

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Metody a výstupy Assessment a Development Centre

Mgr. Vlasta Ryšávková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Vlasta Ryšávková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Metody a výstupy Assessment a Development Centre

Název anglicky

Methods and Outputs of Assessment and Development Centre

Cíle práce

Cílem práce je se primárně zabývat využitím Assessment Centra a Development Centra a jejich metodami v rámci výběru a rozvoje specifických zaměstnaneckých skupin v návaznosti na vypracovaný kompetenční model pro jednotlivé pracovní pozice. Úvodní část se bude veskrze teoreticky věnovat terminologickému ukotvení pojmů a to zejména pojmů kompetenční model, Assessment Centrum a Development Centrum. Praktické využití a metodika Assessment Centra a Development Centra bude v další části diplomové práce ověřována v prostředí konkrétní vybrané organizace.

Metodika

Cílem teoretické části je vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných, které budou následně předmětem vlastního zkoumání. V další fázi bude zvolen výzkumný design, metody zkoumání dané problematiky a formulace hypotéz, kterých platnost bude statisticky ověřována. Pro získání dat k následnému zpracování bude využito strukturovaného dotazníku a interních podkladů vybrané organizace. Výsledek takto provedeného výzkumu povede k formulování diskuze a závěru diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

Klíčová slova

Assessment Centre, Development Centre, kompetenční model, nábor zaměstnanců, psychodiagnostické metody, výběr zaměstnanců.

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Manažerské dovednosti I.: Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-1.
- DYTRT, Z. a kol. Manažerské kompetence v Evropské unii. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179889-4.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-855943-51-4.
- KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- MONTAG, P. Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 108s. ISBN 80-7310-004-5.
- VACULÍK, M. Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno: Didaktis, 2010. 64 s. ISBN 978-80-7358-166-4.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natovová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody a výstupy Assessment a Development Centre" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Ludmile Natovové, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup. Zároveň děkuji své rodině a nejbližším za podporu, kterou mi během psaní práce poskytovali.

Metody a výstupy Assessment a Development Centre

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou assessment centre a jeho dopady v prostředí konkrétní společnosti. Je rozdělena na dvě části, kdy v první teoretické je stanoven cíl, popsána metodika a výzkumný vzorek, dále jsou vysvětleny a ukotveny pojmy assessment a development centre, kompetence a kompetenční modely. Praktická část popisuje prostředí firmy TES Vsetín s.r.o. a následně pět pracovních pozic, na nichž se v horizontu pěti let vystřídal vždy dvojice zaměstnanců. Šlo o ředitele, kteří byli nejdříve přijati na základě klasického výběrového řízení. Následně byla jejich pozice přeobsazena osobou, jež absolvovala assessment centre. Cílem této práce je najít odpovědi na čtveřici výzkumných otázek, které s touto výměnou souvisejí a dále také nové vztahy a korelace v této situaci vzniklé. Dvojice ředitelů budou srovnávány s ideálními výsledky, které by dle daného kompetenčního modelu měl ředitel mít, zároveň budou vyčísleny náklady, které s celou výměnou souvisí. Uvažovány budou i náklady na špatně obsazenou pozici. V závěru práce budou všechny výsledky shrnuty, výzkumné otázky zodpovězeny a veškeré náklady sečteny. Náklady spojené s nevhodně zvolenými řediteli budou následně porovnány s úsporami, které přinesli ředitelé přijati na základě výsledků assessment centre.

Klíčová slova:

Assessment centrum

Development centrum

Kompetence

Kompetenční model

Náklady

Personální ředitel

Ředitel nákupu

Ředitel výzkumu a vývoje

Ředitel divize

Ředitel – projektový manažer

Methods and Outputs of Assessment and Development Centre

Summary

This thesis deals with the assessment center's impact on the environment of specific company. It is divided into two parts, the first, in theory part is determined the objective, described the methodology of the research sample, are further explained in terms of expected development center anchored competencies, competency models. The practical part describes the environment of the company TES VSETIN s.r.o. then five work positions, which in the last five years was replaced by pairs of employees. Number of directors who were initially recruited on the basis of classical tender. Subsequently was the work position replaced with person who attended an assessment center. The aim of this work is to find answers at the four research questions that relate to this exchange as well as new relationships, correlations in this situation arising. The pair of directors will be compared with ideal results, which according to the competency model Director has to have, at the same time will be calculated costs that are related to the whole exchange. Considered costs of miscast position. In the end results will be summarized, research answered and all costs numbered. Costs associated with improperly selected leaders will be then compared with the savings generated by the Directors recruited on the basis of results of assessment center.

Keywords:

Assessment Centre

Development Centre

Competence

Competency Model

Costs

HR Director

Supply Chain Director

R&D Director

Business Unit Manager

Project Manager Director

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Assessment centre	16
3.1.1 Historie.....	17
3.1.2 AC - průběh, organizace, hodnotitelé, metody a zpětná vazba.....	19
3.2 Development centre	23
3.3 Kompetence a kompetenční modely	25
3.3.1 Pojem „kompetence“	25
3.3.2 Kompetenční modely	28
3.3.3 Druhy KM.....	29
3.3.4 Národní soustava povolání.....	31
3.3.5 KM v praxi.....	33
4 Praktická část	36
4.1 TES Vsetín s.r.o.	37
4.2 Pracovní pozice: personální ředitel (HR Director).....	39
4.2.1 Charakteristika pracovní pozice.....	39
4.2.2 Kompetenční model: personální ředitel (HR Director)	40
4.2.3 KM: personální ředitel (HR Director) – HRD ALFA.....	40
4.2.4 KM: personální ředitel (HR Director) – HRD BETA.....	41
4.3 Pracovní pozice: ředitel divize (Business Unit Manager).....	41
4.3.1 Charakteristika pracovní pozice.....	41
4.3.2 Kompetenční model: ředitel divize (Business Unit Manager).....	43
4.3.3 KM: ředitel divize (Business Unit Manager) – BUM ALFA	43
4.3.4 KM: ředitel divize (Business Unit Manager) – BUM BETA	44
4.4 Pracovní pozice: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director).....	44
4.4.1 Charakteristika pracovní pozice.....	44
4.4.2 Kompetenční model: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director)	46
4.4.3 KM: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director) – RND ALFA.....	48
4.4.4 KM: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director) – RND BETA.....	49
4.5 Pracovní pozice: ředitel nákupu (Supply Chain Director)	49
4.5.1 Charakteristika pracovní pozice.....	49
4.5.2 Kompetenční model: ředitel nákupu (Supply Chain Director).....	49

4.5.3	KM: ředitel nákupu (Supply Chain Director) – SCHD ALFA.....	51
4.5.4	KM: ředitel nákupu (Supply Chain Director) – SCHD BETA.....	52
4.6	Pracovní pozice: ředitel – projektový manažer (Project Manager Director) ...	52
4.6.1	Charakteristika pracovní pozice.....	52
4.6.2	Kompetenční model: ředitel – projektový manažer (PM Director).....	52
4.6.3	KM: ředitel – projektový manažer (PM Director) – PMD ALFA	52
4.6.4	KM: ředitel – projektový manažer (PM Director) – PMD BETA.....	54
5	Zhodnocení výsledků	55
5.1	Pracovní pozice: personální ředitel	55
5.1.1	Srovnání KM HRD ALFA a HRD BETA	55
5.1.2	Náklady na výběr a působení HRD ALFA a HRD BETA	59
5.1.3	Personální ředitel - dílčí závěr	60
5.2	Pracovní pozice: ředitel divize	61
5.2.1	Srovnání KM BUM ALFA a BUM BETA.....	61
5.2.2	Náklady na výběr a působení BUM ALFA a BUM BETA	65
5.2.3	Ředitel divize - dílčí závěr	65
5.3	Pracovní pozice: ředitel výzkumu a vývoje	67
5.3.1	Srovnání KM RND ALFA a RND BETA	67
5.3.2	Náklady na výběr a působení RND ALFA a RND BETA	70
5.3.3	Ředitel výzkumu a vývoje - dílčí závěr	71
5.4	Pracovní pozice: ředitel nákupu	72
5.4.1	Srovnání KM SCHD ALFA a SCHD BETA.....	72
5.4.2	Náklady na výběr a působení SCHD ALFA a SCHD BETA.....	76
5.4.3	Ředitel nákupu - dílčí závěr	77
5.5	Pracovní pozice: ředitel – projektový manažer	78
5.5.1	Srovnání KM PMD ALFA a PMD BETA.....	78
5.5.2	Náklady na výběr a působení PMD ALFA a PMD BETA.....	82
5.5.3	Ředitel - Projektový manažer – dílčí závěr.....	82
6	Závěr.....	84
7	Seznam použitých zdrojů	86
8	Přílohy	89

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hierarchický model struktury kompetence	26
Obrázek 2 - Kompetenční model jako most	28
Obrázek 3 - Uplatnění kompetenčního modelu	30
Obrázek 4 - NSP: měkké kompetence pro manažera programů a komplexních projektů ...	32
Obrázek 5 - NSP: obecné dovednosti pro manažera programů a komplexních projektů	32

Obrázek 6 – Divizní členění	38
Obrázek 7 - Politika společnosti TES Vsetín, s.r.o.	39
Obrázek 8 - KM: personální ředitel	42
Obrázek 9 – KM: ředitel divize	45
Obrázek 10 - KM: ředitel výzkumu a vývoje	47
Obrázek 11 – KM: ředitel nákupu	50
Obrázek 12 - KM: ředitel - projektový manažer.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklad pokrytí kritérií metodami	22
Tabulka 2 - Označení zkoumaných pracovních pozic	37
Tabulka 3 - Srovnání kompetenčních modelů	55
Tabulka 4 – Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou personálního ředitele	59
Tabulka 5 - Srovnání kompetenčních modelů	61
Tabulka 6 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele divize.....	65
Tabulka 7 - Srovnání kompetenčních modelů	67
Tabulka 8 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele výzkumu a vývoje	71
Tabulka 9 - Srovnání kompetenčních modelů	72
Tabulka 10 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele nákupu.....	76
Tabulka 11 - Srovnání kompetenčních modelů	78
Tabulka 12 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele - projektového manažera..	82

Seznam grafů

Graf 1 - Využívání kompetenčního modelu	33
Graf 2 - Znáte přístup, který pro definování pracovního místa používá kompetence či kompetenční model?	33
Graf 3 - Komplikace způsobené používáním KM	34
Graf 4 - Hlavní přínosy využívání KM.....	34

Seznam použitých zkratk

AC – Assessment Centre
DC – Development Centre
VŘ – Výběrové řízení
KM – kompetenční model
NSP – Národní soustava povolání

1 Úvod

Tato diplomová práce se bude zabývat především srovnáním zaměstnanců konkrétní firmy, kdy jedna skupina byla přijata na základě klasického výběrového řízení, druhá pak na základě výsledků assessment centre.

Cílem tohoto kvalitativního šetření bude odpovědět na otázky týkající se finančního přínosu, míry shody s kompetenčními modely, délkou pracovního poměru a efektivity zaměstnanců, kteří prošli klasickým výběrovým řízením a assessment centre. Zároveň budou vyčísleny náklady, které lze spojit s přijetím nevhodného zaměstnance. Tyto náklady lze označit jako tzv. náklady na špatně obsazenou pozici. Budou vyčísleny i úspory, které firmě může naopak přinést zaměstnanec přijatý na základě assessment centre, tedy takový, který je přínosem pro firmu a i firma je příjemným prostředím pro samotného zaměstnance, cítí se v zaměstnání spokojený a naplněný.

Volba tématu diplomové práce ani konkrétní společnost, jejíž zaměstnanci top managementu budou analyzováni, nebyla náhodná. Autorka se v oblasti řízení lidských zdrojů pohybuje zhruba deset let. Zároveň ve firmě v současné době pracuje, takže má přístup ke všem potřebným dokumentům, na jejichž analýze je práce postavena.

Práce je rozdělena do dvou velkých celků. První z nich je teoretickou částí, kde je zevrubně vysvětlena metodika a cíl práce, je tu stanoven výzkumný vzorek i výzkumné otázky, a také podrobně popsána problematika assessment a development centre, kompetencí a kompetenčních modelů. Druhá – praktická – část poskytuje základní informace o firmě, na kterou je šetření aplikováno, a dále samotné popisy analyzovaných pracovních pozic, popisy kompetenčních modelů, jejich vzájemné srovnání a vyčíslení nákladů i úspor s tím souvisejících. V závěru práce budou uvedeny odpovědi na výzkumné otázky a všechna fakta budou vyhodnocena.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na zcela konkrétních případech ověřit předpoklad, že metoda assessment centre v konkrétním podniku, tedy ve vsetínské firmě TES Vsetín s. r. o., znamená oproti běžnému přijímacímu řízení větší přínos, a to nejen kvalitou samotných úspěšných absolventů, ale i finanční úsporou.

V rámci dosažení toho cíle bude v první řadě vysvětlena metodika a stanoven výzkumný vzorek. Ten bude tvořen pětici manažerů, kteří byli do společnosti přijati na základě výsledků assessment centre a druhou pětici, které společnost už předtím vybrala klasickým výběrovým řízením. Dále bude zevrubně popsána problematika assessment a development centre, taktéž budou uvedeny podstatné informace ke kompetenčním modelům, jejich vzniku a využití.

V praktické části, po bližší charakteristice společnosti, na kterou bude kvalitativní šetření aplikováno, bude následovat podrobné srovnání dvojic zaměstnanců, a to z několika hledisek:

1. Porovnání finanční náročnosti klasického výběrového řízení na post manažera a další náklady s tím související s náklady a výsledným přínosem assessment centre.
2. Porovnání míry shody obou skupin s firmou vytvořeným kompetenčním modelem.
3. Porovnání délky trvání pracovního poměru u obou skupin.
4. Porovnání efektivity práce obou skupin.

Z výše uvedených bodů jsou odvozeny následující výzkumné otázky:

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu top manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

Odpovědi na tyto výzkumné otázky budou uvedeny v dílčích závěrech u každé z pěti analyzovaných pracovních pozic, následně budou shrnuty v závěru práce.

Je třeba uvést, že primárním cílem této práce je nalézt odpovědi na tyto otázky, nicméně cílem není získat přesné statistické údaje či výpočty. Snahou je najít nové vztahy a korelace v oblasti řízení lidských zdrojů, a to na půdě konkrétní firmy a s konkrétními zaměstnanci, nikoliv tedy teoreticky, ale hlavně prakticky. Výsledky získané tímto kvalitativním šetřením by měly být přínosem zejména pro společnosti, které assessment centre jako metodu pro výběr nových zaměstnanců zatím nepoužívají. Měly by ukázat, že tato metoda v praxi opravdu funguje a má prokazatelná pozitiva, a to nejen finanční úsporu.

2.2 Metodika

Aby bylo možné vytyčeného cíle dosáhnout, je třeba vysvětlit druh zvoleného výzkumu a užitou techniku sběru dat.

Ze sociologického hlediska lze výzkum rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Česká socioložka Marie Majerová (2009, s. 83) vysvětluje, za jakých podmínek je vhodné upřednostnit výzkum kvalitativní:

- „Je-li pro nás důležité porozumění lidem v sociálních situacích, tedy tehdy, potřebujeme-li definovat, jak populace prožívá studovaný problém.
- Tehdy, kdy sledování toho, jak zkoumané jevy jsou rozloženy v populaci, není důležité. Tedy také tehdy, kdy generalizace našich nálezů na celou populaci jedinců není naším prvořadým cílem.
- Studujeme-li takový problém, o kterém nemáme takovou předběžnou znalost, aby byla spolehlivou bází pro formulaci pracovních hypotéz.

- Jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci, kvalitativní výzkum může často poskytnout znalost potřebnou pro spolehlivou redukci a transformaci v procesu konstrukce pracovních hypotéz.

- Pro studium jevů, které mají takový charakter, který apriorní operacionalizaci vylučuje. To se kupř. může týkat zkoumání o minulosti, informací uložených třeba v narativních pamětníků, nebo v osobních dokumentech.“

Základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem jsou podle Dismana (2005, s. 286) především v tom, že kvalitativní výzkum přináší mnoho informací o poměrně malém vzorku respondentů (kvantitativní málo informací o velkém vzorku), počet sledovaných jedinců je silně redukován a je problematické, někdy i nemožné výsledky kvalitativního výzkumu generalizovat. Socioložka Majerová (2009, s. 81) upozorňuje, že: „(...) kvalitativní výzkum nemá prakticky žádnou standardizaci dat, proto má nízkou reliabilitu¹, ale vysokou validitu²“.

Jelikož autorka diplomové práce ve společnosti TES Vsetín s. r. o. pracuje, má k dispozici velké množství dat související s výběrem nových uchazečů na nejrůznější pozice ve firmě. Základním zdrojem dat tak budou materiály společnosti dostupné na personálním oddělení. Půjde především o osobní složky zaměstnanců a účetní podklady. „Studium dokumentů patří mezi nejčastější techniky sběru dat. [...] V současné době je více či méně zdokumentována značná část hospodářského, politického a společenského života“ (Majerová, 2009, s. 89).

Výzkumný design této práce má povahu vícečetné případové studie, základní metodou pro dosažení výše stanovených cílů je analýza písemných podkladů, především kompetenčních modelů jako výsledků psychodiagnostických šetření.

Výzkumný vzorek užitý pro tuto práci rozhodně nebyl vybrán náhodně, ale zcela účelově. „Účelový výběr je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat“ (Disman, 2005, s. 112). Byly záměrně vybrány pracovní posty, na něž byla v dřívější době obsazena osoba na základě výsledků klasic-

¹ Opakováním výzkumu za stejných podmínek získáme stejné výsledky.

² Výsledky výzkumu odpovídají skutečnosti.

kého výběrového řízení a následně byla nahrazena osobou, která absolvovala assessment centre. Těchto pozic je ve firmě více, nicméně záměrem je nabídnout srovnání zhruba na stejné úrovni firemní struktury.

Bylo tedy vytipováno následujících pět postů top managementu:

1. Personální ředitel (HR Director)
2. Ředitel divize (Business Unit Manager)
3. Ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director)
4. Ředitel nákupu (Supply Chain Director)
5. Ředitel – projektový manažer (Project Manager Director)

3 Teoretická východiska

3.1 Assessment centre

Assessment centre neboli česky assessment centrum (dále jen AC) má v českém jazyce doslovný překlad jako „hodnotící středisko“, Armstrong (2007, s. 361) použil ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“, nicméně odborníci se více přiklánějí k užívání původního anglického, mezinárodně uznávaného, termínu.

„Assessment centrum jako metoda výběru zaměstnanců je v poslední době stále častěji využíváno všude tam, kde je pro pracovní výkon podstatná složka tzv. měkkých dovedností³ - komunikace, vedení lidí, time management, dotahování úkolů a mnoha dalších“ (Gruber, Kyrianová, 2015, s. 28).

Jednotná definice pojmu prakticky neexistuje. Všeobecně lze říci, že AC je celosvětově rozšířený proces a způsob, jakým lze posoudit kandidáty, který má své specifické znaky, metody a hodnotitele. „Nezastupitelná je jeho funkce při identifikaci potenciálu pracovníků na novou pozici, díky možnosti porovnat profil požadovaných kompetencí (kompetenční model pozice⁴) s aktuálním stavem rozvoje kompetencí kandidáta“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 109). Jak uvádí Armstrong: „Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem“ (207, s. 362).

Pro tuto diplomovou práci je optimální následující definice. „AC chápeme jako metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 97). Zjednodušeně lze AC popsat jako testování jedince v simulovaných aktivitách.

AC ovšem není pouze o hledání vhodných zaměstnanců, ale o této vazbě i naopak, tedy aby si potenciální zaměstnanec udělal představu o tom, kam případně nastoupí do zaměstnání. „Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organi-

³ Soft skills

⁴ Viz následující kapitoly

zace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv“ (Armstrong, 2007, s. 362).

Pakliže AC použijeme pro rozvoj zaměstnanců, budeme mluvit o development centre, o němž bude podrobněji psáno v dalších kapitolách.

3.1.1 Historie

Z historického hlediska můžeme vznik AC datovat k počátku minulého století, a to do souvislosti s bojovými a vojenskými operacemi. „Ty navíc poskytují nejrychlejší zpětnou vazbu o úspěšnosti, respektive neúspěšnosti jednání (a tím i výběru) vojenských velitelů“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 100).

Zdatnost svých mužů testovali vládci již v dávných dobách. Ve starověkém Egyptě zkouška souvisela s ostrostí zraku. Uspěli v ní pouze ti muži, kteří při pozorování hvězdy Syrius viděli i další menší a hůře viditelnou hvězdu. Řecký král Leonidas u svých vojáků zkoušel hlubokou analýzou rozvahu a vnitřní vyrovnanost, když jim po dlouhém dni umožnil osvěžit se v říčce. „Zkoušku úspěšně zvládli ti, kteří se nezačali impulsivně a bezhlavě strkat a nerozběhli se ke zdroji osvěžení, ale v klidu počkali, až přejde první nápor“ (tamtéž, s. 100).

Za historicky první komplexní hodnotící centrum můžeme považovat výběr úředníků do významných státních funkcí v Číně za vlády osvíceného císaře T'ai-Tsunga. Zkouška, do níž se mohl přihlásit každý, se skládala z několika úrovní testujících paměť, schopnosti, etickou úroveň, umění diskuze, znalost konfuciánských spisů, čínských dějin a básní a dalších. „Na závěr musel být každý kandidát schopen inteligentně vyřešit politické problémy“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 100). O úspěchu této metody výběru kandidátů svědčí fakt, že za vlády tohoto císaře byla Čína nejmocnější, nejpokrokovější a nejlépe řízenou říší na světě.

I samotný Ceasar používal jistou podobu AC, a to formou psychologického nátlaku. Jak uvádí Kyrianová (2003), nejschopnější vojáky posuzoval podle fyziologické reakce na křik, což pro něj bylo i kritérium pro jejich povyšování.

V novodobé historii můžeme AC pozorovat od roku 1927 v Německu, konkrétně v armádě, která v té době procházela významnou rekonstrukcí. U kandidátů se testovaly především tzv. vojenské rysy. Ve Velké Británii pak došlo k zásadní změně při výběru vojáků do důstojnických pozic v roce 1942, kdy se ke slovu dostaly testy, rozhovory

a skupinové úkoly. „Celý proces probíhal pod dohledem několika assessorů, které tvořili psychologové, psychiatři a vojenští důstojníci“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 101). Úspěchem Britů na poli AC se inspirovaly i další. „Nový systém vedl ke značnému zlepšení, co se týče úspěchu při hodnocení metody výběru a byl následně přijat i Spojenými státy americkými jako metoda výběru pro jejich válečné velitele“ (Roberts, 1997, s. 197).

Právě v posledních dvou zmíněných zemích se AC nejrychleji rozšířilo do veřejného a soukromého sektoru. „Za velký pionýrský projekt se považuje metodika AC v *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T), aplikovaná v USA v roce 1956.(...) Velká Británie byla pionýrem metodiky assessment center v Evropě a sedmdesátá léta proběhla ve znamení významného rozšiřování použití AC především ve velkých firmách“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 102).

Nezávisle na Velké Británii se rozvíjí AC ve Francii, a to zcela specifickým způsobem. Byly zde užívány především rozhovory, grafologie, morfopsychologie či astrologie. Zde se však místo klasického označení assessment centre setkáme s termínem „la bilan comportemental“. Podobně jako ve Francii se AC vyvíjí i v dalších jihoevropských zemích. AC v Holandsku, Belgii a Německu navazují spíše na anglo-saský model.

Počátky pracovní psychodiagnostiky v Československu jsou spojovány se zlínskými obuvnickými závody Baťa. Jan Gruber a Hana Kyrianová zde v místních archivech zjistili, že „práce sektoru lidských zdrojů v Baťových závodech byla neuvěřitelně pokroková“ (2015, s. 29). Místní personalisté používali při výběru zaměstnanců mnoha pomůcek, např. psychotechnické a lékařské posudky, testy inteligenční, úřednické, výkonnosti a přesnosti, zkoušku hbitosti rukou, posudky důvěrníků, aj. Již tehdy personalisté pracovali s kritérii, která se pro jednotlivé pozice lišila, a měli i vlastní popisy práce. „Zatímco některé soudobé koncerny odsouvají psychology při výběru zaměstnanců programově na vedlejší kolej a personalistika je často provozována jako v podstatě formální správa administrativně-právních náležitostí, zlínská firma věnovala lidským zdrojům obrovskou pozornost“ (Gruber, Kyrianová, 2015, s. 28). A i když nemůžeme říci, že by se tehdejší personalisté dostali až k zavádění AC, jejich přístup k lidským zdrojům byl nadčasový a velmi pokrokový. Posledním důkazem může být i vědci zjištěný fakt, že firma měla vlastního psychologa, kterého poslala na služební cestu po Evropě porovnávat firemní know-how na poli pracovní psychodiagnostiky s jinými odbornými pracovišti (2015, s. 28).

Pro výběr zaměstnanců je AC v našich zemích používán až kolem osmdesátých let. „Impulsem pro zavádění a rozvoj AC v organizacích byl na jedné straně vstup zahraničních, především nadnárodních společností do středoevropského regionu, ale i příchod zahraničních konzultantů v oblasti rozvoje lidí a organizací“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 105).

3.1.2 AC - průběh, organizace, hodnotitelé, metody a zpětná vazba

Jedním z nejčastějších důvodů, proč se dělají assessment centre, je hledání nových zaměstnanců, a to zejména kvůli mnoha výhodám, které tato metoda přináší. Blíže je specifikují Kyrianová a Gruber (2006, s. 16):

- „Assessment centrem lze provést výběr z velkého množství kandidátů [...].
- Assessment centrem lze ověřit konkrétní sociální dovednosti u kandidátů [...].
- Dobře se tak vybírají lidi, kteří budou často jednat s ostatními [...].
- Úspěšný kandidát si často více váží pozice, kterou získal v konkurenci dalších uchazečů v AC [...].
- [...] budoucí nadřízený kandidáta vidí v akci, vidí, jak se chová a co říká [...].“

V některých případech však tato metoda ztrácí svůj význam. „Nemá smysl vybírat Assessment centrem na pozice, které nejsou založeny na sociálních dovednostech, ale spíše na zvládnutí nějaké odborné práce, která je vykonávána samostatně, jako je účetní, programátor apod.“ (tamtéž, s. 18).

„Protože realizace AC je v porovnání s klasickými postupy jako je rozhovor, psychodiagnostika nebo doporučení ze strany nadřízeného poměrně náročnou záležitostí, potenciálního uživatele vždy zajímá spolehlivost informací, které v AC získá, neboli jejich validita⁵“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 106). Podle těchto autorů může být validita demonstrována třemi způsoby, a to jako validita obsahová, kritériální a prediktivní.

⁵ přesnost

Pakliže firma zvažuje obsadit volné pracovní pozice právě díky AC, je třeba zvážit, zda využije vlastního specialistu, či si AC objedná jako zakázku u externího dodavatele. Vlastní specialista se firmě většinou vyplatí při zhruba dvou AC týdně, při větším počtu AC je již na místě zaměstnat těchto lidí více a vytvořit jim speciální oddělení. V tom případě je ale třeba počítat také s tím, že specialista bude požadovat vyšší plat.

Většině menších firem se více vyplatí obrátit se externího dodavatele těchto služeb. Je však třeba pečlivě vybírat tak, aby tento splňoval náročná kritéria kvality. S lidmi by totiž měl pracovat někdo, kdo to opravdu umí, kdo bude s lidmi jednat slušně a jehož honorář bude přijatelný (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 23-24).

Ať již firma zvolí vlastního specialistu, či externího dodavatele, je třeba mít na paměti, že i samotná komunikace mezi lidmi podílejícími se na realizaci AC může přinést mnohá úskalí. Kyrianová v článku o zjišťování kritérií upozorňuje, že může nastat například situace, kdy zdatný psycholog – diagnostik se svým vysokým sebevědomým pramenícím právě z mnoha let zkušeností „ví nejlépe, co je důležité“ a snadno tak pomine některé požadavky a kritéria zadavatele. „Zkušený psycholog – diagnostik skutečně zná „průměrné požadavky“ na určité typy pozic a navíc dokáže najít ještě něco navíc. Je schopen přesáhnout zadaná kritéria a zároveň poskytovat jen ty informace, které jsou pro personální práci s hodnoceným podstatné“ (Kyrianová, Dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>). Může však podle autorky nastat i situace, kdy s výběrem kritérií nemá žádnou zkušenost zadavatel a rozhovor s psychologem je mu nepříjemným, cítí se při rozhovoru jako u katedry. „A tato představa může vyvolat potřebu ukázat, kdo je „tady pánem“ nebo alespoň nepřipustit takový druh rozhovoru“ (Kyrianová, tamtéž). Je tedy třeba citlivě a podrobně vše vysvětlit, aby k podobným situacím nedocházelo. Autorka tak na závěr svého článku uvádí cennou radu pro všechny strany podílející se na AC/DC. „Ať už s AC/DC či psychodiagnostikou začínáme nebo jsme pokročilí, jedinou cestou, jak dělat kvalitní práci, je vždycky pečlivě pracovat s kritérii, komunikovat se zadavatelem a naslouchat, ověřovat, naslouchat...“ (Kyrianová, tamtéž).

Připravit kvalitní AC není jednoduchá záležitost a nezáleží při tom na skutečnosti, zda jej chystá vlastní firemní specialista, či externí dodavatel. Vždy je třeba dobře a včas celý projekt naplánovat. Nejdříve je třeba zorganizovat záležitosti, které celému AC předcházejí, ale nelze se bez nich obejít. Zpočátku je třeba určit termín samotné realizace AC, vytvořit a zveřejnit inzerát na novou pozici, z přijatých životopisů udělat předvýběr kandi-

dátů a nakonec vybrané kandidáty pozvat na AC. Tyto kroky v reálném čase většinou zaberou zhruba jeden měsíc.

V den samotné realizace AC je třeba mít připravené vhodné místnosti, kde bude AC probíhat. Místo by mělo být pohodlné a příjemné nejen pro kandidáty, ale také pro hodnotitele. Zejména při větším počtu kandidátů se testování může časově protáhnout. Příjemnou atmosféru je vhodné navodit i během samotného testování. Uvolněná pracovní atmosféra totiž minimalizuje stres ze selhání a také zvyšuje validitu hodnocení. Jak uvádí Kubeš a kol., „dovednosti a způsobilosti projevené účastníky během práce centra pak přesněji odpovídají jejich reálným pracovním výkonům na dané, respektive budoucí pozici“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 110).

Jak již bylo uvedeno výše, na celý průběh AC dohlížejí hodnotitelé, bez nich by nebylo možné o AC hovořit. Hodnotitelé bývají někdy označováni také jako posuzovatelé (anglicky „assessors“) či pozorovatelé (anglicky „observers“). „Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni“ (Armstrong, 2007). Procházejí proto speciálním tréninkem, požaduje se od nich minimalizace subjektivních nepřesností. Je potřeba, aby si uměli držet odstup a při AC si zaznamenávali všechny podobnosti a odchylky od kritérií⁶, která byla pro danou pracovní pozici stanovena v přípravné fázi AC. „Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů“ (Armstrong, 2007). Hodnotitele můžeme rozdělit do tří skupin. Jednu tvoří profesionálové, kteří prošli výcvikem a pravidelně hodnotí. Občasnými hodnotiteli jsou většinou zástupci firem, v nichž AC probíhá. Poslední skupinu tvoří hodnotitelé bez tréninku, většinou nadřízení manažeři budoucích podřízených vybíraných v AC.

Klíčové pro další kroky je sestavení baterie kritérií. Některá z nich lze ověřit již v životopise. „Zbývající kritéria už z životopisu těžko poznáme: dobrý první dojem, schopnost snadno navazovat kontakty, prezentační dovednosti, technické myšlení, cílevědomost, toleranci k nejistotě – nezávislost, prodejní dovednosti“ (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 45). Pro posouzení těchto kritérií můžeme v rámci AC použít celou řadu dalších metod, jak ukazuje následující tabulka (Tabulka 1).

⁶ kompetenční kritéria – viz další kapitola

Tabulka 1 - Příklad pokrytí kritérií metodami

Metody →	prodejní rozhovor	prezentace	psychodiagnostika	případová studie	týmová hra
Dobrý první dojem	X	X			
Schopnost snadno navazovat kontakty	X	X			X
Prezentační dovednosti		X			X
Technické myšlení			X	X	
Cílevědomost	X				
Prodejní dovednosti	X	X			
Manažerské předpoklady			X		X

Zdroj: Kyrianová, Gruber, 2006, str. 48.

Metody užívané při AC můžeme rozdělit na standardizované, mezi něž patří psychodiagnostické testy, a nestandardizované, kdy jsou uchazeči posuzováni hodnotiteli.

Psychodiagnostické testy podle Kyrianové a Grubera (2006, s. 52) vycházejí z předpokladu, že nějaká vlastnost se vyskytuje u velké skupiny lidí alespoň v nějaké míře. Je důležité, aby se touto problematikou zabýval zkušený a školený psycholog. Existují čtyři základní způsoby, jak psychodiagnostiku použít. Speciální kategorií je rozhovor, který je podrobnější než přijímací pohovor a někdy může být i strukturovaný, tedy probíhající dle konkrétního schématu. Výkon uchazečů měří testy schopností, např. testy pozornosti, inteligence, tvořivosti aj. Dlouhé, vícefaktorové testy inteligence se užívají zřídka. Dotazníky, v podstatě předtištěné rozhovory, jsou dalším způsobem psychodiagnostiky, nicméně jejich výpovědní hodnota je omezená. Nejnáročnější skupinou jsou projektivní testy, které jsou velmi komplexní a vypovídají o uchazeči přesné informace.

Mezi základní způsoby nestandardizovaných metod patří prezentace, kam se řadí třeba úvodní představení uchazeče či prezentace výsledků nějakého zadaného úkolu. Pro uchazeče méně stresující než prezentace bývá dialog, kdy jsou často jako dialogové scénky vedeny prodejní rozhovory. Spolupráci a souhru všech uchazečů lze pozorovat při týmových hrách, naopak samostatně uchazeči pracují na případových studiích, kdy nejčastěji řeší nějaký konkrétní problém. V některých případech se užívá i písemná slohová práce – esej, která o uchazeči vypovídá nejen co do obsahu, ale i formy zpracování.

Nejen výsledky standardizovaných či nestandardizovaných metod popsaných výše mají svou výpovědní hodnotu. Hodnotitelé vnímají a posuzují totiž v podstatě vše, co uchazeč během AC udělal - jak působil, zda nepřišel pozdě, jak se choval o přestávce apod.

Po skončení AC, sepsání posudků a konečném výběru nejvhodnějšího uchazeče, je vhodné všem neúspěšným uchazečům, pokud o to stojí, poskytnout zpětnou vazbu, tedy informaci o tom, jaké měli hodnocení a jak byli hodnotiteli vnímáni. Jak uvádí Dohnalová a kol.: „Je důležité účastníkům podat objektivní zpětnou vazbu, která je jim jasně vysvětlena a podložena příklady, které hodnotitelé pozorovali během assessment centra s vysvětlením, proč nejsou nejvhodnějšími kandidáty na otevřenou pozici“ (2015).

3.2 Development centre

Doslovný překlad termínu development centre (česky též development centrum) je „rozvojové středisko“, stejně jako u assessment centre však odborníci užívají mezinárodní označení development centre (dále jen DC).

Jak uvádí Kyriánová (dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>) ve svém článku o DC pro Human Resources Server: „Development centra se v současné době stávají hitem. Před dvěma lety jsme o nich skoro neslyšeli. Dnes jsou častějším tématem než Assessment centra, z nichž vycházejí“. Zároveň zde upozorňuje, že vlastně nejde o žádnou novinku, ale pouze o nově pojmenovanou známou metodu (AC) užitou jiným způsobem.

„Development centra nejsou nějaká událost či nějaké skutečné centrum nebo zařízení. Aktivitý programu nabízejí účastníkům příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které potřebují v současnosti i budoucnosti“ (Armstrong, 2007, s. 496). Dalo by se říci, že AC jsou určitým konečným výsledkem, kdežto DC stojí na počátku procesu, při němž jsou rozvíjeny schopnosti zaměstnance. Armstrong a Taylor (2015, s. 133) uvádějí, že DC „účastníkům pomáhají poznat a pochopit, jaké schopnosti potřebují v současnosti i jaké schopnosti budou potřebovat v budoucnosti, aby si sami mohli naplánovat svůj osobní rozvoj“. Popularita DC v poslední době velmi stoupá, jelikož stále více společností si uvědomuje důležitost kvalitního personálu, u něž je stále rozvíjen jeho potenciál.

V některých rysech jsou si AC a DC podobné, liší se především větší důkladností, náročností a nižším počtem účastníků (Kyriánová, Gruber, 2006, s. 133). Prvním podstat-

ným rozdílem je účel, za kterým jsou prováděny. Výše bylo uvedeno, že prostřednictvím AC jsou vybíráni z velkého počtu uchazečů vhodní kandidáti na pracovní pozice, užívá se tedy k hledání vhodných kandidátů na volné pracovní místo. „Development centrum slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců“ (tamtéž, s. 122). Účelem DC by ale nemělo být posuzování zaměstnanců pro následné propuštění.

Dalším rozdílem jsou také skupiny, kterým jsou AC a DC určeny. „Development centra se účastní zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití, často manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů nebo ti, které se zaměstnavatel z různých důvodů snaží stabilizovat“ (tamtéž, s. 122). Jak již bylo uvedeno výše, AC se účastní uchazeči o pracovní místo, kteří mohou být jak externí, tak interní.

Důležitým rozdílem je rovněž zacházení s výstupy AC/DC. V rámci AC výstupy informují o vhodnosti uchazeče pro danou pracovní pozici, řeší jeho způsobilost. Výstupy z DC napomáhají pro další individuální rozvoj osobnosti zaměstnance, podstatnou roli zde hraje zpětná vazba. Hana Kyrianová v jednom ze svých článků píše, že DC, které prosazuje rozvojový potenciál je typické tím, „že zpětné vazby dostávají všichni zúčastnění“ (Kyrianová, dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>).

V neposlední řadě je třeba zmínit i rozdíl v přístupu. „Assessment centrum je zaměřené na ověření pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. [...] Development centrem organizace mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný“ (tamtéž, s. 123). Rozdílný je také postoj samotných účastníků AC/DC.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 496): „výsledky development center slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání.“

Výše byla podrobně popsána problematika AC a DC, nicméně čím déle se tyto techniky používají, tím více je možné setkat se i s různými „nešvary“ s nimi spojenými. Na některé z nich upozorňuje odbornice na personální procesy Hana Kyrianová.

Ta například uvádí, že AC a DC nejsou jen termíny, techniky a metody, ale i obchodní značky, které se vyvíjejí. Pojmy AC a DC jsou přesně definované, nicméně termín „personální audit“, který na oba navazuje, už tak přesně definován není a je tedy možné si pod ním představit téměř cokoliv od odsouzení zpracování personalistiky s ohledem na platnou legislativu až po posouzení personálních činností v rámci personálního oddělení.

„To, že zadavateli dáme za úkol realizovat všeobecně známý produkt (např. assessment centrum) ještě neznamená, že skutečně dostaneme to, co jsme si mysleli, že objednááme. Není ostudou se ptát, co přesně si realizátor pod určitým pojmem představuje. Je to jediný způsob, jak se předem dozvíme, jakou službu skutečně objednáme a zda nám může být k užítku“ (Kyrianová, dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>).

Dále je možné podívat se i na problematiku interních AC a supervizi. „Personalisté v různých společnostech se postupně propracovali k interní realizaci zkrácených AC“ (Kyrianová, dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>). Díky dlouholetým zkušenostem, které během mnoha externími firmami realizovaných AC a četbou odborné literatury nasbírali, si vytvořili vlastní metody a zkrácený postup pro AC, jenž stačí pro přijímání na jednoduchou pozici. „Získali také poměrně slušnou představu o tom, jak interpretovat chování kandidátů v jejich případových studiích, jsou si již poměrně jisti svojí schopností AC moderovat. Mají ale pocit, že tomu všemu ještě něco chybí...“ (Kyrianová, tamtéž). Typická pro tato zkrácená AC je minimální či žádná zpětná vazba, jelikož personalisté často neví, co kandidátům říci, pro ně je podstatné pouze to, zda dané pozici vyhovují, či nikoliv. V tu chvíli je vhodné požádat o supervizi, kterou Kyrianová definuje jako „odborné zhodnocení vlastních AC“ (Kyrianová, tamtéž). Zároveň vysvětluje, že „slabinou interních AC bývá absence pečlivě nastavených kritérií a na ně navazujících metod, absence písemných zpráv a zpětných vazeb“. Samotná supervize pak může personalistům pomoci zejména lépe zvládat podávání hodnocení a zpětných vazeb kandidátům.

3.3 Kompetence a kompetenční modely

3.3.1 Pojem „kompetence“

Dříve než bude možné se v této diplomové práci věnovat kompetenčním modelům, je třeba nejprve důkladně vysvětlit a ukotvit pojem „kompetence“.

Samotný termín nabyl na důležitosti v roce 1973, kdy americký psycholog David McClelland v jednom ze svých článků poukázal na to, že při výběru zaměstnanců by měly být před samotnou inteligencí protěžovány spíše kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).

Na výraz „kompetence“ může z lingvistického hlediska nazírat z několika stran, rozdíl je také v tom, jaká (zda laická, či odborná) veřejnost o ní mluví. Laická veřejnost tento

pojmem totiž nejčastěji spojuje s pravomocí a oprávněním. „Kompetence je v tomto případě výrazem významově spojeným také s dalšími převážně sociologickými termíny, jako je *moc*, *vliv*, případně (formální, poziční) *autorita*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25). Dle těchto autorů pak odborná veřejnost vymezuje termín jako „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací [...]“ (tamtéž, s. 25). Obě tato vymezení kompetencí jsou komplementární. Hroník (2007, s. 61) termín „kompetence“ charakterizuje velice obdobně, a to jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“

Vezmeme-li v úvahu, že tato diplomová práce se bude zabývat kompetenčními modely především u manažerských postů, bude pro její potřeby nejvhodnějším vymezením pojmu „kompetence“ následující definice, která v sobě zahrnuje i souvislosti s rovnicí úspěšného manažera, jenž zní „moci + chtít + umět“. „Pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27).

Tito autoři (2008, s. 27) také uvádějí charakteristické znaky, které kompetence má:

- ✓ „Kompetence je vždy kontextualizovaná [...].
- ✓ Kompetence je multidimenzionální [...].
- ✓ Kompetence je definovaná standardem [...].
- ✓ Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj [...].“

Obrázek 1 - Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008, s. 32.

Z historického hlediska souvisí vývoj kompetenčního přístupu, podobně u AC, s armádou, zde konkrétně s obsazováním vhodných kandidátů na pozice bojových pilotů ve čtyřicátých letech minulého století v USA. Základ nového přístupu k hodnocení pracovních činností položil Flanagan svou úvahou, že „analýza pracovního místa by měla být založená na identifikování klíčových požadavků (kompetencí) na místo“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 19). Termín „kompetence“ poprvé použil a tento lidský rys identifikoval Robert White v roce 1959.

První program, který se zaměřoval na hodnocení kompetencí, představila dvojice McBer a McClelland v sedmdesátých letech. Spolu identifikovali pět základních kompetencí pro úspěšné manažery (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 20):

- ✓ Speciální vědomosti
- ✓ Intelektuální zralost
- ✓ Podnikatelská zralost
- ✓ Mezilidská zralost
- ✓ Pracovní zralost

Kubeš a kol. také uvádí základní složky kompetence. Podle nich je můžeme rozdělit do pěti kategorií (2004, s. 30):

1. Motivy
2. Rysy
3. Vnímání sebe samotného
4. Vědomosti
5. Dovednosti

Ke sjednocení terminologie a sumarizaci všech poznatků, na které přišlo v letech 1972 až 1992 mnoho odborníků (např. Harold M. Schroder, Patricia McLagan, Boyatzi, ...), došlo v roce 1993. Stojí na nimi dvojice Spencer a Spencer. Jako cíl si stanovili urovnat všechny důležité modely a přeložit je do jednotného jazyka. „Navíc doplnili popis kompetencí o důležitý prvek, potřebný zejména při posuzování úrovně kompetence: o rozpoznatelný prvek chování, který posouvá úroveň kompetence o stupínek výše (tzv. *just noticeable difference*)“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 22).

Zejména v posledních třech desetiletích došlo k velkému rozmachu kompetenčního přístupu, aplikují se v každé oblasti řízení lidských zdrojů. Manažerské kompetence jsou pak klíčové pro strategický rozvoj organizací.

3.3.2 Kompetenční modely

Soubor kompetencí, které jsou třeba na určité pracovní místo, nazýváme kompetenčním modelem (dále jen KM). „Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60). KM lze použít při přijímání nových zaměstnanců, pro rozvoj potenciálu zaměstnanců, při změně kultury či strategie ve firmě apod. „Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti“ (tamtéž, s. 63).

KM by měly odrážet směřování firmy (tzv. business strategii⁷), systém práce s lidmi (tzv. personální strategii⁸) a zároveň jednotlivé personální činnosti, jak lze vyčíst z následujícího obrázku (Obrázek 2).

Obrázek 2 - Kompetenční model jako most



Zdroj: Hroník, 2007, s. 68.

Před samotnou tvorbou KM je třeba určit strategické východisko, jež může být sociálně-psychologické. „Vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří mohou táhnout firmu díky svým kompetencím k efektivitě“ (Hroník, 2007, s. 69). Druhé východisko lze označit za organizačně marketingové, které postupuje opačně a zjišťuje kompetence firmy. Až poté lze vytvořit KM pro jedince. „Strategické východisko při designování kompetenčního modelu znamená jeho směřování od kompetence firmy ke kompetencím jedince“ (tamtéž, s. 69).

Při tvorbě KM lze použít několik přístupů. „Rothwell a Lindholm (...) rozdělují možné přístupy do tří základních skupin:

⁷ K jakému bodu či horizontu firma směřuje a jaké základní prostředky bude volit.

⁸ Je zpracování směřování firmy do systému práce s lidmi.

- ✓ preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,
- ✓ kombinovaný přístup,
- ✓ přístup šitý na míru“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63).

Každý z uvedených přístupů je specifický, má svá omezení, stoupence i kritiky.

Při tvorbě KM doporučuje Kubeš a kol. (2004, s. 67-68) držet se následujícího postupu:

1. Vyjasnění cíle projektu.
2. Rozsah projektu a cílová skupina.
3. Výběr přístupu.
4. Sestavení projektového týmu.
5. Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici.
6. Sběr dat a analýza.
7. Validizace kompetenčního modelu.
8. Příprava kompetenčního modelu k užívání.

Přestože je KM základním nástrojem řízení lidských zdrojů, je vhodné si uvědomit, že jej užívají především manažeři, nikoliv personalisté. „Kompetenční model sjednocuje jazyk personalistů a manažerů“ (Hroník, 2007, s. 71). Na důležitou úlohu manažerů upozorňuje i Kubeš, a to již v souvislosti s jejich tvorbou. „Při tvorbě kompetenčních modelů „budoucnosti“ je z hlediska použité metodologie klíčové, aby byli manažeři na strategických úrovních společnosti aktivně zapojeni do jeho tvorby“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 66)

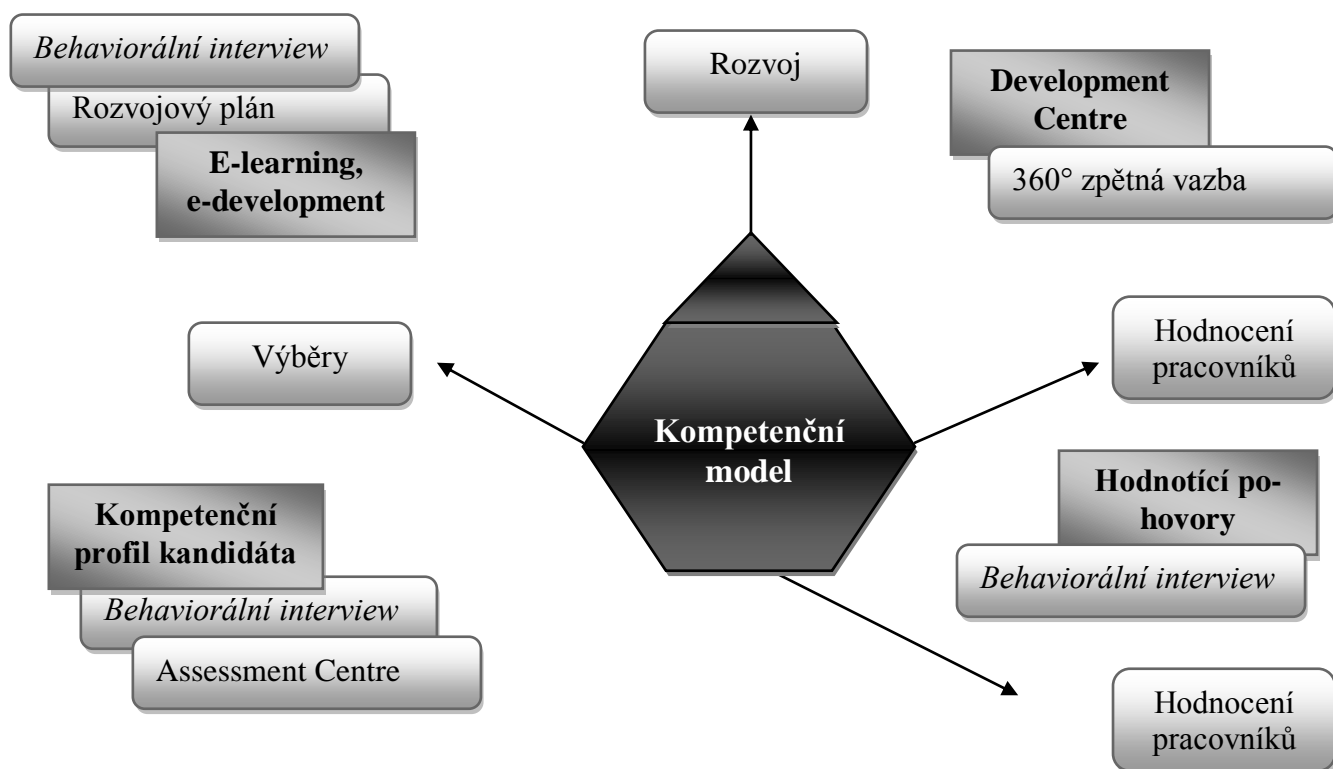
3.3.3 Druhy KM

Existuje celá řada tzv. univerzalistických kompetenčních modelů, s vysokým počtem kompetencí. Jak uvádí Hroník (2007, s. 72): „tento přístup velmi připomíná snahy rysové teorie. Je zde snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu firmy a má být platný napříč různými firmami i kulturami.“ Takový funkční KM má podle něj (2007, s. 71) následující charakteristiky:

- ✓ je propojující,
- ✓ uživatelsky přátelský,

- ✓ jednotný,
- ✓ široce využitelný,
- ✓ sdílený.

Obrázek 3 - Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník, 2007, s. 70.

Funkční KM má ale mnoho odpůrců, kteří argumentují především následujícími fakty (Hroník, 2007, s. 72):

1. Postup a přístup podobný rysovému východisku.
2. Neprojojenost se strategií společnosti.
3. Uživatelská nesnadnost.

Jak Hroník (2007, s. 72) shrnuje: „kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“ Díky funkčnímu KM máme nástroj pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělání či odměňování ve firmě.

3.3.4 Národní soustava povolání

Informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání na území České republiky shromažďuje Národní soustava povolání (dále jen NSP). Ta je na webových stránkách prezentována následovně: „NSP je soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce.“ Jeho vznik souvisí se změnami na trhu práce po roce 1989, jeho zřizovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

V katalogu lze velmi jednoduše zvolit odborný směr povolání, o který se jedná (např. management, stavebnictví, školství, ...) a následně vybrat konkrétní název pracovní pozice. Pro tu katalog přináší komplexní a ucelený přehled s následujícími položkami:

- ✓ Popis pozice
- ✓ Pracovní činnosti
- ✓ Pracovní podmínky
- ✓ Kvalifikační předpoklady
- ✓ Další informace o povolání, kam spadají měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti a odborné dovednosti)
- ✓ Zdravotní podmínky

Pro potřeby této diplomové práce bylo vybráno konkrétní povolání „Manažer programů a komplexních projektů“ pro názornou ukázkou toho, jak katalog funguje. S tématem práce úzce souvisejí především položky spadající pod tzv. další informace o povolání, zejména tedy měkké kompetence (Obrázek 4) a obecné dovednosti (Obrázek 5) včetně u zaměstnance požadované úrovně.

U každé z kategorií lze ještě zobrazit podrobnosti. Například položka „efektivní komunikace“ je na webových stránkách katalogu ještě blíže specifikovaná následujícími body:

- ✓ formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni
- ✓ praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností
- ✓ zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené

- ✓ dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit
- ✓ dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi
- ✓ dokáže využívat konstruktivní konflikty
- ✓ umí pracovat se zpětnou vazbou
- ✓ komunikuje s jinými kulturami

Takto specifikované kompetence mohou být podkladem pro zpracování kompetenčních modelů ve firmách.

Obrázek 4 - NSP: měkké kompetence pro manažera programů a komplexních projektů

Měkké kompetence	> zobrazit podrobnosti
Efektivní komunikace	
Kooperace (spolupráce)	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí (leadership)	
Ovlivňování ostatních	

Zdroj: katalog NSP, dostupné z

<http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101844&kod_sm1=1>.

Obrázek 5 - NSP: obecné dovednosti pro manažera programů a komplexních projektů

Obecné dovednosti	> zobrazit podrobnosti
Počítačová způsobilost	
Způsobilost k řízení osobního automobilu	
Numerická způsobilost	
Ekonomické povědomí	
Právní povědomí	
Jazyková způsobilost v češtině	
Jazyková způsobilost v angličtině	
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	

Zdroj: katalog NSP, dostupné z

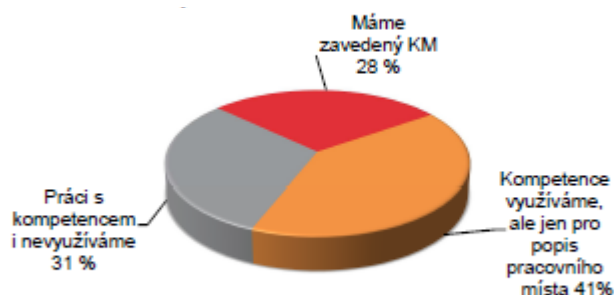
<http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101844&kod_sm1=1>.

3.3.5 KM v praxi

Kompetenční modely umožňují efektivnější řízení lidí, proto je zavádí stále více českých firem. Pro zjišťování aktuální situace na poli řízení lidských zdrojů vznikl projekt HR Monitor, který provádí dotazníková šetření na aktuální témata HR pravidelně ve dvou vlnách ročně. Webové stránky projektu jej specifikují následovně: „Přidanou hodnotou tohoto šetření je jeho opakovatelnost v čase. V každé z vln, ve kterých HR Monitor probíhá, je konjunkturální část vždy na vybrané téma HR a bude tedy možnost sledovat jeho vývoj.“

V roce 2014 se projekt zabýval využíváním kompetenčního modelu ve středně velkých a velkých firmách. Z výzkumu vzešlo zjištění, že pouhá třetina firem se sto a více zaměstnanci má KM zavedený. Kompletní výsledky ukazuje následující graf (Graf 1).

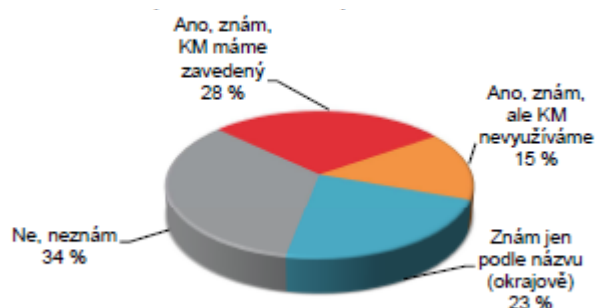
Graf 1 - Využívání kompetenčního modelu



Zdroj: HR Monitor, Trexima, spol. s r.o., 2014, s. 4.

Poměrně malé využívání KM může být zapříčiněno i neznalostí kompetenčních modelů. V následujícím grafu (Graf 2) vidíme, že jen okrajově či vůbec nezná KM více jak polovina respondentů, tedy firem s více jak stem zaměstnanců.

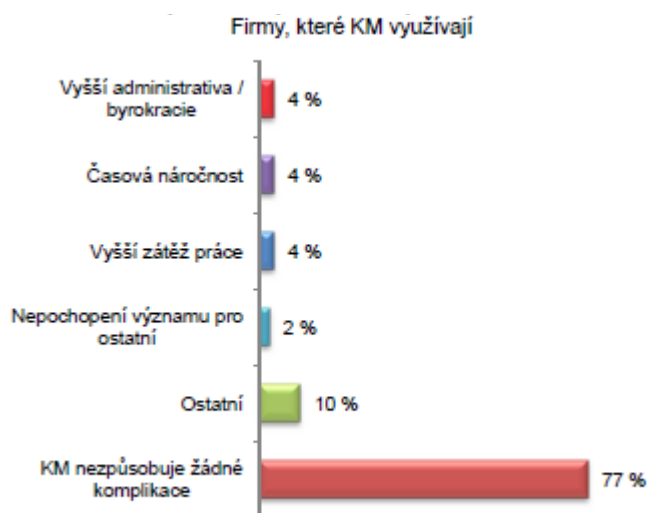
Graf 2 - Znáte přístup, který pro definování pracovního místa používá kompetence či kompetenční model?



Zdroj: HR Monitor, Trexima, spol. s r.o., 2014, s. 4.

„Hlavními bariérami, proč podniky koncept KM nevyužívají, jsou (kromě jeho neznalosti) nedůvěra ve funkčnost KM, strach z vysoké zátěže a administrativy a strach ze složité implementace“ (HR Monitor, 2014, s. 5) Personalisté užívající KM však téměř ze čtyř pětina jakékoliv komplikace, které by KM souvisely, odmítají (Graf 3).

Graf 3 - Komplikace způsobené používáním KM



Zdroj: HR Monitor, Trexima, spol. s r.o., 2014, s. 9.

„Mezi největší úskalí při tvorbě KM patří časová náročnost a někdy i nákladnost, pokud se tvoří „od nuly“. Výběr kompetencí a formulace srozumitelných definic mohou být pracné. Tato úskalí lze řešit buď využitím externího dodavatele, který část práce přinese hotovou, anebo způsobem, kdy se při zavádění KM postupuje od nejdůležitějších pozic k méně důležitým“ (HR Monitor, 2014, s. 9).

Personalisté, kteří KM využívají, vidí jejich hlavní přínos v oblasti obsazování pozic, definování pracovních míst a jako pomoc při stanovení rozvojových potřeb zaměstnanců (Graf 4).

„Pomocí správně definovaných kompetencí (schopností) lze lépe určit, kdo do jaké míry splňuje požadavky pro danou pozici – na základě toho potom mohou manažeři lépe rozlišit špičkový, průměrný nebo podprůměrný výkon. Výsledky HR Monitoru potvrzují, že přínos KM pro lepší nábor a výběr lidí a pro jejich odborný rozvoj je v očích personalistů ten hlavní“ (HR Monitor, 2014, s. 8).

Většina personalistů se také shoduje na tom, že jim zavedení KM přineslo i časové úspory a kromě pětiprocentní menšiny by KM doporučili i jiným firmám.

Graf 4 - Hlavní přínosy využívání KM



Zdroj: HR Monitor, Trexima, spol. s r.o., 2014, s. 8.

4 Praktická část

Praktická část této diplomové práce bude rozdělena na šest větších částí, kdy v první z nich bude podrobněji popsán podnik, na jehož zaměstnance bude šetření aplikováno, a to včetně jeho historie, organizační struktury a základních účetních údajů.

V následujících pěti oddílech se každý z nich bude věnovat jedné pracovní pozici, která byla v dřívější době obsazena kandidátem z klasického výběrového řízení a následně byla přeobsazena na základě výsledků assessment centra. U každé této podkapitoly bude uvedeno srovnání obou pracovníků s kompetenčním modelem vytvořeným pro daný post („ideálem“) a míra jejich shody s ním. Jak již bylo uvedeno výše, na základě tohoto srovnání pak bude možné odpovědět na výzkumné otázky uvedené v kapitole 2. U každého pracovního místa budou také vyčísleny nejrůznější druhy nákladů, které taktéž poslouží jako podklad pro nalezení odpovědí.

Analyzovány budou dokumenty zaměstnanců, kteří pracovali a někteří ještě pracují na těchto pracovních postech:

- Personální ředitel (Human Resources Director)
- Ředitel divize (Business Unit Manager)
- Ředitel výzkumu a vývoje (Research&Development Director)
- Ředitel nákupu (Supply Chain Director)
- Ředitel – projektový manažer (Project Manager Director)

Všech výše uvedených pět pracovních pozic lze z hlediska organizační struktury označit za pozice z top managementu, kdy všechny jsou na stejné úrovni.

Zaměstnanci nebudou v této diplomové práci konkrétně jmenováni, dostanou smysluplné označení, a to dle následujícího klíče. Zaměstnanci přijati na základě klasického výběrového řízení budou zaměstnanci ALFA, jejich nástupci přijati firmou na základě výsledků AC budou označeni jako BETA. Před každé označení bude ještě uvedena zkratka konkrétní funkce (Tabulka 2).

Tabulka 2 - Označení zkoumaných pracovních pozic

	Zaměstnanci přijati na základě VŘ - ALFA	Zaměstnanci přijati na základě AC – BETA
Personální ředitel	HRD ALFA	HRD BETA
Ředitel divize TED	BUM ALFA	BUM BETA
Ředitel výzkumu a vývoje	RND ALFA	RND BETA
Ředitel nákupu	SCHD ALFA	SCHD BETA
Ředitel – projektový manažer	PMD ALFA	PMD BETA

Zdroj: vlastní zpracování

Účelem této práce tak bude nejen odpovědět na výše stanovené výzkumné otázky, ale také poskytnout jiný náhled na celou problematiku kolem AC, a to zevnitř podniku a se souvislostmi a náklady, které jsou často přehlíženy.

4.1 TES Vsetín s.r.o.

Společnost TES Vsetín s.r.o. oslaví za tři roky sté výročí od svého založení, za nímž stojí Josef Sousedík. Tehdy se Elektrotechnická továrna (jak zní původní název) zabývala především výrobou asynchronních motorů. Po roce 1945 se z podniku stává MEZ Vsetín, rozšiřuje se výroba. Tehdy patří společnost k nejvýznamnějším exportérům, a to především na trhy RVHP.

K dalšímu rozšíření výroby, tentokrát o synchronní a asynchronní generátory, asynchronní motory pro těžký průmysl a velké stroje s permanentními magnety, dochází po roce 1989.

Pět let poté je firma privatizována společností TES Vsetín s.r.o. „V červnu 2008 se uskutečnila akvizice česko-slovenskou skupinou PENTA INVESTMENTS a v polovině roku 2009 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost. Od 1. 7. 2011 je novým vlastníkem firmy americká společnost Advent International, přičemž se k 1. 12. 2011 změnila právní forma na společnost s ručením omezeným“ (Příloha účetní uzávěrky k 31. 12. 2014, s. 3).

Díky své tradici a potenciálu si firma i v současnosti drží stále místo na trhu, a to v zahraničí především v Německu, Francii, Rakousku, Švýcarsku, Polsku, USA, Rusku (kde v roce 2014 založila organizační složku), Thajsku aj.

„Společnost působí v těchto segmentech:

- Zelená energie – generátory, komponenty, opravy a servis pro větrné a vodní elektrárny nebo kogenerace
- Nezelená energie – generátory a komponenty pro dieselsety, záložní zdroje
- Válcovny a hutě – motory a pohony
- Elektrická trakce, lodě, doly, všeobecný průmysl – komponenty, generátory, motory, pohony
- Servis, opravy, rekonstrukce – od instalace po záruční a pozáruční servis
- Provedení synchronní, asynchronní, stejnosměrné i s permanentními magnety“ (tamtéž, s. 3).

Společnost se dělí na tři divize:

TEC – mechanické komponenty

TEM – plechy a nástroje

TED – elektrické komponenty

Obrázek 6 – Divizní členění



Zdroj: TES Vsetín, Korporátní prezentace.

V centru pozornosti společnosti stojí spokojený zákazník. Na obrázku (Obrázek 7) jsou graficky znázorněny základní principy firmy. Samotná společnost charakterizuje svoji

vizi následovně: „Na základě 100leté zkušenosti s výrobou elektrických zařízení aspiruje TES na pozici celosvětově preferovaného partnera v oblasti na míru šitých točivých elektrických strojů, pohonů a jejich komponentů“ (Politika společnosti, 2013).

Obrázek 7 - Politika společnosti TES Vsetín, s.r.o.



Zdroj: Politika společnosti. Dostupné z <<http://www.tes.cz/tes/tes-vsetin/>>.

V čele společnosti stojí dva jednatelé, kdy každý jako statutární orgán může jednat samostatně. Na chod podniku dohlíží tříčlenná dozorčí rada.

Příloha účetní závěrky uvádí, že podnik ke konci roku 2014 zaměstnával celkem 723 zaměstnanců, z nichž 52 bylo ve vedení společnosti. Osobní náklady, tedy náklady na zaměstnance, a to i agenturní, kteří nejsou evidováni ve výše uvedeném počtu zaměstnanců, činily za rok 2014 celkem 393 857 tis. Kč. Necelých 10 000 tis. Kč jsou náklady na agenturní zaměstnance, 67 405 tis. Kč pak na vedení firmy.

4.2 Pracovní pozice: personální ředitel (HR Director)

4.2.1 Charakteristika pracovní pozice

Personální ředitel ve společnosti TES Vsetín s.r.o. formuluje a řídí personální politiku společnosti, rozhoduje o strategickém plánování oblasti řízení lidských zdrojů. Dále

schvaluje zásady zaměstnanosti a pracovněprávních vztahů, rovněž vytváří a schvaluje metodiky nábory, školení a odměňování zaměstnanců a motivačních programů. Buduje firemní kulturu, spolupracuje s ostatními celky společnosti, účastní se porad, monitoruje a analyzuje spokojenost zaměstnanců.

4.2.2 Kompetenční model: personální ředitel (HR Director)

Společnost TES Vsetín s.r.o. si nechala personální agenturou vytvořit kompetenční model pro pozici personálního ředitele (Obrázek 8). S tímto „ideálním“ KM bude provedeno srovnání obou zaměstnanců.

Vytvořený KM klade na budoucího personálního ředitele poměrně vysoké nároky, a to především v oblasti odborných znalostí a efektivní komunikace, schopnosti ovlivňovat a vést ostatní, podstatná je i schopnost perfektně plánovat a organizovat práci a dále schopnost být aktivní, samostatný a flexibilní.

4.2.3 KM: personální ředitel (HR Director) – HRD ALFA

Zaměstnanec HRD ALFA, který po dobu dvou let vykonával funkci personálního ředitele společnosti, byl přijat na základě svého životopisu a následného pohovoru. Ze zhruba třech desítek zájemců a od nich přijatých životopisů, jež třídila personální agentura, postoupila k pohovoru pětice kandidátů. Komise pro pohovor byla složena z generálního ředitele společnosti a tehdejšího personálního ředitele. Cena, kterou společnost zaplatila za tyto služby personální agentuře, činila 300 000 Kč.

Během svého dvouletého působení ve firmě prošel zaměstnanec HRD ALFA development centrem, díky němuž firma získala představu, do jaké míry se shoduje s kompetenčním modelem ideálního člověka na pozici personálního ředitele, jenž byl v průběhu času vytvořen (Příloha 3).

Po dvou letech ve firmě byla se zaměstnancem HRD ALFA uzavřena dohoda o ukončení pracovního poměru, a to kvůli jeho nízkému výkonu ve funkci. Společnost shledala, že šlo o nevhodného zaměstnance na daný post, tudíž i plat zaměstnance, který činil 160 000 Kč měsíčně plus odměny ve výši 40% ze základního ročního platu (vypláceno jednou ročně dle výsledků hospodaření firmy v prvním kvartále následujícího roku), lze považovat za tzv. náklady na špatně obsazenou pozici (Non Quality Costs). Dalších devět měsíců zůstala pozice neobsazená, u celého týmu se snížila efektivita. Část práce za perso-

nálního ředitele vykonávali HR manažer a HR specialista v rámci svých přesčasů, což znamenalo náklady navíc (HR manažer 300 hodin, HR specialista 100 hodin). V době, kdy byla pozice neobsazená, ztratilo HR oddělení strategický charakter a stalo se servisním útvarem, jehož hlavní činností bylo zpracování mezd. Důraz byl kladen na dílčí administrativní cíle spojené s chodem firmy, nemělo dlouhodobou koncepci a všechny vize a plány šly přes osobu generálního ředitele.

4.2.4 KM: personální ředitel (HR Director) – HRD BETA

Development centra, při němž byl HRD ALFA srovnáván s kompetenčním modelem ideálního zaměstnance na pozici personálního ředitele, se účastnili i další externí a interní pracovníci společnosti. V rámci testování bylo zjištěno, že se DC účastnil i člověk, jehož KM se velice blížil ideální představě (Příloha 4), rozhodně se na pozici hodil více než stávající personální ředitel. V rámci interní promotion tak byl do funkce jmenován právě zaměstnanec HRD BETA.

Během působení tohoto zaměstnance, který je od roku 2014 stále v pracovním poměru na pozici personálního ředitele, došlo k totální změně koncepce HR a celé oddělení stojí před mnoha novými výzvami a úkoly. Počet přesčasových hodin se snížil na 200 hodin (dohromady u HR manažera i HR specialisty).

4.3 Pracovní pozice: ředitel divize (Business Unit Manager)

4.3.1 Charakteristika pracovní pozice

Ředitel divize (TED) je společně s dalšími dvěma řediteli divizí (TEM a TEC) nejvýše postaveným zaměstnancem ve firmě po generálním řediteli. Náplní jeho práce je především řízení celé divize, nese odpovědnost za prodejní a marketingové plány, musí sledovat prodeje a náklady, dbá na dodržení rozpočtu. Jeho prací je také vést a motivovat své zaměstnance, hodnotit je a podílet se na jejich rozvoji. Je zodpovědný za veškeré aktivity, které by měly vést k naplnění stanovených prodejních cílů vzhledem k plánům výroby a prodeje.

Obrázek 8 - KM: personální ředitel

Kompetenční model: PERSONÁLNÍ ŘEDITEL				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	žadovaná úroň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace		100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4			
zdravě a přiměřeně sebespasování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4			
umí pracovat se zpětnou vazbou	4			
kommunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	3			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4			
3. Kreativita		100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	3			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4			
4. Flexibilita		100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4			
5. Uspokojování zákaznických potřeb		100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby	3			
jedná a komunikuje profesionálně	4			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4			
dokáže účinně vyjednávat	4			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	4			
6. Vykonnost		100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4			
je schopen sebekontroly	4			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4			
7. Samostatnost		100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4			
8. Řešení problémů		100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	3			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4			
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4			
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1
vytváří vizi, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4			
rozvíjí potenciál k vykonnosti sebe a druhých	4			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4			
předvídá rizika	4			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4			
deleguje	4			
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4			
podporuje osobní rozvoj druhých	4			
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup		100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4			
předvídá situace a přijímá opatření	4			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			

12. Zvládání zátěže			100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4				
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4				
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4				
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejhodnější řešení	4				
nemechá se odradit	4				
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	2				
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4				
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4				
13. Objevování a orientace v informacích			100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4				
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4				
řídí informační toky	4				
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	3				
14. Vedení lidí (leadership)			100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4				
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4				
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4				
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4				
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4				
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4				
chrání skupinu a její reputaci vůči cíle organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4				
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdelávání	4				
15. Ovlivňování ostatních			100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4				
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4				
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4				
třema nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4				
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4				
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4				
16. Odborné znalosti			100%	0	1
hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	4				
systém řízení BOZP ve firmě	2				
management obecně	4				
personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	3				
pracovní právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	3				
zásady vedení pracovního kolektivu	4				
metody a techniky hodnocení výkonu	4				
management pro top manažery	4				
personální management	4				
kolektivní vyjednávání	4				
kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	4				
plánování lidských zdrojů v podniku	4				
management rizik	4				
17. Odborné dovednosti			100%	0	1
Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	4				
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	4				
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovních právních vztahů v	4				
Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky	4				
Analýzování a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců	4				
Posouzení a hodnocení efektivity hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	4				

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Zdroj: TES Vsetín, s.r.o.

4.3.2 Kompetenční model: ředitel divize (Business Unit Manager)

Společnost TES Vsetín s.r.o. si nechala personální agenturou vytvořit kompetenční model pro pozici ředitele divize (Obrázek 9). S tímto „ideálním“ KM bude provedeno srovnání obou zaměstnanců.

KM je velice náročný. Ideální člověk na pozici ředitele divize by měl být nejen odborníkem v oboru, ale i skvělým řečníkem, vyjednávačem, posluchačem, personalistou, organizátorem a kontrolorem. Není možné zapomenout ani na aktivní znalost nejméně dvou cizích jazyků.

4.3.3 KM: ředitel divize (Business Unit Manager) – BUM ALFA

Zaměstnanec, který byl v roce 2013 přijat na post ředitele divize, byl vybrán na základě výběrového řízení. Personální agentura na základě referencí a životopisů vybrala

pětici dle mínění agentury nejvhodnějších kandidátů, kteří se zúčastnili pohovoru s komisí. Ta byla složena z generálního ředitele, finančního ředitele a ředitele divize TEM. Náklady na personální agenturu činily 350 000 Kč.

Zaměstnanec BUM ALFA vydržel na postu ředitele dva roky, přičemž jeho plat byl 140 000 Kč měsíčně. Ze společnosti nakonec pro nízký výkon odešel sám, byl vystavován čím dál vyššímu tlaku, který profesně neunesl. Během svého působení ve společnosti prošel BUM ALFA development centrem, díky němuž existuje srovnání jeho kompetenčního modelu s ideální představou o zaměstnanci ve funkci ředitele divize (Příloha 5).

4.3.4 KM: ředitel divize (Business Unit Manager) – BUM BETA

Pozice ředitele divize nezůstala neobsazená, na tento post byl v rámci interního promotion vytipován zaměstnanec, jenž již ve firmě působil od roku 2012. Šlo o nejbližšího spolupracovníka předchozího ředitele divize. Proběhlo AC, které mělo potvrdit, že BUM BETA je pro tuto práci vhodný (Příloha 6). BUM BETA je ve své funkci od roku 2015 a stále v ní zůstává. Náklady na AC, jehož se účastnil jediný zaměstnanec, vyšly společností na 5 000 Kč.

4.4 Pracovní pozice: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director)

4.4.1 Charakteristika pracovní pozice

Ve společnosti TES Vsetín s.r.o. souvisí post ředitele výzkumu a vývoje současně s prací technického ředitele, jde zde o kumulovanou funkci. Ředitel organizuje a koordinuje technické a výrobní činnosti, sestavuje plán výroby, řídí výrobu a analyzuje její efektivitu, koordinuje výrobní kapacitu. Jako vedoucí pracovník dále školí a motivuje zaměstnance, společně pracují na modernizaci vývoje a hledání nových technologií. Na odborných a vědeckých konferencích pak společnost reprezentuje navenek.

Obrázek 9 – KM: ředitel divize

Kompetenční model: ŘEDITEL DIVIZE					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace	4	100%	0	1	
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4				
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4				
dokáže využít konstruktivní konflikty	4				
umí pracovat se zpětnou vazbou	4				
komunikuje s jinými kulturami	4				
2. Kooperace (spolupráce)	4	100%	1	0	
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4				
3. Kreativita	4	100%	1	0	
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4				
4. Flexibilita	4	100%	1	0	
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4				
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4				
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4				
5. Uspokojování zákaznických potřeb	4	100%	1	0	
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4				
jedná a komunikuje profesionálně	4				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4				
dokáže účinně vyjednávat	4				
zvládá konfliktní situace	4				
berie osobní zodpovědnost	4				
6. Výkonnost	4	100%	1	0	
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4				
je schopen sebekontroly	4				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4				
7. Samostatnost	4	100%	1	0	
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4				
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4				
rychle a pružně se rozhoduje	4				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4				
8. Řešení problémů	4	100%	1	0	
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4				
dokáže překonávat představy a stereotypy myšlení	4				
9. Plánování a organizování práce	4	100%	0	1	
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4				
rozvíjí potenciál k výkonosti sebe a druhých	4				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4				
předvídá rizika	4				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4				
deleguje	4				
10. Celoživotní vzdělávání	4	100%	1	0	
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4				
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4				
podporuje osobní rozvoj druhých	4				
sdílí znalosti a zajížděje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4				
11. Aktivní přístup	4	100%	1	0	
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4				
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4				
předvídá situace a přijímá opatření	4				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4				
zapojuje ostatní do svých projektů	4				
12. Zvládání zátěže	4	100%	0	1	
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4				

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích	4	100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4			
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4			
řídí informační toky	4			
je schopen se orientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4			
14. Vedení lidí (leadership)	4	100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a véde ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou	4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4			
15. Ovlivňování ostatních	4	100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4			
předvidá a připravuje se na reakce druhých	4			
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých	4			
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4			
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4			
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4			
16. Odborné znalosti	4	100%	0	1
systém řízení BOZP ve firmě	3			
management obecně	4			
finanční plánování	4			
zásady vedení pracovního kolektivu	4			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
management pro top manažery	4			
personální management	4			
ekonomický (finanční) management, controlling	4			
management velkých podniků a společností	4			
kolektivní vyjednávání	4			
management rizik	4			
17. Odborné dovednosti	4	100%	0	1
Koncipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	4			
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	4			
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	4			
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	4			
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	4			
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	4			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnoticím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Zdroj: TES Vsetín, s.r.o.

4.4.2 Kompetenční model: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director)

Společnost TES Vsetín s.r.o. si nechala personální agenturou vytvořit kompetenční model pro pozici ředitele výzkumu a vývoje (Obrázek 10). S tímto „ideálním“ KM bude provedeno srovnání obou zaměstnanců.

Stejně jako u předchozích dvou pozic z top managementu je i zde předpokládáno, že člověk nejlépe se hodící na danou pozici bude mít vynikající hodnocení ve všech kompetencích od efektivní komunikace přes vedení lidí až po zevrubné odborné znalosti a dovednosti.

Obrázek 10 - KM: ředitel výzkumu a vývoje

Kompetenční model: ŘEDITEL R&D					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace		100%	0	1	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4				
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4				
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4				
umí pracovat se zpětnou vazbou	4				
komunikuje s jinými kulturami	4				
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4				
3. Kreativita		100%	1	0	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí	3				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry	4				
4. Flexibilita		100%	1	0	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4				
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4				
vhodné volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4				
5. Uspokojování zákaznických potřeb		100%	1	0	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4				
jedná a komunikuje profesionálně	4				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4				
dokáže účinně vyjednávat	4				
zvládá konfliktní situace	4				
přijímá osobní zodpovědnost	4				
6. Výkonnost		100%	1	0	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4				
je schopen sebekontroly	4				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4				
7. Samostatnost		100%	1	0	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4				
při plnění okolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4				
rychle a pružně se rozhoduje	4				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4				
8. Řešení problémů		100%	1	0	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4				
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4				
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4				
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4				
předvídá rizika	4				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4				
deleguje	4				
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4				
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4				
podporuje osobní rozvoj druhých	4				
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4				
11. Aktivní přístup		100%	1	0	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4				
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4				
předvídá situace a přijímá opatření	4				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4				
zapojuje ostatní do svých projektů	4				
12. Zvládání zátěže		100%	0	1	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4				

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vídá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích	4	100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4			
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4			
řídí informační toky	4			
je schopen se orientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4			
14. Vedení lidí (leadership)	4	100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a véde ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny	4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich	4			
15. Odborné znalosti	4	100%	0	1
zásady vedení pracovního kolektivu	4			
zásady vedení porad	4			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
projektový management	4			
postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení	4			
management rizik	4			
time management	4			
16. Odborné dovednosti	4	100%	0	1
Orientace v terminologii, odborných poznatcích a vědeckých výzkumech v daném oboru vývoje	4			
Řízení výzkumného a vývojového útvaru organizace	4			
Zpracování koncepce, plánování a rozřazování projektu, formulování záměru a cíle projektu	4			
Zpracování plánů výzkumu a vývoje	4			
Posuzování a kontrola výsledků práce výzkumného a vývojového útvaru organizace v rámci jeho řízení	4			
Analýzování a vyhodnocování výzkumných a vývojových plánů organizace	4			
Hodnocení, analýza a prevence rizik	4			
Orientace v legislativě	4			
Orientace v legislativě v dané oblasti vývoje	4			
Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání	4			
Řízení odborných pracovníků	4			
Řízení procesu výzkumu, vývoje a testování nových technologických postupů	4			
Aplikace managementu procesů návrhu a vývoje	4			
Příprava reportu o projektu a jeho prezentace	4			
Projektové řízení	4			
Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení				
One is few: pokud bude kterékoliv chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)				
Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)				
Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100				

Zdroj: TES Vsetín s.r.o.

4.4.3 KM: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director) – RND ALFA

Zaměstnanec, kterého přijala firma na základě výběrového řízení, působil ve funkci ředitele výzkumu a vývoje dva roky, poté sám odešel. Byl vybrán na základě pohovoru před komisí, kterou tvořil generální ředitel, personální a finanční ředitel a vedoucí konstrukce. Pětici nejvhodnějších kandidátů opět vybírala personální agentura z přijatých životopisů, svoje služby ocenila na 150 000 Kč.

Během působení zaměstnance RND ALFA vzrost počet zaměstnanců oddělení, nicméně poklesla efektivita, lidé neměli dostatečné a pevné vedení, zůstaly nedokončené projekty a v týmu zavládla nespokojenost. Nespokojený byl i samotný RND ALFA, jehož plat činil 90 000 Kč. Nesžil se s firemní kulturou a prioritami. RND ALFA nebyl orientovaný na výkon, neuměl zadávat práci a kontrolovat ji. Neustále stanovoval své zástupce,

ale sám sebe stavěl mimo úkoly a odpovědnost. Kompetenční model RND se nachází v příloze (Příloha 7).

4.4.4 KM: ředitel výzkumu a vývoje (R&D Director) – RND BETA

Na základě interního promotion byl na pozici ředitele výzkumu a vývoje vytipován zaměstnanec RND BETA, který již ve firmě zhruba šest měsíců působil na pozici technického ředitele. Poté, co prošel AC (Příloha 8), které firmu přišlo na 5000 Kč, byl do funkce jmenován. Pozice tak nezůstala neobsazená, plat nového ředitele činí 120 000 Kč. Ve funkci je stále. Podařilo se mu zmenšit pracovní tým, takže při zachování stejné efektivity se ušetří platy 3 zaměstnanců, které činí za rok zhruba 1 400 000 Kč. Dále se podařilo projekty, které byly dříve zpožděné, opět srovnat s časovým plánem a oddělení pracuje v termínech.

Jak bylo uvedeno v charakteristice pracovní pozice, ředitel výzkumu a vývoje je ve společnosti TES Vsetín s.r.o. kumulovanou funkcí s technickým ředitelem, ke kumulaci došlo právě po odchodu RND ALFA a s přijetím RND BETA. Firma tak s přijetím BUM BETY ušetřila na platu technického ředitele, jenž činí 80 000 Kč měsíčně + 34% na odvodech (ročně cca 1 300 000 Kč).

4.5 Pracovní pozice: ředitel nákupu (Supply Chain Director)

4.5.1 Charakteristika pracovní pozice

Ředitel nákupu, někdy také označovaný jako manažer nákupu, především řídí a koordinuje celé oddělení nákupu, podává pravidelné zprávy top managementu, jedná s dodavateli, hledá nové dodavatele, stará se o dobré vztahy s nimi, vyjednává rámcové smlouvy. Stará se také o interní stavy skladů, potřeby materiálů a poptávání potřebných materiálů. Ředitel nákupu také odpovídá za strategické vedení a plánování, zároveň reprezentuje společnost na jednáních, komunikuje se zákazníky.

4.5.2 Kompetenční model: ředitel nákupu (Supply Chain Director)

Společnost TES Vsetín, s.r.o. si nechala personální agenturou vytvořit kompetenční model pro pozici ředitele nákupu (Obrázek 11). S tímto „ideálním“ KM bude provedeno srovnání obou zaměstnanců.

Obrázek 11 – KM: ředitel nákupu

Kompetenční model: ŘEDITEL NÁKUPU, SUPPLY CHAIN DIRECTOR					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace	4	100%	0	1	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4				
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4				
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4				
umí pracovat se zpětnou vazbou	4				
komunikuje s jinými kulturami	4				
2. Kooperace (spolupráce)	4	100%	1	0	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4				
3. Kreativita	4	100%	1	0	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4				
4. Flexibilita	4	100%	1	0	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4				
zpočybňuje stereotypy a zavedené postupy	4				
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4				
5. Uspokojování zákaznických potřeb/ dodavatelů	4	100%	1	0	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka i dodavatele	4				
jedná a komunikuje profesionálně	4				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků i dodavatelů	4				
dokáže účinně vyjednávat	4				
zvládá konfliktní situace	4				
přijímá osobní zodpovědnost	4				
6. Výkonnost	4	100%	1	0	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4				
je schopen sebekontroly	4				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezodpovědnosti	4				
7. Samostatnost	4	100%	1	0	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4				
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4				
rychle a pružně se rozhoduje	4				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4				
8. Řešení problémů	4	100%	1	0	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4				
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4				
9. Plánování a organizování práce	4	100%	0	1	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4				
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4				
předvídá rizika	4				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4				
deleguje	4				
10. Celoživotní vzdělávání	4	100%	1	0	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4				
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4				
podporuje osobní rozvoj druhých	4				
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4				
11. Aktivní přístup	4	100%	1	0	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4				
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4				
předvídá situace a přijímá opatření	4				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4				
zapojuje ostatní do svých projektů	4				
12. Zvládání zátěže	4	100%	0	1	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4				

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích	4	100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nahlíží a vytváří z nich příležitosti	4			
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4			
řídí informační toky	4			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4			
14. Vedení lidí (leadership)	4	100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou	4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4			
15. Ovlivňování ostatních	4	100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4			
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4			
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých	4			
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4			
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4			
tréma nemá vliv na jeho důvědnost zaujmout a přesvědčit ostatní	4			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4			
16. Odborné znalosti	4	100%	0	1
systém řízení BOZP ve firmě	3			
management obecně	4			
finanční plánování	4			
zásady vedení pracovního kolektivu	4			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
management pro top manažery	4			
personální management	4			
ekonomický (finanční) management, controlling	4			
znalost nákupních metod	4			
vyjednávání se zákazníky i dodavateli	4			
management rizik	4			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 [vyplňuje se jen v modrém poli]

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence [vyplňuje se jen v modrém poli]

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Zdroj: TES Vsetín s.r.o.

4.5.3 KM: ředitel nákupu (Supply Chain Director) – SCHD ALFA

Zaměstnanec SCHD ALFA vybraný na pozici ředitele nákupu byl jako jediný vybírán bez personální agentury, jen na základě inzerátu a následného pohovoru nad životopisem s komisí ve složení generální ředitel a HR ředitel. Na dané pozici setrval rok, poté byl přesunut na oddělení neustálého zlepšování. Zde vydržel opět rok a následně z firmy odešel. Jeho slabinou byla neefektivita, neshoda s firemními hodnotami a nesoulad s prioritami vedení. Přestože měl znát nové nákupní metody, nepoužíval je. Jeho osobnost také byla velice konfliktní, jeho kompetenční model je uveden v příloze (Příloha 9).

Náklady na inzerci činily 5 000 Kč, plat tohoto zaměstnance byl 100 000 Kč. Jeho post byl poté rok neobsazen. Jeho práci si rozdělila dvojice nákupčích, jejichž efektivita byla nevyšoká, celé oddělení bylo přezaměstnané.

4.5.4 KM: ředitel nákupu (Supply Chain Director) – SCHD BETA

Zaměstnanec SCHD BETA byl vybrán na základě výsledků AC (Příloha 10), kam postoupila trojice kandidátů ze širšího výběru. Ten měla na starost personální agentura a naučtovala si za tuto službu 270 000 Kč. AC stálo firmu 20 000 Kč. Plat SCHD BETA je 90 000 Kč a ve firmě na pozici ředitele nákupu je stále.

Na rozdíl od svého předchůdce znal a aktivně užíval nákupní metody jako je e-aukce apod., které firmě přinesly úspory. Stál před nelehkým úkolem, a to snížit náklady na nakupovaném materiálu (při zachování množství, ale levněji a efektivněji) o 6 milionů Kč ročně. Podařilo se mu to již za 5 měsíců.

4.6 Pracovní pozice: ředitel – projektový manažer (Project Manager Director)

4.6.1 Charakteristika pracovní pozice

Projektový manažer ve společnosti TES Vsetín s.r.o. především navrhuje schéma a obsazení realizačních týmů pro konkrétní firemní projekty. Tyto projekty dále dělí na dílčí úkoly, na jejichž plnění dohlíží, kontroluje časový harmonogram a podává pravidelné zprávy o stavu projektu. Zároveň spolupracuje s ostatními odděleními a drží v limitech finanční náročnost projektu.

4.6.2 Kompetenční model: ředitel – projektový manažer (PM Director)

Společnost TES Vsetín, s.r.o. si nechala personální agenturou vytvořit kompetenční model pro pozici ředitele – projektového manažera (Obrázek 12). S tímto „ideálním“ KM bude provedeno srovnání obou zaměstnanců.

Nároky na tuto pozici jsou poměrně hodně vysoké. Vhodný kandidát by měl být flexibilní, měl by být schopen velice dobře argumentovat a komunikovat, i jeho organizační schopnosti by měly dosahovat vysoké úrovně. Zároveň musí být schopen týmové práce, v neposlední řadě by měl mít vynikající odborné dovednosti.

4.6.3 KM: ředitel – projektový manažer (PM Director) – PMD ALFA

Zaměstnanec PMD ALFA byl původně ředitelem divize TEM, do pozice ředitele – projektového manažera byl jmenován generálním ředitelem, a to na základě svých rozsáhlých zkušeností a pro senioritu. Náklady spojené s obsazením pozice, tedy náklady na per-

sonální agenturu, se tudíž rovnají nule. Pozice byla přeobsazena hned, nejsou tedy ani náklady na neobsazenou pozici.

Zaměstnanec PMD ALFA po dvaceti letech ve společnosti a šesti měsících na postu ředitele – projektového manažera odchází ze společnosti, a to především kvůli nespokojenosti s novou pozicí a změnou vedení.

Obrázek 12 - KM: ředitel - projektový manažer

Kompetenční model - ŘEDITEL PROJECT MANAGER				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace	4	100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4			
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4			
umí pracovat se zpětnou vazbou	4			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)	4	100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4			
3. Kreativita	4	100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4			
4. Flexibilita	4	100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4			
5. Uspokojování zákaznických potřeb	4	100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4			
jedná a komunikuje profesionálně	4			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4			
dokáže účinně vyjednávat	4			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	4			
6. Výkonnost	4	100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4			
je schopen sebekontroly	4			
7. Samostatnost	4	100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
nebojí se nést osobní rizika, protože ho umí dobře posoudit	4			
8. Řešení problémů	4	100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4			
na základě svých zkušeností se spolehná na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými přechází vznik problémů	4			
9. Plánování a organizování práce	4	100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4			
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4			
předvídá rizika	4			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4			
10. Aktivní přístup	4	100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4			
předvídá situace a přijímá opatření	4			
hledá řešení, dává se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			
11. Zvládání zátěže	4	100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4			
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			

12. Objevování a orientace v informacích		4	100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti		4			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní		4			
řídí informační toky		4			
13. Vedení lidí (leadership)		4	100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní		4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle		4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám		4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů		4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem		4			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle		4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou		4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání		4			
14. Ovlivňování ostatních		4	100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit		4			
předvídá a připravuje se na reakce druhých		4			
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv		4			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce		4			
15. Odborné znalosti		4	100%	0	1
management obecně		4			
finanční plánování		4			
základy vedení pracovního kolektivu		4			
metody a techniky hodnocení výkonu		4			
management pro top manažery		4			
personální management		4			
ekonomický (finanční) management, controlling		3			
management velkých podniků a společností		3			
management rizik		4			
16. Odborné dovednosti		4	100%	0	1
Kontipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení		4			
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení		4			
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace		4			
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace		4			
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku		4			
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení		4			
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení		4			
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace		4			
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů		4			
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce		4			
Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení					
One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)					
Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)					
Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100					

Zdroj: TES Vsetín s.r.o.

4.6.4 KM: ředitel – projektový manažer (PM Director) – PMD BETA

Zaměstnanec PMD BETA byl na pozici ředitele – projektového manažera dosazen na základě výsledků interního AC, jehož se účastnilo pět uchazečů. AC bylo uskutečněno za 25 000 Kč. Na nový post byl na základě výsledků AC jmenován zaměstnanec, který již ve firmě 11 let působil. V současné době je jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zákazníků s novým ředitelem projevována větší spokojenost, zároveň se podařilo zvýšit výkon výroby. Plat nového ředitele klesl oproti původnímu (PMD ALFA) o zhruba šedesát tisíc korun na 110 000 Kč měsíčně.

5 Zhodnocení výsledků

V následujících pěti podkapitolách budou shrnuty a přehledně zpracovány údaje uvedené výše. U každé pracovní pozice bude uvedena tabulka se srovnáním všech třech kompetenčních modelů – tedy „ideálu“, ALFA a BETA.

Dále bude zpracována tabulka s náklady, které souvisely s nabíráním nových zaměstnanců. Sem nelze počítat pouze náklady na personální agenturu, inzerci či AC, ale také náklady na neobsazenou pozici, přesčasy a v neposlední řadě i náklady na špatně obsazenou pozici. Celková suma, o kterou společnost vlivem svého rozhodnutí přijmout pěti- ci zaměstnanců ALFA, bude uvedena v závěru této práce.

5.1 Pracovní pozice: personální ředitel

V předchozí kapitole (4.2) byla podrobně popsána zhruba pětiletá historie postu personálního ředitele i způsob, jakým bylo provedeno AC/DC jak u zaměstnance HRD ALFA, tak u HRD BETA. Srovnání všech třech kompetenčních modelů (ideální člověk, ALFA a BETA) včetně vysvětlení a následně i vyčíslení všech nákladů, které jsou spojené s oběma zaměstnanci a postem personálního ředitele, bude uvedeno v následujících dvou podkapitolách.

5.1.1 Srovnání KM HRD ALFA a HRD BETA

Srovnání obou zaměstnanců s ideálním KM pro pozici personálního ředitele uvádí následující tabulka (Tabulka 3). Percentuální přepočty je zaokrouhlován na celá čísla.

Tabulka 3 - Srovnání kompetenčních modelů

Kompetence – 1. efektivní komunikace	Ideál	Alfa	Beta
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	3	3
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4	4	4
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4	3	4
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4	2	3
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4	3	4
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4	2	4
umí pracovat se zpětnou vazbou	4	3	4
komunikuje s jinými kulturami	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>24/75%</i>	<i>30/94%</i>
Kompetence – 2. kooperace (spolupráce)	Ideál	Alfa	Beta
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	3	2	4
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4	4	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>7/100%</i>	<i>6/86%</i>	<i>7/100%</i>

Kompetence – 3. Kreativita	Ideál	Alfa	Beta
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konk. Prostředí	3	2	3
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4	3	3
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	11/100%	7/64%	9/82%
Kompetence – 4. Flexibilita	Ideál	Alfa	Beta
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	2	4
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4	2	4
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4	2	4
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4	2	4
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4	1	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	20/100%	9/45%	19/95%
Kompetence – 5. uspokojování zákaznických potřeb	Ideál	Alfa	Beta
je empatický, předvídá potřeby	3	3	4
jedná a komunikuje profesionálně	4	3	3
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4	3	4
dokáže účinně vyjednávat	4	2	4
zvládá konfliktní situace	4	3	4
přijímá osobní zodpovědnost	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	23/100%	16/70%	23/100%
Kompetence – 6. Výkonnost	Ideál	Alfa	Beta
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3	1	3
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4	2	4
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4	3	4
je schopen sebekontroly	4	3	4
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	19/100%	11/58%	19/100%
Kompetence – 7. Samostatnost	Ideál	Alfa	Beta
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	2	4
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4	1	3
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4	1	3
rychle a pružně se rozhoduje	4	3	4
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4	3	3
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4	1	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	11/46%	21/88%
Kompetence – 8. řešení problémů	Ideál	Alfa	Beta
jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	3	2	4
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4	3	4
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4	2	4
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4	2	4
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	19/100%	11/58%	20/105%
Kompetence – 9. plánování a organizování práce	Ideál	Alfa	Beta
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	2	4
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4	2	4
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4	2	4
předvídá rizika	4	2	3

plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4	2	3
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4	2	3
Deleguje	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>28/100%</i>	<i>16/57%</i>	<i>25/89%</i>
Kompetence – 10. celoživotní vzdělávání	Ideál	Alfa	Beta
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3	1	3
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4	3	4
podporuje osobní rozvoj druhých	4	3	4
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>15/100%</i>	<i>9/60%</i>	<i>15/1000%</i>
Kompetence – 11. aktivní přístup	Ideál	Alfa	Beta
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	2	4
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4	2	3
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4	1	4
předvídá situace a přijímá opatření	4	2	4
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4	2	4
zapojuje ostatní do svých projektů	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>12/50%</i>	<i>22/92%</i>
Kompetence – 12. zvládání zátěže	Ideál	Alfa	Beta
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4	2	4
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4	2	4
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4	1	4
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4	2	4
nenechá se odradit	4	1	3
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	2	1	2
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4	3	4
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>30/100%</i>	<i>14/47%</i>	<i>29/97%</i>
Kompetence – 13. objevování a orientace v informacích	Ideál	Alfa	Beta
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	2	3
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4	2	4
řídí informační toky	4	2	3
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	3	1	2
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>15/100%</i>	<i>7/47%</i>	<i>12/80%</i>
Kompetence – 14. vedení lidí (leadership)	Ideál	Alfa	Beta
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4	1	4
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4	2	4
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4	2	3
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4	2	3
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4	2	4
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4	2	3
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4	2	4
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>15/47%</i>	<i>29/91%</i>
Kompetence – 15. ovlivňování ostatních	Ideál	Alfa	Beta
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil da-	4	2	3

němu posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit			
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4	2	4
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4	3	3
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4	3	3
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4	4	3
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>16/67%</i>	<i>20/83%</i>
Kompetence – 16. odborné znalosti	Ideál	Alfa	Beta
hodnoticí a motivační systémy zaměstnanců	4	3	3
systém řízení BOZP ve firmě	2	1	2
management obecně	4	3	4
personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	3	2	2
pracovně právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	3	2	3
zásady vedení pracovního kolektivu	4	3	4
metody a techniky hodnocení výkonu	4	3	4
management pro top manažery	4	2	4
personální management	4	3	4
kolektivní vyjednávání	4	3	3
kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	4	2	4
plánování lidských zdrojů v podniku	4	2	4
management rizik	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>48/100%</i>	<i>31/65%</i>	<i>44/92%</i>
Kompetence – 17. odborné dovednosti	Ideál	Alfa	Beta
Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	4	2	4
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	4	2	4
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovně právních vztahů v rámci řízení personální politiky organizace	4	2	4
Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky náboru, školení a odměňování zaměstnanců	4	2	3
Analyzování a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců	4	2	4
Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>12/50%</i>	<i>23/96%</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplynulo několik podstatných informací, a to:

- HRD ALFA ani v jednom případě neměl výsledek bližší ideálu než HRD BETA, pouze ve dvou případech bylo jejich hodnocení stejným stupněm (kompetence kreativita a ovlivňování ostatních).
- Ve čtyřech případech (kompetence kooperace, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost a celoživotní vzdělávání) vykázal HRD BETA 100% sho-

du s ideálem, v případě kompetence řešení problémů dokonce přesáhl požadovanou míru (105%).

- HRD ALFA dosáhl stupně 4 (86 – 100%) v jediné kompetenci (kooperace), stupně 3 (61 – 85%) v pěti kompetencích (efektivní komunikace, kreativita, uspokojování zákaznických potřeb, ovlivňování ostatních a odborné znalosti). Ve zbytku kompetencí (11) má stupeň 2 (26 – 60%).
- HRD BETA má hodnocení složené pouze ze stupňů 3 (kreativita, objevování a orientace v informacích, ovlivňování ostatních) a 4 (všechny ostatní kompetence – celkem 14).

5.1.2 Náklady na výběr a působení HRD ALFA a HRD BETA

Jak bylo již uvedeno výše, s přijetím zaměstnance HRD ALFA bylo sjato několik nákladů (personální agentura), stejně tak i s jeho propuštěním a určitou dobu i neobsazenou pozicí (přesčasy). Následné přijetí HRD BETA se rovněž neobešlo bez nákladů, nicméně byly sníženy na minimum, jak uvádí následující tabulka (Tabulka 4).

Tabulka 4 – Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou personálního ředitele

	Souvislost s VŘ	Souvislost s AC
Náklady na personální agenturu	300 000 Kč	xxx
Náklady na AC	xxx	0 Kč
Náklady na přesčasy	145 000 Kč	75 000 Kč
Náklady na špatně obsazenou pozici	5 376 000 Kč	xxx
Celkem	5 821 000 Kč	75 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka však zaznamenává pouze takové výdaje, které lze najít v účetnictví, tedy náklady vyčíslitelné. Důležité jsou však i náklady, které vyčíslit nelze. Sem můžeme zařadit např. ušlé zisky vinou ztráty motivace, o nichž lze předpokládat, že existovaly, nicméně nejde je přesně vyčíslit. Dalšími ztrátami mohou být nenaplněné příležitosti, ztracený čas v rozvoji firmy i lidí, narušení firemní kultury vinou zvýšené fluktuace. Všeobecně nelze ani vyčíslit ztracený čas lidí, jenž mohl být věnován čemukoliv produktivnímu než nezdařilému výběru a investici do rozvoje nevhodně zvoleného zaměstnance. Není dobré opo-

menout ani emoční ztráty po rozpadu vztahů na pracovišti a celkovou spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, kteří v souvislosti s nevhodným výběrem mohli firmu opustit.

5.1.3 Personální ředitel - dílčí závěr

Nyní již existuje dostatek podkladů pro dílčí zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny v úvodu práce.

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

Z tabulek uvedených výše je zřejmé, že nevhodně zvolený kandidát (HRD ALFA) byl pro podnik zhruba osmdesátinásobně nákladnější než kandidát přijatý na základě AC (HRD BETA). Na VO1 v tomto znění tedy nelze jednoznačně odpovědět, jelikož nejsou k dispozici data, která by podpořila tvrzení spojené s finančním přínosem. Data uvedená v tabulce však potvrzují, že celková nákladnost byla u HRD ALFA mnohem vyšší, HRD BETA znamenal pro podnik tedy menší finanční zátěž.

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

Na tuto otázku najdeme jednoznačnou podporu v datech z tabulky výše (Tabulka 3), z níž jednoznačně vyplývá, že míra shody u zaměstnance vybraného na základě výsledků AC je vyšší než u zaměstnance vybraného klasickým výběrovým řízením.

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

V době odevzdání této diplomové práce byl zaměstnanec HRD BETA v pracovním poměru stejně dlouhou dobu jako HRD ALFA, nelze tedy jednoznačně odpovědět. Nicméně propuštění zaměstnance HRD BETA se v tuto chvíli neočekává (jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance), lze tedy předpokládat, že v době obhajoby této práce již bude možné odpovědět na výše uvedenou výzkumnou otázku kladně.

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

Ano, díky zaměstnanci HRD BETA byla snížena míra přesčasových hodin (Tabulka 4). Pro kladnou odpověď hovoří i fakt, že oddělení lidských zdrojů zvládá stejný objem práce jako za HRD ALFA, a to přesto, že HRD BETA snížil počet zaměstnanců z deseti na sedm.

5.2 Pracovní pozice: ředitel divize

V kapitole 4.3 bylo podrobně popsáno, jakým způsobem a za jakých okolností nahradil BUM BETA zaměstnance BUM ALFA. Po dvou letech na postu ředitele divize neunesl BUM ALFA tlak na něj vyvíjený a byl nahrazen nejbližším spolupracovníkem, jenž už ve firmě 11 let pracoval. Srovnání všech třech kompetenčních modelů (ideální člověk, ALFA a BETA) včetně vysvětlení a následně i vyčíslení všech nákladů, které jsou spojené s oběma zaměstnanci a postem ředitele divize, bude uvedeno v následujících dvou podkapitolách.

5.2.1 Srovnání KM BUM ALFA a BUM BETA

Srovnání obou zaměstnanců s ideálním KM pro pozici ředitele divize uvádí následující tabulka (Tabulka 5). Percentuální přepočty je zaokrouhlován na celá čísla.

Tabulka 5 - Srovnání kompetenčních modelů

Kompetence – 1. efektivní komunikace	Ideál	Alfa	Beta
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	3	3
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4	3	3
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4	4	4
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4	4	4
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4	4	4
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4	2	4
umí pracovat se zpětnou vazbou	4	2	3
komunikuje s jinými kulturami	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>26/81%</i>	<i>29/91%</i>
Kompetence – 2. kooperace (spolupráce)	Ideál	Alfa	Beta
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4	2	3
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>8/100%</i>	<i>6/75%</i>	<i>7/88%</i>
Kompetence – 3. Kreativita	Ideál	Alfa	Beta
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizo-	4	2	3

vat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konk. Prostředí			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4	4	4
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	12/100%	8/67%	10/83%
Kompetence – 4. Flexibilita	Ideál	Alfa	Beta
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	2	3
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4	2	3
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4	3	3
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4	3	3
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	20/100%	12/60%	15/75%
Kompetence – 5. uspokojování zákaznických potřeb	Ideál	Alfa	Beta
je empatický, předvídá potřeby	4	4	3
jedná a komunikuje profesionálně	4	4	4
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4	4	4
dokáže účinně vyjednávat	4	3	3
zvládá konfliktní situace	4	3	4
přijímá osobní zodpovědnost	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	20/83%	21/88%
Kompetence – 6. Výkonnost	Ideál	Alfa	Beta
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4	3	3
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4	2	3
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4	3	3
je schopen sebekontroly	4	3	3
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	20/100%	13/65%	15/75%
Kompetence – 7. Samostatnost	Ideál	Alfa	Beta
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	3	3
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4	2	3
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4	3	3
rychle a pružně se rozhoduje	4	3	4
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4	2	3
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	15/63%	20/83%
Kompetence – 8. řešení problémů	Ideál	Alfa	Beta
jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4	2	3
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4	3	3
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4	3	3
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4	3	3
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	20/100%	14/70%	15/75%
Kompetence – 9. plánování a organizování práce	Ideál	Alfa	Beta
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	2	3
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4	2	3
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4	2	2
předvídá rizika	4	2	4
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4	2	2
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle	4	2	3

toho jedná			
Deleguje	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	28/100%	14/50%	20/71%
Kompetence – 10. celoživotní vzdělávání	Ideál	Alfa	Beta
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4	X ⁹	X
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4	X	X
podporuje osobní rozvoj druhých	4	X	X
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4	X	X
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	16/100%	X	X
Kompetence – 11. aktivní přístup	Ideál	Alfa	Beta
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	2	3
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4	3	3
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4	2	3
předvídá situace a přijímá opatření	4	3	4
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4	3	3
zapojuje ostatní do svých projektů	4	X	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	13/54%	20/83%
Kompetence – 12. zvládání zátěže	Ideál	Alfa	Beta
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4	3	3
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4	3	3
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4	2	3
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4	3	3
nenechá se odradit	4	2	4
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4	3	3
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4	4	4
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	32/100%	24/75%	27/84%
Kompetence – 13. objevování a orientace v informacích	Ideál	Alfa	Beta
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	3	3
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4	2	3
řídí informační toky	4	2	3
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4	X	X
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	12/100%	7/58%	9/75%
Kompetence – 14. vedení lidí (leadership)	Ideál	Alfa	Beta
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4	3	3
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4	3	3
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4	3	3
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4	2	3
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4	1	3
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4	2	3
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4	3	3
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	32/100%	20/63%	24/75%
Kompetence – 15. ovlivňování ostatních	Ideál	Alfa	Beta

⁹ X znamená, že kompetence nebyla vůbec hodnocena, či že nebyla metoda, kterou by mohla být hodnocena. Ideál je poté přepočten vzhledem k hodnoceným položkám.

své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4	X	X
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4	X	X
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých	4	X	X
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4	3	3
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4	3	3
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4	2	2
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4	4	3
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4	4	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>16/80%</i>	<i>14/70%</i>
Kompetence – 16. odborné znalosti	Ideál	Alfa	Beta
system řízení BOZP ve firmě	3	2	1
management obecně	4	3	3
finanční plánování	4	3	4
zásady vedení pracovního kolektivu	4	3	3
metody a techniky hodnocení výkonu	4	3	3
management pro top manažery	4	3	3
personální management	4	3	3
ekonomický (finanční) management, controlling	4	3	3
management velkých podniků a společností	4	3	3
kolektivní vyjednávání	4	X	X
management rizik	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>39/100%</i>	<i>29/74%</i>	<i>30/77%</i>
Kompetence – 17. odborné dovednosti	Ideál	Alfa	Beta
Koncipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	4	3	3
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	4	3	3
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	4	3	3
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	4	3	3
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	4	3	3
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení	4	3	3
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	4	3	3
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	4	3	3
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	4	3	3
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>40/100%</i>	<i>30/75%</i>	<i>30/75%</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplynulo několik podstatných informací, a to:

- BUM ALFA ani BUM BETA ani v jedné z hodnocených kompetencí nedosáhli 100%, nejbližší ideálu byl BUM BETA s kompetencí efektivní kompetence, kdy se k ideálu přiblížil s výsledkem 91%.

- Oba zaměstnanci dosáhli stejného a velmi podobného výsledku u kompetencí odborné znalosti a dovednosti.
- BUM ALFA získal se čtyřmi kompetencemi (flexibilita, objevování a orientace v informacích, aktivní přístup, plánování a organizování práce) hodnocení 2 (26 – 60%), ostatní kompetence (12) měly známku 3 (61 – 85%).
- BUM BETA získat ve třinácti hodnocených kompetencích známku 3, ve třech kompetencích (efektivní komunikace, kooperace, uspokojování zákaznických potřeb) získal hodnocení nejvyšší (85 – 100%).

5.2.2 Náklady na výběr a působení BUM ALFA a BUM BETA

Přehled vyčíslitelných nákladů, jenž jsou spojeny s působením nevhodně volného zaměstnance a následnou změnou, uvádí tabulka níže (Tabulka 6). Součet nákladů souvisejících s BUM ALFA více jak sedmsetkrát převyšuje náklady spojené s BUM BETA. Stejně jako u předchozí pozice personálního ředitele je však nutné zvažovat i náklady, které nelze vyčíslit a dohledat v účetnictví a které lze pouze odhadovat.

Tabulka 6 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele divize

	Souvislost s VŘ	Souvislost s AC
Náklady na personální agenturu	350 000 Kč	xxx
Náklady na AC	xxx	5 000 Kč
Náklady na špatně obsazenou pozici	3 360 000 Kč	xxx
Celkem	3 710 000 Kč	5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Ředitel divize - dílčí závěr

Srovnání kompetenčních modelů a tabulka s vyčíslitelnými náklady jsou podklady, prostřednictvím kterých by mělo být možné odpovědět na výzkumné otázky z kapitoly 2.

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

Z tabulek uvedených výše je zřejmé, že nevhodně zvolený kandidát (BUM ALFA) byl pro podnik zhruba sedmsetnásobně nákladnější než kandidát přijatý na základě AC (BUM BETA). Na VO1 v tomto znění tedy nelze jednoznačně odpovědět, jelikož nejsou k dispozici data, která by podpořila tvrzení spojené s finančním přínosem. Data uvedená

v tabulce však potvrzují, že celková nákladnost byla u BUM ALFA velmi vysoká, naopak BUM BETA znamenal pro podnik pouze minimální finanční zátěž.

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

Na tuto otázku najdeme jednoznačnou podporu v datech z tabulky výše (Tabulka 5), z níž jednoznačně vyplývá, že míra shody u zaměstnance vybraného na základě výsledků AC (BUM BETA) je vyšší než u zaměstnance vybraného klasickým výběrovým řízením (BUM ALFA). U této dvojice zaměstnanců si je však získané hodnocení velmi blízké. Průměrná známka BUM ALFA totiž vychází na 2,75, u BUM BETY je to 3,1875, což není příliš velký rozdíl.

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

BUM BETA předtím, než nastoupil do funkce ředitele divize, pracoval ve společnosti již 11 let, BUM ALFA přišel jako nováček a vydržel ve firmě dva roky, nesžil se s ní. Lze tedy potvrdit, že zaměstnanci přijati na základě AC jsou nejen vhodnější pro zaměstnavatele, ale i sami si udělají lepší představu o hodnotách společnosti a je pak pravděpodobné, že v organizaci vydrží delší dobu.

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

V tomto případě a při znalosti okolností, které změnu na postu ředitele doprovázely, lze odpovědět kladně. BUM ALFA se často nechal zastupovat svým nejbližším podřízeným, jímž byl BUM BETA. Ten kromě práce za ředitele ještě jako šéf obchodu dělal svoji běžnou práci. Po odchodu BUM ALFY tak již nebyl za BUM BETU přijat nový šéf prodeje a BUM BETA tak zároveň šéfuje obchodu i divizi, což je mnohem efektivnější. Úspora se tak pohybuje kolem 1 300 000 Kč ročně (plat šéfa obchodu).

5.3 Pracovní pozice: ředitel výzkumu a vývoje

V kapitole 4.4 bylo uvedeno, jakým způsobem byl nahrazen ředitel RND ALFA svým nejbližším podřízeným – technickým ředitelem RND BETA. Bylo již také naznačeno, v jaké výši se pohybovaly náklady spojené s výměnou ředitele a nastíněny úspory tuto změnu doprovázející. Podrobněji v následujících dvou podkapitolách.

5.3.1 Srovnání KM RND ALFA a RND BETA

Srovnání obou zaměstnanců s ideálním KM pro pozici ředitele výzkumu a vývoje uvádí následující tabulka (Tabulka 7). Percentuální přepoččet je zaokrouhlován na celá čísla.

Tabulka 7 - Srovnání kompetenčních modelů

Kompetence – 1. efektivní komunikace	Ideál	Alfa	Beta
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	3	3
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4	3	2
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4	4	4
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4	4	4
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4	2	3
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4	3	3
umí pracovat se zpětnou vazbou	4	3	3
komunikuje s jinými kulturami	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>25/78%</i>	<i>26/81%</i>
Kompetence – 2. kooperace (spolupráce)	Ideál	Alfa	Beta
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4	2	2
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>8/100%</i>	<i>6/75%</i>	<i>6/75%</i>
Kompetence – 3. Kreativita	Ideál	Alfa	Beta
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konk. Prostředí	3	2	3
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4	3	3
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>11/100%</i>	<i>8/73%</i>	<i>9/82%</i>
Kompetence – 4. Flexibilita	Ideál	Alfa	Beta
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	3	3
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4	2	4
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4	3	4
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4	2	2
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>12/60%</i>	<i>16/80%</i>
Kompetence – 5. uspokojování zákaznických potřeb	Ideál	Alfa	Beta
je empatický, předvídá potřeby	4	3	3
jedná a komunikuje profesionálně	4	2	3

usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4	3	3
dokáže účinně vyjednávat	4	3	3
zvládá konfliktní situace	4	2	3
přijímá osobní zodpovědnost	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>16/67%</i>	<i>18/75%</i>
Kompetence – 6. Výkonnost	Ideál	Alfa	Beta
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4	2	3
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4	3	3
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4	3	3
je schopen sebekontroly	4	2	4
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>13/65%</i>	<i>16/80%</i>
Kompetence – 7. Samostatnost	Ideál	Alfa	Beta
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	2	3
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4	2	2
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4	3	3
rychle a pružně se rozhoduje	4	3	4
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4	2	4
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>15/63%</i>	<i>19/79%</i>
Kompetence – 8. řešení problémů	Ideál	Alfa	Beta
jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4	2	3
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4	3	3
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4	3	3
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4	1	2
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4	2	2
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>11/55%</i>	<i>13/65%</i>
Kompetence – 9. plánování a organizování práce	Ideál	Alfa	Beta
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	3	4
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4	2	2
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4	3	3
předvídá rizika	4	2	3
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4	2	2
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4	2	2
Deleguje	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>28/100%</i>	<i>17/61%</i>	<i>19/68%</i>
Kompetence – 10. celoživotní vzdělávání	Ideál	Alfa	Beta
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4	3	3
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4	4	4
podporuje osobní rozvoj druhých	4	4	4
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>16/100%</i>	<i>15/94%</i>	<i>15/94%</i>
Kompetence – 11. aktivní přístup	Ideál	Alfa	Beta
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	3	3
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4	3	3
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4	2	2
předvídá situace a přijímá opatření	4	3	3

hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4	3	4
zapojuje ostatní do svých projektů	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>18/75%</i>	<i>19/79%</i>
Kompetence – 12. zvládnání zátěže	Ideál	Alfa	Beta
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4	3	3
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4	2	4
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4	2	4
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4	2	2
nenechá se odradit	4	3	3
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4	3	3
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4	2	3
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>21/66%</i>	<i>26/81%</i>
Kompetence – 13. objevování a orientace v informacích	Ideál	Alfa	Beta
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	3	4
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4	2	3
řídí informační toky	4	3	3
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4	1	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>16/100%</i>	<i>9/56%</i>	<i>13/81%</i>
Kompetence – 14. vedení lidí (leadership)	Ideál	Alfa	Beta
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4	4	4
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4	3	3
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4	3	3
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4	3	2
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4	3	4
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4	2	3
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4	3	3
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>25/78%</i>	<i>26/81%</i>
Kompetence – 15. odborné znalosti	Ideál	Alfa	Beta
zásady vedení pracovního kolektivu	4	2	4
zásady vedení porad	4	2	3
metody a techniky hodnocení výkonu	4	2	4
projektový management	4	2	3
postupy přijímání zaměstnanců, konkursní řízení	4	2	3
management rizik	4	3	4
time management	4	2	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>28/100%</i>	<i>15/54%</i>	<i>24/86%</i>
Kompetence – 16. odborné dovednosti	Ideál	Alfa	Beta
Orientace v terminologii, odborných poznacích a vědeckých výzkumech v daném oboru vývoje	4	4	4
Řízení výzkumného a vývojového útvaru organizace	4	3	4
Zpracování koncepce, plánování a rozřazování projektu, formulování záměru a cíle projektu	4	3	4
Zpracování plánů výzkumu a vývoje	4	3	3
Posuzování a kontrola výsledků práce výzkumného a vývojového útvaru organizace v rámci jeho řízení	4	3	3
Analyzování a vyhodnocování výzkumných a vývojových plánů organizace	4	3	3
Hodnocení, analýza a prevence rizik	4	3	3
Orientace v legislativě	4	2	3

Orientace v legislativě v dané oblasti vývoje	4	2	3
Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání	4	3	3
Řízení odborných pracovníků	4	3	3
Řízení procesu výzkumu, vývoje a testování nových technologických postupů	4	3	4
Aplikace managementu procesů návrhu a vývoje	4	2	3
Příprava reportu o projektu a jeho prezentace	4	4	4
Projektové řízení	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	60/100%	44/73%	50/83%

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplynulo několik podstatných informací, a to:

- RND ALFA a RND BETA ani jednou nezískali úplnou shodu (100%) s ideálem, nejbližší se mu přiblížili oba analyzovaní s kompetencí celoživotní vzdělávání, kde shodně získali 94%, tedy hodnocení 4 (86% a více). Další shodu měli také s kompetencí kooperace, kde ale získali 75%, což je hodnocení 3 (61 – 85%).
- RND ALFA získal celkem jednou hodnocení 4, jedenáctkrát hodnocení 3 a čtyřikrát hodnocení 2 (26 – 60%) s kompetencemi flexibilita, řešení problémů, objevování a orientace v informacích a odborné znalosti.
- RND BETA získal dvakrát hodnocení 4 (celoživotní vzdělávání, odborné znalosti), zbytek kompetencí byl hodnocen známkou 3.
- Pakliže bychom získané známky zprůměrovali, RND ALFA by měl průměrnou známku 3,0 a RND BETA jen o trochu více, tedy 3,134. Tato dvojice má zatím nejméně markantní rozdíly ve výsledném hodnocení.

5.3.2 Náklady na výběr a působení RND ALFA a RND BETA

Tabulka níže (Tabulka 8) přehledně uvádí náklady, které jsou spojené s výměnou ředitele výzkumu a vývoje. Ze zkoumaných dvojic jde zatím o nejméně nákladnou výměnu, resp. RND ALFA znamenal na rozdíl od ostatních ředitelů ALFA pro podnik nejmenší finanční zátěž.

Přestože ve výši nákladů, které jsou uváděny v tabulce, je tato výměna ředitelů zatím nejméně nákladnou, je třeba vzít v úvahu ještě další souvislosti a okolnosti. Již v kapitole 4 bylo uvedeno, že s nástupem RND BETY se post ředitele zkumuloval, čímž došlo k úspoře 1 300 000 Kč ročně (na platu technického ředitele). Novému řediteli se podařilo snížit po-

čet zaměstnanců v oddělení, čímž ušetřil dalších 1 400 000 Kč za rok. Za dobu jeho dvou a půlletého působení ve funkci se tak jedná o úsporu téměř sedm milionů korun.

Další úsporu činí nevyčíslitelné náklady, které souvisejí s tím, že oddělení přestalo mít zpoždění s projekty a pracuje v termínech. Firma tak ušetří minimálně na nejrůznějších penále a pokutách z prodlení.

Tabulka 8 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele výzkumu a vývoje

	Souvislost s VŘ	Souvislost s AC
Náklady na personální agenturu	150 000 Kč	xxx
Náklady na AC	xxx	5 000 Kč
Náklady na špatně obsazenou pozici	2 160 000 Kč	xxx
Celkem	2 310 000 Kč	5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.3 Ředitel výzkumu a vývoje - dílčí závěr

Srovnání kompetenčních modelů a tabulka s vyčíslitelnými náklady (Tabulka 8) jsou podklady, prostřednictvím kterých by mělo být možné odpovědět na výzkumné otázky z kapitoly 2.

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

Z tabulek uvedených výše je zřejmé, že nevhodně zvolený kandidát (RND ALFA) byl pro podnik zhruba čtyřistašedesátkrát nákladnější než kandidát přijatý na základě AC (RND BETA). Pro zodpovězení otázky však chybí dostatek dat, nicméně z dostupných dat lze vyvodit, že RND BETA znamená pro firmu menší finanční zátěž než RND ALFA.

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

Z tabulky výše (Tabulka 7) lze vyčíst, že rozdíl mezi oběma analyzovanými řediteli je minimální, slabiny RND ALFA byl hlavně flexibilita a řešení problémů. Na rozdíl od

RND BETA měl i nedostatky v odborných znalostech. Lze tedy říci, že míra shody je u zaměstnance přijatého na základě výsledků AC vyšší.

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

RND BETA předtím, než nastoupil do funkce ředitele výzkumu a vývoje, pracoval ve společnosti přibližně 6 měsíců, RND ALFA vydržel ve firmě dva roky. V tuto chvíli je RND BETA na postu ředitele výzkumu a vývoje již třetím rokem (celkem ve společnosti tři roky), takže déle než RND ALFA. Na tuto otázku lze odpovědět kladně.

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

V tomto případě a při znalosti okolností, které změnu na postu ředitele doprovázely, lze odpovědět kladně. Nejen že se řediteli RND BETA daří dodržovat termíny projektů, ale daří se mu to i s menším týmem, kterému však zůstala zachována stejná efektivita. Kromě úspory z platů tří zaměstnanců se také ušetřilo na platu technického ředitele. Tato pozice byla spojena s pozicí ředitele výzkumu a vývoje.

5.4 Pracovní pozice: ředitel nákupu

V kapitole 4.5 bylo podrobně uvedeno a rozepsáno, za jakých okolností ze společnosti odešel SCHD ALFA, dále také fakt, že pozice byla rok neobsazená a práci za ředitele nákupu vykonávali dva nákupčí a v neposlední řadě také způsob, jakým se do firmy dostal SCHD BETA a jak se mu podařilo již za pět měsíců docílit značných úspor na nákupech materiálu.

5.4.1 Srovnání KM SCHD ALFA a SCHD BETA

Srovnání obou zaměstnanců s ideálním KM pro pozici ředitele nákupu uvádí následující tabulka (Tabulka 9). Percentuální přepočty je zaokrouhlován na celá čísla.

Tabulka 9 - Srovnání kompetenčních modelů

Kompetence – 1. efektivní komunikace	Ideál	Alfa	Beta
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	3	3

praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4	2	2
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4	4	4
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4	3	3
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4	2	2
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4	2	3
umí pracovat se zpětnou vazbou	4	2	3
komunikuje s jinými kulturami	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>20/63%</i>	<i>24/75%</i>
Kompetence – 2. kooperace (spolupráce)	Ideál	Alfa	Beta
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4	2	3
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>8/100%</i>	<i>4/50%</i>	<i>7/88%</i>
Kompetence – 3. Kreativita	Ideál	Alfa	Beta
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konk. prostředí	4	2	2
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4	2	2
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>12/100%</i>	<i>7/58%</i>	<i>8/67%</i>
Kompetence – 4. Flexibilita	Ideál	Alfa	Beta
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	3	3
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4	2	3
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4	2	3
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4	3	3
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4	2	2
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>12/60%</i>	<i>14/70%</i>
Kompetence – 5. uspokojování zákaznických potřeb	Ideál	Alfa	Beta
je empatický, předvídá potřeby	4	3	2
jedná a komunikuje profesionálně	4	4	4
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4	4	4
dokáže účinně vyjednávat	4	3	3
zvládá konfliktní situace	4	2	4
přijímá osobní zodpovědnost	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>19/79%</i>	<i>20/83%</i>
Kompetence – 6. Výkonnost	Ideál	Alfa	Beta
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4	3	2
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4	3	3
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4	2	3
je schopen sebekontroly	4	3	4
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>14/70%</i>	<i>15/75%</i>
Kompetence – 7. Samostatnost	Ideál	Alfa	Beta
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	2	3
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4	2	3
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4	3	3
rychle a pružně se rozhoduje	4	2	2
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4	3	4
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4	2	2
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>14/58%</i>	<i>19/79%</i>
Kompetence – 8. řešení problémů	Ideál	Alfa	Beta
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je	4	3	3

schopen vést řešitelské týmy			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4	2	3
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4	2	2
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4	3	2
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>12/60%</i>	<i>14/70%</i>
Kompetence – 9. plánování a organizování práce	Ideál	Alfa	Beta
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	2	2
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4	3	3
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4	3	3
předvídá rizika	4	2	3
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4	3	3
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4	2	2
deleguje	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>28/100%</i>	<i>18/64%</i>	<i>19/68%</i>
Kompetence – 10. celoživotní vzdělávání	Ideál	Alfa	Beta
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4	4	3
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4	4	3
podporuje osobní rozvoj druhých	4	4	3
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>16/100%</i>	<i>16/100%</i>	<i>13/81%</i>
Kompetence – 11. aktivní přístup	Ideál	Alfa	Beta
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	3	3
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4	2	3
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4	2	3
předvídá situace a přijímá opatření	4	3	3
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4	3	3
zapojuje ostatní do svých projektů	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>24/100%</i>	<i>16/67%</i>	<i>18/75%</i>
Kompetence – 12. zvládnání zátěže	Ideál	Alfa	Beta
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4	2	3
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4	2	2
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4	2	3
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4	3	3
nenechá se odradit	4	2	3
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4	3	3
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4	3	3
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>20/63%</i>	<i>23/72%</i>
Kompetence – 13. objevování a orientace v informacích	Ideál	Alfa	Beta
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	2	2
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4	2	2
řídí informační toky	4	3	2
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>16/100%</i>	<i>10/63%</i>	<i>10/63%</i>
Kompetence – 14. vedení lidí (leadership)	Ideál	Alfa	Beta
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostat-	4	3	3

ní			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4	4	4
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4	3	3
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4	4	4
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4	3	3
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4	2	4
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4	3	3
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>25/78%</i>	<i>27/84%</i>
Kompetence – 15. ovlivňování ostatních	Ideál	Alfa	Beta
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4	3	3
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4	X ¹⁰	X
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých	4	X	X
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4	X	X
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4	3	3
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4	2	3
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4	3	3
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>20/100%</i>	<i>14/70%</i>	<i>15/75%</i>
Kompetence – 16. odborné znalosti	Ideál	Alfa	Beta
system řízení BOZP ve firmě	3	2	2
management obecně	4	3	4
finanční plánování	4	2	2
zásady vedení pracovního kolektivu	4	2	3
metody a techniky hodnocení výkonu	4	3	3
management pro top manažery	4	2	3
personální management	4	2	2
ekonomický (finanční) management, controlling	4	2	3
znalost nákupních metod	4	2	4
vyjednávání se zákazníky i dodavateli	4	3	3
management rizik	4	2	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>43/100%</i>	<i>25/58%</i>	<i>33/77%</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplynulo několik podstatných informací, a to:

- Stoprocentní shody s ideálem dosáhl pouze SCHD ALFA s kompetencí celoživotní vzdělávání, SCHD BETA této hodnoty nedosáhnul ani jednou.
- Oba analyzovaní ředitelé dosáhli stejného výsledku u kompetence objevení a orientace v informacích, jejich výsledek byl 63%, tedy hodnocení 3 (61 – 85%).

¹⁰ X znamená, že kompetence nebyla vůbec hodnocena, či že nebyla metoda, kterou by mohla být hodnocena. Ideál je poté přepočten vzhledem k hodnoceným položkám.

- Nejvyššího hodnocení dosáhli oba pouze v jediném případě, SCHD ALFA u kompetence celoživotní vzdělávání a SCHD BETA u kompetence kooperace.
- SCHD ALFA získal jednou hodnocení 4 (86% a víc), devětkrát hodnocení 3 a šestkrát hodnocení 2 (26 – 60%). Jeho největší slabinou byly odborné znalosti, spolupráce, kreativita, samostatnost a řešení problémů.
- SCHD BETA kromě jediného hodnocení 4 (spolupráce) získal samá hodnocení stupněm 3.
- Pakliže by byly výsledky zprůměrovány, SCHD ALFA by měl průměr 2,6875 a SCHD BETA 3,0625.

5.4.2 Náklady na výběr a působení SCHD ALFA a SCHD BETA

Zaměstnanec SCHD ALFA byl vybrán na základě inzerce (5 000 Kč) a následně pohovoru s komisí, SCHD BETA se účastnil AC (20 000 Kč), jehož účastníci byli vytipováni na základě práce personální agentury (270 000 Kč).

Tabulka 10 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele nákupu

	Souvislost s VŘ	Souvislost s AC
Náklady na personální agenturu	xxx	270 000 Kč
Náklady na inzerci	5 000 Kč	xxx
Náklady na AC	xxx	20 000 Kč
Náklady na neobsazenou pozici	7 804 000 Kč	xxx
Náklady na špatně obsazenou pozici	1 200 000 Kč	xxx
Celkem	9 009 000 Kč	290 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, post ředitele nákupu zůstal 1 rok neobsazený, práci za ředitele vykonávali dva nákupčí, plat obou dohromady za daný rok činil 804 000 Kč. V tuto chvíli je ale třeba uvést ještě další nákladovou položku, a to ve výši 7 000 000 Kč. Jedná se o úspory ze snížení nákladů za nakupovaný materiál (o 6 milionů Kč ročně), kterých měl ředitel nákupu docílit. Nutno podotknout, že SCHD BETA této úspory dosáhl za pět měsíců, bylo tedy možno částku téměř přesně vypočítat. Zároveň je třeba do celkových nákladů přičíst i náklady na špatně obsazenou pozici, což za rok při platu SHD ALFA (100 000

Kč měsíčně) činí 1 200 000 Kč. Celkový součet všech nákladů souvisejících s výměnou ředitele nákupu uvádí tabulka níže (Tabulka 10).

5.4.3 Ředitel nákupu - dílčí závěr

Nyní již existuje dostatek podkladů pro dílčí zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny v úvodu práce.

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

Z tabulek uvedených výše je zřejmé, že nevhodně zvolený kandidát (SCHD ALFA) byl pro podnik zhruba třicetinásobně nákladnější než kandidát přijatý na základě AC (SCHD BETA). Na VO1 lze jednoznačně odpovědět kladně, jelikož SCHD BETA se již během prvních pěti měsíců svého působení podařilo snížit náklady na nákup o šest milionů. Data uvedená v tabulce také potvrzují, že celková nákladnost byla u SCHD ALFA mnohem vyšší, SCHD BETA znamenal pro podnik tedy menší finanční zátěž.

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

Na tuto otázku najdeme jednoznačnou podporu v datech z tabulky výše (Tabulka 9), z níž vyplývá, že míra shody u zaměstnance vybraného na základě výsledků AC je vyšší než u zaměstnance vybraného klasickým výběrovým řízením.

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijatí na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

V době vzniku této diplomové práce byl zaměstnanec SCHD BETA v pracovním poměru stejně dlouhou dobu jako SCHD ALFA, nelze tedy jednoznačně odpovědět. Nicméně propuštění zaměstnance SCHD BETA se v tuto chvíli neočekává (jak ze strany zaměstnavatele pro výborné výsledky, tak ze strany zaměstnance), lze tedy předpokládat, že v době obhajoby této práce již bude možné odpovědět na výše uvedenou výzkumnou otázku kladně.

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

Jak již bylo uvedeno výše, cíl, který SCHD ALFA nebyl schopen splnit, se řediteli SCHD BETA podařilo splnit již za 5 měsíců od nástupu do funkce. Lze tedy odpovědět kladně.

5.5 Pracovní pozice: ředitel – projektový manažer

V předchozí kapitole bylo podrobně popsáno, za jakých okolností a jakým způsobem došlo ke změnám na postu ředitele – projektového manažera. Zároveň je zde třeba upozornit, že na rozdíl od ostatních analyzovaných postů, je zaměstnanec PMD BETA v nové funkci poměrně krátce, a to od března roku 2016. Srovnání všech třech kompetenčních modelů (ideální člověk, ALFA a BETA) včetně vysvětlení a následně i vyčíslení všech nákladů, které jsou spojené s oběma zaměstnanci a postem ředitele – projektového manažera, bude uvedeno v následujících dvou podkapitolách.

5.5.1 Srovnání KM PMD ALFA a PMD BETA

Srovnání obou zaměstnanců s ideálním KM pro pozici ředitele – projektového manažera uvádí následující tabulka (Tabulka 11). Percentuální přepočty je zaokrouhlován na celá čísla.

Tabulka 11 - Srovnání kompetenčních modelů

Kompetence – 1. efektivní komunikace	Ideál	Alfa	Beta
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	1	4
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4	2	3
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4	2	4
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4	1	3
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4	3	4
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4	3	4
umí pracovat se zpětnou vazbou	4	3	3
komunikuje s jinými kulturami	4	1	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>32/100%</i>	<i>16/50%</i>	<i>29/91%</i>
Kompetence – 2. kooperace (spolupráce)	Ideál	Alfa	Beta
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4	3	4
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4	1	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	<i>8/100%</i>	<i>4/50%</i>	<i>8/100%</i>
Kompetence – 3. Kreativita	Ideál	Alfa	Beta
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4	4	4

v konk. prostředí			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4	4	4
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	12/100%	12/100%	12/100%
Kompetence – 4. Flexibilita	Ideál	Alfa	Beta
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	3	3
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4	3	4
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4	3	4
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4	3	4
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	20/100%	15/75%	19/95%
Kompetence – 5. uspokojování zákaznických potřeb	Ideál	Alfa	Beta
je empatický, předvídá potřeby	4	2	3
jedná a komunikuje profesionálně	4	1	4
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4	3	4
dokáže účinně vyjednávat	4	2	4
zvládá konfliktní situace	4	1	4
přijímá osobní zodpovědnost	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	12/50%	22/92%
Kompetence – 6. Výkonnost	Ideál	Alfa	Beta
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4	2	4
je schopen sebekontroly	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	8/100%	5/63%	7/88%
Kompetence – 7. Samostatnost	Ideál	Alfa	Beta
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	4	4
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4	4	4
rychle a pružně se rozhoduje	4	4	4
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4	4	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	16/100%	16/100%	15/94%
Kompetence – 8. řešení problémů	Ideál	Alfa	Beta
jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4	4	4
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4	4	4
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4	3	4
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4	3	3
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	16/100%	14/88%	15/94%
Kompetence – 9. plánování a organizování práce	Ideál	Alfa	Beta
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	3	4
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4	3	3
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4	3	3
předvídá rizika	4	3	4
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4	3	4
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	18/75%	22/92%
Kompetence – 10. aktivní přístup	Ideál	Alfa	Beta
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	2	4
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4	3	4
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4	3	4
předvídá situace a přijímá opatření	4	3	3
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4	3	4
zapojuje ostatní do svých projektů	4	3	4

<i>Součet/percentuální míra shody</i>	24/100%	17/71%	23/96%
Kompetence – 11. zvládnání zátěže	Ideál	Alfa	Beta
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4	3	4
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4	2	3
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4	2	4
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4	3	4
nenechá se odradit	4	3	3
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4	2	3
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	28/100%	18/64%	25/89%
Kompetence – 12. objevování a orientace v informacích	Ideál	Alfa	Beta
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	4	4
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4	4	4
řídí informační toky	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	12/100%	12/100%	12/100%
Kompetence – 13. vedení lidí (leadership)	Ideál	Alfa	Beta
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4	4	4
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4	4	3
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4	4	3
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4	4	4
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4	4	4
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4	4	4
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4	4	4
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4	3	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	32/100%	31/97%	30/94%
Kompetence – 14. ovlivňování ostatních	Ideál	Alfa	Beta
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4	2	4
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4	2	4
záměrně poskytuje, nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4	2	3
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4	1	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	16/100%	7/44%	15/94%
Kompetence – 15. odborné znalosti	Ideál	Alfa	Beta
management obecně	4	4	4
finanční plánování	4	4	4
zásady vedení pracovního kolektivu	4	4	4
metody a techniky hodnocení výkonu	4	4	4
management pro top manažery	4	4	4
personální management	4	4	3
ekonomický (finanční) management, controlling	3	4	4
management velkých podniků a společností	3	4	4
management rizik	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	34/100%	36/106%	35/103%
Kompetence – 16. odborné dovednosti	Ideál	Alfa	Beta
Koncipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	4	4	4
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	4	4	4

Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	4	4	3
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	4	4	4
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	4	4	4
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení		4	4
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	4	4	4
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	4	4	4
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	4	4	4
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	4	4	4
<i>Součet/percentuální míra shody</i>	40/100%	40/100%	39/98%

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplynulo několik podstatných informací, a to:

- PMD BETA měl ve všech hodnocených kompetencích známku 4, tedy percentuální výsledek v rozmezí 86% a více, čehož PMD ALFA dosáhnul v sedmi případech (tedy více jak polovině).
- PMD BETA dosáhnul ve třech hodnocených kompetencích (spolupráce, kreativita, objevování a orientace v informacích) 100% shody s ideálním KM.
- PMD ALFA získal ve čtyřech případech hodnocení 2 (rozsah 26 – 60%), šlo konkrétně o efektivní komunikaci, spolupráci, uspokojování zákaznických potřeb a ovlivňování ostatních), v pěti případech hodnocení 3 (rozsah 61 – 85%).
- Největšími slabinami PMD ALFA byla neznalost cizí řeči, neschopnost dobrého vyjadřování, a to zejména ve stresu. Přesto byl vynikajícím odborníkem, což dokazují kompetence odborné dovednosti, objevování a orientace v informacích, kreativita a samostatnost, které byly hodnoceny 100%.
- V případě kompetence odborné znalosti oba zaměstnanci dokonce přesáhli požadovaný ideál, a to PMD ALFA s hodnocením 106% a PMD BETA s hodnocením 103%.

5.5.2 Náklady na výběr a působení PMD ALFA a PMD BETA

Vyčíslitelné náklady spojenou s přeobsazením pozice ředitele – projektového manažera jsou na rozdíl od všech ostatních analyzovaných pozic velmi nízké. Služeb personální agentury nebylo třeba, největší položkou jsou náklady na špatně obsazenou pozici.

Jako možnost ušetření finančních prostředků lze brát v úvahu úsporu na platu PMD BETA, jehož měsíční plat byl oproti PMD ALFA snížen o 60 000 Kč. V době odevzdání této diplomové práce se tedy bude jednat o úsporu téměř půl milionu korun.

Tabulka 12 - Vyčíslitelné náklady spojené s výměnou ředitele - projektového manažera

	Souvislost s VŘ	Souvislost s AC
Náklady na personální agenturu	0 Kč	0 Kč
Náklady na AC	xxx	25 000 Kč
Náklady na přesčasy	0 Kč	0 Kč
Náklady na špatně obsazenou pozici	1 035 000 Kč	0 Kč
Celkem	1 035 000 Kč	25 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.3 Ředitel - Projektový manažer – dílčí závěr

Nyní již existuje dostatek podkladů pro dílčí zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny v úvodu práce.

„VO1: Přináší podniku využití assessment centre při výběru uchazečů větší finanční přínos než klasické výběrové řízení?“

Z tabulek uvedených výše je zřejmé, že nevhodně zvolený kandidát (PMD ALFA) byl pro podnik zhruba čtyřicetinasobně nákladnější než kandidát přijatý na základě AC (PMD BETA). Na VO1 v tomto znění tedy nelze jednoznačně odpovědět, jelikož nejsou k dispozici data, která by podpořila tvrzení spojené s finančním přínosem. Data uvedená v tabulce však potvrzují, že celková nákladnost byla u PMD ALFA mnohem vyšší, PMD BETA znamenal pro podnik tedy menší finanční zátěž.

„VO2: Je míra shody firmou vytvořeného kompetenčního modelu manažera u zaměstnanců vybraných na základě výsledků assessment centre vyšší než u zaměstnanců vybraných klasickým výběrovým řízením?“

Na tuto otázku najdeme jednoznačnou podporu v datech z tabulky výše (Tabulka 11), z níž jednoznačně vyplývá, že míra shody u zaměstnance vybraného na základě výsledků AC je vyšší než u zaměstnance vybraného klasickým výběrovým řízením.

„VO3: Zůstávají zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre v zaměstnaneckém poměru delší dobu?“

V době odevzdání této diplomové práce byl zaměstnanec PMD BETA v pracovním poměru teprve 8 měsíců a už to bylo déle než u ředitele PMD ALFA, který na postu ředitele – projektového manažera vydržel pouze půl roku. Lze tedy odpovědět kladně.

„VO4: Pracují zaměstnanci přijati na základě výsledků assessment centre efektivněji, jsou pro firmu větším přínosem?“

Díky řediteli PMD BETA se podařilo zvýšit výkon celého oddělení, což lze považovat za dostačující pro kladné zodpovězení této výzkumné otázky.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo najít dostatek podkladů, aby bylo možné odpovědět na výzkumné otázky stanovené v kapitole 2. Jelikož je celá práce pojata jako kvalitativní šetření, posloužila data také pro dokreslení pozadí procesu přijímání zaměstnanců do firm.

První výzkumná otázka se týkala finančního přínosu zaměstnanců přijatých na základě výsledků AC. Ve čtyřech z analyzovaných pracovních postů nešlo jednoznačně potvrdit, že zaměstnanci přijati na základě výsledků AC znamenali pro firmu větší finanční přínos, rozhodně však lze tvrdit, že pro společnost znamenali menší finanční zátěž než jejich protějšky přijati na základě klasického výběrového řízení. Pouze v případě ředitele obchodu lze mluvit o finančním přínosu. Nový ředitel nákupu totiž během pěti měsíců společnosti ušetřil šest milionů korun na nákupu materiálu, aniž by byla snížena jeho kvalita či kvantita.

Druhá výzkumná otázka se týkala míry shody kompetenčních modelů. Všichni ředitelé přijati na základě výsledků AC měli větší míru shody s ideálním KM než jejich předchůdci přijati na základě výsledků klasického výběrového řízení.

Třetí výzkumná otázka souvisela s délkou trvání pracovního poměru. Kromě personálního ředitele, který v době odevzdání této práce byl v pracovním poměru 20 měsíců, pracují všichni ředitelé přijati na základě výsledků AC ve firmě delší dobu než jejich předchůdci přijati na základě výsledků klasického výběrového řízení.

Poslední výzkumná otázka se týkala efektivity zaměstnanců přijatých na základě výsledků AC a i zde lze potvrdit, že tito pracují efektivněji. Často se dalo setkat se zúžením pracovního týmu, ale při zachování efektivity, a dalšími úsporami souvisejícími se snížením přesčasů, zvýšením výkonů, dodržováním termínů projektů apod.

V souvislosti s velikostí nákladů se v práci hovořilo o tzv. nákladech na špatně obsazenou pozici. Ty byly tvořeny platy ředitelů ALFA. Při sečtení všech vyčíslitelných nákladových položek souvisejících se zaměstnanci přijatými pouhým klasickým výběrovým řízením se dostane suma 21 885 000 Kč. Obrazně lze říci, že tolik TES Vsetín s.r.o. zaplatil za pět špatných rozhodnutí, jeden ředitel ALFA tak stál v průměru 4,3 milionu korun. Na druhé straně stojí náklady spojené s přijetím ředitelů BETA, ty činí 400 000 Kč. Daleko větší jsou však úspory, které souvisejí s řediteli BETA. Lze mluvit třeba o platech šéfa

nákupu a technického ředitele, jejichž posty již nebyly znovu obsazeny. Zde se jedná o sumu zhruba deset milionů korun.

Pokud by byly postaveny náklady spojené s řediteli ALFA proti úsporám, kterých dosáhli ředitelé BETA, ukrojily by úspory z nákladů zhruba polovinu, z čehož lze vyvodit, že zhruba za 2,5 roku se ředitelům BETA podaří napravit špatná rozhodnutí vedení firmy, které rozhodlo o přijetí ředitelů ALFA.

Druhotným cílem této diplomové práce bylo poskytnout firmám, které ještě nepoužívají kompetenční modely a AC při výběru svých zaměstnanců, reálné podklady z prostředí reálné společnosti s reálnými náklady a úsporami.

Všechny cíle, ať už primární, či druhotné, se podařilo naplnit. Bylo dokázáno, že zaměstnanci přijatí na základě výsledků klasického výběrového řízení pracují efektivněji a lépe a zároveň jsou sami v dané firmě spokojenější, vydrží v pracovním poměru delší dobu a není u nich pravděpodobná neschopnost sžít se s firemní kulturou, prostředím a hodnotami. Nejen zaměstnanec, ale zaměstnavatel tak z užívání AC/DC bude těžit.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ČMEJRKOVÁ, Světlá, DANEŠ, František, SVĚTLÁ, Jindra. *Jak napsat odborný text*. 1. vyd., dotisk. Praha: LEDA, 1999, 256 s. ISBN 80-85927-69-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2005. 374 s. ISBN: 80-246-0139-7.

DOHNALOVÁ, Marie, DEVEROVÁ, Lenka, LEGNEROVÁ, Kateřina, POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-061-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-217.

KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.

KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. Na návštěvě u Bati aneb Počátky AC v Čechách. In: *Profi Hr*. Praha: Vydavatelství Profi HR, 2015, s. 28-29.

MAJEROVÁ, Věra a kol. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 254 s. ISBN: 978-80-213-0651-6.

ROBERTS, Gareth. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: CIPD, 1997. ISBN 0-85292-707-X.

Firemní materiály

TES Vsetín, s. r. o. *Politika společnosti*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.tes.cz/tes/tes-vsetin/>>.

TES Vsetín, s. r. o. *Korporátní prezentace*. 2013.

TES Vsetín, s. r. o. *Zpráva nezávislého auditora k 31. 12. 2014*. Deloitte Audit s.r.o.

Elektronické dokumenty

HR MONITOR. *Co je HR Monitor®?* [online]. [cit. 2016-09-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.hr-monitor.cz/>>.

HR Monitor®, Trexima spol. s r.o., Zlín. *Kompetenční modely ve firmách v ČR*. 2004, 18 s.

KATALOG – Národní soustava povolání. *Manažer programů a komplexních projektů – Měkké kompetence* [online]. [cit. 2016-10-8]. Dostupné z WWW: <http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=1&id_jp=101844>.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 184 s. ISBN 978-80-247-6304-0.

KYRIANOVÁ, Hana. *Development centrum. Článek o tom, v čem se development centrum liší od assessment centra*. [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>.

KYRIANOVÁ, Hana. *Jak na termíny v personalistice?* [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>.

KYRIANOVÁ, Hana. *Nové trendy AC*. [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>.

KYRIANOVÁ, Hana. *Zjišťování kritérií pro výběr kandidátů má svá úskalí*. [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://tresconsulting.cz/nase-knihovna/>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Co je NSP?* [online]. [cit. 2016-10-8]. Dostupné z WWW: <<http://info.nsp.cz/>>.

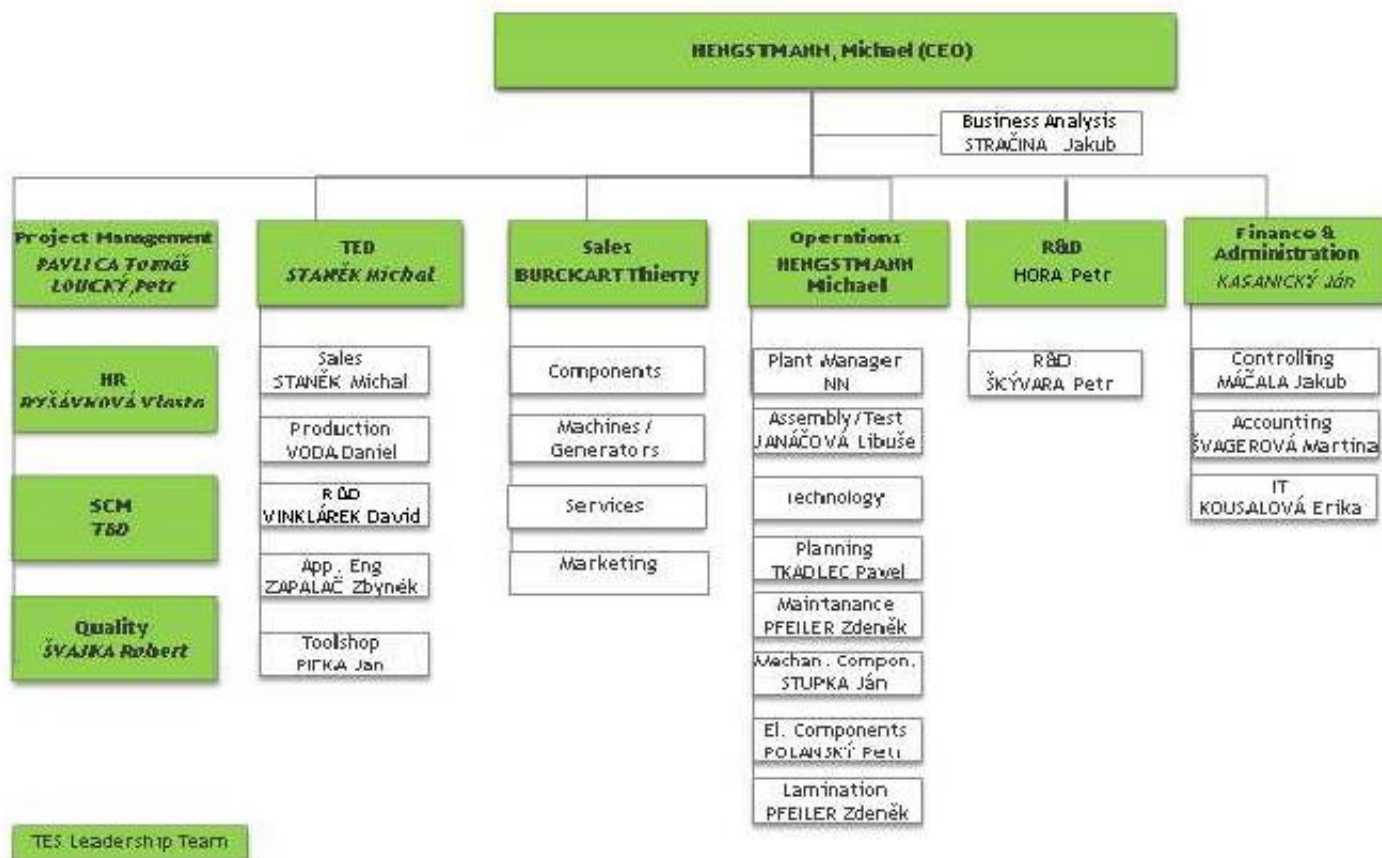
VETEŠKA Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-6871-7.

8 Přílohy

Odkazovaný seznam příloh

Příloha 1 - Organizační struktura TES Vsetín, s.r.o.	90
Příloha 2 - KM: HRD ALFA	91
Příloha 3 - KM: HRD BETA	93
Příloha 4 - KM: BUM ALFA	95
Příloha 5 - KM: BUM BETA	97
Příloha 6 - KM: RND ALFA	99
Příloha 7 - KM: RND BETA	101
Příloha 8 - KM: SCHD ALFA	103
Příloha 9 - KM: SCHD BETA	105
Příloha 10 - KM: PMD ALFA	107
Příloha 11 - KM: PMD BETA	108

New Structure at TES



Příloha 2 - KM: HRD ALFA

Kompetenční model: PERSONÁLNÍ ŘEDITEL					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 25 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	žadovaná úroň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace		100%	0		1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4				
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	3				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	2				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	3				
dokáže využívat konstruktivní konflikty	2				
umí pracovat se zpětnou vazbou	3				
komunikuje s jinými kulturami	4				
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1		0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	2				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4				
3. Kreativita		100%	1		0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	2				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	3				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	2				
4. Flexibilita		100%	1		0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	2				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	2				
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	2				
vhodně volí stýly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	2				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	1				
5. Uspokojování zákaznických potřeb		100%	1		0
je empatický, předvídá potřeby	3				
jedná a komunikuje profesionálně	3				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	3				
dokáže účinně vyjednávat	2				
zvládá konfliktní situace	3				
přijímá osobní zodpovědnost	2				
6. Výkonnost		100%	1		0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	1				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	2				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	3				
je schopen sebekontroly	3				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	2				
7. Samostatnost		100%	1		0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	2				
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	1				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	1				
rychle a pružně se rozhoduje	3				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	3				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	1				
8. Řešení problémů		100%	1		0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	2				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	3				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	2				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	2				
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	2				
9. Plánování a organizování práce		100%	0		1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	2				
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	2				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	2				
předvídá rizika	2				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	2				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2				
deleguje	4				
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1		0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	1				
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	3				
podporuje osobní rozvoj druhých	3				
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	2				
11. Aktivní přístup		100%	1		0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	2				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	2				
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	1				
předvídá situace a přijímá opatření	2				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	2				
zapojuje ostatní do svých projektů	3				

12. Zvládání zátěže		100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	2			
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	2			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	1			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	2			
nenechá se odradit	1			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	1			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	3			
vi, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	2			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	2			
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	2			
řídí informační toky	2			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	1			
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	1			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	2			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	2			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	2			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	2			
snáží se zvyšovat výkonost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	2			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	2			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	2			
15. Ovlivňování ostatních		100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	2			
předvídá a připravuje se na reakce druhých	2			
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	3			
třetina nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	3			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	2			
16. Odborné znalosti		100%	0	1
hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	3			
systém řízení BQ/P ve firmě	1			
management obecně	3			
personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	2			
pracovní právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	2			
zásady vedení pracovního kolektivu	3			
metody a techniky hodnocení výkonu	3			
management pro top manažery	2			
personální management	3			
kolektivní vs. individuální	3			
kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	2			
plánování lidských zdrojů v podniku	2			
management rizik	2			
17. Odborné dovednosti		100%	0	1
Zpracování konceptů personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	2			
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	2			
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovních vztahů v	2			
Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky	2			
Analýzování a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců	2			
Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	2			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 3 - KM: HRD BETA

Kompetenční model: PERSONÁLNÍ ŘEDITEL				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	žadovaná úroň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace		100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4			
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	3			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4			
umí pracovat se zpětnou vazbou	4			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	3			
3. Kreativita		100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	3			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	3			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	3			
4. Flexibilita		100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	3			
5. Uspokojování záskznických potřeb		100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby	4			
jedná a komunikuje profesionálně	3			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch	4			
dokáže účinně vyjednávat	4			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	4			
6. Výkonnost		100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4			
je schopen sebekontroly	4			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4			
7. Samostatnost		100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkolů) potřebné k jeho dosažení	4			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	3			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	3			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4			
8. Řešení problémů		100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4			
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4			
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4			
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4			
předvídá rizika	3			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	3			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	3			
deleguje	4			
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4			
podporuje osobní rozvoj druhých	4			
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup		100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	3			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4			
předvídá situace a přijímá opatření	4			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	3			

12. Zvládání zátěže			100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4				
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4				
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4				
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4				
nenechá se odradit	3				
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	2				
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4				
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4				
13. Objevování a orientace v informacích			100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	3				
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4				
řídí informační toky	3				
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	2				
14. Vedení lidí (leadership)			100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4				
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4				
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3				
kontroluje realizaci cílů a úkolů	3				
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4				
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	3				
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	4				
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4				
15. Ovlivňování ostatních			100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	3				
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4				
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	3				
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	3				
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	3				
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4				
16. Odborné znalosti			100%	0	1
hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	3				
systém řízení BOZP ve firmě	2				
management obecně	4				
personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	2				
pracovní právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	3				
zásady vedení pracovního kolektivu	4				
metody a techniky hodnocení výkonu	4				
management pro top manažery	4				
personální management	4				
kolektivní vyjednávání	3				
kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	4				
plánování lidských zdrojů v podniku	4				
management rizik	3				
17. Odborné dovednosti			100%	0	1
Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	4				
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	4				
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovních právních vztahů v	4				
Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky	3				
Analýzování a hodnocení efektivity nábory, vzdělávání a motivace zaměstnanců	4				
Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	4				

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 4 - KM: BUM ALFA

Kompetenční model: ŘEDITEL DIVIZE TED					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace	4	100%	0	1	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	3				
zdravě a přiměřeně sebeprosazování je pro něj přirozené	4				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4				
dokáže využívat konstruktivní konflikty	2				
umí pracovat se zpětnou vazbou	2				
komunikuje s jinými kulturami	4				
2. Kooperace (spolupráce)	3	100%	1	0	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	2				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4				
3. Kreativita		100%	1	0	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	2				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	2				
4. Flexibilita		100%	1	0	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	2				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	2				
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	3				
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	3				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	2				
5. Uspokojování zákaznických potřeb		100%	1	0	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4				
jedná a komunikuje profesionálně	4				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4				
dokáže účinně vyjednávat	3				
zvládá konfliktní situace	3				
přijímá osobní zodpovědnost	2				
6. Výkonnost		100%	1	0	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	2				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	3				
je schopen sebekontroly	3				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	2				
7. Samostatnost		100%	1	0	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	3				
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	2				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3				
rychle a pružně se rozhoduje	3				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	2				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	2				
8. Řešení problémů		100%	1	0	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	2				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	3				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	3				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	3				
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	3				
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	2				
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	2				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	2				
předvídá rizika	2				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	2				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2				
deleguje	2				
11. Aktivní přístup		100%	1	0	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	2				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	3				
je připraven poústoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	2				
předvídá situace a přijímá opatření	3				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	3				
zapojuje ostatní do svých projektů	2				
12. Zvládání zátěže		100%	0	1	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	3				
neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	3				
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	2				
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	3				
nenechá se odradit	2				
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3				

ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
vl, co zvládne a důvěhuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	2			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	3			
řídí informační toky	3			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je				
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	3			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	3			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	2			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	1			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	2			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou	3			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	3			
15. Ovlivňování ostatních		100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit				
předvídá a připravuje se na reakce druhých				
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých				
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	3			
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	3			
téma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	2			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4			
16. Odborné znalosti		100%	0	1
systém řízení BOZP ve firmě	2			
management obecně	3			
finanční plánování	3			
zásady vedení pracovního kolektivu	3			
metody a techniky hodnocení výkonu	3			
management pro top manažery	3			
personální management	3			
ekonomický (finanční) management, controlling	3			
management velkých podniků a společností	3			
management rizik	3			
17. Odborné dovednosti		100%	0	1
Koncipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	3			
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	3			
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	3			
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	3			
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	3			
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení	3			
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	3			
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	3			
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	3			
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	3			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoliv chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 5 - KM: BUM BETA

Kompetenční model: ŘEDITEL DIVIZE				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace	4	100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	4			
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4			
umí pracovat se zpětnou vazbou	4			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)	4	100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4			
3. Kreativita	4	100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4			
4. Flexibilita	4	100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4			
5. Uspokojování zákaznických potřeb	4	100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4			
jedná a komunikuje profesionálně	4			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4			
dokáže účinně vyjednávat	4			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	4			
6. Výkonnost	4	100%	1	0
jeho výkon a výsledek [přínos] je nadstandardní	4			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	4			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	4			
je schopen sebekontroly	4			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	4			
7. Samostatnost	4	100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	4			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4			
8. Řešení problémů	4	100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4			
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	4			
9. Plánování a organizování práce	4	100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4			
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4			
předvídá rizika	4			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4			
deleguje	4			
10. Celoživotní vzdělávání	4	100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4			
podporuje osobní rozvoj druhých	4			
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup	4	100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4			
předvídá situace a přijímá opatření	4			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			
12. Zvládání zátěže	4	100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	4			

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vídá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	4			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích	4	100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4			
řídí informační toky	4			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4			
14. Vedení lidí (leadership)	4	100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny jsou	4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4			
15. Ovlivňování ostatních	4	100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4			
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4			
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých	4			
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4			
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	4			
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	4			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	4			
16. Odborné znalosti	4	100%	0	1
systém řízení BOZP ve firmě	3			
management obecně	4			
finanční plánování	4			
zásady vedení pracovního kolektivu	4			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
management pro top manažery	4			
personální management	4			
ekonomický (finanční) management, controlling	4			
management velkých podniků a společností	4			
kolektivní vyjednávání	4			
management rizik	4			
17. Odborné dovednosti	4	100%	0	1
Koncipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	4			
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	4			
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	4			
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	4			
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	4			
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	4			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoliv chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 6 - KM: RND ALFA

Kompetenční model: ŘEDITEL VÝVOJE				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace		100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	3			
zdravě a přiměřeně sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	2			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	3			
umí pracovat se zpětnou vazbou	3			
komunikuje s jinými kulturami	3			
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	2			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4			
3. Kreativita		100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí	2			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	3			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry	3			
4. Flexibilita		100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	3			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	2			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	3			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	2			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	2			
5. Uspokojování zákaznických potřeb		100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	3			
jedná a komunikuje profesionálně	2			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	3			
dokáže účinně vyjednávat	3			
zvládá konfliktní situace	2			
přijímá osobní zodpovědnost	3			
6. Výkonnost		100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	2			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	3			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	3			
je schopen sebekontroly	2			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	3			
7. Samostatnost		100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	2			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	2			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3			
rychle a pružně se rozhoduje	3			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	2			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	3			
8. Řešení problémů		100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	2			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	3			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	3			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	1			
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	2			
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	3			
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	2			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	3			
předvídá rizika	2			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	2			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2			
deleguje	3			
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4			
podporuje osobní rozvoj druhých	4			
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup		100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	3			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	3			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	2			
předvídá situace a přijímá opatření	3			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	3			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			
12. Zvládání zátěže		100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	3			

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	2			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	2			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	2			
nenechá se odradit	3			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	2			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	3			
informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	2			
řídí informační toky	3			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	1			
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a véde ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	3			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	3			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	3			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	2			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistuje se, že potřeby skupiny	3			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich	4			
15. Odborné znalosti		100%	0	1
zásady vedení pracovního kolektivu	2			
zásady vedení porad	2			
metody a techniky hodnocení výkonu	2			
projektový management	2			
postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení	2			
management rizik	3			
time management	2			
16. Odborné dovednosti		100%	0	1
Orientace v terminologii, odborných poznatkách a vědeckých výzkumech v daném oboru vývoje	4			
Řízení výzkumného a vývojového útvaru organizace	3			
Zpracování koncepce, plánování a rozřazování projektu, formulování záměru a cíle projektu	3			
Zpracování plánů výzkumu a vývoje	3			
Posuzování a kontrola výsledků práce výzkumného a vývojového útvaru organizace v rámci jeho řízení	3			
Analýzování a vyhodnocování výzkumných a vývojových plánů organizace	3			
Hodnocení, analýza a prevence rizik	3			
Orientace v legislativě	2			
Orientace v legislativě v dané oblasti vývoje	2			
Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání	3			
Řízení odborných pracovníků	3			
Řízení procesu výzkumu, vývoje a testování nových technologických postupů	3			
Aplikace managementu procesů návrhu a vývoje	2			
Příprava reportu o projektu a jeho prezentace	4			
Projektové řízení	3			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 7 - KM: RND BETA

Kompetenční model ŘEDITEL VÝVOJE				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace		100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	2			
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	3			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	3			
umí pracovat se zpětnou vazbou	3			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	2			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4			
3. Kreativita		100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí	3			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	3			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry	3			
4. Flexibilita		100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	3			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	2			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	3			
5. Úspokojování zákaznických potřeb		100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	3			
jedná a komunikuje profesionálně	3			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	3			
dokáže účinně vyjednávat	3			
zvládá konfliktní situace	3			
přijímá osobní zodpovědnost	3			
6. Výkonnost		100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	3			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	3			
je schopen sebekontroly	4			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	3			
7. Samostatnost		100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	3			
při plnění okolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	2			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	3			
8. Řešení problémů		100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	3			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	3			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	3			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	2			
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	2			
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4			
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	2			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	3			
předvídá rizika	3			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	2			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2			
deleguje	3			
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4			
podporuje osobní rozvoj druhých	4			
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup		100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	3			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	3			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	2			
předvídá situace a přijímá opatření	3			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			
12. Zvládání zátěže		100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zatěžovacích situacích, je vytrvalý	3			

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	2			
nenechá se odradit	3			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	3			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	3			
řídí informační toky	3			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	3			
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	4			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	3			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	2			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snáží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	3			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistí se, že potřeby skupiny podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich	3			
15. Odborné znalosti		100%	0	1
zásady vedení pracovního kolektivu	4			
zásady vedení porad	3			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
projektový management	3			
postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení	3			
management rizik	4			
time management	3			
16. Odborné dovednosti		100%	0	1
Orientace v terminologii, odborných poznatcích a vědeckých výzkumech v daném oboru vývoje	4			
Řízení výzkumného a vývojového útvaru organizace	4			
Zpracování koncepce, plánování a rozřazování projektu, formulování záměru a cíle projektu	4			
Zpracování plánů výzkumu a vývoje	3			
Posuzování a kontrola výsledků práce výzkumného a vývojového útvaru organizace v rámci jeho řízení	3			
Analýzování a vyhodnocování výzkumných a vývojových plánů organizace	3			
Hodnocení, analýza a prevence rizik	3			
Orientace v legislativě	3			
Orientace v legislativě v dané oblasti vývoje	3			
Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání	3			
Řízení odborných pracovníků	3			
Řízení procesu výzkumu, vývoje a testování nových technologických postupů	4			
Aplikace managementu procesů návrhu a vývoje	3			
Příprava reportu o projektu a jeho prezentace	4			
Projektové řízení	3			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoliv chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování; kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 8 - KM: SCHD ALFA

Kompetenční model: ŘEDITEL NÁKUPŮ, SUPPLY CHAIN DIRECTOR					
Stupnice 1 - 4:					
1 - kompetence chybí 0 - 25%					
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%					
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%					
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +					
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all	
1. Efektivní komunikace		100%	0		1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3				
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	2				
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4				
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	3				
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	2				
dokáže využívat konstruktivní konflikty	2				
umí pracovat se zpětnou vazbou	2				
komunikuje s jinými kulturami	2				
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1		0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	2				
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	2				
3. Kreativita		100%	1		0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	2				
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	2				
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	3				
4. Flexibilita		100%	1		0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	3				
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	2				
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	2				
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	3				
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	2				
5. Uspokojování zákaznických potřeb/ dodavatelů		100%	1		0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka i dodavatele	3				
jedná a komunikuje profesionálně	4				
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků i dodavatelů	4				
dokáže účinně vyjednávat	3				
zvládá konfliktní situace	2				
přijímá osobní zodpovědnost	3				
6. Výkonnost		100%	1		0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	3				
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	3				
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	2				
je schopen sebekontroly	3				
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování	3				
7. Samostatnost		100%	1		0
dokáže cíl převést na kroky (úkol) potřebné k jeho dosažení	2				
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	2				
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3				
rychle a pružně se rozhoduje	2				
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	3				
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	2				
8. Řešení problémů		100%	1		0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	3				
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	2				
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	2				
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	3				
dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	2				
9. Plánování a organizování práce		100%	0		1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	2				
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	3				
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	3				
předvídá rizika	2				
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	3				
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2				
deleguje	3				
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1		0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	4				
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	4				
podporuje osobní rozvoj druhých	4				
sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4				
11. Aktivní přístup		100%	1		0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	3				
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	2				
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	2				
předvídá situace a přijímá opatření	3				
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	3				
zapojuje ostatní do svých projektů	3				
12. Zvládání zátěže		100%	0		1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	2				

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	2			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	2			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	3			
nenechá se odradit	2			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	3			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	3			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	2			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	2			
řídí informační toky	3			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	3			
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	3			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	3			
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	2			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistuje se, že potřeby skupiny jsou	3			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzájemnosti	3			
15. Ovlivňování ostatních		100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	3			
předvídá a připravuje se na reakce druhých				
vytváří koalici, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých				
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv				
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	3			
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	2			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	3			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	3			
16. Odborné znalosti		100%	0	1
systém řízení BOZP ve firmě	2			
management obecně	3			
finanční plánování	2			
zásady vedení pracovního kolektivu	2			
metody a techniky hodnocení výkonu	3			
management pro top manažery	2			
personální management	2			
ekonomický (finanční) management, controlling	2			
znalost nákupních metod	2			
vyjednávání se zákazníky i dodavateli	3			
management rizik	2			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoliv chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 9 - KM: SCHD BETA

Kompetenční model: ŘEDITEĽ NÁKUPU, SUPPLY CHAIN DIRECTOR				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace		100%	0	1
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	3			
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností	2			
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	3			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	2			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	3			
umí pracovat se zpětnou vazbou	3			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)		100%	1	0
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	3			
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech	4			
3. Kreativita		100%	1	0
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	2			
je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	2			
systematicky pracuje i riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4			
4. Flexibilita		100%	1	0
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	3			
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	3			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	3			
vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	3			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	2			
5. Úspokojování zákaznických potřeb/ dodavatelů		100%	1	0
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka i dodavatele	2			
jedná a komunikuje profesionálně	4			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků i dodavatelů	4			
dokáže účinně vyjednávat	3			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	3			
6. Výkonnost		100%	1	0
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	2			
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu	3			
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení	3			
je schopen sebekontroly	4			
je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezodkonalování	3			
7. Samostatnost		100%	1	0
dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	3			
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	3			
plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat	3			
rychle a pružně se rozhoduje	2			
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	4			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	2			
8. Řešení problémů		100%	1	0
jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	3			
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	3			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	2			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	2			
dokáže překonávat představy a stereotypy myšlení	4			
9. Plánování a organizování práce		100%	0	1
vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje	2			
rozvíjí potenciál k výkonosti sebe a druhých	3			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	3			
předvídá rizika	3			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	3			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	2			
deleguje	3			
10. Celoživotní vzdělávání		100%	1	0
aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru	3			
dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí	3			
podporuje osobní rozvoj druhých	3			
sdíli znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)	4			
11. Aktivní přístup		100%	1	0
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	3			
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	3			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	3			
předvídá situace a přijímá opatření	3			
hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	3			
zapojuje ostatní do svých projektů	3			
12. Zvládání zátěže		100%	0	1
podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý	3			

neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe	2			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	3			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení	3			
nenechá se odradit	3			
rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli	3			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	3			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	3			
13. Objevování a orientace v informacích		100%	1	0
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	2			
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	7			
řídí informační toky	2			
je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je	4			
14. Vedení lidí (leadership)		100%	0	1
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	3			
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	3			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	3			
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistuje se, že potřeby skupiny jsou	3			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	3			
15. Ovlivňování ostatních		100%	0	1
své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	3			
předvídá a připravuje se na reakce druhých				
vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých				
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv				
jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	3			
tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	3			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	3			
využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	3			
16. Odborné znalosti		100%	0	1
systém řízení BQZP ve firmě	2			
management obecně	4			
finanční plánování	2			
zásady vedení pracovního kolektivu	3			
metody a techniky hodnocení výkonu	3			
management pro top manažery	3			
personální management	2			
ekonomický (finanční) management, controlling	3			
znalost nákupních metod	4			
vyjednávání se zákazníky i dodavateli	3			
management rizik	4			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100

Příloha 11 - KM: PMD BETA

Kompetenční model: ŘEDITEL PROJECT MANAGER				
Stupnice 1 - 4:				
1 - kompetence chybí 0 - 25%				
2 - velké mezery v kompetenci 26 - 60%				
3 - dobrá úroveň kompetence 61 - 85%				
4 - vynikající úroveň kompetence 86% +				
Kompetence	Požadovaná úroveň	Váha	One is few	Form all
1. Efektivní komunikace				
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni	4	100%	0	1
praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností	4			
zdravě a přiměřeně sebeprosazování je pro něj přirozené	4			
dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit	4			
dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi	4			
dokáže využívat konstruktivní konflikty	4			
umí pracovat se zpětnou vazbou	4			
komunikuje s jinými kulturami	4			
2. Kooperace (spolupráce)				
ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu	4	100%	1	0
je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech	4			
3. Kreativita				
podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici	4	100%	1	0
je schopen využít i ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí	4			
systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy	4			
4. Flexibilita				
aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost	4	100%	1	0
je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení	4			
zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy	4			
vhodně volí styl a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci	4			
trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti	4			
5. Uspokojování zákaznických potřeb				
je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	4	100%	1	0
jedná a komunikuje profesionálně	4			
usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků	4			
dokáže účinně vyjednávat	4			
zvládá konfliktní situace	4			
přijímá osobní zodpovědnost	4			
6. Výkonnost				
jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní	4	100%	1	0
je schopen sebekontroly	4			
7. Samostatnost				
dokáže čí přivést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení	4	100%	1	0
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	4			
rychle a pružně se rozhoduje	4			
nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	4			
8. Řešení problémů				
jak samostatně, tak týmově řeší problémy je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy	4	100%	1	0
na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení	4			
vytváří motivující prostředí pro řešení problémů	4			
je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	4			
9. Plánování a organizování práce				
vytváří vizi, navrhuje strategie a efektivně plánuje	4	100%	0	1
rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých	4			
stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení	4			
předvídá rizika	4			
plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas	4			
sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	4			
10. Aktivní přístup				
je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci	4	100%	1	0
ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	4			
je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle	4			
předvídá situace a přijímá opatření	4			
hledá řešení, dříve se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti	4			
zapojuje ostatní do svých projektů	4			
11. Zvládnutí zážití				
podává velmi dobrý výkon i v zážitkových situacích, je vtrvalý	4	100%	0	1
neúspěch chápe jako příležitost učít se a přejít lépe	4			
změny vnímá jako samozřejmost, vítá je	4			
při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejhodnější řešení	4			
nenechá se odradit	4			
ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity	4			
ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	4			
12. Objevování a orientace v informacích				
propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti	4	100%	1	0
informaci je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní	4			
řídí informační tok	4			
13. Vedení lidí (leadership)				
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vést ostatní	4	100%	0	1
efektivně vede porady, definuje společné cíle	4			
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	4			
kontroluje realizaci cílů a úkolů	4			
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	4			
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	4			
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou	4			
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	4			
14. Ovlivňování ostatních				
svě jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	4	100%	0	1
předvídá a připravuje se na reakce druhých	4			
záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	4			
po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	4			
15. Odborné znalosti				
management obecně	4	100%	0	1
finanční plánování	4			
základy vedení pracovního kolektivu	4			
metody a techniky hodnocení výkonu	4			
management pro top manažery	4			
personální management	4			
ekonomický (finanční) management, controlling	4			
management velkých podniků a společností	4			
management rizik	4			
16. Odborné dovednosti				
Kontipování strategických plánů a podnikatelských záměrů organizace pro delší časové období v rámci jejího celkového řízení	4	100%	0	1
Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace v rámci řízení organizace	4			
Posuzování finančních a dalších analýz a zpráv o činnosti a naplňování stanovených cílů organizace	4			
Posuzování a schvalování finančních rozpočtů organizace a rozhodování o rozdělení hospodářského výsledku	4			
Posuzování a rozhodování o obchodní a marketingové politice organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů organizace v rámci jejího celkového řízení	4			
Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace	4			
Řízení organizace s odpovědností za tvorbu hospodářské strategie a politiky směřující k naplňování stanovených cílů	4			
Řízení vrcholového managementu organizace, koordinování výsledků práce	4			

Požadovaná úroveň: odpovídá stupnici hodnocení

One is few: pokud bude kterékoli chování v kompetenci hodnoceno stupněm 1 = celá kompetence bude hodnocena jako 1 (vyplňuje se jen v modrém poli)

Form all: nutnost hodnotit v hodnotícím formuláři všechna pozorovatelná chování z kompetence (vyplňuje se jen v modrém poli)

Součet vah pozorovatelných chování v kompetenci se musí rovnat 100