

Kompetenční model pro studenty Hornicko–geologické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava z pohledu těžebních společností

Lucie Krčmarská, Igor Černý, Michal Vaněk, Jana Magnusková

AULA, 2014, Vol.22, No. 1: 7-23

Competence Model for Students of Faculty of Mining and Geology of VŠB – Technical University of Ostrava from Perspective of Mining Companies

Abstract: At present, competencies play a significant role in the area of managing human resources. Within the framework of competition, management according to competencies enables to find such employees who become a significant production factor for their company – thus they partake in increasing the competition level of their employer. Another area (where competence models may be utilized) is the process of rating employees and needs of further education which imply from it. Competencies also have their considerable position within educational institutions. Demands of the labour market imposed on job applicants should be projected into educational programs of both secondary schools and universities. School graduates at the end of the educational process should observe demands of employers in the branch they studied. The article deals with the relevance of competencies and competence models within the process of managing human resources. The article concurrently adverts to the importance of developing competencies within the educational process; in particular, it adverts to differences between the expected and real levels of competencies of applicants for a job, who stem from university graduates. The dilemma is focused on competencies in the area of mining industry and students Faculty of Mining and Geology, VŠB-Technical University of Ostrava.

Úvod¹

Stěžejním úkolem každého podnikového řízení, bez ohledu na velikost podniku, je shromažďování, propojování, uvedení do pohybu a využívání zdrojů finančních, materiálních, informačních a lidských. Protože lidské

¹ Článek byl zpracován s finanční podporou projektu MŠMT SP 2012/8 *Vytvoření kompetenčního modelu pro studenty HGF VŠB-TUO z pohledu těžebních společností.*

STUDIE

zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní, stávají se tak nejcennějším zdrojem, který významně rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Koubek, 2000).

Zatímco materiální, finanční a informační zdroje mohou jiné podniky lehce napodobit (například použitím stejné nebo dokonalejší technologie), schopnosti a dovednosti pracovníků a jejich kompetence lze napodobit velmi obtížně. Proto mají kompetence klíčovou konkurenční výhodu a jsou začleňovány do systému pravidelných hodnocení (Koubek, 2000).

Každý podnik tedy potřebuje kompetentní zaměstnance, kteří podávají nadstandardní výkony. Předpokladem podávání těchto nadstandardních výkonů je nejen odborná a profesní připravenost, ale také vhodné osobnostní a sociální vlastnosti.

Získávání a rozvoj jednotlivých kompetencí se staly součástí vzdělávacího procesu od primárního vzdělávání až po terciární vzdělávání a jsou součástí také dalšího vzdělávání. Úroveň získaných kompetencí ovlivňuje úspěšnost uchazečů o práci. Proto je nutné neustále sledovat požadavky trhu práce a zkvalitňovat procesy vzdělávání.

Požadavky kladené na uchazeče o zaměstnání by měly tvořit jádro výběrového řízení. Vhodným nástrojem pro posouzení schopností a dovedností, tedy kompetencí uchazečů se tak jeví kompetenční model, na základě kterého by byl vybrán uchazeč s potřebnou úrovní požadovaných kompetencí pro dané pracovní místo. To znamená, že kompetenční modely by neměly být příliš obecné. Specifická formulace požadovaných kompetencí by významně přispěla k výběru vhodného kandidáta.

Jen některé kompetence lze považovat za relevantní ve všech pracovních pozicích – hovoříme pak o kompetencích klíčových. Pro podrobnější šetření požadovaných kompetencí je ale nutné zaměřit se na rozdíly mezi jednotlivými profesemi a vytvořit pak specifické kompetenční modely.

Autoři článku se zaměřili na oblast těžebního průmyslu. Na základě provedeného průzkumu stanovili význam jednotlivých kompetencí a posoudili rozdíly mezi očekávanou a skutečnou úrovní vybraných kompetencí z pohledu těžebních společností.

Kompetence a jejich členění

Hovoříme-li o významu zavádění kompetenčních modelů v praxi, je nutné alespoň ve stručnosti objasnit pojem kompetence. Pojem kompetence lze použít ve dvou významech. Jednak tento pojem znamená pravomoc, oprávnění většinou udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Takto pojatý význam slova kompetence má své kořeny v němčině nebo francouzštině.

Například v německo-českém slovníku najdeme překlad slova *die Kompetenz* jako pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti. Francouzské slovo *compétence* má podobný význam: příslušnost, povolání, pravomoc (Kubeš a kol., 2004). Druhý význam pojmu kompetence vychází z anglosaského prostředí. V anglickém výkladovém slovníku najdeme pod hesly *competence* a *competent* význam být schopen něco udělat. Britský psychologický slovník pak uvádí, že *competence* je schopnost provádět nějakou činnost (Kubeš a kol., 2004). V tomto článku se budeme zabývat kompetencemi ve smyslu schopnosti vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat.

Definice kompetence ve smyslu schopnosti vykonávat nějakou činnost se liší u jednotlivých autorů, kteří se touto problematikou zabývali. Například jednu z prvních definic kompetence vytvořil Richard Boyatzis, který zdůraznil rozdíl mezi úkolem, který se musí splnit, a schopností, kterou musí mít pracovník, aby mohl daný úkol splnit na požadované úrovni (Kubeš a kol., 2004).

Přístupů k členění kompetencí existuje celá řada, a proto nelze danou problematiku zahrnout v celé šíři. Jako základní členění můžeme uvést členění na kompetence obecné a specifické, nebo členění na kompetence kognitivní, sociální, klíčové a činnostní (Smejkal, 2008).

Členění kompetencí, které je založeno na typu práce a navázaných potřebných dovednostech použil ve své práci Tyron a zahrnuje tyto kategorie: manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence (viz Kubeš a kol., 2004). Carrol a McCrackin pak dělí kompetence na: klíčové, týmové, funkční a vůdcovské a manažerské (viz Kubeš a kol., 2004). Známe je také členění kompetencí vytvořené Armstrongem na:

- › Soft skills (měkké dovednosti)
- › Hard skills (tvrdé dovednosti)
- › Druhové, základní a specifické kompetence (viz Smejkal, 2008).

Kompetence lze také podle Spencera a Spencera (viz Kubeš a kol., 2004) členit na:

- › Prahové kompetence: kompetence, které každý pracovník potřebuje pro určitou pracovní pozici, aby mohl plnit zadané úkoly. Tyto kompetence nám tedy neumožňují rozlišit pracovníky průměrné a vynikající.
- › Odlišující kompetence: umožňují rozlišení průměrných výkonů od nadprůměrných.

Jedno z nejčastějších členění základních kompetencí organizace je členění na kompetence:

- › Individuální: mohou je mít všichni pracovníci od nejnižší úrovně až po vrcholové vedení. Jejich rozvoj vychází především z motivace zaměstnanců.

STUDIE

- › Organizační: představují univerzální charakteristiky úspěšných organizací. Patří mezi ně například plánování práce, řešení krizových situací, dokončování úkolů.
- › Klíčové: vytvářejí pro podnik konkurenční výhodu. Jsou úzce spojeny s danou technologií. Jsou základem pro stanovení kritérií pro výběr pracovníků (Bartoňková, 2010).

K členění kompetencí lze tedy přistupovat z různých pohledů a tak se vytváří jejich široké spektrum.

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti a umožňuje odhadnout, jakým způsobem se bude její nositel chovat, jak bude myslet a jak se bude projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetencí vstupují, rozdělujeme do pěti kategorií:

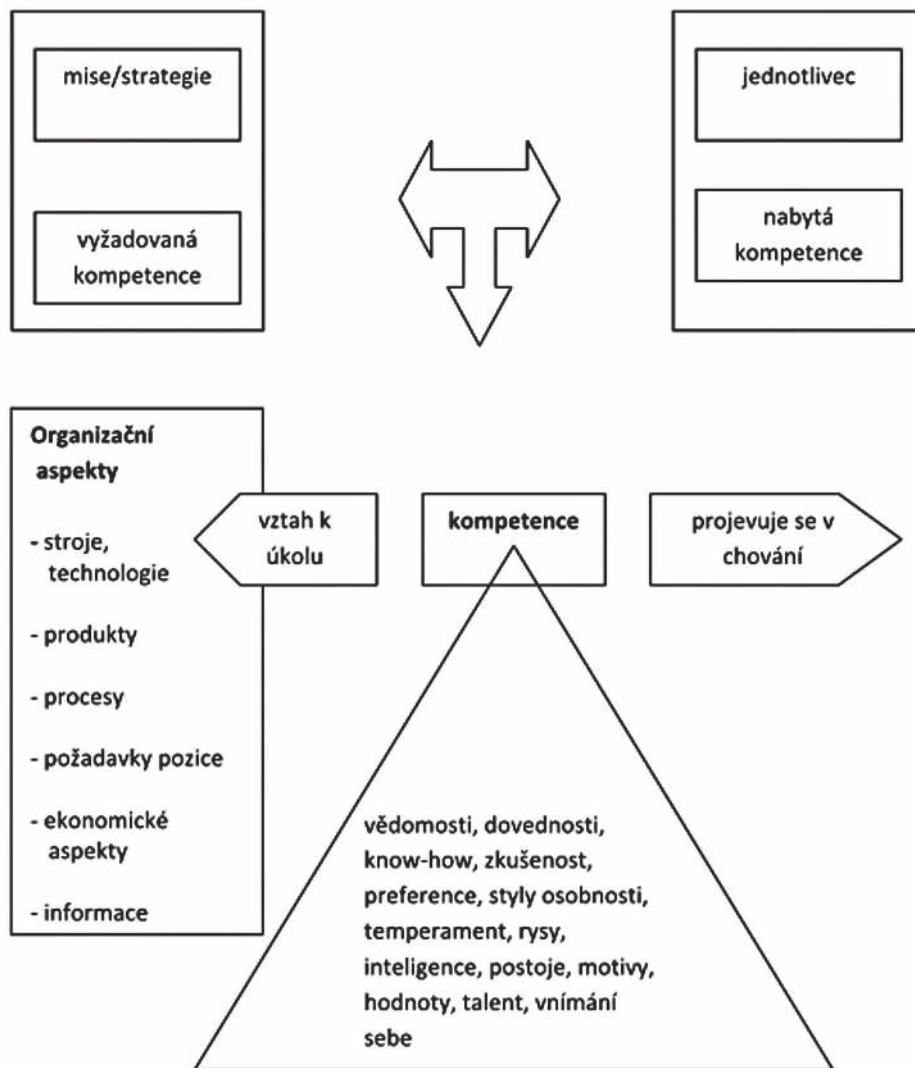
1. Motivy – vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává takové situace, ze kterých se může poučit, stanovuje si cíle, které jsou pro něho výzvou.
2. Rysy – patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje to, jak člověk bude emocionálně reagovat na podněty z okolí.
3. Vnímání sebe samotného – víra ve vlastní schopnosti, jistota, že zvládnou zadaný úkol v požadované kvalitě.
4. Vědomosti – všechny poznatky získané v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
5. Dovednosti – způsobilost člověka, osobnostní dispozice, které umožňují provádět určité činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Pro různě složité úkoly je potřebné různé množství dovedností (Kubeš a kol., 2004).

Na kompetence jednotlivých pracovníků firmy je vhodné pohlížet také v souvislosti s danou firmou, ve které tito lidé pracují. Obrázek 1 schematicky zachycuje tyto vazby mezi firmou a kompetencemi pracovníka.

Kompetenční model

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou důležité pro efektivní plnění úkolů v organizaci. Kompetenčních modelů existuje několik druhů. Hledáme-li kompetence společné a nutné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v hierarchii, hovoříme o modelu ústředních kompetencí (core competencies) (Kubeš a kol., 2004). Chceme-li identifikovat kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici nebo

Obrázek 1: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata



Zdroj: Kubeš a kol., 2004.

STUDIE

firmě, musíme použít jiný kompetenční model, který zahrnuje velmi přesný popis charakteristik chování.

Při tvorbě kompetenčních modelů rozdělujeme přístupy do tří základních skupin:

- › preskriptivní (vypůjčený) přístup,
- › kombinovaný přístup,
- › přístup šitý na míru.

Preskriptivní přístup znamená, že si organizace sama nevytváří kompetenční modely, ale „půjčí si“ hotový model. Z časového i finančního hlediska je tento přístup nejvýhodnější. Nevýhodou je to, že organizace může v budoucnu přijímat rozhodnutí, která neodrážejí jedinečnost organizace (Kubeš a kol., 2004).

Kombinovaný přístup přizpůsobuje již vytvořený model specifikům organizace. Model je doplněn o specifické kompetence, což lze realizovat bez výrazného zvýšení časových i finančních nákladů ze strany organizace (Kubeš a kol., 2004).

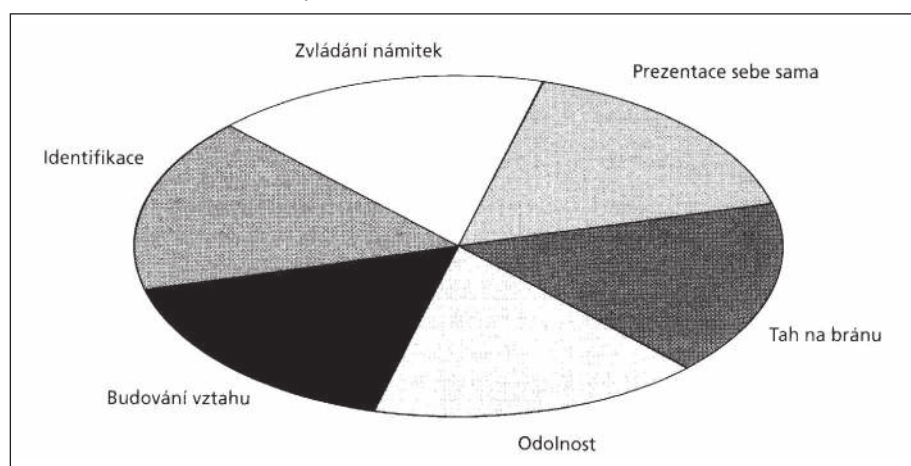
Přístup šitý na míru se zásadně liší od přístupu kombinovaného tím, že se nepracuje s předem známými kompetencemi, ale identifikují se ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejenom znalost jednotlivých pozic, ale celé organizace a vnějších podmínek, ve které organizace působí. Přestože je tento přístup časově i metodicky náročnější než přístupy předešlé, vytváří spolehlivý základ pro přijímání závažných personálních rozhodnutí (Kubeš a kol., 2004).

Při vytváření kompetenčního modelu je možné vycházet ze dvou východisek:

- › Sociálně-psychologického, které je založeno na předpokladu, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří díky svým kompetencím zvyšují efektivnost firmy. To znamená postup od kompetentního jedince ke kompetentní firmě.
- › Strategického, které vychází z teorie positioningu. Tento přístup říká, že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, nanejvýš ve dvou. Toto východisko znamená směřování od kompetence firmy ke kompetentnímu jedinci (Bartoňková, 2010).

Kompetenční modely lze využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů, například při výběru nových pracovníků, při návrhu tréninkových a rozvojových programů, při hodnocení pracovního výkonu i v oblasti plánování kariéry.

Jako příklad lze uvést kompetenční model pro obchodníky (obr. 2), tedy model prodejních kompetencí. Tento kompetenční model byl vytvořen ve společnosti Agentura Motiv P. (Hroník, 2006)

Obrázek 2: Model prodejních kompetencí dle Hroníka

Zdroj: Hroník, 2006

Některé kompetenční modely bývají i graficky zpracovány, aby vizuálně navazovaly na firemní logo.

Je otázkou, zda je výhodnější vytvářet kompetenční modely v obecné rovině nebo jednotlivé kompetence blíže specifikovat a zaměřit se na rozdíly mezi jednotlivými profesemi (odvětví, funkce, stupeň řízení atd.). Výsledky výzkumu, který provedl Tett se svými spolupracovníky (Tett a kol., 2000), hovoří pro větší specifičnost kompetenčních modelů. Současné modely se ukazují jako příliš obecné a neumožňující vhodný výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a hodnocení.

Význam kompetenčních modelů lze spatřovat především v odpovědi na otázku, jak by měla vypadat způsobilost jednotlivých zaměstnanců, aby firma byla konkurenceschopná.

Průzkumy v oblasti hodnocení vybraných kompetencí

Jednotlivé firmy identifikují kompetence pracovníků potřebné pro úspěšné uplatnění na trhu. Tyto kompetence obvykle vedou k vytvoření kompetenčního modelu a ten pak je využíván při výběru pracovníků. Firma tedy ví, jaké schopnosti a dovednosti by měl potenciální pracovník mít. Stejnou informaci, tedy požadavky firmy, by měl ale také mít uchazeč o práci. Tím by se zvýšily jeho šance na úspěšné zvládnutí výběrového řízení.

STUDIE

Jaké jsou tedy požadavky zaměstnavatelů na absolventy škol? Které kompetence jsou pro zaměstnavatele důležité? V této oblasti byla provedena celá řada průzkumů, které se zaměřily nejen na požadované kompetence, ale také na jejich důležitost a požadovanou úroveň.

Problematikou kompetencí ve vazbě na vzdělávání se ve svém výzkumu zabýval například Badilo-Amador. Z výzkumu vyplynulo, že kolem 70% zaměstnavatelů nezkoumá vztah mezi dosaženým vzděláním a úrovní osvojených kompetencí. Vzdělávání nemusí tedy vždy vést ke zvyšování úrovně kompetencí jedinců (Badilo-Amador a kol., 2005).

Další oblastí výzkumu byly hard skills a soft skills, tedy tvrdé a měkké kompetence. Studie Pavlicy a Thorpeho potvrdila preference měkkých kompetencí před tvrdými (viz Smejkal, 2008). Přestože většina zaměstnavatelů není spokojena u čerstvých absolventů s jejich schopnostmi aplikovat nabyté odborné znalosti v praxi (hard skills), za daleko větší deficit považují, že většina absolventů nemá měkké dovednosti (soft skills) rozvinuté na žádoucí úrovni (Jonášová, 2001).

Jako další příklad lze uvést výsledky průzkumu VŠB-TU Ostrava, kdy bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se problematiky preference kompetencí z pohledu zaměstnavatelů (Kozel, Vilamová, 2006). Seznam hodnocených kompetencí byl vytvořen na základě názorů personalistů vybraných společností. Byla použita škála 1 – 5. Čím vyšší hodnota, tím vyšší spokojenost a významnost kompetencí. Výsledky spokojenosti a významnosti jednotlivých kompetencí jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Z tabulky vyplývá, že za nejvýznamnější kompetence zaměstnavatelé považují: aktivní přístup a ochotu dále prohlubovat své znalosti, odpovědnost, motivaci a flexibilitu a loajalitu. Co se týká kvality absolventů vysokých škol, byli zaměstnavatelé nejvíce spokojeni s ochotou dále prohlubovat své znalosti, prací s PC, aktivním přístupem a teoretickými znalostmi.

Problematikou důležitosti klíčových kompetencí se ve své disertační práci zabýval J. Veteška. Z provedeného šetření vyplynulo, že zaměstnavatelé – manažeři považují za důležité nejčastěji tyto kompetence: komunikační schopnosti a dovednosti, adaptabilitu, schopnost rozhodovat se, tvůrčí myšlení, tvořivost, schopnost řešit problémy, samostatnost, schopnost týmové práce, kooperativnost, ochotu učit se a dále se vzdělávat, profesionální vystupování a chování, znalost práce s informacemi, vysoké pracovní nasazení, výkonnost, analytické a koncepční myšlení a manažerské schopnosti a dovednosti. U všech dovedností, schopností a znalostí přesahovala požadovaná míra jejich důležitosti 74%. (Veteška, Tureckiová, 2008).

Problematice významu manažerských kompetencí se věnovala ve své disertační práci L. Krčmarská. Vzhledem k významnosti manažerských

Tabulka 1: Spokojenost a významnost u vybraných kompetencí

Kompetence	Spokojenost	Významnost
Aktivní přístup	3,9	4,6
Analytické myšlení	3,6	4,1
Flexibilita	3,7	4,3
Jazykové znalosti	2,9	4,1
Komunikační schopnosti	3,2	4,2
Loajalita	3,3	4,3
Motivace	3,6	4,4
Odpovědnost	3,4	4,5
Ochota dále prohlubovat své znalosti	4,3	4,6
Organizace a řízení	2,8	3,7
Práce s lidmi	2,9	4,1
Práce s PC	4,1	4,2
Práce v terénu	2,9	3,4
Prezentační schopnosti	3,0	3,9
Přinášení nových myšlenek	3,4	4,1
Samostatnost	3,3	4,3
Schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi	3,2	4,1
Teoretické znalosti	3,8	4,0
Umění prosadit svůj názor	3,0	3,8
Získávání informací	3,7	4,2

Zdroj: Kozel, Vilamová, 2006

kompetencí byl proveden v roce 2006 průzkum mezi manažery na střední úrovni řízení v průmyslových podnicích Moravskoslezského kraje. Průzkum významnosti vybraných manažerských kompetencí byl proveden formou dotazníkového šetření. Jako nejvýznamnější byly vyhodnoceny tyto kompetence: sebedůvěra, flexibilita v procesu změn, vedení dialogu, orientace na cíl, iniciativa, manažerská etiketa a společenské vystupování (Nytra a kol., 2007).

Některé průzkumy byly orientovány na konkrétní oblasti. Jedná se například o průzkum mezi studenty bakalářského studia cestovního ruchu v Táboře. Ten se zabýval otázkou přínosu bakalářského studia pro další profesní uplatnění. Z průzkumu mimo jiné vyplynulo, že u absolventů terciárního vzdělávání se očekává ochota učit se, zběhlost v zacházení s informacemi, schopnost řešit problémy a umění rozhodovat se, schopnost komunikace v mateřském i cizím jazyce a využívání výpočetní techniky. Absolventi vybaveni takovými

STUDIE

kompetencemi se bez větších problémů dokáží adaptovat na nové situace (Borůvková a kol., 2006).

Zvýše uvedených výsledků jednotlivých průzkumů je zřejmé, jak široká je škála kompetencí. Praxe ukazuje, že jednotlivá odvětví vykazují rozdíly v požadavcích na dosaženou úroveň i význam jednotlivých kompetencí. Proto je důležité nadále se zabývat požadavky podniků i úrovní dosahovanou absolventy škol v jednotlivých profesních oblastech a tím následně usnadnit vstup absolventům škol na trh práce.

Vytvoření kompetenčního modelu pro studenty HGF VŠB–TU Ostrava na základě výsledků provedeného průzkumu

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, kompetenční modely mají svůj význam především pro oblast výběru, rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že pokud má uchazeč o práci uspět ve výběrovém řízení a získat tak pracovní místo v oboru, který vystudoval, měl by požadované znalosti a dovednosti získat již v průběhu vzdělávacího procesu.

Autoři článku si stanovili za cíl nalézt takové kompetence, které by měli ovládat absolventi Hornicko-geologické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (dále jen HGF VŠB–TU Ostrava), kteří hledají uplatnění na trhu práce v oblasti těžebního průmyslu na úrovni středního a vyššího managementu. Při řešení daného problému byly osloveny tyto subjekty:

- › Akademičtí pracovníci
- › Studenti kombinované formy studia HGF VŠB–TU Ostrava
- › Těžební podniky.

Prvním krokem byla identifikace kompetencí na základě rozhovorů s akademickými pracovníky a představiteli těžebních podniků. Identifikace kompetencí byla provedena tak, aby vybrané kompetence co nejlépe charakterizovaly specifika manažerské práce na střední a vyšší úrovni řízení v průmyslových podnicích. Výchozí soubor kompetencí určený pro rozhovory s uvedenými subjekty byl vytvořen na základě výsledků průzkumů uvedených v předchozí kapitole. Následně byly tyto kompetence konzultovány v rámci polostandardizovaných rozhovorů. Byli osloveni akademičtí pracovníci VŠB–TU Ostrava a představitelé personálních oddělení průmyslových podniků v Moravskoslezském kraji. Celkem se uskutečnilo 30 rozhovorů, z toho 10 s akademickými pracovníky a 20 se zástupci průmyslových podniků. Na základě rozhovorů byl následně vytvořen seznam kompetencí pro následující dotazníkové šetření.

Dalším krokem bylo provedení průzkumu, který byl uskutečněn dotazníkovou metodou a byl rozdělen na dvě etapy. V rámci obou etap se respondenti (studenti kombinované formy studia HGF VŠB–TU Ostrava a představitelé těžebních podniků – personalisté) vyjadřovali k těmto kompetencím:

- › Odborné kompetence: základní znalosti z oblasti statistiky a finanční analýzy podniku, počítačová gramotnost, znalost prostředí podniků, funkce moderních strojů a znalost špičkové techniky.
- › Jazykové kompetence: znalost cizích jazyků (v rámci druhé etapy byla tato kompetence zkoumána podrobněji), správné používání českého jazyka: gramatika, slovní zásoba.
- › Osobnostní kompetence:
 - Intrapersonální: sebedůvěra, sebekontrola a řízení času, zvládnutí stresu, flexibilita v procesu změn, orientace na cíl, iniciativa, samostatnost.
 - Kognitivní: koncepční myšlení, analytické myšlení.
 - Interpersonální: zadávání úkolů, motivace lidí, vedení porad, vedení dialogu, řešení sporu mezi lidmi, stimulace soutěžení, porozumění druhým – empatie, manažerská etiketa a společenské vystupování, prezentační schopnosti.

Pro posouzení kompetencí byla použita pětistupňová škála hodnocení, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci. Ze zjištěných hodnot dotazníkového šetření byly vypočítány hodnoty významnosti kompetence bez rozlišení podle sledovaných znaků jako aritmetický průměr za všechny respondenty, kteří se zúčastnili tohoto šetření. Hodnoty agregovaných kompetencí byly vždy vypočítány jako aritmetický průměr dílčích dále již nedělitelných kompetencí. Výpočty byly provedeny v databázovém prostředí MS Access 2007 a ve formě grafů a tabulek upraveny v prostředí MS Excel 2007. Souhrnné výsledky jsou prezentovány níže v tomto článku.

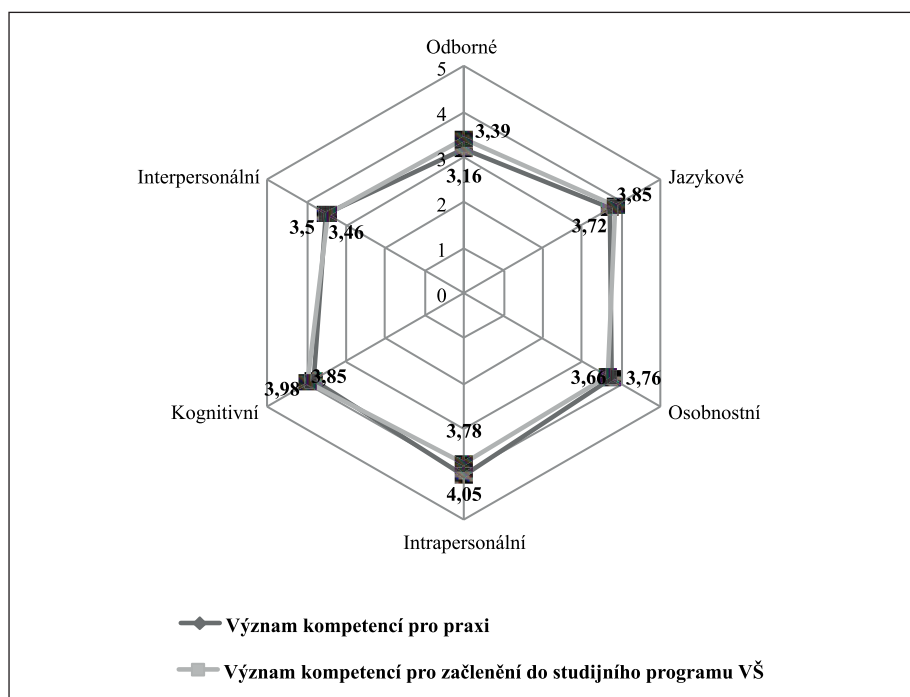
V rámci první etapy řešeného problému byl proveden průzkum mezi studenty HGF v kombinované formě studia, kteří již mají zkušenosti z praxe a jsou tedy schopni posoudit význam vybraných kompetencí v praxi.

Bylo osloveno celkem 157 studentů. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo v rámci výuky, bylo dosaženo návratnosti 100%. Úkolem respondentů bylo posoudit významnost vybraných kompetencí pro výkon funkce a dále významnost začlenění rozvoje kompetencí do studijních programů vysoké školy. Kompetence byly rozděleny do těchto oblastí: odborné, jazykové a osobnostní. Osobnostní kompetence byly dále členěny na intrapersonální, kognitivní a interpersonální.

Srovnání významu kompetencí pro výkon funkce na střední a vyšší úrovni managementu u těžebních podniků a významu kompetencí z hlediska jejich začlenění do studijních programů vysoké školy je zachyceno v grafu 1.

STUDIE

Graf 1: Hodnocení významu kompetencí pro praxi a pro začlenění do studijního programu vysoké školy.

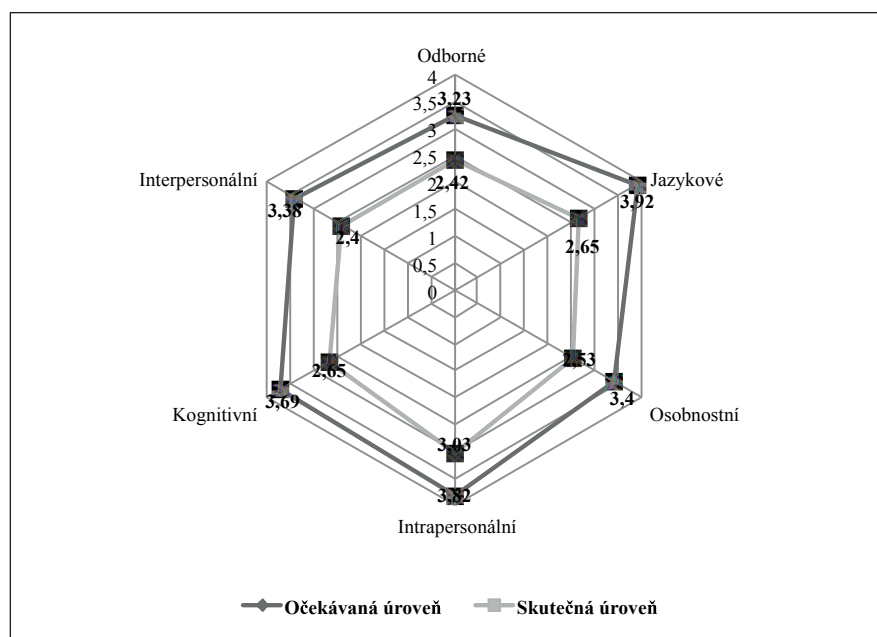


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu 1 patrné, respondenti (studenti kombinované formy studia HGF VŠB–TU Ostrava) přisuzují nejvyšší význam pro výkon funkce kompetencím intrapersonálním, z hlediska začlenění rozvoje kompetencí do studijního programu mají největší význam kompetence kognitivní.

Ve druhé fázi průzkumu byla posuzována očekávaná a skutečná úroveň kompetencí u absolventů vysokých škol z pohledu těžebních podniků. Celkem bylo osloveno 70 těžebních podniků, kterým byl zaslán dotazník zaměřený na posouzení požadované a skutečné úrovně kompetencí u absolventů vysokých škol, kteří se ucházejí o pracovní místo právě u těžebního podniku. Dotazníky byly zaslány v elektronické podobě a adresovány personálním útvarům. Z oslovených podniků se do průzkumu zapojilo 55, tj. 78,6%.

Srovnání očekávané a skutečné úrovně sledovaných kompetencí zachycuje graf 2.

Graf 2: Hodnocení očekávané a skutečné úrovně sledovaných kompetencí

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání výsledků této části průzkumu je patrné, že skutečná úroveň kompetencí, tedy schopnosti a dovednosti, se kterými absolventi vstupují na trh práce, je nižší než úroveň očekávaná ze strany těžebních podniků, a to při hodnocení uchazečů o práci z řad absolventů.

Z obou provedených průzkumů vyplynulo:

- › Hodnocení jednotlivých kompetencí z hlediska významu pro výkon funkce i pro zařazení do výukových programů na vysokých školách bylo vždy vyšší než 2,5.
- › Při porovnání očekávané a skutečné úrovně hodnocených kompetencí byla očekávaná úroveň vždy vyšší než úroveň skutečná. Pouze osobnostní kompetence „Sebedůvěra“ byla hodnocena z obou pohledů stejně (3,38).
- › Vzhledem k významnosti jednotlivých kompetencí a současně vzhledem ke skutečné úrovni je nutné tyto kompetence zařadit a dále rozvíjet v rámci výukových programů.
- › Hodnocení vybraných kompetencí v rámci jednotlivých skupin je uvedeno v tabulkách 2 – 4.

STUDIE

Tabulka 2: Hodnocení odborných kompetencí

Kompetence	Funkce	Studijní programy	Očekávaná úroveň	Skutečná úroveň
Odborné kompetence	3,16	3,39	3,42	2,5
Základní znalosti z oblasti statistiky a finanční analýzy podniku	2,62	3,16	2,67	2,00
Počítačová gramotnost	4,00	3,99	4,00	3,33
Znalost prostředí podniků	3,20	3,29	3,33	2,22
Funkce moderních strojů, znalost špičkové techniky	2,83	3,13	3,67	2,44

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Hodnocení jazykových kompetencí

Kompetence	Funkce	Studijní programy	Očekávaná úroveň	Skutečná úroveň
Jazykové kompetence	3,72	3,85	3,89	2,61
Znalost cizích jazyků	3,22	3,83	5,00	1,00
Gramatika (český jazyk)	3,98	3,85	3,78	2,56
Slovní zásoba (český jazyk)	3,97	3,87	4,00	2,67

Zdroj: vlastní zpracování

U hodnocení očekávané a skutečné úrovně znalosti cizích jazyků byl posuzován anglický a německý jazyk na úrovni aktivní komunikace a odborné terminologie. U hodnot uvedených v tabulce 3 (znalost cizích jazyků) se jedná o posouzení znalosti odborné terminologie anglického jazyka, kde byl rozdíl posuzované úrovně nejvyšší.

Na základě uvedených výsledků byl vytvořen kompetenční model zahrnující odborné, jazykové a osobnostní kompetence (obr. 3).

Základem pro studenty jsou odborné a jazykové kompetence. Ty by měly být rozvíjeny v rámci jednotlivých odborných předmětů. Současně je nutné začlenit do odborných předmětů i výuku v cizím jazyce (především v anglickém jazyce). Cizí jazyk by tedy neměl být vyučován pouze jako samostatný předmět.

Vzhledem k poměrně nízké úrovni znalosti českého jazyka (z hlediska gramatiky a slovní zásoby) je nutné tuto kompetenci rozvíjet pomocí seminárních a jiných prací, a to jak v podobě písemné tak ústní.

Rozvoj osobnostních kompetencí bude zajišťován v rámci jednotlivých předmětů pomocí vybraných výukových metod (prezentace výsledků práce, obhájení výsledků práce, ...). Úkolem vyučujícího bude hodnotit nejen

obsahovou stránku daného úkolu, ale také způsob prezentace, komunikace s kolektivem a podobně.

Toto propojení odborných, jazykových i osobnostních kompetencí je patrné z vytvořeného kompetenčního modelu. Podle tohoto modelu by měl absolvent HGF VŠB–TU Ostrava zvládnout požadované odborné znalosti a to včetně jazykového vybavení. Současně by měl ale také umět myslet koncepčně a analyticky, ovládat základní principy práce s lidmi a plánovat.

Závěr

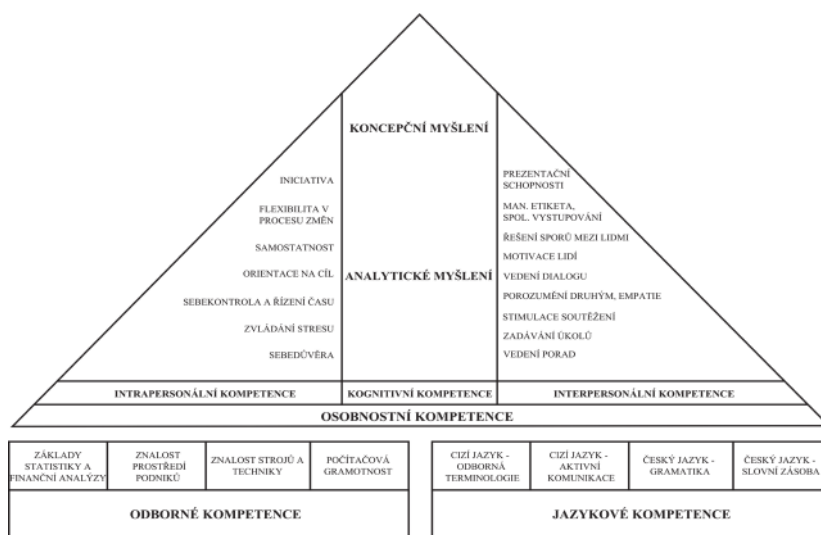
Kompetence a kompetenční modely hrají významnou roli v procesu výběru, hodnocení, odměňování i dalšího vzdělávání pracovníků. Významnou roli

Tabulka 4: Hodnocení osobnostních kompetencí

Kompetence	Funkce	Studijní programy	Očekávaná úroveň	Skutečná úroveň
Osobnostní kompetence	3,76	3,66	3,40	2,53
<i>Intrapersonální:</i>	4,05	3,78	3,82	3,03
Sebedůvěra	3,83	3,61	3,38	3,38
Sebekontrola a řízení času	4,1	3,73	3,69	2,77
Zvládnání stresu	4,11	3,79	3,69	3,08
Flexibilita v procesu změn	4,08	3,70	4,15	3,00
Orientace na cíl	3,92	3,83	3,85	3,08
Iniciativa	3,97	3,68	4,15	3,08
Samostatnost	4,36	4,09	3,85	2,85
<i>Kognitivní:</i>	3,85	3,98	3,69	2,65
Koncepční myšlení	3,8	3,93	3,77	2,62
Analytické myšlení	3,78	3,97	3,62	2,69
<i>Interpersonální:</i>	3,5	3,46	3,38	2,40
Zadávání úkolů	3,41	3,3	3,23	2,38
Motivace lidí	3,32	3,46	3,62	2,46
Vedení porad	3,02	3,29	3,08	2,31
Vedení dialogu	3,71	3,64	3,54	2,38
Řešení sporů mezi lidmi	3,7	3,25	3,46	2,31
Stimulace soutěžení	2,86	3,01	3,23	2,46
Porozumění druhým, empatie	3,78	3,43	3,15	2,38
Manažerská etiketa, společenské vystupování	3,82	3,75	3,54	2,38
Prezentační schopnosti	3,87	4,03	3,62	2,54

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3: Kompetenční model pro studenty VŠB-TU Ostrava, HGF



Zdroj: vlastní zpracování

však hrají i v procesu vzdělávání. Rozvoj kompetencí na školách v návaznosti na požadavky trhu práce zvyšuje u absolventů škol naději na uplatnění v praxi. Z toho vyplývá, jak velký význam má spolupráce škol s podniky. Významnou roli zde může hrát i spolupráce s absolventy, která přináší zpětnou vazbu z podniků do školy a tím umožňuje úpravu výukových programů podle nejnovějších požadavků trhu práce. Jak vyplynulo z některých průzkumů v oblasti kompetencí, stále platí, že očekávaná úroveň kompetencí je vyšší než ta skutečná a týká se jak odborných kompetencí, tak především kompetencí měkkých.

Literatura:

- BADILO-AMADOR, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, A.; VILA, E. L. Mismatches in the Spanish Labor Market: Education vs. Competence Match, In *International Advances in Economic Reserch*. 2005, No 11. [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <<http://www.springerlink.com/content/x37231u453857268/fulltext.pdf>>.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BORŮVKOVÁ, J.; PŮLKRÁBKOVÁ, E.; VANÍČEK, J. Uplatnění absolventů bakalářského studijního programu. In *Kompetence absolventů vysokých škol*. 7. – 8. 3. 2006. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006, s. 6-10.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.

- JONÁŠOVÁ, H. Uplatnění absolventů vysokých škol aneb co očekávají zaměstnavatelé od absolventů. In *E+M*. 2001, Vol. IV. HF-TU Liberec, s. 92-95.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000.
- KOZEL, R.; VILAMOVIČ, Š. Národní výzkum uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Kompetence absolventů vysokých škol*. 7. – 8. 3. 2006. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006, s. 29-31.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- NYTRA, I.; KRČMARSKÁ, L.; RŮČKOVÁ, H. Manažerské kompetence a jejich význam pro konkurenceschopnost podniku. In *Zvyšování konkurenceschopnosti aneb Nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů*. 4. – 6. 9. 2007. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007.
- SMEJKAL, J. *Kompetenční vybavenost absolventů VŠ*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2008.
- TETT, R. P.; HAL, G. A.; BLEIR, A.; MURPHY, M. J. Development and Kontent Validation of a Hyperdimensional Taxonomy of Managerial Competence. In *Human Performance* 13, no. 3 (2000): 205-25. [online] [cit. 2012-12-05]. Dostupné z: <[http://condor.depaul.edu/profpjm/Tett%20et%20al.%20\(2000\).pdf](http://condor.depaul.edu/profpjm/Tett%20et%20al.%20(2000).pdf)>.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008.

Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.
lucie.krcmarska@vsb.cz

Ing. Igor Černý, Ph.D.
igor.cerny@vsb.cz

doc. Ing. Michal Vaněk, Ph.D.
michal.vanek@vsb.cz

Ing. Jana Magnusková, Ph.D.
jana.magnuskova@vsb.cz

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení
17. listopadu 15
708 33 Ostrava