <p>V</p>	

Zabezpečuje napríklad transparentný, kontrolovateľný systém prevádzania všetkých druhov projekčnej dokumentácie vrátane odborných správ, výrobnéj dokumentácie. Zabezpečuje riadenie informačného modulu ako konateľ, zaisťuje štatistické hlásenia a vedenie štatistiky, vybavuje reklamačné riadenie spojené s investičnou výstavbou a prejednáva všetky potrebné náležitosti pri procese investičnej výstavby s príslušnými orgánmi verejnej správy a pod.

Vedúci centrálného laboratória

Kvalifikačnými požiadavkami je vysoká škola chemická so šesťročnou praxou, vedomosť anglického jazyka na stredne pokročilej úrovni a autorizácia na chemické látky a prípravky.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti v oblasti chemických látok a testovania kvality chemických výrobkov • orientuje sa v medzinárodnej a národnej legislatíve v oblasti metódik a kontroly • orientuje sa v Metrologickom poriadku • má vedomosti ohľadne obchodných zmlúv • orientuje sa v hospodárení celého útvaru • orientuje sa v informačnom systéme SAP 	<p>V</p> <p>V</p> <p>V</p> <p>V</p> <p>Z</p> <p>Z</p>	

V rámci svojich vedomostí zabezpečuje analytické kontroly vstupnej, výstupnej a medzioperačnej oblasti a navrhuje zmeny, nové metódy a pracovné postupy v tejto

oblasti. Aktualizuje zoznam všetkých predpisov, pracovných postupov útvaru a bezpečnostných listov. Zabezpečuje uloženie všetkých chemikálií v priestoroch laboratória atď.

3.3.4 Oblasť výrobného riaditeľa

Vedúci prevádzky titánovej beloby

Ako vedúci hlavnej výroby Prechezy a. s. musí mať vysokoškolské vzdelanie chemické a oprávnenie na vnútorného auditora na ISO 14000.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti v oblasti chemických látok a výrobného procesu titánovej beloby	V	
	• orientuje sa v oblasti dispečerskej služby	Z	
	• orientuje sa v technologických reglementoch	V	

Sústavne pracuje na zvyšovaní technickej a technologickej úrovni výroby, vypracováva technologické reglementy, pracovné predpisy a mesačné technické správy. Spracováva program znižovania strát a potrieb surovín a energií, zabezpečuje preberanie investícií, komplexné skúšky a skúšobnú prevádzku, podieľa sa na vyhodnotení investícií.

Vedúci prevádzky železitých pigmentov a monohydrátov

Takisto pri tejto pracovnej pozícii je potrebné chemické vysokoškolské vzdelanie so šesťročnou praxou, anglickým jazykom na začiatocníckej úrovni a auditorstvo systému riadenia informácií.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti v oblasti chemických látok	V	
	• má vedomosti v oblasti technickohospodárskych noriem	V	
	• má vedomosti z legislatívnych a technických noriem	V	
	• orientuje sa v Metrologickom poriadku	V	

Zaisťuje neustále zvyšovanie technickej a technologickej úrovne výroby, stará sa o dodržiavanie parametrov výrobkov a medzivýrobkov, zabezpečuje opatrenia k odstráneniu nezhôd v priebehu výroby a popri prípade zaistenie servisu zariadenia. Stará sa o predpísaný spôsob prevádzkovania a využívania výrobných objektov a zariadení. Schvaluje pracovné predpisy pri spúšťaní novej výroby.

Vedúci prevádzky kyselín

Kvalifikačné požiadavky sú vysoká škola chemická a minimálne štyri roky praxe.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti v oblasti chemických látok a kyselín	V	
	• orientuje sa v oblasti dispečingu a investícií	Z	
	• má vedomosti z technologických reglementov	V	
	• má vedomosti z technicko-hospodárskych noriem	V	

Vypracováva návrhy technologických systémov, pracovných predpisov a technologických reglementov a zvyšovanie technickej a technologickej úrovne. Využíva výrobné objekty a zariadenia v predpísanom spôsobe. Zúčastňuje sa na spracovaní harmonogramu generálnych štrajkov jednotlivých výrobní, vypracováva požiadavky na dodávky surovín a materiálov atď.

Vedúci prevádzky vodného hospodárstva

Tak ako vedúci prevádzky kyselín musí mať chemické vysokoškolské vzdelanie so štvorročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• orientuje sa v hospodárskych zmluvách o pitnej a povrchovej vode a úhradách za vypustenie odpadových vôd	V	
	• orientuje sa v Havarijnom poriadku	V	
	• má vedomosti z technologických reglementov	V	
	• má vedomosti z technicko-	V	

	hospodárskych noriem		
--	----------------------	--	--

Zaisťuje dodržovanie kvalitatívnych parametrov všetkých druhov vôd a výrobkov podľa technologických reglementov, vypracováva technické a ekonomické rozborov a podáva návrhy na zlepšenie hospodárenia s vodami. Stará sa o pravidelnú kontrolu splaškových vôd a filtrátov z výroby sádrovca na výtok z hľadiska ich množstva a kvality v súlade s platným vodohospodárskym rozhodnutím atď.

Vedúci útvaru energetiky

Už názov nám napovedá nutnosť kvalifikácie vysokej školy elektrotechnickej so šesťročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti v oblasti elektro • orientuje sa v oblasti energetiky a technologického rozvoja energetiky vo svete • orientuje sa v Havarijnom poriadku • orientuje sa v Metrologickom poriadku • má vedomosti z revíznej činnosti 	V V V V V	

Študuje nové poznatky a dbá na zdokonalovanie energetických zariadení, jeho modernizáciu a prispôsobovanie prevádzkovým požiadavkám, v plánoch navrhuje pokrokovú techniku a ekonómiu za účelom dosiahnutia najvyššej efektívnosti a technickej účelnosti. Analyzuje opatrenia vedúce ku z kvalitnieniu dodávok elektriny, pary a vykurovacieho plynu. Navrhuje odstraňovanie zistených nedostatkov atď.

Vedúci prevádzkovej údržby

Kvalifikačnými požiadavkami sú vysoká škola strojncka so šesťročnou praxou a anglický jazyk na začiatocnickej úrovni.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti z oblasti strojárstva • orientuje sa v oblasti metód a technológií pre zvyšovanie technickej a technologickej úrovne 	V V	

	<ul style="list-style-type: none"> • orientuje sa v oblasti hospodárenia s kovovým odpadom • má vedomosti z revíznej činnosti • orientuje sa v zmluvách a investíciách • má vedomosti z technologických reglementov 	Z V Z V	
--	---	------------------	--

Údržba drobného hmotného majetku je realizovaná v útvaroch: prevádzková údržba a prevádzková údržba vodného hospodárstva. Zaisťuje výstupnú kontrolu na strojárenské výrobky, ku ktorým dodáva atesty a osvedčenie. Zostavuje dlhodobé a strednedobé plány údržby a opráv a navrhuje opatrenia k odstráneniu porúch a havárií. Doporučuje prípadnú modernizáciu a obnovu zariadenia výrobných prevádzok.

Vedúci útvaru merania a regulácie

Kvalifikačné požiadavky sú vysokoškolské vzdelanie elektrotechnické s odborom kybernetika s niekoľkoročnou praxou, anglický jazyk na úrovni začiatočník.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti z oblasti kybernetiky • má vedomosti z oblasti ekonomiky a technológie • orientuje sa v Metrologickom poriadku • orientuje sa v zmluvách a investíciách • má vedomosti z revíznej činnosti 	V V V Z V	

Zaisťuje realizáciu opráv, revízií zariadenia, preventívnu údržbu a montáž nových zariadení v oblasti merania, regulácie, automatických armatúr a automatizácie riadenia technologických procesov. Stanovuje postup odstraňovania havárií a vážnych porúch a odstraňuje príčiny poruchovosti zariadenia. Navrhuje obnovné investície v oblasti obnovy, rekonštrukcie a modernizácie útvaru.

3.3.5 Oblasť ekonomického riaditeľa

Vedúci útvaru informatika

Pracovná pozícia vyžaduje vysokoškolské vzdelanie zamerané na numerickú matematiku so šesťročnou praxou a anglický jazyk na úrovni začiatočníka.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti v oblasti informačných systémov a výpočtovej techniky • orientuje sa v software určeného pre použitie v akciovej spoločnosti • má vedomosti v oblasti technického zabezpečenia prvkov centrálnej dátovej siete • orientuje sa v poruchách výpočtového systému a odstranení týchto porúch • má vedomosti v oblasti telefónnych sietí, ich porúch a postupov k ich odstranení 	V Z V Z V	

V rámci jeho odbornej spôsobilosti zabezpečuje využívanie výpočtovej techniky v spoločnosti s cieľom dosiahnutia jej maximálnej využiteľnosti, zaistenie prevádzky centrálnej počítačovej siete a zariadení pripojených k tejto sieti. Analyzuje poruchy výpočtového systému a navrhuje ďalšie postupy opráv, navrhuje všeobecný software pre plošné zavedenie v spoločnosti a rozhoduje o použití hardwarových prostriedkov atď.

Vedúci útvaru financií

Vysoká škola ekonomická s trojročnou praxou je podmienkou k prijatiu na toto pracovné miesto.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none"> • má vedomosti z oblasti financovania • orientuje sa v pokladnom a platobnom styku • má vedomosti v oblasti daní a poistenia • orientuje sa v oblasti pohľadávok 	V Z V Z	

Zaisťuje väzbu medzi jednotlivými časťami finančného plánu a dopracováva chýbajúce zdroje do finančnej rovnováhy úverovými zdrojmi, uvoľňuje zdroje do oblastí akútnych potrieb, zabezpečuje rozborovú činnosť financií. Optimalizuje podmienky poisťných zmlúv, uzaviera poisťné zmluvy na poistenie vybraných rizík, poisťovaciu agendu a povinnosti súvisiace.

Vedúci controllingu

Kvalifikačné požiadavky sú vysoká škola ekonomická so štvorročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none">• má vedomosti z ekonomickej oblasti• má vedomosti z finančnej oblasti• orientuje sa v informačnom systéme SAP	V V Z	

Zabezpečuje krátkodobé finančné plány spoločnosti a popri prípade sa podieľa na spracovaní strednedobých finančných plánov. Spracováva varianty finančných plánov a navrhuje optimálne riešenie. Spolupracuje pri analýzach efektívnosti hospodárskych činností a vyhodnocovania výsledkov vnútorných útvarov spoločnosti a na základe týchto analýz navrhuje opatrenia k zlepšeniu efektívnosti. Spracováva predpoklady budúceho vývoja finančnej situácie.

Vedúci útvaru účtovníctva

Ako vedúca účtovníctva musí mať ekonomické vysokoškolské vzdelanie s trojročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	<ul style="list-style-type: none">• má vedomosti z oblasti účtovníctva a metodiky účtovníctva• má vedomosti a orientuje sa v oblasti štatistiky• orientuje sa v informačnom systéme SAP	V V Z	

Zaisťuje jednotnú účtovnícku evidenciu spoločnosti, ktorá odpovedá normám a metodickým predpisom. Prevádzkuje inštruktáže o metodike účtovníctva a prevádzkuje konzultačnú činnosť v tejto oblasti. Zabezpečuje rozborovú a štatistickú oblasť spracovania ekonomických dát a zabezpečuje štatistické hlásenia, zasielanie správ a hlásenie štátnym orgánom.

3.3.6 Oblasť personálneho riaditeľa

Vedúci personalistiky

Pre túto pracovnú pozíciu sú kvalifikačné požiadavky vysokoškolské vzdelanie v odbore sociológia s trojročnou praxou.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti z oblasti personálneho riadenia	V	
	• orientuje sa v oblasti smerníc v oblasti personalistiky	V	
	• orientuje sa v oblasti ekonomiky práce a miezd	Z	
	• orientuje sa v informačnom systéme SAP	Z	

Aktualizuje smernice ohľadne pracovnej doby, systematizácie, hodnotenia, mzdových pravidiel a iné. Pripravuje plány mzdových prostriedkov a očakáva ich plnenie v spolupráci s referentom práce a miezd a metodikom miezd. Vede agendu Hodnotenie zamestnancov a v rámci údržby modulu HR SAP priebežne aktualizuje informačný systém, vytvára nové personálne oblasti, vykonáva údržbu v oblasti profesií, plánovaného miesta atď.

Vedúci útvaru personalistiky – vzdelávania a propagácie

Potrebné je vysokoškolské vzdelanie s päťročnou praxou a vzdelanie v oblasti public relations.

Kompetencia	Popis správania	Vedomosť, Zručnosť, Postoj	Hodnotenie
Odborná spôsobilosť	• má vedomosti z oblasti vzdelávania a propagácie	V	
	• má vedomosti z auditorstva	V	
	• má vedomosti v pracovno-právnej oblasti	V	
	• orientuje sa v informačnom systéme SAP	Z	

Spracováva koncepcie, programy a plány pre zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, o potrebách odborníkov, spracováva smernice a dokumenty v oblasti výcviku

a propagácie. Organizuje školenie zamestnancov spoločnosti hlavne v oblasti bezpečnosti práce a požiarnej ochrany, systému managementu akosti a enviromentálneho managementu a špecifických technických vedomostí. Organizuje vydávanie propagačných publikácií a zabezpečuje vydávanie spravodajca zamestnancom po obsahovej a technickej stránke.

3.4 Využitie predbežného všeobecného kompetenčného modelu

Predbežný kompetenčný model by mal byť po validizácii použiteľný vo firme Precheza a. s. Najhlavnejšiou oblasťou, v ktorej by mohol byť kompetenčný model aplikovaný je hodnotenie zamestnancov. Hodnotiť by mal priamy nadriadený a pri hodnotení by mal mať pred sebou kompetenčný model spolu s jeho odbornou špecializáciou a tabuľky úrovni kompetencií. Hodnotiteľ by mal dávať spätnú väzbu a vyjadrovať sa, čo sa urobilo dobre a čo nie a ukázať možnosti zlepšenia. Z hodnotenia potom vyplývajú ďalšie činnosti ako odmeňovanie či následný rozvoj.

V oblasti vzdelávania a rozvoja sa dá kompetenčný model využiť na základe výsledkov hodnotenia a dá sa rozpoznať ich potenciál. V prípade zistenia medzery, či deficitu konkrétnej kompetencie sa naplánuje vzdelávanie napríklad vo forme kurzu alebo školenia pre zvýšenie danej úrovne kompetencie. Následne sa znova prehodnotí stav úrovne deficitnej kompetencie.

Na to nadväzuje aj kariérny rast. Pri zistení vyššej úrovne kompetencie, môžeme vytvoriť plán náhrad a plán postupu zamestnanca. Môžeme ho dovzdelávať, aby mal kompletne kompetencie na danú pozíciu. Môže sa stať, že z hodnotenia zistíme, že zamestnanec sa vzhľadom k jeho kompetenciám hodí na iné pracovné zaradenie. To umožňuje presunutie zamestnanca na vhodnejšie miesto, čo zefektívni celý chod firmy.

Implementácia kompetenčného modelu pre odmeňovanie pomocou hodnotenia kompetencií bude náročnejšie, pretože systém odmeňovania vo firme je celkom zložitý. Prepojenie systému odmeňovania a kompetenčného modelu by som nechala až na neskoršiu dobu po zavedení kompetencií do riadenia. Odmeňovanie by sa vzťahovalo na pohyblivé zložky mzdy.

Neposlednou oblasťou je výber zamestnancov pomocou kompetencií. Na pracovnú pozíciu vedúceho útvaru sa výber orientuje najskôr na zamestnancov firmy, ktorí majú potenciál splňovať potrebné kompetencie danej pozície. Ak z nejakej príčiny výber zo

zamestnancov nevyjde, vypisuje sa výberové riadenie z vonkajšieho prostredia. Výber zamestnancov pomocou kompetencií by sa vo všetkých prípadoch realizoval na základe úrovni stanovených kompetencií pracovného miesta.

Využitie kompetenčného modelu je rozsiahle. Potrebne je sa s ním vžiť a oboznámiť všetkých pracovníkov útvarov. Prijatie modelu zamestnancami nenastane okamžite, pretože je možné, že narazia na nečakané problémy. Netreba sa dať odradiť a možné nedostatky vypilovať. Následný efekt pri využívaní a správnym zaobchádzaním s kompetenčným modelom bude účinný.

ZÁVER

Kompetencia, v dnešnej dobe je už obvyklé slovíčko, ktoré v sebe skrýva viac než sa zdá. Mnohé firmy dávajú za pravdu vyslovenému kompetenčnému pravidlu pána Romana Fišera, že „všetchny úspěchy a neúspěchy firem souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro firmy pracují.“¹⁹⁶ Pre napredovanie firiem a zvyšovanie konkurencieschopnosti sa stávajú kompetencie a kompetenčné modely neoddeliteľnou súčasťou.

Rozhodla som sa vytvoriť fungujúci všeobecný kompetenčný model šitý na mieru pre vedúcich pracovníkov všetkých útvarov. Zavedenie inovatívneho prvku riadenia sa mi zdal správnym krokom pre firmu s viac než storočnou tradíciou.

Vychádzala som z pozície externistu, čo bolo v niektorých momentoch spracovania kompetenčného modelu dosť obtiažne. Konzultácie s vedúcimi všetkých útvarov ohľadne stanovenia kompetencií boli pre zaneprázdnenosť a vyťaženosť v pracovnej dobe nereálne, čo mohlo spôsobiť určité nepresnosti vo vypracovaní kompetenčného modelu. Vybrané kompetencie som konzultovala s vedúcou personálneho útvaru pre vzdelávanie a propagáciu.

Ku všeobecnému kompetenčnému modelu som vytvorila pre každého vedúceho útvaru kompetenčnú špecializáciu. Špecializácia vychádzala hlavne z jeho odbornej spôsobilosti, pretože každý vedúci pracovník bol kvalifikovaný a špecializovaný na iný druh činnosti vo firme. I cez túto rôznorodú špecializáciu som našla kompetencie, ktoré sú potrebné pre všetkých vedúcich pracovníkov.

Keďže firma Precheza a. s. pôsobí na trhu už od roku 1894 je zrejmé, že sa riadi svojimi štandardami, ktoré samozrejme časom pozmeňovali nároky na trhu. O to si myslím, že bude ťažšia implementácia vzniknutého kompetenčného modelu.

Cieľ mojej diplomovej práce, ktorý som si určila na začiatku sa mi podarilo splniť. Ďalej je už na firme a vedení, či bude schopná napredovať a bude ochotná zmeniť ich stávajúci systém personálnych činností a s tým súvisiace prebranie zodpovednosti za validizáciu a implementáciu vzniknutého kompetenčného modelu. Ja dúfam, že im to prinesie aspoň impulz k zmene a nový pohľad na hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie či výber nových zamestnancov.

¹⁹⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem.* s. 150.

Anotácia

Staroňová Ľudmila, Bc.

Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Kompetenčný model vo firme Precheza a. s.

Vedúci diplomovej práce: Mgr. Vít Dočekal

Počet znakov: 108 423

Počet príloh: 4

Počet titulov použitej literatúry: 22, počet použitých internetových stránok: 3, počet použitých interných materiálov: 4

Kľúčové slová: kompetencie, kľúčové kompetencie, kompetenčný model, špecifické kompetencie

Charakteristika diplomovej práce:

Cieľom mojej magisterskej diplomovej práce je vytvorenie kompetenčného modelu vo firme Precheza a. s. Tento cieľ som si stanovila kvôli zavedeniu nového systému riadenia vo firme. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť zahrňujúce množstvo kapitol a podkapitol. V teoretickej časti sa venujem usadeniu problému. V praktickej časti vytváram všeobecný kompetenčný model vedúcich útvarov vo firme Precheza a. s. a následne každému vedúcemu vytváram špecifické kompetencie. Pri tvorbe som vychádzala z popisov pracovných miest, z interných materiálov firmy a konzultácii s pracovníkom personálneho oddelenia.

ZOZNAM LITERATÚRY A INÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
- KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. 76 s. ISBN 80-344-0319-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. 445 s. ISBN 80-200-1086-6.
- POLÁKOVÁ, E. *Komunikační, informační a marketingové kompetence*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006. 84 s. ISBN 80-7368-246.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové odkazy:

- KUBEŠ, M. Manažerské kompetencie a efektívnosť organizácií. Dostupný z www: http://www.adda.sk/adda_sk/02_programy-a-sluzby/pdf/Manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacij.pdf.
- <http://hrforum.lidske-zdroje.org>.
- <http://www.precheza.sk>.

Interné materiály:

- Organizační řád – zvláštní část. 2. vyd. Vypracoval: P. Mollin, (23.02.2009).
- Precheza a.s. Přerov ...ve 21. století.
- Vzdělání_věk_fluktuace 10/08.
- Zpráva o stavu životního prostředí 2007.

ZOZNAM PRÍLOH

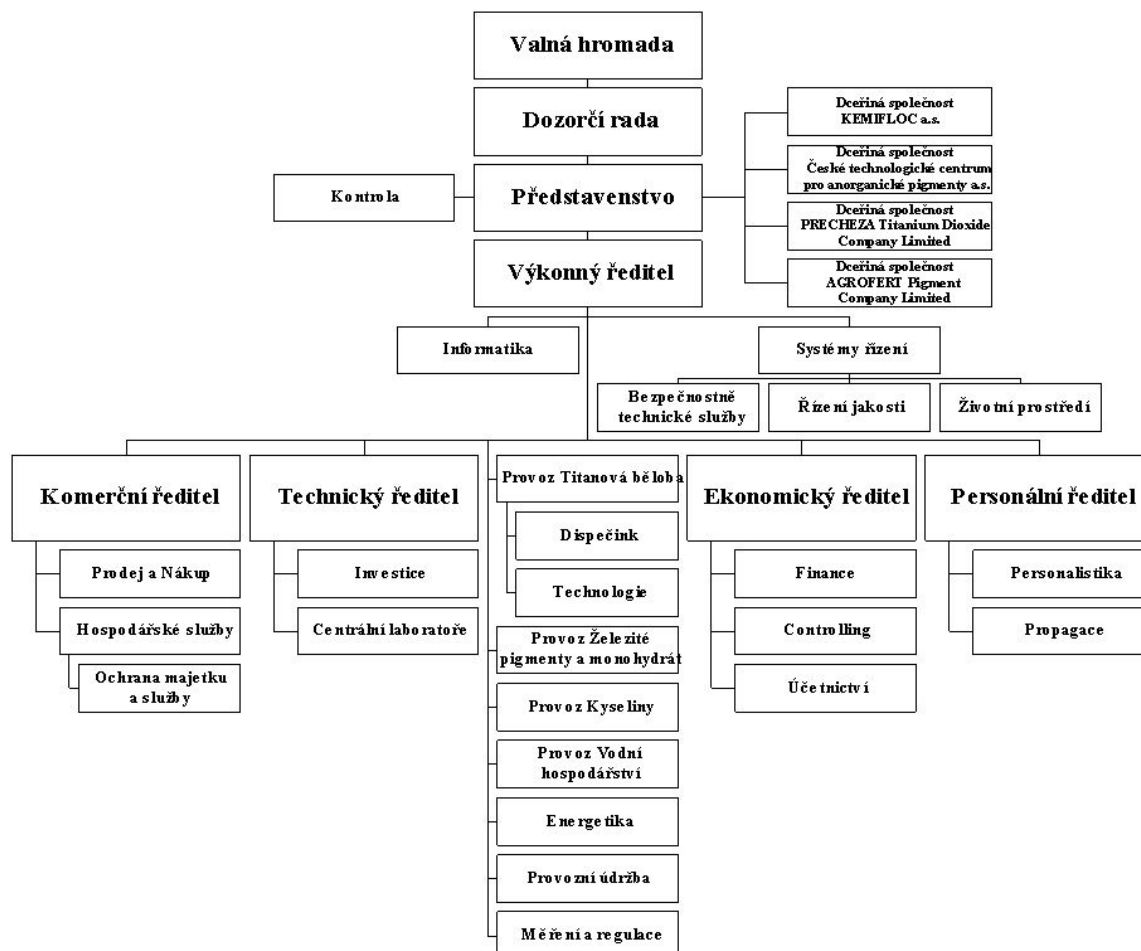
Príloha č. 1 – Organizačná štruktúra

Príloha č. 2 – Kompetenčný model Precheza a. s.

Príloha č. 3 – Responsible Care

Príloha č. 4 – Certifikát politiky akosti a ekologickej politiky

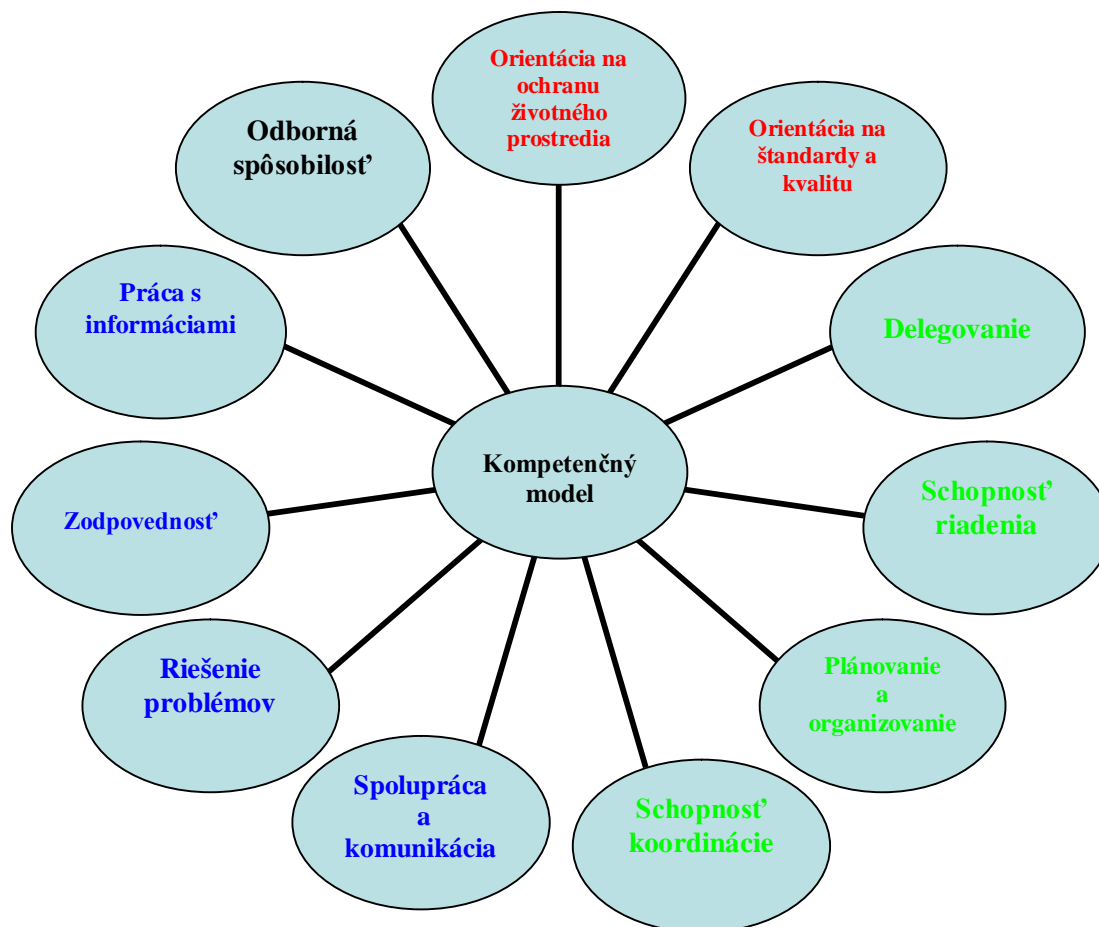
Príloha č. 1 – Organizačná štruktúra¹⁹⁷



Od roku 2010 prevádzkové útvary (titánová beloba, železité pigmenty a monohydráty, kyseliny, vodné hospodárstvo, energetika, prevádzková údržba, meranie a regulácia) spadajú pod nového výrobného riaditeľa. Zmena nastala aj u útvaru informatika, ktorý už nepodlieha výkonnému riaditeľovi a spadá pod ekonomického riaditeľa.

¹⁹⁷ Organizační řád – zvláštní část.


Príloha č. 2 – Kompetenčný model Precheza a. s.





¹⁹⁸ <http://www.precheza.cz/www/ekologie.htm> [cit. 5.2.2010].

Príloha č. 4 – Certifikát politiky akosti a ekologickej politiky¹⁹⁹

 <h3>Politika jakosti</h3> <p>(Vydání 4, účinnost od 21. 12. 2007)</p> <p>PREAMBULE Politikou jakosti PRECHEZA a.s., výrobce anorganických minerálních látek, je vyrábět výrobky a poskytovat služby schopné uspokojovat předem stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníků, shodně s legislativními, technickými a jinými předpisy a v maximálně možné míře bezpečně. Pro realizaci této politiky PRECHEZA a.s. zavedla, udržuje a zlepšuje systém jakosti. Strategickým záměrem PRECHEZA a.s. v oblasti jakosti je realizace principů TQM.</p> <p>Politikou jakosti se PRECHEZA a.s. zavazuje realizovat následující zásady:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hně se ztotožňujeme s principem zlepšování jakosti jako nikdy nekončícího procesu.2. Naší snahou je dělat správné věci správně a to napoprvé.3. Upřednostňujeme princip prevence před detekcí.4. Smluvně garantované požadavky zákazníků splníme k jejich plné spokojenosti.5. Spolupracujeme pouze se spolehlivými a prověřenými dodavateli.	 <h3>Ekologická politika</h3> <p>(Vydání 4, účinnost od 21. 12. 2007)</p> <p>PREAMBULE Základním východiskem ekologické politiky PRECHEZA a.s. - výrobce anorganických minerálních látek - je udržitelný rozvoj, který znamená odpovědnost současné generace vůči budoucím generacím za zachování a předání základních životních hodnot. PRECHEZA a.s. se zavazuje dodržovat platnou legislativu ČR a jiné požadavky, kterými je a.s. vázána v ochraně životního prostředí. Společnost zavedla, udržuje a neustále zlepšuje systém environmentálního managementu. Aktivně se zapojuje do programu Responsible Care – Odpovědné podnikání v chemii. Snahou a.s. je nepřetržitě snižování negativních vlivů na životní prostředí, zejména emisí do ovzduší, vod a produkce odpadů, péče o vzhled a čistotu podniku a tím trvale zlepšování stavu.</p> <p>Ekologickou politikou se PRECHEZA a.s. zavazuje realizovat následující zásady:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Upřednostňujeme dodávky surovin a služeb přizpůsobené k životnímu prostředí, pokud je to technicky a ekonomicky možné.2. Úsporou surovin a energií přispíváme k ochraně přírodních zdrojů.3. Ke snižování negativních dopadů zásadních výrobních činností na životní prostředí využíváme a preferujeme postupy čistší produkce.4. Každý zaměstnanec je vhodným způsobem vzděláván v problematice ochrany životního prostředí a je u něj vyžadováno chování vycházející z osobní odpovědnosti za ochranu životního prostředí.5. Máme otevřený a vstřícný přístup vůči světu okoli a zájmovým skupinám.6. Systematicky předcházíme znečišťování životního prostředí.7. Odstraňujeme ekologické znečištění z minulosti.
<p>Politika jakosti i ekologická politika jsou zřízené pro všechny zaměstnance PRECHEZA a.s. a přístupné veřejnosti. Jsou sdělovány všem osobám, které pracují pro a.s. nebo z jejího pověření. Za jejich zavedení, pochopení a udržování na všech úrovních organizace odpovídá vedení společnosti.</p> <p>Ing. Karel Šimeček, MBA výkonný ředitel</p>	

¹⁹⁹ <http://www.precheza.cz/www/ekologie.htm> [cit. 5.2.2010].