

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ZAVÁDĚNÍ KOMPETENČNÍHO MODELU
PRO OPERÁTORSKÉ POZICE**

The competency model implementation for operators

Bakalářská diplomová práce

Marie Váňová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem uvedenou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Kladrubech dne 24.3.2010

.....

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za konzultace a inspiraci během psaní této diplomové práce, celému lektorskému sboru, který mi poskytl mnoho cenných podnětů během celé doby studia a v neposlední řadě rodině, která mne ve studiu plně podporovala.

Anotace

Práce „Zavádění kompetenčního modelu pro operátorské pozice“ popisuje návrh jednotlivých fází projektu zavádění kompetenčního modelu v prostředí firmy Danone a.s. s přihlédnutím na specifika dané firmy. Pro zavádění kompetenčního modelu používá autorka kombinovaný přístup k tvorbě kompetenčního modelu se snahou spojit sociálně-psychologické východisko tvorby kompetenčního modelu s východiskem strategickým. Pro vlastní tvorbu kompetenčního modelu kombinuje využití techniky panelu expertů a BEI (behavioral event interview), pro jeho validaci pak metodu predikce výkonu. Projekt je zasazen do projektového plánu pomocí úsečkového diagramu s určením milníků projektu.

Klíčová slova:

Kompetenční model, kompetence, kompetenční matice, výkon, chování, projekt

Annotation

This thesis entitled „The competency model implementation for operators“ describes the design of different stages of a project concerning implementation of a competency model in Danone a.s.'s environment, bearing in mind the specific features of that company. To implement the competency model, the author uses a combined approach to the development of her competency model, aiming to link social & psychological considerations, used as a basis for the competency model development, with key strategic considerations. To develop the competency model itself, she combines the application of expert panel techniques with BEI (Behavioral Event Interview). To validate the competency model, the performance prediction method is used. The project uses a Gantt chart to plan and report progress, with defined project milestones.

Key words:

Competency model, competency, competency matrix, performance, behaviour, project

Obsah

Prohlášení	3
Poděkování	4
Anotace	5
1 Úvod.....	7
2 Kompetence – způsobilost k výkonu.....	8
2.1 Definice kompetence	8
2.2 Kompetence jako integrující činitel organizace	10
2.3 Kompetenční model.....	12
2.4 Využití kompetenčního modelu v řízení lidských zdrojů.	14
3 Popis objektu.....	16
3.1 Historie a současnost	16
3.2 „Nové Danone“ – vize, mise a cíle	17
3.3 CODE model – kompetencemi ke změně organizace	17
3.4 Struktura organizace Danone Česká republika se zaměřením na výrobní závod	18
4 Zavedení kompetenčního modelu pro operátorské pozice jako projekt.....	21
4.1 Vyjasnění cíle projektu.....	22
4.2 Rozsah projektu a cílová skupina	24
4.3 Výběr přístupu	26
4.4 Sestavení projektového týmu.....	28
4.5 Identifikace různých úrovní výkonu v dané roli.....	31
4.6 Sběr dat a analýza; vlastní tvorba kompetenčního modelu	33
4.7 Validace kompetenčního modelu.....	36
4.8 Příprava kompetenčního modelu k užívání	39
4.8.1 Řízení výkonu a hodnocení	39
4.8.2 Nábor a výběr zaměstnanců.....	41
4.8.3 Plánování nástupnictví / kariéry	42
4.8.4 Vzdělávání a rozvoj	44
4.8.5 Odměňování.....	45
4.8.6 Kompetenční matice	46
4.9 Projektový plán	47
5 Závěr.....	50
Seznam literatury a zdrojů	52
Seznam příloh:	54
Příloha 1: Organizační struktura výrobního závodu Danone a.s.....	55

Příloha 2: BSC pro výrobní závod.....	56
Příloha 3: Seznam pozic ve výrobním závodě Danone a.s.	57
Příloha 4: Ukázka popisů pracovních pozic vybraných operátorských pozic	58
Příloha 5: Kompetenční model pro operátory – výrobní závod Bieruń, Polsko	65
Příloha 6: BEI – příklady otázek.....	66
Příloha 7: Vzorový příklad výsledné kompetenční matice	67
Příloha 8: Úsečkový plán projektu s milníky	68

1 Úvod

Píše se rok 1973 když americký psycholog David McClelland vydává v prestižním časopise *American Psychologist* provokativní článek, v kterém vyzývá, aby při výběru uchazečů na pracovní místo byly brány v úvahu především jejich kompetence, nikoliv inteligence jako dosud (*American Psychologist* [online]).

O třicet let později již o významu kompetencí nejen pro výběr ale i pro další procesy v řízení lidských zdrojů není pochyb. Kompetencím se věnují odborníci, anatomicky rozebírají kompetence na jednotlivé díly, staví generické kompetenční modely pro různé pozice, nejčastěji však pro manažery a obchodníky. O kompetencích již bylo mnoho napsáno a kompetence se staly univerzálně používaným jazykem v prostředí mnoha firem. Zdá se, že kompetence se staly i univerzálním řešením pro problémy s výkonností firmy i jejich zaměstnanců a zároveň i výhodným obchodním artiklem pro mnohé konzultantské společnosti.

Modelu řízení podle kompetencí se však nedá upřít jedna zásadní pozitivní schopnost; v současné době je to jediný ucelený model, který v sobě spojuje všechny prvky řízení lidských zdrojů. A snad právě proto stále stoupá na své oblíbě.

Zavedení kompetenčního modelu se stalo předmětem zájmu i ve společnosti, ve které pracuji. Návrh vedení společnosti, abych se stala vedoucím projektu zavedení kompetenčního modelu pro zaměstnance ve výrobním závodě, mne nejen osobně velice potěšil, ale stal se i námětem na tuto práci.

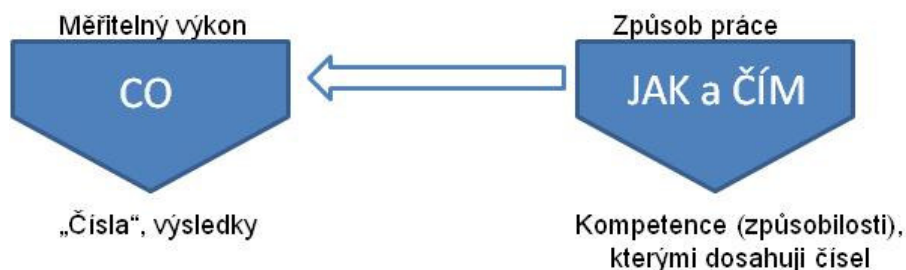
Cílem této práce je příprava návrhu postupu implementace kompetenčního modelu v dané firmě se zohledněním specifik, které daná firma má, a zároveň se zohledněním doporučených postupů a metod, které nám nabízí odborná literatura. Doporučené postupy a metody se pak stávají vodítkem pro samotnou tvorbu projektového plánu a tvorbu vlastního kompetenčního modelu v dané firmě, kdy firma si již jen vybírá vyzkoušené a osvědčené postupy metody zavádění kompetenčního modelu. Základními metodami práce je proto práce s literaturou a firemními dokumenty.

2 Kompetence – způsobilost k výkonu

2.1 Definice kompetence

Existuje množství přístupů i definic, popisující význam kompetence. V základu lze kompetence dělit na tzv. „competence“ a „competency“. Přesnější výklad rozdílů podává Armstrong, v jehož definici pojmu **Competence**, nacházíme vztah na oblast práce, pro kterou je daná osoba způsobilá a je oprávněna ji vykonávat. Pojem **Competency** se vztahuje k rysům **chování** podmiňující přiměřený **výkon**. Tomuto pojmu se v češtině nejvíce blíží slovo schopnost. (Armstrong 2002, s. 281).

Výkon je zejména důležitý z pohledu organizace. Jak již bylo uvedeno výše, kompetence se vztahují k chování podmiňující přiměřený výkon. Jednoduše tento vztah popsal František Hroník, který definuje kompetenci jako pozorovatelné způsoby, podle kterých dosahujeme efektivních výkonu. Tento vztah ukazuje obrázek č. 1 (Hroník 2007, s. 61-62).



Obrázek 1: Vztah způsobů práce a výkonu, upraveno (Hroník 2007, s. 62)

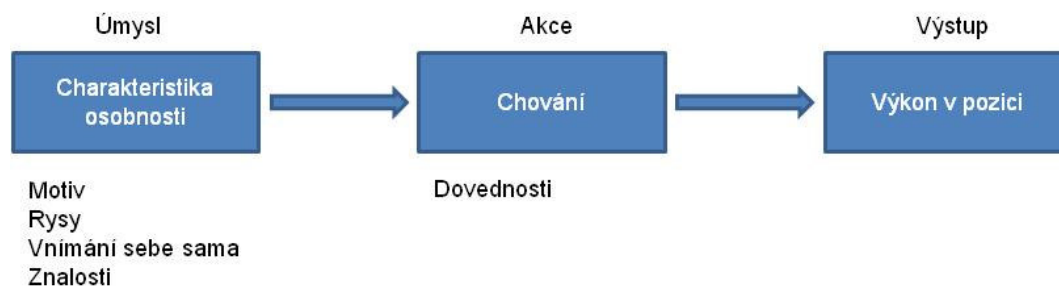
Jednotlivé složky kompetence, tedy co konkrétně ovlivňuje a vede k určitému chování, identifikují Spencer a kol. následovně:

- motivy – které podněcují, směřují a odlišují chování jedince,
- osobnostní rysy jedince – které umožňují stabilní reakce na situace nebo informace,
- vnímání sebe sama – tedy osobní postoje hodnoty nebo obraz sebe sama,
- znalost – informace, které člověk má pro specifickou oblast,
- dovednosti – schopnost vykonat určitý fyzický nebo duševní úkol.

Jednotlivé složky kompetence lze rozdělit do dvou skupin; první skupinu tvoří složky viditelné, jsou to dovednosti a znalosti, druhou skupiny složky skryté, a to vnímání sebe sama, rysy a motivy. Toto rozdělení má vliv na zavádění kompetencí do řízení lidských zdrojů, protože složky viditelné lze velice snadno rozvíjet, zatímco skryté složky kompetence lze těžko rozpoznat a dále rozvíjet, a to zejména v případě

rysů a motivů. Složka vnímání sebe sama, která je také skrytá, se pohybuje na pomezí. Některé postoje nebo hodnoty je možné změnit tréninkem, psychoterapií nebo pozitivním zkušeností, tato změna je však časově náročná. (Spencer a kol. 1993, s. 9-12).

Tamtéž nalezneme i příčinný vztah mezi složkami kompetence a výkonem. Vztah názorně ukazuje obrázek č. 2.



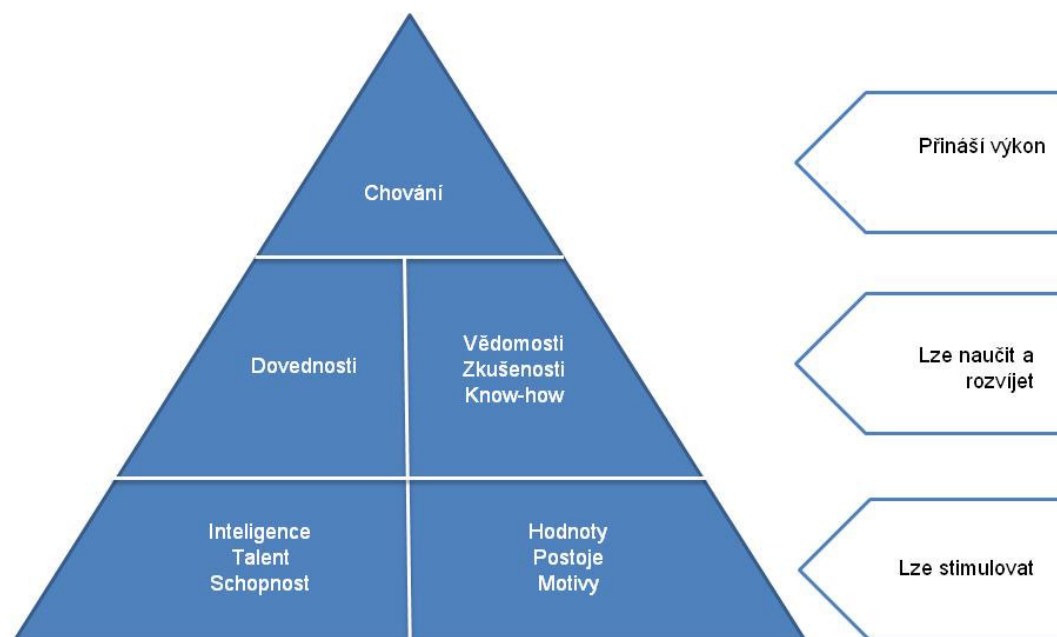
Obrázek 2: Příčinný vztah mezi kompetencí a výkonem (Spencer a kol. 1993, s.13) upraveno

Další popis kompetence nalezneme u Kubeše a kol., kde je představena hierarchická struktura kompetence dle Lucia a Lepsingera, vysvětlující složky kompetence v širším kontextu, zejména pak, proč jsou lidé v různé míře připraveni použít určité chování k efektivnímu zvládnutí úkolu a mají tak rozdílný výkon. Kompetence je celkový projev schopností, inteligence a talentu ve spojení s motivací, postojem a vlastními hodnotami, dále pak se skládá ze získaných dovedností, vědomostí, zkušeností a know-how a to vše se projeví v určitém chování. (Kubeš a kol. 2004, s. 28-29). Spojením hierarchického modelu kompetence dle Lucia a Lepsingera se Spencerovým dělením složek kompetence na skryté a viditelné je možné jednoduše demonstrovat, proč jsou z pohledu řízení lidských zdrojů kompetence tak zajímavé. Chování lze rozložit na jednotlivé složky, pro které pak lze definovat různé způsoby rozvoje a vzdělávání tak, aby bylo dosahováno požadovaného výkonu. Vztah hierarchického modelu kompetence dle Lucia a Lepsingera na rozvoj, vzdělání a výkon ukazuje obrázek č. 3.

Podle Vetešky a Tureckiové mají kompetence individuální a sociální dimenzi a vyjadřují jednání v reálných situacích. Kompetence jsou relativní, protože se mění situace a okolnosti, za kterých jsou kompetence využity. Kompetence se nejčastěji dělí na odborné, metodické, sociální a osobnostní.

Odborné kompetence znamenají zejména schopnost a individuální motivaci řešit problémy praxe a pracovní situace. Tyto kompetence vycházejí z kvalifikace, ale lze je formovat i nezávisle.

Metodické kompetence navazují na kompetence odborné, protože vycházejí ze schopnosti využívat odborné znalosti k efektivnímu a inovativnímu způsobu řešení pracovních situací s viděním souvislostí v hlubším dopadu.



Obrázek 3: Hierarchický model kompetence dle Lucia a Lepsingera ve vztahu k rozvoji kompetence (Kubeš a kol. 2004, s. 28), upraveno

Sociální kompetence představuje schopnost jednotlivce spolupracovat a kooperovat v týmu, osobní kompetence pak představuje schopnost kompetentního zacházení se sebou samým. Do osobní kompetence lze například zahrnout sebereflexi či schopnost posouvat sám sebe a dále se rozvíjet (Veteška-Tureckiová 2008, s. 49 – 54).

Výše uvedené dělení vykazuje určité společné znaky, přičemž nejvíce podobností v sobě naleznou kompetence osobnostní se sociálními a kompetence odborné s metodickými.

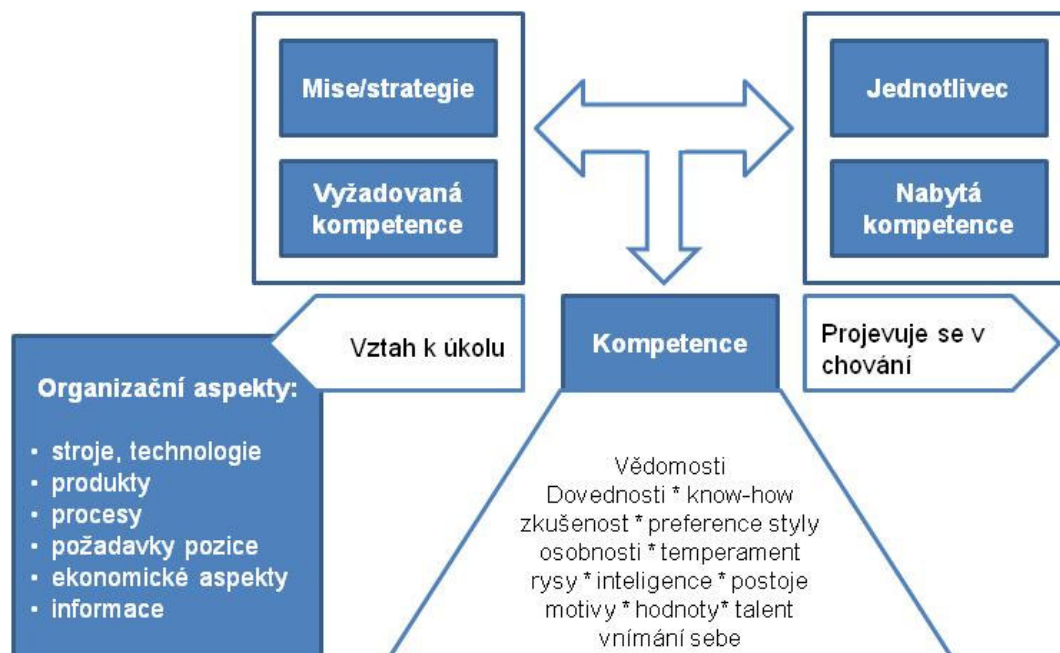
2.2 Kompetence jako integrující činitel organizace

Hroník uvádí, že kompetence tvoří most mezi business strategií a personální strategií. Je to most, který převádí obě strategie do jednotného jazyka **praktického chování**. (Hroník 2007, s. 68). I Kubeš a kol. spatřují v kompetencích integrující prvek systému řízení lidských zdrojů a aktivit organizace. Jasně definování požadavků na plnění rolí, odpovědnosti a kariérní dráhy je jen prvním krokem při práci s lidskými zdroji. Protože **kompetence** vznikají ve spolupráci s vedením firmy, **odrážejí firemní hodnoty a poslání** a stávají se důležitou součástí firemní kultury (Kubeš a kol. 2004, s. 148).

Podle Plamínka a Fišera kompetence v sobě spojují svět možností a svět požadavků. Svět požadavků je představován „tvrdými“ vlivy jako jsou výrobní technologie a reprezentuje ho výkon, výsledek. Na druhé straně je svět možností, představovaný „měkkými“ vlivy souvisejícími s lidmi, a určující je-li možné těchto výsledků dosáhnout. Tyto dva světy jsou ve firmách často nepropojené a samorostlé. A

řízení firmy pomocí kompetencí pomáhá tyto dva světy spojit v synergický efekt. (Plamínek – Fišer 2005, s. 25-27).

Propojení světa požadavků, které představuje organizaci se svou misí a strategickými cíli svět možností, reprezentovaný jedincem názorně ukazuje schéma konceptu kompetence v pracovním kontextu dle Harzallaha a Vernadata (obrázek č. 4).



Obrázek 4: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata, upraveno dle Kubeš a kol. 2004, s. 29

Uvedené schéma nejen jasně naznačuje, jak organizace ovlivňují požadavky na kompetence, ale také to, že nositelem kompetence je především člověk, který danou kompetenci musí nabýt, aby mohlo jeho chování mít požadovaný projev.

Kubeš a kol. uvádí i další definice kompetence dle Woodruffa, kde dochází k propojení jednotlivce s organizací ve vztahu chování a k úkolu. Woodruff popisuje kompetenci jako přístup k chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní a plní úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít (Kubeš a kol. 2004, s. 27).

Woodruffova definice tak shrnuje, jak kompetence spojují světy požadavků a možností, jak člověk jako jedinec může ovlivnit výsledky dané organizace a naopak jak organizace může ovlivnit projev kompetencí daného jedince.

2.3 Kompetenční model

Kompetence se shrnují do tzv. kompetenčního modelu. Kubeš a kol. uvádí, že kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Model poskytuje přehlednost a možnost měření a pomáhá tak odhalovat rozdíly mezi požadovaným stavem a stavem současným. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a na záměru firmy závisí, jaký kompetenční model vznikne.

Model ústředních kompetencí popisuje kompetence společné pro všechny zaměstnance firmy. **Specifický model kompetencí** identifikuje konkrétní kvality zaměstnance pro určitou pozici v konkrétní organizaci, které činí daného zaměstnance úspěšným na této pozici. A **generický kompetenční model** je tvořen kompetencemi, které jsou společné pro danou roli či pozici, avšak každá kompetence má odlišný projev chování vedoucí k úspěchu v každé jednotlivé organizaci (Kubeš a kol. 2004, s. 60 – 62).

Dle Hroníka, existují dvě východiska pro tvorbu kompetenčních modelů:

- **sociálně-psychologické východisko** vychází z předpokladu, že pojetí kompetencí vychází z očekávaného pozorovatelného chování a můžeme je tak uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle autora lze pozorovat tři velké skupiny chování (přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem, chování k sobě a projev emocí) a ke každé z nich lze přiřadit skupinu kompetencí, které jsou všeobecné. Většinu kompetencí lze pak roztrždit do těchto velkých skupin:
 - kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem),
 - interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem),
 - kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí).

Toto východisko vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence organizace, tj. východisko od jedince k firmě.

- **východisko strategické** podle kompetenční orientace firmy vychází z teorie positioningu, tj. že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, může být nadprůměrná nejvýše ve dvou oblastech. Každá firma má tak kompetence, které má více rozvinuté a jiné zase méně. Je to východisko od kompetence firmy ke kompetenci jedince. Dle Hroníka lze očekávat, že se v budoucnu stále častěji bude uplatňovat právě toto východisko, tj. členění kompetencí dle kompetenční orientace firmy:
 - orientace produktová,
 - orientace zákaznická,
 - orientace provozní a systémová (Hroník 2006, s. 29).

Podle Kubeše a kol. existují tři možné přístupy k tvorbě kompetenčního modelu:

- preskriptivní nebo vypůjčený přístup,

- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

Každý z těchto přístupů má své výhody i nevýhody a volba přístupu závisí na záměru projektu a jeho místa ve strategii organizace a také na časových a finančních zdrojích.

Preskriptivní přístup se využívá v případě, že organizace nechce vytvářet vlastní nový kompetenční model, ale vypůjčí si již hotový, tzv. generický model. Tento přístup je výhodný z hlediska úspory času a financí a je vhodný zejména pro manažerské práce, protože v 80. letech byly realizovány projekty zaměřené na pochopení předpokladů úspěšného manažera v různých pracovních prostředích. Nevýhody spočívají ve staticce definovaných kompetencí, která nereflektuje změny požadavků organizace v čase. Jazyk, kterým je kompetence popsána, nemusí být jednotě s jazykem organizace a neodráží ani hodnoty organizace. Zároveň tento model nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace.

Přístup šitý na míru se diametrálně odlišuje od preskriptivního přístupu. Při tvorbě kompetencí se nepracuje se známými a definovanými kompetencemi, ale znovu se mapuje organizační terén a identifikují se ty projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon v dané pozici. Nevýhody tohoto přístupu je možné spatřovat v náročnosti jak časové tak metodické a také je náročný na detailní znalost pozic, organizace i vnějšího prostředí. Jeho výhodou je jeho specifičnost, která umožňuje legitimizovat personální rozhodnutí.

Kombinovaný přístup využívá výhod preskriptivního přístupu, kdy se generický model kompetencí modifikuje na danou organizaci. Modifikace se realizuje na základě časově nenáročných metod jako je řízená diskuse, dotazník, strukturovaný rozhovor atp. Kombinovaný přístup je vhodný jestliže organizace chce vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci kritické ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici, nebo chce jen upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí, aby přesněji odpovídaly pozici v dané organizaci. Pro tento přístup není typické, aby se nové kompetence identifikovali jako doplněk ke kompetencím z preskriptivního modelu. Více se tento přístup využívá v nadnárodních společnostech, které mají definovány své kompetenční modely, které potřebují být adaptovány na lokální podmínky. Jeden z možných přístupů je zjistit míru potřeby kompetencí z firemního modelu v lokálním prostředí a doplnit ho o specifické kompetence. Doplnění specifických kompetencí do existujícího modelu lze realizovat bez výrazného zvýšení časových a finančních nákladů ze strany organizace. Úskalí, které přináší tento přístup, je tendence prezentovat tento přístup jako šitý na míru. To organizaci neumožňuje poznat všechny možnosti realizace kompetenčních modelů a rozhodnout se pro ten nejvíce vyhovující (Kubeš a kol. 2004, s. 63 – 66).

Kompetenční modely jsou formalizovány to tzv. kompetenčních matic. Plamínek a Fišer uvádějí, že kompetenční matice dává do souvislosti požadavky a možnosti. Člení se horizontálně na úlohy a vertikálně na kompetence, které jsou nezbytné pro plnění úloh. V průsečíku horizontální a vertikální úrovně jsou vepsána čísla, které určují míru kvantity a kvality, ve které má být příslušný zdroj pro úspěšný výkon příslušné úlohy ve firmě k dispozici (Plamínek-Fišer 2005, s. 125 – 126).

2.4 Využití kompetenčního modelu v řízení lidských zdrojů.

V kapitole 2.2 bylo popsáno, jak kompetence integrují firemní a personální strategii. Firemní strategie reprezentuje požadavky na výkon potřebný k dosažení cílů. Personální strategie je klíčová pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Koubek lidské zdroje považuje pro rozhodující pro směr a tempo organizace, personální strategie je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek 2006, s. 13 – 14). Personální strategie se v podstatě zabývá mobilizací lidského kapitálu k naplnění firemní strategie. Kubeš a kol. tvrdí o kompetenčních modelech, že dokážou dát přidanou hodnotu všem procesům v řízení lidských zdrojů. A toto je jeden z hlavních důvodů, proč jsou kompetenční modely ve firmách zaváděny (Kubeš a kol. 2004, s. 67).

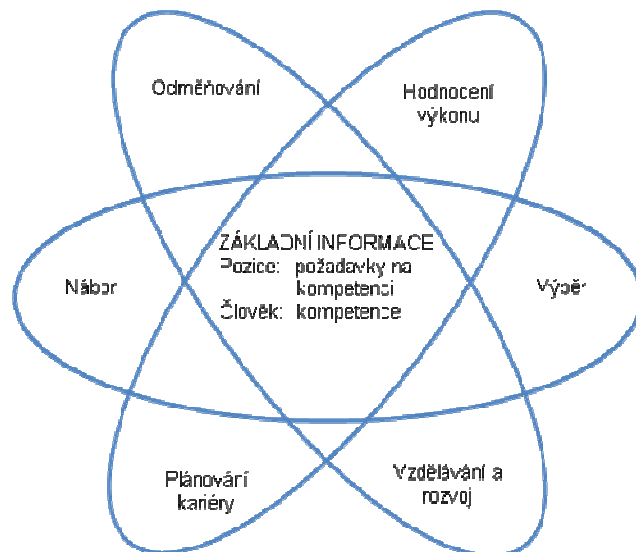
Využití kompetenčních modelů ve firmách je skutečně široké. Spencer a kol. identifikovali následující oblasti

využití:

- nábor,
- výběr,
- odměňování,
- řízení výkonu,
- plánování kariéry,
- vzdělávání a rozvoj.

Při náboru a následném výběru zaměstnance se zaměstnanec personálního oddělení vybírá dle kompetencí, které jsou potřebné pro výkon dané pozice. Vzdělávání a rozvoj

se zaměřuje na ty kompetence, které zajišťují nadstandardní výkon v dané pozici. V řízení kariéry umožňují kompetence srovnání současných kompetencí zaměstnanců s kompetencemi požadovanými v budoucí pozici. Odměňování navázané na kompetence stimuluje zaměstnance k rozvoji potřebných kompetencí. V rámci řízení pracovního výkonu se hodnotí zaměstnancovi kompetence v průběhu předešlého roku



Obrázek 5: Integrované schéma užívání kompetenčního modelu (Spencer a kol. 1993, s. 316) upraveno

a je tím zajištěna aktuálnost systému individuálních úrovní kompetencí. (Spencer a kol. 1993, s. 315).

Hroník dokonce tvrdí, že v současnosti neexistuje jiný nástroj než kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, a popřípadě odměňování (Hroník 2007, s. 73).

Návazné detaily, kdy je vhodné použít personální procesy navázané na kompetence a jak tyto procesy zavést, jsou rozpracované v kapitole 4.8.

3 Popis objektu

3.1 Historie a současnost

Danone a.s. je součástí mezinárodního koncernu Danone Group, která byla založena v roce 1966 a má sídlo v Paříži. Původně vyráběla skleněné obaly a jmenovala se BSN. Záhy si ale vedení společnosti uvědomilo, že v této oblasti podnikání může brzy ztratit svůj monopol a rozhodla se přeorientovat na potravinářskou firmu. Hlavní zlom nastal v roce 1973, kdy se fúzovala s firmou Gervais DANONE a dalšími potravinářskými závody (např. Evian) a tím se stala francouzskou jedničkou ve výrobě potravin a dětské výživy.

V 80. letech firma expandovala do tehdejší západní Evropy. Nakupovala další potravinářské společnosti včetně jejich výrobních závodů a stala se třetí největší potravinářskou společností v Evropě.

Politické změny 90. let umožnili společnosti expandovat do střední a východní Evropy, kde masivně investovala do přestaveb místních výrobních závodů nebo budovala závody nové. Stejnou strategii aplikovala na společnosti v asijských zemích a pacifické oblasti. V této době vstoupila Group Danone i do České republiky. V roce 1990 se objevili na českém trhu první ovocné jogurty vyráběné v Německu a o rok později, v roce 1991, společnost koupila Benešovskou mlékárnu, patřící lokálnímu koncernu Laktos, kde zahájila rozsáhlé přestavby spojené s investicemi do nových výrobních technologií.

Právě v 90. letech se stává Group Danone jedním z největších potravinářských společností na světě, jejíž obchodní značky se řadí mezi nejlepší. V této době také mění svůj název s BSN na Group Danone. V roce 1996 se prezidentem společnosti stal pan Franc Riboud, který tuto pozici zastává dodnes. Franc Riboud zároveň začal měnit kulturu společnosti – od výkonově orientované firmy k firmě, která je řízena na základě duality; tedy zohlednění, že růst firmy je možný pouze tehdy, je-li brán ohled i na další sociální aspekty, ať už na zaměstnance nebo okolí. Na základě tohoto směřování byly formulovány a hodnoty společnosti: blízkost, otevřenost, entuziazmus a humanita.

V druhé polovině prvního desetiletí druhého tisíciletí došlo pod vlivem ekonomické krize a celospolečenské trendu zaměřeného na zdravý životní styl a životní prostředí k definování nové korporátní strategie, tzv. „nové Danone“ (interní zdroj - integrační brožura Danone a.s.).

3.2 „Nové Danone“ – vize, mise a cíle

Nová vize Group Danone je postavena na novém kontextu celospolečenského vnímání světa, kdy lidé projevují zvýšený zájem o zdraví, zdravý životní styl a životní prostředí, ve kterém žijí. Svou roli sehrála i ekonomická krize, která poukázala na nutnost diferenciaci jako základ úspěšnosti. Na novou vizi navázala i obchodní strategie, když v roce 2006 Danone Group odprodalo celou divizi trvanlivého pečiva a fúzovalo se společností Numico zabývající se výrobou dětské a medicínské výživy.

Vize byla definována na základě strategie diferenciaci; odlišit se a zaujmout nový postoj ke světu. Mise pak již blíže určila směřování celé korporace, a to směrem k produkci zdraví prospěšných potravin; přinášet zdraví prostřednictvím potravin co největšímu počtu lidí.

Strategické cíle pro naplnění této mise byly rozděleny do šesti oblastí a jsou postaveny na tříleté bázi.

Korporátní cíle jsou jednotlivými organizacemi rozvinuty na strategické střednědobé cíle dané organizace a dále rozpracovány na roční cíle organizace.

Jednotlivá oddělení následně tyto cíle rozpracovávají do svých operativních cílů, které se stávají ukazatelem výkonu (interní zdroj - intranet Danone a.s.)

3.3 CODE model – kompetencemi ke změně organizace

Pro naplnění výše uvedené strategie byl korporátně vyvinut kompetenční model zvaný CODE. CODE model nahrazuje dva dosud používané kompetenční modely manažerských a zaměstnaneckých kompetencí, které se ve společnosti používají od roku 2001 resp. 2008. Muriel Penicaud, generální ředitelka pro lidské zdroje, považuje CODE za jedinečný koncept kompetencí, který má základ v hodnotách společnosti a je charakteristický pouze pro společnost Danone. CODE je základním stavebním kamenem pro celou organizaci pro dosažení nadstandardních výkonů, na základě kterého se budou vybírat noví zaměstnanci, který umožní rozvíjet všechny zaměstnance a umožnit jim využít jejich plný potenciál, jejich ambice i kapacitu a také umožní povyšování zaměstnanců na základě jejich výsledků a způsobu, jakých výsledku dosáhli. CODE se má stát sdíleným společným jazykem pro všechny úrovně zaměstnanců v celé organizaci (interní zdroj - intranet Danone a.s.).

CODE je zkratka čtyř anglických slov, kdy každé slovo představuje jednu unikátní kompetenci.

„C“ pro slovo „committed“, které lze v češtině označit za „odhodlaný, odhodlanost“, a to především odhodlanost k plnění cílů, být zdrojem inspirace a vize.

„O“ pro slovo „open“, tedy „otevřený, otevřenost“, které v sobě zahrnuje schopnost naslouchat druhým, partnerský vztah a schopnost navazovat kontakty.

„D“ pro slovo „doer“, pro které lze jen těžko v českém jazyce nalézt jednoslovný ekvivalent a lze je popsat opisem „ten, kdo dělá/ ten, kdo je aktivní“. Ve svém významu

popisuje schopnost jednat rychle, aktivně a pragmaticky a schopnost brát na sebe odpovědnost a riziko.

„E“ pro slovo „empowered“, což lze popsat jako „kompetentní, zplnomocněný“, které popisuje schopnost dávat lidem pravomoce k rozhodování, delegování úkolů a coaching.

Pro hodnocení CODE modelu existuje 4 stupňová škála úrovně dané kompetence;

- nízká úroveň – kdy daná kompetence chybí, nebo chování se projevuje v negativní podobě,
- dobrá úroveň – kdy chování zaměstnance odpovídá standardním požadavkům,
- vysoká úroveň – kdy zaměstnanec projevuje chování lépe než ostatní a jeho chování má dopad na jeho okolí,
- úroveň modelové role – kdy chování daného zaměstnance je považováno za příkladné, je vzorem pro ostatní (interní zdroj -intranet Danone a.s.).

Všechny čtyři kompetence jsou popsány formou pozorovatelného chování v jednotlivých úrovních.

Tento CODE model je svou povahou generickým modelem ústředních kompetencí pro společnost Danone. Při jeho tvorbě bylo využito sociálně-psychologické východisko, protože považuje kompetence lidí za tvořící článek organizace. Z pohledu dělení kompetencí pokrývá kompetence sociální a osobní, částečně se pak dotýká kompetencí metodických, chybí zde kompetence odborné.

CODE model je bezesporu integrující prvek business strategie a personální strategie a odráží firemní hodnoty a poslání. Popisuje očekávané chování, přístup zaměstnance k úkolu, jeho vztah ke kolegům a sobě samému. Jedná se více o **hodnotovou orientaci člověka** v organizaci **než o specifický výkon**.

Aby CODE mohl být vnímán jako nástroj změny a rozvoje, je nutné identifikovat, **jak a čím** může jednotlivec tuto kompetenci nabýt a **co** je požadovaný výkon, stejně tak jaké aspekty organizace tuto kompetenci ovlivňují. Přestože CODE má být univerzálním jazykem pro všechny zaměstnance Danone Group, musí se lokálně adaptovat na lokální podmínky, aby uvedené příklady chování byli srozumitelné všem zaměstnancům na všech úrovních a daný model pro ně tak mohl být platný.

Zavedení CODE modelu se stalo povinným pro všechny organizace v Danone Group, a to v roce 2010. Tento model se tedy musí stát i součástí kompetenčního modelu pro operátory výrobního závodu Danone v České republice

3.4 Struktura organizace Danone Česká republika se zaměřením na výrobní závod

Danone Česká republika je akciová společnost. Na Českém trhu působí od r. 1990. K 31.12.2009 zaměstnávala 408 zaměstnanců.

Organizační struktura je funkcionální, rozdělena dle oddělení na marketing, nákup, obchod, HR, výroba, IT, kvalita, logistika a vývoj.

Výrobní závod, který je objektem této práce, měl k 31.12.2009 201 zaměstnanců, které lze dělit do následujících skupin:

- vedoucí (manažeři) a lídři – vedou skupinu zaměstnanců nebo řídí určitou klíčovou oblast výroby nebo projekt,
- specialisté – klíčoví odborníci pro danou oblast, mají unikátní know-how,
- administrativní pracovníci – administrativně technická podpora zaměstnanců,
- operátoři – výkonná složka organizace, obsluhují výrobní zařízení nebo zajišťují svou práci základní chod výroby. Tuto skupinu lze ještě dále dělit na operátory výrobní, kteří zajišťují přímou výrobu a nevýrobní, kteří zajišťují chod strojního zařízení, kvalitu a bezpečnost potravin, případně tok surovin a materiálů.

Organizační struktura je funkcionální, rozdělena do funkčních celků výroby, kterou lze dále dělit jako:

- přímá výroba – zajištěna výrobním oddělením, rozdělující dle postupu výroby na příjem mléka, technologie výroby bílé hmoty, balení výrobku,
- podpůrné procesy – interní logistika a plánování, kvalita, údržba, personální procesy a bezpečnost práce,
- rozvojové oblasti – investice a technický rozvoj stávajícího zařízení, personální rozvoj a oblast neustále zlepšování představovaná pozicí Performer.

Organizační strukturu tvoří přílohu č. 1.

Výroba je zajištěna nepřetržitým provozem v rámci sedmidenního pracovního týdne.

Ve stylu vedení se prosazuje participativní přístup se snahou maximálně zapojovat všechny zaměstnance do rozhodování nebo alespoň dání příležitosti vyslovit svůj názor před přijetím rozhodnutí, které se zaměstnanec dotýká. Tento styl vedení má velký vliv na motivaci zaměstnanců a operátoři ve výrobním závodě mají pocit největší sounáležitosti s firmou, jak prokázal průzkum spokojenosti zaměstnanců, který proběhl v březnu 2009 a každoročně se opakuje.

Ve výrobním závodě se vyrábí 50% produktů pro lokální trh, dalších 50 % produkce se vyváží do zahraničí. Mezi nejznámější produkty patří Activia, Dobrá máma, Kostíci svačinka a Dobrá cena (interní zdroj – intranet Danone a.s.).

Úspěšnost výrobního závodu je poměřována s ostatními závody Danone Group na základě čtyř základních ukazatelů výkonnosti:

- ukazatele bezpečnosti:
 - počet pracovních úrazů, pro které byla zameškaná pracovní doba,
 - procentuální vyjádření počtu všech úrazů na zaměstnance (tzv. AFR),
 - výsledek skóre bezpečnostního auditu (tzv. WISE audit),
- ukazatele kvality:

- počet výrobků vyrobených podle daných specifikací (tzv. A konformita),
- počet vyrobených výrobků, které se nesmí dostat na trh (tzv. C konformita),
- počet spotřebitelských reklamací,
- ukazatele nákladů:
 - finanční náklady na vyrobenou tunu (tzv. CC/t),
 - počet zaměstnanců na vyrobenou tunu (tzv. (FTE/t),
 - procentuální vyjádření výše ztrát,
- ukazatele servisní:
 - procentuální plnění výroby dle požadavků plánování (tzv. SLA),
 - operační efektivita balicích linek (tzv. OE),
 - technické prostoje balicích linek (tzv. TBD).

Ukazatele jsou společné pro všech 49 závodů po celém světě (interní zdroj – cíle výrobního závodu). V rámci strategických cílů výrobního závodu byly stanoveny 3 klíčové strategické cíle:

- stát se vedoucím závodem v oblasti kvality
- posunout se v absolutním hodnocení závodů na 5. místo, kdy v současné době je závod na 16. místě
- snížit náklady na vyrobenou t o 30%

Jako personální nástroj pro naplnění těchto cílů a zlepšení ukazatelů výkonnosti závodu bylo rozhodnuto zavést kompetenční model pro operátory, který bude navazovat na již zavedený model zaměstnaneckých kompetencí. Jak již však bylo uvedeno výše, model zaměstnaneckých kompetencí je v současnosti nahrazován modelem CODE. Model CODE se tedy stane součástí kompetenčního modelu pro operátory výrobního závodu (interní zdroj - rozhovor s personálním ředitelem).

4 Zavedení kompetenčního modelu pro operátorské pozice jako projekt

Zavedení kompetenčního modelu je změnou v dané firmě, není to jednoduchá záležitost, kterou může zavést jedinec sám a tak zvaně od stolu. Při klasickém zavádění kompetenčního modelu má projekt několik fází, které dobře popisuje Kubeš a kol.:

- **vyjasnění cíle projektu**, kdy si firma musí ujasnit, co tvorbou kompetenčního modelu sleduje, tedy identifikovat klíčový motiv pro zavedení kompetenčního modelu
- **určení rozsahu projektu a cílové skupiny** se týká určení skupiny pracovníků, kterých se bude model týkat
- **stanovení přístupu k tvorbě kompetenčního modelu** představující určení základního přístupu k použití a tvorbě kompetenčního modelu
- **sestavení projektového týmu** tedy určení zaměstnanců, kteří budou na zavádění kompetenčního modelu pracovat
- **identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici**, což představuje definování kritérií podprůměrného, průměrného a nadprůměrného výkonu
- **sběr dat a analýza** představuje samotnou tvorbu kompetenčního modelu
- **validace kompetenčního modelu** je praktické ověření, zda-li model popsal skutečně takové chování, kterým zaměstnanci dosahují nadprůměrných výsledků
- **příprava kompetenčního modelu k užívání** představuje implementaci kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů. (Kubeš a kol. 2004, s. 67 - 68).

Přestože v případě Danone a.s. se nejedná o klasické zavádění kompetenčního modelu, jednotlivé fáze lze využít jako základ řízení projektu implementace kompetenčního modelu v dané firmě.

Pro správné zavedení však nestačí definovat kroky zavádění kompetenčního modelu, ale mít i na paměti proces řízení projektů. Šuleř tento proces dělí na pět základních činností:

- **definování**, které v sobě zahrnuje stanovení projektového cíle a vymezení zájmových skupin,
- **plánování**, které představuje naplánování jednotlivých kroků, jak projektový tým splní trojitý cíl, tedy základní cíle každého projektu, tj. kvalitu, časový plán a finanční rozpočet,

- **vedení**, kdy se uplatňuje manažerský styl s cílem využít všech lidských zdrojů projektu tak, aby práce byla vykonávána efektivně a v čas,
- **monitorování**, které v sobě zahrnuje kontrolu stavu a postupu projektových prací včetně korekce odchylek plánu,
- **ukončení**, kdy je odsouhlaseno splnění cíle projektu a ověření, že hotový úkol odpovídá zadání (Šuleř 2003, s. 52).

4.1 Vyjasnění cíle projektu

Pro vymezení cíle projektu je nutné podívat se na hlavní subjekty, tedy zájmové skupiny, které mají pro projekt tvorby kompetenčního modelu svůj motiv.

Subjekt 1: výroba

Klíčovým motivem pro zavedení kompetenčního modelu ve výrobním závodě je existence nástroje rozvoje vlastních operátorů vedoucího ke zlepšení ukazatelů výkonu. Jedná se o strategický záměr, pro který by více vyhovovalo strategické východisko tvorby kompetenčního modelu s orientací provozní a systémovou.

Subjekt 2: personální oddělení Group Danone

Klíčovým motivem pro zavedení kompetenčního modelu je vytvoření firemní kultury. Zavedení modelu CODE umožní srovnání a více objektivní hodnocení zaměstnanců v rámci celé korporace. Zavedení tohoto modelu je povinné pro všechny země.

Subjekt 3: personální oddělení výrobního závodu

Cílem v oblasti řízení lidských zdrojů v závodě je zavést takový systém, jehož nástrojem může být kompetenční model, který pokryje základní potřebu naplnění firemních cílů a strategie a zároveň pomůže nastavit interní procesy, které již běžně fungují na jiných úrovních zaměstnaneckých pozic a to odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj. Tento systém musí být v souladu se systémy již zavedenými v rámci organizace a zároveň musí zohledňovat CODE.

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutné sladit všechny motivy a cíle všech 3 jednotlivých subjektů.

Základním vodítkem pro vyjasnění cíle je motiv výroby, a to zlepšení výkonnostních ukazatelů, pomocí nichž je porovnávána s ostatními výrobními závody Danone Group.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2, kompetence jsou integrujícím článkem mezi personální strategií a procesy, ale i mezi strategií organizace. Je nutné zjistit, jaké kompetence jsou klíčové pro zajištění výkonu organizace a zda-li CODE model zabezpečí naplnění výrobních cílů. Tento vztah lze demonstrovat pomocí Balanced Scorecard (BSC). Oporu pro toto tvrzení nacházím u Bartoňkové, která uvádí, že metodika BSC výrazným způsobem přispívá k propojení systému řízení lidských zdrojů a systému řízení podniku a umožňuje vyhodnotit různé aspekty činnosti podniku. BSC propojuje veškeré aktivity firmy se strategií. Vize a strategie firmy jsou převedeny do

souboru měřítek výkonnosti, které tvoří rámec pro posouzení jejich kvality a zároveň slouží k objasnění strategie. Vztahuje se k cílům a sleduje tak výkonnost organizace ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu (Bartoňková 2008, s. 31 – 33). Norton a Kaplan doporučují pro každou z perspektiv definovat záměry a cíle, ukazatele výkonu, cílové hodnoty a kroky a aktivity vedoucí k cíli. Při definici těchto bodů je nutné si vždy u každé perspektivy položit následující otázky:

- finanční perspektiva – jaký je cíl firmy pro zajištění finančního úspěchu, jak vypadá firma v očích akcionářů,
- zákaznická perspektiva – jak dosáhnout vize podniku skrze zákazníka, jak nás vidí náš zákazník,
- procesní perspektiva – které procesy je nutné zlepšit, abychom uspokojili zákazníky i akcionáře,
- učení se a růst – jak dosáhnout vize podniku skrze zaměstnance, jak reagovat na změny a vyvíjet se (Norton-Kaplan 1996, s. 9)?

Detail BSC pro výrobní závod je v příloze č. 2.

Jak bylo uvedeno výše, CODE model pokrývá sociální a osobní kompetence zaměstnance, nevystihuje však plně kompetence metodické a odborné. Pro naplnění cílů výrobního závodu jsou však nutné specifikovat i odborné a metodické kompetence, které se dotýkají kvality, bezpečnosti práce, efektivity, produktivity a optimalizace procesů, kde musí docházet k neustálému zlepšování. Tedy odborné a metodické kompetence, které musí zajistit daný výkon. Pro tvorbu kompetenčního modelu tohoto typu je vhodnější strategické východisko tvorby kompetenčního modelu.

Po ujasnění motivů zájmových skupin a možnosti jejich sladění je možné definovat cíl projektu. Cimbalníková uvádí, že stanovení cílů je první krok procesu plánování. Cíl musí být měřitelný, musí mít stanovený termín a někdo za něj musí nést zodpovědnost. Pro měřitelnost cíle je nutné jeho kvantitativní vymezení nebo musí být dosaženo určitého stavu. Při stanovování cílů lze využít pravidlo SMART (Cimbalníková 2007, s. 28).

Na základě výše uvedeného lze definovat následující cíl:

Vytvořit v souladu se strategickým záměrem výrobního závodu a Skupiny Danone kompetenční model pro operátorské pozice v průběhu následujících 6 měsíců tak, aby byl připraven k navázání jeho používání do existujících personálních procesů firmy, zejména pak hodnocení, plánování kariéry a vzdělávání a rozvoje.

4.2 Rozsah projektu a cílová skupina

Dalším krokem projektu implementace kompetenčního modelu je určení rozsahu projektu a cílové skupiny, pro kterou bude kompetenční model tvořen. Kubeš a kol. uvádí, že rozsah projektu a cílová skupina vycházejí z cíle projektu. Pokud je motiv ve změně firemní kultury, bude potřeba vypracovat model, který popisuje kompetence potřebné u každého pracovníka bez ohledu na pozici (Kubeš a kol. 2004, s. 67).

Při tomto přístupu hovoříme o tzv. rolích. Plamínek uvádí, že role jsou definovány stejně pro všechny zaměstnance ve firmě, kteří tuto roli mají vykonávat, bez ohledu na pozici, kterou v dané firmě zastávají. Role tak umožňují standardizovat činnost v procesech, pružněji provádět změny i efektivněji vzdělávat zaměstnance firmy. Role navíc umožňují plánovat a naplňovat horizontální kariéry. I bez vertikální kariéry je např. možné pracovníkovi svěřit roli majitele procesu, projektového manažera nebo facilitátora (Plamínek-Fišer 2005, s. 104).

CODE model vychází právě z tohoto přístupu. Popsané kompetence popisují chování, které je potřebné pro každého pracovníka. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1 CODE model má být doplněn ještě o další kompetence, které jsou společné pro operátory. Navíc již v definici cíle projektu se objevila cílová skupina i jeho rozsah, podívejme se tedy v detailu, kdo jsou zaměstnanci cílové skupiny.

Ve výrobním závodě Danone a.s. existuje celkem 60 různých pozic (viz příloha č. 3) z nichž 16 je pozic operátorských, ostatní tvoří specialisté, lídři a administrativa. Operátor zajišťuje základní výrobní a technické funkce v závodě, tak aby byly zajištěny a respektovány základní požadavky na kvalitu, produktivitu a bezpečnost. Operátorské pozice lze ještě dále dělit na pozice operátorské výrobní, tedy pozice, které přímo obsluhují výrobní zařízení a podílí se tak na přímé výrobě produktu. Jsou to pozice operátora příjmu mléka, operátora technologie, operátora balicí linky (2 úrovně) a výrobního dělníka/pracovníka odběru a kompletací a dále pak spojená pozice operátora technologie a balicí linky nazývaná jako polyvalentní operátor balicí linky a technologie.

Druhou skupinou operátorů jsou tzv. operátoři nevýrobní, kteří zajišťují podporu pro přímou výrobu a to buď z hlediska materiálového (pozice skladníků, manipulantů, operátorů sypkých ingrediencí), nebo z hlediska servisního, které v sobě zahrnují mechaniky, elektrikáře a elektroniky, tak i pozice zabývající se kontrolou kvality (laborantka).

Specialisté jsou odborníci pro danou oblast výroby produktu, technické zařízení nebo kontrolu kvality. Zajišťují a podporují rozvoj závodu svým specifickým know-how v dané oblasti. Řeší nestandardní situace ve výrobě a spolupracuje na projektech zavádějících nové systémy a technologie.

Administrativa zajišťuje organizační a technicko-administrativní podporu všem zaměstnancům závodu.

Lídr – řídí tým a skrze tým dosahuje výsledků. Někteří lídři zároveň pracují jako operátoři a mají specifickou úlohu koordinovat svůj tým během směny (interní zdroj - popisy pracovních pozic zaměstnanců výroby).

Souhrn jednotlivých pozic ukazuje tabulka č. 1.

Název pozice	Operátor		specialista	admin	lídr	Celkem
	výrobní	nevýrobní				
Počet pozic	6	10	21	6	17	60
Počet zaměstnanců na pozici	71	67	22	11	30	201

Tabulka 1: Rolové členění pozic v Danone a.s.

Pro rozsah projektu je členění pozic a rolí klíčové. Z předešlých informací již víme, že kompetenční model pro specialisty, administrativní zaměstnance a lídry již v dané firmě existuje. A z výše uvedeného vyplývá, že zbývá vytvořit kompetenční model pro operátorské pozice, tedy role operátora.

Srovnání sourodosti skupiny je možné na základě popisů pracovních pozic, jejichž příklady jsou uvedeny v příloze č. 4. K popisům pracovních pozic je nutné dodat, že popis pozice operátora balicí linky je společný pro 2 pozice a to operátor balicí linky I a operátor balicí linky II. Rozdíl v uvedených pozicích není v popisu práce a zodpovědností, ale v náročnosti obsluhy daného balicího stroje, zároveň není k dispozici popis pozice polyvalentního operátora balicí linky a technologie. Tato pozice v sobě zahrnuje již existující popisy operátora balicí linky a operátora technologie. U nevýrobních operátorů se pak značně liší klíčové pracovní odpovědnosti, shodu lze nalézt v pracovních povinnostech, které jsou totožné s povinnostmi výrobních operátorů.

Porovnáním přiložených popisů lze nalézt následující společné rysy role operátora:

- zajišťování kvality,
- zajišťování bezpečnosti práce,
- efektivní organizace práce, produktivita – zahrnující v sobě spolupráci s ostatními odděleními, nehierarchické vedení lidí, provedení pracovních úkonů v požadovaném čase aj.

Vzhledem k výše uvedené podobnosti je možné určit rozsah pilotního projektu, který pokryje obecné kompetence výrobních operátorů a přizpůsobí CODE model pro operátorské pozice.

4.3 Výběr přístupu

Zavedení CODE modelu je typickým příkladem pro využití kombinovaného přístupu k tvorbě kompetenčního modelu. CODE jsou doporučené kompetence, které jsou dány popisem chování a které musí být adaptovány na dané prostředí.

Výběr přístupu bude klíčový pro zavedení druhé části kompetenčního modelu pro operátory a to v případě operátorských kompetencí. Pro správný výběr přístupu bude vhodné shrnout fakta, která budou rozhodující pro volbu přístupu.

Prvním, důležitým bodem je alokace zdrojů, které jsou pro tvorbu kompetenčního modelu k dispozici. Kubeš a kol. upozorňují, že zdroje, tzn. zejména čas a finance mohou být určující. Model šitý na míru vyžaduje časový prostor na řádnou analýzu pracovních pozic a znalost metodiky tvorby. Pokud tato znalost není, je možné využít know-how externích konzultantů, kteří tuto metodiku znají. Spolupráce s externí firmou vyžaduje finanční zdroje pro daný projekt. Výhodou tohoto přístupu je strategické zaměření kompetencí přímo na míru firmě. Opakem tohoto přístupu je přístup preskriptivní, kdy firma převezme již existující model (Kubeš a kol. 2004, s. 63-64).

Pro volbu výběru je důležité zjistit, zda-li vůbec existuje generický model operátorských kompetencí. Při hledání generického modelu pro operátory byla využita dostupná literatura a zároveň kontakty v jiných závodech Group Danone, kde je již kompetenční model využíván.

V rámci literatury byl u Spencera a kol. nalezen model zaměstnaneckých kompetencí. Tento model popisuje následující kompetence:

- flexibilita – dispozice vidět ve změnách příležitost více než obavu (příkladem může být instalace nových technologií),
- motivace pro hledání informací a schopnost se učit – upřímné nadšení pro příležitosti naučit se nové technické a interpersonální dovednosti. Tato kompetence překračuje např. počítačovou gramotnost nebo technické dovednosti, jedná se o jakousi hybnou sílu pro celoživotní vzdělávání v jakékoliv oblasti rozvíjející jakoukoliv dovednost, které budou potřebné v měnícím se pracovním prostředí,
- motivace k dosahování výkonu – představuje touhu po inovacích, neustálém zlepšování v kvalitě, produktivitě či jakékoliv oblasti, které potřebují být překonány, aby firma mohla přežít v prostředí zvyšující se konkurence. Příkladem může být přístup metody Kaizen,
- pracovní motivace pod časovým tlakem – je kombinací flexibility, motivace k dosahování výkonu, odolnosti vůči stresu a odpovědnosti vůči firmě. Tyto schopnosti pomohou jednotlivci pracovat pod neustále se zvyšujícími požadavky,
- spolupráce – schopnost pracovat a spolupracovat v rámci multidisciplinárních týmů s odlišnými dělníky. Pro tuto schopnost je nutné, aby zaměstnanec měl pozitivní

očekávání od ostatních, zodpovědnost vůči firmě a dobré interpersonální dovednosti,

- zaměření na zákazníka – znamená mít vnitřní přání pomáhat ostatním, schopnost naslouchat přání druhých, být emocionálně stabilní, zároveň je nutná dostatečná vlastní iniciativa pro překonávání překážek pro vyřešení problému zákazníka (Spencer a kol 1994, s. 344 – 345).

Tyto kompetence lze považovat za kompetence osobnostní a sociální a lze je nalézt v CODE modelu. Jako generický model pro operátorské kompetence nejsou vhodné v plném rozsahu.

Pohled do kompetenčních modelů jiných závodů Group Danone ukazuje podobnou situaci. Kompetenční modely jsou více zaměřeny na sociální a osobnostní kompetence a neodrážejí kompetence operátora.

Jako příklad může posloužit model z polského závodu v Bieruni, kdy v tomto modelu existuje 8 kompetencí:

- přispívá k dosahování výsledků / rozvíjí „business“,
- předvídá, je proaktivní a iniciativní,
- usiluje o dokonalost, stabilně odvádí vysoce kvalitní práci, snaží se o zlepšování svých výsledků,
- dokáže si poradit s obtížnými situacemi; postupuje důsledně, ale zároveň má otevřený postoj vůči názorům ostatních lidí,
- spolupracuje s ostatními členy týmu, cení si otevřenosti a upřímnosti,
- komunikuje na různých organizačních úrovních společnosti,
- má smysl pro organizace / samostatně organizuje svoji práci,
- vede a rozvíjí týmy.

Bližší popis je součástí přílohy č. 5.

Jediným odlišným kompetenčním modelem, byl model používaný v závodech ve Francii, který byl členěn na operátorské kompetence a kompetence potřebné k výkonu pozice.

Jako operátorské byly uvedeny následující kompetence:

- kvalita, hygiena, bezpečnost a životní prostředí – tato kompetence je postavena na bezchybném výkonu platných systémů a pravidel v dané oblasti a zlepšování
- předávání znalostí – postavené na schopnosti spolupracovat s ostatním a předávat jim své znalosti, učit ostatní
- neustálé zlepšování – postavené na metodách práce a jejich standardech, zefektivnění práce na základě využívání metod
- nehierarchické vedení – založené na schopnosti vést lidi bez formální odpovědnosti za ně, postavené na předávání informací, povzbuzení, organizaci práce týmu.

Každá jednotlivá pozice v tamním závodě má další popis kompetence vztahující se přímo na pozici. Tato kompetence se již blíží popisu pracovní pozice jako takové.

Tento kompetenční model již v sobě zahrnuje jak sociální/osobnostní kompetence, tak i kompetence odborné/metodické. Navíc zohledňuje kompetence, které byly identifikovány jako klíčové pomocí BSC, a to kvalitu, bezpečnost a neustálé zlepšování.

Pro volbu vhodného přístupu byla využita technika vyhodnocování variant pomocí tabulky výhod a nevýhod, kterou znázorňuje tabulka č. 2. Jak uvádí Cimbálníková, tabulka výhod a nevýhod patří mezi jednoduché metody hodnocení variant, V tabulce se určí kritéria u jednotlivých variant přidělením pozitivního hodnocení (+), nebo negativního hodnocení (-). Ta varianta, která získá nejvíce kladných hodnocení je vyhodnocena jako nejlepší (Cimbálníková, s. 16).

	Preskriptivní	Šitý na míru	Kombinovaný
Finanční náročnost	+	-	+
Časová náročnost	+	-	+
Zaměření na strategii organizace	-	+	+
Existence generického modelu pro operátory	nenalezen	ne	ano v rámci organizace

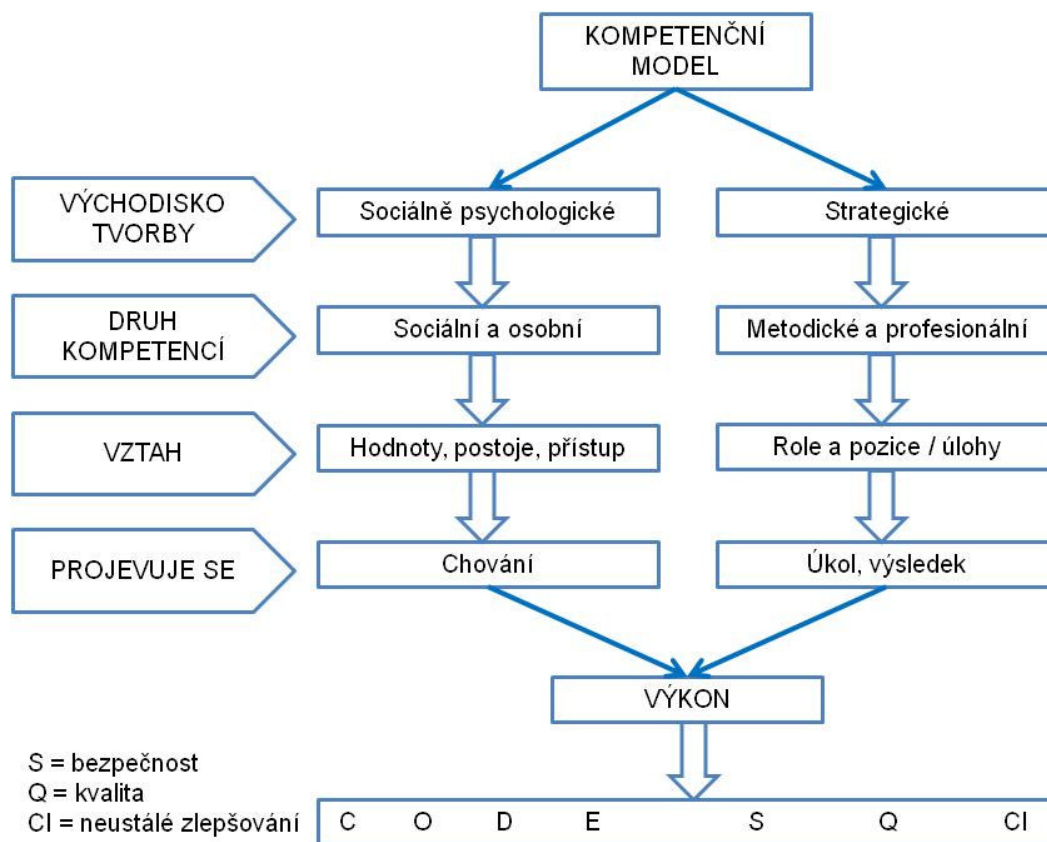
Tabulka 2: Vyhodnocení výhod a nevýhod při volbě přístupu k tvorbě kompetenčního modelu

Z výše uvedeného vyplývá, že bude vhodné využít kombinovaný přístup k tvorbě kompetenčního modelu a to nejen v případě sociálních/osobnostních kompetencí v podobě modelu CODE, ale i pro odborné kompetence, kde je možné využít model z Francie. Tento model zohledňuje strategii závodu, kdy jako jednou z hlavních kompetencí, které zaměstnanec musí mít je bezpečnost a kvalita, zároveň zohledňuje metody potřebné k vykonávání práce a popisuje práci jako takovou. Vazby znázorňuje obrázek č. 6.

4.4 Sestavení projektového týmu

Tvorba kompetenčního modelu není v silách jednotlivce. I Kubeš a kol. uvádí, že tvorba kompetenčního modelu je náročný projekt, který pro svou realizaci potřebuje projektový tým. Je důležité, aby v týmu byli lidé, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu a neměli v by v týmu chybět ani klíčoví manažeři, kterých se používání modelu dotkne. (Kubeš a kol. 2004, s.67).

Jak uvádí Krüger, při založení týmu je nutné vycházet z určitých specifík dané organizace jako je stávající utváření skupin, pevně rozdělené role a úkoly a je také nutné vzít v úvahu omezený počet personálních variant. Při vytváření týmu je nutné zohledňovat tři perspektivy: organizační, kvalifikační a kooperační. Pro organizační perspektivu je klíčový výběr vedoucího týmu a stanovení velikosti skupiny, z pohledu kvalifikační perspektivy se zohledňují zejména odborné a osobní vlastnosti a



Obrázek 6: Spojení sociálně-psychologického východiska se strategickým východiskem tvorby kompetenčního modelu v Danone a.s.

schopnosti a kooperační perspektiva zohledňuje předpokládanou schopnost kooperace budoucích členů týmu.

Role vedoucího týmu je:

- koordinovat tým,
- moderovat tým,
- radit členům týmu,
- regulovat konflikty,
- prezentovat výsledky,
- reprezentovat tým navenek,
- jednat za tým.

Velikost týmu je dalším důležitým parametrem při jeho tvorbě. Tým musí být dostatečně velký na to, aby zvládl daný úkol z pohledu zkušeností, znalostí a zručnosti, ale zároveň dost malý na to, aby jeho velikost umožňovala výměnu informací a argumentů mezi všemi členy. Při efektivní velikosti týmu lze konstatovat, že:

- tým je schopný se pravidelně scházet bez velkých nároků na koordinaci,
- je všem známa dělba rolí a úkolů v týmu,
- všichni mají možnost vstoupit do diskuse a aktivně se účastní jednání,

- existují opravdové týmové porady,
- z týmu vychází nové impulzy,
- tým má potřebnou dynamiku.

Pro složení týmu je potřeba brát v úvahu následující faktory:

- odbornou kvalifikaci,
- osobnostní profil,
- předpoklady pro týmovou práci.

Při posuzování odborných požadavků na členy týmu je nutné zohlednit:

- všeobecné odborné znalosti a vědomosti,
- odborné speciální vědomosti,
- znalosti z ostatních odborných oblastí,
- zručnosti a schopnosti (např. aplikace počítačového zpracování dat, statistické metody, technické postupy)
- znalosti jazyků,
- ostatní schopnosti – vědomosti a dovednosti.

Při sestavování týmu je nutné si zároveň uvědomit, že ne všichni členové mohou mít požadovanou úroveň odborných požadavků a nesplňují tak výkonové předpoklady, vyznačují se však schopností a připraveností se učit. Vývoj týmu je tedy především procesem učení se (Krüger 2004, s. 21 – 35).

Kompetenční model pro operátory bude zejména používán jejich vedoucími. Model CODE je navíc modelem, který bude používán pro operátory, tak i pro jejich vedoucí, z pohledu vedoucích je možnost práce v projektovém týmu zároveň možností vlastního rozvoje a hlubšího pochopení CODE modelu.

Při výběru členů týmu je důležité vzít v úvahu směnný systém firmy, který může komplikovat možnost týmu se scházet. A také zkušenosti a motivaci jednotlivých zaměstnanců pro tento projekt.

Nejvhodnějšími členy týmu se jeví prvolinioví vedoucí, kteří jsou nadřízenými jednotlivých operátorů, a kteří budou model používat, dále pak specialisté z oblasti neustálého zlepšování, kvality a bezpečnosti. Neméně důležitý je i střední a vyšší management firmy, pro který je tvorba kompetenčního modelu strategickou záležitostí.

Role středního a vyššího managementu firmy je v udržení konzistentnosti modelu se strategií výrobního závodu a zároveň v udržení konzistentnosti modelu s existujícími personálními procesy. Dále se očekává rozhodnutí a schválení jednotlivých klíčových momentů projektu, dohled nad dodržáním cílů projektu a jeho usměrňování. Této úloze lze přiřknout název řídicí komise.

Vedoucím týmu byl určen personalista závodu, který má know-how interních personálních procesů, zkušenost s řízením projektů i zkušenost s personální agendou výrobního závodu.

Základními členy týmu byli zvoleni vedoucí technologie a vedoucí směny, kteří řídí největší počet výrobních operátorů. Přičemž účast v projektu byla nabídnuta všem zaměstnancům na pozici vedoucí směny (celkem 4) a jejich nominace do projektového týmu závisela na jejich vlastní motivaci se na tomto projektu účastnit. Do projektového týmu byly dále přizváni odborníci na oblasti, které byly určeny jako klíčové pro naplnění strategie závodu a to pro oblast zlepšování, pozice performerů, pro kvalitu (vedoucí laboratoře) a specialista BOZP a PO. Role základního týmu spočívá především ve vzájemné kooperaci při vytváření kompetenčního modelu, jeho popisu a vymyšlení způsobu, jakým bude kompetenční model reálně využíván.

Základní tým je navíc rozšířen o 2 operátory zastávající pozice, pro které se kompetenční model připravuje, kteří jsou zároveň považováni za vzorové operátory dané pozice. Role těchto členů týmu je pomoc při identifikaci projevů chování, potřebných znalostí a dovedností. Zároveň jsou důležití pro podání zpětné vazby užívání kompetenčního modelu a jeho srozumitelnosti vůči operátorům.

4.5 Identifikace různých úrovní výkonu v dané roli.

CODE model je postavený na popisu chování v dané úrovni a jeho hodnocení je postaveno na čtyřstupňové klasifikaci dle metody BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).

Koubek uvádí, že čtyřstupňová klasifikace se používá zejména proto, aby nedocházelo k tendencím hodnotit pracovníka hodnotami ze středu stupnice, a nutí tak hodnotitele přiklonit se na stranu horší či lepší strany stupnice. V případě, že je použito i slovní hodnocení, může mít tato stupnice i jistý motivační účinek (Koubek 2004, s. 154). Autor dále uvádí, že metoda BARS je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Má hodnotit chování pro úspěšné vykonávání práce. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolů je zařazeno do obodovaných stupňů a každý z nich je doplněn konkrétní vzorovou charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. V klasifikační stupnici lze nalézt vlastní klasifikaci, což je slovní hodnocení výkonu, stupeň, který odpovídá numerické stupnici daného výkonu a popis chování, tzv. kotva pro hodnocení. Výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených hodnot. Výhodou této klasifikační stupnice je, že:

- na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovního místa, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné,
- popisy chování vycházejí ze skutečnosti a ze zkušeností vedoucích i řadových pracovníků,
- metoda zajišťuje dostatečnou zpětnou vazbu týkající se pracovního výkonu.

Toto hodnocení má i své nevýhody, mezi něž patří:

- náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy,
- náročnost na přípravu různých formulářů hodnocení na různé pracovní pozice (Koubek 2004, 145 – 149).

Vrátíme-li se zpět k hodnocení CODE modelu, nacházíme zde 4 klasifikační úrovně hodnocení společné pro všechny 4 kompetence s rozdílným popisem požadovaného chování (viz. tabulka č. 3)

Slovní hodnocení	Krátká charakteristika
Nízká	Malý dopad chování nebo nedostatek zájmu chovat se v souladu s požadovaným chováním
Dobrá	Projevované chování má dopad pouze na práci daného zaměstnance
Kvalitní	Projevované chování má dopad a ovlivňuje chování pracovního týmu
Modelová role	Projevované chování má dopad na široké okolí (oddělení, společnost)

Tabulka 3: klasifikace CODE modelu

Pro uživatelskou jednoduchost je nutné udržet stávající hodnotící škálu i pro hodnocení operátorských kompetencí. Slovní hodnocení ovšem nevystihuje podstatu požadovaného chování v plném rozsahu. Pro hodnocení kompetenčního modelu pro operátory doporučuji vycházet sice ze stupnice CODE modelu, ale zároveň ji upravit na základě BARS metody na klasifikaci obsahující slovní i numerické hodnocení. Návrh klasifikační stupnice ukazuje tabulka č. 4.

CODE klasifikace	Num. stupeň	Slovní klasifikace	Popis
Nízká	0	Nevyhovující	Zaměstnanec nemá potřebné kompetence pro výkon své pozice. Neprojevuje zájem nabyté znalosti a schopnosti použít v praxi.
Dobrá	1	Dobrá	Zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s očekáváním na výkon práce v dané pozici.
Kvalitní	2	Nadprůměrná	Zaměstnanec vykonává činnosti a úkoly nad rámec svých pracovních povinností, aktivně se zapojuje. Je všímavý vůči svému bezprostřednímu pracovnímu prostředí a ostatním poskytuje zpětnou vazbu.
Modelová role	3	Vynikající	Svým chováním jde příkladem ostatním kolegům. Přesahuje rámec své pozice, ovlivňuje svými názory a činy zaměstnance jiných oddělení.

Tabulka 4: návrh klasifikace kompetenčního modelu pro operátory

V rámci projektu bude tato klasifikace sloužit jako základní rámec pro přípravu jednotlivých příkladů chování pro jednotlivé kompetence.

4.6 Sběr dat a analýza; vlastní tvorba kompetenčního modelu

Projektová fáze sběru dat a jejich analýza představuje samotnou tvorbu kompetenčního modelu. Spencer a kol. uvádí tři možné alternativy pro tvorbu:

- klasická tvorba kompetenčního modelu postavený na základě kritérií výkonu,
- zkrácená tvorba kompetenčního modelu za použití panelu expertů,
- tvorba modelu pro individuální držitele pozice, která se používá v případě, že neexistuje dostatečný vzorek populace pro určení standardního a nadstandardního výkonu.

Klasická tvorba kompetenčního modelu v sobě zahrnuje 6 kroků. První dva kroky tvoří definice standardů výkonu a identifikace standardního a nadstandardního výkonu. Třetí krok tvoří sběr dat, který se skládá z několika metod: BEI (Behavioral event interview), panel expertů, 360° zpětná vazba, analýza dat z personálního systému, pozorování. Po sběru dat následuje identifikace úloh pro danou pozici a kompetenční požadavky na pozice. Závěrečnými kroky klasické tvorby kompetenčního modelu je jeho validace pomocí BEI, testů nebo hodnocením assessment centry a následnou aplikací kompetenčního modelu do personálních procesů.

V případě zkrácené tvorby kompetenčního modelu se využívá zejména panelu expertů, který identifikuje zodpovědnosti a kritéria výkonu na jednotlivých pozicích, kompetence potřebné pro standardní a nadstandardní výkon a překážky pro výkon. Přičemž musí dojít ke shodě a vzájemnému konsenzu při této identifikaci. Pro zpětnou kontrolu je možné vést BEI pro potvrzení identifikovaných kompetencí pomocí panelu expertů. Interview se vede s několika zaměstnanci, kteří v dané pozici mají nadstandardní výkon. Následuje analýza získaných dat a validace kompetenčního modelu (Spencer a kol. 1993, s. 93 – 109).

V případě tvorby kompetenčního modelu pro operátorské pozice v Danone a.s. je nutné vycházet z následujících faktů:

- tvorba modelu zahrnuje sociální/osobní a operátorské/rolové kompetence,
- sociální/osobní kompetence vychází ze stanovených kompetencí Skupiny Danone, kde je již identifikován standardní a nadstandardní výkon. Pro tvorbu v Danone a.s. bude využit tzv. kombinovaný přístup pro tvorbu kompetenčního modelu. Sociální kompetence v podobě CODE modelu bude pouze adaptován na daný objekt,
- pro operátorské kompetence pojmenované jako bezpečnost, kvalita a neustálé zlepšování lze využít existující model používaný ve výrobních závodech ve Francii, kde jsou identifikovány projevy chování pro standardní a nadstandardní výkon, a tento model je nutné upravit na lokální podmínky.

Jako efektivní se tedy jeví zvolit zkrácenou alternativu tvorby kompetenčního modelu, za maximálního využití panelu expertů.

Spencer a kol. popisují panel expertů jako prvotní zdroj informací o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného fungování pro danou pozici. Panel expertů je tvořen nadřízenými studované pozice, osobami, které úspěšně působí nebo působili na dané pozici, případně konzultanty z oblasti lidských zdrojů. Panel expertů generuje projevy chování průměrného a nadstandardního výkonu. Získané charakteristiky dále klasifikují a vytvářejí různé kombinace. Výhodou této techniky je rychlý a efektivní sběr hodnotných dat v krátkém čase. Zároveň členové panelu expertů získávají znalosti konceptu kompetencí a jejich zapojení napomáhá k dosažení následného konsenzu pro tvorbu kompetenčního modelu a následnou podporu tohoto nástroje. Nevýhodou je především produkce tzv. folklórních charakteristik, které nemají oporu v realitě, ale v myšlenkových stereotypech. Tato nevýhoda lze odstranit porovnáním výsledku expertu panelů s výsledky získanými pomocí Behavioural event interview. Autoři uvádí, že přibližně 25% projevů chování generovaných panelem expertů se v rozhovoru nepotvrdilo, naopak rozhovorem bylo identifikováno dalších 25% nových projevů. (Spencer a kol. 1993, s. 99 – 100).

Behaviourální interview má následující kroky:

- uvedení do rozhovoru – cílem tohoto kroku je nastavení vzájemné důvěry mezi tazatelem a dotazovaným,
- dotazování na pracovní zodpovědnosti – dotazovaný popisuje své klíčové úkoly a zodpovědnosti,
- určení chování v důležitých událostech – dotazovaný je žádán, aby popsal 4 – 6 klíčových situací / událostí, které v současné pozici zažil,
- popsání charakteristik potřebných pro výkon pozice – dotazovaný je vyzván k vyjádření názoru, které charakteristiky jsou potřebné pro efektivní výkon pozice,
- sumarizace a závěr – je poslední krok v rámci pohovoru, kdy tazatel sumarizuje klíčová zjištění a děkuje za čas strávený rozhovorem (Spencer a kol. 1993, s. 118 – 134).

Kubeš a kol. uvádějí, že metoda BEI je při identifikaci kompetencí velmi rozšířená a má následující výhody:

- výsledky lze zpracovat kvantitativními metodami prostřednictvím klasifikovaného experta nebo jednoduše transformovat data a podrobit je statickým analýzám,
- metoda je vhodná pro ověření platnosti již existujícího modelu stejně tak k jeho vytvoření,
- umožňuje nejen specifikovat projevy chování vedoucí k úspěchu, ale i lépe pochopit další souvislosti spojené s efektivním respektive neefektivním jednáním,
- informace získané metodou BEI mohou být zdrojem pro přípravu rozvojových aktivit zaměstnanců.

Pro časovou náročnost je tato metoda vhodná pro projekty, v nichž je třeba získat kompetenční model pro větší množství pracovních pozic (Kubeš a kol. 2004, s. 51).

Panel expertů je v Danone a.s. tvořen členy projektového týmu. Projektový tým odpovídá požadavkům na tým expertů, slučuje v sobě nadřazené studovaných pozic, operátory s nadprůměrným hodnocením při výkonu dané pozice, zaměstnance z oblasti lidských zdrojů a navíc experty pro odbornou oblast bezpečnosti práce, kvality a neustálého zlepšování.

Základní úlohou není vlastní generování modelů chování, ale adaptace předložených modelů chování na lokální podmínky.

Postup byl zvolený následovně:

- **schůzka projektového týmu I.**

Seznámení projektového týmu s cílem projektu a dlouhodobými cíli závodu, seznámení týmu s definicemi kompetence, kompetenční model. Popis úrovní kompetencí. Seznámení s existujícími vybranými modely chování.

Určeným členům týmu bude určena jedna z kompetencí, pro který si daný člen týmu stanoví vlastní sub-tým, který se skládá z vedoucího pro dané pozice, operátora v dané pozici a případně experta pro danou oblast. V rámci své kompetence adaptují se svým týmem projevy dané kompetence na lokální podmínky a to do dalšího termínu schůzky projektového týmu

- **schůzky sub-týmů**

Cílem výstupu schůzek jednotlivých sub-týmů je identifikace projevů chování pro danou kompetenci v lokálních podmínkách. Výstup zajistí modifikací uvedených příkladů chování zabezpečující nestandardní, standardní a nadstandardní výkon na lokální podmínky v dané kompetenci. A přidáním projevů, které daný sub-tým považuje za nezbytné pro dosažení výkonu a naopak ubrání těch projevů, které jsou pro lokální podmínky nepodstatné či nepoužitelné.

- **schůzka projektového týmu II.**

Druhá společná schůzka projektového týmu (tzv. panelu expertů) si klade za cíl seznámit ostatní členy týmu se svou dosavadní prací a rozvinutí diskuse nad uvedenými příklady chování. Výstupem je konsenzus nad podobou kompetence a uvedenými příklady chování.

- **příprava BEI**

Příprava BEI v sobě zahrnuje přípravu standardizovaného dotazníku pro vedení rozhovoru a zároveň proškolení členů týmu, kteří daný rozhovor povedou. Příklady otázek tvoří přílohu č. 6.

- **vedení BEI rozhovorů**

Spencer a kol. uvádí, že vedení BEI rozhovorů při zkrácené variantě tvorby kompetenčního modelu není nutné. Pokud je to možné, doporučuje autor vést rozhovor alespoň s několika zaměstnanci s nadstandardním výkonem pro potvrzení a poskytnutí skutečných příkladů projevů kompetence, které již byly identifikovány panelem expertů. (Spencer a kol. 1993, s. 108).

V případě Danone a.s. bude BEI použito pro zpětnou vazbu na identifikaci projevů kompetencí a jejich popis panelem expertům. Rozhovor bude veden s maximálně deseti držiteli pracovního místa s nadstandardním a maximálně deseti držiteli místa se standardním chováním.

- **vyhodnocení BEI**

Vyhodnocení BEI bude provedeno statistickou analýzou, výsledky budou sloužit pro finální úpravu již modifikovaného kompetenčního modelu panelem expertů a zároveň poslouží k jeho validaci

- **schůzka projektového týmu III**

Třetí společná schůzka projektového týmu se zaměří na vyhodnocení rozhovorů vedených metodou BEI. Členové týmu budou seznámeni s výsledky vyhodnocení a jejich dopad na finální podobu vytvořeného kompetenčního modelu. Popsané charakteristiky a příklady chování budou přiřazeny k jednotlivým kompetencím. Dojde k porovnání výsledků z BEI rozhovorů a s popsányými projevy chování v kompetenčním modelu vytvořeným během druhé schůzky projektového týmu.

Během této schůzky dojde k doplnění klíčových projevů chování do jednotlivých kompetencí, zároveň některé projevy chování identifikované panelem expertů budou z kompetenčního modelu vyjmuty. Tímto je tvorba kompetenčního modelu uzavřena. Následují kroky validace kompetenčního modelu a příprava kompetenčního modelu k užívání.

4.7 Validace kompetenčního modelu

Validace kompetenčního modelu je posledním krokem jeho tvorby. Kubeš a kol. doporučují jako nástroj validace použít 360° zpětnou vazbu. Tuto metodu považují za nejběžnější způsob validace, kdy jednotlivé popisy chování jsou transformovány do položek dotazníku. Tímto dotazníkem je potřeba posoudit dostatečný počet zaměstnanců, kteří podávají podprůměrný, průměrný a nadprůměrný výkon. Následnou analýzou dat se následně prokáže, zda-li dotazník zařadil zaměstnance ve validačním vzorku do správné kategorie a s jakou přesností (Kubeš a kol. 2004, s 68).

K 360° zpětné vazbě Kubeš a kol. uvádějí, že to je vícenásobné hodnocení zaměstnance, který dostává zpětnou vazbu na své chování a působení od svého nadřízeného, svých podřízených, svých kolegů na stejné úrovni či jiných skupin hodnotitelů (jako jsou např. zákazníci). Nedílnou součástí je i sebehodnocení, které je důležité zejména pro porovnání s výsledky ostatních hodnocení a slouží ke korekci sebezpoznání.

Hodnota 360 stupňové zpětné vazby je ve větší objektivnosti hodnocení a její využití dává předpoklad dalšího rozvoje zaměstnance (Kubeš a kol. 2008, s. 14 – 21). Využití 360 stupňové zpětné vazby je vhodné např. pro podporu dosažení nové firemní strategie, kdy firma definuje nové projevy chování zaměstnanců v podobě kompetenčního modelu, chování následně přetransformuje do položek dotazníků 360 stupňové zpětné vazby a dává tak najevo, jaké chování je očekáváno. Čím je hierarchicky pozice níže, tím je osvojování si nového chování těžší (Kubeš a kol. 2008, s. 38).

Spencer a kol pro validaci kompetenčního modelu nabízí 3 možné postupy:

- behavioral event interview – kdy rozhovor je veden s druhou skupinou zaměstnanců, kteří mají standardní a nadprůměrný výkon. Výsledky tohoto rozhovoru jsou porovnány s výsledky prvního kola rozhovorů,
- testování – kdy je možné vyvinout test, kterým projdou zaměstnanci z prvního testování, na základě jejich výpovědi byl popsán kompetenční model a porovnání výsledku testu s druhou testovanou skupinou,
- prediktivní validita – autory považována za nejlepší způsob validace kompetenčního modelu, vychází z očekávání budoucího výkonu. Základem je výběr skupiny zaměstnanců, kteří používají dané kompetence, případně jim poskytnout rozvoj pro danou kompetenci a sledovat, zda-li skutečně dotyční zlepšili svůj výkon. Prediktivní validita je rozhodujícím faktorem pro volbu tréninků. (Spencer a kol. 1993, s. 105 - 106).

Oporu v prediktivní validitě je možné nalézt v teorii řízení pracovního výkonu. Např. Koubek uvádí, že řízení pracovního výkonu je zaměřeno na budoucnost, kdy cílem je vyjasnit si budoucí očekávání, kdežto hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na minulost (Koubek 2004, s. 31 – 33). Autor dále definuje pracovní výkon jako výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (úkolů):

- úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svou roli,
- odborné schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu,

- vnímání role či úkolu se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde o míru pochopení role či úkolu.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je třeba, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru.

Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se totiž považují nejen výsledky, ale i chování (pracovní i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí osobností, potřeb a hodnotových orientací. Moderní pojetí pracovního výkonu tedy zahrnuje nejen samotný výsledek, ale i to, co pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce (Koubek 2004, s. 22 – 24).

Výše uvedené reflektuje definici kompetence, ať již hierarchický model kompetence dle Lucia a Lepsingera ve vztahu k rozvoji kompetence (viz. obrázek č. 3) anebo vztah kompetence k výkonu (viz. obrázek č. 2) či rozboru kompetence jako integrujícího článku organizace podle Harzallaha a Vernadata (viz. obrázek č. 4).

V projektu pro společnost Danone vycházím ze 4 možností volby validace kompetenčního modelu:

- 360 stupňová zpětná vazba,
- BEI,
- vývoj testu a vlastní testování,
- predikce výkonu.

360 stupňová zpětná vazba se jeví jako vhodný nástroj z pohledu řízení změny. V kapitole 3.3 bylo uvedeno, že CODE model je právě nástrojem pro změnu přístupu zaměstnanců. Výhoda se ale v tomto případě stává nevýhodou. Operátorské pozice jsou ve čtvrté až páté úrovni hierarchického řízení a dokud změna CODE nedopadne na vedoucí, nebude změna tak cílená. Druhou nevýhodou 360 stupňové zpětné vazby je skutečnost, že operátoři již nemají podřízené, tudíž nebude zajištěna úplná komplexita. Hypoteticky lze říci, že zaměstnanci na pozici operátorů nejsou připraveni na hodnocení zpětnou vazbou, a to z obou příčin – neumí zpětnou vazbu podat a lze očekávat těžkosti při jejím přijímání. 360 stupňovou vazbu tedy nedoporučuji aplikovat pro validaci kompetenčního modelu, doporučuji jako nástroj rozvoje v konkrétních případech operátorů. Případně jako nástroj validace určité kompetence, pokud by se tato projevila jako chybně nastavená.

BEI rozhovory již proběhli v rámci tvorby kompetenčního modelu. Je zjevné, že tato metoda může být použita pro validaci, protože již existuje první vzorek / skupina zaměstnanců, kteří těmito rozhovory prošli. Zároveň jsou členové projektového týmu proškolení ve vedení těchto rozhovorů a proto se BEI metoda jeví jako nejschůdnější pro validaci. Problematická může být ta skutečnost, zda-li existuje pro druhou testovací skupinu dostatek zaměstnanců s nadstandardním chováním.

Testování a vývoj testu pro měření kompetencí je časově náročná a expertní záležitost. Vzhledem ke skutečnosti, že projekt je řízen čistě vnitřními zdroji, je tato metoda zamítnuta.

Další zajímavou metodou je prediktivní validita. Z pohledu firmy má dvě základní výhody – je jednoduchá pro zavedení a jasně ukazuje, zda-li byl kompetenční model dobře nastaven. Pro upřesnění uvádím, že cílem zavedení kompetenčního modelu z pohledu závodu bylo zlepšení klíčových ukazatelů úspěšnosti závodu. Je-li tedy kompetenční model validní, bude se tento výkon zlepšovat. Pro jednotlivé kompetence lze identifikovat vlastní cíle a ukazatele výkonu jejich úrovně. Zlepšení výkonu operátorů musí korespondovat se zlepšením ukazatelů výkonnosti závodu.

Pro firmu Danone doporučuji použít pro validaci kompetenčního modelu metodu prediktivního výkonu.

4.8 Příprava kompetenčního modelu k užívání

Závěrečná fáze projektu implementace kompetenčního modelu se zaměřuje na přípravu kompetenčního modelu k používání v procesech řízení lidských zdrojů. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4, kompetenční model lze využít v následujících personálních procesech:

- nábor,
- výběr,
- odměňování,
- řízení výkonu,
- plánování nástupnictví/kariéry,
- vzdělávání a rozvoj.

Z cíle projektu v Danone je navíc jasně definováno, že klíčové je pro danou organizaci používání kompetenčního modelu v oblasti hodnocení, plánování kariéry a vzdělávání a rozvoje.

V rámci přípravy kompetenčního modelu k navázání do existujících personálních procesů firmy je nutné se podívat, co jednotlivé procesy znamenají a jak je kompetenční model v těchto procesech používán a jakou podobu kompetenčního modelu dané procesy vyžadují.

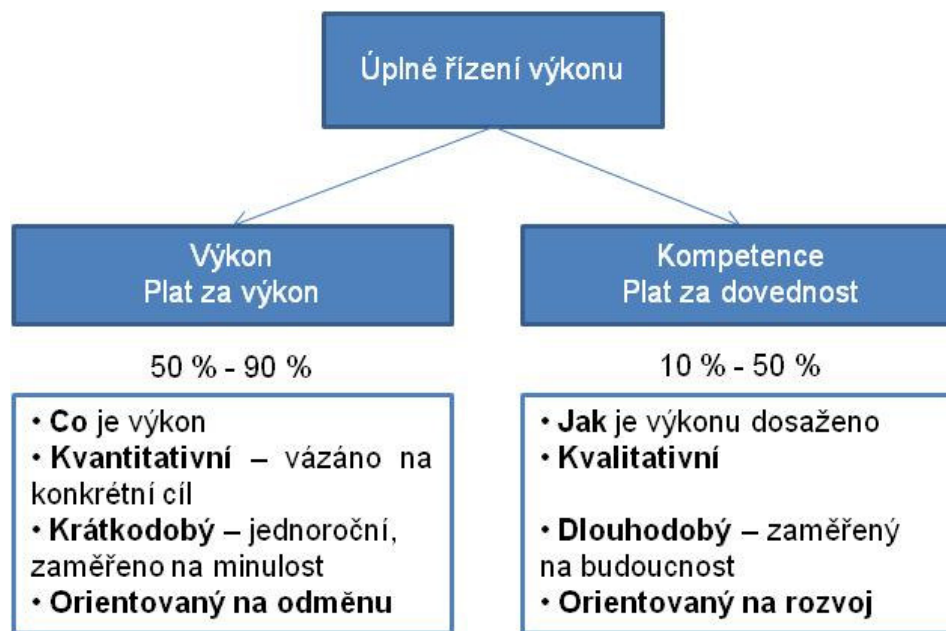
4.8.1 Řízení výkonu a hodnocení

Koubek uvádí, že řízení pracovního výkonu v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu musí být přizpůsobeno odměňování a rozvoj (Koubek 2004, s. 20-21).

Spencer a kol. tento způsob řízení nazývají „úplné řízení výkonu“ (total PM), kdy jsou v sobě kombinovány 2 složky; jedna zaměřená na výkon a druhá na kompetence. Obě složky musí být ve vzájemné rovnováze. Tento model a rozdíly mezi jednotlivými složkami ukazuje obrázek č. 7.

Okolnosti, které vyvolávají potřebu zapojení kompetencí do hodnotících systémů, jsou následující:

- nemožnost porovnat náročnost cílů v různých pozicích,
- dosavadní hodnocení výkonu je považováno za byrokratické papírování,
- zaměstnanci z hodnocení výkonu nemají zpětnou vazbu na rozvoj dovedností ani na možnosti kariérního postupu,
- vedoucí zaměstnanci mají malý vliv na vlastní řízení,
- výkon neodráží firemní strategii. Přílišné zaměření na cíle nebralo v potaz kvalitu,
- inflace hodnotícího systému, kdy většina zaměstnanců může být hodnocena jako „velice dobří“. Tento stav nenapomáhá rozhodnutí o kariérních posunech.



Obrázek 7: Schéma úplného řízení pracovního výkonu

Tvorba systému řízení pracovního výkonu založeného na kompetencích má následující kroky:

- identifikace kompetencí potřebných k nadstandardnímu výkonu v dané nebo budoucí pozici. Zároveň je třeba identifikovat i potřebnou míru rozvoje kompetence,
- vytvoření modelu s celkovou koncepcí hodnocení výkonu a kompetencí potřebného pro fungování celého systému,
- zaškolení pracovníků, kteří budou hodnocení provádět (Spencer a kol. 1993, s. 266 – 270).

Kubeš a kol. shrnují, že výsledkem hodnocení zaměstnance je shoda mezi oběma účastníky hodnotícího pohovoru, a to v následujících bodech:

- ohodnocení aktuální úrovně kompetencí,
- dohoda o budoucí vyžadované úrovni kompetencí,
- dohoda na akčním plánu a rozvojových cílech hodnoceného pracovníka,
- definování formy pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného.

Je-li systém propojený s odměňováním, připraví se podklady pro bonusy (Kubeš a kol, 2004, s. 144 – 145).

4.8.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Koubek definuje jako hlavní úkol výběru pracovníků rozpoznání, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného místa, přispěje ke zdravým mezilidským vztahům v pracovní skupině i organizaci (Koubek 2006, s. 156).

Kubeš a kol. vyzdvihují, že výběr zaměstnance založený na kompetenčním modelu zohledňuje současné i budoucí požadavky na obsazovanou pozici, protože kompetenční model zajišťuje, že při výběrovém rozhovoru se berou v úvahu kritéria, která zajistí vysoký pracovní výkon (Kubeš a kol. 2004, s. 138 – 139).

Proč využít kompetenční model pro výběr zaměstnanců shrnují Spencer a kol. v následující hypotéze: Čím lépe se shodují požadavky na práci a kompetence zaměstnance na dané pozici, tím vyšší bude výkon a spokojenost zaměstnance. Autoři uvádějí sedm situací, kdy je maximálně vhodné použít výběr zaměstnance na základě kompetencí:

- nízký výkon nebo produktivita na důležité pozici, kdy dobře řízený rozhovor zaměřený na kompetence může identifikovat potenciál člověka pro danou firmu, který dosud nebyl rozpoznán (typickým příkladem mohou být absolventi škol),
- vysoká fluktuace zaměstnanců – vyšší soulad mezi požadovanými kompetencemi a kompetencemi vybraného zaměstnance zajišťuje to, že je podáván výkon na dané pozici, není proto důvod dávat zaměstnanci výpověď, zároveň je vysoká spokojenost zaměstnance na pozici a ten zůstává u firmy,
- plánování postupu a kariéry – při výběru již může být brán ohled na potřeby organizace v rámci nástupnictví a výběr může být zaměřen na identifikaci potenciálu pro budoucí pozice,
- dlouhá doba zaučení při výběru kandidáta – správný výběr kandidáta zkracuje dobu zaučení o 33 – 50 %,
- zajištění rovných příležitostí – výběr na základě kompetencí nediskriminuje z důvodů věku, pohlaví či rasy,

- organizační změna – při každé organizační změně je nutné zajistit, aby lidé v organizaci byli schopni efektivně vykonávat svoji práci i za změněných podmínek,
- určení vzdělávacích potřeb po nástupu do zaměstnání – při určení kompetencí kandidáta a porovnání potřebných kompetencí na pozici je lze jednoduše určit, jaké vzdělávací potřeby nový zaměstnanec potřebuje.

Výběr zaměstnance založeného na kompetencích obsahuje následující kroky:

- vytvoření kompetenčního modelu pro cílovou pozici,
- výběr nebo vytvoření hodnotících metod,
- trénink hodnotitelů v používání hodnotících metod,
- posouzení úrovně kompetencí u kandidátů na danou pozici,
- rozhodnutí na základě porovnání pozice a kandidátů,
- validace nastaveného systému výběru,
- vytvoření systému evidování výsledků a rozhodnutí o kandidátech (Spencer a kol. 1993, s 239 – 242).

4.8.3 Plánování nástupnictví / kariéry

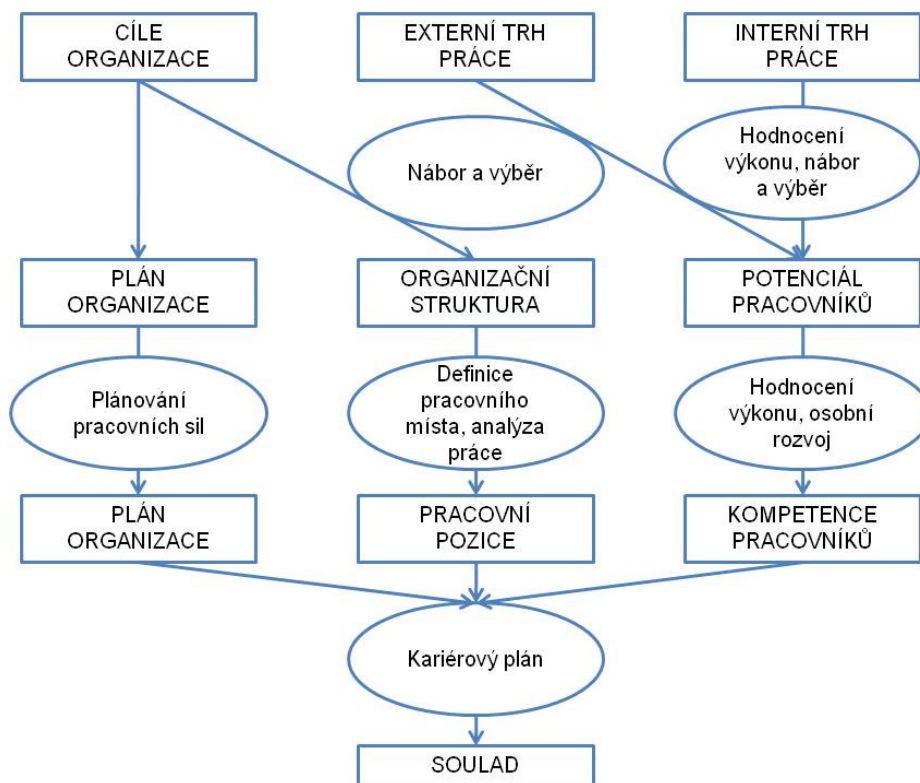
Kubeš a kol. definují plánování kariéry pracovníků jako permanentní proces výběru nejvhodnějších pracovníků na volné pozice ve firmě. Tento proces je napojen na procesy výběru zaměstnanců, neboť již při výběru se připravuje pro nově nastupujícího člověka kariéra, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, protože nastavený rozvoj by měl směřovat k pozici, kterou by měl zaměstnanec nastoupit za dva až pět let. Cílem je dosažení stavu, kdy při uvolnění pozice je připraven tzv. „hotový“ člověk, a to jak ve vertikálním, tak i horizontálním posunu (Kubeš a kol. 2004, s 145-146).

Spencer a kol. uvádějí, že plánování kariéry na základě kompetencí je umožněno identifikováním kompetencí pro pozici, hodnocením kompetencí kandidáta a porovnáním vzájemného rozdílu. Díky kariérní mapě pak lze identifikovat klíčové pozice pro laterální posuny nebo posuny na pozice vyšších cílových úrovní v rámci jednotlivé odbornosti nebo i tento rámec přesahující (Spencer a kol. 1993, s. 276).

Výše uvedený systém kariéry názorně vysvětluje obrázek č. 8.

Dle Spencera a kol. hraje kariérní plánování podle kompetencí významnou roli zejména v těchto situacích:

- výsledky povyšování jsou slabé – projevuje zejména tím, že povýšený zaměstnanec nebo zaměstnanec v nové pozici po horizontálním posunu odchází nebo nezvládá své zodpovědnosti,



Obrázek 8: Systém řízení kariéry v organizaci (Bělohlávek 1996, s. 291)

- požadavek na odlišné kompetence v rámci organizačních změn,
- při spojení, fúzi firem dochází ke zdvojení pozic a je třeba rozhodnout, který ze současných zaměstnanců je vhodnější pro novou strukturu.

Pro úspěšné **zavedení kariérového plánování podle kompetencí** je nutné postupovat následovně:

- identifikování klíčových pozic z pohledu budoucích očekávání,
- vytvoření kompetenčního modelu pro klíčové pozice a pozice na ně navazující,
- posouzení zaměstnanců vzhledem k požadovaným kompetencím na cílových pozicích,
- rozhodnutí, kdo z jednotlivých zaměstnanců je vhodný pro danou pozici v následujícím členění:
 - zaměstnanec lze povýšit, a to okamžitě nebo po naplnění rozvoje některé z kompetencí,
 - zaměstnanec nelze povýšit, přičemž je nutné brát ohled, zda-li je kompetentní pro výkon své současné pozice, případně zda-li má potenciál pro posun na některou z pozic v horizontální rovině,
 - nekompetentní zaměstnanec v současně zastávané pozici a není nalezena shoda s žádnou jinou pozicí v organizaci nyní ani v budoucím výhledu. S tímto zaměstnancem by měl být ukončen pracovní poměr.

V případě, že organizace nenalezne žádného interního kandidáta s potenciálem pro danou pozici, je jedinou alternativou externí kandidát,

- vytvoření personální informačního systému – pokud je v organizaci více pozic, je vhodné, aby pro kariérní plánování bylo vedeno v elektronizovaném informačním systému, aby bylo možné jednoduše sledovat požadavky na kompetence jednotlivých pozic a kompetence jednotlivých pracovníků,
- doporučenou možností je také vytvoření mapy kariérového rozvoje. Nastavení této kariérové mapy pomáhá zaměstnancům porozumět požadavkům na kompetence v určitých pozicích a sami pak berou za vlastní svůj rozvoj (Spencer a kol. 1993, s. 279-281).

4.8.4 Vzdělávání a rozvoj

Koubek definuje vzdělávání pracovníků jako činnost zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa,
- zvyšování použitelnosti pracovníků skrze rozšiřování jejich pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa,
- formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka (Koubek 2001, s. 238 - 239).

Spencer a kol. zahrnují do vzdělávání a rozvoje založeného na kompetencích mnoho aktivit, od formálních tréninkových programů, přes zpětnou vazbu, sebevzdělávání, e-learning, samotný výkon práce až po vliv organizační kultury (Spencer a kol. 1993, s. 286). Autoři doporučují **zavést vzdělávací systém založený na kompetencích zejména v následujících situacích:**

- zřejmá potřeba zvýšit výkon zaměstnanců,
- potřeba snížit dobu zaučení od nástupu do zaměstnání do okamžiku, kdy je zaměstnanec plně produktivní,
- potřeba organizace komunikovat novou změnu organizace (vize, strategie atp.),
- potřeba poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům, jaký rozvoj potřebují či k jakým pozicím by měli směřovat svou kariéru.

Pokud chce organizace **zavést vzdělávací systém na základě kompetencí**, měla by postupovat v následujících krocích:

- vytvořit kompetenční model, ve kterém jsou specifikované kompetence potřebné pro nadstandardní výkon v současné nebo budoucí pozici,

- identifikovat, jakým způsobem dané kompetence rozvíjet. Příkladem může být motivace k pracovnímu výkonu a iniciativa, které se dotýkají přímo povahového rysu zaměstnance. Organizace může připravit finančně nákladná školení, dopad školení na motivaci a iniciativu zaměstnance však může být minimální. Je proto určitě efektivnější přijmout zaměstnance, který již tyto kompetence má a vstřípí tyto vlastnosti do dalších zaměstnanců,
- vybrat nejvhodnější možnosti rozvoje jednotlivých kompetencí. Nabízí se široká škála takových možností: standardní formální trénink, development centra, čtení odborné literatury, video-trénink, e-learning, učení se v rámci projektu nebo speciálního úkolu při výkonu své pozice, využití mentorů, změnou práce v rámci organizační struktury, interních procesů aj.,
- vytvořit hodnotící metody a vzdělávací kurikula,
- vyškolit školitele,
- vyškolit zaměstnance,
- vyhodnotit výsledky vzdělávání (Spencer a kol. 1993, s.294 – 298).

Kubeš a kol. definují rozvoj založený na kompetencích jako snižování a vyrovnávání rozdílů mezi aktuálním a ideálním stavem. Zavádění obsahuje čtyři klíčové kroky:

- identifikace klíčových kompetencí vyžadovaných v dané pozici,
- tvorba, případně výběr nástroje zjišťující, jaká je současná úroveň kompetencí v dané pozici,
- vytvoření příležitosti k rozvoji kompetencí (tréninkové programy, individuální rozvojové plány atp.),
- systém procesů a postupu k implementaci naučeného do každodenní praxe (Kubeš a kol. 2004, s. 142).

4.8.5 Odměňování

Spencer a kol. definuje odměňování jako systém metod používaných pro stanovení pevné a variabilní složky mzdy na jednotlivé pozice v organizaci. Odměňování založené na kompetencích je odměňování individuální, kdy zaměstnanec dostává mzdu nad rámec určený pro danou pozici pro kompetence, které na této pozici má. Odměňování na základě kompetencí se jeví jako problematické, kdy se na jednu stranu snaží o interní spravedlnost a druhé straně je velice jednoduché zneužití systému. Zavedení odměňování podle kompetencí je vhodné v následujících situacích:

- neschopnost organizace nabrat dobré zaměstnance,
- vnímání zaměstnanců, že určitá schopnost by měla být lépe hodnocena,
- vhodná pro organizace, kde se často mění obsah práce,

- potřeba udržet zaměstnance, kdy jejich know-how je hodnotnější než samotná pozice, kterou zastávají,
- kdy pro velikost organizace selhává tradiční systém hodnocení pozic s návazností na odměňování,
- je potřeba udržet odměňování zaměstnance se specifickou znalostí na odpovídající úrovni,
- kdy organizace má velice strukturovaný systém, který je náročný na tvorbu a údržbu nebo působí byrokraticky,
- vnímání, že dochází k rovnostářskému přístupu hodnocení podle pozice. Odměňování nereflektuje individuální rozdílnosti

Zavádění odměňování podle kompetencí má pouze dva kroky:

- identifikace klíčových faktorů, což představuje identifikaci požadavků na pozici, kompetence zaměstnance a výkon. Porovnání těchto požadavků s externím trhem a srovnání v rámci interní spravedlnosti,
- stanovení vzájemného poměru mezi pevnou a variabilní složkou mzdy (Spencer a kol. 1993, s. 304-312).

4.8.6 Kompetenční matice

Základem pro používání kompetenčního modelu je jeho formalizace do tzv. kompetenční matice. Jak uvádí Plamínek-Fišer, matice poskytuje základní orientaci pro definování požadovaných kompetencí pro standardní úlohy ve standardních firmách. V maticích se vyskytují spolu s požadavky na lidské zdroje i požadavky na lidskou práci tedy výkon, přičemž horizontální členění matice představují jednotlivé úlohy, vertikální členění je vyhrazeno lidským zdrojům (Plamínek-Fišer 2005, s. 125-127).

Z výše uvedených kapitol je zřejmé, že pro stanovení pro užívání kompetenčního modelu v personálních procesech je nutné stanovit:

- standardní požadovaná úroveň kompetencí v pozici – pro nábor a výběr zaměstnance, jeho hodnocení, pro kariérní plánování a pro vzdělávání a rozvoj,
- budoucí požadavky výkonu v pozici – pro hodnocení zaměstnance a pro vzdělávání a rozvoj,
- úroveň stávající úrovně kompetencí zaměstnanců – pro vzdělávání a rozvoj.

Vytvoření kompetenční matice pro operátorské pozice je proto dalším krokem v projektu implementace kompetenčního modelu v Danone a.s., přičemž klíčové je určení požadované úrovně kompetencí v pozici.

Matice je v horizontální části dělena na kompetence, přičemž v základu jsou kompetence rozděleny do dvou basických úrovní – na kompetence sociální/osobní a kompetence operátorské. V druhé úrovni členění je již viděn detail každé báze, tedy pro kompetence sociální/osobní CODE, pro operátorské kompetence kvalita,

bezpečnost a neustálé zlepšování. Další basicou úrovní, o kterou by mohl být kompetenční model rozšířen, jsou odborné kompetence vztahující se přímo k úlohám dané pozice. Tato část však není součástí projektu.

Ve vertikální rovině jsou jednotlivé pozice, v dalším detailu pak i jednotliví zaměstnanci zastávající dané pozice. V průsečíku vertikální a horizontální úrovně lze pak spatřovat číselnou hodnotu identifikující požadovanou standardní úroveň dané kompetence vycházející z klasifikace kompetencí (viz. kapitola 4.5).

Určení standardu úrovně pro jednotlivé pozice je dalším krokem pro členy projektového týmu, kteří již známou metodou tzv. panelu expertů identifikují požadovaný standard, přičemž v závěru schůzky musí dojít ke vzájemnému konsenzu. Je nutné podotknout, že tento způsob identifikuje budoucí žádoucí stav, nikoliv stav současný, a z toho je patrné, že zavedení kompetenčního modelu slouží i řízení změny. Vzorový příklad výsledné kompetenční matice vč. jejího využití v rámci hodnocení zaměstnance a jeho rozvoje, tedy stanovením stávající úrovně kompetencí a budoucí úrovně kompetencí, je uveden v příloze č. 7.

Po identifikaci standardu chování na jednotlivé pozice je možné ukončit projekt tvorby kompetenčního modelu a přejít do fáze implementace kompetenčního modelu do personálních procesů.

4.9 Projektový plán

Na začátku této kapitoly bylo uvedeno, že každý projekt musí splňovat tři navzájem se spojující parametry kvality, času a nákladů. Šuleř uvádí, že plánování je pro řízení projektu rozhodující. Plány simulují projekt, protože obsahují písemný a grafický popis toho, co jak budou splněny trojí parametry projektu. Projektové plány existují tři. Jeden pro rozsah provedení, tzv. hierarchická struktura činností, jeden pro harmonogram činností a jeden pro rozsah nákladů. Plány jsou základem pro monitorovací činnost. Odchyly od plánu zjištěné během projektu by měly vést ke korekci a aktualizaci plánu. Základním požadavkem na projektový plán je kompletní definice cíle a rozsahu projektu. Na základě cíle je odvozena hierarchická struktura činností identifikující balíky prací, které se musí provést. Časová dimenze seřadí činnosti tak, že mezi nimi lze identifikovat logické časové vazby. Časové plánování lze obecně provést třemi metodami; úsečkovými diagramy – tzv. Ganttovy diagramy, milníky a síťovými grafy. Přičemž milníky jsou nazývány klíčové události, které musí být před dalším postupem schváleny a jsou snadno ověřitelné. Pro realizaci projektu je dále nutné určit zdroje a to jak lidské tak i materiální. Pro každý úkol se tak vytváří rozpočet (Šuleř 2003, s. 52-55).

V rámci projektu pro Danone a.s. se pracuje pouze s dimenzí časovou a hierarchickou. Finanční zdroje pro projekt nebyly alokovány, i když by do nich bylo

možné zahrnout mzdy zaměstnanců po dobu práce na projektu a drobné výdaje spojené s administrací projektu atp.

Hierarchická struktura činností již byla popsána v kapitole 4, přesto nebyla zatím upřesněna v časových návaznostech s jednotlivými milníky. Tyto návaznosti ukazuje úsečkový graf v příloze č. 8, kdy ve vertikální rovině je struktura činností, v horizontální rovině běží časová linie. V průsečíku je pak patrná délka jednotlivých kroků včetně milníků.

V této práci zatím nebyla milníkům projektu věnována cílená pozornost, přestože patří ke klíčovým událostem projektu. Definice milníku pro projekt Danone při zavádění kompetenčního modelu každá událost, která musí být schválena řídicí komisí projektu. Každá jednotlivá fáze projektu má minimálně 1 milník, který ve většině případů danou fázi projektu ukončuje a schvaluje tak další postup.

V projektu nacházím celkem 12 milníků, které jsou klíčové pro zavedení kompetenčního modelu a jsou taktéž uvedeny v příloze č. Příloha ;

- **Milník 1 a 2**

Milník č. 1 a 2 mají stojí na rozhodnutí o cíli projektu a jeho rozsahu a byly popsány v kapitole 4.1 resp. 4.2

- **Milník 3**

Milník 3 je kritickým milníkem, protože se týká rozhodnutí, jaký bude zvolen přístup k tvorbě kompetenčního modelu a tím i k řízení celého projektu včetně volby metod sběru dat pro tvorbu kompetenčního modelu a jeho následnou validaci. V rámci této práce byla v kapitole 4.3. uvedena technika volby varianty a učiněno rozhodnutí o kombinovaném přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, na které navazují další kroky této práce.

- **Milník 4**

Čtvrtý milník představuje schválení personálního obsazení projektového týmu. Časově není vázán na rozhodnutí o volbě přístupu, tak jak je uvedeno v příloze č. 8, je však nutné tento milník rozhodnout před samotným začátkem prací na kompetenčním modelu, protože je určující z pohledu potřeby lidí a jejich práce, resp. jejich uvolnění pro práci na tomto projektu.

- **Milník 5**

V kapitole 4.4. bylo uvedeno, že do týmu jsou přizváni všichni prvolinioví vedoucí, kteří si ale mohou svou účast dobrovolně zvážit. Milník 5 tedy validuje konečnou podobu projektového týmu.

- **Milník 6 a 7**

Další dva milníky mají návaznost na identifikaci různých úrovní výkonu včetně návrhu stupnice hodnocení. Návrh stupnice hodnocení vychází z modelu CODE, v milníku 6 se tedy jedná o schválení stejné stupnice pro celý kompetenční model

řídící komisí. Pro vytvoření konkrétního popisu jednotlivých úrovních je již vhodné pracovat s projektovým týmem a výslednou prací projektového týmu nechat schválit řídící komisí. Návrh tvorby úrovní a jejich popisu je uveden v kapitole 4.5.

- **Milník 8 a 9**

Milník 8 a 9 jsou přímo spojeny adaptací generických kompetenčních modelů na lokální podmínky. Výstupem milníku 8 je identifikace projevů chování panelem expertů. Tato identifikace slouží jako základ pro kompetenční model a je následně porovnána s výstupem BEI rozhovorů. Výstup tohoto vzájemného porovnání je milník 9 – tedy hotový kompetenční model připravený pro finální ověření jeho správnosti.

- **Milník 10 a 11**

Milník 10 označuje rozhodnutí, jakým způsobem bude kompetenční model validován. Možnosti validace jsou popsány v kapitole 4.7, kde bylo doporučeno zvolit metodu prediktivní validity, na kterou se váží i další body projektového plánu.

Milník 11 je pak výstupem z tvorby předpokládaného výkonu v dané kompetenci, který je opět odsouhlasen řídící komisí.

- **Milník 12**

Posledním milníkem je schválení kompetenční matice, které předchází práce na určení požadované úrovně kompetencí u jednotlivých pozic. Schválením této práce je projekt ukončen.

Z projektového plánu je zároveň zřejmé, zda-li čas určený pro zavedení kompetenčního modelu je dostatečný. V cíli projektu bylo stanoveno, že zavedení kompetenčního modelu má být půl roku od jeho začátku. Z uvedeného diagramu je patrné, že pokud budou dodrženy všechny termíny, měl by být projekt dokončen téměř o dva měsíce dříve.

5 Závěr

Zavedení kompetenčního modelu se řídilo členěním projektových fází podle Kubeše a kol., kteří doporučují nejprve vyjasnit cíl projektu, dále pak určit jeho rozsah a cílovou skupinu, stanovit přístup k tvorbě kompetenčního modelu, sestavit projektový tým, identifikovat různé úrovně výkonu v pozici, sesbírat a analyzovat data pro tvorbu kompetenčního modelu a následně ověřit validitu kompetenčního modelu. Poté již může být kompetenční model připraven k užívání.

Určení cíle projektu s ohledem na situaci v dané firmě vyjasnilo i rozsah projektu a cílovou skupinu. Cíl projektu vytvořit v souladu se strategickým záměrem výrobního závodu a Skupiny Danone kompetenční model pro operátorské pozice v průběhu následujících 6 měsíců tak, aby byl připraven k navázání jeho používání do existujících personálních procesů firmy, zejména pak hodnocení, plánování kariéry a vzdělávání a rozvoje byl podpořen analýzou BSC a rozbořem pozic ve výrobním závodě.

Volba kombinovaného přístupu byla ovlivněna existencí generického modelu kompetencí firmy, tzv. CODE a existencí modelu operátorských kompetencí z výrobních závodů Danone používaných ve Francii. Tento model je vhodný zejména z důvodu svého zaměření na kompetence, které jsou důležité pro naplnění výkonových ukazatelů výrobního závodu v České republice.

Pro projekt zavádění kompetenčního modelu byl sestaven projektový tým složený z přímých nadřízených operátorů, pro které bude kompetenční model tvořen, z operátorů s nadstandardním výkonem a ze specialistů na oblasti, kterých se kompetenční model dotýká. V týmu nechybí ani zástupce personálního oddělení.

Při identifikaci úrovní výkonu se vychází z dané identifikace úrovní CODE modelu, která byla upravena dle BARS čtyřúrovňového hodnocení a byla tak doplněna číselnou škálou a popisem.

Pro sběr dat navrhuji použít metodu panelu expertů, kdy za experty jsou považováni členové projektového týmu a následně jejich práci ověřit technikou BEI. Výsledky z BEI navrhuji zpracovat kvantitativní metodou a výsledky doplnit do již panelem expertů připraveného kompetenčního modelu.

Pro validaci kompetenčního modelu navrhuji využít metodu predikce výkonu, tedy metody tzv. prediktivní validity, kdy kompetenční model je validován samotnými výsledky zaměstnanců v dané pozici.

Pro přípravu kompetenčního modelu k užívání byla vytvořena kompetenční matice, v které je v první řadě identifikována požadovaná úroveň kompetencí pro stávající pozice, která může být následně doplněna detailem hodnocení úrovně jednotlivých

kompetencí u jednotlivých zaměstnanců včetně identifikace požadovaného posunu v rozvoji té které kompetence.

Na závěr práce byl připraven úsečkový diagram popisující projekt po jednotlivých aktivitách a čase, včetně uvedení milníků pro projekt. Tento nástroj usnadní kontrolu nad řízením projektu a případnou korekci odchylek.

Seznam literatury a zdrojů

SEZNAM LITERATURY:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého 2008, 140 s. ISBN neuvedeno
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého 2007, 134 s. ISBN 978-80-244-1748-6
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press 1996, 306 s. ISBN 0-87584-651-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Management Press 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004, 205 s. ISBN 80-7261-116-X
- KRÜGER, W. *Vedení týmů – jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Grada: Praha 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3
- PLAMÍNEK, J.; FIŠER R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work – models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993, 372 s. ISBN 0-471-54809-X
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada 2008, 160 s., ISBN 978-80-247-1770-8

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

AMERICAN PSYCHOLOGIST: McCLELLAND, D.C. *Testing for competence rather than intelligence* [online], cit. 10.1.2010, dostupný z: <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>

INTERNÍ ZDROJE FIRMY:

Cíle výrobního závodu

Integrační brožura pro nováčky

Intranet firmy Danone a.s.

Popisy pracovních pozic zaměstnanců výroby

Rozhovor s ředitelem lidských zdrojů ze dne 15.1.2010

Kompetenční model pro operátory – výrobní závod Bieruń, Polsko

Kompetenční model pro operátory – výrobní závody Francie

Seznam příloh

Organizační struktura výrobního závodu Danone a.s.

BSC pro výrobní závod

Seznam pozic ve výrobním závodě Danone a.s.

Ukázka popisů pracovních pozic vybraných operátorských pozic

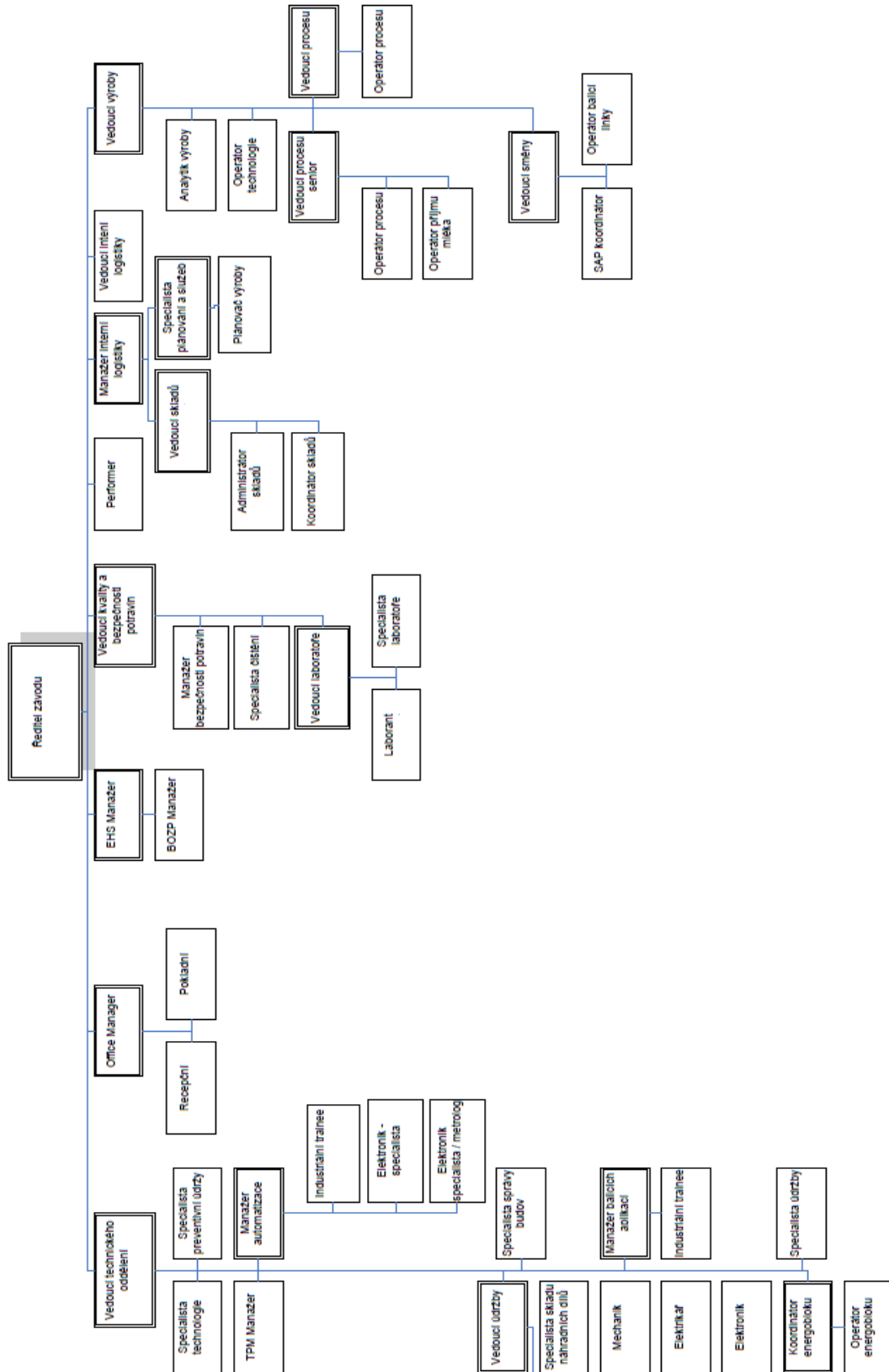
Kompetenční model pro operátory – výrobní závod Bieruń, Polsko

BEI – příklady otázek

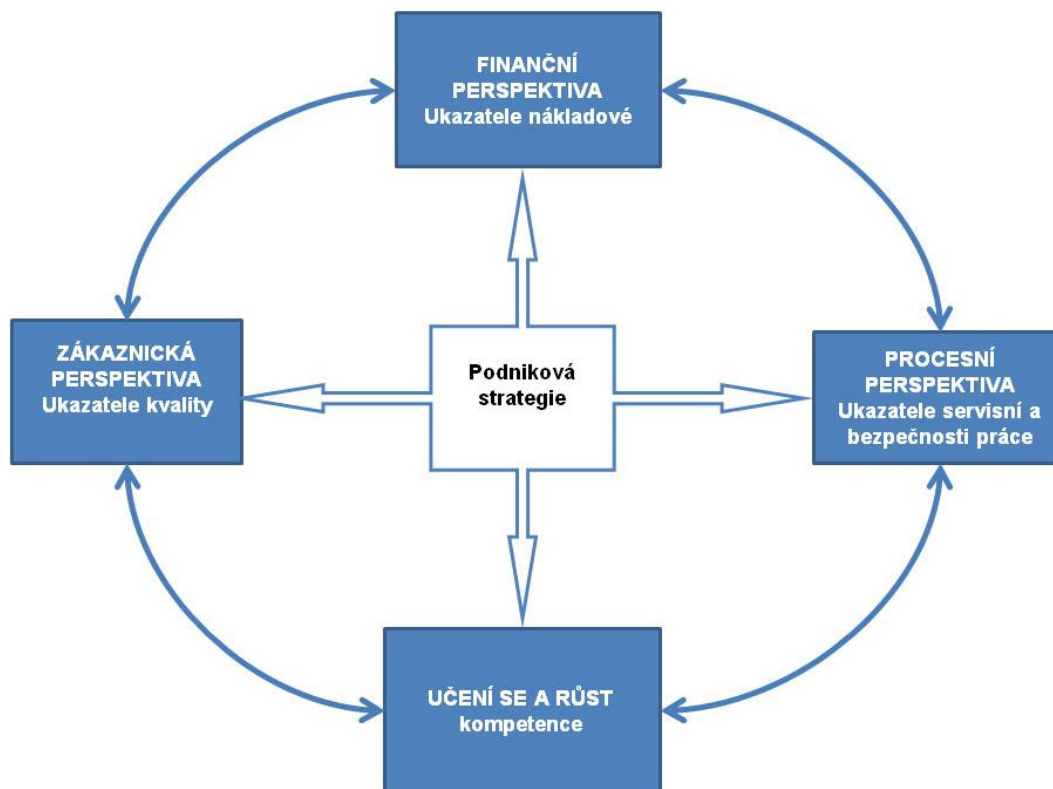
Vzorový příklad výsledné kompetenční matice

Úsečkový plán projektu s milníky

Příloha 1: Organizační struktura výrobního závodu Danone a.s.



Příloha 2: BSC pro výrobní závod



Perspektiva BSC	Cíl výrobního závodu	Ukazatel	Stávající hodnota	Zlepšení oproti stávající hodnotě	Kroky a aktivity
Finanční	snížení nákladů na vyrobenou tunu	EUR/t	### EUR	-30%	identifikovat projekty produktivity
	optimalizace počtu zaměstnanců	t / FTE	###	20%	optimalizovat využití lidských zdrojů
	snížení ztrát	% výše ztrát	#%	-25,00%	identifikovat a odstanit zdroje ztrát
Zákaznická	A konformita výrobků	% vyrobených výrobků s A konformitou	##%	3%	identifikace zdrojů problémů a jejich odstranění
	C konformita výrobků	% vyrobených výrobků s C konformitou	#%	-4,00%	identifikace zdrojů problémů a jejich odstranění
	snížení počtu zákaznických reklamací	počet zákaznických reklamací	# /měsíc	0/měsíc	identifikace zdrojů problémů a jejich odstranění
Procesní	žádný pracovní úraz	počet pracovních úrazů	0	0	zavedení bezpečného pracoviště
	minimalizace AFR	počet úrazů/zaměstnanec	# ,# %	-65%	zavedení bezpečného pracoviště
	audit bezpečnosti (WISE)	skóre auditu	# # ,# #	12%	řádná a včasná příprava na audit dle protokolu
	OE	% operační využitosti strojů	# # %	8%	identifikace možných příležitostí pro zvýšení ukazatele
Učení a růst	technické prostoje	% technických prostojů	# # %	-25%	identifikace zdrojů problémů a jejich odstranění
	SLA	% plnění produkce dle požadavků plánování	# # ,# %	5,0%	optimalizace informačních a materiálních toků
	stanovení způsobu rozvoje pro dosažení cílů organizace	počet operátorů na požadované úrovni schopností, dovedností a znalostí	ukazatel není znám	80%	zavedení kompetenčního modelu

Příloha 3: Seznam pozic ve výrobním závodě Danone a.s.

Název pozice	Celkem zaměstnanců	operátor		specialista	admin	lídř
		výrobní	nevýrobní			
Administrátor skladů	2				X	
Administrátor výroby	1				X	
Automation Manažer	1					X
EHS Manažer	1					X
elektrikář	4		X			
Elektronik	3		X			
Elektronik specialista	1			X		
Elektronik/metrolog	1			X		
Inženýr správy a rekonstrukce budov	1			X		
Koordinátor energobloku	1					X
Koordinátor skladů	4					X
laborantka	13		X			
Manažer projektů kvality	1			X		
Manažer systémů balení	1			X		
Manažer výroby	1					X
Mechanik	7		X			
Mechanik specialista	2			X		
Office Manager	1				X	
Operátor balící linky I	8	X				
Operátor balící linky II	35	X				
Operátor energobloku	6		X			
Operátor příjmu mléka	5	X				
Operátor příjmu mléka senior	1					X
Operátor sypkých ingrediencí	3		X			
Operátor technologie	10	X				
Packaging trainee	1			X		
Performance Manažer	1			X		
pokladní	1				X	
Polyvalentní operátor balící linky II a technologie	1	X				
recepční	1				X	
ředitel závodu	1					X
SAP/koordinátor	5				X	
skladník	13		X			
skladník / interní údržbář	1		X			
Skladník MITZ	7		X			
Specialista BOZP, PO a ŽP	1			X		
Specialista čistících procesů	1			X		
Specialista hygieny	1			X		
Specialista laboratoře (zástupce vedoucího)	1			X		
Specialista plánování a služeb	1			X		
Specialista plánování výroby	1			X		
Specialista procesu	1			X		
Specialista prům. automat. jr.	1			X		
Specialista příjmu mléka	1			X		
Specialista skladu náhradních dílů	1			X		
Specialista údržby	1			X		
Specialistka preventivní údržby	1			X		
Supervizor směny technologie	5					X
Supervizor směny údržby	4					X
Technický manažer	1					X
TPM Manažer	1			X		
Vedoucí interní logistiky	1					X
Vedoucí kvality závodu	1					X
Vedoucí laboratoře	1					X
Vedoucí operativní údržby	1					X
Vedoucí skladů	1					X
Vedoucí směny	4					X
Vedoucí technologie - senior	1					X
Výrobní dělník/manipulant	10		X			
Výrobní dělník/pracovník odběru a kompletací	12	X				
	201	6	10	21	6	17

Příloha 4: Ukázka popisu pracovních pozic vybraných operátorských pozic

Datum poslední aktualizace: 30.3.2010

ÚDAJE O POZICI: Název pozice: Operátor balící linky Oddělení/úsek: Výroba Přímý nadřízený (název pozice): Mistr výroby Počet přímých podřízených: 0 Místo výkonu práce: Benešov Zařazení HAY třída: Body: Finanční dimenze:
--

ÚČEL PRACOVNÍ POZICE: <ul style="list-style-type: none">• Balení hotových výrobků dle platných předpisů a specifikací.
KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI: <ul style="list-style-type: none">• Zodpovídá za chod linky, zabalení výrobku v požadované kvalitě, množství a času.• Koordinuje činnost pracovníků na celé lince.• Vede evidenci a provádí pravidelné autokontroly dle stanovených pravidel.• Minimalizuje ztráty materiálu a času.• Čistí linky a uklízí pracoviště.• Podílí se na preventivní údržbě.• Upozorňuje na nestandardní situace.
PRACOVNÍ POVINNOSTI: <ul style="list-style-type: none">• Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí.• Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů společnosti a v případě potřeby provádí nápravná opatření.• Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality.• Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními odděleními společnosti.
KOMUNIKACE: Interní: <ul style="list-style-type: none">- operátor technologie- laborantky- skladník MTZ- mistr výroby- operátoři odběru- údržbář, elektrikář, elektronik Externí: žádná
SPECIFICKÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY: <ul style="list-style-type: none">• <input type="checkbox"/> práce v chladném prostředí• <input checked="" type="checkbox"/> práce v hlučném prostředí• <input checked="" type="checkbox"/> práce s nebezpečnými látkami• <input type="checkbox"/> střídání tepelných rozdílů• <input type="checkbox"/> jednostranné fyzické zatížení• <input type="checkbox"/> celodenní řízení auta• <input type="checkbox"/> celodenní práce s PC

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE: Vzdělání a specializace: SOU Jazykové znalosti: čeština
--

Práce s počítačem:	
Odborné zkoušky:	
Profesní zkušenosti v oboru:	
Osobnostní profil:	spolehlivost, odpovědnost, komunikativnost, fyzická zdatnost, psychická odolnost, časová flexibilita

ÚDAJE O POZICI:

Název pozice: **Výrobní dělník - Odběr/kompletace**

Oddělení/úsek: Výroba

Přímý nadřízený (název pozice): Mistr výroby

Počet přímých podřízených: 0

Místo výkonu práce: Benešov

Zařazení HAY třída:

Body:

Finanční dimenze:

ÚČEL PRACOVNÍ POZICE:

- Odběr hotových výrobků a polotovarů na konci linky a jejich správná paletizace. Kompletace polotovarů dle platných předpisů a specifikací.

KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI:

- Paletuje výrobky dle specifikace.
- Obsluhuje kartonovací stroj a vkladač.
- Odebírá vzorky, vizuálně kontroluje výrobky.
- Podílí se na úklidu pracoviště a čištění strojů.
- Kompletuje polotovary dle pokynů mistra (leadera) ve stanovené kvalitě a času.

PRACOVNÍ POVINNOSTI:

- Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí.
- Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů společnosti a v případě potřeby provádí nápravná opatření.
- Efektivně spolupracuje s ostatními odděleními.

KOMUNIKACE:

Interní:

- operátor balícího stroje
- leader
- mistr výroby
- skladníci MTZ
- údržbář, elektrikář, elektronik

Externí: žádná

SPECIFICKÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY:

- práce v chladném prostředí
- práce v hlučném prostředí
- práce s nebezpečnými látkami
- střídání tepelných rozdílů
- jednostranné fyzické zatížení
- celodenní řízení auta
- celodenní práce s PC

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE:

Vzdělání a specializace: SOU

Jazykové znalosti:

Práce s počítačem:

Odborné zkoušky:

Profesní zkušenosti v oboru:

Osobnostní profil: spolehlivost, fyzická zdatnost, psychická odolnost,

časová

flexibilita

Datum poslední aktualizace: 30.3.2010

ÚDAJE O POZICI:

Název pozice: **Operátor příjmu mléka**

Oddělení/úsek: Výroba

Přímý nadřízený (název pozice): Vedoucí výroby

Počet přímých podřízených: 0

Místo výkonu práce: Benešov

Zařazení HAY třída:

Body:

Finanční dimenze:

ÚČEL PRACOVNÍ POZICE:

- Příjem syrového a odstředěného mléka, smetany. Výdej odstředěného mléka a smetany. Pasterace, odstředování a napouštění směsí pro výrobu bílých hmot dle platných předpisů a specifikací.

KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI:

- Zodpovídá za stáčení a napouštění cisteren.
- Provádí pasterizaci a odstředování.
- Provádí odběr vzorků pro laboratoř dle specifikace.
- Dle výrobního plánu a požadavků technologie provádí napouštění směsí pro výrobu bílých hmot v požadovaném množství a čase.
- Provádí čištění tras dle specifikace, kontroluje parametry čistících roztoků, pravidelně je obměňuje a kontroluje stav jejich zásob.
- Uklízí dle stanoveného harmonogramu.
- Vede evidenci na příjmu mléka.
- Zodpovídá za neutralizaci odpadních vod. V případě havárie postupuje dle platného havarijního řádu.
- Sleduje stav zásob koncentrovaného louhu, kyseliny sírové, kyseliny dusičné a s dostatečným předstihem dává pokyn k objednání tak, aby nedošlo k ohrožení procesů čištění a neutralizace.
- Je fyzicky přítomný stáčení koncentrátu a kontroluje, zda je stáčen do zásobníku a neuniká do záchytné jímky.
- Sleduje množství splachů ve splachových tancích a v případě potřeby odvozu telefonicky kontaktuje pověřenou osobu.

PRACOVNÍ POVINNOSTI:

- Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí.
- Přispívá k rozvoji jednotlivců za účelem zvýšení jejich výkonnosti (zaškolování).
- Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů společnosti a v případě potřeby provádí nápravná opatření.
- Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality.
- Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními odděleními společnosti.

KOMUNIKACE:

Interní:

- operátoři technologie
- laborantky
- specialista procesu
- údržbář, elektrikář, elektronik
- plánovač výroby vedoucí výroby
- nákup mléka

Externí:

- žádná

SPECIFICKÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY:

- práce v chladném prostředí
- práce v hlučném prostředí
- práce s nebezpečnými látkami
- střídání tepelných rozdílů
- jednostranné fyzické zatížení
- celodenní řízení auta
- celodenní práce s PC

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE:

Vzdělání a specializace: SOU, SŠ

Jazykové znalosti: čeština

Práce s počítačem: Excel, SAP

Odborné zkoušky:

Profesní zkušenosti v oboru:

Osobnostní profil: spolehlivost, odpovědnost, komunikativnost, fyzická zdatnost, psychická odolnost, časová flexibilita

ÚDAJE O POZICI:

Název pozice: **Operátor technologie**
Oddělení/úsek: Výroba
Přímý nadřízený (název pozice): Vedoucí výroby
Počet přímých podřízených: 0
Místo výkonu práce: Benešov
Zařazení HAY třída: Body:
Finanční dimenze: 0

ÚČEL PRACOVNÍ POZICE:

- Výroba jogurtů (bílých hmot) a čištění zařízení pro výrobu jogurtů dle platných předpisů a specifikací.

KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI:

- Dává pokyn operátorovi příjmu mléka k napuštění pudrážního tanku dle plánu výroby a požadované receptury, přidává sypké hmoty.
- Provádí odběr vzorků.
- Provádí pasterizaci, fermentaci, termizaci, chlazení a přidává kultury dle stanovených postupů.
- Zajišťuje výrobu bílé hmoty v požadovaném množství, čase a kvalitě.
- Propojuje trasy s příslušnými balíci linkami dle požadavků balírny.
- Provádí čištění dle specifikace.
- Pravidelně obměňuje čisticí roztoky a uklízí dle stanoveného harmonogramu.
- Vede evidenci procesu.

PRACOVNÍ POVINNOSTI:

- Přispívá k organizaci a hodnocení práce a pravidelně poskytuje zpětnou vazbu týmu a jednotlivcům.
- Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí.
- Přispívá k rozvoji jednotlivců za účelem zvýšení jejich výkonnosti (zaškolování).
- Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů společnosti a v případě potřeby provádí nápravná opatření.
- Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality.
- Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními odděleními společnosti.

KOMUNIKACE:

Interní:

- obsluhy balících strojů
- operátoři příjmu mléka
- laborantky
- specialista procesu
- údržbář, elektrikář, elektronik
- plánovač výroby
- vedoucí výroby

Externí:

- žádná

SPECIFICKÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY:

- práce ve velmi teplém prostředí
- práce v hlučném prostředí
- práce s nebezpečnými látkami
- střídání tepelných rozdílů
- jednostranné fyzické zatížení

- celodenní řízení auta
- celodenní práce s PC

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE:

Vzdělání a specializace: SŠ s maturitou
Jazykové znalosti: čeština
Práce s počítačem: Excel, SAP
Odborné zkoušky: elektrický vozík
Profesní zkušenosti v oboru:
Osobnostní profil: spolehlivost, odpovědnost, komunikativnost, fyzická zdatnost, psychická odolnost, časová flexibilita

Příloha 5: Kompetenční model pro operátory – výrobní závod Bieruń, Polsko

- **Přispívá k dosahování výsledků / rozvíjí „business“** – kdy zaměstnanec prokazuje pochopená problematiku podnikání společnosti, chápe cíle a úkoly, uvědomuje si dopad své činnosti na výsledky společnosti a zohledňuje ve své činnosti potřeby interních a externích zákazníků
- **Předvídá, je proaktivní a iniciativní** – znamená, že zaměstnanec plánuje a předvídá jednotlivé kroky procesu, dokáže přijímat rozhodnutí a důsledky rozhodnutí, bere na sebe odpovědnost za svou činnost a to i v případě neúspěchu, je otevřený vůči změnám a chápe potřebu jejich zavádění, z vlastní iniciativy řeší vzniklé problémy
- **Usiluje o dokonalost, stabilně odvádí vysoce kvalitní práci, snaží se o zlepšování svých výsledků** – kdy zaměstnanec objektivně hodnotí dosažené výsledky a snaží se o jejich zlepšování, pragmaticky analyzuje problémy, přičemž neztrácí ze zřetele kvality a efektivitu práce, snaží se získat zpětnou vazbu o své práci, snaží se překračovat stanovené cíle
- **Dokáže si poradit s obtížnými situacemi**; postupuje důsledně, ale zároveň má otevřený postoj vůči názorům ostatních lidí – kdy zaměstnanec zachovává klid ve stresujících a napjatých situacích, po krizi má schopnost ji objektivně vyhodnotit, učí se ze svých chyb, má schopnost předložit svůj názor a umí otevřeně naslouchat názorům jiných lidí, prokazuje vytrvalost a zapojení – nevzdává se při vzniku obtíží, úkoly plní důsledně
- **Spolupracuje s ostatními členy týmu, cení si otevřenosti a upřímnosti** – zaměstnanec je týmovým hráčem, spolupracuje a povzbuzuje ostatní, předchází a řeší konflikty
- **Komunikuje na různých organizačních úrovních společnosti** – zaměstnanec komunikuje otevřeně, vyjadřuje své myšlenky a předává informace jasným a strukturovaným způsobem, dokáže prosadit svoje názory, ale respektuje názor ostatních, konstruktivním a objektivním způsobem zpochybňuje zavedené metody práce
- **Má smysl pro organizace / samostatně organizuje svoji práci** – zaměstnanec si dokáže stanovovat priority, zvládá současně několik úkolů
- **Vede a rozvíjí týmy** – kdy zaměstnanec sleduje výsledky týmu, vytváří podmínky pro otevřenou výměnu zkušeností, pomáhá týmu akceptovat změny, bere zodpovědnost za svůj tým

BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW (BEI)¹

Jméno dotazovaného:

Předchozí pracovní zkušenost:

PRACOVNÍ ZODPOVĚDNOSTI:

- 1) Jaký je současný název vaší pozice?
- 2) Kdo je váš nadřízený (název pozice)?
- 3) Máte nějaké podřízené (název pozice)?
- 4) Co jsou vaše největší pracovní úkoly a zodpovědnosti?
- 5) Můžete mi například uvést, co jste dělal během dnešní směny?

CHOVÁNÍ V DŮLEŽITÝCH UDÁLOSTECH

Nyní bych rád/a slyšel/a příklady reálných situací z Vaší práce. Můžete si vzpomenout na nějakou konkrétní situaci, kterou jste podle Vašeho mínění dobře zvládl/a? (uvést 4 – 6 příkladů, u každého jednotlivého se zeptat:)

- 6) Co to bylo za situaci? Co vedlo k této situaci?
- 7) Kdo byl do dané situace zapojen?
- 8) Co jste si myslel/a, co jste cítil/a nebo co jste chtěl/a dělat v dané situaci?
 - a. Jak jste smýšlel/a o ostatních? Co jste si myslel/a o dané situaci?
 - b. Jak jste cítil/a? Jaké jste měl/a pocity?
 - c. Co jste chtěl/a udělat? Co Vás motivovalo v dané situaci?
- 9) Co jste v dané situaci udělal/a nebo řekl/a?
- 10) Co se stalo? Jak situace dopadla?

CHARAKTERISTIKY POTŘEBNÉ PRO VÝKON POZICE

- 11) Na závěr bych se Vás rád/a zeptal/a, jaké vlastnosti, znalosti a dovednosti jsou podle Vašeho názoru potřebné, abyste mohl/a Vaši pozici vykonávat?
- 12) Kdybyste někoho nabíral nebo trénoval na Vaši pozici, jaké vlastnosti, znalosti, dovednosti byste hledal/a?

¹ Volně podle Spencer a kol, 1994, s. 118 - 134

Příloha 7: Vzorový příklad výsledné kompetenční matice

Kompetence		Sociální/ osobní kompetence				Metodické/ profesní kompetence			
		⊖	○	⊠	⊞	Ⓢ	Ⓞ	Ⓟ	
Pozice/ jméno	Stav								
1	Operátor balicí linky	standard	1	1	1	1	2	1	1
	Jméno 1	poslední hodnocení	0	1	2	1	0	0	0
		cíl posunu	1	1	2	1	1	1	0
	Jméno 2	poslední hodnocení	1	1	1	0	1	1	0
		cíl posunu	1	1	1	1	1	1	1
2	Laborant/ka	standard	2	2	1	1	2	3	1
	Jméno 1	poslední hodnocení	1	1	1	1	1	2	0
		cíl posunu	2	1	1	1	1	3	0
	Jméno 2	poslední hodnocení	2	1	1	1	3	2	1
		cíl posunu	2	2	1	1	3	3	1

Hodnocení úrovně kompetencí		
Nevyhovující	Zaměstnanec nemá potřebné kompetence pro výkon své pozice. Neprojevuje zájem nabyté znalosti a schopnosti použít v praxi.	0
Dobrá	Zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s očekáváním na výkon práce v dané pozici.	1
Nadprůměrná	Zaměstnanec vykonává činnosti a úkoly nad rámec svých pracovních povinností, aktivně se zapojuje. Je všímavý vůči svému bezprostřednímu pracovnímu prostředí a ostatním poskytuje zpětnou vazbu.	2
Vynikající	Svým chováním jde příkladem ostatním kolegům. Přesahuje rámec své pozice, ovlivňuje svými názory a činy zaměstnance jiných oddělení.	3

Příloha 8: Úsečkový plán projektu s milníky

činnost	čas																
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17
Vyjasnění cíle projektu	■																
Identifikace zájmových skupin	■																
Analýza BSC																	
Definice cíle projektu		◆1															
Určení rozsahu projektu a cílové skupiny																	
Identifikace pozic		◆2															
Rozhodnutí o rozsahu projektu		◆2															
Stanovení přístupu k tvorbě KM		■	■	■	■	■											
Identifikace výhod a nevýhod přístupů		■	■														
Hledání generického KM pro operátory		■	■														
Rozhodnutí o výběru přístupu				◆3													
Překlad generického KM				■	■	■	■										
Sestavení projektového týmu				■	■	■	■										
Nominace projektového týmu				◆4													
Schválení projektového týmu				◆4													
Oznámení členům týmu nominaci				■	■	■	■										
Přijetí nominace členy týmu				■	■	■	■										
Potvrzení projektového týmu							◆5										
Seznámení týmu s projektem							■	■	■	■							
Identifikace různých úrovní výkonu							■	■	■	■							
Návrh stupnice hodnocení výkonu (BARS)							◆6										
Identifikace / slovní popis úrovně							■	■	■	■							
Schválení finálního popisu úrovně							■	■	■	■							
Sběr dat a analýza							■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Identifikace projevů chování/porovnání s generickým modelem							■	■	■	■							
Panel expertů - identifikace										◆8							
Příprava BEI										■	■						
Zaškolení týmu na vedení BEI										■	■						
Vedení BEI rozhovorů										■	■						
Vyhodnocení dat s BEI										■	■						
Panel expertů II - změny KM na základě BEI																	
Formalizace KM																◆9	
Validizace kompetenčního modelu																	
Rozhodnutí o způsobu validace																	
Nastavení prediktivního výkonu ke kompetencím																	
Schválení ukazatelů prediktivního výkonu																	◆11
Potvrzení validity KM																	
Příprava KM k užívání																	
Stanovení standardu výkonu k pozicím																	
Vytvoření kompetenční matice																	
Schválení kompetenční matice																	◆12
Ukončení projektu																	

Použité zkratky:

T = týden

KM = kompetenční model

BARS = behaviorally anchored rating scales

BEI = behavioral event interview

◆1 = milník, schválení nebo rozhodnutí od řídicí komise

◆3 = kritický milník, rozhodnutí může nasměřovat projekt jiným směrem než je v plánu uváděno