

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personální audit a jeho užití v konkrétní organizaci

Bc. Šárka Medáčková

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka MEDÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E08389**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Personální audit a jeho užití v konkrétní organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

- 0) Úvod
 - 1) Základní pojmy
 - 2) Personální audit
 - 3) Kompetence a kompetenční model
 - 4) Představení organizace
 - 5) Aplikace personálního auditu v konkrétní organizaci
 - 6) Vyhodnocení personálního auditu v konkrétní organizaci a návrhy na zlepšení
 - 7) Závěr
- Doporučená literatura
Seznam příloh

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
Arnold, J.: Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007.
Dessler, G.: Human resource management. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2003.
Evangeliu, J. E.: Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009.
Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 2003.
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.
Mikuláščík, M: Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 25. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. Renata Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 25. března 2010

Prohlášení autorky

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28.04.2010

Bc. Šárka Medáčková

Poděkování

Ráda bych poděkovala svým rodičům za to, že mi umožnili získat vysokoškolské vzdělání.

Mé poděkování patří též Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za cenné rady a čas, který mi věnoval při konzultačních hodinách.

Touto cestou bych také ráda poděkovala zaměstnancům firmy Gnostika, kteří mi poskytli potřebné informace, věnovali svůj čas, zkušenosti a odborné rady z oblasti personálního auditu. Současně bych tímto chtěla poděkovat také zaměstnancům Českého rozhlas Sever, jež mi umožnili aplikovat personální audit v praxi a pomohli tak při zpracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá jednou z oblastí personálního auditu, a to tvorbou kompetenčního modelu ve vybrané organizaci. Teoretická část charakterizuje základní pojmy týkající se managementu, řízení lidských zdrojů, personálního auditu, kompetencí a kompetenčního modelu. Praktická část je nejprve věnována představení Českého rozhlasu Sever, ve kterém byl personální audit aplikován, a dále popisuje sestavení kompetenčního modelu pro danou pracovní pozici. Závěr práce obsahuje návrh pro měření kompetencí konkrétního pracovníka a doporučení pro jeho následný rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální audit, kompetence, kompetenční model

TITLE

Personal auditing and its application in certain organization

ANNOTATION

This diploma thesis considers one of the areas of personal auditing – creating a competent model in an organization. Theoretical part characterizes the basic notion of management, human resources, personal auditing, competences and competence model. Practical part of this thesis is firstly dedicated to the introduction of Český rozhlas Sever where the personal auditing has been implemented, and subsequently describes forming a competent model applied to particular working position. The final part of the diploma work suggests a competences measurement of a concrete employee and also recommends worker's successive development.

KEYWORDS

Management of human resources, personal auditing, competence, competence model

Obsah

0.	ÚVOD.....	- 9 -
1.	ZÁKLADNÍ POJMY	- 11 -
1.1.	MANAGEMENT	- 11 -
1.2.	ÚKOL MANAGEMENTU	- 12 -
1.3.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	- 13 -
1.3.1.	<i>Nové trendy v řízení lidských zdrojů</i>	- 15 -
1.4.	SHRNUTÍ	- 16 -
2.	PERSONÁLNÍ AUDIT	- 17 -
2.1.	DRUHY AUDITU.....	- 17 -
2.2.	POPIS A DEFINICE PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 18 -
2.3.	PŘÍČINY REALIZACE PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 19 -
2.3.1.	<i>Změna podnikového vlastnictví</i>	- 20 -
2.3.2.	<i>Zavádění nových cílů a strategií</i>	- 20 -
2.3.3.	<i>Transformace podnikové organizace</i>	- 20 -
2.3.4.	<i>Potřeba zlepšení výkonu firmy</i>	- 21 -
2.3.5.	<i>Potřeba posouzení lidského potenciálu ve firmě</i>	- 21 -
2.4.	VÝZNAM, CÍLE A VYUŽITÍ MANAŽERSKO-PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 21 -
2.5.	POSTUP PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 22 -
2.6.	METODY MANAŽERSKO-PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	- 24 -
2.6.1.	<i>Rozhovor</i>	- 25 -
2.6.2.	<i>Psychologické testy</i>	- 26 -
2.6.3.	<i>Assessment Centre</i>	- 27 -
2.6.4.	<i>Jednotlivé techniky používané v assessment centrech</i>	- 27 -
2.6.5.	<i>Development Centre</i>	- 30 -
2.7.	METODIKA AUDITU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 30 -
2.8.	ZÁVĚRY PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 31 -
2.9.	ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 33 -
2.10.	SHRNUTÍ	- 34 -
3.	KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL Y.....	- 35 -
3.1.	KOMPETENCE.....	- 35 -
3.2.	KOMPETENČNÍ MODEL	- 41 -
3.2.1.	VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	- 42 -
3.2.2.	PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMPETENČNÍCH MODELŮ	- 43 -
3.3.	PROCES ZJIŠŤOVÁNÍ KOMPETENCÍ.....	- 44 -
3.4.	SHRNUTÍ	- 47 -
4.	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	- 48 -
4.1.1.	<i>Základní informace o Českém rozhlasu Sever</i>	- 49 -
5.	APLIKACE PERSONÁLNÍHO AUDITU V ČRO SEVER.....	- 53 -
5.1.	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	- 54 -
5.2.	IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ A TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU.....	- 58 -
5.2.1.	<i>Fáze získávání dat</i>	- 59 -
5.2.2.	<i>Fáze analýzy a klasifikace informací</i>	- 60 -
5.2.3.	<i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	- 66 -
5.2.4.	<i>Ověření kompetenčního modelu</i>	- 69 -
6.	ZHODNOCENÍ A NÁVRH ROZVOJE KOMPETENCÍ.....	- 72 -
6.1.	URČENÍ KOMPETENCE K ROZVOJI.....	- 72 -
6.2.	NÁVRH ROZVOJE KOMPETENCE	- 75 -
6.2.1.	<i>Otevřený kurz efektivní komunikace</i>	- 76 -
7.	ZÁVĚR.....	- 78 -
	LITERATURA.....	- 81 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 84 -

Seznam zkratk

AC	assessment center
DC	development center
ČRo Sever	Český rozhlas Sever
BEI	behaviour events interview

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 PROCES KOMPLEXNÍHO PERSONÁLNÍHO AUDITU	- 24 -
OBRÁZEK 2 PŘÍNOS PRO SPOLEČNOST	- 42 -
OBRÁZEK 3 FREKVENCE ČRO SEVER PRO ÚSTECKÝ A LIBERECKÝ KRAJ	- 49 -
OBRÁZEK 4 STRUKTURA PROGRAMU ČRO SEVER	- 50 -
OBRÁZEK 5 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ČRO SEVER - ÚSTÍ NAD LABEM	- 52 -
OBRÁZEK 6 KOMPETENCE PŘIŘAZENÉ PODLE POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA	- 61 -
OBRÁZEK 7 PROJEVY CHOVÁNÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z ROZHOVORU A JEJICH KOMPETENCE	- 63 -
OBRÁZEK 8 PROJEVY CHOVÁNÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z POZOROVÁNÍ PŘI PRÁCI	- 65 -
OBRÁZEK 9 POROVNÁNÍ KOMPETENČNÍHO MODELU A VÝSLEDKŮ ZE SOUHRNNÉHO TESTU KOMPETENCÍ	- 73 -

Seznam tabulek a grafů

TABULKA 1 SHODNÉ RYSY A ROZDÍLY MEZI ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM	- 14 -
TABULKA 2 ZÁKLADNÍ ROZDÍLY V PROVÁDĚNÍ FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH AUDITŮ	- 18 -
TABULKA 3 KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI VEDOUCÍHO MARKETINGOVÉHO A OBCHODNÍHO ÚTVARU	- 66 -
TABULKA 4 KOMPETENČNÍ MODEL - ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	- 69 -
GRAF 1 OVĚŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	- 70 -

0. Úvod

Personální audit je v současné době velmi aktuálním tématem. Jak už vyplývá z názvu, jedná se o audit týkající se lidských zdrojů. V současné době, kdy neustále roste význam lidských zdrojů v jednotlivých firmách, je nezbytné se zabývat otázkou efektivního využití tohoto faktoru. Dá se říci, že kvalitní pracovníci jsou základním faktorem úspěchu každé firmy, a to bez ohledu na její velikost či působnost.

V souvislosti s dosti širokým záběrem pojmu „personální audit“ může být chápání tohoto pojmu velice rozdílné. Tomu také odpovídají možnosti provedení personálního auditu. Z hlediska nabídky provedení personálního auditu poradenskými společnostmi se jedná o různorodou nabídku služeb, které jsou zahrnuty v pojmu „personální audit“ a které zasahují do všech oblastí řízení lidských zdrojů.

Téma diplomové práce si diplomantka vybrala především z důvodu osobního zájmu o oblast lidských zdrojů. V tématu Personální audit a jeho užití v konkrétní organizaci viděla možnost získání poznatků, co se vlastně za pojmem personální audit skrývá, co všechno zahrnuje a proč si jej vůbec firmy nechávají provést. Dalším důvodem diplomantky byl fakt, že se neustále zvyšuje zájem organizací o své pracovníky, který nevyplývá jen z jejich podnikové kultury a z příslušné právní úpravy, ale také z faktu, že si začínají uvědomovat důležitost pracovní síly, jako faktoru, který jim zaručuje prosperitu a úspěch na trhu.

Cílem diplomové práce je praktická aplikace personálního auditu v Českém rozhlasu Sever, konkrétně pak tvorba kompetenčního modelu pro vedoucího marketingového a obchodního útvaru. Model bude sestaven na základě identifikování kompetencí pracovníka a zajistí výborný výkon pro danou pracovní pozici. Zároveň bude sloužit jako podklad pro efektivní plánování budoucího rozvoje zaměstnance.

Celá práce je přehledně rozdělena do dvou zásadních částí, teoretické a praktické, které doplňuje úvod a závěr a ostatní nezbytné součásti diplomové práce.

První část diplomové práce se zabývá na teoretické informace týkající se personálního auditu. Vzhledem ke skutečnosti, že je personální audit velmi širokým pojmem, je snahou diplomantky zachytit personální audit v jeho nejširší podobě a popsat,

do jakých oblastí může personální audit zasahovat. Konkrétněji se tato část poté zaměřuje na jednu oblast personálního auditu, a to na pojem kompetence a kompetenční model.

K získání teoretických informací o tomto tématu sloužila především odborná literatura, odborné články a časopisy, ale také internetové portály zaměřené na personalistiku a internetové stránky společností poskytujících personální audit.

Druhá část této diplomové práce se soustředí na praktickou aplikaci personálního auditu v konkrétní organizaci. Přesněji se zaměřuje na jednu z oblastí personálního auditu, a to na tvorbu kompetenčního modelu.

K získání potřebných informací bylo využito několik technik. Jednalo se o přímé pozorování pracovníka, hloubkový rozhovor behavioural events interview, analýzu pracovního místa a rovněž analýzu interních dokumentů organizace. Dalším zdrojem byly internetové stránky vzdělávacích a personálních agentur.

1. Základní pojmy

V úvodní části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se managementu a řízení lidských zdrojů. Následně se práce zabývá objasněním termínů z oblasti personálního auditu a na závěr popisuje kompetence a kompetenční modely.

1.1. Management

Slovo management může být vysvětleno nesčetně mnoha definicemi. Management je však nutno chápat jako *systematický obor*. Systematický proto, že mnoho pojmů a přístupů týkajících se managementu má svůj původ v oblasti technických oborů, další pochází z účetnictví a jiné zase z oblasti psychologie a vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Na každou z těchto oblastí může být pohlíženo samostatně, avšak každá z nich, sama o sobě, je z pohledu managementu neúčinná. Je proto nutné dát je do jednoho systematického celku.

Drucker (2006, str. 29) chápe management jako *svobodné umění* - „svobodné“ proto, že se zabývá předpoklady poznání, sebepoznání, moudrosti a vůdcovství; „uměním“ proto, že se orientuje na praxi a na praktické užití.

Odborná literatura (Bělohlávek, 2001) definuje management jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace, jako je strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, kvality, informací a v neposlední řadě také řízení lidských zdrojů.

Za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace potom odpovídají *manažeři*, kteří jsou při své práci nositeli řady rolí – interpersonálních, informačních a rozhodovacích. Podle Robbinse a Coultera (2004, str. 22) „je manažer někdo, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich pracovní činnost tak, aby byly naplněny cíle organizace“.

Existuje pět základních činností práce manažera a podle Druckera (2006, str. 360) manažeři mohou zlepšit svůj celkový výkon tím, že zlepší svou výkonnost v těchto dílčích činnostech:

- *Manažeři především stanovují cíle.* Určují, jaké by cíle měly být. Určují, jaké by měly být dílčí úkoly v každé oblasti cílů. Rozhodují o tom, co je třeba udělat k dosažení těchto cílů. Uvádějí tyto cíle v platnost tím, že s nimi seznamují lidi, jejichž výkonnost je k dosažení cílů potřebná.

- *Zadruhé manažeři organizují.* Provádějí rozbor potřebných činností, rozhodnutí a vztahů. Roztřídí práci. Rozdělují ji do zvládnutelných činností, které dále dělí na zvládnutelné pracovní úkoly. Tyto jednotky a pracovní úkoly seskupují do organizační struktury. K řízení těchto jednotek a pro výkon potřebných pracovních úkolů vybírají lidi.

- *Dále manažeři motivují a komunikují.* Z lidí, kteří jsou odpovědní za různé pracovní úkoly, vytvářejí tým.

- Čtvrtým základním prvkem v práci manažerů je *hodnocení*. Manažer určuje měřítko – a jen málo faktorů má stejně velký význam pro výkonnost organizace a každé osoby v ní.

- *A konečně, manažeři rozvíjejí lidi, a to včetně sebe samých.*

1.2. Úkol managementu

Management nese odpovědnost především za dosahování výsledků. Jak uvádí Drucker (2006, str. 32) management musí udávat směr instituci, kterou řídí. Musí promýšlet poslání této instituce, určovat její cíle a musí organizovat zdroje, aby instituce dosahovala výsledků, které se od ní očekávají.

Úkolem managementu je podle Druckera také dosáhnout toho, aby instituce podávaly výkon prospěšný společnosti a ekonomice, společenství i jednotlivci. Musí také být společenstvím přijímána jako ta „správná“. Musí opírat svou vážnost o morální odpovědnost, která současně vyjadřuje účel a povahu organizací. Účelem organizace a základem vážnosti managementu je produktivní uplatnění lidských schopností. Organizace je prostředkem, díky němuž člověk jako jednotlivec a jako člen společenství nachází jak možnost přispívat, tak i dosahovat výsledků.

Tématem managementu jsou především lidské bytosti. Úkolem managementu je proto dosáhnout toho, aby lidé byli schopni společného výkonu, dosáhnout efektivního využití jejich silných stránek a potlačení významu jejich slabín. Management musí

umožňovat podniku a každému z jeho členů růst a rozvíjet se spolu s tím, jak se mění potřeby a příležitosti.

1.3. Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiálové, finanční, informační a lidské zdroje. Zdroje lidské jsou však jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se často můžeme setkat s různými termíny, jako jsou například personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Termín „řízení lidských zdrojů“ však v dnešní době do značné míry nahradil termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Od personální administrativy (administrativně správní řízení), kde byly zajištěny jen základní potřeby zaměstnanců v rámci firmy, se přecházelo k personálním pracím na řídicí úrovni (personální řízení). Zde personální práce měly čím dál větší uznání a vytvářeli se také specializované pracoviště (personální útvary). Ve 20. století pak do podvědomí vešla dnes již známá koncepce řízení lidských zdrojů.

Jak uvádí Koubek (2007, str. 13) *personální práce* (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Na druhé straně Armstrong (2007, str. 27) definuje *řízení lidských zdrojů* jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Dytrt a kol. (2006, str. 126) chápe řízení lidských zdrojů jako filozofii řízení lidí založenou na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným používáním svých pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí a důvtipu při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat konkurenční výhodu. Cílem řízení lidských zdrojů poté vidí v získávání schopných a flexibilních lidí se zaujetím pro věc, řízení a odměňování jejich výkonnosti a rozvíjení jejich potřebné způsobilosti.

Na rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením se lze dívat z mnoha směrů. Já zde uvádím shodné rysy a rozdíly podle Armstronga (2007, str. 39):

Tabulka 1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<p>1. strategie personálního řízení i řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie</p> <p>2. uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpurné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.</p> <p>3. hodnoty se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace</p> <p>4. uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech</p> <p>5. používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování</p>	<p>1. řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii</p> <p>2. řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti)</p> <p>3. ŘLZ klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů</p> <p>4. ŘLZ je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání</p> <p>5. od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu</p> <p>6. ŘLZ považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku</p>

Zdroj: Armstrong M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky (Koubek, 2007):

- *Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem* – tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- *Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace* – především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
- *Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků* – stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar. Personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

Výrok Druckera (2006, str. 167) „*Lidé jsou zdrojem, nikoli pouhým nákladem.*“ je myslím hlavní bod dnešního pojetí řízení lidských zdrojů. Na lidi je třeba pohlížet jako na kolegy a jako na jeden z prvořadých zdrojů. Jen díky takovému ohledu vůči pracovníkům lze dosáhnout opravdové produktivity. Management je mnohem více než uplatňování mocenského postavení a využívání výsad, je mnohem více než „sjednávání obchodů“. Management ovlivňuje lidi a jejich životy, a to jak v rámci podniku, tak i v mnoha dalších ohledech.

1.3.1. Nové trendy v řízení lidských zdrojů

V dnešní době již naprostá většina společností nepochybuje o tom, že je potřeba změnit postavení řízení lidských zdrojů tak, aby efektivně pomáhalo naplňovat strategické záměry organizace. Oddělení lidských zdrojů dosud zpravidla plnila především administrativní funkce a náborové úkoly. Odborníci na lidské zdroje zdůrazňují, že například výběr nových zaměstnanců by měl být přenesen na liniové manažery, neboť oni nejlépe vědí, koho potřebují. V dnešní době je také třeba v maximální míře automatizovat

administrativní práci pomocí elektronických nástrojů. Posláním personalistů by měla být hlavně konzultantská práce s cílem sladit personální politiku společnosti s jejími strategickými vizemi, komunikace této politiky mezi zaměstnanci, mobilizace změn a zajištění dalšího rozvoje pracovníků.

Mezi společnostmi je také evidentní, že management si již uvědomil, že lidský kapitál je dnes skutečným bohatstvím společnosti a předpokladem jejího úspěchu, což dokládá i vzrůstající konkurence na trhu práce. Schopnost rozpoznat, získávat a hlavně udržet a rozvíjet kvalitní pracovníky dnes zásadním způsobem předurčuje budoucnost společnosti. Zaměstnanci se dnes jednoznačně stávají stěžejní konkurenční výhodou společnosti a je proto nutné se jim věnovat a pracovat s nimi.

V současném řízení lidských zdrojů můžeme identifikovat následující významné nově se objevující trendy a postupy. Jsou jimi zejména změny v kompetencích a rolích personálních manažerů, nárůst počtu outsourcovaných aktivit, vzrůst počtu fúzí a akvizic a s tím spojený dopad na řízení lidských zdrojů, častější uplatnění flexibilní pracovní doby, koncept učící se organizace, využívání personálního informačního systému, důraz na strategické řízení a konečně změny v odměňování zaměstnanců.

Stále výrazněji se vedle označení řízení lidských zdrojů začínají používat spojení *rozvoj lidských zdrojů*, případně *rozvoj lidského kapitálu*. Tyto nové proudy v personální práci nemají dosud teoretický rámec, ukazují spíše na změny v důzrech, že člověk již není jako pracovní síla či zdroj, ale svébytná, myslící a tvořivá lidská bytost.

1.4. Shrnutí

Moderní podnik je organizací lidských jedinců a sociální organizací. Management jako teoretický obor a jako praktická činnost se zabývá hodnotami lidí a sociálními hodnotami. V první kapitole této práce jsou proto popsány základní pojmy týkající se managementu a řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů představuje jednu z koncepcí personální práce. Je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

2. Personální audit

Dějiny auditu jsou velmi staré, často jsou spojovány s kontrolou římských provincií. Slovo audit je latinského původu (*auditus*, slyšení) a v překladu znamená úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů nezávislou osobou.

Na pojem audit lze však nahlížet z několika směrů a v této souvislosti je dále uvedeno několik jeho druhů.

2.1. Druhy auditu

Obecně lze říci, že cílem auditu je ověření efektivnosti využívání zdrojů v podniku. Oblasti, které v podniku podléhají auditu, jsou představovány prakticky všemi aktivitami, které organizace vykonávají. Můžeme mezi ně zařadit například oblast řízení a správy, financí a účetnictví, zásobování, výroby, marketingu a prodeje, výzkumu a vývoje, informačních technologií a v neposlední řadě také oblast personální.

Audit lze tedy rozlišovat podle oblasti lidské činnosti, na které je zaměřen, avšak také podle toho, kdo ho provádí. V tomto smyslu se rozlišuje vnitřní audit, prováděný zaměstnanci firmy, a vnější audit, prováděný externí firmou.

Interní a externí audit

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace. (Rámeček profesionální praxe interního auditu., 2002)

Externí audit bývá nejčastěji spojován s auditem finančních výkazů v akciové společnosti. V současné době se však zaměření externího auditu rozšiřuje i na jiné oblasti, jako například audit jakosti, managementu, ekologický audit apod. V personální oblasti by poté externí audit měl pomoci odhalit nedostatky a navrhnout možná řešení organizační struktury. Největší roli hraje však audit stále v oblasti finanční a proto je dále uvedeno několik rozdílů právě mezi auditem finančním a nefinančním.

Finanční a nefinanční audit

Od poloviny osmdesátých let se objevuje snaha definovat, kvantifikovat a kontrolovat faktory, které nemají v ekonomické analýze svoji kategorii, ale přesto se významně podílejí na celkové výkonnosti firmy. Začínají se objevovat takzvané nefinanční audity.

Rozdílů mezi finančním a nefinančním auditem existuje celá řada, hlavní rozdíl však spočívá v povinnosti kontrolovat firmu. Finanční audity předepisuje vybraným ekonomickým subjektům zákon, na druhou stranu nefinanční audity jsou závislé na rozhodnutí organizace, na její ochotě k auditu přistoupit.

Tabulka 2 Základní rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů

Finanční audity	Nefinanční audity
Mají přesně definovaný právní řád	Směrnice pro provedení auditu jsou podnikové, případně ve srovnání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Postup je v každé organizaci odlišný
Jsou primárně určeny osobám mimo podnik	Je určen především pro vlastní podnik (jako jeho zpětná vazba)
Audit se opakuje 1x ročně	Audit se opakuje většinou za 18 až 24 měsíců

Zdroj: Putnová, A., Seknička, P., Etické řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007.

Mezi nejvýznamnější nefinanční audity dnešní doby patří například environmentální audit, personální audit, audit produktivity, technologický audit, audit jakosti, audit informačních technologií, audit spokojenosti zákazníků, etický a sociální audit apod. Tato diplomová práce je dále zaměřena již pouze na audit personální, konkrétně pak na audit tzv. manažersko-personální.

2.2. Popis a definice personálního auditu

Lidský faktor je významný zdroj kapitálu každé společnosti a může významně ovlivnit její výkonnost a prosperitu. Zlepšení práce s lidskými zdroji proto může být jedním z faktorů, který pomůže firmě udržet konkurenceschopnost na trhu. Personální audit je tedy vhodným nástrojem pro řízení lidských zdrojů, kterým management podniku získává objektivní a nezávislé informace pro efektivnější řízení a práci s lidskými zdroji.

Jak je uvedeno v internetovém slovníku pojmů v Operačním programu rozvoje lidských zdrojů, audit je „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces, jehož cílem je stanovit, zda činnosti v určené oblasti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné k dosažení stanovených cílů.*“

Jednotná definice personálního auditu neexistuje, obecně lze však říci, že personální audit objektivně ohodnotí kvalitu lidských zdrojů v podniku a celkově posoudí všechny personální práce. Zhodnotí personální situaci jak v organizaci, tak i individuálně posoudí způsobilost zaměstnanců.

Personální audit, opírající se o nezávislé posouzení personálních zdrojů a personálního řízení firmy, patří k profesionálním postupům, které u nás postupně získávají rostoucí význam. V dnešní době se poté k personálnímu auditu přistupuje ze dvou základních pohledů. *Audit lidských zdrojů podniku* představuje vnější a nezávislé posouzení pracovních a řídicích předpokladů firemních zaměstnanců, nejčastěji manažerského týmu firmy. Je prováděn zpravidla v souvislosti s novými úkoly managementu, při firemních fúzích a akvizicích, nových investičních záměrech, může však sloužit i jako nástroj personálního a kariérového plánování, jako prostředek identifikace potřeb dalšího rozvoje zaměstnanců, velmi často v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před jednotlivými zaměstnanci stojí. Je-li hodnotící pohled auditu lidských zdrojů orientován na posouzení úrovně a předpokladů manažerského týmu firmy, hovoříme o *manažerském auditu*, zaměřuje-li se posouzení na širší okruh podnikových zaměstnanců, jde o *personální audit*. (Urban, 2001, (36))

V této diplomové práci se zaměřím především na manažersko-personální audit. Výsledkem tohoto auditu jsou doporučení týkající se zdokonalování řídicích a dalších schopností osob, případně návrhy na doplnění či obměnu manažerského týmu podniku.

2.3. Příčiny realizace personálního auditu

Personální audit se využívá v mnoha podnikových situacích, avšak nejčastěji je to při změnách podnikového vlastnictví, při zavádění nových cílů a strategií, při transformaci podnikové organizace, potřeba zlepšení výkonu firmy a v neposlední řadě k posouzení lidského potenciálu ve firmě.

2.3.1. Změna podnikového vlastnictví

V poslední době spolu s přístupem firem na zahraniční trhy se objevuje trend spolupráce společností formou různých partnerství. Spolupráce mohou přinést řadu výhod a zdrojů spolupracujících organizací. Nástroji této spolupráce se často stávají fúze a akvizice, které vedou k získání většího podílu na trhu. Nejčastěji k nim dochází v rámci jednoho odvětví. Fúze představuje splynutí dvou nebo více organizací v nový podnik a vytvoření jedné identity pro výslednou společnost. Akvizice je převzetí podniku, při kterém je nabývaná organizace zcela pohlcena a přestává existovat. Tyto situace se samozřejmě takové projeví v oblasti řízení lidských zdrojů a jedním z nástrojů, který dokáže v těchto situacích pomoci, je právě personální audit.

2.3.2. Zavádění nových cílů a strategií

Strategie a cíle hrají v každé firmě důležitou úlohu. V současném vysoce konkurenčním prostředí je potřeba věnovat nastavení cílů a strategií velkou pozornost. Management pomocí cílů a strategií tvoří a realizuje své rozvojové záměry, které mají obvykle zásadní význam pro celou organizaci. Zatímco cíle se týkají kratšího časového období, strategie má povahu dlouhodobější. Jelikož cíle a především pak strategie se dotýkají celé společnosti, týkají se také oblasti lidských zdrojů, které musí být v souladu s nově nastavenými cíli či strategiemi. Pro tyto změny je vhodným nástrojem aplikace personálního auditu.

2.3.3. Transformace podnikové organizace

Podniky se v průběhu času neustále mění a vyvíjí, s čímž souvisí také změna organizačních struktur. Důvodů k změnám ve struktuře podniku bývá několik, např. zásadní změny, odstranění původních nedostatků, nákladnost, modernizace apod., avšak všechny vychází ze změn ve strategii organizace, které se musí struktura vhodně přizpůsobit. Při volbě organizační struktury musí být brána v úvahu řada faktorů. Kromě již zmiňované strategie je to například velikost společnosti, technologie či stabilita prostředí. Reorganizace struktur se neodmyslitelně týká také lidských zdrojů. K souladu mezi organizací a řízením lidských zdrojů přispěje personální audit.

2.3.4. Potřeba zlepšení výkonu firmy

Vysoká konkurence nutí firmy neustále se vyvíjet, měnit a pružně reagovat na různé požadavky. Aby firma v tomto prostředí prosperovala, musí neustále hledat oblast, ve které je možno dále se zlepšovat. Jednou z těchto oblastí jsou lidské zdroje. Správně provedený personální audit dokáže odhalit slabá místa v personální oblasti, kterým je potřeba věnovat zvláštní pozornost, dokáže upozornit na věci, které mají prostor pro další rozvoj. Proto dokáže personální audit přispět k celkovému zlepšení výkonu firmy.

2.3.5. Potřeba posouzení lidského potenciálu ve firmě

Správné zformování a efektivní využívání lidských zdrojů pro zabezpečení úspěšného fungování organizace, je důležitý prvek pro prosperitu firmy. Tato oblast má pro firmu strategický význam. Důležité není jen získání kvalitního lidského potenciálu, ale také ho dále zkvalitňovat, formovat a motivovat. Pro efektivní řízení lidských zdrojů, vzniká ve firmách potřeba objektivního posouzení svého lidského potenciálu. Zcela objektivně dokáže lidský potenciál ohodnotit personální audit.

2.4. Význam, cíle a využití manažersko-personálního auditu

Zájem o manažersko-personální audit přichází nejčastěji od podniků, které mají dlouhodobý zájem o kvalitu a rozvoj svého managementu i dalších skupin klíčových lidských zdrojů. Velmi často se audit využívá v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před manažerským týmem či jednotlivými manažery stojí.

Manažersko-personální audit je používán především jako nástroj k hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých pozicích firmy, jako nástroj personálního a kariérového plánování, identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců a vytipování personálních záloh na klíčové manažerské pozice. Jde o takové atributy, jako jsou jejich individuální vlastnosti, dovednosti a kompetence a jejich srovnání s požadavky firmy na jednotlivé pozice s přihlédnutím k firemní strategii a vizi.

Specifickými cíli auditu poté může být i posouzení rozdílů v řídicím stylu a firemní kultuře původně různých firem v souvislosti s jejich fúzí a navržení způsobů jejich vyrovnání, případně zhodnocení řídicí struktury podniku, v jejímž rámci jsou klíčové pracovní funkce vykonávány. Personální audit se v tomto případě zaměřuje

i na posouzení způsobu rozdělení pravomocí a odpovědností mezi hlavními pracovními místy, resp. organizačními útvary podniku, na hodnocení průběhu rozhodovacích a komunikačních procesů, efektivity organizační struktury apod. (Urban, 2001, (36))

Obecně lze uvést, že personální audit může nabídnout především tyto aktivity:

- revize a doporučení k optimalizaci organizační struktury,
- diagnostiku organizační kultury,
- pochopení názoru klíčových zaměstnanců na efektivitu a podobu personálních systémů,
- posouzení současného stavu personálních procesů klienta,
- doporučení kroku, které povedou k vyšší efektivitě a snížení nákladu,
- *tvorbu nebo modifikaci kompetenčního modelu firmy,*
- *změření a doporučení pro rozvoj kompetencí konkrétních pracovníků,*
- posouzení vhodnosti obsazení konkrétních míst konkrétními pracovníky,
- funkční propojení business strategie a HR řízení,
- navržení modelu personálního řízení,
- doporučení nastavení motivačního systému a systému hodnocení zaměstnanců,
- doporučení k personálnímu rozvoji,
- definice vzdělávacích potřeb.

Obsahem praktické části této práce poté bude právě oblast tvorby kompetenčního modelu a na jeho základě bude navrhnout postup pro změření a následné doporučení pro rozvoj kompetencí konkrétního pracovníka. V následujícím textu je však ještě obecně pojednáno o postupu provedení personálního auditu.

2.5. Postup personálního auditu

Vzhledem k tomu, že výchozí situace i cíle auditu se liší případ od případu, nelze stanovit obecně platný metodologický postup. Postup i metody auditu jsou vždy šité na míru konkrétnímu podniku, kterého zajímá, jak je po stránce lidských zdrojů připraven na změny. Přesto zde dále uvádím obecné fáze realizační části auditu podle Stýblo, Urban, Vysokajová, (2009).

Výchozím krokem personálního či manažerského auditu je *analýza činností, úkolů a odpovědností pracovních pozic*, které jsou do personálního auditu zahrnuty. Tu může

doplňovat analýza aktuální řídicí situace podniku (jeho manažerské a organizační struktury, rozhodovacích procesů, celkového systému odpovědností a kompetencí, firemní kultury apod.), včetně požadavků na hlavní pracovní i manažerské pozice, plynoucí z nové strategie, cílů a úkolů firmy.

Ve fázi přípravy a analýzy je velmi důležité jednoznačně stanovit cíle auditu a tomu přizpůsobené úvodní rozhovory s manažery. Přesné definování účelu a cílů manažersko-personálního auditu je klíčem k úspěchu celé akce. S tím souvisí i stanovení okruhu manažerských úrovní a vytipování konkrétních osob důležitých pro firmu, které se auditu podrobí.

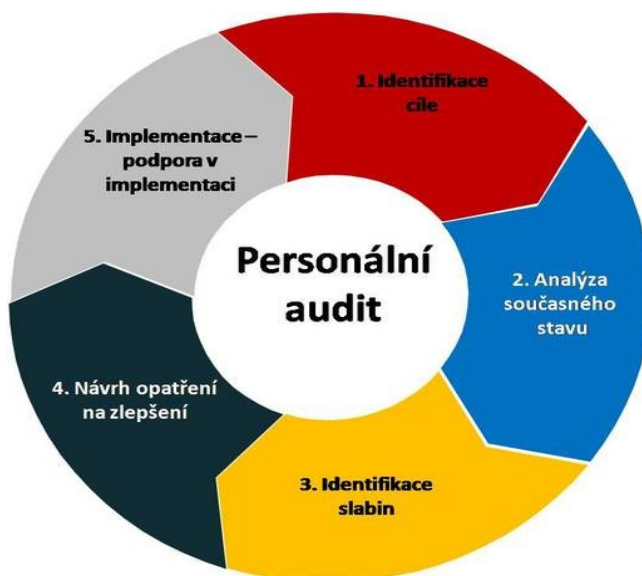
Na tento krok navazuje *vlastní hodnocení celkové profesionální způsobilosti osob tvořících klíčových personální či řídicí tým firmy včetně jejich rozvojových možností a z něho plynoucí návrhy a doporučení*. V této fázi je také nezbytné vytvořit auditovaným osobám vhodnou atmosféru (zvláštní místnost, klid) při níž budou lidé maximálně otevření a získají z rozhovoru dobrý pocit. Odstranění bariéry negativního postoje auditovaných manažerů a pracovníků je součástí umění profesionálů, kteří audit provádějí.

Návrhy a doporučení plynoucí z personálního auditu, které tvoří tedy jeho závěrečnou část, směřují do oblasti rozvoje pracovních zdrojů (tvorby individuálních rozvojových plánů či širších, celopodnikových školení a tréninků), provedení personální restrukturalizace (s cílem dosáhnout lepšího využití personálního nebo manažerského potenciálu firmy), zavedení účinnějších forem motivace, případně získání nových pracovníků na určité pracovní pozice firmy.

Celkové hodnotící zprávy jsou vždy v písemné podobě a zahrnují nejen celkové zhodnocení situace podle cílů auditu, ale také individuální zprávy o jednotlivých osobách, zhodnocení týmů včetně grafické srovnávací škály a nakonec závěry a doporučení. Poskytnutí zpětné vazby jednotlivcům je pro ně důležitým ukazatelem vlastních silných stránek i slabin a případným vodítkem dalšího kariérového růstu. Více o závěru z personálního auditu uvádím v jedné z následujících kapitol.

Jak probíhá personální audit v praxi je znázorněno na následujícím obrázku, který pojímá audit jako komplexní proces jednotlivých, na sebe navazujících, kroků.

Obrázek 1 Proces komplexního personálního auditu



Zdroj: dostupné z <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>

1. *Identifikace cíle* - rozhory se zadavateli, dohodnutí a stanovení cílů SMART.
2. *Analýza současného stavu* - popsání procesů, kvality a počty lidí
3. *Identifikace slabín* - popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí, využívání lidí s nesprávnými dovednostmi, vlastnostmi a znalostmi, nedostatečné komunikace apod.
4. *Návrh opatření ke zlepšení* - závěrečná zpráva obsahuje kromě popisu a konstatování stavu i návrhy na zlepšení.
5. *Implementace – podpora v implementaci* - obsahuje návrh způsobu zapojení pracovníků do změn, pomoc při vedení rozhovorů s pracovníky apod.

2.6. Metody manažersko-personálního auditu

Úspěch manažersko-personálního auditu je závislý na získání takových dat, informací či poznatků, které umožní navrhnout vhodné postupy dalšího řízení firmy. Pro získání takovýchto dat se provádí analýza dokumentů, která se zaměřuje na celou řadu interních i externích materiálů. Mezi *interní* patří plány rozvoje lidských zdrojů, plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, strategie firmy, pravidla hodnocení zaměstnanců, zásady odměňování, zápisy z porad vedení i dalších odborných útvarů, hodnocení vzdělávacích akcí, programy orientace nových zaměstnanců a celá řada dalších dokumentů. Jako *externí* dokumenty mohou sloužit zákony, vyhlášky, celostátní i regionální projekty a koncepce, ale i informace v médiích.

Podstatou metody manažersko-personálního auditu není pouze jedna metoda, nýbrž kombinace metod individuálního a skupinového posouzení, zvolená tak, aby co nejlépe odpovídala cílům auditu.

Při hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů v důležitých pozicích firmy jsou využívány *ověřené, zpravidla mezinárodní standardy* těchto schopností vycházejících z typických nároků jednotlivých řídicích a dalších pracovních úkolů. Kromě porovnání s ověřenými standardy se však personální audit může zaměřit i na *srovnání schopností a předpokladů klíčových zaměstnanců s vybranými konkurenčními podniky*.

Základem tohoto odborného i osobního posouzení jednotlivých účastníků auditu jsou poté zpravidla *strukturované osobní rozhovory* vedené jedním nebo dvěma zkušenými poradci. Na ně může navazovat *podpůrné psychologické vyšetření* zaměřené na rozbor vybraných výkonových a osobnostních charakteristik, případně hodnocení založené na *individuálním či skupinovém jednání* účastníků v realisticky navozených modelových situacích. Jejich podstatou je většinou řešení určitých zadání a problémů charakteristických pro jednotlivé pracovní pozice, například řešení případových studií, a jednání v určitých uměle navozených sociálních či řídicích situacích, tj. hraní profesních rolí.

2.6.1. Rozhovor

Nejčastěji používaným nástrojem personálního auditu je rozhovor s pracovníky. Rozhovor může mít několik forem (volný, strukturovaný nebo v tísňovém ovzduší), avšak vždy bývá zaměřen na zhodnocení klíčových bodů dosavadního vývoje pracovníka, určení jeho osobnostního a pracovního potenciálu a na stanovení možností dalšího vývoje. Řada rozhovorů se vede bez předchozích znalostí o uchazeči.

Informace získané ze strukturovaných rozhovorů, které vedou zkušení psychologové, slouží jako určité domněnky k dalšímu zkoumání. Výstupem rozhovoru je doporučení zaměstnavateli v oblasti dalšího profesního směřování jednotlivých pracovníků, návrh na výstavbu pracovních týmů a firemního personálního plánování. Oproti jiným metodám, je možné z rozhovoru zjistit určité vlastnosti, jako například přátelskost, udělat dobrý dojem, nebo plynulost slovního projevu.

Rozhovory mohou stát jako samostatná metoda, avšak častou jsou považovány jako součást metody AC. Jeho účelem v tomto případě je především zjistit a doplnit chybějící poznatky o účastníkovi, zejména pak z oblasti jeho zájmů, postojů a motivace aj. Smyslem tohoto rozhovoru může být také snaha poskytnout účastníkovi alespoň první a nejjednodušší zpětnou vazbu.

2.6.2. Psychologické testy

Psychologické testy poskytují informaci o povahových vlastnostech, schopnostech a předpokladech pracovníka a umožňují posoudit jeho vhodnost pro danou funkci nebo určit jeho rozvojový potenciál. Umožňují objektivní a měřitelné vzájemné srovnání pracovníků ve vybraných kriteriích. Jak uvádí Urban (2006, (38)), k základním součástem profesionálního posouzení pracovníků patří zejména:

- *individuální výkonové předpoklady osob* – odborné schopnosti, relevantní pracovní zkušenosti zvyklosti, intelektový potenciál a kreativitu, osobní efektivitu, pracovní motivaci a schopnost pracovního nasazení, odolnost vůči zátěži,
- *osobnostní charakteristiky a postoje zaměřené ovlivňující pracovní chování* – hlavní povahové vlastnosti, hodnotovou orientaci, osobní flexibilitu a přizpůsobivost,
- *sociální a prezentační dovednosti* - komunikační schopnosti, schopnosti týmové spolupráce, asertivitu, osobní přesvědčivost,
- *řídící schopnosti a zvyklosti* - cílovou orientaci, schopnost plánovat a koordinovat práci, vést, motivovat a kontrolovat, podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, přizpůsobovat manažerský styl potřebám situace,
- *orientaci na zákazníka* – zaměření na potřeby a spokojenost zákazníků, schopnost předvídat zákaznické potřeby a reagovat na ně.

Výhodou testů může být získání přesně hodnotitelných výsledků, jejichž vyhodnocení je rychlé. Na druhou stranu časová náročnost je při vytváření testů. Značnou nevýhodou testů je to, že nezachytí individuální rozpoložení testovaného a neinformují o tom, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi.

2.6.3. Assessment Centre

Assessment centre (později též AC) je metoda, která je v dnešní době velice populární. V oblasti personálního auditu je v největším rozsahu používanou metodou a proto se na ní práce zaměřuje o něco podrobněji.

Jedná se tedy o proces hodnocení, nikoli o místo, kde hodnocení probíhá. AC není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem různých metod běžně používaných v personálně-psychologické praxi. Kyrianová (2003, str. 8) definuje AC jako soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.

Podle Montaga (2002, str. 10) existují 3 základní způsoby využití této metody, které se navzájem značně prolínají. V téměř každém AC jsou zahrnuty všechny 3 možnosti jeho využití, ale zpravidla vždy jedna převažuje. Tyto možnosti využití jsou:

1. využití s cílem zhodnotit, jaký mají uchazeči (či kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi;
2. využití s cílem identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich požadovaným (současným nebo budoucím) pracovním kompetencím;
3. využití s cílem naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.

Výhodu AC můžeme vidět především v její rozmanitosti. Je možné navodit situace z praxe a obměňovat je v různých pozicích. Je možné posoudit nejen intelektovou úroveň a sociální angažovanost účastníka, ale je možné získat jeho komplexní diagnostiku. Na druhou stranu nevýhodu můžeme vidět v nejednotném hodnocení hodnotitelského týmu. AC bývají i dosti časově a ekonomicky náročné. Uvedla jsem zde i ekonomickou náročnost, avšak z jiného pohledu ji můžeme řadit mezi faktory, které hovoří pro AC (tzv. ekonomická výhodnost). Přijetí nevhodného kandidáta v určitých případech může mít za následek mnohem vyšší náklady než v případě využití právě AC.

2.6.4. Jednotlivé techniky používané v assessment centrech

Jak už bylo řečeno výše, AC není pouze jedna metoda, nýbrž souhrn metod. V následující části proto uvádím některé z obvykle používaných technik:

Skupinová diskuse

Skupinová diskuse může být řízená či neřízená, s hraním rolí či bez hraní, bez přípravy či s přípravou. Nejčastěji se však využívá spontánní diskuse bez hraní rolí, protože je žádoucí, aby každý zaujal roli, která je pro něj v obvyklém pracovním kontextu přirozená. V případě nutnosti zjištění reakce a chování účastníků v různých modelových situacích se využívá diskuse řízená, kdy moderátorem je člen realizačního týmu.

Při skupinové diskusi lze obvykle zjišťovat především takové charakteristiky, jako jsou aktivita či pasivita účastníka, jeho míra dominance, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost apod.

Individuální prezentace

I u této techniky může být použito několik typů. Prezentace může být provedena pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky AC, a to buď s aktivní, nebo s pasivní rolí hodnotitelů, případně i ostatních účastníků.

Individuální prezentace ukáže, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, nebo jak je schopen vysvětlit, případně obhájit svůj názor. Zjišťují se při ní však i jiné charakteristiky jako jsou odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování apod.

Individuální či skupinové řešení problému

Tato technika se v podstatě prolíná s oběma předcházejícími. Vzhledem k tomu, že při ní lze navíc pozorovat chování účastníků při řešení problému v situaci, která se již značně může blížit konkrétním podmínkám na stávajícím pracovišti a umožní vidět účastníky pod poněkud jiným úhlem, je výhodné ji do AC zařadit samostatně.

Ve srovnání s předešlými technikami lze při této navíc zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení, v případě skupinového řešení problému pak i ochota přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti apod.

„Třídění došlé pošty“

Tato technika je založena na tom, že každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztrdit ve velice omezeném čase. Mezi dokumenty jsou dopisy,

směrnice, vzkazy s pracovním i soukromým obsahem nebo i různými událostmi, které v průběhu pracovního dne nastanou. Po rozřídění pak hodnocený svá rozhodnutí vysvětlí.

Kromě vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí lze při této technice hodnotit také odolnost vůči stresu (zejména časovému), schopnost se rozhodovat, schopnost stanovit priority, organizační schopnosti, dovednost v řízení vlastního času apod.

Hraní rolí

Tato technika obsahuje velmi rozmanité situace, při kterých účastníci vystupují v pozicích známých v běžném pracovním vztahu. Zastupují například role nadřízených, podřízených, obchodníků a zákazníků. Situace poté mají různou míru náročnosti.

Hodnotí se obdobné charakteristiky jako u výše uvedených situací, navíc pak některé specifické pro danou situaci.

Manažerské hry

Manažerské hry získávají v poslední době na oblibě a nejvíce potom v počítačové podobě, kde jsou dány finanční a hmotné vstupy a úkolem je optimální obchodní taktikou dosáhnout maximálního profitu.

Výhodou těchto her je velká variabilita, na druhou stranu je však často omezen o prvky komunikačního procesu. Obvykle se zde zjišťuje schopnost rozhodovat se a jednat většinou ve stresujících podmínkách či schopnost týmové spolupráce, prosazení se, prezentace vlastních názorů, naslouchání názorům druhého apod.

Případové studie

Jedná se vždy o individuální cvičení, kdy hodnocený dostane písemné zadání a má zodpovědět na několik předem formulovaných otázek. Studie by měla být však vždy zaměřena konkrétně k dané situaci a měla by brát ohled na postavení a zkušenosti účastníků.

Hodnotí se adekvátnost jeho odpovědí, ale především úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém, stanovit si priority apod.

V počátcích bylo AC využíváno především pro výběr vhodných kandidátů, v současné době však zahrnuje i funkci rozvojovou a rozšiřuje své využití i na interní zaměstnance. AC již dnes využívají i společnosti, které nemají potřebu nebo nemohou investovat vysoké

prostředky do samotného výběru nových zaměstnanců, ale realizují investice zaměřené do rozvoje svých zaměstnanců. S tímto trendem se objevil nový typ Assessment Centra zaměřený na rozvoj jeho účastníků tzv. *Development Centre*. Nejnovějším trendem je potom realizace tak zvaných čistých Development Center pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zatímco tradiční školení či vzdělávání zaměstnanců má formu standardizovaných seminářů, Development Centre vychází z konkrétních reálií té které společnosti.

2.6.5. Development Centre

Tato metoda se využívá zejména pro interní zaměstnance. Přestože primárním cílem je rozvoj schopností a dovedností účastníků, obsahují i hodnotící prvek. Jsou tak vhodným nástrojem nejen pro školení zaměstnanců a identifikaci vzdělávacích potřeb, ale i pro vytipování vhodných kandidátů pro další profesní růst. DC klade důraz na okamžitou zpětnou vazbu, obsahuje sebehodnotící prvky, poměr hodnocený versus hodnotitel je nižší než u AC (1:1). Role „hodnotitelů“ se mění spíše na koordinátory, a především není sledování účastníků omezeno bipolární stupnicí vyhověl/nehověl.

Existuje celá řada převážně zahraničních výzkumů, ze kterých vyplývá, že zatím neexistuje relevantní substitut Assessment Centra pro objektivní a systematické hodnocení či sledování pracovního výkonu zaměstnanců. AC je tak stále na prvním místě jako efektivní nástroj, který má potenciál hodnotit jak jednotlivce, tak skupiny, případně jednotlivce uvnitř skupin.

Společností ITO byl vyvinut **Qualification Workshop®**, nástroj na analýzu potenciálu zaměstnanců. Od assessment centra se výrazně liší kvalitou, použitelností a využitím pro personální rozvoj. Jedná se o postup, jehož prostřednictvím je realizováno rozpoznání potenciálu a výběr nových zaměstnanců mnohonásobně přesnější a spolehlivější než prostřednictvím tradičních metod personální diagnostiky. Veškeré postupy jsou sladěny s požadavky a základními kompetencemi dotčených osob či pozic.

2.7. Metodika auditu řízení lidských zdrojů

Audit řízení lidských zdrojů je především nástrojem kontroly a posílení účinnosti a efektivity personálního managementu, především pokud jde o jeho kvalitativní aspekty. Audit personálního řízení může probíhat interně, na základě vlastního hodnocení, nebo s pomocí vnějších poradců. Zkušený vnější poradce má mimo jiné k dispozici možnost srovnání personálního řízení s jinými podniky.

Audit řízení lidských zdrojů je vhodné rozdělit do dvou částí. V první části se provádí základní posouzení účinnosti personálního řízení, které je pak v části druhé zaměřeno na podrobnější analýzu vybraných, kritických či jinak důležitých aspektů personálního managementu firmy.

První fáze auditu se zpravidla opírá o čtyři základní nástroje. Zahrnuje rozhovor s personálním ředitelem, dotazování vybraných „vnitřních zákazníků“ personálního řízení - řídicích pracovníků a zaměstnanců, analýzu a vyhodnocení písemných podkladů personálního řízení a srovnání systému personálního řízení s jinými podniky.

Personální audit je zakončen předáním informací - výsledků analýz personálnímu nebo vrcholovému řízení společnosti a diskusí nad jeho výsledky, jejich srovnáním se strategickými požadavky a společném určení témat, které by se měly stát hlavním předmětem pozornosti firmy.

Součástí auditu personálního řízení je i hodnocení vybraných personálních ukazatelů podniku, především poměrových veličin umožňujících posouzení efektivity personálního řízení a jeho srovnání s jinými podniky.

2.8. Závěry personálního auditu

Závěry personálního auditu se vztahují jak k jednotlivým osobám, tak k personálnímu (manažerskému) týmu jako celku. **Individuální hodnocení** jednotlivých osob obsahuje (Urban, (39)):

- zhodnocení osobních předpokladů v členění podle jednotlivých prvků modelu kompetencí;
- identifikaci hlavních silných a slabých stránek pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice a ve srovnání s manažery srovnatelných společností;
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro jeho stávající pozici, případně doporučení jiného pracovního uplatnění;
- stanovení rozvojového a manažerského potenciálu pracovníka;

- doporučení žádoucích směrů rozvoje (vzdělávání, tréninku, rozšiřování kompetencí, získávání dalších pracovních zkušeností apod.) jednotlivých osob.

Toto posouzení pracovníků umožní:

- odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých osob,
- poznat jak lépe využít pracovní i tvůrčí potenciál pracovníků,
- posoudit, jaké personální změny by bylo vhodné provést,
- získat informace o optimálním přístupu k řízení a rozvoje jednotlivých osob, poznat jakým způsobem pracovníky lépe motivovat a vést.

Souborné posouzení pracovníků shrne výsledky manažerského auditu za celou hodnocenou skupinu, případně i podle jednotlivých organizačních jednotek, stanoví silná i slabá místa současného manažerského týmu (efektivnost jeho týmové spolupráce komunikace, schopnost týmového řešení problémů a dosahování stanovených cílů) a jeho rozvojový potenciál a navrhne optimální přístup k posílení jeho výkonnosti.

K doporučením závěrečné zprávy personálního či manažerského auditu mohou patřit i návrhy odstranění určitých řídicích bariér bránících vyššímu výkonu (změny organizační struktury, rozhodovacích kompetencí či komunikačních procesů), na doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury firmy, lepší využití stávajícího personálního potenciálu, případně doporučení určitých personálních změn v organizaci. Personální a manažerský audit se může zaměřovat i na výběr a vyhledávání pracovníků pro manažerské či další významné firemní pozice v rámci firmy.

Podobně jako u jiných projektů, lze i zde říci, že manažersko-personální audit je tak úspěšný, jak se podaří jeho závěry a doporučení nezávislých, objektivních poradců zavést do praxe. A také jak rychle, čímž je firmě dána možnost opět nastartovat nebo pokračovat v růstu. Dalším důležitým faktorem úspěšnosti auditu je pravidelné vyhodnocování závěrů auditu nejen na úrovni vedení, ale i konkrétními osobami, které se auditu zúčastnily. Manažersko-personální audit je vhodné ve firmě zopakovat po třech letech, aby se zjistil její posun kupředu ve stanoveném směru.

2.9. Zajištění personálního auditu

Hodnocení pracovníků a jejich výkonů probíhá v téměř každém podniku. Nejkompetentnější osobou přitom bývá jejich bezprostřední nadřízený, který zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na jeho práci. Méně častým způsobem hodnocení pracovníků je poté hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru, zákazníky, spolupracovníky, podřízenými či vlastní sebehodnocení.

Pro objektivní posouzení pracovního či rozvojového potenciálu pracovníků nebo některých aspektů pracovního výkonu je však ideální, když je hodnocení provedeno nezávislým externím hodnotitelem. Nestranným, vnějším subjektem, který provede personální audit a předejde možné zaujatosti a nestranným doporučením. Objektivní hodnocení dokáže také porovnat kvalitu lidských zdrojů se situací na trhu. Proto jako výsledky hospodaření kontrolují nezávislé specializované firmy, musí největší bohatství – lidi – kontrolovat nezávislé odborné společnosti. Objektivní personální audit může být zajištěn personální agenturou či poradenskou společností, která však musí úzce spolupracovat s vedením společnosti, mít jeho důvěru a podporu a právo říkat i nepříjemné věci.

Provedení personálního auditu vychází vždy z požadavků klienta. Konkrétní podoba personálního auditu, jeho rozsah a oblasti zkoumání, záleží na domluvě mezi agenturou a klientem. Při provádění auditu je nezbytná také spoluúčast člověka znalého prostředí konkrétní firmy a podpora vedení společnosti. Komunikace musí být jasná, srozumitelná všem, sledující od počátku do konce jednu linii a musí jí být věnována velká pozornost a dostatečný čas. Nezávislá společnost má v celém procesu velmi důležitou roli, ale nikdy nemůže zastoupit vedení společnosti v jeho povinnosti rozhodnout, jak postupovat dále na základě výsledků auditu.

Výběr externího dodavatele je pro firmu důležité rozhodnutí. Kvalita auditu totiž záleží na odborné znalosti a zkušenosti lidí, kteří audit provádějí. Společnost by proto měla vyhledávat kvalitní dodavatele se zkušenostmi, dobrými referencemi a širším portfoliem služeb. Externí dodavatel by měl být také registrován u Úřadu pro ochranu osobních údajů, kvůli zpracování osobních údajů. Dobrý výběr lze uskutečnit také podle členství dodavatele personálního auditu v různých profesních sdruženích (např. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů) nebo podle certifikace ISO.

2.10. Shrnutí

V teoretické části této práce je definován manažersko-personální audit, jeho využití, metody a postup při realizaci. Obecně řečeno lze tedy říci, že audit slouží k tomu, aby management měl více kvalifikovaných informací a mohl efektivněji řídit a pracovat s lidskými zdroji. Audit tedy obohatí existující znalost managementu o kvalitě lidských zdrojů ve společnosti o externí objektivní hodnocení.

Audit rozhodně neslouží, a nikdy by neměl sloužit, k psychologickému rozboru osobnosti auditovaného z hlediska jeho osobních problémů a postojů. Vždy musí být zaměřen pouze na otázky, které souvisejí s výkonem profese hodnoceného, s naplňováním pozice, kterou zastává nebo by měl zastávat, s jeho schopnostmi a předpoklady realizovat zadané úkoly a být přínosem společnosti.

Správně provedený manažersko-personální audit je jednoznačným přínosem nejen pro auditovanou společnost, ale i pro její pracovníky. Vzhledem k tomu, že jde o nezávislý, profesionální a objektivní pohled týmu poradců na určitou skupinu pracovníků nebo procesů v rychle se měnícím lokálním, ale i mezinárodním prostředí, je takové objektivní zjištění jejich přínosu (nebo naopak nedostatků) při plnění konkrétních cílů, stanovených hned na začátku projektu, cenným prostředkem jak ve firmě nastartovat procesy změn, případně obnovit růst.

Pro auditované pracovníky je největší přínos manažersko-personálního auditu v tom, že získají možnost lépe si uvědomit svoje silné a slabé stránky a podle toho nasměrovat svůj další osobnostní, profesionální a kariérový růst. A také změřit si své síly v náročném konkurenčním prostředí.

Následující text bude již věnován konkrétní oblasti personálního auditu, a to kompetencím a kompetenčnímu modelu. Budou popsány základní pojmy z této problematiky, které budou následně aplikovány v praktické části práce.

3. Kompetence a kompetenční modely

Stále častější selhávání některých personálních činností založených na rysech, vlastnostech, podle kterých byli vybíráni kandidáti na zaměstnání nebo hodnoceni stávající zaměstnanci, je důvodem pro zvyšující se zájem o kompetenční modely. Z počátku této kapitoly je ale nutné nejprve definovat samotný pojem kompetence a kompetenční model.

3.1. Kompetence

Význam a výklad pojmu kompetence se často spojuje s výkonem profese či obecněji s pracovní činností a bývá tradičně používán pro označení pravomocí činit rozhodnutí a z této pravomoci vyplývající odpovědnosti za důsledky přijatých rozhodnutí.

V českém jazyce má však pojem kompetence dvojí význam. První vyjadřuje pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti, zpravidla udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Naproti tomu druhý význam vyjadřuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Rozdíl mezi nimi je v tom, že první význam zdůrazňuje něco, co je člověku dáno zvenku, oproti tomu druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na vnějším světě, která mu umožňuje podat určitý výkon.

Podobně Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 27) definují kompetenci jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

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

Každý člověk ve firmě má určitou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. V něm je uvedeno, CO má člověk na starost, CO má dělat. Kompetence způsobílost vyjadřuje, JAK to může

dělat. Podstata kompetencí a kompetenčních modelů tkví v tom, že reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetence tedy Hroník (2007) chápe jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.

Z předchozího vyplývá, že předmětem zájmů kompetencí by mělo být to, co zaměstnanec skutečně dělá, jak se chová a jaký má přístup, nikoliv to, jaké jsou jeho vlastnosti nebo osobnostní rysy. Není tedy důležité, zda je zaměstnanec extrovert či introvert (což jsou osobnostní rysy), ale mělo by nás zajímat, jak zaměstnanec zvládá svoji roli, kterou v dané pozici zastává.

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti a napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 30) rozdělují jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují do pěti kategorií, a to:

1. *Motivy* – vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem; jde o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu.
2. *Rysy* – charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace či informace přicházející z prostředí.
3. *Vnímání sebe samotného* – vše, co dotváří člověka na základě osobních zkušeností a prožívání reality.
4. *Vědomosti* – veškeré poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávané na dané pozici.
5. *Dovednosti* – vše, co zajišťuje, že jsme schopni vykonat činnosti související s fyzickým či duševním úkolem.

J. Koubek (2003) přidává ještě jednu kategorii vstupující do kompetencí, a to je „vzdělání a kvalifikace“.

Druhy kompetencí

V našich podmínkách je zvykem používat členění kompetencí na tzv. profesní a sociální. Podle Bedrnové a Nového (2007, str. 282) platí, že *profesní kompetence specialistů* je závislá především na odborné stránce jejich pracovní způsobilosti. Pouze

odbornost však pro dosažení úspěchu nestačí. Je zapotřebí také *sociální kompetence*, čímž chápeme „přiměřené praktické zvládnutí sociální reality“. Tyto sociální kompetence nám umožňují dosažení úspěchů i nad rámec profesního uplatnění, zvyšují kvalitu našeho života a napomáhají k tomu, abychom se stali prospěšní i pro své sociální okolí.

Z obecného hlediska je možné kompetence rozčlenit na základní a specifické. *Základní kompetence* obsahují typy chování, které vyjadřují vlastnosti a hodnoty podporované společností bez ohledu na konkrétní pracovní pozici. Jsou společné pro všechny zaměstnance bez rozdílu úrovně pracovní pozici nebo délky působení u společnosti.

Specifické kompetence jsou těsně spjaty s hlavními odpovědnostmi a ukazateli pracovního výkonu – jsou tedy definovány individuálně pro každou pracovní pozici. Zohledňují úroveň pracovní pozice v rámci skupinové funkce. Pro každou pozici je stanoveno 5 – 10 specifických popisů chování.

Jiný pohled na dělení kompetencí může být podle typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice poté vzniká jako kombinace následujících tří kategorií:

- *Manažerské kompetence* – dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu a vybírat a rozvíjet své podřízené.
- *Interpersonální kompetence* – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními.
- *Technické kompetence* – dovednosti, vztahující se ke konkrétní funkci. Zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 35) dále toto členění rozšiřuje o kompetence, které maximalizují výkon jednotlivce, týmu a celé organizace:

- *Klíčové kompetence* jsou společné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co firma považuje za důležité. Klíčové kompetence odrážejí firemní kulturu a firmy se jimi vzájemně odlišují.

- *Týmové kompetence* popisují schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Díky rozpoznání těchto kompetencí se můžeme zaměřit na rozvoj celých týmů.
- *Funkční kompetence* představují specializované vědomosti a dovednosti. Odlišují se podle jednotlivých pozic a oddělení.
- *Vůdcovské a manažerské kompetence* souvisí s vytvářením vztahů, vedením a dalšími vůdcovskými nároky, které jsou na manažery kladeny.

Obecně lze říci, že existují stovky projevů chování, které přispívají k úspěšnosti manažera na konkrétní pozici. Již v sedmdesátých letech dvacátého století se americká společnost McBer pokusila o zjištění všech kompetencí, které mají prokazatelný vztah k efektivnosti manažera. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 2 000 manažerů bez ohledu na pracovní pozici či zaměření organizace. Vznikly tzv. „generické kompetence“ s přímým vztahem k úspěšnosti manažera (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004).

Generické kompetence, jsou takové kompetence, které nejsou vázány na konkrétní místo či úkol, ale jsou garantem dobrého výkonu v mnoha profesích, v různých organizacích a jejich prostřednictvím dokáží společnosti odlišit nadprůměrné pracovníky od těch průměrných.

Další pojetí, které je možné zmínit je od Hroníka (2006). Podle něj kompetence vychází z očekávaného a pozorovatelného chování. Můžeme sledovat 3 velké skupiny chování:

- přístup k úkolům a věcem,
- vztah k druhým lidem,
- chování k sobě a projev emocí.

Skupiny kompetencí, které se k těmto skupinám chování vážou, jsou následující:

- *kompetence řešení problému,*
- *interpersonální kompetence,*
- *kompetence sebeřízení.*

Každý člověk potřebuje mít kompetence k řešení problému. S nimi ovšem nevystačí. Potřebuje přijít do styku s ostatními zaměstnanci a k tomu potřebuje kompetence interpersonální. Ovšem ani ty plně nepostačují pro úspěšné zvládnutí

firmitního zadání, zejména když si člověk neví sám sebou rady. A aby si uměl sám se sebou poradit, potřebuje kompetence sebeřízení.

Kompetence, které jsou nejdůležitější z pohledu zaměstnavatelů, ukazuje například projekt „Kompetence pro trh práce“, který byl realizován v letech 2005 až 2008 společenstvím EQUAL¹.

Cílem tohoto projektu bylo především identifikovat klíčové kompetence pro trh práce a jejich následný rozvoj v praxi. Prosazení rozvoje kompetencí není jednoduché a realizuje se řadou dílčích projektů. V první fázi se jedná především o vývoj konkrétních tréninkových programů na hodnocení a rozvoj kompetencí, jejich ověření v praxi u různých skupin obyvatel a následné zpřístupnění těchto programů co největšímu počtu zájemců.

Pro financování první fáze, v letech 2005 až 2008, byla vybrána, již zmíněná, evropská iniciativa EQUAL. Celkem 23 organizací se sdružilo do tzv. Rozvojového partnerství, které zpracovalo a předložilo projekt „Kompetence pro trh práce“. Ten prošel velmi úspěšně hodnotícím procesem a byl schválen k realizaci Ministerstvem práce a sociálních věcí. Projekt řídí společnost RPIC-ViP, jejímiž partnery jsou Moravskoslezský kraj, úřady práce v kraji, akciová společnost ČEZ, Ostravská univerzita, AG Synerko, Krajské vzdělávací a informační centrum, Svět vzdělávání, PAM Market, AŘ Systém, Krajská hospodářská komora, Ambra Consulting, Specialist Service, Sdružení Labour Pool, DC Vision, Kazuist, Hospodářská a rozvojová agentura Třinecká a Kvalifikační a personální agentura Třinec.

Zvolené téma projektu je velmi aktuální v celoevropském měřítku, a proto není divu, že se o spolupráci zajímala také celá řada zahraničních partnerů. Po jejich posouzení byly uzavřeny dvě smlouvy o mezinárodní spolupráci s partnery z celkem sedmi zemí Evropské unie, a to z Velké Británie, Belgie, Polska, Německa, Itálie, Španělska a Portugalska.

¹ *Portál zaměstnanosti a adaptability v Moravskoslezském kraji* [online]. [cit. 2010-03-20]. Kompetence pro trh práce. Dostupné z WWW: <<http://www.mamenato.cz/www/index.php>>.

Projekt „Kompetence pro trh práce“ je zaměřen:

- na vývoj a ověřování nástrojů a metodik pro hodnocení a rozvoj vybraných kompetencí pro cílové skupiny zaměstnanců, zájemců o práci a nezaměstnaných,
- na vytvoření systému, který bude hodnotit výsledky rozvoje kompetencí,
- na vytvoření regionálního systému analýz a prognóz trhu práce, k získání zpětné vazby od zaměstnavatelů, vzdělavatelů, zaměstnanců a dalších subjektů na trhu práce.

Rozvoj klíčových kompetencí, tedy vědomostí, dovedností a postojů, které jsou důležité pro uplatnění na trhu práce i v osobním životě, je také jedním z hlavních strategických cílů Moravskoslezského kraje v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti. Na základě průzkumu poptávky zaměstnavatelů v kraji a strategických dokumentů České republiky a Evropské unie bylo v rámci zmiňovaného projektu vybráno následujících 14 klíčových kompetencí k systémovému rozvoji:

1. Kompetence k efektivní komunikaci
2. Kompetence ke kooperaci (spolupráci)
3. Kompetence k podnikavosti
4. Kompetence k flexibilitě (operativnost a pružnost v myšlení a chování)
5. Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb (orientace na zákazníka)
6. Kompetence k výkonnosti
7. Kompetence k samostatnosti (schopnost rozhodovat se nezávisle)
8. Kompetence k řešení problému
9. Kompetence k plánování a organizaci práce
10. Kompetence k celoživotnímu učení
11. Kompetence k aktivnímu přístupu
12. Kompetence ke zvládnutí zátěže (odolnost vůči stresu)
13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích (včetně využití informačních technologií)
14. Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích

Tyto kompetence byly dále aplikovány v praktické části této práce a na jejich základě byl vytvořen kompetenční model pro konkrétního pracovníka. O kompetenčních modelech pojednává následující kapitola.

3.2. Kompetenční model

Kompetenčním modelem rozumíme určitý způsob, kterým jsou kompetence uspořádány. Obsahuje tedy jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Je jakýmsi mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí.

Podle Kubeše (2004, str. 60) kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Kompetenční model je metoda, která umožňuje identifikovat, popsat, hodnotit a rozvíjet klíčové kompetence (způsobivosti), které považuje firma za rozhodující pro kvalitní výkon v jednotlivých profesích a současně je považuje za důležité pro budování firemní kultury. Kompetenční model popisuje znalosti, které jsou důležité pro pracovní pozice (jako je např. vzdělání, odborná praxe, manažerské zkušenosti, jazykové znalosti, apod.), a současně snadno měřitelné a relativně jednoduché pro jejich rozvoj. Kompetenční model navíc popisuje dovednosti a postoje, které jsou zpravidla rozhodující pro výkon profese a komunikace na pracovišti (jako je orientace na výkon, flexibilita, orientace na zákazníka, schopnost samostatně řešit problémy, schopnost komunikovat, odolnost vůči stresu, apod.), které se hůře měří i rozvíjí.

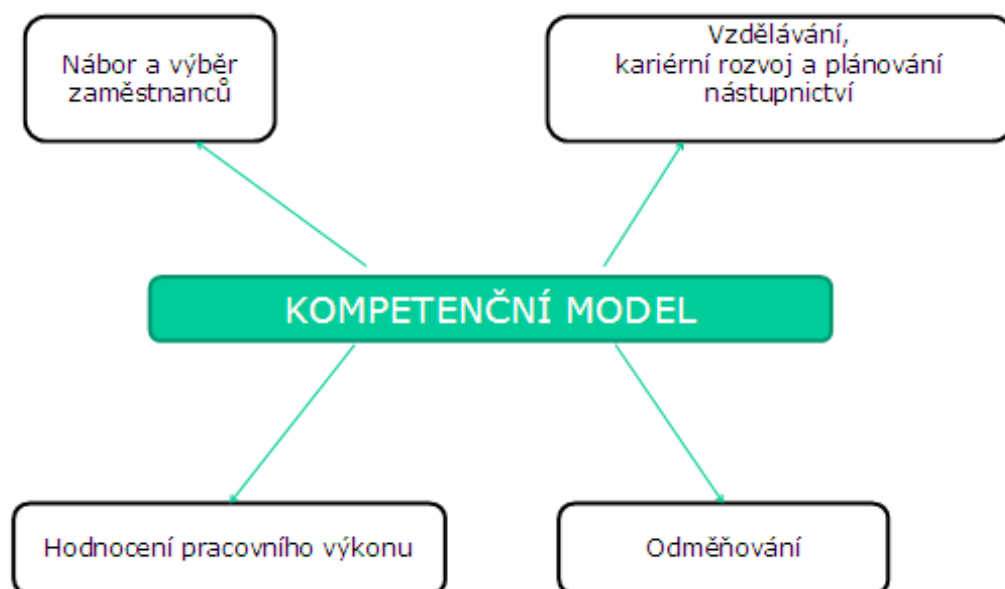
Podle Hroníka (2006, str. 30) by měl efektivní kompetenční model splňovat následující požadavky:

- kompetenční model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností pozorovaného,
- obsahuje nejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola,
- po jeho vytvoření je neustále ožívován.

3.2.1. Využití kompetenčního modelu

Zavedení kompetenčního modelu ve firmě má jistě mnoho přínosů jak pro samotnou společnost, tak také pro její zaměstnance. Velkou výhodou pro společnost je především to, že kompetenční model je propojen s řadou dalších personálních procesů a vzájemně se tak mohou doplňovat.

Obrázek 2 Přínos pro společnost



Zdroj: interní materiály firmy Gnostika

Z druhého pohledu pro zaměstnance nese kompetenční model výhodu především v tom, že ví, jaké chování od něj společnost očekává, a rozumí tomu, jakým způsobem má dosáhnout stanoveného cíle. Zaměstnanci se mohou efektivně podílet na neustálém rozvoji společnosti, pouze pokud správně chápou svoji roli.

V oblasti řízení lidských zdrojů lze tedy kompetenční model využít hned v několika oblastech, a to:

- při výběru nových pracovníků nám model pomůže zaměřit se na důležité schopnosti, dovednosti a znalosti uchazečů,
- při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice. Při porovnání kompetenčních modelů na různých úrovních poznáme, v jaké oblasti se musí pracovník zdokonalit, aby mohl na dané místo být dosazen,

- dále může být model využitý při reorganizaci společnosti nebo při rozmisťování pracovníků,
- při hodnocení pracovníka nám pomůže identifikovat jeho slabé stránky, na jejichž základě může zaměstnavatel plánovat tréninkové a rozvojové programy. Vyhne se tomu, že vynakládáme vysoké částky na neefektivní, zbytečné a nesystematické vzdělávání.

Kompetenční modely by měly být srozumitelné jak pro držitele pracovních míst, tak pro jejich nadřízené a personalisty v organizaci. Proto není žádoucí, aby model obsahoval desítky či stovky kompetencí. Manažeři často vyžadují jednoduchost, stručnost a výstižnost. Z uvedených oblastí využití kompetenčního modelu se v praktické části budu věnovat právě oblasti identifikování silných a slabých stránek pracovníka, na jejichž základě bude navrhnout rozvojový program.

3.2.2. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Z teoretického hlediska existuje řada přístupů k tvorbě kompetenčních modelů. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozeznávají tři základní přístupy:

1. *preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup* - jedná se o přístup, kdy nejsou vytvářeny nové kompetenční modely, ale jsou implementovány již modely hotové. Použitím tohoto přístupu lze ušetřit čas i finance. Mezi další výhody tohoto přístupu patří snadná dostupnost, ale i fakt, že modely vznikly na základě výzkumu, který již potvrdil jejich spolehlivost. Aby byly tyto kompetence funkční, je třeba dbát při jejich výběru na to, aby modely byly tvořeny ve firmě se shodnými podmínkami jako firma, která je použije. Musí být dodrženy ukazatele, jako je velikost firmy, organizační struktura, hodnoty firmy a tyto ukazatele musí být aktuální.

2. *kombinovaný přístup* - v tomto případě jde o modely, které jsou již aplikovány a jsou funkční. Je však třeba je pouze doplnit o specifické kompetence či je adaptovat na konkrétní podmínky.

3. *přístup šitý na míru* - tento model vzniká na základě mapování a identifikace projevů chování. Vyznačuje se nejen důkladnou znalostí pozic, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých organizace působí. Je to model časově náročný, avšak má nejpřesnější vypovídající hodnotu.

3.3. Proces zjišťování kompetencí

Nejdůležitějším krokem při plánování rozvoje manažerů je identifikace kompetencí. V první řadě je potřeba sestavit popis pracovního místa, ze kterého se následně vychází při definování požadovaných kompetencí. Cílem organizace je zjistit, jaké chování rozhoduje o úspěšnosti pracovníka na pozici, kterou zastává. Díky tomu může firma vybírat vhodné pracovníky, plánovat jejich trénink a rozvoj a také stanovit kritéria, podle kterých může pracovníky efektivně hodnotit.

Základním stavebním prvkem kompetenčního modelu jsou tedy bezpochyby kompetence, a proto, jak již bylo výše řečeno, prvním krokem při sestavování kompetenčního modelu musí být jejich identifikace. Té předchází celá řada činností od přípravné fáze, která se týká identifikace klíčové pozice, strategických cílů podniku, k fázi získávání dat a konečně k analýze a klasifikace těchto dat. Pokud se dostaneme k fázi získávání dat, tak k tomuto účelu slouží tyto metody (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- panel expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- přímé pozorování,
- analýza a popis pracovního místa,
- rozhovor BEI „behavioural events interview“.

Výběr techniky závisí na cíli projektu, finančních a časových možnostech organizace. Vzhledem k tomu, že nelze spoléhat pouze na jeden zdroj informací, využijí v praktické části tři metody sběru informací, a to analýzu a popis pracovního místa, metodu rozhovoru nazvanou „behavioural events interview“ a přímé pozorování. Tyto metody proto dále popíší podrobněji.

Analýza pracovního místa

Podstatou analýzy pracovního místa je systematický sběr informací o tom, co pracovníci dělají. Základní kroky jsou následující (Armstrong, 2002, str. 303):

1. získání dokumentů o struktuře organizace a pracovních postupech,

2. získání základních informací od manažerů týkajících se pracovního místa, celkového účelu, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky,

3. získání stejných informací od držitelů pracovního místa,

4. pozorování pracovníků při práci.

Pro získání informací můžeme využít metody, kterými jsou například rozhovor, dotazník, pozorování. Dotazníky zahrnují otázky, které vyplňují sami držitelé pracovních míst, a ty následně ověřují manažeři. Výhodou je podle Armstronga (2002) poskytnutí informací od více držitelů pracovních míst v krátkém čase. Koubek (2003) upozorňuje na možnost používání dotazníku dlouhodobě a jeho postupné vylepšování. Při dotazování můžeme narazit na neochotu či neschopnost držitelů pracovních míst dotazníky vyplnit.

Při analýze pracovního místa můžeme využít i existující písemné materiály, zejména původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci práce atd. Koubek dále navrhuje využít popisy a specifikace pracovních míst z jiných podniků.

Behavioural events interview (dále BEI)

Mnohé studie i zkušenosti z praxe ukazují, že tradiční rozhovory, které jsou zaměřené na poznání behaviourálních projevů, mají nízkou schopnost předpovídat, kdo opravdu v dané pozici uspěje. Neexistuje totiž vztah mezi tím, co lidé řeknou, že udělají a tím, co opravdu udělají. Daleko přesnějším a důvěryhodnějším ukazatelem je to, jak se lidé chovají v důležitých momentech a jak řeší náročné situace.

Technika hloubkového rozhovoru BEI se zaměřuje na zjištění klíčových manažerských kompetencí prostřednictvím poznávání a porovnávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích. Dotazovaný při rozhovoru vypráví příběhy o tom, jak řešil při plnění pracovních úkolů různé závažné situace. Situaci můžeme označit jako kritickou jen tehdy, pokud je chování možné popsat a pokud je zde zřejmý příspěvek k efektivnímu nebo neefektivnímu výsledku.

Na rozdíl od analýzy a popisu pracovního místa se tato metoda nezaměřuje pouze na pracovní místo, ale identifikuje pracovníkovi kompetence potřebné pro efektivní zvládnutí činností.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdělují průběh rozhovoru BEI do následujících fází:

1. *Uvedení do rozhovoru, představení účelu a formy rozhovoru.* Cílem je naladit dotazovaného, by se uvolnil, otevřel se a chtěl s námi hovořit. Důležité je začít jednoduchými otázkami. Je vhodné zeptat se na dosavadní kariéru, vzdělání, životní zkušenosti. Dále je potřeba motivovat dotazovaného ke spolupráci, k tomu nám pomůže vysvětlení účelu rozhovoru.

2. *Pracovní odpovědnosti.* Dotazovaný hovoří o tom, jaké jsou jeho hlavní pracovní činnosti a odpovědnosti.

3. *Reakce na události.* Tato část tvoří jádro celého rozhovoru. Dotazovaný by měl detailně popsat nejméně čtyři a nejlépe šest příběhů, ve kterých popíše, jak se vyrovnal s kritickými událostmi. Dvě až tři situace by měly být spojeny s úspěchy, ostatní s neúspěchy. Tazatel by měl klást doplňující otázky, zajímat se o to, co situaci vyvolalo, kdo do ní byl zapojený, jaké byly pocity a myšlenky dotazovaného. Dále by se měl vyptávat, co chtěl a co ve skutečnosti udělal či řekl. Na závěr zjistí, jak záležitost skončila, jak byla vyřešena.

4. *Charakteristiky potřebné k vykonávání práce.* Tazatel zjišťuje názor dotazovaného na to, jaké charakteristiky, znalosti, dovednosti nebo schopnosti jsou potřebné k vykonávání činností.

5. *Závěr a shrnutí.* Závěrem poděkujeme dotazovanému za jeho čas a za cenné informace. Po rozhovoru sepíšeme shrnutí toho, co jsme se dozvěděli.

Přímé pozorování

Pozorování je jednou z nejstarších metod získávání informací. Přímé pozorování spočívá ve sledování pracovníka při plnění kritických úkolů. Všimáme si přitom pracovníkova chování a to převádíme do požadovaných kompetencí

Získané informace pomáhají lépe pochopit údaje, získané jinými technikami. Nejvhodnějšími pracovními situacemi pro pozorování jsou různé porady nebo návštěvy u klienta.

3.4. Shrnutí

Závěr teoretického výkladu je zaměřen na konkrétní část personálního auditu, a to na oblast kompetencí a kompetenčního modelu. Definování kompetencí a tvorba kompetenčního modelu je velice důležitá pro efektivní a cíleně zaměřený audit a z tohoto důvodu je diplomová práce zaměřena právě na tuto oblast.

Kromě objasnění pojmů kompetence a kompetenčního modelu jsou zde popsány také metody, pomocí nichž lze zjistit, jaké kompetence se váží k danému pracovnímu místu. Konkrétněji je zde vysvětlena metoda analýzy a popisu pracovního místa, rozhovor metodou BEI a metoda pozorování, které jsou dále aplikovány v praktické části.

4. Představení organizace

Český rozhlas Sever (později také ČRo Sever), ve kterém byla diplomová práce zpracovávána, je rozhlasové médium se sídlem v Ústí nad Labem a v Liberci. Svou působností v Ústeckém a Libereckém kraji patří do jedné z 11 regionálních stanic celého Českého rozhlasu. Kromě regionálních stanic Český rozhlas využívá další 4 celoplošné a 4 digitální stanice.

Český rozhlas je právnická osoba zřízena státem podle zákona č. 484/1991 Sb. o Českém rozhlasu s účinností od 1. ledna 1992. Svou činnost vykonává v souladu s tímto zákonem a dále se zákonem č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Je moderním a dynamickým médiem, které je důvěryhodné, spolehlivé a nabízí široké spektrum pořadů.

Český rozhlas poskytuje službu veřejnosti především tím, že tvoří a šíří rozmanité rozhlasové programy na celém území České republiky a také v zahraničí, čímž přispívá k propagaci dobrého jména České republiky.

Mezi další činnosti rozhlasu pak dále patří také svobodné a nezávislé vysílání vlastních programů, pořizování vlastních hudebních nahrávek, archivace nejlepších projevů českého interpretačního umění hudebního i slovesného, podpora soudržnosti organizace a integrace všech jednotlivců, skupin a společností, představuje fórum pro veřejnou diskusi, v níž je možno vyjadřovat široké spektrum názorů a hledisek, poskytuje nestranné a nezávislé zpravodajství, informace, komentáře a analýzy, vytváří rozmanitou programovou nabídku, přispívá k lepšímu poznání, pochopení a šíření národního, evropského a světového kulturního dění a dědictví.

Mezi základní cíle Českého rozhlasu patří:

- stabilizovat pozici ČRo jako média důvěryhodného, vlivného a schopného pružně reagovat,
- udržet vedoucí pozici ČRo na rozhlasovém trhu v ČR jako moderní a efektivně fungující veřejnoprávní instituce,
- dosáhnout a stabilizovat 35 - 40 % denní podíl na trhu, a to s podmínkou plnění Zákona o ČRo, Statutu a Hlavních programových zásad,

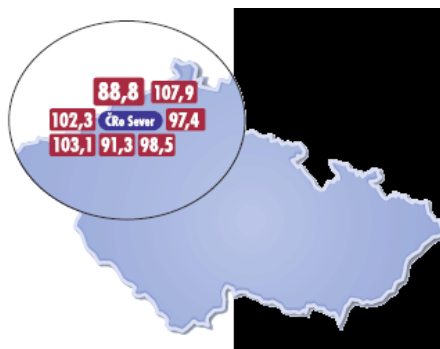
- zvýraznit pozici ČRo jako média, které přináší nejrychlejší, objektivní vyvážené a úplné zpravodajství,
- posílit pozici ČRo jako kulturní instituce, která mapuje a podporuje kvalitní domácí tvorbu v hudebních a slovesných žánrech,
- usilovat o realizaci programového okruhu pro mládež.

V následujícím textu jsou uvedeny základní informace konkrétně již o Českém rozhlasu Sever.

4.1.1. Základní informace o Českém rozhlasu Sever

Počátky ústeckého rozhlasu spadají do prvních květnových dnů roku 1945. Skupina nadšenců zahájila pravidelné vysílání z protileteckého krytu pod Mariánskou skálou, odkud byly čtyřikrát denně vysílány výzvy a prohlášení revolučního výboru. Teprve po několika dnech bylo vysílání obohaceno hudbou z gramofonových desek, přímými přenosy z městského divadla, či pořady pro skauty a junáky. Koncem roku 1945 ústecký rozhlas přesídlil do vily někdejšího továrníka Wolfruma v ulici Na Schodech, kde sídlí dodnes. V tomto období začal přebírat některé pořady Československého rozhlasu v Praze, jehož součástí se stal v březnu roku 1947.

Obrázek 3 Frekvence ČRo Sever pro Ústecký a Liberecký kraj



Zdroj: veřejně dostupná brožura ČRo Sever

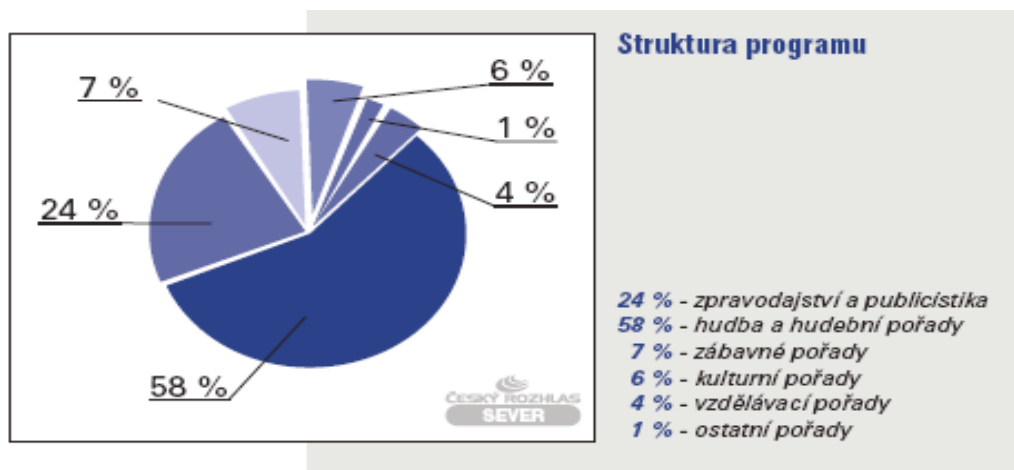
Po listopadu 1989 se vysílání ústeckého rozhlasu postupně rozšiřovalo z původních 90 minut na současných 24 hodin vlastního programu denně. Redaktoři jsou všude tam, kde se něco zajímavého děje a po celý den vstupují do vysílání s čerstvými informacemi z oblasti kultury, sportu, ekonomiky i komunální politiky. Od 1. října 2002 rozhlas vysílá pod názvem Český rozhlas SEVER 24 hodin denně na frekvencích 88,8 FM, 91,3 FM, 97,4 FM, 98,5 FM, 102,3 FM a 103,1 FM pro Ústecký a Liberecký

kraj. Jednotlivé frekvence jsou znázorněny na předchozím obrázku 3. Od 1. března 2004 je možné rozhlas "naladit také na internetu.

Aktuální situace na trhu rozhlasových stanic v regionu

Český rozhlas Sever je dlouhodobě jedním z nejvýznamnějších dodavatelů regionálních zpráv pro celoplošné stanice Českého rozhlasu. Čtyřicetihodinové vysílání stojí hudebně na country-popovém formátu s důrazem na česky zpívané písničky. V mluveném slově patří k nosným částem vysílání denní hosté, témata dne a specifické víkendové publicistiky. Program je mimo jiné bohatý na řadu závažných ekologických témat.

Obrázek 4 Struktura programu ČRo Sever



Zdroj: veřejně dostupná brožura ČRo Sever

V současné době zůstal ČRo Sever v ústeckém kraji téměř jedinou regionální rozhlasovou stanicí. Všechny ostatní stanice jsou již plně zapojené do celostátních sítí a reálně nevysílají (nebo jen minimálně) vlastní program. Nejposlouchanější stanicí je Blaník, který je díky hudebnímu zaměření i přímým konkurentem rozhlasu, další pak Frekvence 1 a Rádio Impuls, které jsou zhruba na stejných číslech. ČRo Sever se podařilo udržet poslechovost okolo 40 000 denních posluchačů. Dalším přímým konkurentem bude nové Country rádio, které získalo dokrývač v Ústí nad Labem. Kvůli jeho podobnému hudebnímu formátu je možný odliv posluchačů.

V souboji s přímým konkurentem RCL (historicky nejstarší regionální stanice v Liberci) se Českému rozhlasu Sever stále nedaří a to především kvůli nedokonalému pokrytí v libereckém kraji.

Diplomová práce se bude později věnovat konkrétnímu oddělení ČRo Sever, obchodnímu a marketingovému útvaru, a proto je zde nyní popsáno zameření cílů a nástroje k jejich naplnění právě z tohoto útvaru. Informace byly získány z interního dokumentu ČRo Sever, z Návrhu marketingového plánu pro rok 2010.

Mezi hlavní cíle komunikačních aktivit ČRo Sever v roce 2010 patří:

- udržet stávající čísla poslechovosti,
- zvýšit povědomí značky ČRo Sever (hlavně liberecký kraj),
- posílení spojení značky s konkrétním regionem,
- spojení značky ČRo Sever se stávajícím hudebním formátem,
- posílení „story“ ČRo Sever (informace ze severu, české písničky, mluvené slovo).

Hlavní nástroje k naplnění těchto cílů jsou:

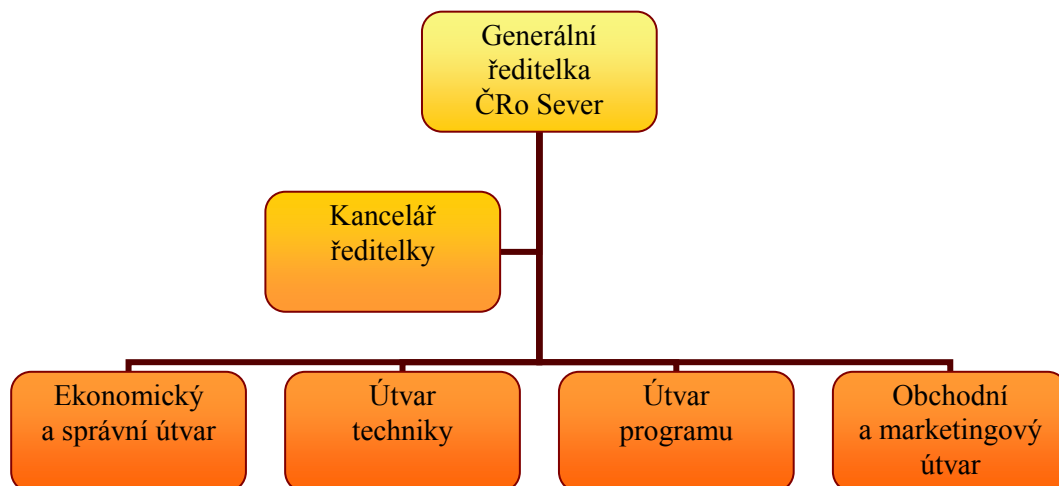
- prezentace značky prostřednictvím partnerů (sportoviště, kulturní zařízení)
- billboardová kampaň "Vysíláme z Liberce"
- pravidelné eventy s ČRo Sever zaměřené na:
 - sportovní utkání (ČRo Sever fandí sportu)
 - Folk a country festivaly (ČRo Sever hraje country)
 - významné městské a regionální akce (cyklus Přijeli jsme k vám a cyklus Žijeme u Vás a s Vámi)
- soutěže ve vysílání kombinované s webovou a off air kampaní (Velká letní soutěž, Vánoční soutěž. Valentýnská soutěž)
- kombinovaná kampaň 65 let ČRo Sever (ústecký kraj)
- mediální partnerství - minimálně ve stávajícím rozsahu

Z vytyčených cílů celé organizace i konkrétně pak regionální stanice ČRo Sever je patrné, že usilují zejména o růst, resp. udržení stávající poslechovosti. Dalším důležitým faktorem pro konkurenceschopnost rozhlasu je zvyšování povědomí značky. Tyto cíle jsou v moci zejména marketingových oddělení a to byl i jeden z důvodů, proč je práce zaměřena právě na tento útvar.

Organizace ČRo Sever

Divize Českého rozhlasu, Český rozhlas Sever je rozčleněn do čtyř základních útvarů (viz dále organizační schéma), kterými je pokryt veškerý rozsah činnosti rozhlasu.

Obrázek 5 Organizační schéma ČRo Sever - Ústí nad Labem



Zdroj: autorka na základě interních dokumentů ČRo Sever

Součástí **ekonomického a správního útvaru** je dále účtárna, útvar správy budov a ostraha.

Útvar techniky zahrnuje techniky z vysílacího pracoviště a technický servis.

Do **útvaru programu** je zahrnuto programové centrum, redakce moderátorů, redakce zpravodajství, produkční, hudební redakce a liberecká redakce.

5. Aplikace personálního auditu v ČRo Sever

Z organizačního schématu je patrné, že ústecká divize Českého rozhlasu nemá zřízený samostatný personální úsek. Je zde pouze ekonomický a správní úsek, který má na starosti i základní činnosti týkající se právě řízení lidských zdrojů (tzn. přijímání nových zaměstnanců, jejich evidence apod.). Rozvoji a vzdělávání pracovníků se zde věnují až v případě potřeby. Strategie plánování lidských zdrojů zcela chybí. ČRo Sever sice má určitou představu o budoucím postupu v oblasti lidských zdrojů a uvědomuje si hodnotu vzdělaných pracovníků, dokonce považuje své zaměstnance za konkurenční výhodu, přesto se konkrétnímu plánování této oblasti nevěnuje.

Zaměstnanci ČRo Sever se pravidelně zúčastňují různých školení. Jedná se však především o školení nutná k běžnému výkonu jejich práce, tj. školení zákonná (školení techniků, správce rozhlasu apod.) nebo obdobné typy školení (školení o DPH apod.), jejichž předmětem jsou především dovednosti a znalosti, a kde je efektivnost vložené investice patrná a snadno měřitelná. O struktuře školení rozhoduje vedení rozhlasu.

Naopak o typech manažerských kurzů a školení uvažuje vedení rozhlasu i obvykle až na popud samotných manažerů a rozhoduje se především na základně aktuální nabídky a cen těchto typů vzdělávání. U manažerských školení ovšem není vedení schopno odhadnout, zda se vyplatí. Přínosy těchto školení vidí spíše v navazování nových kontaktů, než ve skutečném rozvíjení manažerských dovedností. V souhrnu je četnost těchto školení minimální.

Rozhodování o vhodných rozvojových programech pro pracovníky ČRo Sever je navrženo řešit právě pomocí kompetenčního přístupu. Vytvoření kompetenčních modelů by mělo poskytnout dostatečné podklady pro zefektivnění rozhodování o vhodných typech rozvoje dovedností a kompetencí klíčových zaměstnanců, které budou prospěšné jak pro ně samotné, tak pro rozhlas jako celek.

Doposud v ČRo Sever nebyly definovány žádné kompetenční modely, na které by bylo možné navázat. Vzhledem k náročnosti tvorby kompetenčního modelu je proto tato práce zaměřena pouze na jednu pracovní pozici, a to na vedoucí marketingového a obchodního útvaru. Tento vedoucí byl zvolen především pro jeho významnou pozici v rozhlasu. Jedním z hlavních cílů je zvyšování poslechovosti a zvyšování povědomosti o Českém rozhlasu Sever. Vedoucí tohoto oddělení má v popisu náplně práce nejvíce

činností, které právě tyto cíle ovlivňují. Vytvoření kompetenčního modelu pro tuto pozici bude mít přínos jak pro samotného zaměstnance, tak pro rozhlas jako celek.

Personální audit v ČRo Sever byl proveden po svolení a konzultaci s jeho ředitelkou. Teoretické rady a pomoc při zpracování byly poskytnuty firmou **Gnostika**, personální agenturou působící v Praze. Sdružuje zkušené lektory, poradce a kouče již od roku 1995. Firma nabízí široké spektrum služeb jak z oblasti personálního auditu, tak také z oblasti koučinku či vzdělávání. Firma také pořádá odborné kurzy dle přesných požadavků zadavatele i otevřené kurzy pro veřejnost.

5.1. Analýza pracovního místa

Základem pro řízení lidských zdrojů jsou popisy pracovních míst nebo pracovních rolí. V následujícím textu je provedena analýza pracovní pozice vedoucího marketingového a obchodního útvaru. V popisu pracovního místa budou informace o zařazení v organizační struktuře, to znamená, s kým pracovník spolupracuje, kdo mu přiděluje úkoly a dále zde budou charakterizovány hlavní pracovní činnosti, které pracovník vykonává. Ve specifikaci pracovního místa budou údaje o požadované praxi, znalostech a dovednostech. Díky těmto popisům budou znány nároky, které jsou na pracovníka kladeny.

Analýza pracovního místa byla provedena na pozici vedoucího marketingového a obchodního útvaru a proběhla v následujících krocích:

1. Informování vedoucího pracovníka
2. Informování držitele pracovního místa
3. Studium podnikové dokumentace
4. Dotazníkové získání informací
5. Vyhodnocení a popis pracovního místa

Dále jsou jednotlivé kroky podrobněji popsány.

Informování vedoucího pracovníka

Vedoucím pracovníkem v této situaci byla přímo ředitelka ČRo Sever. V první řadě tedy bylo nutné seznámit ji se záměrem diplomové práce a požádat ji o svolení. Při neformálním rozhovoru jí byla vysvětlena podstata personálního auditu a byla ujištěna, že podstatou diplomové práce není hledat nedostatky a chyby v personální oblasti

rozhlasu, nýbrž pouze navrhnout pro konkrétní pracovní pozici kompetenční model, který přispěje k vyšší efektivitě práce daného pracovníka a bude tak mít pozitivní vliv na celý rozhlas. Společně s ředitelkou byl poté vybrán pracovník, pro kterého byla analýza pracovního místa prováděna a kompetenční model sestavován.

Informování držitele pracovního místa

Po dohodě s ředitelkou rozhlasu následovalo informování o prováděné analýze přímo držitele pracovního místa. Při provádění analýzy je nutná jeho spolupráce, a proto se záměrem a stanovenými požadavky musel souhlasit.

Pracovník byl tedy seznámen s cílem práce, byly mu vysvětleny veškeré úkoly, které budou v průběhu analýzy prováděny, a byl požádán o pomoc při zpracování. Vedoucí marketingového a obchodního útvaru, i přes jeho vysoké časové vytížení, souhlasil a bylo tak možné přistoupit k postupnému získávání potřebných informací.

Studium interní dokumentace

V prvotní fázi byla od vedoucí ekonomického a správního útvaru vyžádána a následně prozkoumána interní dokumentace, ze které byly získány informace o sledované pracovní pozici. Částečné informace o popisu pracovního místa byly získány, avšak pro úplné definování kompetencí bylo nutné přistoupit ještě k další metodě, a to k dotazníkové. Dotazník pod názvem „Popis pracovního místa“ byl sestaven a následně, společně s žádostí o jeho vyplnění, předložen pracovníkovi. Vyplněný dotazník je součástí Přílohy 1.

Dotazníkové získávání informací

Dotazník byl sestaven zejména na základě studia odborné literatury a podnikové dokumentace. Obsahuje uzavřené, polootevřené i otevřené otázky a skládá se z několika dílčích částí. Tyto části korespondují s oblastmi v popisu pracovního místa. Pracovníkovi trvalo vyplnění dotazníku přibližně půl hodiny.

Vyhodnocení a popis pracovního místa

Po prozkoumání vnitropodnikové dokumentace a vyplněného dotazníku je další část věnována popisu a specifikaci pracovního místa vedoucího marketingu, na základě kterého je dále vytvářen kompetenční model.

Cílem bylo získat informace o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě a zároveň získat představu o tom, jaký pracovník by měl uvedené pracovní místo zastávat. Jde tedy o dva problémy: a) popis pracovního místa – údaje o pracovních úkolech a kvalifikovanosti požadovaných úkolů, b) specifikace pracovního místa – údaje o požadavcích na pracovníka (vzdělání, praxe, schopnosti, dovednosti, osobnost, motivaci apod.)

V úvodu jsou uvedeny základní informace o pracovní pozici, její název a stručný popis, ve kterém je charakterizován základní účel pracovního místa a očekávaný přínos pro rozhlas.

Název pozice: Vedoucí obchodního a marketingového útvaru

Popis pozice: Vedoucí obchodního a marketingového útvaru je pracovník s vyšší kvalifikací, který rozvíjí a implementuje strategii marketingových plánů Českého rozhlasu.

V další části je popsáno zařazení pozice v organizační struktuře. Jsou zde doplněné informace týkající se nejbližší spolupracovníků a důležitých zdrojů informací. Tyto údaje jsou důležité pro případné nové zaměstnance a měly by přispět k rychlejší adaptaci a zapojení pracovníka do pracovního procesu.

Přímý nadřízený: ředitelka

Podřízení: referent marketingu

Nejbližší spolupracovníci: šéfredaktor, úsek techniky, vedoucí ekonomického a správního úseku

Informace nutné pro práci získává od: ředitelka, šéfredaktor, technici, zaměstnanci marketingového oddělení v Praze

V následující části je uveden výčet oblastí, za které nese pracovník odpovědnost. Vedoucí pracovníci nesou odpovědnost i za činnost svých podřízených. Mělo by být jasné stanoveno, kdo je za co zodpovědný. Aby mohl pracovník dobře vykonávat svou práci a plnit cíle, měl by být vybavený nějakými pravomocemi. Pravomocí je rozuměno vymezení prostředků a oprávnění, které má pracovník k dispozici.

Přehled pracovních činností:

Vedení týmu

- přímo řídí a hodnotí všechny zaměstnance úseku
- zodpovídá za zajištění každodenního fungování úseku a zajišťování aktivit, které pod ní spadají (včetně zajištění případné personální obměny)

Činnosti spojené s externím zákazníkem

- zajišťuje ceny do soutěží
- zajišťuje účast a prezentaci na veřejných akcích (soutěže, vystoupení, výstavy...)
- monitoruje konkurenci v regionu a na základě zjištěných skutečností předává podněty programovému úseku
- udržuje a navazuje nové nesmluvní formy spolupráce
- reprezentuje na společenských akcích
- udržuje kontakty s významnými institucemi a podniky v regionu
- zajišťuje prezentaci ČRo Sever v tisku a ostatních médiích

Činnosti spojené s interním zákazníkem

- spolupracuje s ostatními vedoucími na 2. stupni řízení
- konzultuje obsah smluv s právníkem a s vedoucím ekonomického a správního úseku studia
- zodpovídá za včasné dodání podkladů k vyúčtování všech recipocí ve smluvním období (obvykle do konce roku)
- spolupracuje s příslušným metodickým oddělením ČRo v Praze
- seznamuje zaměstnance průběžně se změnami v oblasti reklamy a sponzoringu

Samostatné činnosti (organizování, plánování, správa apod.)

- zodpovídá za správu, evidenci a rozdělení reklamních předmětů a cen do soutěží
- navrhuje a zadává výrobu reklamních předmětů a tiskovin
- zodpovídá za vypracování plánu a rozdělení finančních prostředků určených k propagaci
- vystavuje podklady pro odběratelské daňové a účetní doklady
- organizuje propagační akce ČRo Sever
- monitoruje a eviduje propagaci ČRo Sever v denících a ostatních tiskovinách
- vede fotodokumentaci významných akcí ČRo Sever
- navrhuje a přináší nové podněty, které by mohly vést ke zvýšení poslechovosti
- pravidelně zpracovává grafy poslechovosti

V druhé části, nazvané požadavky na pracovní místo, je definováno vzdělání a praxe, které jsou potřebné při nástupu do práce.

Požadované vzdělání: střední vzdělání s maturitou

Délka praxe v oboru: 3 – 6 let praxe v oboru

Poslední oblastí jsou schopnosti, dovednosti a znalosti, které jsou rozdělené na tzv. tvrdé a měkké dovednosti. Tvrdé dovednosti se týkají měřitelných dovedností a znalostí. Patří sem například znalost účetních standardů, znalost práce na počítači apod. Měkké dovednosti jsou většinou neměřitelné. Jedná se o vlastnosti, které jsou na držitele pracovního místa kladeny a vychází z povahy pracovního místa.

Tvrdé dovednosti: řídičský průkaz skupiny B, pokročilá znalost MS Word, Excel, PowerPoint, Outlook, znalost základních grafických programů

Měkké dovednosti: rychlé rozhodování, improvizace, organizační schopnosti, komunikační schopnosti

Vedoucí marketingu a obchodu má ve své pracovní náplni odpovědnost za vedení a motivaci svých podřízených, v současné době konkrétně 2. Musí být schopný také v oblasti řízení svého času, určování priorit v úkolech nejen svých, ale také v těch, které rozděluje a deleguje svým podřízeným.

Tento výsledný popis pracovního místa pomohl dále při samotné identifikaci kompetencí a následném vytvoření kompetenčního modelu. Specifické kompetence, které zajistí kvalitní výkon na této pracovní pozici, se nazývají funkční.

5.2. Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Aby bylo možné vymezit chování, které je nutné a důležité pro kvalitní výkon na dané pracovní pozici, je nyní potřeba definovat konkrétní kompetence a vytvořit kompetenční model, který bude právě těmto požadavkům odpovídat. Bude-li k dispozici popis požadovaného chování na danou pracovní pozici, bude poté také možné efektivně plánovat budoucí rozvoj pracovníka.

Proces identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu se skládá z několika fází, které jsou následně podrobněji popsány:

1. Fáze získávání dat
 - Rozhovor metodou BEI s držitelem pracovního místa
 - Pozorování pracovníka při výkonu práce
2. Fáze analýzy a klasifikace informací
3. Tvorba kompetenčního modelu
4. Ověření kompetenčního modelu

V následujícím textu budou tyto kroky jednotlivě popsány tak, jak byly aplikovány v praxi.

5.2.1. Fáze získávání dat

Prvotní informace byly získány z analýzy pracovního místa. Potřebná zbývající data byla poté vygenerována z rozhovoru s držitelem pracovního místa a jeho pozorováním během pracovního dne.

Rozhovor metodou BEI s držitelem pracovního místa

Rozhovor s držitelem pracovního místa byl veden v klidném prostředí, kde dotazovaného neohrozilo vyrušování a byl tak dobře připraven zamyslet se nad jednotlivými otázkami. V úvodu byl nejprve představen a vysvětlen cíl a forma rozhovoru. Obecně lze říci, že cílem tohoto rozhovoru bylo rozpoznat důležité dovednosti, schopnosti a charakterové vlastnosti, které by měl pracovník na pozici vedoucího marketingového a obchodního oddělení mít, aby byl jeho výkon co nejlepší.

Otázky pro rozhovor byly sestaveny tak, aby byl pracovník nucen definovat situace, ve kterých byl úspěšný i neúspěšný, a ze kterých by bylo možné následně vypořádat projevy chování, které jsou pro výkon jeho práce typické. Rozhovor s otázkami i odpověďmi je součástí Přílohy 2.

Rozhovor sice probíhal v klidném prostředí a dotazovaný ochotně odpověděl na veškeré otázky. Z odpovědí byly vypořádané i jisté projevy chování, které pomohly k následnému definování kompetencí. Přesto všechno se však autorka domnívá, že situace, které vedoucí popisoval, byly příliš stručné a neposkytly tudíž dostatečné množství informací. Tento nedostatek vznikl především z nedostatečných zkušeností, v roli tazatelky. K odstranění tohoto nedostatku byla využita ještě další metoda získávání dat, a to pozorování pracovníka při výkonu jeho práce.

Pozorování pracovníka při výkonu práce

Pracovník byl v prostorách Českého rozhlasu Sever navštíven několikrát během jeho pracovní doby. V době kdy řešil běžné pracovní úkoly, jednal s klienty, řešil problémy vyplývající z jeho pozice vedoucího, byla autorka především v roli pozorovatele a zaznamenávala si jeho projevy chování.

5.2.2. Fáze analýzy a klasifikace informací

Na základě popisu pracovního místa, rozhovoru a pozorování při výkonu práce byly identifikovány základní projevy chování příslušného vedoucího marketingového a obchodního útvaru. K těmto projevům chování byly následně přiřazeny kompetence, jež byly definovány v souladu s kompetencemi v projektu „Kompetence pro trh práce“, který byl popsán v teoretické části této práce.

Se čtrnácti vymezenými kompetencemi, které jsou podle výzkumu nejžádanější od zaměstnavatelů na trhu práce v Moravskoslezském kraji, bylo dále pracováno při tvorbě kompetenčního modelu. Pro podmínky práce byl však upraven tento seznam o jednu položku. Po průzkumu informací bylo zjištěno, že vedoucí marketingového a obchodního útvaru při své práci nepotřebuje vysokou znalost cizího jazyka. Z tohoto důvodu byla zaměněna 14. kompetence ke komunikaci v cizích jazycích za kompetenci Vedení lidí. Pozorovaný zaměstnanec je pracovník na vedoucí pozici, a proto by kompetenční model měl jistě tuto kompetenci obsahovat.

Při přiřazování kompetencí byly jednotlivé charakteristiky kompetencí prostudovány a bylo nutné brát v úvahu jejich pravý význam, který je zmiňovaným společenstvím popsán. Například kompetence k uspokojování zákaznických potřeb v sobě zahrnuje nejen zákazníky externí, se kterými společnost spolupracuje, ale také interní spolupracovníky, kteří mezi sebou sdílí veškeré informace. Kompetence ke kooperaci potom znamená již samotné provedení společné práce. Tato kompetence (Kooperace) podle charakteristiky také obsahuje jisté schopnosti, týkající se projevů chování pracovníka na vedoucí pozici. Jelikož byla však vytvořena, již zmíněná, samostatná kompetence Vedení lidí, tyto projevy chování byly od sebe odděleny.

Některé kompetence spolu více či méně souvisí a proto i určité projevy chování mohou být popsány několika kompetencemi najednou. Charakteristika všech použitých kompetencí je součástí Přílohy 3.

Autorka si je vědoma možné snížené kvality finálního kompetenčního modelu, protože pro jeho vypracování, je třeba minimálně absolvovat několik proškolení, v nejlepším případě být specialistou na tento způsob hodnocení. Při zpracování se však opírala o odbornou literaturu a o cenné rady odborníků a doufá proto v jeho co nejvyšší věrohodnost.

V následujícím textu jsou již uvedeny vyzorované projevy chování a kompetence k nim přiřazené.

Obrázek 6 Kompetence přiřazené podle popisu pracovního místa

Kompetence vyplývající z popisu pracovního místa	
Přímo řídí a hodnotí všechny zaměstnance úseku	Vedení lidí
Zodpovídá za zajištění každodenního fungování úseku a zajišťování aktivit, které pod ní spadají (včetně zajištění případné personální obměny)	Vedení lidí
Zajišťuje ceny do soutěží	Výkonnost
Zajišťuje účast a prezentaci na veřejných akcích (soutěže, vystoupení, výstavy...)	Efektivní komunikace, Uspokojování zákaznických potřeb
Monitoruje konkurenci v regionu a na základě zjištěných skutečností předává podněty programovému úseku	Výkonnost, Kooperace
Udržuje a navazuje nové nesmluvní formy spolupráce	Aktivní přístup, Efektivní komunikace
Reprezentuje na společenských akcích	Uspokojování zákaznických potřeb, Efektivní komunikace
Udržuje kontakty s významnými institucemi a podniky v regionu	Uspokojování zákaznických potřeb
Zajišťuje prezentaci ČRo Sever v tisku a ostatních médiích	Uspokojování zákaznických potřeb
Spolupracuje s ostatními vedoucími na 2. stupni řízení	Kooperace
Konzultuje obsah smluv s právníkem a s vedoucím ekonomického a správního úseku studia	Kooperace
Zodpovídá za včasné dodání podkladů k vyúčtování všech recipocí ve smluvním období (obvykle do konce roku)	Výkonnost, Samostatnost,

	Plánování a organizování
Spolupracuje s příslušným metodickým oddělením ČRo v Praze	Kooperace
Seznamuje zaměstnance průběžně se změnami v oblasti reklamy a sponzoringu	Kooperace
Zodpovídá za správu, evidenci a rozdělení reklamních předmětů a cen do soutěží	Plánování a organizování, Samostatnost
Navrhuje a zadává výrobu reklamních předmětů a tiskovin	Podnikavost, Uspokojení zákaznických potřeb
Zodpovídá za vypracování plánu a rozdělení finančních prostředků určených k propagaci	Plánování a organizování, Samostatnost
Vystavuje podklady pro odběratelské daňové a účetní doklady	Výkonnost, Samostatnost
Organizuje propagační akce ČRo Sever	Plánování a organizování, Samostatnost, Podnikavost, Aktivní přístup
Vede fotodokumentaci významných akcí ČRo Sever	Výkonnost
Navrhuje a přináší nové podněty, které by mohly vést ke zvýšení poslechovosti	Podnikavost, Aktivní přístup
Pravidelně zpracovává grafy poslechovosti	Výkonnost

Zdroj: vlastní zpracování

K popisu pracovního místa byly přiřazeny základní kompetence, které musí pracovník splňovat, aby svoji práci vykonával úspěšně a efektivně. Z předchozí tabulky vyplývá, že nejčastěji objevující se kompetence vyplývající z popisu pracovního místa je *Výkonnost* (výskyt 6x). Je to dáno především tím, že jsou zde popsány pouze činnosti, která má pracovník na dané pozici vykonávat a nikoliv projevy chování, které k výkonu potřebuje. Dalšími vysoce zastoupenými kompetencemi jsou potom Kooperace, Samostatnost a Uspokojování zákaznických potřeb. Hned za nimi je kompetence Plánování a organizování práce a Aktivní přístup k ní.

Dále následují skutečné projevy chování vyplývající z provedeného rozhovoru s držitelem pracovního místa a z jeho pozorování během výkonu práce.

Obrázek 7 Projevy chování vyplývající z rozhovoru a jejich kompetence

Projevy chování vyplývající z rozhovoru	Kompetence
Neodmítá pomoc druhých, naopak ji v jistých případech vyhledává	Kooperace
Práci si třídí podle aktuálnosti tak, aby zajistil plnění termínů	Plánování a organizování, Výkonnost, Samostatnost
Uvědomuje si náročnost své práce a snaží dosáhnout úspěchu	Zvládání zátěže, Aktivní přístup
Dbá na včasné naplánování pracovních aktivit	Plánování a organizování
Používá odborné výrazy související s jeho oborem práce	Efektivní komunikace
Stojí si za svými názory a přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí	Efektivní komunikace
Před rozhodnutím se snaží získat veškerá důležitá data	Objevování a orientace v informacích, Řešení problémů, Samostatnost
Umí se rozhodovat v časové tísni rychle a racionálně	Zvládání zátěže
Práci si kontroluje neprodleně po provedení	Samostatnost, Výkonnost
Dbá na spolupráci lidí v týmu	Kooperace, Vedení lidí, Uspokojování zákaznických potřeb
Otevřeně přijímá nové informace	Kooperace
S lidmi jedná na rovinu a upřímně	Efektivní komunikace, Uspokojování zákaznických potřeb
Umí jednat (vyjednávat) s lidmi – externími i interními	Efektivní komunikace, Uspokojení zákaznických potřeb
Pokud je to nutné, nemá problém přiznat chybu	Zvládání zátěže
Deleguje úkoly, je-li to nutné	Vedení lidí

Kvalitně vytváří písemná zhodnocení	Efektivní komunikace
Vytváří si vlastní písemnosti	Flexibilita, Podnikavost
Informace pro práci ostatních sděluje věcně	Vedení lidí, Kooperace
Je schopný se rozhodovat rychle, na základě dostupných informací	Výkonnost, Zvládání zátěže
Nepřipouští si stres při práci	Zvládání zátěže
Chyby vidí jako možnost k ponaučení	Aktivní přístup
Snaží se jednat po dobrém, na všem se dohodnout (osobní komunikace)	Kooperace, Uspokojení zákaznických potřeb, Efektivní komunikace
Je motivován z uspokojení z dobře vykonané práce	Výkonnost, Aktivní přístup
Podřízené bere jako rovnocenné kolegy a podporuje oboustrannou komunikaci v týmu	Kooperace, Efektivní komunikace, Vedení lidí, Uspokojení zákaznických potřeb
Přizpůsobuje se změnám pracovních postupů a pracovních předpisů (improvizace)	Flexibilita
Práci si rozděluje do dílčích úkolů a používá logický přístup k problému, identifikuje hlavní příčiny	Řešení problémů, Plánování a organizování, Samostatnost
Vidí důležitost v dobře naplánované práci	Plánování a organizování
Neúspěch si nepřipouští	Řešení problémů, Aktivní přístup
Je ochoten se neustále učit novým věcem	Celoživotní učení
Motivuje pochvalou	Vedení lidí

Zdroj: vlastní zpracování

Z projevů chování vyplývající z rozhovoru BEI se jako nejčastěji přiřazená kompetence objevuje Efektivní komunikace (7x výskyt). Z rozhovoru se opravdu ukázalo, že vedoucí má výborné komunikační schopnosti a často je také využívá při výkonu své práce. Vedoucí zastupuje ČRo Sever na veřejnosti a prezentační dovednosti jsou proto velice důležité. Právě on častokrát ovlivňuje povědomí posluchačů o rozhlase a zároveň také často vyjednává s novými obchodními klienty. Výborné komunikační dovednosti získal pracovník především z jeho druhé pracovní pozice, a to práce moderátora.

Hned v závěsu je kompetence Kooperace, Zvládání zátěže, Vedení lidí a Uspokojování zákaznických potřeb.

Obrázek 8 Projevy chování vyplývající z pozorování při práci

Projevy chování vyplývající z pozorování při práci	Kompetence
Řeší rozpory v týmu	Vedení lidí
Je pečlivý a vytrvalý při vyhledávání nových informací	Výkonnost
Má kreativní přístup při tvořivé práci	Podnikavost
Na těžké úkoly se dívá jako na příležitosti nebo výzvy	Aktivní přístup, Zvládání zátěže
Zvládá bez problému každodenní nápor práce	Výkonnost, Zvládání zátěže
Pracuje dobře pod tlakem nebo stresem	Zvládání zátěže
Neostýchá se klást otázky a žádat o pomoc, připustí, když něco neví	Zvládání zátěže, Kooperace
Udržuje si pozitivní přístup, optimismus a motivaci při práci	Výkonnost, Aktivní přístup
Při komunikaci dává najevo rozvahu a jistotu, vhodně používá humor	Efektivní komunikace
Umí vystupovat na veřejnosti (výborné prezentační dovednosti)	Efektivní komunikace
S vlastní iniciativou přináší nové nápady	Podnikavost, Aktivní přístup
Stanovuje úkoly, cíle a kontroluje termíny	Vedení lidí, Samostatnost, Plánování a organizování

Zdroj: vlastní zpracování

Z poslední fáze získávání dat (pozorování) vyplynulo, že pracovník má velice hektický pracovní den a častokrát se musí rozhodovat rychle, pouze na základě aktuálně

dostupných informací. I z těchto důvodů se nejčastěji vyskytovanou kompetencí ukázala kompetence Zvládnání zátěže. K zvládnání pracovní úkolů běžného dne je také potřebný Aktivní přístup a Výkonnost pracovníka.

5.2.3. Tvorba kompetenčního modelu

Výsledný kompetenční model má podobu tabulky, ve které je název kompetence, její popis a základní projevy chování, které kompetenci upřesňují. Je to tedy určitý způsob, kterým jsou kompetence uspořádány.

Kompetence charakteristické pro konkrétní pracovní pozici vycházejí z rozhovoru BEI, pozorování při práci i z popisu pracovního místa. Kompetence v kompetenčním modelu byly seřazeny podle jejich četnosti výskytu od nejvyššího po nejnižší. V případě, kdy se počet kompetencí shodoval, byly seřazeny tak, jak se autorka domnívá, že jsou pro práci vedoucího obchodního a marketingového útvaru důležité. Tabulka i s výslednými počty kompetencí je součástí Přílohy 4.

Tabulka 3 Kompetenční model pro pozici vedoucího marketingového a obchodního útvaru

KOMPETENCE VEDOUcíHO MARKETINGOVéHO A OBCHODNíHO úSEKU		
Kompetence	Charakteristika	Projevy chování
Efektivní komunikace aneb „Kouzlo porozumění“	Sděluje jasně a srozumitelně, s různými typy lidí, slovem i písmem.	Identifikuje a překonává komunikační bariéry
		Naslouchá ostatním a porozumí, co ostatní verbálně i neverbálně sdělují.
		Má schopnost zaujmout posluchače.
		Má dobré prezentační dovednosti.
		Umí informace sdělovat jasně a srozumitelně.
Výkonnost aneb „Vytrvale k cíli“	Je efektivní, rychlý, motivovaný, výkonný, pečlivý, precizní, spolehlivý a vždy připravený se zlepšovat.	Orientuje se na výkon a sleduje cíl.
		Umí identifikovat priority vedoucí k dosažení výsledků.
		Je vytrvalý a je připraven se zlepšovat.
		Úkoly zvládá rychle a v přiměřeném čase.

		Konstantně dosahuje dobrých výsledků a udržuje si motivaci.
Kooperace aneb <i>„Za jeden provaz“</i>	Podílí se na společných úkolech, sdílí své vědomosti, dovede přemýšlet s ostatními a sledovat společný cíl, je vstřícný k druhým a dodržuje dohodnutá pravidla.	Ochotně poskytuje své dovednosti a vědomosti.
		Přijímá úkoly a sleduje společný cíl.
		Respektuje představy a názory druhých.
		Má schopnost kompromisu.
		Dodržuje dohodnutá pravidla.
Aktivní přístup aneb <i>„V koutě mě nenajdou“</i>	Má přirozený zájem o věci kolem sebe, vyhledává příležitosti a nenechá se odradit překážkami či neúspěchem.	Přichází s novými nápady a podněty.
		Je aktivní při plnění úkolů.
		Vyhledává nové příležitosti pro uplatnění se.
Samostatnost aneb <i>„Zvládnout si svou roli“</i>	Vyvíjí vlastní iniciativu, pracuje soustředěně a vytrvale na nějakém úkolu, má vnitřní disciplínu a rozhoduje se nezávisle.	Dokáže převzít zodpovědnost za to, co dělá.
		Ví jak si práci rozložit, aby ji stihl včas.
		Umí získat informace potřebné pro splnění úkolu.
Uspokojování zákaznických potřeb aneb <i>„Co pro Vás mohu udělat“</i>	Má zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování potřeb vnějších i vnitřních klientů.	Umí rozeznat rozdílné potřeby různých zákazníků.
		Dokáže navrhnout změny pro zlepšení zákaznické spolupráce.
		Dbá na prohlubování a rozvíjení své zákaznické orientace.
		Dovede se přizpůsobit jakémukoliv zákazníkovi.
		Umí najít kompromis mezi potřebami firmy a potřebami zákazníka.
Vedení lidí aneb <i>„Lidé nevěří Tobě, ale v Tebe“</i>	Přeměňuje myšlenky v činy. Produkuje úspěšné nápady díky sdílení informací a znalostí. Rád předává rady ostatním kolegům. Vzbuzuje u	Koučuje, mentoruje a podporuje ostatní. Pomáhá ostatním, aby se rozvíjeli a dosahovali stále vyšší úrovně.
		Zadává a deleguje úkoly.

	ostatních důvěru.	Umí ocenit přínos ostatních a poskytnout jim zpětnou vazbu. Svým pozitivním přístupem vytváří příjemnou pracovní atmosféru.
Plánování a organizace práce aneb <i>„Dvakrát měř, jednou řež“</i>	Rozděluje si práci do srozumitelné struktury, definuje prostředky a zdroje, které k ní bude potřebovat. Používá systematický, racionální a objektivní přístup.	Umí odhadovat zdroje a prostředky nutné k vykonávání práce. Umí koordinovat svoji práci s prací ostatních. Umí si celek rozdělit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby. Umí si práci časově řídit a koordinovat.
Zvládání zátěže aneb <i>„Co mě nezabije, to mě posílí“</i>	Je odolný vůči stresu a je schopný zvládat zátěž.	Umí se soustředit i pod tlakem a je vytrvalý při překonávání překážek. Umí se vyrovnat s neúspěchem a nenechá se odradit od další práce. Umí se přizpůsobit změnám a nečekaným situacím.
Podnikavost aneb <i>„Odměna za odvahu“</i>	Nebrání se změnám, je flexibilní, změny chápe jako příležitost.	Přichází s novými nápady a dokáže je zpracovat do podoby záměrů a konceptů. Je kreativní. Dokáže akceptovat změny. Dokáže vnímat a kriticky hodnotit příležitosti. Umí přijímat riziko.
Řešení problému aneb <i>„Když se chce, tak to jde“</i>	Dokáže identifikovat a pochopit, a poté najít logické a funkční řešení problému.	Umí přesně a včas danou akci realizovat. Dokáže převzít zodpovědnost u nepředvídatelných úkolů. Používá rozum, vizi a kreativitu při rozhodování. Má schopnost analytického myšlení.

Zdroj: vlastní zpracování

Další položky, které jsou do kompetenčního modelu zařazeny, jsou odborné znalosti a dovednosti, které by pracovník na pozici vedoucí marketingového a obchodního úseku měl mít. Tyto položky nevychází z rozhovoru metodou BEI, ale z analýzy pracovního místa.

Tabulka 4 Kompetenční model - odborné znalosti a dovednosti

ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	
Kompetence	Charakteristika
Řidičský průkaz	Aktivně používá řidičský průkaz skupiny B
MS Excel	Má výbornou znalost MS Excel na pokročilé úrovni
MS Word	Má výbornou znalost MS Word na pokročilé úrovni
MS Outlook	Má výbornou znalost MS Outlook na pokročilé úrovni
MS PowerPoint	Má výbornou znalost MS PowerPoint na pokročilé úrovni
Grafické programy	Má znalost základních grafických programů

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4. Ověření kompetenčního modelu

Po vytvoření kompetenčního modelu je nutné prakticky ověřit, zda model opravdu popisuje takové chování, které je k výkonu dané pozice nutné a důležité a zda je model natolik spolehlivý, aby mohl být použit při identifikaci potřeb rozvoje držitele pracovního místa. Ověření bylo provedeno pomocí dotazníku, který je Přílohou 5.

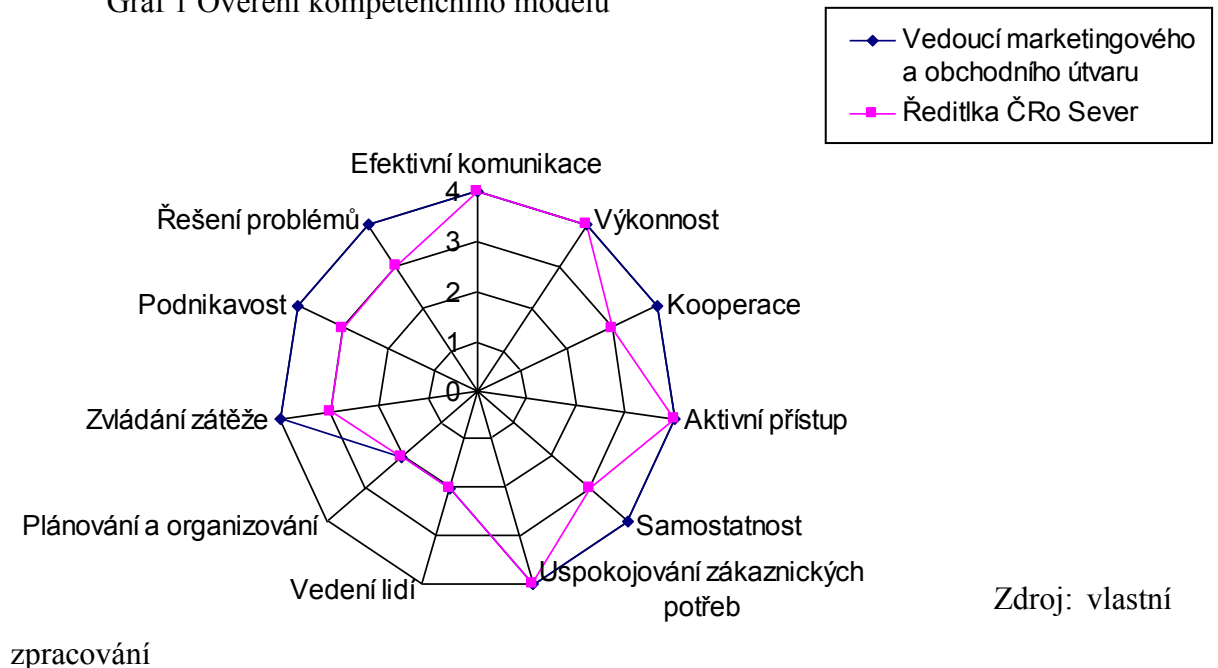
Dotazníkovou formou bylo zjištěno, jakou mají kompetence váhu z pohledu samotného držitele pracovního místa a dále z pohledu jeho přímé nadřízené, tedy ředitelky ČRo Sever.

Oba dotazovaní měli přiřadit k jednotlivým kompetencím čísla od 0 do 4 podle toho, jak se jim kompetence jeví významná v souvislosti s činností vedoucího marketingového a obchodního útvaru. Označení kompetence 0 znamená, že kompetenci vedoucí pracovník vůbec nevyužije a není pro danou pozici relevantní (podstatná pro danou pozici). Stupeň 1 označuje, že kompetence není nezbytně nutná a vedoucí ji využije jen občas. Přiřazením váhy 2 pracovníci vyzdvihují nutnost využívání kompetence. Taková kompetence by měla být rozvinuta na standardní úrovni. Pokud dají pracovníci

váhu 3, znamená to, že kompetence je důležitá a vedoucí ji aplikuje v každodenní práci. Navíc by měl k využívání a rozvoji vybízet i své podřízené. Označení 4 znamená strategicky významnou kompetenci. V rámci ní ovlivňuje nejen své podřízené, ale i celé marketingové a obchodní oddělení či celý rozhlas.

Výsledné hodnocení obou pracovníků je znázorněno v tabulce, která je součástí Přílohy 6. Zde jsou výsledky zobrazeny na paprskovém grafu.

Graf 1 Ověření kompetenčního modelu



Z grafu je patrné, že kompetence uvedené v kompetenčním modelu jsou stanoveny téměř správně, neboť i samotný pracovník i ředitelka rozhlasu hodnotí většinu stanovených kompetencí jako důležité pro výkon na dané pozici.

Malou důležitost vidí vedoucí pracovník pouze u kompetence Vedení lidí (2) a to především z toho důvodu, že v současné době řídí pouze dva podřízené, které bere jako své kolegy a tak s nimi i jedná. Menší důležitost váhu přikládá ještě kompetenci Plánování a organizování (2) vzhledem k tomu, že v této kompetenci se necítí na vysoké úrovni ani on sám a přitom svou práci zvládá dobře. Ve stejných kompetencích vidí nejmenší důležitost také ředitelka rozhlasu. Navíc poté menší váhu (3) ukládá kompetencím Samostatnost, Zvládání zátěže, Podnikavost a Řešení problémů.

Mezi výsledky obou hodnotitelů tedy neexistují velké rozdíly a je možné tedy usuzovat, že stanovený kompetenční model obsahuje kompetence, které zajistí výborný

výkon pro danou pracovní pozici. Mezi nejdůležitější kompetence pro výkon na dané pozici potom patří kompetence Efektivní komunikace, Výkonnost, Aktivní přístup a kompetence Uspokojování zákaznických potřeb.

6. Zhodnocení a návrh rozvoje kompetencí

Po analýze a popisu pracovního místa, rozhovoru a pozorování pracovníka a po analýze těchto získaných informací byl vytvořen a ověřen kompetenční model, který zajišťuje vynikající výkon pracovníka na dané pozici. Aby byl výkon pracovníka opravdu efektivní, je důležité, aby požadovanými kompetencemi oplýval také sám pracovník. Z tohoto důvodu je nutností dosavadní úroveň kompetencí u pracovníka nejprve změřit a na základě zjištěných údajů naplánovat jeho rozvoj.

V Českém rozhlase Sever v současné době není vytvořena pozice personalisty a všechny personální činnosti vykonává vedoucí ekonomického úseku. Ta však pro tuto práci nemá odborné znalosti z oboru personálního poradenství a nemá tak ani potřebné kompetence pro věnování se tvorbě kompetenčních modelů a následnému hodnocení a plánování rozvoje zaměstnanců. Jednou z možností pro ČRo Sever je tedy využít komplexních externích služeb některé z personálních agentur.

Pro identifikování (změření) silných a slabých stránek pracovníka vzhledem k jeho požadovaným pracovním kompetencím podle kompetenčního modelu by bylo účinné použít metodu assessment center, jež byla blíže popsána v teoretické části práce.

V současné době metodiku assessment center na českém trhu nabízí široké spektrum personálních společností. Při využití jejich služeb by poté náplní jejich práce bylo zhodnocení účastníka týmem zkušených a profesionálně připravených hodnotitelů, kteří by pozorovali účastníkovu jednání, přístup k zadáním úloh i způsob, jakým se jednotlivé kompetence projevují a na jaké jsou úrovni.

Oblast kompetencí, na které by se měl zaměřit budoucí rozvoj vedoucího marketingového a obchodního útvaru, byl však v rámci zjednodušení pro zpracování této práce stanoven na základě souhrnného testu kompetencí. Pracovník byl požádán o vyplnění testu „Kompetence pro trh práce“ na již zmiňovaném portále www.mamenato.cz.

6.1. Určení kompetence k rozvoji

V souhrnném testu kompetencí pracovník nezaujatě a s vlastním zájmem odpovídal na 62 otázek, které se týkaly jednotlivých čtrnácti kompetencí. Výsledky tohoto testu ukázali, jak pracovník sám sebe hodnotí v jednotlivých kompetencích, kde jsou jeho

silné a kde slabé stránky. Jeho osobní výsledky byly porovnány s požadavky vyplývající z kompetenčního modelu a bylo možné tak doporučit odpovídající rozvojový plán přímo šitý na míru daného pracovníka.

Výsledky souhrnného testu kompetencí jsou součástí Přílohy 7. Hodnoty v něm uvedené dosáhly velice pozitivní úrovně. Téměř všechny hodnocené kompetence pracovníkovi vyšly v „žluté oblasti“ tedy na úrovni, která představuje dobrý základ pro profesní uplatnění. Pro hodnoceného by mělo být snahou si tuto úroveň přinejmenším udržet.

Některé kompetence (Řešení problémů, Kooperace a Podnikavost) dokonce dosáhly i nejvýše hodnocené oblasti a dá se říci, že jsou tedy silnými stránkami hodnoceného.

Do špatně hodnocené oblasti patřila pouze kompetence Cizí jazyky, avšak tuto kompetenci jsem již na začátku vyřadila ze seznamu, z důvodu nepotřebnosti pro výkon práce pracovníka. Nebudu se proto ani nadále touto kompetencí zabývat.

I přesto, že se všechny kompetence u zaměstnance, jak je uvedeno výše, vyskytují na pozitivní úrovni, byly seřazeny do pořadí od nejlépe hodnocené po nejhorší. Následně pak byly porovnávány hodnoty, které by pracovník měl podle kompetenčního modelu mít pro dobrý výkon na dané pracovní pozici a hodnoty, ve kterých je více či méně úspěšný podle souhrnného testu kompetencí. Z ekonomického hlediska by totiž pro rozhlas nebylo efektivní investovat právě do rozvoje kompetencí, ve kterých je pracovník úspěšný. Je potřeba se zaměřit na kompetence, které jsou důležité podle výsledného kompetenčního modelu, a pracovník v nich současně nedosahuje nejlépe hodnocených výsledků.

Obrázek 9 Porovnání kompetenčního modelu a výsledků ze souhrnného testu kompetencí

Porovnání výsledků z kompetenčního modelu a ze souhrnného testu kompetencí			
Kompetenční model		Souhrnný test kompetencí	
Pořadí	Kompetence	Pořadí	Kompetence
1.	Efektivní komunikace	1.	Řešení problému
2.	Výkonnost	2.	Podnikavost
3.	Kooperace	3.	Kooperace

4.	Aktivní přístup	4.	Aktivní přístup, Objevování a orientace v informacích
5.	Samostatnost	5.	
6.	Uspokojování zákaznických potřeb	6.	Flexibilita
7.	Vedení lidí	7.	Plánování a organizování
8.	Plánování a organizování	8.	² <i>Efektivní komunikace, Samostatnost</i>
9.	Zvládání zátěže	9.	
10.	Podnikavost	10.	<i>Výkonnost, Uspokojování zákaznických potřeb, Zvládání zátěže</i>
11.	Řešení problémů	11.	
12.	<i>Flexibilita</i> ³	12.	
13.	<i>Objevování a orientace v informacích</i>	13.	Celoživotní učení
14.	<i>Celoživotní učení</i>	14.	Komunikace v cizích jazycích
15.	<i>Komunikace v cizích jazycích</i>	15.	x

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo zajímavé zjištění, a to, že kompetence, které se v kompetenčním modelu vyskytující nejčastěji a jsou tak důležité pro dobrý výkon zaměstnance, se ukázaly v souhrnném testu pracovníka, v porovnání s ostatními kompetencemi, jako nedostatečné. Například v kompetenčním modelu na prvním místě Efektivní komunikace je u vedoucího v testu zhodnocena v pořadí až na 8. a 9. místě. Podobně tak Výkonnost, která je na druhém místě v kompetenčním modelu vedoucímu vyšla dokonce až na 10. místě.

Objevily se zde však i nějaké shody. Například u kompetence Kooperace, která je v kompetenčním modelu na třetím místě, pracovník obstál pozitivně (také na třetím místě). Z tohoto argumentu tedy nevyplývá důvod, proč věnovat vysoké úsilí právě do rozvoje této kompetence. Podobně je tomu tak u kompetence Aktivní přístup, která je u obou výsledků na 4. místě.

² Kompetence označené tučnou kurzívou jsou kompetence vybrané pro následný rozvoj pracovníka

³ Kompetence označené kurzívou nejsou zahrnuty ve výsledném kompetenčním modelu, přestože v souhrnném testu byly také hodnoceny

Po zvážení všech získaných výsledků je doporučeno pro vedoucího marketingového a obchodního útvaru zaměřit se na rozvoj především těchto kompetencí:

1. Efektivní komunikace
2. Výkonnost
3. Samostatnost
4. Uspokojování zákaznických potřeb

V následujícím textu je navržen možný způsob rozvoje kompetencí pro vedoucího pracovníka. Pro všechny kompetence by byl postup podobný a z tohoto důvodu bude budoucí rozvoj zaměstnance zaměřen pouze na jednu kompetenci, a to Efektivní komunikace. Výběr právě této kompetence je opodstatněn zejména její důležitostí a vlivem na celkový vývoj rozhlasu.

6.2. Návrh rozvoje kompetence

Pro rozvoj požadovaných kompetencí je možné použít několik metod. Opět je zde možné navrhnout metodiku assessment center, jelikož tato metoda není pouze metodou diagnostickou, nýbrž slouží také, po pojmenování dosavadních úrovní kompetencí, k následnému doporučení osobního rozvoje pracovníka.

Další možností je využít podobné metodiky development center, která navíc nabízí rozvoj řídicích dovedností manažerů.

Při výběru modelu pro rozvoj kompetencí vedoucího marketingového a obchodního útvaru je doporučeno zaměřit se na kurzy nabízené vzdělávacími a poradenskými společnostmi. Na českém trhu se v současné době objevuje velké množství kurzů a není lehké z této pestré nabídky vybrat ten správný. Nabízeny jsou různé typy tzv. otevřených kurzů či kurzů šitých na míru, tzv. zakázkových. Při výběru jsou v úvahu brána kritéria volby jako postavení a kvalita společnosti, „známost“ trenérů, kteří mají zaručit kvalitu, náplň kurzů, jejich cena a místo provedení a mnohá další.

Kdy volit otevřené a kdy zakázkové kurzy radí například společnost Gradua-GEGOS, vzdělávací a poradenská společnost se sídlem v Praze a s působností po celém území České republiky:

Otevřené kurzy jsou vhodné spíše pro:

- školení jednotlivců,
- malé skupinky zaměstnanců (2 až 4 zájemci z jedné firmy),
- firmy, které naleznou shodu svých konkrétních potřeb vzdělávání s naší nabídkou v katalogu kurzů,
- všechny, kteří si chtějí s ostatními účastníky vyměnit své zkušenosti v porovnání se stejnou, podobnou nebo i odlišnou oblastí lidské činnosti (různí účastníci z různých firem).

Zakázky, kurzy šité na míru, jsou vhodné především pro firmy, které:

- potřebují realizovat ucelený vzdělávací program nebo jednorázové vzdělávání zpravidla pro 5 nebo více zaměstnanců,
- chtějí využít individuální přístup při přípravě a realizaci vzdělávacího programu plně respektujícího aktuální potřeby a požadavky firmy.

V případě malého počtu uchazečů (do čtyř uchazečů) o vzdělávání může volbou otevřených kurzů dojít k určité finanční úspoře oproti možnému kurzu na zakázku. Čím by byl však počet uchazečů vyšší, tím je pro realizaci jejich vzdělávání vhodnější zakázka.

Z tohoto úsudku se i tedy i tato práce bude zaměřovat pouze na kurzy otevřené, vzhledem k tomu, že je navrhován rozvoj kompetence pouze pro jednoho pracovníka. V závěru práce bude však doporučeno vytvořit kompetenční modely i u zbývajících vedoucích pracovníků. Ti jsou v ČRo Sever ale pouze čtyři a i v tomto případě tedy bude pro rozhlas méně nákladně zajistit kurzy otevřené.

6.2.1. Otevřený kurz efektivní komunikace

Z širokého spektra nabídek byl pro vedoucího marketingového a obchodního útvaru vybrán otevřený kurz, který realizuje již zmiňovaná vzdělávací a poradenská společnost Gradua-GEGOS, s. r. o.

Cílem kurzu **Efektivní komunikace** je zlepšit úroveň komunikace účastníků s podřízenými, nadřízenými, kolegy i obchodními partnery. Schopnost účinně se s nimi dorozumět a pozitivně na ně působit je nezbytnou podmínkou každého jednání. Tento kurz je zaměřen na zdokonalování efektivní komunikace a její trénink. Pomůže

účastníkům identifikovat silné a slabé stránky, které v této oblasti mají, a rozvíjet jejich schopnost uspět v různých pracovních situacích.

Obsahem kurzu je získat zásady efektivní komunikace, porozumět nástrojům úspěšné komunikace (umění položit správnou otázku, techniky aktivního naslouchání), využívat řeč těla, přizpůsobit komunikaci situaci a partnerovi a jednat s nadřízeným i s kolegy.

Další možností je například využití služeb, které nabízí firma Gnostika, s.r.o., která pořádá kurzy podle přesných požadavků zadavatele, ale také otevřené kurzy pro veřejnost především v těchto oblastech:

- manažerské rozhodování,
- time a stres management,
- rozvoj týmové práce (týmová spolupráce a vedení týmu, teambuilding se zpětnou vazbou, analýza vztahů v týmu),
- **komunikační dovednosti** (efektivní komunikace, neverbální a verbální komunikace, vyjednávání, zvládání konfliktu, asertivita v praxi, transakční analýza v komunikaci a v obchodě, komunikace po telefonu),
- obchodní dovednosti (psychologie v prodeji, komunikace s náročným zákazníkem, budování a řízení vztahů se zákazníky, techniky získávání nového zákazníka)
- manažerské dovednosti (výběr vhodného pracovníka do týmu, styly vedení a řízení lidí, adaptační proces, hodnotící pohovory, vytýkácí pohovory, motivace).

Nabídky všech společností jsou si velice podobné a při výběru konkrétního kurzu by bylo nutné zvážit jak obsah těchto kurzů tak také jejich stránku ekonomickou.

Posledním doporučením pro ČRo Sever je vytvoření kompetenčních modelů i pro další klíčové zaměstnance, tedy pro vedoucí ekonomického a správního útvaru, pro vedoucího útvaru techniky a pro vedoucího útvaru programu. Současně s tvorbou kompetenčních modelů je diplomantkou navrženo vytvořit popisy a specifikace pracovních míst všech pozic. Aktuální popisy jsou nedostačující a není na jejich základě ani možné provést případný efektivní výběr vhodného zaměstnance.

Závěrečná kapitola obsahuje shrnutí veškerých poznatků získaných při zpracování práce, dále doporučení návrhů pro zlepšení a celkové zhodnocení práce.

7. Závěr

Požadavky na trhu práce a s nimi i nároky zaměstnavatelů se v průběhu minulých let výrazně změnilo. Dříve personalisté kladli důraz téměř výhradně na odborné znalosti zaměstnanců, dnes je víc a víc zajímaví tzv. měkké dovednosti neboli kompetence.

Mění se podmínky na trhu jsou způsobeny především tím, že mezi hlavní cíle všech firem patří především schopnost konkurenceschopnosti a je jasné, že dosáhnout úspěchu mohou podniky pouze s výbornými manažery. Dnes se tedy hovoří o manažerských kompetencích, které jsou klíčové pro vysoký výkon podniku. Proto se také kompetence postupně stávají součástí firemních systémů a postupů.

Kompetence jsou vlastnosti a dovednosti, které nelze zahrnout do odborné kvalifikace. Je to soubor vědomostí, dovedností a postojů, který potřebuje každý člověk pro zapojení se do společnosti, pro své osobní naplnění a úspěšnou zaměstnatelnost.

Řada lidí má více méně dobrý odborný základ pro vykonávání příslušných profesí, avšak úroveň zvládnutí kompetencí už tak dobrá není. Přitom jsou to právě tyto kompetence, které jsou jedním z hlavních faktorů úspěšnosti na trhu práce a které následně prospívají i celému podniku. Pro většinou firem je tedy v současné době prioritní zaměřit se právě na rozvoj kompetencí svých pracovníků. Tohoto faktu si je vědom i Český rozhlas Sever, ve kterém byla diplomová práce zpracovávána.

Diplomová práce se zabývá návrhem kompetenčního modelu popisující takové chování, které je nutné a důležité k výkonu na dané pracovní pozici, a který umožní Českému rozhlasu Sever získat podklad pro efektivní plánování budoucího rozvoje konkrétního pracovníka. Model byl navržen a uplatněn pro manažerskou pozici vedoucího marketingového a obchodního útvaru.

Na základě studia odborné literatury, analýzy interní dokumentace, dotazníkového šetření a pozorování pracovníka byla provedena analýza pracovního místa a byl sestaven jeho popis a specifikace. Současně s tímto popisem byl pro návrh kompetenčního modelu východiskem rozhovor metodou BEI s držitelem pracovního místa. Výsledný kompetenční model se skládá z 11 kompetencí a z dalších 6 odborných dovedností. Následně byl kompetenční model ověřen na základě dotazníkového šetření, a to jak

ze strany samotného držitele pracovního místa, tak také ze strany jeho přímé nadřízené, tedy ředitelky ČRo Sever.

Nejvýznamnější pro výkon na dané pracovní pozici se ukázaly kompetence „Efektivní komunikace“, „Výkonnost“, „Aktivní přístup“ a „Uspokojování zákaznických potřeb“. Toto zjištění může ČRo Sever využít i v případě výběru nového zaměstnance na pozici vedoucího marketingového a obchodního útvaru.

V závěru této práce byly doporučeny způsoby, kterými lze měřit kompetence u pracovníka, a dále byly navrženy možnosti, na základě nichž lze kompetence dále rozvíjet.

Kompetenční přístup je nepochybně vhodný pro následnou identifikaci silných a slabých stránek pracovníka a zavedení rozvoje jednotlivců na základě jejich kompetencí jistě přispívá k celkovému úspěchu organizace. Na druhou stranu však nedostatek této metody je možné vidět v tom, že se jedná o velmi náročný a dlouhý proces, který v sobě zahrnuje mnoho rozdílných postupů získávání informací. Je nutné také počítat s tím, že například některý z pracovníků odmítne spolupráci nebo nebude při poskytování údajů tak pečlivý a sdílný, jak byl v mém případě vedoucí pracovník marketingového a obchodního útvaru.

Na základě analýzy aktuální situace v organizaci diplomantka doporučuje vytvořit kompetenční model i pro další klíčové zaměstnance, tedy pro vedoucí ekonomického a správního útvaru, pro vedoucího útvaru techniky a pro vedoucího útvaru programu. Současně s tvorbou kompetenčních modelů navrhuje vytvořit popisy a specifikace pracovních míst všech pozic. Aktuální popisy pracovních míst jsou nedostačující a není na jejich základě ani možné provést případný efektivní výběr vhodného zaměstnance.

Očekávaný přínos při využití kompetenčního přístupu je pro ČRo Sever především v zlepšení plánování rozvoje lidských zdrojů, které ovlivní jak samotného pracovníka, tak současně celý rozhlas. Přínosy pro ČRo Sever jsou v jeho lepším vnímání zákazníky, jenž zvýší poslechovost a konkurenceschopnost a také v celkovém růstu kvality služeb, kdy zákazník pocítí větší zájem. Pro samotného pracovníka je očekáván přínos zejména ve zvýšení jeho individuálního výkonu z důvodu růstu sebedůvěry a uvědomění si vlastního potenciálu.

Na celkový výsledek organizace samozřejmě působí celá řada faktorů, a proto nelze jednoznačně říct, že za zlepšením stojí pouze faktor rozvoje manažerských kompetencí. Je ale jisté, že v souladu s dalšími faktory přispívá kompetenční přístup k celkovému úspěchu organizace.

Kompetenční model popisující chování nutné a důležité k výkonu na dané pracovní pozici, který má sloužit jako podklad pro efektivní plánování budoucího rozvoje vedoucího marketingového obchodního útvaru byl vytvořen; způsob pro měření kompetencí a možnosti jejich rozvoje byly navrženy a cíl diplomové práce byl splněn.

Literatura

- (1) ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- (3) ARNOLD, J., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- (4) BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAT P., ŠULEŘ O., *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- (5) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- (6) DESSLER, G., *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River: Person Education, c2003.
- (7) DRUCKER, P. F., *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
- (8) EVANGELIU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- (9) HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- (10) HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- (11) KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- (12) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-807261-168-3.
- (13) KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- (14) KYRIANOVÁ, H., *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2002. ISBN 80-86471-21-7.
- (15) MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- (16) MONTAG, P., *Assessment Centre*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- (17) PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

- (18) ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- (19) *Rámec profesionální praxe interního auditu*. Praha: ČIIA, 2002.
- (20) STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- (21) STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- (22) SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H.: *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0309-3.
- (23) ŠTIKA, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- (24) TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

- (25) *Consilium Group* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Profil firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.consilium-group.cz/index.php>>.
- (26) CHOCHOLOUŠ, Ivan. Audit - strašák i pomocník. *Moderní řízení.i* [online]. 26. 9. 2005, číslo 8/2005, [cit. 2010-01-11]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-16896960-person%E1ln%ED+audit-600000_d-10>.
- (27) Manažersko-personální audit. (Je vaše firma připravena na změny?). *Moderní řízení* [online]. 17. 5. 2002, číslo 4/2005, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-11055530-person%E1ln%ED+audit-600000_d-2d>.
- (28) RUDOLFOVÁ, Veronika. Lze nahradit Assessment Centre? *Human resources manažer* [online]. 10.12.2004, číslo 22, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRmanazer_2004_22.pdf>.
- (29) *Operační program rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2005 [cit. 2010-04-20]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://www.oprlz-jmk.cz/page.php?action=podkategorie&id=14>>.
- (30) URBAN, Jan. Manažerský audit - jaký je jeho význam a cíl?. *Marketing&Media* [online]. 13. 12. 2005, 11/2005, [cit. 2010-01-05]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10102490-17398420-100000_d>.
- (31) *Portál zaměstnanosti a adaptability v Moravskoslezském kraji* [online]. [cit. 2010-03-20]. Kompetence pro trh práce. Dostupné z WWW: <<http://www.mamenato.cz/www/index.php>>.

- (32) *Expertis* [online]. [cit. 2010-03-30]. Komunikační mistrovství. Dostupné z WWW: <<http://www.expertis.cz/Otevrene-kurzy/Komunikacni-mistrovstvi/Komunikacni-mistrovstvi-p>>.

Časopisy

- (33) URBAN, Jan. Moderní systémy řízení a hodnocení výkonnosti. *Moderní řízení*. 2001, říjen.
- (34) JERMÁŘ, MILAN. Metody sběru dat při personálním auditu. *Moderní řízení*. 2007, červenec, s. 61-63.
- (35) URBAN, Jan. Personální audit podniku, jeho cíle a význam. *Mzdy a personalistika v praxi*. 4/2006, s. 24-28, ISSN 1212-7140.
- (36) URBAN, Jan. Manažerský audit – jeho význam a cíl, *Trend Marketing*, s. 48-50, ISSN 1214-9594.
- (37) URBAN, Jan. Význam a cíle personálního auditu. *Personál*. 4/2003, s. 35-3, ISSN 1213-8878.

Další zdroje

Interní materiály Českého rozhlasu Sever

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

PŘÍLOHA 2 ROZHOVOR BEI

PŘÍLOHA 3 SEZNAM KOMPETENCÍ

PŘÍLOHA 4 VÝSLEDNÉ KOMPETENCE A JEJICH POČTY

PŘÍLOHA 5 DOTAZNÍK PRO STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ

PŘÍLOHA 6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO OVĚŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

PŘÍLOHA 7 VYHODNOCENÍ SOUHRNNÉHO TESTU KOMPETENCÍ

Příloha 1 Popis pracovního místa

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Příjmení, jméno, titul:	Beran Petr
Název útvaru:	obchodní a marketingový útvar
Název funkce:	vedoucí
Týdenní úvazek:	plný
Bezprostředně nadřízená funkce:	ředitel
Bezprostředně podřízená funkce:	referent

Základní popis práce

Stručně popište, co je hlavní náplní Vaší práce a co se od Vás očekává?

Vedení týmu oddělení, uzavírání obchodů, tvorba marketingových plánů, prezentace ČRo Sever na veřejnosti a koordinace všech činností, které přispívají k neustálému zvyšování poslechoвости rozhlasu

Vztah k ostatním pozicím

Prosím, uveďte všechny pozice, které Vám přidělují úkoly:

Ředitelka	<input checked="" type="checkbox"/>	Programový vedoucí	<input type="checkbox"/>
Technický vedoucí	<input type="checkbox"/>	Produkční	<input type="checkbox"/>
Technik z vysílacího pracoviště	<input type="checkbox"/>	Hudební redakce	<input type="checkbox"/>
Servisní technik	<input type="checkbox"/>	Redakce moderátorů	<input type="checkbox"/>
Obchodní a marketingový vedoucí	<input type="checkbox"/>	Redakce zpravodajství	<input type="checkbox"/>

Jiné (doplňte):oddělení marketingu Praha

Uveďte k příslušné pozici charakter úkolů, které dostáváte.
marketing stanice, obchod

Uveďte všechny pozice, u kterých máte pravomoc zaúkolovat je.
referent marketingu

Uveďte všechny pozice, se kterými spolupracujete na společných aktivitách.
šéfredaktor, úsek techniky, úsek ekonomický a správní

Uveďte všechny pozice, od kterých získáváte informace nutné pro Vaši práci.
ředitel, šéfredaktor, technika, marketing Praha

Hlavní úkoly a povinnosti

Vypište, prosím, jaké hlavní úkoly vykonáváte.

- hodnocení vše zaměstnanců úseku
- zajištění každodenního fungování úseku
- zajištění cen do soutěží
- účast a prezentace na veřejných akcích (soutěže, vystoupení, výstavy...)
- monitoring konkurence v regionu
- pravidelné zpracovávání grafů poslechoвости
- obchod a komunikace s klienty
- prezentace rozhlasu v tisku a ostatních médiích
- spolupráce s příslušným oddělením ČRo v Praze
- správa, evidenci a rozdělení reklamních předmětů a cen do soutěží, jejich návrh a zadávání do výroby
- vypracování plánu a rozdělení finančních prostředků určených k propagaci
- organizování propagačních akcí ČRo Sever

- fotodokumentace významných akcí ČRo Sever

Vypište, prosím, ostatní doplňkové činnosti, které vykonáváte.
tvorba hudebních pořadů

Co je nejtěžší část (úkol, povinnost) vaší práce?
plánování, rozpočtování

Máte k dispozici nějaké firemní předpisy, manuály nebo postupy?
ano

Kolik řídíte v rámci svého oddělení lidí?
2

Vzdělání a praxe

Zaškrtněte, jaké minimální vzdělání je podle Vás potřebné pro „úspěšný první den“ na Vaší pozici.
(Znalosti – např. postupy účetnictví, předpisy, atd.; Dovednosti – práce s PC, ovládání kancelářských strojů apod.)

Základní vzdělání	<input type="checkbox"/>	Vyšší odborné	<input type="checkbox"/>
Střední vzdělání v oboru	<input type="checkbox"/>	Bakalářské	<input type="checkbox"/>
Střední vzdělání v oboru s maturitou	<input checked="" type="checkbox"/>	Magisterské	<input type="checkbox"/>
Jiná forma rekvalifikace a kurzů po SŠ	<input type="checkbox"/>	Vyšší forma vzdělání	<input type="checkbox"/>

Zaškrtněte, jaká minimální potřebná praxe je potřebná pro „úspěšný první den“ na Vaší pozici.

Žádná praxe	<input type="checkbox"/>	3 – 6 roky praxe v oboru	<input checked="" type="checkbox"/>
Méně než 1 rok praxe v oboru	<input type="checkbox"/>	6 a více let praxe v oboru	<input type="checkbox"/>
1 – 2 roky praxe v oboru	<input type="checkbox"/>		

Znalosti a dovednosti

Uveďte cizí jazyky, které pro výkon své práce potřebujete a přiřaďte minimální úroveň znalostí, která je pro Vaši práci nezbytná (mírně pokročilý – středně pokročilý – velmi pokročilý).

Zaškrtněte, zda na svoji pozici potřebujete řidičský průkaz a v případě že ano, jaký typ.

Není potřeba A B C D E T

Zaškrtněte, jaká je minimální znalost práce s PC programy, která je potřebná pro „úspěšný první den“ na Vaší pozici.

	Žádná	Základní	Pokročilá		Žádná	Základní	Pokročilá
MS Outlook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MS Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MS Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Jiné: grafické programy základní			
MS Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
MS PowerPoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				

Zaškrtněte všechny emocionální požadavky, které jsou na Vás kladeny (bez ohledu na to, zda jsou pro Vás příjemné či nepříjemné). Uveďte frekvenci výskytu.

	Denně	Týdně	Měsíčně	Méně často
Kontakt se zákazníky	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Striktně určené termíny	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi krátké termíny pro splnění úkolů	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepřavidelný rozvrh činností	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práce o samotě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cestování mimo pracoviště a mimo bydliště	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné (doplňte) :				

Jaké další dovednosti jsou na Vaší pozici nezbytné?
rychlé rozhodování, improvizace, organizační schopnosti, komunikační schopnosti

Zde máte prostor pro jakékoliv další připomínky.
vedení a motivace

Zpracoval(a): Petr Beran
Ústí nad Labem dne: 09. 03. 2010

Děkuji Vám za spolupráci!

Příloha 2 Rozhovor BEI

Vedoucí marketingového oddělení pan Petr Beran

1) Vzpomeňte si prosím na detaily situace, kdy jste realizoval úkol, který byl náročný, prověřil Vaše schopnosti a dopadl úspěšně. Jak jste konkrétně postupoval? Jaké Vaše rozhodnutí nebo jaké chování přispělo k tomu, že úkol skončil úspěšně?

Vesměs většina úkolů, které plním je náročná. Moje práce vyžaduje, aby z valné většiny dopadly úspěšně. Nejdůležitější je včasné plánování, dobré rozdělení dílčích úkolů a zhodnocení vlastních sil. Je nutné umět si přiznat, že na některé úkoly sami nestačíme a nebát se dílčí věci outsourcovat.

2) Vzpomeňte si prosím na detaily situace, kdy jste realizoval úkol, který nedopadl příliš úspěšně.

Například realizace dopravy pro cca 150 dětí, kdy dopravce dodal o autobus méně.

3) Jaké charakteristiky (znalosti, dovednosti, kompetence, chování) jsou podle Vás potřebné k tomu, abyste svou práci vykonával kvalitně?

Znalost oboru, problematiky, se kterými se člověk při své práci může setkávat, schopnost učit se a přijímat nové informace, schopnost spolupracovat se svými lidmi, schopnost dobré improvizace.

4) Popište prosím situaci, kdy jste musel jednat s „problémovou osobou“. Co jste jí/mu řekl?

Nemám problémy jednat s lidmi. Nejvíce se mi osvědčilo jednat na rovinu. Pokud to bylo nutné, vždy se mi dohodou podařilo problémové osoby přesvědčit, aby hledali své uplatnění jinde.

5) Popište situaci, kdy jste musel sdělit nadřízeným nějakou špatnou zprávu.

Neschválená kampaň. Kampaň po dvou měsících přípravy neschválil klient. Nadřízeným sděluji informace věcně, s důvody, proč se tak stalo, nemám problém přiznat vlastní chybu.

6) Jak často připravujete psané zprávy, reporty? Jakého jsou rozsahu? Jak jsou přijímány?

Cca 2x ročně v rozsahu vždy do dvou stran A4, nesetkal jsem se s připomínkami.

7) Jak často je nutné, abyste psal formální dopisy? Používáte nějakou danou předlohu?

Málokdy, předlohy neužívám, spíš je vytvářím.

8) Popište, jak si plánujete čas (práci), pokud máte neobvykle hektický den.

Plánování je otázkou priorit, plánuji po týdnech a dnech a řeším úkoly podle jejich aktuálnosti. Používám Outlook.

9) Jakým způsobem kontrolujete svou práci?

Po každém dokončeném úkolu ho kontroluji

10) Určitě se často dostáváte do situací, kdy jste pod velkým tlakem. Můžete mi popsat nějakou takovou situaci, a jak jste ji nakonec vyřešil?

Tlak si nepřipouštím, k mé práci prostě patří. Pod tlakem jedním velmi rychle a racionálně. Lépe rozlišuji věci akutní a nutné k realizaci celkového úkolu.

11) Popište efektivní resp. „plodný“ meeting, kterého jste se zúčastnil a meeting, který byl podle Vás ztráta času. Co podle Vás přispělo k úspěchu prvního s neúspěchem druhého?

Plodný meeting je podle mě takový, který je dobře naplánován, jsou jasné výstupy, které z něj mají vzejít a někdo ho řídí, vše ostatní je ztráta času

12) Byl jste někdy v situaci, kdy některý z kolegů nedělal svou práci tak jak má (resp. snažil se ji přesouvat na Vás nebo jiného kolegu)? Řekl jste o tom nadřízeným? Jak celá situace dopadla?

V takové situaci jsem samozřejmě byl, pokud je to kolega, který zase umí pomoci mě, nemám s tím problém. Jinak si své postavení umím uhájit sám.

13) Jak motivujete své podřízené/kolegy? Vzpomenete si na nějaký konkrétní příklad? Jak podřízení reagovali?

Podřízené motivuji pochvalou po dobře splněném úkolu. Motivací je a bude uspokojení z dobré práce a z výsledků.

14) Popište prosím situaci, kdy jste musel použít své pravomoci z pozice nadřízené. Jaké byly (jsou) Vaše největší úspěchy jako vedoucí? Byly i nějaké neúspěchy?

Je to situace krajní, vzniká pouze při diametrálním rozdílu v názorech, kdy ani po diskuzi není podřízený schopen vzít úkol za svůj a já jsem nucen ho prostě ze své pozice nařídit. Nestává se to často a nepřispívá to k dobré týmové práci. Za úspěch považuji každý splněný úkol a plán. Neúspěchy k mé práci patří.

15) Co si představujete pod pojmem obousměrná komunikace? Kdy jste měl naposledy pocit, že taková komunikace s Vaším podřízeným nebo kolegou proběhla.

Diskuze nad zadáním a denní nepracovní komunikace. Probíhá takřka neustále.

16) Jakým způsobem sdělujete důležité informace svým podřízeným/kolegům?

Věcným a přímým. Vždy osobně.

17) Popište prosím situaci, kdy jste se rozhodl velmi rychle. Rozhodujete se rychle rád, nebo se při tom necítíte moc dobře.

Většinou se rozhoduji rychle. Pracuji takto rád, ovšem třeba při zadávání a tvorbě mark. plánů a kampaní je třeba získat třeba pomocí průzkumu relevantní informace.

18) Jaké největší překážky jste musel ve svém povolání překonat? Jak jste si s nimi poradil?

Na překážky si nevzpomínám. Problémy k práci patří.

Příloha 3 Seznam kompetencí

„Kompetence na trhu práce“

K1. Kompetence k efektivní komunikaci

Komunikace je proces, při kterém každá osoba, která se jí účastní, působí jako mluvčí a posluchač současně, proto tato kompetence zahrnuje kromě aktivní komunikace také příjem sdělení.

Komunikativností se rozumí schopnost sdělovat jasně a srozumitelně, schopnost komunikovat s různými typy lidí, schopnost se vyjádřit i písemně, ale také dovednost naslouchat a překonávat komunikační bariéry, brát ohled na ostatní účastníky komunikace. Podstatná je zde rovněž schopnost zdůvodňovat a argumentovat, shrnovat výsledky, zaujmout a ovlivnit posluchače.

Základní projevy kompetence:

- naslouchání ostatním,
- porozumění tomu, co ostatní verbálně i neverbálně sdělují
- identifikace a překonávání komunikačních bariér
- sdělování jasně a srozumitelně
- umění se vyjadřovat i písemně
- sebereflexi (schopnost regulovat sdělení na základě reakcí příjemců sdělení)
- schopnost zaujmout posluchače
- práce s informacemi a argumenty jiných osob
- komunikační zlovyky komunikaci s různými typy lidí
- prezentační dovednosti

K2. Kompetence ke kooperaci

Kompetencí ke spolupráci rozumíme připravenost a schopnost člověka podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Člověk s touto kompetencí je schopen podílet se na společných úkolech, ochoten sdílet své vědomosti, dovede přemýšlet s ostatními a sledovat společný cíl, přiměřeně aktivní (neparazituje na týmu), vstřícný k druhým (tolerantní, důvěřuje jejich schopnostem, ale nevyhýbá se ani vzniklým problémům) a dodržuje dohodnutá pravidla. Klíčové jsou pro práci týmu také fungování zpětné vazby a možnost vyjádřit svůj názor odlišný od názoru skupiny.

Základní dovednosti:

- Schopnost a ochotu poskytovat své vědomosti a dovednosti
- Schopnost přijímat úkoly
- Schopnost dodržovat dohodnutá pravidla
- Schopnost sledovat společný cíl
- Schopnost přemýšlet s ostatními
- Schopnost respektovat představy a názory druhých
- Schopnost kompromisu
- Schopnost důvěřovat schopnostem ostatních
- Schopnost zastávat skupinové role a pozice
- Schopnost vnášet konstruktivní konflikt a nevyhýbat se vznikajícím problémům
- Vstřícnost, tolerance

K3. Kompetence podnikavosti

Podnikavost chápeme jako vnitřní sílu, která přiměje lidi něco dělat, vymýšlet, prostě podnikat. Podnikaví pracovníci se nebrání změnám, jsou flexibilní, změny chápou nejen jako nutnost, ale také jako příležitost. Snaží se je předvídat, aby se na ně mohli předem připravit a zajistit, aby změny nepřinesly podniku ztráty, nýbrž je využili ke zlepšení jeho postavení.

Jednat a myslet podnikatelsky člověk může pouze tehdy, když má ke své firmě určitý vztah, identifikuje se s filozofií podniku, má většinou zájem na výsledcích své práce i celé společnosti a je ochotný zasadit se o blaho své firmy a zastupovat její zájmy tak, aby byla na trhu úspěšná. Podnikavý člověk se nenudí a žije i pracuje rád, protože aktivní přístup k práci mu přináší úspěchy, uznání a uspokojení.

Základní dovednosti:

- schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti
- schopnost přicházet s nápady
- schopnost zpracovat nápady do podoby záměrů a konceptů
- schopnost nápady realizovat
- schopnost přijímat riziko
- schopnost předvídat

- schopnost stimulovat a akceptovat změny
- schopnost kreativity

K4. Kompetence k flexibilitě

Flexibilita je operativnost a pružnost v myšlení, v chování a přístupech k úkolům a situacím, které před každého staví běžný život.

Flexibilní pracovník je schopný pružně reagovat na aktuální potřeby firmy. Flexibilita pracovních míst a úkolů obnáší těsnější spolupráci, rozšiřování a prolínání různých pracovních úkolů a pozic, jejich vzájemná integrace a obohacení.

Základní dovednosti:

- schopnost přijímat nové myšlenky a přístupy, pružnost myšlení
- ochota změnit styl a metody práce
- přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly
- schopnost postřehnout rozdíly a vazby mezi jednotlivými jevy a problémy
- schopnost se nechat inspirovat a nalézat inspiraci
- tvůrčí přístup - ochota a schopnost řešit situace jinak než podle rutinních schémat, schopnost vidět věci jinak
- schopnost inovovat (vymyslet nový produkt, způsob řešení, způsob realizace)

K5. Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb (orientace na zákazníka)

Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování potřeb našich vnějších i vnitřních klientů.

Zákaznický orientovaný člověk se dovede zákazníkovi přizpůsobit, upravit služby nebo produkt podle jeho potřeb. Vychází svým zákazníkům vstříc, dokáže se vcítit do toho, co chtějí, dělat věci v zájmu ostatních.

Dovede užívat takové vyjednávací strategie, aby v závěru byli spokojeny všechny strany, umí najít kompromis mezi potřebami firmy a potřebami zákazníka.

Základní dovednosti:

- Schopnost určit jednotlivé své zákazníky a navrhnout konkrétní změny, které by zlepšily spolupráci
- znát rozdílné potřeby různých typů zákazníků, uvědomí si, že výrobky a služby mají své charakteristické znaky a užitek, který je pro zákazníky při jejich volbě klíčovým
- znaky optimální péče o zákazníka a význam základních kroků jednání se zákazníkem
- prakticky zvládnou vybrané nástroje a metody umožňující přenést požadavky svých zákazníků do interakcí, které s nimi mají
- budou motivováni k dalšímu prohlubování a rozvíjení své zákaznické orientace

K6. Kompetence k výkonnosti

Výkonnost, která odlišuje kvalitního zaměstnance od těch ostatních, je z velké části fyzické povahy. Znamená jednak dokázat potlačit příznaky únavy i při rostoucím množství práce či psychickém tlaku, jednak schopnost dosahovat konstantně dobrých výsledků a udržet si motivaci.

Výkonnost předpokládá schopnost sebeřízení, tedy schopnost jít za svými cíli a v závislosti na nich určovat priority neboli klíčovat důležitost a naléhavost jednotlivých úkolů.

Pracovník s touto kompetencí je efektivní, rychlý, motivovaný, výkonný, pečlivý, precizní, spolehlivý a vždy připravený se zlepšovat.

Základní dovednosti:

- schopností orientovat se na výkon, výsledek
- schopností podávat stabilní výkon nebo podat výrazný jednorázový výkon
- schopností a připraveností se zlepšovat, zdokonalovat
- schopností přijímat konstruktivní kritiku
- schopností sebekontroly
- schopností sledovat cíl
- schopností být vytrvalý a houževnatý
- schopností identifikovat priority, které vedou k dosažení výsledku
- schopností zvládat úkoly rychle a v přiměřeném čase

- precizností, pečlivostí, technologickou kázní
- spolehlivostí

K7. Kompetence k samostatnosti

Samostatný člověk zná vlastní přednosti a slabé stránky. Umí převzít zodpovědnost za to, co dělá a dokáže pracovat soustředěně, plánovitě a vytrvale. Nemusí být příliš kontrolován. Ví, jak si práci rozložit tak, aby ji zvládl včas, aniž by zbytečně přepínal své síly. Poradí si i v situacích, které jsou pro něj nové, na svou práci stačí i tehdy, když si není zcela jistý řešením. Dovede získat informace nezbytné pro splnění úkolu, hledá způsoby řešení, umí je posoudit a zrealizovat.

Pracovník s touto kompetencí Vyvíjí vlastní iniciativu, pracuje soustředěně a vytrvale na nějakém úkolu, má vnitřní disciplínu a rozhoduje se nezávisle.

K8. Kompetence k řešení problémů

Kompetenci k řešení problémů můžeme charakterizovat jako schopnost přiměřené akce. U předvídatelných problémů schopnost přesně a včas požadovanou akci realizovat. U nepředvídaných problémů se tato kompetence projevuje schopností převzít odpovědnost a někdy i vůdčí roli při řešení. Důležitá je pak také rychlost a účinnost zapojení do řešení problému.

Kompetence k řešení těchto problémů se v první fázi projevuje schopností je identifikovat a pochopit, a poté najít logické a funkční řešení. Při vlastní realizaci řešení je pak klíčová schopnost projektového řízení.

Pracovník s touto kompetencí používá rozum a logiku, aby identifikoval a vyřešil problémy. Tito pracovníci před samotným rozhodnutím používají rozum, vizi a kreativitu. Snaží se o pochopení příčin a vzájemných vztahů, rozeznají podobnosti a diference v situacích a jsou schopni aplikovat znalosti, aby dospěli k rozhodnutí nebo vyvinuli nový způsob jak vyřešit úkol.

Pracovník má schopnost analytického myšlení (plánování, organizování, shromažďování informací a výzkum, identifikace problémů, racionalita, logický přístup k řešení problémů, vnímavost, jdoucí pod povrch do hloubky).

K9. Kompetence k organizování a plánování

Organizace práce a plánování jsou určitě základní předpoklady pro efektivní využívání pracovní doby, stabilního výkonu a dosahování výsledků v očekávané kvalitě. Dobrou organizací a plánováním lze předcházet konfliktům, nejasnostem, nedorozuměním a stresům.

Pracovník si rozděluje práci do srozumitelné struktury, definuje prostředky a zdroje, které k ní bude potřebovat. Používá systematický, racionální a objektivní přístup.

Základní dovednosti:

- schopnost odhadovat zdroje a prostředky nutné k vykonávání práce
- schopnost vidět celek
- schopnost celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby
- schopnost koordinovat dílčí aktivity
- schopnost dodržovat plán (strukturu) popř. ho podle situace pozměnit
- schopnost stanovovat priority
- schopnost časového řízení
- schopnost koordinovat svoji práci s prací ostatních
- systematický, racionální a objektivní přístup
- schopnost předvídat

K10. Kompetence k celoživotnímu učení

Kompetence k celoživotnímu učení je schopnost a především ochota přijímat nové informace a účastnit se různých vzdělávacích programů se záměrem aplikovat informace a znalosti v nich získané v praxi.

K11. Kompetence k aktivnímu přístupu

Aktivní přístup znamená přirozený zájem o věci kolem sebe, vyhledávání příležitostí a také schopnost se nenechat odradit překážkami či neúspěchem.

Pracovník s touto kompetencí je aktivní, plní nejen zadané úkoly, ale také přichází s novými podněty, nápady pro firmu přínosné. Kompetence k aktivnímu přístupu znamená přirozený zájem člověka o okolní dění, schopnost aktivně vyhledávat příležitosti, jak se zapojit do různých činností a ovlivňovat dění kolem sebe.

K12. Kompetence ke zvládnání zátěže

Stres je reakce na jakýkoli (ať už fyzikální či psychologický) tlak či nátlak, který na nás působí. Pracovník s touto kompetencí je odolný vůči tomuto stresu a je schopný zvládat zátěž.

- schopnost soustředit i pod tlakem
- je vytrvalý při překonávání překážek
- dovede se koncentrovat a je ostražitý při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost
- umí se přizpůsobit změnám a nečekaným situacím, nadcházejícím problémům a nepříjemným lidem
- je schopen se vyrovnat s tím, když se mu něco nepodaří, zvládne i nezdar a nenechá se odradit dílčími neúspěchy
- nepodlehne v zátěžové situaci svým emocím a dokáže je zvládnout.

K13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Schopnost pracovníka vyhledávat z obrovského množství informací ty důležité a zužítkovat je ve prospěch společnosti.

K14. Kompetence k vedení lidí

Pracovník s touto kompetencí proměňuje myšlenky v činy. Produkuje úspěšné výsledky díky schopnosti efektivního sdílení informací a znalostí mezi pracovníky na oddělení a i napříč organizací. Tato kompetence zahrnuje i poskytování rady jiným, budování vztahů, které jsou klíčové pro úspěch. Pro pracovníka je typická důvěryhodnost pro ostatní a účinné jednání s klíčovými aktéry a zákazníky. Tito pracovníci mají organizační povědomí (tzn. znají organizační strukturu, vědí, kde se nachází jádro moci, kdo hraje roli rozhodovatele atd.).

Základní dovednosti:

- Schopnost sdílet informace a znalosti
- Schopnost koučovat, motivovat, vést a učit ostatní
- Schopnost ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu
- Schopnost vytvářet přátelskou podporující atmosféru
- Zadávání a delegování úkolů

Příloha 4 Výsledné kompetence a jejich počty

Výsledné kompetence a jejich počty⁴

Výsledné počty kompetencí	R	PM	P	C
Kompetence k efektivní komunikaci	7	3	2	12
Kompetence k výkonnosti	3	6	3	12
Kompetence ke kooperaci (spolupráci)	6	5	1	12
Kompetence k aktivnímu přístupu	4	4	3	11
Kompetence k samostatnosti	4	5	1	10
Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb	5	5	0	10
Kompetence k vedení lidí	5	2	2	9
Kompetence k plánování a organizace práce	4	4	1	9
Kompetence ke zvládnutí zátěže	5	0	4	9
Kompetence k podnikavosti	1	3	2	6
Kompetence k řešení problému	3	0	0	3
Kompetence k flexibilitě	1	0	0	1
Kompetence k objevování a orientaci v informacích	1	0	0	1
Kompetence k celoživotnímu učení	1	0	0	1
Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

⁴ Vysvětlivky k tabulce: R – rozhovor, PM – pracovní místo, P – pozorování, C - celkem

Příloha 5 Dotazník pro stanovení důležitosti jednotlivých kompetencí

Vážená slečno/paní, prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o přiřazení vah k jednotlivým kompetencím, které jsou níže popsány. Můžete přiřadit čísla od 0 do 4 podle toho, jak Vám daná kompetence připadá významná v souvislosti s vykonáváním pracovní pozice vedoucí marketingového a obchodního úseku. Každá kompetence je popsána stručnou charakteristikou a projevy chování pracovníka. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere asi 5 minut.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Vaše jméno:	
Vaše pracovní pozice:	
Bodová hodnota	Charakteristika
0	Kompetence není pro pozici vedoucí marketingového a obchodního úseku vůbec potřebná.
1	Kompetence není nezbytně nutná, vedoucí ji využije jen občas. Stačí, aby byla na minimální úrovni.
2	Kompetence by měla být na standardní úrovni. Vedoucí by měl mít tuto kompetenci rozvinutou a aktivně ji používat.
3	Kompetence je důležitá pro každodenní práci. Vedoucí ji sám aktivně využívá a kromě toho vybízí k používání i své podřízené.
4	Kompetence je strategicky významná. V rámci této kompetence by měl vedoucí ovlivňovat celé oddělení, případně i další oddělení či celou organizaci.

KOMPETENCE VEDOUcíHO MARKETINGOVÉHO A OBCHODNíHO ÚSEKU			
Kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Body
Efektivní komunikace aneb „Kouzlo porozumění“	Sděluje jasně a srozumitelně, s různými typy lidí, slovem i písmem.	Identifikuje a překonává komunikační bariéry	
		Naslouchá ostatním a porozumí, co ostatní verbálně i neverbálně sdělují.	
		Má schopnost zaujmout posluchače.	
		Má dobré prezentační dovednosti.	
		Umí informace sdělovat jasně a srozumitelně.	
Výkonnost aneb „Vytrvale k cíli“	Je efektivní, rychlý, motivovaný, výkonný, pečlivý, precizní, spolehlivý a vždy připravený se	Orientuje se na výkon a sleduje cíl.	
		Umí identifikovat priority vedoucí k dosažení výsledků.	
		Je vytrvalý a je připraven se	

	zlepšovat.	zlepšovat. Úkoly zvládá rychle a v přiměřeném čase. Konstantně dosahuje dobrých výsledků a udržuje si motivaci.	
Kooperace aneb „Za jeden provaz“	Podílí se na společných úkolech, sdílí své vědomosti, dovede přemýšlet s ostatními a sledovat společný cíl, je vstřícný k druhým a dodržuje dohodnutá pravidla.	Ochotně poskytuje své dovednosti a vědomosti. Přijímá úkoly a sleduje společný cíl. Respektuje představy a názory druhých. Má schopnost kompromisu. Dodržuje dohodnutá pravidla.	
Aktivní přístup aneb „V koutě mě nenajdou“	Má přirozený zájem o věci kolem sebe, vyhledává příležitosti a nenechá se odradit překážkami či neúspěchem.	Přichází s novými nápady a podněty. Je aktivní při plnění úkolů. Vyhledává nové příležitosti pro uplatnění se.	
Samostatnost aneb „Zvládnout si svou roli“	Vyvíjí vlastní iniciativu, pracuje soustředěně a vytrvale na nějakém úkolu, má vnitřní disciplínu a rozhoduje se nezávisle.	Dokáže převzít zodpovědnost za to, co dělá. Ví jak si práci rozložit, aby ji stihl včas. Umí získat informace potřebné pro splnění úkolu.	
Uspokojování zákaznických potřeb aneb „Co pro Vás mohu udělat“	Má zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování potřeb vnějších i vnitřních klientů.	Umí rozeznat rozdílné potřeby různých zákazníků. Dokáže navrhnout změny pro zlepšení zákaznické spolupráce. Dbá na prohlubování a rozvíjení své zákaznické orientace. Dovede se přizpůsobit jakémukoliv zákazníkovi. Umí najít kompromis mezi potřebami firmy a potřebami zákazníka.	
Vedení lidí aneb „Lidé nevěří Tobě, ale v Tebe“	Přeměňuje myšlenky v činy. Produkuje úspěšné nápady díky sdílení informací a znalostí. Rád předává rady ostatním kolegům. Vzbuzuje u ostatních důvěru.	Koučuje, mentoruje a podporuje ostatní. Pomáhá ostatním, aby se rozvíjeli a dosahovali stále vyšší úrovně. Zadávat a deleguje úkoly. Umí ocenit přínos ostatních a poskytnout jim zpětnou vazbu.	

		Svým pozitivním přístupem vytváří příjemnou pracovní atmosféru.	
Plánování a organizace práce aneb <i>„Dvakrát měř, jednou řež“</i>	Rozděluje si práci do srozumitelné struktury, definuje prostředky a zdroje, které k ní bude potřebovat. Používá systematický, racionální a objektivní přístup.	Umí odhadovat zdroje a prostředky nutné k vykonávání práce.	
		Umí koordinovat svoji práci s prací ostatních.	
		Umí si celek rozdělit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby.	
		Umí si práci časově řídit a koordinovat.	
Zvládání zátěže aneb <i>„Co mě nezabije, to mě posílí“</i>	Je odolný vůči stresu a je schopný zvládat zátěž.	Umí se soustředit i pod tlakem a je vytrvalý při překonávání překážek.	
		Umí se vyrovnat s neúspěchem a nenechá se odradit od další práce.	
		Umí se přizpůsobit změnám a nečekaným situacím.	
Podnikavost aneb <i>„Odměna za odvahu“</i>	Nebrání se změnám, je flexibilní, změny chápe jako příležitost.	Přichází s novými nápady a dokáže je zpracovat do podoby záměrů a konceptů.	
		Je kreativní.	
		Dokáže akceptovat změny.	
		Dokáže vnímat a kriticky hodnotit příležitosti.	
Řešení problému aneb <i>„Když se chce, tak to jde“</i>	Dokáže identifikovat a pochopit, a poté najít logické a funkční řešení problému.	Umí přesně a včas danou akci realizovat.	
		Dokáže převzít zodpovědnost u nepředvídatelných úkolů.	
		Používá rozum, vizi a kreativitu při rozhodování.	
		Má schopnost analytického myšlení.	

Děkuji za spolupráci!

Bc. Medáčková Šárka

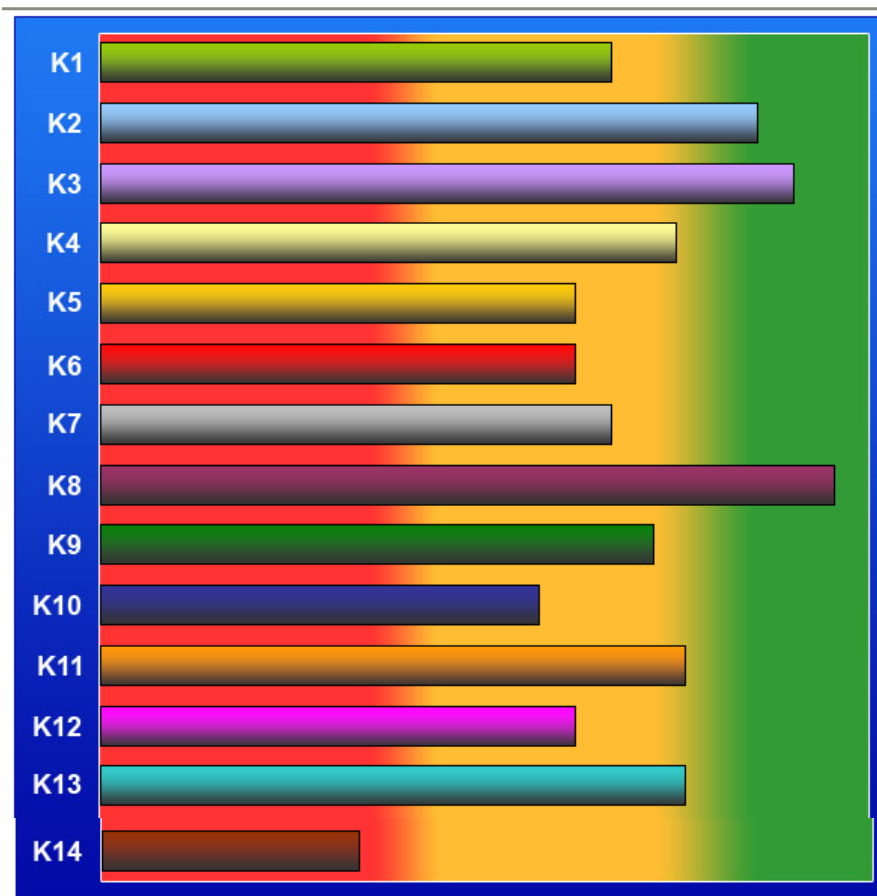
Příloha 6 Výsledky dotazníku pro ověření kompetenčního modelu

Kompetence	Vedoucí marketingového a obchodního útvaru	Ředitelka ČRo Sever
Efektivní komunikace	4	4
Výkonnost	4	4
Kooperace	4	3
Aktivní přístup	4	4
Samostatnost	4	3
Uspokojování zákaznických potřeb	4	4
Vedení lidí	2	2
Plánování a organizování	2	2
Zvládání zátěže	4	3
Podnikavost	4	3
Řešení problémů	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Vyhodnocení souhrnného testu kompetencí

Vyhodnocení výsledků testu: vedoucí marketingového a obchodního útvaru, dne 19. 03. 2010



Zdroj: dostupné z www.mamenato.cz

K1 - Kompetence k efektivní komunikaci

K2 - Kompetence ke kooperaci

K3 - Kompetence k podnikavosti

K4 - Kompetence k flexibilitě

K5 - Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb

K6 - Kompetence k výkonnosti

K7 - Kompetence k samostatnosti

K8 - Kompetence k řešení problému

K9 - Kompetence k plánování a organizaci práce

K10 - Kompetence k celoživotnímu učení

K11 - Kompetence k aktivnímu přístupu

K12 - Kompetence ke zvládnání zátěže

K13 - Kompetence k objevování a orientaci v informacích

K14 - Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích

Pásmo I (červená oblast)

V oblastech, které zasahují do tohoto pásma (červené), z nějakého důvodu pokulháváte. Může se to projevovat nepříznivě ve vašem profesním i soukromém životě. Stojí za zvážení, jestli výsledek tohoto testu odráží reálný stav. Zkuste si vybavit další situace, které s danou oblastí/kompetencí souvisejí. Možná si přitom uvědomíte, že ne všechno je tak, jak má být že vám to občas znepříjemňuje život. Je dobré o tom vědět a popřemýšlet, jestli s tím chcete něco dělat.

Pásmo II (žlutá oblast)

Všechny kompetence, které zasahují do tohoto pásma (žluté) představují dobrý základ pro vaše profesní uplatnění a pravděpodobně ani v osobním životě nenarážíte na větší problémy. Úroveň, s jakou tyto kompetence zvládáte, představují slušný standard. Snažte se ho udržet.

Pásmo III (zelená oblast)

Na kompetence nacházející se v tomto pásmu (zelené) si můžete vsadit. Jsou to vaše silné stránky. Na nich můžete budovat kariéru, ale stejně tak mají velký význam pro váš život osobní. Měli byste o ně pečovat a dále je rozvíjet, protože jsou skutečně vaší devízou.