

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci

Creation and Implementation of Competency Models in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

STÁROVÁ

RENÁTA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Stárová** Jméno: **Renáta** Osobní číslo: **496289**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Creation and Implementation of Competency Models in the Organization

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce se bude zabývat tvorbou a implementací dvou / tří kompetenčních modelů v rámci organizace. Teoretická část bude charakterizovat, identifikovat, analyzovat a definovat základní kompetenční modely a metody v organizaci. V praktické části se zaměříme na návrh dvou / tří kompetenčních modelů pro vybraná oddělení a jejich implementaci. Závěr bude srovnávat současnou úroveň kompetenčních modelů v organizaci s návrhem uplatnění nových kompetenčních modelů a jejich implementace.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015. 789 s. ISBN 978-80-247-9882-0
SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.
VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0;

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **06.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

STÁROVÁ, Renáta. Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: _____

Podpis:

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při tvorbě této bakalářské práce, zejména prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za jeho vedení. Samozřejmě bych také ráda poděkovala dalším osobám ve vybrané organizaci, kde jsem mohla uskutečnit svůj výzkum a získat cenné informace pro tvorbu této práce. Lidem, kteří mi pomáhali, rodině, která mě podporovala a byla mi neustálou oporou.

Abstrakt

Znalosti, schopnosti a dovednosti tvoří naše kompetence v profesním životě i vzdělávání. Charakteristiky, definice a typologie pro tvorbu a implementaci kompetenčních modelů v organizaci. Cílem této práce je vytvořit dva kompetenční modely pro dvě různá oddělení a jejich implementaci za pomoci personalisty a vedoucích oddělení dané organizace.

Klíčová slova

dovednosti, schopnosti, znalosti, kompetence, charakteristiky, tvorba, implementace

Abstract

Knowledge, abilities and skills make up our competencies in professional life and education. Characteristics, definitions and typologies for the creation and implementation of competency models in the organization. The goal of this work is to create two competency models for two different departments and their implementation with the help of HR professionals and department heads of the given organization.

Key words

skills, abilities, knowledge, competency, characteristics, creation, implementation

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 Kompetence a její charakteristiky	7
1.1 Vymezení pojmu kompetence.....	7
1.2 Teoretická východiska	12
1.3 Klíčové kompetence.....	13
1.4 Strategie klíčových kompetencí.....	16
2 Řízení podle kompetencí	22
2.1 Fáze přípravy a sběru dat.....	24
2.2 Analýza a identifikace	26
2.3 Charakteristika a typologie kompetencí	27
2.4 Tvorba modelů a metod kompetencí.....	28
2.5 Přístupy k implementaci kompetenčních modelů	29
PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 Cíle a úkoly závěrečné práce	33
4 Tvorba kompetenčního modelu	34
4.1 Koncipování kompetenčních modelů	35
4.2 Struktura a profil organizace.....	37
4.3 Analýza oddělení Treasury	41
4.4 Analýza oddělení Controllingu	51
5 Implementace kompetenčního modelu	59
Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Seznam obrázků	66
Seznam tabulek	67

Úvod

Mnozí z nás, když se řekne pojem „kompetence“ si vybaví různé odpovědnosti, dovednosti, znalosti, určité vlastnosti aj. Pokud se lidé baví o „kompetentním člověku“ tak si zřejmě většina z nás představí nějakého vysoce postaveného úředníka nebo manažera, který je schopen řešit danou situaci, tzn. že má k ní určité pověření. Popř. se jedná o člověka, který vede organizaci ke splnění strategických cílů. Je jasné, že kompetence není jen jedna vlastnost, proto soubor kompetencí tvoří kompetentního člověka na dané profesní pozici.

V mé bakalářské práci se věnuji problematice tvorby kompetenčních modelů v organizaci. V první kapitole se budu zabírat teoretickými poznatky a východisky pojmu kompetence, jejich základním definicím. Ve druhé kapitole se budu věnovat řízení podle kompetencí, kde začnu koncepcí sběru dat, pak identifikací, analýzou a charakteristikou kompetencí. Ve třetí kapitole vymezím cíle své práce a následně ve čtvrté kapitole se budu věnovat tvorbě samotných kompetenčních modelů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Kompetence a její charakteristiky

Z hledisek kompetencí ve vzdělávání a řízení lidských zdrojů jsem našla v Andragogickém slovníku Průchy a Vetešky (2012, s. 149) definice, že se jedná o „vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje“. Z hledisek formálního vzdělávání kurikulární dokumenty informují o tomto pojmu, v podstatě reformním prvku nového názvosloví.

Provázanosti oblastí kompetencí a kurikula formálního a neformálního vzdělávání, spolu s informálním učením, je zacílením na reálné plnění úkolu světových i národních institucí celoživotního učení. Změna koncepce klíčových kompetencí v kompetence „obecně profesní a transversální“ ukazuje praktičnost využití kompetenčních principů v pracovním i občanském životě (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 151).

1.1 Vymezení pojmu kompetence

Pojem kompetence podle Boyatzise (1982): je „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky“.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 236) společně definují pojem kompetence jako „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také např. chování a postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů životních situací a jež mu současně umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho osobních aspirací“.

Jak si v anglosaských národech vysvětlují pojmy kompetencí? V Andragogickém slovníku (Průcha a Veteška, 2012, s. 149) je vysvětlení existence 2 anglických slov: „competence“ a „competency“. Obě však mají ve svém významu určité rozdíly.

- Competence = anglicky znamená „člověka podávajícího kompetentní výkon“, myšleno ve společenském prostředí a v určitých situacích; jde o typ způsobilosti neformální kvalifikace.
- Competency = anglicky je „soubor lidských kvalit“, z hledisek pracovního a educačního prostředí, které jsou „potřeba ke kompetentnímu výkonu“, nebo co ho umožňují.

Dále se uvádí, že termínem „competency“ se dělí edukační vědy s psychologií, kdežto v případě termínu „competence“ s řízením lidských zdrojů (Průcha a Veteška, 2012, s. 149).

Z psychologického hlediska značí pojem kompetence osobní vlastnosti, schopnosti, odpovídající vědomostem a dovednostem člověka pro výkon náročné činnosti v nahodilých a měnících se situacích a složitých problémech. Tím řadí člověka s takovými vlastnostmi na výkonově vyšší pozici s možností zastávání více pracovních a sociálních pozic a rolí v průběhu života (Průcha a Veteška, 2012, s. 150).

Na druhé straně v oblasti řízení lidských zdrojů se hovoří o tzv. „profesní kompetenci“. Mužík (2012, s. 32) píše o tomto pojmu v souvislosti s určitou schopností nebo motivací člověka vykonávat určitou profesi s očekávaným modelem chování a jednání. Existují však i další druhy kompetencí, které lze uplatnit hned u několika profesí najednou nebo dokonce na každé pracovní pozici. Zde hovoří o „průřezových“ kompetencích, např. „umět jednat s lidmi v sociální interakci“. Ještě lze profesní kompetenci označit jako vnitřní proces snahy dosáhnout žádoucího chování při nástupu do nové pracovní pozice ve smyslu parametrizace svého výkonu. Celkově hovoří o schopnosti člověka „transformovat osvojení znalosti, dovednosti či vzorce jednání a chování do nových kontextů či situací, do kterých se dostává v práci či osobním životě“. Soubor věcného stavu úrovně jednotlivých složek vlastností může jedinec korigovat, měnit nebo dále rozvíjet. Chová se to údajně jako norma, nároky a požadavky na pracovní činnost.

Ve vzdělávacích aktivitách obecně se má za to, že cílem celoživotního učení je rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí, které umožňují osobnostní růst v občanské i profesní sféře (Veteška, 2010, s. 10).

Ve smyslu komplexity pojmu kompetence uvádí Beneš (2014, s. 153) ve třech rovinách (viz Tabulka 1), které vyznačují, co by měl člověk umět dělat, jaké problémy by měl umět řešit a jaké strategie chování využívat. Domnívá se, že univerzální kompetence pro všechny v rámci vzdělávací politiky je mylná myšlenka. Získávání kompetencí nemůže být nepodmíněný proces ani individuálně nebo sociálně. Jedinec totiž nerozhoduje o přístupnosti zdrojů pro tvorbu svých kompetencí.

Tabulka 1: Komplexita kompetence, zdroj: (Beneš, 2014, s. 153)

Osobnost	Situace	Sociální okolí
<ul style="list-style-type: none"> ○ vědět ○ umět ○ chtít 	<ul style="list-style-type: none"> ○ kompetence jako dispozice k jednání a chování ○ performace činností a provedení 	<ul style="list-style-type: none"> ○ oprávnění ○ očekávání ○ zdroje

S myšlenkami Beneše se ztotožňuji, jelikož každá situace je určitým způsobem jedinečná a zkušenosti jsou často obtížně sdělitelné. Člověk se pak chová ve stejné situaci s jinými zkušenostmi pokaždé jinak, stejně tak, když nastoupí do nového zaměstnání na obdobnou pozici. Čerpá z jiných zdrojů, má jiná oprávnění a může se to týkat i očekávání.

Určitá teze hovoří o kompetencích ve smyslu shrnutí jejich podstaty (Tight, 2003, s. 134) následovně:

„Kompetence představuje to, co lidé dokážou, nikoli to, co vědí. To má několik implikací:

- 1) je-li kompetence o konání, pak musí mít kontext;
- 2) kompetence je výsledkem, ...nevypovídá o procesu učení, kterým jedinec prošel;
- 3) abychom mohli spolehlivě něčí schopnost konat, musí existovat jasně definované a obecně přístupné standardy, podle nichž je možné měřit a hodnotit výkon;
- 4) kompetence je míra toho, co někdo dokáže udělat v daném okamžiku“.

Nyní uvedu některé příklady kompetencí konkretizované na výkon a univerzální charakteristiky člověka.

Individuální kompetence

Individuální kompetence reflektují schopnosti, dovednosti nebo znalosti odlišující zaměstnance do dvou zásadních skupin, a to na špičkové a průměrné. V těchto odlišných skupinách mohou být průřezově všichni zaměstnanci na různých pozicích. Vychází však z faktorů (Bartoňková, 2010, s. 91):

- 1) motivace
- 2) možnost seberealizace
- 3) rozvinutí personálních činností v organizaci
- 4) charakter firemní kultury
- 5) kvalitně koncipovaný strategický rámec umožňující a podporující rozvoj zaměstnanců

Předpoklady dovedností a vědomostí lze dobře rozvíjet, ovšem co se ovlivňuje hůře, je to otázka motivů, postojů, hodnot a přesvědčení. Životní filozofií je pak tato stabilní složka osobnosti člověka. Poslední předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami nikoliv s charakterem pracovníka. Tato poslední složka nejvíce ovlivňuje výše uvedené oblasti.

Organizační kompetence

Podle Šmída (2003, s. 40) představují organizační kompetence v systému úspěšných organizací univerzální charakteristiky:

- kompetence plánování práce
- kompetence organizování zdrojů
- kompetence řešení krizových situací
- kompetence k dokončování úkolů
- kompetence k měření postupu prací
- kompetence řízení rizika

Struktura kapitálu je množinou organizačních kompetencí avšak organizační systémy a jejich vyspělost je přímo závislá na kvalitě lidského kapitálu v organizaci. Zacílení je jednoznačné využití znalostí specifického odvětví vytvářené organizačními systémy a postupy umožňující synergický efekt s ostatními typy kompetencí, individuálními i klíčovými (Bartoňková, 2010, s. 92).

Celkem konkrétní je však příklad kompetencí zaměstnance v roli personalisty, který často vytváří samotné kompetenční modely v organizaci.

Charakteristika kompetencí personalisty

Jako příklad zpracování kompetencí k řízení lidských zdrojů na profesionální úrovni je podle Armstronga (2015, s. 274) vymezeno odbornými znalostmi, poskytováním poradenství a služeb na základě odborných znalostí a norem chování pozice personalisty. Je to osoba profesionálně řídící lidské zdroje, která by měla vždy pracovat podle profesní etiky a být tzv. „profesionálem“, který pracuje vždy zodpovědně a v souladu se stanovenými standardy

Fletcher (2004) profesionalitu vymezuje následovně:

- odborností a dovedností ve svém oboru
- ze své pozice rozhodovat podle odbornosti
- dodržováním norem a standardů
- nezávislostí
- uměním učinit sám rozhodnutí
- řízením dle etického kodexu

Předností všech personalistů je dodržování etického kodexu a standardů profesního sdružení, kterým je Chartered Institute of Personnel and Development, zkráceně (CIPD). Morálka by měla být vždy upřednostňována ve všech činnostech personalisty.

Personalisté a jejich schopnosti

Nároky na odbornost a chování personalistů jsou dnes velmi vysoké.

Výzkum klíčových schopností personalistů provedl a určil Brockbank a kol. a ty pak rozdělili následovně - viz Tabulka 2.

Tabulka 2: Personalista a jeho klíčové schopnosti, zdroj: (Brockbank, 1999), upraveno – R. Stárová

Schopnosti	Detail
Být důvěryhodný	Být v souladu s hodnotami organizace, ctít důvěrné vztahy, být zodpovědný.
Být aktivní ke změně	Řídit změnu, identifikovat problémy, pěstovat dobré vztahy s partnery, pochopit a vysvětlit cíle podniku, řídit lidi, umět řešit problémy a realizovat cíle.
Ctít kulturu	Ochraňovat kulturu, usilovat o kulturní chování v rámci strategie firmy i pro potřebu všech, pečovat o kulturu a podněcovat denně k její dodržování, kontrolovat a řídit kulturu v rámci managementu.
Umět řídit lidi	Být profesionálem v oboru, znát a uplatňovat moderní a nové postupy při získávání, rozvoji, odměňování a komunikaci.
Znát podnikání	Mít povědomí o strategii, konkurenci, financích, marketingu, prodeji, výrobě a informačních technologiích.

Personalisté a jejich chování

Vydané CIPD v červnu 2009 dále (CIPD), která určují pravidla a měla by být závazná pro vykonávání personální činnosti (Armstrong, 2015, s. 282):

- zajímat se o věci
- umět se rozhodnout
- vědět, jak ovlivňovat
- dělat věci odhodlaně
- kooperovat
- chovat se spolehlivě
- být ctižádostivý
- být příkladný

Linioví manažeři a jejich role

Pro uplatňování nové politiky (nových směrů) a postupů je význam liniových manažerů ve společnosti důležitý, jak specifikuje Guest (1991 in Armstrong, 2015, s. 285) následovně: „Řízení lidských zdrojů je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno jen personalistům“.

Dále Guest a Kingová (2004 in Armstrong, 2015, s. 285) uvádí „zlepšování personální práce nezávisí ani tak na lepších personálních postupech, jako spíše na lepším uplatňování personálních postupů a zapojování liniiových manažerů do personální práce“.

Purcell a kol. (2003 in Armstrong, 2015, s. 286) uvádí, jak jsou liniioví manažeři pro organizaci nepostradatelní, jelikož: „linioví manažeři podporují, komunikují, naslouchají a probírají s lidmi běžné problémy, umožňují lidem spolurozhodovat o vykonávání požadované práce, koučují, vedou, oceňují dosažené výsledky a podněcují k dalšímu zlepšování“. Dále píše, že liniioví manažeři realizují veškeré postupy a záměry personálistů.

1.2 Teoretická východiska

Myslím si, že po prostudování literatury vzdělávání dospělých jsou teoretické základy pojmu kompetencí v organizacích zakořeněny v následujících teoriích.

Teorie řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015)

Je jedním z nejzásadnějších teorií v rámci organizace a práce s lidmi. Snad poprvé se o lidských zdrojích zmínil Bakke (1966 in Armstrong, 2015, s. 42). Záhy Armstrong (1977 in Armstrong, 2015, s. 40) poznamenal, že v podniku „jsou klíčovým zdrojem lidé“. Konceptce měly silný teoretický základ. Guest (1987 in Armstrong, 2015, s. 42) uvedl: „Řízení lidských zdrojů sází hodně na teorie oddanosti a motivace i jiné myšlenky odvozené z chování v organizaci“. Armstrong (2015, s. 46) píše, že „... je možné ho definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“. Boxall a Purcell (2007 in Armstrong, 2015, s. 50) uvedli, že „řízení lidských zdrojů jsou všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“. Watson (2010 in Armstrong, 2015, s. 46) komplexněji formuloval řízení lidských zdrojů: „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání, schopností, oddanosti lidí, k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“.

Název měl své kritiky, které ale později utichly a jak poznamenal Storey (2007 in Armstrong, 2015, s. 42): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí“. Původně měl pojem název „péče o pracovníky“, který vznikl v továrnách muničních skladů za první světové války. Později byl ve dvacátých letech nahrazen názvem „řízení práce“ nebo „řízení pracovních sil“ a následně pojmem „personální řízení“. Vychází se však z teorií chování, strategického řízení, pracovních vztahů a lidského kapitálu.

Management kompetencí vznikl ve 2. polovině 20. stol. v době, kdy v oblasti hospodářství nastaly pochybnosti o užitečnosti začlenění kompetencí, kterou však firmy experimentálně zařadily do managementu lidských zdrojů (Grote at al., 2012)

Teorie klíčových kvalifikací

Myšlenky, jak školit moderní společnost systematicky rozvedl tzv. klíčové kvalifikace Dieter Mertens ve 2. polovině 20. stol. a zformoval základ paradigmatu rozvoje řízení lidských zdrojů. Kompetence tak charakterizuje jako znalosti, schopnosti, dovednosti nevázané na specifickou činnost, ale jako otevření možnosti člověka jak působit v různých funkcích, pozicích a dobře překonávat nenadálé změny ve svém profesionálním životě. Klíčové se tedy tak nazývá to, co pomáhá člověku se vyrovnávat se skutečností a nároky flexibilního světa práce (Veteška, 2016, s. 233).

V současné chvíli klíčová kompetence, v dnešním obecném pojmu ve vzdělávání, původně vychází z pojmu klíčové kvalifikace. Základem byla Mertensova teorie klíčových kvalifikací, jež ovlivnila následnou diskusi vzdělávací praxi, nejen z pohledu dalšího profesního vzdělávání, ale i dokonce z pohledu školního vzdělávání. Staly se součástí reformních snah a celkového vzdělávacího systému kurikula a obsahem veškeré zkušenosti, kterou žáci mají získat ve formálním vzdělávání (Veteška, 2016, s. 234).

Termín klíčová kompetence je skutečně klíčová (Veteška, 2016, s. 235):

- Z hlediska užšího pojetí: jedinečná a nejvýznamnější pro další fungování člověka nebo organizace.
- Z hlediska širšího pojetí: napříč celému odvětví, druhově, nespecifická nebo generická.

Teorie kompetencí a kvalifikací

Kompetence tvoří individuální i sociální dimenzi, protože oproti kvalifikaci jsou relativní a vyjadřují jednání a chování v určitých specifických situacích a podle změn okolností se mění (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 31).

1.3 Klíčové kompetence

Někdy se také v této souvislosti s klíčovými kompetencemi hovoří i o tzv. „kompetencích jednotlivce“.

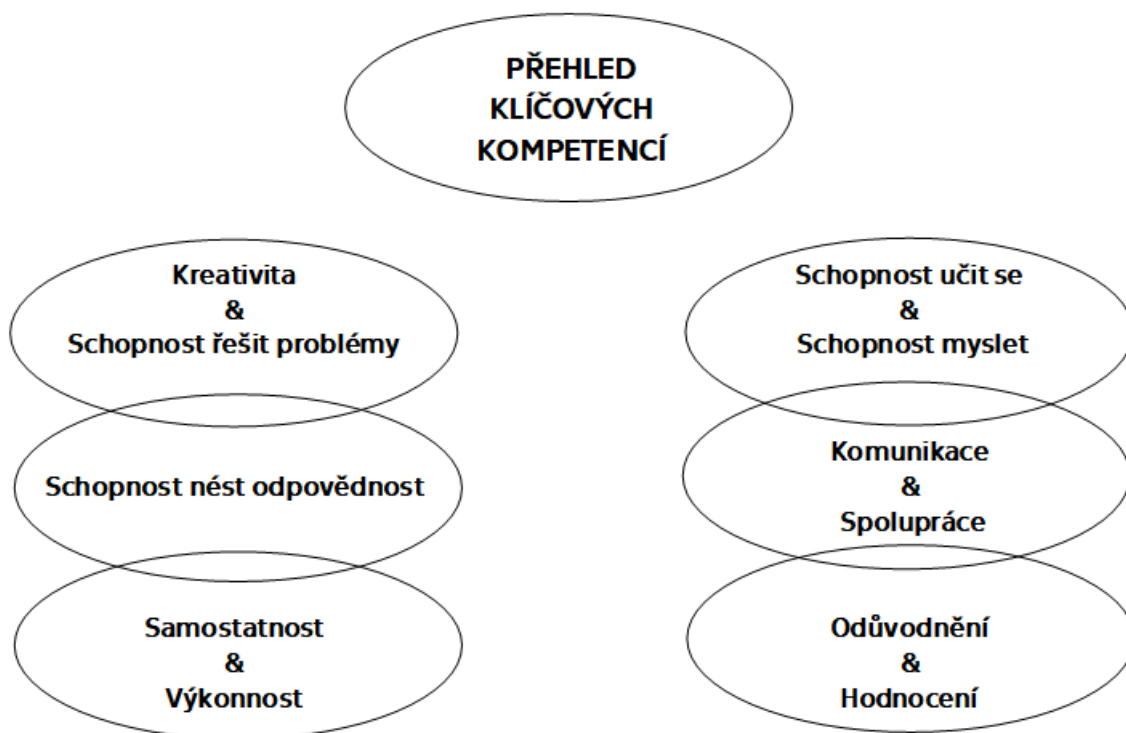
Siegrist (2001) si o klíčových kompetencích myslí, že důležitý je koncept kompetencí nikoliv jen koncept vzdělávání k rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělávání. Nabývání klíčových kompetencí je otázkou celoživotního procesu, pozitivně působícího na osobní rozvoj a podněcuje míru ekonomického statusu.

Identifikace klíčových kompetencí vidí ze třech úrovní:

- a) kognitivní
- b) analyticky činnostní
- c) společenské

Tureckiová s Veteškou (2020, s. 30) dále odkazují na rozpracovanou strukturu klíčových kompetencí – viz Obrázek 1.

Obrázek 1: Tradiční přehled klíč. kompetencí. Zdroj: Siegrist et al. (2001 in Veteška a Tureckiová, 2020, s. 30)



Belz a Siegrist (2001 in Tureckiová s Veteškou 2020, s. 30) používají strukturu typu klíčových kompetencí:

- 1) Kompetence sociální
 - umět pracovat v týmu
 - mít schopnost spolupracovat
 - vypořádat se s konflikty a stresem
 - vědět jak komunikovat
- 2) Kompetence osobní
 - umět zacházet s vlastní osobou a nakládat se svými hodnotami
 - snažit se dobře řídit sám sebe
 - užívat sebereflexi

- cíleně rozvíjet vlastní hodnoty
 - motivovat sám sebe a dále se rozvíjet
- 3) Kompetence metodiky
- užívat odborné znalosti
 - plánovat a zaměřovat se na cíl
 - tvořit neobvyklá, ale neortodoxní řešení
 - nové informace dávat do struktury a správně je identifikovat
 - nacházet souvislosti a spojovat je do kontextu
 - učit se kriticky přemýšlet, avšak dosahovat inovací a změn
 - zvažovat rizika a přínosy v širších souvislostech

Poslední uvedené kompetence jsou ze strany zaměstnavatelů nejvíce preferovány a tímto směrem je pak většinou zaměřeno i firemní vzdělávání. Zaměstnavatelům jde většinou hlavně o efektivní učení, které je charakterizováno kvalitou, přesností, správným vzdělávacím cílem a možností hodnocení (Veteška a Tureckiová, 2020).

Podle Tremblay at al. (2001 in Tureckiová a Veteška, 2008, s. 29) mezi nejvýznamnější charakteristiky kompetencí určitě patří výklad:

- „kontextualizovatelnost – to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo souvisí s konkrétní situací. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace;
- multidimenziálnost – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje (viz schéma 1);
- potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně jsou odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci výstupních kategorií, například konceptů, dovedností a postojů obecně účinného konání“.

Tremblay at al. (tamtéž s. 29) uvádí pojem kompetentnost rozvádí do standardem definované úrovně zvládnutí situace. Tzn. že kompetentnost a zároveň soubor výkonných kritérií jsou předem definovány a umožňují jedinci, aby ukázal svoji kompetentnost a rovněž ji uměl změřit a vyhodnotit, což ho pojí s jeho předpoklady, které mají zásadní faktory, schopnost, inteligence, znalosti, dovednosti, motivace a přímo související chování a jednání.

Jiný přehled charakterizuje nejdůležitější klíčové kompetence (Miller, 2003, s. 12, upraveno):

- „sebedůvěra,
- komunikace,
- pohotovost,
- prezentace,
- tvořivost,
- schopnost učit se soustředit se,
- management času a sama sebe
- uvolnění, energie, osvěžení“.

Může být nazván třeba i termínem ústřední kompetence, což je dáno překladem termínu „core competencies“. Představují tak silné stránky organizace a projevují se dosažením většího nenadálého úspěchu přičemž úspěch obvykle odhaluje oblast, u které se jeví konkurence podstatně slabší než se čekalo (Bartoňková, 2010, s. 89).

Existují dva pohledy na organizaci a to tradičním způsobem, že prosperita je zajištěna portfoliem obchodu, výrobků, které prodávají na různých trzích. Nebo moderní pojetí, které oproti tradičnímu vychází z možnosti dosáhnout prosperity vytvořením a rozvojem portfolia základních kompetencí (Šmída, 2003, s. 37):

- jedinečné a nenapodobitelné schopnosti organizace, které využije s vynaložením minimální energie a zdrojů s přínosem hodnoty zákazníkům,
- soubor strategicky nejdůležitějších hodnot vytvářející dovednosti v dané organizaci, kteréžto jsou charakterizující přednosti k růstu a odlišnosti organizace od dalších, tedy hodnotu pro zákazníky převyšující konkurenční výhody,
- klíčové schopnosti těžko napodobitelné konkurencí umožňující vstup na diferencující se trhy.

1.4 Strategie klíčových kompetencí

Veškeré kompetence získávané ve vzdělávání vymezují prostřednictvím školního kurikula jednotlivé rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP) a samozřejmě i všech dokumentů k udržitelnosti ekonomického růstu a odborné přípravě, spolu s celoživotním učením (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 29).

Pojem kompetence je všeobecně základem pro dokumenty a Doporučení Evropského parlamentu a Rady č. 2006/962/ES ze dne 18.12.2006 v rámci Evropského referenčního

rámce pro klíčové schopnosti pro celoživotní učení, kde se uvádí a identifikují následující pojmy:

- kvalifikace – formální výsledek hodnocení a validace, který je získán v okamžiku, kdy příslušný subjekt stanoví, že jedinec dosáhl výsledků učení podle daných standardů;
- výsledky učení – vyjádření toho, co dotyčná osoba zná, čemu rozumí a co je schopna vykonávat po ukončení vzdělávacího procesu, což je vymezeno na základě znalostí, dovedností a kompetencí;
- kompetence – prokazatelná schopnost používat znalosti, dovednosti a osobní sociální nebo metodické schopnosti při práci a studiu a v profesním či osobním rozvoji. V Evropském rámci kvalifikací jsou kompetence popsány ve smyslu zodpovědnosti a samostatnosti.¹

EU a rada EU v roce 2006 doporučily všem členským státům neustále rozvíjet klíčové kompetence všech svých občanů v návaznosti na strategii celoživotního učení a dosažení všeobecné gramotnosti. Klíčové cíle, které se mají zajistit jsou:

1. počáteční vzdělávání a odborná příprava poskytují všem mladým lidem způsoby, rozvíjet klíčové kompetence tak, že je připraví na dospělost a budou základem pro další vzdělávání a pracovní život;
2. možnosti předkládané pro mladé lidi, kteří byli znevýhodněni ve vzdělání buď osobními, sociálními, kulturními nebo ekonomickými důvody vyžadují pro uplatnění jejich vzdělávacího potenciálu speciální podporu;
3. dospělí lidé by měli být schopni rozvíjet a prohlubovat klíčové kompetence po celý život, včetně speciální pozornosti věnované cílovým skupinám, které byly ve vnitrostátním regionálním nebo místním kontextu ustanoveny jako priorita např. jedinci, kteří potřebují obnovovat své dovednosti;
4. vytvořit infrastrukturu k dalšímu vzdělávání a odborné přípravě dospělých, rovněž učitelů a školitelů, procesy ověřování a hodnocení, možnosti zajištění rovného přístupu k celoživotnímu učení i na trhu práce a podpoření studujících zohledňující různé potřeby a kompetence dospělých;
5. vzdělávání dospělých by se mělo občanům poskytovat prostřednictvím užšího propojení s politikou zaměstnanosti, sociální, kulturní a inovační politikou a

¹ Dostupné online na ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_cs.pdf.

dalšími stranami či spoluprací se sociálními partnery (Evropský referenční rámec, 2006).

Jednoznačně EU včetně její Rady doporučuje vybavit mladé lidi nezbytnými klíčovými kompetencemi a vylepšit tak úroveň jejich dosavadního vzdělání. Z hlediska podpory zaměstnanosti zdůrazňuje nutnost přizpůsobení novým požadavkům ve vzdělání a odborné přípravě. Z hlediska nároků kladených na kompetence podle identifikace profesních potřeb a klíčových kompetencí v rámci reformních programů všech států EU. Zásadní v tomto dokumentu je, že je nutné zajistit způsoby k rozvíjení klíčových kompetencí na vrcholnou úroveň, připravující na dospělost, vytvářející základ pro další vzdělávání a pracovní život. Kompetence pak mají dospělí lidé neustále rozvíjet a prohlubovat systémem celoživotního učení. Bylo definováno 8 klíčových kompetencí (Evropský referenční rámec, 2006):

- o komunikace v mateřském jazyce,
- o komunikace v dalších jazycích,
- o matematická kompetence a základní kompetence ve vědě a technologiích,
- o kompetence pro práci s digitálními technologiemi,
- o kompetence k učení,
- o sociální a občanské kompetence,
- o smysl pro podnikavost a iniciativu,
- o kulturní znalost a pochopení uměleckého vyjádření.

Tyto kompetence a mnoho jiných by měl občan EU zvládnout a přizpůsobovat se měnícímu globálnímu světu.

Kompetence ve vzdělávání a řízení lidských zdrojů

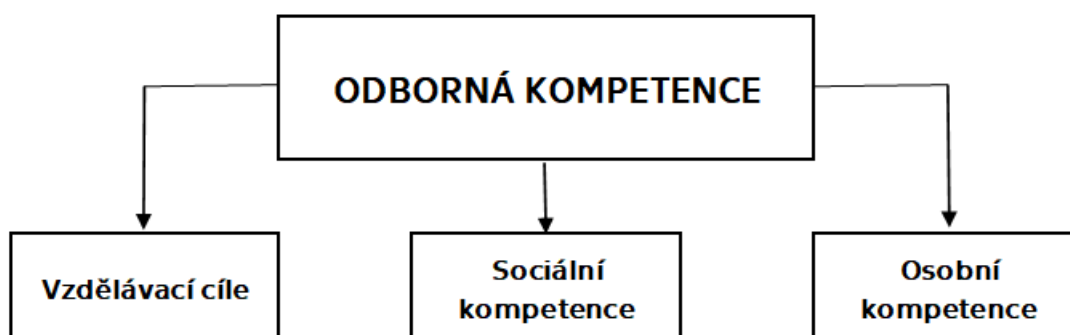
Odborné znalosti a dovednosti jsou někdy nazývány jako „technické“ nebo „tvrdé kompetence“. Myslím si, že jsou často preferovány mezi personalisty, nebo někdy jsou dokonce jediné na které personalisti kladou důraz při výběru a hodnocení zaměstnanců. Na kompetence z hlediska řízení lidských zdrojů je však z důvodů firemní kultury, vzdělávání a rozvoje nutno pohlížet více komplexněji.

Kategorizace kompetencí podle požadavků, dle Tureckiové a Vetešky (2020, s. 33), mohou být odlišné, podle toho, na co se v dané skupině profesí zaměřují:

1. organizační (struktury a hierarchie)
2. pracovní (dle druhu – rutinní nebo tvůrčí)
3. odborné (profesní specializace)
4. osobnostní / občanské (sociální a kolektivní předpoklady)

Nicméně, v rámci jedné profese, je určitě požadováno, aby měl pracovník komplexní charakteristiky kompetencí – viz Obrázek 2.

Obrázek 2:Vzdělávací cíle a jednotlivé kompetence, Zdroj: (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 39)



Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotné vymezení výkladu pojetí termínu kompetence, tak např. Kubeš (2004 in Bartoňková, 2010, s. 86) považuje za nejširší pojetí Wo-odruffovo, podle citace: „kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“. Charakteristika pak podle nich je souhrn schopností, které pracovník musí mít, aby splnil a kompetentně zvládl pozici na požadované úrovni. Kompetentnost pro splnění úkolu vyžaduje, aby byly u pracovníka splněny tyto předpoklady:

- má vnitřní vybavenívlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi pro chování, které k pozici potřebuje,
- má motivaci pro chování, aby je použil, protože v tom vidí hodnotu a má snahu vynaložit pro to energii,
- má situaci v určitém prostředí takové chování použít.

Pro vysokou kompetentnost pracovníka nesmí chybět jakákoliv z výše uvedených složek, jinak výkon pracovníka nebude na požadované úrovni výkonu. K předpokladům kompetentního plnění úkolů může tak chybět např. emoční inteligence, někdy dovednosti, příp. vědomosti nebo i sebedůvěra. V některých případech chybí motiv. Zásadní pro to tedy je „co všechno stojí za očekávaným chováním, tedy anatomie kompetence“ (Kubeš, 2004, s. 86).

Charakteristika kompetencí může mít mnoho různých typologií a teorií v praxi je i spousta druhů kompetencí a jejich členění. Jedno z nich je např. členění podle Spencera a Spencera, citace dle (Kubeš, 2004, s. 32). Jedná se o kompetence těchto kategorií, které předpovídají výkon v určité pozici:

1. Základní neboli prahové kompetence – charakteristika minimálních požadavků na kompetence pro splnění přidělených úkolů. Nerozlišuje však způsob splnění, tedy stupněm výborný, průměrný a podprůměrný, které jsou však nezbytné ke

strategickému přístupu při vzdělávání a metodikou BSC², nebo určování klíčových faktorů úspěchu.

2. Vysoko výkonnostní neboli odlišující kompetence – tato charakteristika již diferencuje vynikající a nadprůměrné oproti průměrným výkonům. Je jakousi nadstavbou prahových kompetencí.

Kompetence a její modely jsou většinou vázány na specifický úkol, tedy jsou kontextualizované (Bartoňková, 2010, s. 88). Někde se uvádí, že pro některé profese tzv. generické neboli obecné kompetence. V této souvislosti vznikají tzv. generické kompetenční modely.

Jiné členění kompetencí je např. Tyronovo podle citace (Kubeš, 2004, s. 34):

- A. Manažerské – při schopnosti řešení problémů, umění koučovat, správně hodnotit pracovníky a využívat strategického plánování aj.
- B. Interpersonální – při schopnosti naslouchat, umět prezentovat, spolupracovat a komunikovat aj.
- C. Technické – při dovednosti účetnické, programování, sběru dat a analýz a sestavování rozpočtů aj.

K tomu může být ještě další rozdělení kompetencí klíčové pro všechny pracovníky, skupinové pro týmy, funkční pro vývoj a rozvoj, marketing, finanční záležitosti, vřadovské a manažerské a mnoho jiných (Bartoňková, 2010, s. 89).

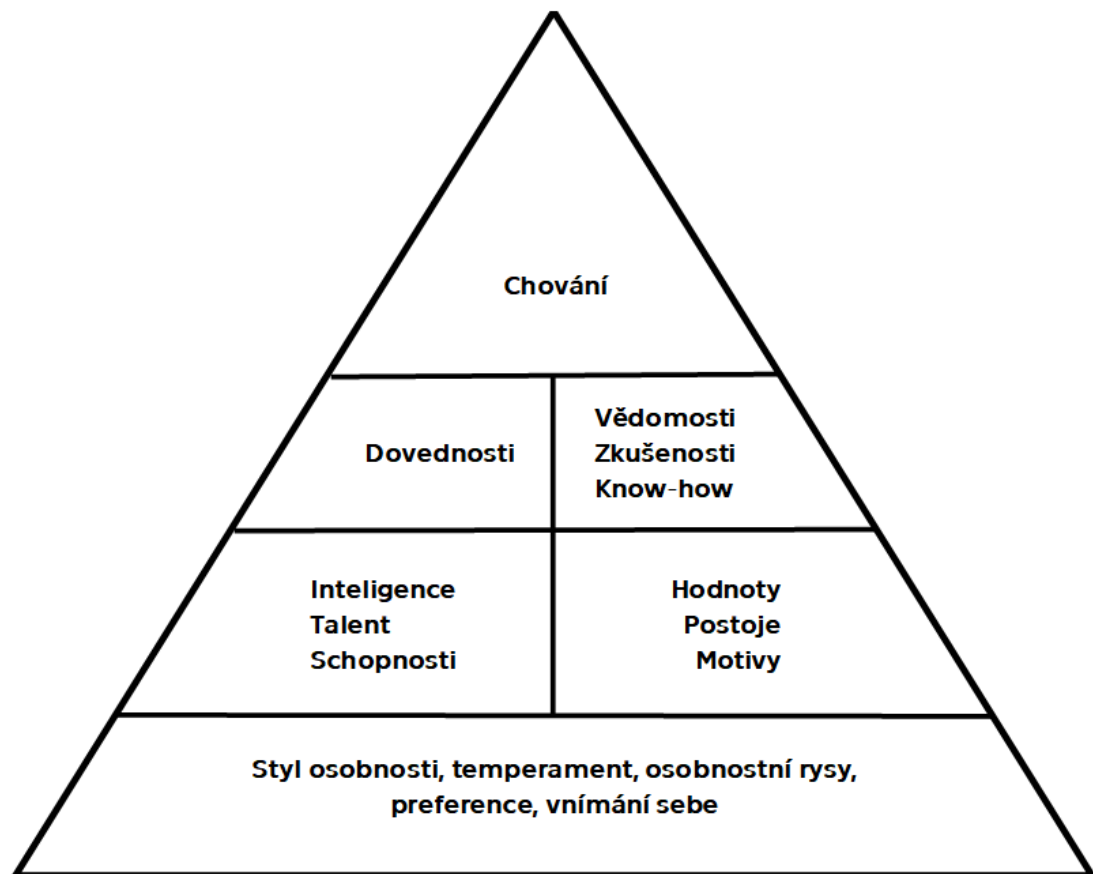
Klempovo porovnání několika desítek kompetenčních modelů z několika nadnárodních korporací sleduje podrobnosti pro sjednocování terminologie a členění kompetence na dva druhy, dle citace (Kubeš, 2004, s. 37).

- o podle vlastností – atributní – dle vědomostí, dovedností a dalších charakteristik, co lidé přinášejí do své profese ke splnění úkolů,
- o podle praxe – zvyklostní – pro dosažení žádoucího výsledku se lidé zaměřují na činnosti pro svojí pozici.

² Balanced Scorecard: anglický název pro systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, jedná se o metodu v managementu, vytvářející vazbu mezi strategií a operativními činnostmi, s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton.(zdroj: wikipedia.org)

K tomuto rozdělení nutno poznamenat, že atributní kompetence jsou bezpodmínečně nutné pro schopnost lidí vykonávat určitou pozici. Na místo toho zvyklostní kompetence je způsob, jakým lidé své vlastnosti používají a zobrazují se v jejich chování. Příklad je na modelu struktury viz Obrázek 3.

Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence, zdroj: (Kubeš, 2004, s. 27)



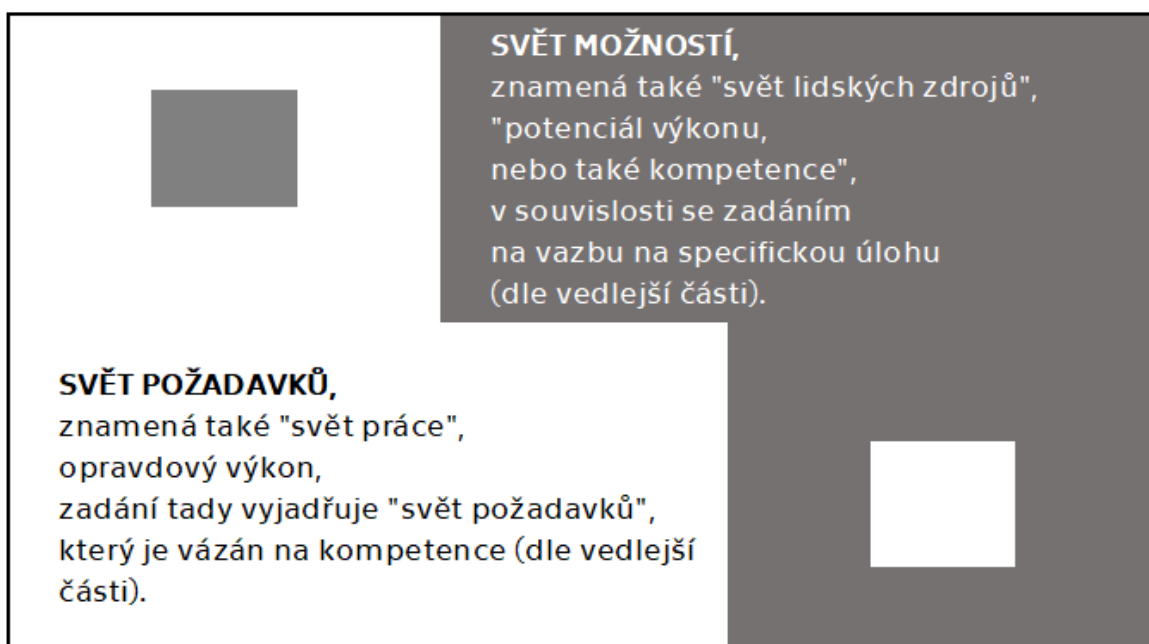
Asi nejčastější členění je členění charakteristiky kompetencí podle Šmída (2003 in Bartoňková, 2010, s. 89) individuální, organizační a klíčové kompetence.

2 Řízení podle kompetencí

Proč právě hovoříme o řízení podle metodiky kompetencí v organizaci?

Domnívám se, že velmi dobře to vystihuje demonstrace propojení světa požadavků a světa možností podle Plamínka a Fišera (2005, s. 25) a jejich vzájemná propojenost a balance – viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Složky metodiky řízení podle kompetencí, zdroj: (Plamínek, 2005, s. 25) - upraveno R. Stárová



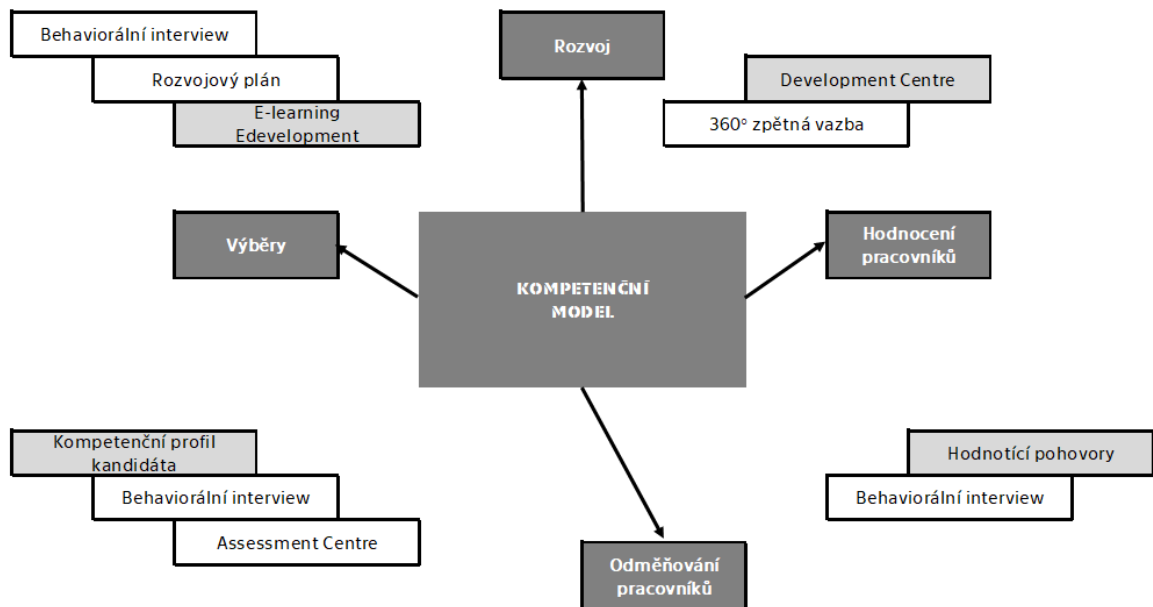
Tento princip ukazuje, jak ve vzájemné propletené „dualitě“ se prolínají „požadované výsledky s možnostmi“, což má vliv na výkon organizace (Plamínek a Fišer, 2005, s. 25).

Několik odborných článků a autorů se zabývá kompetenčními modely a jejich využití při řízení organizace. Např. Hroník (2007, s. 70) využívá poznatky Armstronga (2007), který řízení podle kompetencí v podstatě připodobňuje k systému řízení se strategickými personálními procesy, které zahrnují obdobně jako u modelu shody, „získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, rozvoj a hodnocení – viz Obrázek 5.

Bartoňková (2010, s. 82) definuje řízení organizace podle kompetencí jako metodiku s cílem řešit „firemní problémy na úrovni kompetencí jednotlivých lidí“, kteří pracují pro organizaci. Metodika tedy podle ní zajišťuje vyhledat a zajistit, aby důležité kompetence efektivně získali a rovněž zprostředkovává pohled vzájemných souvislostí personálních činností a jejich spojitosti s firemním vzděláváním. Zdůrazňuje pojem řízení podle kompetencí, jako přístup k vedení a řízení organizace, ve vzájemné harmonii

světa lidské práce a světa lidských zdrojů. Výkon a zdraví organizace je množinou kompetencí.

Obrázek 5: Využití řízení podle kompetencí, zdroj: (Hroník, 2007, s. 70) – upraveno R. Stárová



Kompetenční modely jsou spolu s ostatními prvky řízení součástí nástrojů k zavedení strategie ve vzdělávání organizace (Bartoňková, 2010, s. 74):

- „kompetenční modely,
- řízení podle kompetencí,
- řízení pracovního výkonu,
- Balanced Scorecard,
- Knowledge management, Talent management,
- projektový management,
- motivační mechanismy řízení lidských zdrojů,
- management kariéry,
- učící se organizace a další“.

Podle Vetešky a Tureckiové (2020, s. 125), některé nástroje k řízení organizace, jako např. CBM³, mají podmíněný předpoklad funkčnosti analýzy kompetencí pro efektivitu řízení, fungování procesů, které výrazně ovlivňují výsledky organizace. Výstupem některé z analýz pak může být vytvoření kompetenčního modelu.

Podle Kubeše – Spillerové – Kurnického (2004) je možné zjednodušeně rozložit proces identifikace a tvorby kompetencí do následujících etap:

1. „přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu“.

2.1 Fáze přípravy a sběru dat

Podle Bartoňkové (2010, s. 100) je vhodné nejdříve získat detailní informace ke strategickým záměrům organizace a jejich cílům. Následně i porozumět organizační struktuře.

Je důležité v čem firma podniká, jaká je její pozice na trhu, jaká je její strategie např. vizí a cílů, tedy kam se chce v následujících letech a blízké budoucnosti ubírat. Samozřejmě pro další identifikaci klíčových pracovních pozic je nutné dobře znát organizační strukturu firmy. Sestavit projektový tým a časový harmonogram prací na strukturu řízení podniku podle kompetencí.

Dále Bartoňková (2010, s. 100) navrhuje zacílit na klíčové pracovní pozice, tedy cílovou pracovní skupinu, ke které se bude vztahovat kompetenční model. Předem si stanovit cíl pro tvorbu kompetenčního modelu resp. co bude principiálně zajišťovat.

³ Competency Based Management (řízení podle kompetencí). CBM je rovněž jedním ze strategických nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů, prakticky proveditelný v součinnosti se systéme řízení pracovního výkonu a rovněž použitelný v procesech vzdělávání učení a rozvoje (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 124)

V neposlední řadě vybrat přístup k tvorbě kompetenčního modelu, kde jsou následující přístupy:

1. vypůjčený preskriptivní – rozhodnutí o nevytváření nového kompetenčního modelu, tedy převzetí hotového modelu, není nutné realizovat průzkum, kde by se identifikovaly konkrétní kompetenční modely,
2. kombinovaný – převzatý vypůjčený model se upraví na specifikace požadavků organizace, aby byly postihnuty klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a konkrétními požadavky organizace, používá se méně náročnějších metod,
3. ušitý na míru – od předešlého kombinovaného přístupu nejsou definované předem známé kompetence, tedy se určitým způsobem prozkoumává organizační terén; zaměřují se hlavně na projevy chování, které v dané pozici zajišťují nejlepší výkon; vyžaduje to důkladnou znalost pozic, organizace a vnějších podmínek; je to časově a metodologicky nejnáročnější přístup.

Výhody i nevýhody každého z uvedených přístupů jsou jasně viditelné avšak volba jednoho či druhého je odvislá od záměru, vize a strategie organizace, zejména klíčových cílů firmy, potažmo v oblasti lidských zdrojů zahrnující stupně rozvoje organizace, vnější podmínky, finanční a časové možnosti. Rovněž je důležité, jaké druhy kompetencí chceme identifikovat (Bartoňková, 2010, s. 100):

- prahové kompetence
- kompetence vysokého výkonu
- klíčové kompetence
- generické kompetence
- popřípadě nám jde jen o praktiky nebo vlastnosti.

Výstupem pro tuto fázi přípravy, ve které bychom měli rozhodnout jakým způsobem budeme sbírat data, resp. o jejich metodice, u které si odpovíme na otázky „proč?“, „jak?“, „kdo?“, „kde?“. V okamžiku sběru dat můžeme použít např. techniky, které uvádí Bartoňková (2010, s. 101):

- jestliže existují funkční kompetenční modely v organizaci, tak sesbíráme data z jejich databáze,
- analyzujeme pracovní úkoly v jednotlivých funkcích a snímků pracovního dne,
- případně můžeme udělat průzkumy,
- rozhovory nebo metody kritických incidentů,
- použít panely expertů,
- nebo přímým pozorováním.

Důležité je zkombinovat data z mnoha zdrojů. K využití jednotlivých technik je potřeba mít finanční, časové možnosti a zkušenosti konzultantů.

2.2 Analýza a identifikace

Ve fázi analýzy je zásadní, zda posuzujeme organizaci podle již funkčního kompetenčního modelu nebo se jedná o jeho první zavádění. Měli bychom získat výčet kompetencí, který ještě později v širším kolektivu respondentů otestujeme (Bartoňková, 2010, s. 101).

Např. podle Vetešky a Tureckiové (2020, s. 126) jsou obvyklé tyto přístupy pro identifikaci a analýzu kompetencí:

- A. výkon nejlepších pracovníků – výhodou této analýzy je srozumitelné jednoznačné zaměření spadající do opsané charakteristiky chování pracovníka; tato metoda analýz se nehodí do organizace s komplexní strukturou v jedinečnosti pozic;
- B. výkon velkého počtu pracovníků – jedná se o analýzu pro vytváření většího počtu kompetenčních modelů, kde se průřezově sbírají data ze všech pozic; výhodou je zjištění efektivního výkonu na jednotlivých pozicích v rámci směřování firmy a jejího rozvoje; vhodný spíše pro menší organizace jelikož tato metoda je časově náročná;
- C. názory expertů v organizaci – jedná se o rozhovor nebo průzkum s personalisty příp. externími specialisty; výhody jsou jednoznačné – rychlost a statická validita; nevýhody jsou, že tyto analýzy neobsahují názor ostatních členů organizace;
- D. přijetí cizích modelů a jejich přizpůsobení – získáním a čerpáním zkušeností z podobných firem na základě benchmarkingových studií a výstupů know-how, které vytváří externí poradenské firmy a ty pak sestavují speciální kompetenční modely;
- E. přijetí obecného modelu kompetencí – jedná se o generické modely, ale nikoliv o jejich kompilace; nevýhoda je velká míra obecnosti bez záruky aplikovatelnosti v dané organizaci nebo slučitelnosti s její kulturou.

Bartoňková (2010, s. 101) k analýze a klasifikaci kompetencí pro tvorbu kompetenčního modelu uvádí následující kroky:

1. seznam určitých projevů chování k pozici,
2. vybrat ty druhy chování, které zaručují úspěšné plnění úkolů resp. k vyšším výkonům pro tvorbu a popis kompetencí,
3. syntéza skupin do kompetenčních témat, kde se ve finální podobě vytváření homogenní celky, které tvoří základ projevů tzv. kompetenčních kotev,

4. získané projevy kompetencí ověříme na větším vzorku respondentů, pak jsou dotazníkovou formou tříděny podle stupnice, kde získáme potřebné informace pro dané pozice. Jedná se o rozhodnutí ke konečnému zařazení kompetence ke kompetenčnímu modelu.

Zejména při hodnocení dat podle Hroníka (2007) by neměla být vytvářena teorie vlastností, tedy pouze zaměřené na vlastnostní rysy. Je potřeba se zaměřit zejména na dovednosti, které podporují dosažení cíle. Jedná se o chování, které můžeme identifikovat ve vícero kompetencích. Kompetence by neměly být pouhými dovednostmi, ale pozorovatelnými způsoby, kterých dosahujeme efektivních výkonů. Definice, které jsou zaměřeny pouze na vlastnosti, coby zásadního činitele jsou podle autora cestou zpět.

2.3 Charakteristika a typologie kompetencí

Kompetence podle Andragogického slovníku je vymezení pojmu kompetence v mezinárodním měřítku, které pokrývá vědomosti, dovednosti, schopnosti, rovněž postoje a hodnoty, jejichž určité kombinace v dané problematice umožňují kompetentní výkon (Průcha a Veteška, 2012). Národní soustava kvalifikací stanovuje pro jednotlivé profese kompetence jako kvalifikační standard, ze kterého se dá vycházet pro tvorbu jednotlivých kompetenčních modelů (Národní soustava kvalifikací, 2014)

Důležité je si také zvolit správnou strukturu kompetenčního modelu, která by měla pro jednotlivé pracovní pozice nebo profese zahrnovat základní rozdělení v přístupu ke kompetenčnímu modelu tzn. charakteristiku jednotlivých skupin kompetencí. Pojmenování jednotlivých kompetencí pro danou pozici příp. i popis žádoucího chování, které souvisí s touto kompetencí. Neméně důležité zřejmě bude i hodnotící posouzení dané kompetence vůči požadované úrovni. Následně se v takovém případě dá i hovořit o několikaúrovňovém hodnocení, rozvinutí dané kompetence např. nerozvinuté, málo rozvinuté a vysoce rozvinuté nebo třeba negativní, průměrný a pozitivní projev dané kompetence. U behaviorálních nebo odborných kompetencích může být uvedena důležitost daných kompetencí v měřítku důležité, méně důležité a nedůležité.

Kompetence dále členíme např. na klíčové (pro zaměstnance dané společnosti), týmové (sem např. spadají pracovní skupiny), dále funkční (obchod, ekonomika, finance, marketing, vývoj.), manažerské, leadership a řada dalších (Bartoňková, 2010, s. 89). V profesním prostředí je typologie kompetenčního modelu zacílená na konkrétní pracovní pozici. Základní pohledy na typologii kompetencí v profesích se rozlišují na americké pojetí, které je zaměřené na individuální charakteristiky nositelů profesí, zde

jsou hlavně kompetence behaviorální, nejčastěji nazývané jako měkké. Dále britské pojetí, které je zacílené na výsledky činností pracovní role a její funkce, ve smyslu profesních standardů, nazávané technické nebo tvrdé kompetence (Tureckiová, 2004, s. 32).

2.4 Tvorba modelů a metod kompetencí

Tvorba modelů, nebo snah o vytvoření komplexního modelu kompetence, naráží na nevoli lidí, kteří již určité kompetence pro daný obor, resp. profesi získali složitým způsobem osobního rozvoje, nechtějí předávat tyto zkušenosti z důvodu konkurenční výhody. To však znamená brzdu v dalším úspěšném rozvoji společnosti v přístupu ke vzdělání a řízení podle kompetencí (Veteška, 2016, s. 233). S tímto názorem se zcela ztotožňují a z vlastní zkušenosti mohou jen tento fakt potvrdit. Bohužel to mnohdy může ovlivnit pozitivní vývoj organizace, což si tito lidé ani neuvědomují.

Pro vytváření kompetenčních modelů v organizaci jsou důležité tyto faktory, podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 101-102) vzniká až na základě identifikace, analýzy a popisu klíčových kompetencí do matice kompetencí. Tato matice jasně definuje veškeré kompetence z nichž je možné sestavit jednotlivé kompetenční profily, vázané k jednotlivým pozicím v organizaci. S popisem práce kompetenční profily fungují pro personalisty jako forma zadání pro výběr zaměstnance na jednotlivé pozice. Obsažené charakteristiky modelů kompetencí jsou pak směrodatné pro projev chování. Spolu se systémem hodnocení jsou nástrojem pro rozvoj pracovníků.

Zde je ještě nutné poznamenat, že existuje spolu s kompetencemi i tzv. hybridní přístup v němž se kříží kompetence a odpovědnosti a odráží se v popisu práce. Je to určitým způsobem pracovní profil: co pracovník dělá a za co odpovídá. Standardy kompetencí jsou vnímány samostatně případně lze vytvářet matici standardů. Kompetence je pak variabilitou těchto procesů (Hroník, 2007, s. 64).

Ve fázi identifikace a klasifikace informací z analýz by mělo dojít k získání seskupení příbuzných projevů chování a propracování charakteristiky kompetence, která by srozumitelně vystihovala chování. Je třeba rozřadit pojmenované charakteristiky chování do stupnice podle úrovně rozvoje dané kompetence. Ve stupnici začínají jednotlivé projevy negativní v rámci dané kompetence, další stupněm slabě rozvinuté až po kompetence na vysoké úrovni rozvoje. Stupnice je určena k posouzení úrovně rozvoje kompetencí každého pracovníka. Kompetenční model pak vychází z této formulace. Je zkráceným vyjádřením v souhrnu chování tvořící jádro kompetence. Následná identifikace je vyústěním do kompetenčního modelu. V rámci některých kompetenčních

modelů může být sjednocené některé jednotné chování, které bude organizace rozvíjet, podporovat a odměňovat. Přináší dostatečně silný prvek měřitelnosti. Tomuto se odborně říká, předběžný kompetenční model. Kompetenční model vzniká v nejrůznějších podobách popisného textu, tabulek zahrnující kompetenční témata, dílčí kompetence a jejich projevy chování do konečné grafické podoby kompetenčního modelu s logem a předmětem podnikání organizace (Bartoňková, 2010, s. 101).

2.5 Přístupy k implementaci kompetenčních modelů

Před samotnou implementací je nutno zvážit, jaký charakter přístupu kompetenčního modelu bude optimální – viz následující přístupové charaktery podle Vetešky (2010, s. 142-145).

Rysový přístup

Uplatněním vlastností, které jsou trvalé a neměnné a určitým způsobem čitelné v chování a to bez ohledů na situaci v níž se nachází. Těmito rysy jsou např. „pečlivost, introverze, družnost, stabilita aj.“. Rysů je velké množství a jsou menšími jednotkami oproti kompetencím. V tomto přístupu nevytvářejí kompetenční modely podmínky k vertikálnímu a horizontálnímu způsobu integrace. Může sice nabídnout metody a nástroje pro výběr, avšak ne rozvoj a vzdělávání. V základních nevýhodách můžeme zmínit (Hroník, 2007, s. 66):

- nezahrnuje role,
- nezohledňuje situaci,
- nízká vazba na výkon,
- bez vazby na strategii.

Situacionalismus

U tohoto charakteristického přístupu je zásadní, že „výsledek je vždy podmíněn situací“, tedy nejde o rysy jako takové, ale chování v určitých situacích, hrající významnou roli a ovlivňované zkušeností. Tento model je nejbližší situacionismu, i když je v kompetenci určitý vliv vlastností, poukazuje na systémový přístup, kde je snoubení rysového přístupu se situačním východiskem (Hroník, 2007, s. 67-68).

Univerzalismus

U tohoto charakteru kompetenčního modelu je snaha vytvořit obecně platný model, který nereflektuje individualitu organizace avšak je platný napříč různými firmami a kulturami. Charakter tohoto modelu se vyznačuje vysokým počtem kompetencí včetně různých sad, tedy např. pracovník z jedné části organizace použije jinou sadu než

pracovník jiné části. Mimo určitých specialistů v daném oboru není např. manažer střední nebo vyšší úrovně řízení schopen zahrnout celý kompetenční model.

Implementace

Podle Vetešky (2010, s. 143) kompetenční model nejčastěji zahrnuje konkrétní kompetence vyselektovány z diferencních reálných klíčových uspořádání. Tyto klíče kompetencí jsou nasměrovány tak, aby jednotlivci i organizace měli možnost dohromady efektivně reagovat na změnu podmínek, které jsou v současnosti důležité v globální ekonomice a konkurenci.

Základní potřebu kompetenčního modelu lze vyjádřit podle Hroníka (2007, s. 68) provázaností podnikatelské (vertikální integrace), návazně na personální strategii a činnosti (horizontální integrace). Některé podniky mají kompetenční model, který není integrován ve vertikální linii. Je tedy určitým mostem mezi těmito oblastmi podnikatelskou a personální strategií, transformuje očekávané praktické chování a vytváří fakticky nástroj vertikální integrace (Veteška, 2010, s. 144). Kompetenční model může být také pomyslným mostem v linii hodnot, potřebami organizace, job description nebo určitými požadavky ve vztahu s pracovním výkonem.

Podle Hroníka (2007) má organizace obvykle jeden soubor hodnot, kterým se řídí, nicméně popisů práce je více dokonce v menších organizacích, než jejich počet zaměstnanců. I tak kompetenční model je faktickým nástrojem propojení podnikatelské a personální strategie.

Hroník ještě (2007, s. 69) užívá název positioningu při tvorbě kompetenčního modelu tzv. „od firmy k jedinci“. „Teorie positioningu nám říká, že firma má v zásadě tři skupiny kompetencí. Každá skupina může obsahovat několik jednotlivých dílčích kompetencí, které odpovídají charakteru skupiny a jsou v souladu s tím, co obsahuje strategie firmy“.

Kompetenční model určitým způsobem sjednocuje rétoriku personalistů a manažerů. To znamená, že mají v kompetenčním modelu vytvořena vodítka, která jsou pro oba srozumitelnější ve výrazu podnikatelského myšlení.

Funkční kompetenční model podle Vetešky (2010, s. 144)

Pokud kompetenční model přináší nikoliv funkčnost, ale spíše komplikace, jedná se o nefunkční kompetenční model. Jak poznáme, zda je kompetenční model skutečně funkční? Na tuto otázku můžeme najít odpověď u Hroníka (2007, s. 71 - 72):

- Propojující - vytváří spojení (mosty), které jsou propojením strategií organizace a personálních činností a zároveň vytváří výkladový rámec.
- Uživatelsky přátelský – používají ho všichni manažeři firmy, snadno se v něm orientují, používají ho, sdílejí ho a vystihuje podstatu věci. Je jednoduchým nástrojem řízení výkonnosti pracovníků.
- Jednotný – odvozený od stejného základu, avšak v několika variantách s množinou sdílených kompetencí. Přirozeně sjednocuje jazyk v organizaci, protože podle něj se realizuje mnoho personálních činností.
- Široce využitelný – umožňuje jedno zásadní schéma výběru, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a dokonce i odměňování pracovníků.
- Sdílený – nejedná se o komplexní model, protože je žádoucí, aby uživatelé byli jeho spoluautory, jinak je třeba, aby si na jeho princip sami přišli a dále si ho mezi sebou předávali. Takovýto kompetenční model v organizaci má zapotřebí aktivní podporu.

Identifikace kompetenčního modelu v celé organizaci začíná v oddělení a následuje v pracovních skupinách až k jedinci, kde je pak navrhován rozvojový program. Postupuje se tak od nejvyšší organizační jednotky do spodních pater, tedy z kompetenčního profilu organizační jednotky identifikujeme zásadní problém k řešení. Tento problém rozpracováváme do programu organizačního rozvoje, dále jsou zkoumány všechny skupiny jednotlivě. V okamžiku, kdy se podaří identifikovat kompetenční profily v jednotlivých skupinách je již identifikován rozvojový program s velkým podílem vzdělávacích aktivit. V individuálním profilu je navržen program, který zaciluje na rozvoj chodu organizace (Hroník, 2007, s. 70 - 74).

Validizace a ověření kompetenčního modelu

V této poslední fázi po uvedení, resp. implementaci kompetenčního modelu je nutné ověření, v podstatě zpětné vazby, zdali model skutečně popsal chování, díky němuž jeho uživatelé dosahují v hodnocení vyšších než průměrných výsledků. Pokud ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje aj., zda je na něj spoleh. Můžeme provést validizaci transformací popisů chování jednotlivých kompetencí a prostřednictvím dotazníku vytvořit nástroj pro zpětnou vazbu např. modelem 360°.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíle a úkoly závěrečné práce

V praktické části se zaměřím na tvorbu návrhu dvou kompetenčních modelů pro vybraná dvě oddělení a jejich implementaci v organizaci.

Organizace pro níž se budu snažit vytvořit a následně implementovat návrhy kompetenčních modelů pro vybraná dvě oddělení se řadí mezi české obchodní společnosti nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Jméno dané organizace ve své bakalářské práci nebudu uvádět, protože si to nikdo z oslovených nepřeje. Jedná se však o zavedenou a na trhu dlouho působící společnost, která má ve své hierarchii jednoho majitele a pod ním výkonné manažery (ředitele oddělení). Strategické záměry a rozvoj organizace jsou klíčovými parametry pro její růst a konkurenceschopnost. Uplatňováním jednotného obchodního systému jí umožňuje naplnění strategických cílů.

Cílem personální strategie společnosti je získávat konkurenční výhodu na trhu prostřednictvím budování firemní kultury, zaměstnáváním kompetentních zaměstnanců, jejich rozvoj a vytvářením efektivních týmů. Pro naplnění tohoto plánu se v nedávné době uskutečnil interní průzkum, ze kterého vyplynulo, že daná organizace hledá jednotný přístup v oblasti řízení lidí, např. vytvořením nějakého modelu nebo systému, podle kterého by bylo optimální navrhnout vhodná školení jednotlivých pracovníků. V dané organizaci by bylo vhodné zavést motivační nástroj, který by vyhodnotil znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků a s tím spojené hodnocení jejich pracovního výkonu. Nebyla zde zatím provedena analýza vzdělávacích potřeb, která by pro jednotlivá oddělení stanovovala možnosti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků. Proto se mi zde otevírá příležitost, vytvořit návrhy některých kompetenčních modelů, které tyto možnosti otevírají a které bych se pak následně pokusila v organizaci implementovat.

Mé výzkumné otázky se budou hlavně zaměřovat na následující text.

Zdali mnou vybrané znalosti, schopnosti a dovednosti pro vybrané profese jsou:

- 1) Obsahově správně a žádná, byť i méně důležitá kompetence nechybí?
- 2) Jaká je jejich minimální požadovaná úroveň?
- 3) Zda vyhovuje konečná struktura a koncept vytvořených kompetenčních modelů?

Mohu pokládat různé otázky, abych více pochopila strukturu a podnikatelského ducha této společnosti. Předpokládám, že otázek bude o mnoho více, tedy že nezůstanu pouze u tří uvedených.

4 Tvorba kompetenčního modelu

Charakteristika a typologie roztržiděných informací

Pro výzkum ve společnosti, pro který mi byla poskytnuta data personálním oddělením, a kde jsem si mohla zrealizovat rozhovory nejen s personalistou, ale i s vedoucími vybraných oddělení jsem získala možnost identifikovat veškeré kompetence a dovednosti, které jsou potřeba pro výkon dané pozice. Na základě těchto poznatků a s využitím vědeckých metod bylo možné sestavit dva kompetenční modely a jejich grafické znázornění pro dvě profese. Důležité bylo přesně ve zkrácené formě charakterizovat a klasifikovat nejdůležitější oblasti kompetencí pro vedoucí vybraných oddělení v dané organizaci, které vycházely z dovedností a schopností, převzatých z databází CDK a NSP, s přispěním účastníků kvalitativního průzkumu.

Koncepce tvorby kompetenčních modelů

Pro koncepci tvorby kompetenčních modelů dané organizace jsem uvažovala o třech koncepčních přístupech, tedy preskriptivním, kombinovaným a specifickým. Tři přístupy mají svoje výhody, kde vypůjčený, tedy preskriptivní přístup použije firma např. pro konkrétní pracovní pozici tehdy, pokud takový model již existuje a může ho převzít bez dalších úprav. Nechce nebo nepotřebuje pro danou pozici vytvářet nový kompetenční model. Kombinovaný přístup je vlastně přizpůsobením daného, již vzniklého kompetenčního modelu ve firmě, nebo již funkčního kompetenčního modelu z jiné organizace. Posledním přístupem je vytváření konkrétního specifického kompetenčního modelu metodou tzv. „šitou na míru“ (Veteška, 2020, s. 127). Vzhledem k tomu, že v dané organizaci dosud nebyl zaveden žádný funkční kompetenční model, uvažovala jsem, že budu muset vytvořit specifický model či kombinovaný model nebo alespoň převzít některá data ze souborů informací NSP⁴, a CDK⁵. Nicméně jsem vytvořila kompetenční modely specifické, protože nalezené existující kompetenční modely nebyly přesně to, co by bylo možné v dané organizaci použít. Z databáze NSP jsem použila některá data a informace uvádějící znalosti, schopnosti a dovednosti u podobných odvětví, profesí nebo povolání. Žádné z nich však 100% nevyhovovaly mým

⁴ Národní soustava povolání

⁵ Centrální databáze kompetencí

požadavkům a všechny získané informace bylo nutné dále upravovat, charakterizovat, kategorizovat a zpřesňovat pro dané obě pracovní pozice.

4.1 Koncipování kompetenčních modelů

Strukturování požadovaných kompetencí

Účelem následující analýzy je vytvořit seznam kompetencí, které budou potřebné pro plnění pracovních povinností a očekávaného chování vedoucího oddělení Treasury a Controllingu. Podkladem jsou informace o náplni a popisu pracovních činností, dále odpovědnosti a pravomoci v souvislosti s fungováním oddělení v rámci organizační struktury. Pro lepší orientaci při výběru konkrétních kompetencí posloužily i databáze NSP (Národní soustava povolání, 2017)⁶ a CDK⁷ (Centrální databáze kompetencí, 2017).

Pro strukturu tvorby kompetenčních modelů jsem se s personalistou dohodla, že pro jejich potřeby bude nejvhodnější použít teorii „positioningu“ podle Hroníka (2007, s. 69) tedy od firmy k jedinci, kde se kompetence budou řadit do tří skupin, zahrnující několik dílčích kompetencí, které budou koncepčně přijatelné v horizontální i vertikální strategii.

Budu tedy využívat následující skupiny kompetencí, které budou tvořit most mezi podnikatelskou a personální strategií, které transformují očekávané chování a podle Vetešky (2010, s. 144) vytváří fakticky nástroj vertikální integrace. Nejvhodnější kategorie prvních dvou skupin, i z hlediska vzdělávání a rozvoje, jsou podle mého názoru, např. tzv. klíčové kompetence (viz Klíčové kompetence), rovněž uvedené v databázi CDK rozdělené do dvou kategorií:

1. nazývané jako „*Obecné dovednosti*“
2. nazývané jako „*Měkké kompetence*“

Třetím typem, jak je nazývá Tureckiová (2004, s. 32) v britském pojetí tzv. tvrdé, neboli technické kompetence budou zacílené na výsledky činností pracovní role a její funkce, ve smyslu profesních standardů. Třetí kategorií skupiny kompetencí tedy budou:

3. nazývané jako „*Tvrdé kompetence*“

⁶ Národní soustava povolání

⁷ Centrální databáze kompetencí

Všechny tyto skupiny individuálních i odborných kvalit pracovníků mě budou podrobně zajímat a rozvedu jejich hlubší analýzu v připravovaném výzkumu v praktické části. Měly by mě následně z nich vzniknout kompetenční modely dvou manažerských pozic oddělení Treasury a Controllingu. Předpokládám, že v prvních dvou skupinách, vzhledem k organizační struktuře, budou dílčí kompetence v rámci obou pracovních pozic velmi podobné, hlavně proto, že ve struktuře společnosti jsou na stejné vertikální úrovni. Pouze mohou být některé dovednosti, z hlediska jejich požadovaného výkonu, na trochu jiné úrovni.

Co však bude nejvíce diferencující jsou tzv. „tvrdé kompetence“, které se někdy nazývají odborné kompetence. V databázi NSP nebo CDK jsou nazývány jako „Kompetenční požadavky k výkonu povolání“ nebo „Odborné znalosti a dovednosti“.

Výzkumná analýza s následnou syntézou dat

K tvorbě kompetenčních modelů pro danou společnost a dvě vybraná oddělení bylo nutné získat mnoho informací, jako např. popisy pracovních pozic konkrétních úseků a oddělení společnosti, dále organizační strukturu, aby bylo vidět, jak zapadají konkrétní vybraná oddělení do celkové koncepce společnosti, jaké jsou návazné činnosti a spolupráce jednotlivých oddělení, matice procesů atd.

Pak jsem si sjednala schůzky s manažery dalších spolupracujících oddělení, abych kvalitativní metodou průzkumu získala doplňující praktické informace.

Požadovaná úroveň dovedností a schopností

Samotné znalosti, schopnosti a dovednosti je třeba na danou pozici určitým způsobem blíže upřesnit klasifikací. Domnívám se, že z pouhého jejich seznamu ještě není patrné, do jaké míry, nebo úrovně, by je měl mít vedoucí daného oddělení rozvinuté. Dle mého názoru, to teprve z nich dělá kompetence. Škálu hodnot pro měřitelnost kompetencí jsem z jednoduchosti stanovila na třítbodové stupnici výkonnosti.

Souvisí pak také s následným využitím kompetenčního modelu pro vyhodnocení zaměstnance na dané pozici a k případnému návrhu jeho vzdělávání a rozvoje. Úroveň konkrétní dovednosti a schopnosti určitým způsobem zdůrazní, do jaké míry je daná schopnost a dovednost na dané pozici důležitá. To také znamená prioritizaci té či oné činnosti. Jednoduše, která patří mezi prioritní a která méně. Doplňují tak jedno z kritérií pro měřitelnost a porovnatelnost. Slovní popis úrovně oživí danou schopnost a dovednost. Sloučením projevu chování a modifikací dané schopnosti a dovednost s aktivními slovesy z ní vytvořím kompetenci (viz následující Tabulka 3).

Tabulka 3: Úroveň schopností a dovedností, zdroj: R. Stárová

Úroveň	Projevy
1-základní znalosti	- zná pojmy, do určité míry ovládá, orientuje se
2-vyšší znalost	- chápe souvislosti, zvládá posoudit, plně ovládá / používá k činnostem, je schopen pracovat
3-expertní znalost	- rozumí na nejvyšší úrovni, s přehledem definuje / formuluje / vysvětluje / referuje / poskytuje relevantní informace, samostatně vytváří, koordinuje a řídí

4.2 Struktura a profil organizace

Dlouhodobým firemním cílem této společnosti je vytváření pracovního prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře, bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, zdravotní znevýhodnění či národnost. Tento cíl z mého pohledu tvoří důležitý předpoklad pro udržení si úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu a získávání schopných a talentovaných zaměstnanců. Způsobem udržení si těchto důležitých zaměstnanců je nejen jejich dostatečné ohodnocení, benefity nebo optimální podmínky pro jejich práci, ale také jejich rozvoj. Kompetenční model by měl být tedy nástrojem k jejich rozvoji a zvýšení výkonosti v rámci celé společnosti. A nejen to, ale i v souladu s dalším možným rozšířením strategie rozvoje a vzdělávání ve firmě. Kompetenční model je možné i využít v dalších personálních činnostech. Jako příklad mohu uvést sestavení standardů pro výběr zaměstnanců, jejich chování, ke struktuře stanovení cílů, hodnocení jejich výkonu, nebo míry úrovně a rozvoje jejich kompetencí. To vše samozřejmě by mělo být nejprve řešeno analýzou vzdělávacích potřeb, kterou provádí každý správný personalista.

Nyní uvedu několik informací ohledně struktury a personálního složení společnosti. Rozmezí věku zaměstnanců je v kategorii 41 – 50 let. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je 31 – 40 let a třetí kategorií jsou zaměstnanci ve věku nad 50 let. Poslední věkovou kategorií tvoří zaměstnanci v kategorii 20 – 30 let. Přes 50% zaměstnanců má nejméně vysokoškolské vzdělání. Ostatní mají středoškolské.

Zmiňovaná společnost má vypracovány pracovní postupy pro různá oddělení, které mám k mému výzkumu k dispozici a na jejichž základě se budu snažit sestavit dva fungující kompetenční modely pro vybraná oddělení.

Pro výzkum v mé bakalářské práci jsem si vybrala konkrétně Finanční oddělení, kde jsou jeho jednotlivé složky organizovány formou specializovaných oddělení, jejichž pracovní postupy zde uvádím. Následně se pak ve výzkumu zaměřím na dvě specializovaná oddělení, pro jejichž vedoucí pracovníky vytvořím kompetenční modely.

Nyní představuji jednotlivé úseky a oddělení ve vybrané společnosti.

Finanční odbor

Finanční odbor je zodpovědný za řízení toku finančních prostředků, jejich správu v rámci společnosti, plánování výdajů a poskytování servisní, administrativní, metodické podpory a řízení všem složkám společnosti. K tomu využívá ekonomických, manažerských a právních nástrojů.

Jednotlivé složky Finančního odboru jsou organizovány formou specializovaných oddělení. V čele každého oddělení stojí příslušný odpovědný vedoucí pracovník, který je podřízený Finančnímu řediteli, popř. přímo majiteli společnosti (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Struktura Finančního odboru společnosti

Finanční odbor

Oddělení	Řídící pozice daného oddělení
Oddělení Treasury	Vedoucí oddělení Treasury
Ekonomické a daňové oddělení	Vedoucí ekonomického a daňového oddělení
Oddělení Controllingu	Vedoucí oddělení Controllingu
Oddělení IT	Vedoucí IT oddělení

V rámci oddělení jsou vedoucímu pracovníkovi podřízeni ostatní zaměstnanci.

Oddělení Treasury

Oddělení je řízeno vedoucím oddělení Treasury, který je podřízen Finančnímu řediteli.

Zodpovědnosti oddělení:

- řídí, kontroluje a zabezpečuje styk s bankami v oblasti platební, úvěrové, informační

- zajišťuje financování společnosti
- řídí a zajišťuje agendu akreditivů a záruk
- zabezpečuje sjednávání a plnění smluvních vztahů s bankami a finančními institucemi
- provádí kurzové a úrokové zajištění společnosti na finančních trzích
- sleduje a reportuje o uzavřených zajišťovacích derivátech
- sleduje a usměrňuje cash-flow společnosti
- ověřuje aktuální stav došlých a vyšlých plateb
- poskytuje podklady pro sestavování finančních plánů společnosti
- zpracovává podklady pro auditora ve věcech úvěrových a treasury
- zajišťuje dodržování povinností vyplývajících z devizového zákona ČR
- poskytuje interní konzultace týkající se finančních nástrojů

Ekonomické a daňové oddělení

Oddělení je řízeno vedoucím ekonomického a daňového oddělení, který je podřízen Finančnímu řediteli.

Zodpovědnosti oddělení:

- zajišťuje řádné vedení účetnictví a včasné vypracování a předkládání účetních a statistických výkazů, zpracování účetních závěrek společnosti
- provádí dílčí i souhrnné rozborů, shromažďuje informace pro sledování a hodnocení stavu a činnosti společnosti
- schvaluje projekty a programy týkající se zpracování informací z oblasti účetnictví, statistiky apod.
- vede centrální evidenci pohledávek, závazků a majetku podle účetních dokladů
- provádí ve spolupráci s ostatními útvary společnosti inventarizaci majetku a závazků
- spolu s dalšími útvary společnosti zajišťuje vymezené informační povinnosti společnosti
- vede pokladnu, provádí nákup kolků, novin a odborných časopisů a jejich distribuci a evidenci
- zajišťuje stravenky pro zaměstnance společnosti
- zajišťuje cestovní agendu, pojištění a vybavení zaměstnanců vysílaných na zahraniční pracovní cesty spolu s jejich evidencí
- odpovídá za chod podatelny
- zajišťuje daňovou a celní agendu společnosti
- jedná s finančním úřadem
- jedná s celním úřadem

Oddělení Controllingu

Oddělení je řízeno vedoucím oddělení Controllingu⁸, který je podřízen Finančnímu řediteli.

Zodpovědnosti oddělení:

- zajišťuje plánování rozvoje oddělení controllingu, zajišťuje reportingové, forecastingové a budgetingové procesy v daných periodách
- plní úkoly podle pokynů nadřazeného v rámci vymezeného okruhu činností
- připravuje a spolupracuje na návrzích pro provádění jednotlivých rozhodnutí statutárního orgánu společnosti v souladu se strategickými rozhodnutími společnosti
- vytváří, navrhuje a spolupracuje na nastavení interních controllingových procesů v rámci daných úseků ve společnosti
- připravuje, sleduje, analyzuje a navrhuje opatření k dosažení plnění podnikatelského plánu na všech úrovních společnosti
- spolupracuje na plánování, sledování a kontrole finančních toků společnosti s cílem zajištění financování společnosti
- spolupracuje na podkladech pro důležitá jednání s obchodními partnery, bankami, finančními institucemi
- koordinuje v rámci společnosti aktualizace a předkládání návrhů vnitřních předpisů společnosti
- koordinuje a vede vnitřní audit a dodržování pravidel
- zajišťuje prostřednictvím Risk manažera vyhodnocení bonity klientů

Oddělení IT

Oddělení je řízeno vedoucím IT oddělení, který je podřízen Finančnímu řediteli.

Zodpovědnosti oddělení:

- plánování rozvoje IT a komunikačních technologií, sledování potřeb společnosti
- řeší strategické záležitosti týkající se IT oblasti společnosti
- zastupuje společnost v záležitostech týkajících se IT ve vztahu k třetím stranám
- zodpovídá za IT bezpečnost

⁸ Controlling je analytické oddělení, které se svými činnostmi zaměřuje na budoucí vývoj organizace, reportuje nejvyššímu managementu, přičemž srovnává minulost se současným vývojem a budoucí prognózou.

- kontroluje dodržování licencí a přístupů
- spravuje, vede, rozvíjí, udržuje a odpovídá za IT projekty a zajišťuje jejich implementaci v souladu se schválenou strategií
- identifikuje příležitosti pro zlepšení procesů, automatizaci, nákladovou efektivitu
- sleduje nové trendy v oblasti IT
- zajišťuje smluvní vztahy ve všech oblastech působnosti společnosti

Samotná oddělení, která jsem si pro výzkum a tvorbu kompetenčních modelů vybrala, jsou do personálního složení týmů párová, tedy se dohromady sestávají pouze ze 4 osob, kde je pro každé oddělení pouze 1 vedoucí pracovník, který má k sobě asistenta. Charakter práce těchto oddělení často vyžaduje součinnost a spolupráci ostatních oddělení společnosti. Procesy ve sledované společnosti jsou provázané, avšak odpovědnosti leží na bedrech jednotlivých vedoucích pracovníků, potažmo jejich nadřízených ředitelů nebo dokonce jsou podřízeny přímo majiteli společnosti.

4.3 Analýza oddělení Treasury

Fungování týmu oddělení Treasury

Jak již bylo uvedeno, tak v tomto oddělení pracují 2 zaměstnanci. Jeden z pracovníků, označím si ho pro svoje účely písmenem (T_1), je ve funkci vedoucího oddělení Treasury. Druhý zaměstnanec, označím si ho písmenem (T_2), doplňuje tým a vykonává zadané úkoly od svého vedoucího, popř. jiné úkoly podle pokynů vedení společnosti. Zaměstnanci se vzájemně zastupují v běžné rutinní činnosti. V případě absence vedoucího pracovníka (T_1) požádá o rozhodnutí v manažerských záležitostech pracovník (T_2) nadřízeného pracovníka (T_1), což je Finanční ředitel.

Kvalifikační vzdělání a praxe zaměstnanců oddělení Treasury

Zaměstnanec (T_1) má vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření; praxi 30 let ve finančních institucích na různých pozicích v oddělení Treasury,

Zaměstnanec (T_2) má středoškolské vzdělání ekonomického zaměření; praxi 20 let ve finančních institucích v oddělení obchodu

Pracovní náplň a odpovědnost oddělení Treasury

Hlavní pracovní náplní oddělení je zajišťování financování všech obchodních aktivit společnosti, tedy vytvářet dostatečné finanční zdroje a rezervy. Dále zajišťování měnových obchodů a plnění smluvních platebních závazků. Spolupracuje s ostatními odděleními v rámci finančního úseku na bázi výměny informací, podkladů a reportingu.

Jedná se o oddělení podpory ve smyslu finančních operací společnosti, v přesahu svého úseku např. do obchodního oddělení.

Popis pracovní činnosti a pravomoci oddělení Treasury

1. Sjednává podmínky a připravuje smluvní dokumentaci pro otevření, vedení a uzavírání běžných účtů společnosti u finančních institucí.
2. Sjednává podmínky a připravuje smluvní dokumentaci pro otevření, vedení a fungování úvěrových linek u finančních institucí. Zajišťuje včasné obnovy platnosti těchto úvěrových linek vč. čerpání a splácení úvěrů a úroků a plní všechny další povinnosti z platných úvěrových smluv. Vede evidenci platných úvěrových linek a čerpaných úvěrů.
3. Sjednává a potvrzuje podmínky bankovních akreditivů, záruk a dokumentárního inkasa a interně i externě projednává jejich případné změny. Připravuje a předkládá sjednané podklady k akreditivům, zárukám odborným oddělením příslušných finančních institucí. Zajišťuje inkasa a platby dle podmínek jednotlivých akreditivů a záruk. Vede evidenci akreditivů a záruk.
4. Zajišťuje pravidelně podklady k dotazům finančních institucí týkající se hospodaření společnosti, roční revize, distribuce výkazů ve spolupráci a napříč celého finančního odboru.
5. Řídí platební styk mezi společností a jednotlivými finančními institucemi tak, aby finanční toky odpovídaly smluvním závazkům společnosti.
6. Zajišťuje sjednávání smluv o provádění elektronického platebního styku s jednotlivými finančními institucemi. Provádí elektronické odesílání vyšlých plateb a podává aktuální informace o došlých platbách.
7. Zajišťuje veškerou agendu související s platebními kartami. Vystavení a obnova platebních karet, blokace a jejich evidence.
8. Sjednává kurzové a úrokové zajištění s jednotlivými finančními institucemi a vede jejich evidenci a odsouhlasuje ji.
9. Sleduje vývoj kurzů a úroků na trhu a sjednává jejich zajištění pro potřeby společnosti.
10. Připravuje Rámcové treasury smlouvy pro obchodování na finančních trzích a podklady pro schvalování treasury linek. Zajišťuje obnovy těchto smluv v návaznosti na změny zákonů v ČR a právní legislativu EU. Vede evidenci těchto smluv, linek a další související dokumentace.
11. Sjednává podmínky a připravuje smluvní dokumentaci pro Smlouvy o faktoringu pohledávek společnosti s jednotlivými faktory. Připravuje a předkládá sjednanou dokumentaci při realizaci faktoringu odborným oddělením příslušných faktorů a zajišťuje inkasa dle podmínek faktoringových smluv. Plní ostatní podmínky

- platných faktoringových smluv, připravuje a předkládá kontrolně vyžádané dokumenty faktorům. Vede centrální evidenci faktoringu.
12. Provádí akceptace oznámení faktoringových společností a obchodních partnerů o smlouvách o prodeji závazků společnosti a zajišťuje příslušné změny bankovního spojení v interních platebních systémech.
 13. Dle požadavků auditora zpracovává vyžádané dílčí informace týkající se hospodaření společnosti za uplynulé období.
 14. Denně kontroluje realizaci plateb dle výpisů z účtů společnosti za předchozí den – ve spolupráci s finančními institucemi vyjasňuje neidentifikované došlé platby a bankovní poplatky.
 15. V denním režimu řídí cash-flow společnosti.
 16. Na žádost pracovníků obchodních oddělení ověřuje aktuální stav došlých a vyšlých plateb, avíz a swiftů u jednotlivých finančních institucí.
 17. V denním režimu, dle požadavků obchodních referentů sjednává FX⁹ obchody pro kurzové zajištění obchodních kontraktů společnosti s pracovníky dealingu jednotlivých bank. Kontroluje bankovní konfirmace těchto FX obchodů projednává případné jejich opravy.
 18. Podpora pracovníků obchodních úseků, kdy u nově sjednávaných obchodů stanoví následující:
 - konkrétní bankovní spojení mezi společností a dodavatelem či odběratelem, které pak na vyžádání jedné ze stran i potvrzuje a to elektronickou formou či písemným potvrzením od finanční instituce;
 - způsob odstranění kurzového rizika;
 - způsob odstranění platebního rizika;
 - zabezpečení finančních zdrojů k profinancování.
 19. Průběžně poskytuje konzultace pracovníkům obch. úseků týkající se bankovníctví, kurzových, úrokových a platebních rizik a finančních nástrojů;
 20. Plní další úkoly podle pokynů nadřízených pracovníků společnosti v rámci vymezeného okruhu činnosti;
 21. Odpovídá za správnost a průkaznost výstupů pracovní činnosti v oblasti financování a za dodržování termínů a stanovených limitů;

⁹ FX - jedná se o zkratku Foreign Exchange (znamená anglicky směna cizích měn).

Analýza obecných dovedností pro vedení oddělení Treasury

Nyní začnu obecnými dovednostmi, které jak jsem již uvedla, budou souviset s oběma zkoumanými profesemi. Z hlediska požadavků na vedení oddělení Treasury, jsem vybrala obecné dovednosti z databáze CDK viz následující Tabulka 5.

Tabulka 5: Přehled obecných dovedností pro pracovní pozici vedení oddělení Treasury, zdroj: CDK

Obecné dovednosti	Požadovaná úroveň
Počítačová způsobilost	?
Způsobilost k řízení osobního automobilu	?
Numerická způsobilost	?
Ekonomické povědomí	?
Právní povědomí	?
Jazyková způsobilost v češtině	?
Jazyková způsobilost v angličtině	?
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	?

Analýza měkkých kompetencí pro vedení oddělení Treasury

Následující kompetence jsou ze souboru tzv. měkkých kompetencí, které jsou znakem individuální kvality člověka a jejich výhodou je, že se dají uplatnit na vícero pracovních pozicích viz následující Tabulka 6.

Tabulka 6: Přehled měkkých kompetencí pro pracovní pozici vedoucího oddělení Treasury, zdroj: CDK

Měkké kompetence	Požadovaná úroveň
Efektivní komunikace	?
Kooperace (spolupráce)	?
Kreativita	?
Flexibilita	?

Uspokojování zákaznických potřeb	?
Výkonnost	?
Samostatnost	?
Řešení problémů	?
Plánování a organizování práce	?
Celoživotní učení	?
Aktivní přístup	?
Zvládání zátěže	?
Objevování a orientace v informacích	?
Vedení lidí (leadership)	?
Ovlivňování ostatních	?

Analýza tvrdých kompetencí pro vedení oddělení Treasury

Pro strukturování pozice vedoucího oddělení Treasury jsem, bohužel, nenašla v databázi NSP konkrétní profil. Avšak analýzou poskytnutých podkladů a informací z databáze NSP, jsem s podobnou náplní našla hned několik pracovních pozic. Podrobným zkoumáním a srovnáváním databáze s popisem pracovní činnosti oddělení, jsou nejbližší z odborných kompetencí pracovníci ve směru „Bankovníctví, finance a pojišťovnictví“, konkrétně jednotky práce vyžadující odbornou kompetenci v definované oblasti „bankovní controlling – 0034“, kde je pro danou činnost směs různých pracovních pozic a část jejich požadavků ke kompetentnímu výkonu těchto povolání, které uvádím v příloženém přehledu – viz Tabulka 7.

Struktura kompetencí není však úplná, pokud neznáme požadovanou úroveň projevu každé kompetence. Dále seznam neobsahuje všechny činnosti, které jsou požadovány v rámci příslušného oddělení Treasury. Proto bylo nutné ještě projít databázi CDK a vybrat soubor kompetencí i odtud, abych zajistila komplexitu náplně zmíněného oddělení.

Po analýze obou databází z hlediska tvrdých kompetencí, vytvořím syntézu dat k celkovému přehledu pro pozici vedoucího oddělení Treasury. – viz Tabulky 7 a 8.

Tabulka 7: Přehled tvrdých kompetencí pro oddělení Treasury I., zdroj: databáze NSP, upr. R. Stárová

Pracovní pozice	Odborné znalosti a dovednosti	Požadovaná Úroveň
Dealer ¹⁰	Sjednávání FX operací s cílem zajištění obchodních smluv před kurzovým rizikem (forwardové, spotové a další operace)	?
	Posuzování výsledků analýz finančních trhů a dalších skutečností ovlivňujících situaci na finančních trzích, konzultační činnost	?
	Projednávání složitých obchodů s představiteli tuzemských a zahraničních bank	?
	Kontrola průběhu uzavřených obchodů	?
Samostatný pracovník správy úvěrového portfolia	Sjednávání úvěrových limitů	?
	Kontrola dodržování úvěrových limitů	?
	Provádění kontroly smluv jednotlivých aktivních úvěrových obchodů, a to z hlediska úplnosti dokumentace a věcné a formální správnosti včetně správných úrokových sazeb	?
	Příprava úvěrové dokumentace, dále kompletace dokladů a podkladů pro jejich uzavírání	?

¹⁰ Bankovní pracovní pozice pro obchodování na finančních trzích.

Tabulka 8: Přehled tvrdých kompetencí pro oddělení Treasury II., zdroj: databáze CDK

Pracovní oblasti	Kompetenční požadavky k výkonu povolání	Požadovaná úroveň
Bankovníctví	Úvěrový obchod	?
	Poskytování konzultační a poradenské činnosti v oblasti úvěrů	?
	Zajišťování tuzemského i zahraničního platebního styku prostřednictvím peněžních ústavů	?
	Projednávání metod a způsobů řešení nestandardních operací s peněžními ústavy	?
	Uzavírání úvěrových a zástavních smluv a provádění změn úvěrových smluv včetně vyřizování odkladů splátek úvěrů	?
	Spolupráce při tvorbě koncepce kartových obchodů, smluvních podmínek, bezpečnostních podmínek apod.	?
Finanční trhy	Poskytování poradenské a konzultační činnosti v oblasti finančního trhu	?
	Zprostředkovávání uzavírání (forwardových, spotových obchodů)	?
	Shromažďování informací o vývoji na finančních trzích (analýzy, statistiky apod.)	?
	Vedení požadovaných agend a evidencí (dokumentace o finančních operacích a obchodních transakcích apod.)	?
Financování	Zajišťování styku s peněžními ústavy při řízení o poskytnutí úvěru, při projednávání splátek a při provádění regulace úvěrů	?
	Provádění regulace úvěrů (úvěrové rámce, kontokorentní účty apod.)	?
	Dojednávání cen, ceníků a cenových podmínek s finančními institucemi	?

Syntéza a upřesnění dat pro kompetence vedoucího oddělení Treasury

Abych zjistila, zda výše uvedené schopnosti a dovednosti jsou správně zvoleny a do jaké úrovně se pro danou pozici očekává, že se budou projevovat v chování pracovníka, bude nutné provést kvalitativní průzkum mezi manažery podniku. Naplánovala jsem si schůzky a postupně řešila a dále analyzovala, definovala požadované znalosti, schopnosti a dovednosti, v transformaci na kompetence, prostřednictvím rozhovorů s manažery a personalistou. Pokud jsou některé schopnosti a dovednosti oproti výše uvedeným přehledům vynechány, znamená to, že všichni dotazovaní vyhodnotili, že daná schopnost nebo dovednost není pro výkon povolání nebo specializace povolání podstatná a stěžejní. Dále jsem chtěla znát úroveň jednotlivých znalostí, schopností a dovedností. V následující Tabulce 9 a na Obrázku 6, uvádím již zpracované výsledky mého průzkumu mezi oslovenými osobami.

Vytvořený kompetenční model vedoucího oddělení Treasury

Tabulka 9: Zpracování výzkumu pro kompetence vedoucího oddělení Treasury, zdroj: výzkum

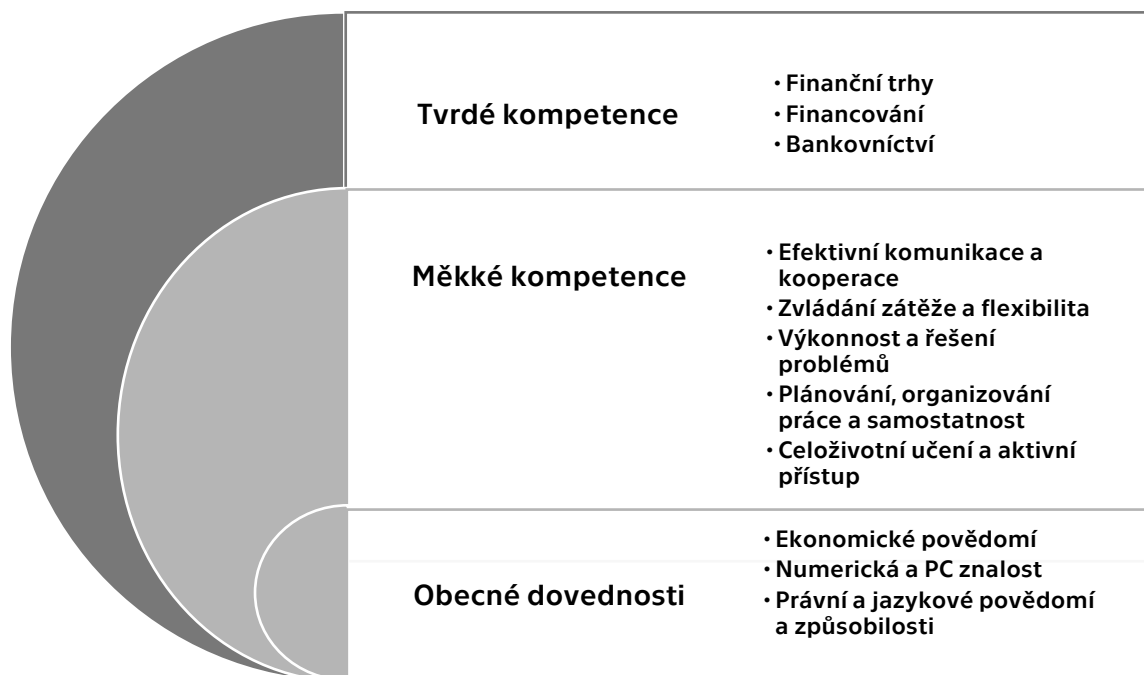
KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUČÍHO ODDĚLENÍ TREASURY		
Obecné dovednosti	Úroveň	Projev a popis
Ekonomické povědomí	3	orientuje se v ekonomickém nebo ve finančním řízení a využívá i složitější metody financování
Numerická způsobilost	2	používá běžné aritmetické nebo geometrické operace a orientuje se ve výpočtech
Počítačová způsobilost	2	ovládá kancelářské programy a umí pracovat a manipulovat se soubory
Jazyková způsobilost v češtině	2	chápe souvislosti a ústně i písemně zformuluje svá stanoviska
Jazyková způsobilost v angličtině	2	plně ovládá jazyk na běžné úrovni B1; umí se vyjádřit ústně i písemně a rozumí textům

Právní povědomí	1	zná základní právní dokumenty a orientuje se v nich
Měkké kompetence	Úroveň	Projev a popis
Efektivní komunikace a kooperace (spolupráce)	2	snaží se pochopit získané informace, posuzuje cizí názory, své myšlenky je schopen formulovat, požaduje zpětnou vazbu, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
Plánování, organizování práce a samostatnost	2	zvládá řešit věci podle priorit; pracuje s variantami plánu efektivně ke stanovenému cíli; pracuje s riziky, plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas vyhodnocuje; organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých, umí se koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje
Zvládání zátěže a flexibilita	2	rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu; má silnou vůli a ovládá své emoce; změny pro něj nepředstavují stres; je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
Výkonnost a řešení problémů	2	zvládá přistupovat k řešení problému aktivně a samostatně dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, dokáže problém strukturovat a systematicky řešit
Celoživotní učení a aktivní přístup	1	orientuje se v dění kolem, hledá řešení, postupy a možnosti; vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe
Tvrdé kompetence	Úroveň	Projev a popis

Finanční trhy	3	rozumí a s přehledem definuje, referuje a poskytuje relevantní informace o dění na finančních trzích; samostatně uzavírá, koordinuje obchody s finančními institucemi; pracuje s metodami a způsoby řešení nestandardních finančních operací a umí zajistit výhodné podmínky na trhu
Financování	2	umí projednat a chápe souvislosti úvěrové dokumentace; zvládá posoudit a sleduje úvěrové podmínky na trhu a je schopen zajišťovat financování
Bankovníctví	1	zná důležité pojmy a orientuje se v bankovních produktech a poskytuje konzultace k finančním nástrojům; efektivně řídí kontroluje a zabezpečuje styk s bankami, sleduje a usměrňuje cash-flow společnosti

Obrázek 5: Grafické ztvárnění kompetenčního modelu vedoucího oddělení Treasury, zdroj: R. Stárová / výzkum

KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUCÍHO TREASURY



4.4 Analýza oddělení Controllingu

Fungování týmu oddělení Controllingu

Na oddělení pracují 2 zaměstnanci. Prvního si pro svoje účely označím písmenem (C₁), Ten je ve funkci vedoucího oddělení Controllingu. Druhého si označím písmenem (C₂). Tento zaměstnanec doplňuje tým a vykonává zadané úkoly od svého vedoucího, popř. další úkoly podle pokynů vedení společnosti. Zastupování se provádí podle konkrétního pověření Finančního ředitele. Probíhá spolupráce napříč všemi odděleními ve společnosti s vedoucími jednotlivých oddělení, zejména při tvorbě a přípravě reportů a rozpočtů.

Kvalifikační vzdělání a praxe zaměstnanců oddělení Controllingu

Zaměstnanec (C₁) má vysokoškolské vzdělání ekonomického směru; má praxi 10 let ve finančních institucích na různých pozicích.

Zaměstnanec (C₂) má vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření; má praxi 7 let v ekonomických úsecích u soukromých firem a korporací.

Pracovní náplň a odpovědnost oddělení Controllingu

Oddělení Controllingu zajišťuje a provádí kontrolu podnikově manažerských činností, spolupodílí se na plánování strategie a tvorby organizačního schématu. Dále zajišťuje reporting podle požadavků vedení společnosti.

Popis pracovní činnosti a pravomoci oddělení Controllingu

1. Reporting/controlling/audit
 - odpovědnost za vypracování pravidelných interních i externích controllingových reportů
 - zdokonalování efektivního systému pravidelného reportingu
 - tvorba analýz
 - zodpovědnost za tvorbu ad-hoc analýz hospodářských výsledků, nákladů, analýz atd.
 - účast na projektech v oblasti controllingu přispívajících ke zvyšování provozní výkonnosti společnosti
 - zajištění odpovídající kontroly ve společnosti
 - spolupráce na účetní metodice jako podpůrného procesu pro datovou bázi reportingu
 - zodpovědnost za tvorbu bankovního reportingu a spolupráce v této oblasti s odd. Treasury

- zodpovědnost za vyhodnocování cenotvorby
 - zodpovědnost za činnost interního auditu dle zadání vedení společnosti
 - hodnocení investic a jejich návratnosti dle zadání vedení společnosti
 - analýza a hodnocení akvizic a akvizičních příležitostí vč. finančně daňových modelů
2. Plánování
- koordinace přípravy rozpočtu a obchodního plánu společnosti
 - plánování nákladové, výnosové stránky rozpočtu společnosti
 - zodpovědnost za dodržování požadavků ze strany vedení společnosti vztahujících se k tvorbě rozpočtů
 - zodpovědnost za zpracování podkladů k tvorbě rozpočtu, forecastů, střednědobých a dlouhodobých plánů
 - spolupráce s ostatními odděleními společnosti při přípravě a tvorbě rozpočtu
 - zpracování, plánování, koordinace a vedení interních auditů

Analýza obecných dovedností pro vedení oddělení Controllingu

Jak jsem již předeslala v minulé kapitole, požadavky na obecné kompetence u obou vedoucích pozic pro obě oddělení jsou stejné.

Analýza měkkých kompetencí pro vedení oddělení Controllingu

V případě měkkých neboli interpersonálních kompetencí, se mohou lišit některé požadované schopnosti a dovednosti, přenášející se do kompetencí. Jako základní přehled měkkých dovedností použiji stejnou Tabulku 6: Přehled měkkých kompetencí pro pracovní pozici vedoucího oddělení Treasury, zdroj: CDK, kterou použiji i pro následující výzkum k pracovní pozici vedoucího oddělení Controllingu mezi personalistou a dalšími manažery.

Analýza tvrdých kompetencí pro vedení oddělení Controllingu

V případě odborných znalostí a dovedností, které budou základem pro tvrdé kompetence, budu vycházet z existujícího přehledu kompetencí z databáze NSP (2017), kde je uvedené povolání Manažera Controllingu, viz Tabulka 10.

Tabulka 10: Přehled odborné znalosti a dovednosti pro oddělení Controllingu I., zdroj: NSP, upr. R. Stárová

Pracovní pozice	Odborné znalosti a dovednosti	Požadovaná úroveň
Strategie a plánování	Projednávání plánů a jejich změn s jednotlivými organizačními celky organizace	?
	Navrhování opatření a změn plánů při změně vnějších či vnitřních podmínek	?
	Předkládání návrhů na docílení vyšší rentability	?
Analýzy nákladů a výnosů a řízení nákladů	Sestavování samostatných částí celkových plánů organizace (plánu nákladů, výnosů, práce apod.) nebo sestavování celkových plánů a bilancí organizace	?
	Analyzování vývoje nákladů a jeho vlivu na všechny části obchodních a finančních plánů	?
Rozpočtování a forecasting	Příprava podkladů pro výpočet cen včetně vedení evidencí s touto tvorbou cen souvisejících (normativy pro kalkulace, kalkulační vzorce apod.)	?
	Sestavování rozpočtů pro celou organizaci dle požadovaných kritérií (kalkulací, norem) nebo dle vybraných ukazatelů (příjmů, výdajů, nákladů, výnosů nebo jiných ukazatelů)	?
	Zpracovávání rozpočtu a finančních plánů organizace, včetně kontroly jejich dodržování, provádění analýz vývojových trendů a předpokládaných dosažených finančních výsledků organizace, navrhování čerpání finančních zdrojů	?
	Navrhování opatření a změn v rozpočtech v případě jejich neplnění	
Finanční analýzy a reporting	Zpracovávání finančních analýz a doporučení pro rozhodování managementu organizace	?
	Vyhodnocování a rozbor efektivity a návratnosti všech druhů investic, vyhodnocování vývoje v oblasti nákladovosti, rentability, produktivity a finančních ukazatelů podle standardních účetních výkazů	?

Syntéza a upřesnění dat pro kompetence vedoucího oddělení Controllingu

Po kvalitativních rozhovorech, které jsem si nahrávala na mobilní telefon, jsem pak vyhodnocovala svoje poznatky a upřesňovala úroveň znalostí, schopností a dovedností pro danou pracovní pozici. Bylo nutné se přizpůsobovat jednotlivým časovým plánům oslovovaných osob, abych získala co nejširší záběr požadovaných informací. Některé rozhovory museli být přerušeny a později opět navázány z důvodů prioritních záležitostí některých dotazovaných. Nicméně se mi snad podařilo vytvořit i tomto případě kompetenční model vedoucího oddělení Controllingu a následně i na stejném principu založené jeho grafické znázornění – viz následující Tabulka 11 a Obrázek 7.

Vytvořený kompetenční model vedoucího oddělení Controllingu

Tabulka 11: Zpracování výzkumu pro kompetence vedoucího oddělení Controllingu, zdroj: výzkum

KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUČÍHO ODDĚLENÍ CONTROLLINGU		
Obecné dovednosti	Úroveň	Projev a popis
Ekonomické povědomí	3	provádí kalkulace a rozpočty; orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat; rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk)
Numerická způsobilost	3	provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty
Počítačová způsobilost	3	ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů) používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

Jazyková způsobilost v češtině	2	chápe souvislosti a ústně i písemně zformuluje svá stanoviska
Jazyková způsobilost v angličtině	2	plně ovládá jazyk na běžné úrovni B1; umí se vyjádřit ústně i písemně a rozumí textům
Právní povědomí	1	zná základní právní dokumenty a orientuje se v nich
Měkké kompetence	Úroveň	Projev a popis
Efektivní komunikace a kooperace (spolupráce)	2	snaží se pochopit získané informace, posuzuje cizí názory, své myšlenky je schopen formulovat, požaduje zpětnou vazbu, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
Plánování, organizování práce a samostatnost	2	zvládá řešit věci podle priorit; pracuje s variantami plánu efektivně ke stanovenému cíli; pracuje s riziky, plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas vyhodnocuje; organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých, umí se koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje
Výkonnost a řešení problémů	2	zvládá přistupovat k řešení problému aktivně a samostatně dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů dokáže problém strukturovat a systematicky řešit

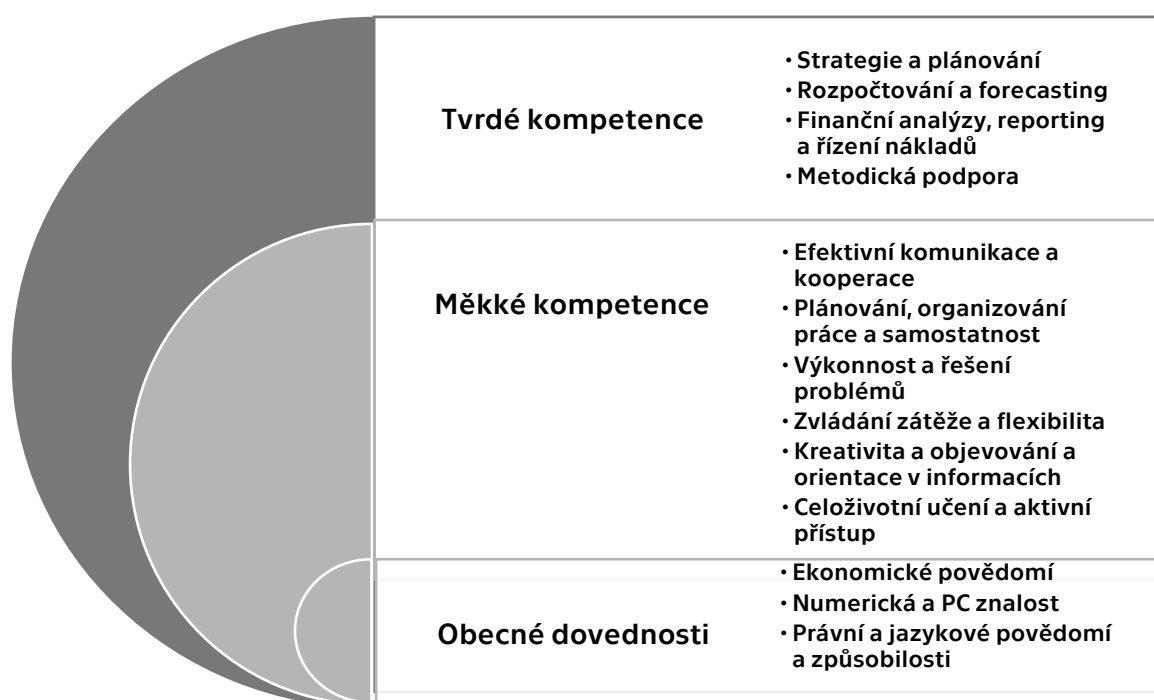
Zvládání zátěže a flexibilita	2	podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích; je vytrvalý neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe; změny vnímá jako samozřejmost; vítá je při překonání překážek analyzuje situaci; hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení; nenechá se odradit; změny vítá, vidí v nich příležitosti; sám je vyhledává nové myšlenky a podněty; je otevřený všemu novému; nebojí se rizika nepoznaných cest; je připraven a ochoten učit se; má zájem dále se rozvíjet; obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav; je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
Kreativita a objevování a orientace v informacích	1	vyhledává příležitosti ke zlepšení; informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací srovnává, posuzuje a ověřuje si informace; orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
Celoživotní učení a aktivní přístup	1	orientuje se v dění kolem, hledá řešení, postupy a možnosti; vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe

Tvrdé kompetence	Úroveň	Projev a popis
Strategie a plánování	3	vytváří podklady pro tvorbu cen; plánuje a projednává strategii s vnitropodnikovými útvary a topmanagementem; navrhuje opatření a změny plánů při změně vnějších či vnitřních podmínek; předkládá návrhy na docílení vyšší rentability; sestavuje samostatné části celkových plánů organizace (plánu nákladů, výnosů, práce apod.) a celkových plánů a bilancí organizace
Rozpočtování a forecasting	3	sestavuje a upravuje rozpočty pro celou organizaci dle požadovaných kritérií (kalkulací, norem) nebo dle vybraných ukazatelů (příjmů, výdajů, nákladů, výnosů nebo jiných ukazatelů) a zpracovává finanční plány organizace, včetně kontroly jejich dodržování, provádění analýz vývojových trendů a předpokládaných dosažených finančních výsledků organizace, navrhování čerpání finančních zdrojů
Finanční analýzy, reporting a řízení nákladů	3	posuzuje, vyhodnocuje a provádí rozbor a analýzu efektivnosti a návratnosti všech druhů investic, umí vyhodnocovat vývoje v oblasti nákladovosti, rentability, produktivity a finančních ukazatelů podle standardních účetních výkazů, pro všechny části podniku i jeho celek, provádí kalkulace a rozpočty dle požadavků managementu;

Metodická podpora	2	vypracovává metodiku tvorby cen, ekonomické rozvahy a organizačního schématu; stanovuje a upravuje účtové osnovy, umí zvolit vhodné účetní metody a postupy k zajištění výstupů odpovídajících platné legislativě, ale i potřebám managementu pro účely řízení a kontrolní činnosti; kontroluje účetní uzávěrky na základě průběžně prováděných kontrol, kontroluje správnost výročních zpráv
-------------------	---	---

Obrázek 6: Grafické ztvárnění kompetenčního modelu vedoucího oddělení Controllingu, zdroj: R. Stárová / výzkum

KOMPETENČNÍ MODEL VEDOUČÍHO CONTROLLINGU



5 Implementace kompetenčního modelu

Pro implementaci vytvořených kompetenčních modelů ve vybrané organizaci, aby se opravdu jednalo o funkční kompetenční modely a nepřinášely pouze komplikace, jak píše Veteška (2010, s. 144), bude potřeba ještě mnoho udělat. Tuto práci jsem však už jen konzultovala s personalistou a doporučila následující kroky.

Zajištění funkčnosti kompetenčních modelů

Při samotné tvorbě kompetenčních modelů jsem se snažila postupovat, jak uvádí Hroník (2007, s. 71-72), vytvořením mostu mezi strategií organizace a personální činností. Tedy na jedné straně organizace zapadají kompetenční modely do organizační struktury a jsou v souladu s popisem činností a kooperace mezi odděleními Finančního odboru dané organizace. Na straně druhé, neustálými konzultacemi s personalistou jsem zajistila, že je i po této stránce zvolený koncept vyhovující personalistovi. Zejména proto, že se v dané struktuře orientuje a může ji použít pro výběr daného zaměstnance na pracovní pozici i z hlediska jeho hodnocení a rozvoje.

Kvalitativními rozhovory s manažery dané organizace, pro kterou byly uvedené kompetenční modely vytvářeny, jsem snad zajistila další podmínku funkčnosti, resp. uživatelsky přátelského.

Jelikož jsem kompetenční modely strukturovala do třech skupin kompetencí, jsou tedy odvozeny od stejného základu, avšak s množinou sdílených informací. Předpokládám, že se podle něj pravděpodobně bude možné realizovat mnoho personálních činností, jako je zadání požadavků na pracovní pozice, pohovory se zaměstnanci, jejich výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání, porovnávání a analýza výkonnosti, odměňování a zpětná vazba. Věřím, že je jednotný, sdílený a široce využitelný.

Hodnocení projevu kompetencí

Důležité jistě je vytvoření jednotného systému hodnocení kompetenčních modelů. Zde jsem navrhla jednoduchý způsob hodnocení – viz Tabulka 12 na následující straně. Tento celkový hodnotící systém je nutný k dílčímu hodnocení jednotlivých kompetencí. Po hodnocení zaměstnanců je třeba vyhodnotit, jak některé slabší výkony zaměstnanců zlepšit, např. jejich rozvojemými vzdělávacími aktivitami.

Tabulka 12: Hodnocení výkonu zaměstnance, zdroj: R. Stárová

Hodnocení celkového výkonu	Podíl splnění kompetenčních požadavků.
Velmi nízký	Méně než 30%
Nízký	Mezi 30-50%
Průměrný	Mezi 51-70%
Nadprůměrný	Mezi 71-90%
Výjimečný	Více než 90%

Závěr

Průběh a zhodnocení

Nakonec bych chtěla stručně shrnout moji práci a zhodnotit její výsledky. Téma jsem si vybrala, protože mě zajímalo, jakým způsobem se řeší řízení podle kompetenčních modelů ve společnostech. Ráda pracuji s lidmi a tato práce mi poskytla další zajímavé kontakty, prostřednictvím rozhovorů, které jsem prováděla při své výzkumné práci. V průběhu studia jsem zjistila, že je mnoho informací v této problematice, takže nebylo až tak těžké najít zdroje. Spíše bylo obtížnější je rozsortovat, analyzovat a zajistit si správný výběr pro vytvoření struktury dat s následnou syntézou, kterou jsem uplatňovala nejen při teoretické, ale i praktické části mojí bakalářské práce. Jsem ráda, že jsem mohla tzv. „nakouknout pod pokličku“ personalistům a liniovým manažerům, kteří opravdu nemají jednoduchou práci. I když jsem již na začátku, tedy v úvodu mé práce všem zúčastněným osobám poděkovala, tak musím zde ještě jednou poděkovat všem, kteří mi byli při tvorbě této bakalářské práce nápomocni. Za jejich výborné připomínky, náměty a postřehy, které jsem mohla uplatnit v mém výzkumu. Myslím si, že mi otevřeli oči v praktických záležitostech a částečně ukázali svůj obrovský myšlenkový potenciál. Dále jsem si uvědomila princip celoživotního učení a jak je důležité neustále rozvíjet svoje klíčové kompetence.

Co se týká průběžných výsledků mé práce, tak si myslím, že i když se mi do jejího dokončení nepodařilo fakticky implementovat vytvořené kompetenční modely a zatím v této chvíli nevím, zda budou ve vybrané organizaci uplatněny, nicméně budu ráda, když si převezmou alespoň mnou vytvořený koncept a strukturu pro další práci personálního i podnikatelského řízení. Jsem domluvena v organizaci s některými lidmi, že bych mohla být nápomocná v případě dalších konzultací a validace funkčnosti.

Ověření funkčnosti kompetenčního modelu

Po každé implementaci kompetenčních modelů, je potřeba po nějaké době ověřit, jestli uvedené kompetenční modely opravdu popsaly chování, díky jemuž jeho uživatelé skutečně dosahují vyšších než průměrných výsledků. A to i tehdy, jestliže byly použity při zmíněných personálních činnostech. Pokud by personalista trval na detailnější analýze, může použít profily kompetenčních modelů a prostřednictvím dotazníku vytvořit nástroj pro zpětnou vazbu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Srovnání kompetenčních modelů

Jak jsem již zmínila, organizace teprve uvažovala o implementaci kompetenčních modelů, takže v tomto případě v závěru dle zadání nelze hovořit o možnostech srovnávání úrovně zavedených a nových kompetenčních modelů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 1977. *A handbook of personnel management practice*. 1st ed. London: Kogan Page.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 800 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:28d5d030-78ab-11e5-99af-005056827e52>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2914-5.

BELZ, H. a M. SIEGRIST, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východisko, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN isbn: 978-80-247-4824-5.

BOXALL, Peter a John PURCELL, 2003. *Strategy and Human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillian, 353 s. ISBN 978-1-350-30987-6.

BOYATZIS, Richard E., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. XIV. New York: J. Wiley, 308 s. ISBN 0-471-09031-X.

BROCKBANK, W., D. ULRICH a R. W. BEATTY, 1999. HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*. Human Resource Management, Summer 1999, 38(2), 111-117. ISSN 00904848. Dostupné z: doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199922)38:2<111::AID-HRM5>3.0.CO;2-B

Evropský referenční rámec: (Příloha Doporučení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie z 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení), 2006. In: . Evropského parlamentu a Rady Evropské unie z 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení), 2006/962/ES.

- FLETCHER, Clive, 2004. *Appraisal, Feedback and Development: Making performance review work*. 3rd. London: CIPD.
- GROTE, S., S. KAUFFELD a E. FRIELING, 2012. *Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele*. 2. přepracované vydání. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 257 s. ISBN 978-3-7910-2956-6.
- GUEST, D., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. London School of Economics, 24(5), 503-521. ISSN 14676486 00222380.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:fd606690-44de-11e5-8851-005056827e51>
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MILLER, William Ross, Stephen ROLLNICK a Petra WINNETTE, 2003. *Motivační rozhovory: příprava lidí ke změně závislého chování*. 1. vyd. v českém jazyce. Tišnov: Sdružení SCAN, 311 s. ISBN 80-86620-09-3.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN .isbn978-80-7357-738-4.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1074-9.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2012. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-3960-1.
- STOREY, John, 2007. What is Strategic Human Resource Management?: Human resource management: A critical text. *Thomson learning*. London, 3-19.
- ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 219 s. ISBN 80-86419-39-8. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:964c3d60-6a34-11e4-b202-005056827e52>

TIGHT, Malcolm, 2003. *Key concepts in adult education and training*. 2nd ed. Abingdon: RoutledgeFalmer, 208 s. Routledge key guides. ISBN 978-0415-27579-2.

TREMBLAY, Denyse et al, 2002. *Learning throughout Life*. Gouvernement du Québec: Ministère de l'Éducation, 215 s. ISBN 2-550-40257-X.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN isbn9788086723983.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:cc575fa0-bb89-11e5-b5dc-005056827e51>

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost, z.s. ISBN 978-80-907809-1-0.

WATSON, T. J., 2010. Critical social science, pragmatism and realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 915-931.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční přehled klíč. kompetencí: Zdroj: Siegrist et al. (2001 in Veteška a Tureckiová, 2020, s. 30)	14
Obrázek 2:Vzdělávací cíle a jednotlivé kompetence, Zdroj: (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 39)	19
Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence, zdroj: (Kubeš, 2004, s. 27)	21
Obrázek 4: Složky metodiky řízení podle kompetencí, zdroj: (Plamínek, 2005, s. 25) - upraveno R. Stárová.....	22
Obrázek 6: Grafické ztvárnění kompetenčního modelu vedoucího oddělení Treasury, zdroj: R. Stárová / výzkum.....	50
Obrázek 7: Grafické ztvárnění kompetenčního modelu vedoucího oddělení Controllingu, zdroj: R. Stárová / výzkum.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komplexita kompetence, zdroj: (Beneš, 2014, s. 153)	8
Tabulka 2: Personalista a jeho klíčové schopnosti, zdroj: (Brockbank, 1999), upraveno – R. Stárová	11
Tabulka 3: Úroveň schopností a dovedností, zdroj: R. Stárová	37
Tabulka 4: Struktura Finančního odboru společnosti, zdroj: organizace - upraveno R. Stárová	38
Tabulka 5: Přehled obecných dovedností pro pracovní pozici vedení oddělení Treasury, zdroj: CDK.....	44
Tabulka 6: Přehled měkkých kompetencí pro pracovní pozici vedoucího oddělení Treasury, zdroj: CDK.....	44
Tabulka 7: Přehled tvrdých kompetencí pro oddělení Treasury I., zdroj: databáze NSP, upr. R. Stárová	46
Tabulka 8: Přehled tvrdých kompetencí pro oddělení Treasury II., zdroj: databáze CDK	47
Tabulka 9: Zpracování výzkumu pro kompetence vedoucího oddělení Treasury, zdroj: výzkum.....	48
Tabulka 10: Přehled odborné znalosti a dovednosti pro oddělení Controllingu I., zdroj: NSP, upr. R. Stárová	53
Tabulka 11: Zpracování výzkumu pro kompetence vedoucího oddělení Controllingu, zdroj: výzkum	54
Tabulka 12: Hodnocení výkonu zaměstnance, zdroj: R. Stárová	60

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Renáta Stárová

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis