



Výběr prodejců pro zahraniční pobočku vybraného podniku a kompetenční model

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Marie Antonia Thomsenová**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Iméno a příjmení: **Marie Antonia Thomsenová**
Osobní číslo: E15000256
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Mgr. Jiří Fiala
Lasvit s.r.o. - personální ředitel

Název práce: **Výběr prodejců pro zahraniční pobočku vybraného podniku a kompetenční model**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Teoretická východiska výběru zaměstnanců a kompetenčního modelu.
3. Představení vybraného podniku.
4. Analýza procesu výběru prodejců vybraného podniku s využitím kompetenčního modelu.
5. Návrhy na inovace kompetenčního modelu. Formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, Albatros Media. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.
- GUPTA, B. L. 2011. *Competency Framework for Human Resource Management*. New Delhi: Concept Publishing Co. ISBN 978-8180697388.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

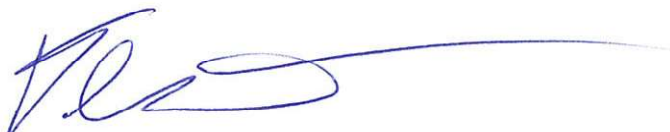
Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

27.4. 2018

Podpis:



Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jaroslavovi Demlovi, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále děkuji panu Mgr. Jiřímu Fialovi za spolupráci a poskytnutí informací o vybrané společnosti. V neposlední řadě patří poděkování také mé rodinně za podporu a důvěru, kterou mi během mého studia poskytla.

Anotace

Cílem této práce je navrhnout doporučení pro optimalizaci kompetenčního modelu, která umožní jeho uplatnění při procesu výběru zaměstnanců ve vybrané mezinárodní společnosti. První část práce se zabývá teoretickými východisky řízení lidských zdrojů, výběrem zaměstnanců, kompetenčním modelem a řízením lidských zdrojů v mezinárodním kontextu. Následuje popis vybrané mezinárodní společnosti. V analytické části této práce jsou prezentovány informace získané na základě kvalitativního výzkumu zaměřeného na proces výběru zaměstnanců a analýzu kompetenčního modelu ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných primárních dat z provedeného výzkumu a jejich následném zhodnocení byla navrhnutá doporučení pro optimalizaci stávajícího kompetenčního modelu. Dle navržených doporučení byl vytvořený praktický nástroj – Postup pro sestavení kompetenčního modelu.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběrový proces, kompetence, kompetenční model, mezinárodní řízení lidských zdrojů.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to propose recommendations for the optimization of the competency model and its use in the selection process of a chosen international company. The first part of this thesis is focused on the theoretical background of human resource management, the selection process of employees, the competency model and the international human resource management. Then follows the description of the chosen international company. In the analytical part of this thesis are introduced the data gained on the basis of a qualitative research focused on the selection process and a detailed analysis of the composition of the competency model in a chosen international company. On the basis of the gained primary data from the research and its evaluation were proposed recommendations for the optimization of the existing competency model. On the basis of the proposed recommendations was created a practical tool – A manual for the creation of a competency model.

Key Words

Human resource management, selection process, competency, competency model, international human resource management.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Teoretická východiska problematiky výběru zaměstnanců	13
1.1 Řízení lidských zdrojů	13
1.1.1 Vývoj přístupu k řízení lidských zdrojů	14
1.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	14
1.1.3 Personální činnosti	16
1.1.4 Organizace personálního útvaru.....	17
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	18
1.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	18
1.2.2 Metody a nástroje pro výběr zaměstnanců.....	22
1.3 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí	22
1.3.1 Pojem kompetence	23
1.3.2 Zavádění kompetenčního přístupu	24
1.3.3 Proces tvorby kompetenčního modelu zaměstnance	24
1.3.4 Kompetenční model v praxi českých firem	27
2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů a výběr expatriantů	30
2.1 Mezinárodní společnosti	31
2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	31
2.2.1 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	31
2.3 Expatrianti.....	33
2.3.1 Výběr expatriantů.....	34
3. Představení vybrané společnosti	35
3.1 Základní informace o společnosti.....	35
3.2 Vize a mise společnosti LASVIT	36
3.3 Produkty společnosti.....	37
3.4 Organizace společnosti	38
4. Proces výběru zaměstnanců a analýza využití kompetenčního modelu ve vybrané společnosti	39
4.1 Organizační struktura.....	39

4.1.1 Organizace personálního oddělení	40
4.2 Činnosti personálního oddělení	41
4.3 Proces výběru zaměstnanců	42
4.3.1 Výběr zaměstnanců do zahraničních poboček	44
4.4 Kompetenční model a jeho aplikace	45
4.4.1 Skladba kompetenčního model	45
4.4.2 Aplikace kompetenčního modelu	46
4.5 Shrnutí a zhodnocení výsledků z provedené analýzy a návrhy doporučení	47
4.5.1 Shrnutí zjištěných informací	47
4.5.2 Zhodnocení zjištěných výsledků	48
4.5.3 Návrhy pro řešení zjištěných nedostatků	49
4.5.4 Doporučení pro optimalizace kompetenčního modelu	49
Závěr	52
Citovaná literatura	54
Seznam příloh	57

Seznam zkratek

PCN – Parent Country Nationals (státní příslušníci mateřské země)

HCN – Host Country Nationals (státní příslušníci hostitelské země)

TCN – Third Country Nationals (státní příslušníci třetích zemí)

IT – Information Technology (informační technologie)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

NSP – Národní soustava povolání

KM – Kompetenční model

AC – Assessment Centrum

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	19
Obrázek 2: Integrované řízení lidských zdrojů podle soustavy kompetencí.....	23
Obrázek 3: Proces tvorby kompetenčního modelu	25
Obrázek 4: Využívání kompetenčního modelu v českých firmách.....	28
Obrázek 5: Oblasti využívání kompetenčního modelu	29
Obrázek 6: Faktory ovlivňující mezinárodní řízení lidských zdrojů	30
Obrázek 7: Logo společnosti.....	35
Obrázek 8: Pobočky společnosti LASVIT	36
Obrázek 9: Světelná instalace v hotelu Jumerirah v Abu Dhabi	38
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti.....	40
Obrázek 11: Organizační struktura personálního oddělení	41
Obrázek 12: Proces fungování kompetenčního modelu	49

Úvod

Správný výběr zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěch organizace. Důležité je nalézt správné zaměstnance, kteří budou pro organizaci přínosní a tedy budou efektivně vykonávat všechny činnosti v souladu s popisem práce dané pracovní pozice. Proto by měl být proces výběru zaměstnanců prováděn velmi důkladně a s využitím všech nástrojů pro jeho podporu. Jedním z nástrojů pro podporu výběru zaměstnanců je model kompetencí, který nalézá své uplatnění nejen při samotném výběru zaměstnanců, ale i dalších procesech řízení lidských zdrojů.

Cílem této práce je navrhnout doporučení pro optimalizaci kompetenčního modelu ve vybrané společnosti. Tento cíl je naplňován na základě detailní teoretické rešerše a s pomocí zjištěných dat z kvalitativního výzkumu, realizovaného ve spolupráci s personálním oddělením společnosti LASVIT. Na základě získaných informací a jejich následovného vyhodnocení jsou identifikovány možné nedostatky současného řešení. Pro jejich odstranění jsou navržena konkrétní doporučení a na jejich základě je vypracován optimalizovaný kompetenční model jako praktický nástroj realizace výstupů této práce.

Společnost LASVIT s.r.o. sídlí v Novém Boru, tedy v oblasti s dlouholetou tradicí ve sklářském průmyslu. Dále má pobočku v Praze a patnáct zahraničních poboček umístěných proporcionalně po celém světě. Společnost byla založená v roce 2007 a od té doby se zabývá vývojem a výrobou designovaných sklářských výrobků. Od doby svého založení zaznamenala společnost LASVIT prudký rozvoj, kdy se počet jejích zaměstnanců rozrostl z původně několikačlenného týmu až na více než 350 zaměstnanců, pracujících nejen v České republice, ale i na zahraničních pobočkách této společnosti.

Tato práce je rozdělená do čtyř částí. První dvě kapitoly se věnují teoretickým východiskům problematiky výběru zaměstnanců, modelu kompetencí a mezinárodnímu řízení lidských zdrojů. Analytická část této práce se zabývá analýzou kompetenčního modelu a jeho využitím při procesu výběru zaměstnanců ve společnosti LASVIT.

1. Teoretická východiska problematiky výběru zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů se stává stále důležitější součástí celkového řízení organizace. Význam slova „úspěch“ má pro každou organizaci jiný výklad, ale však v jednom se organizace shodují - každá ho chce mít. Za úspěchem organizace však nestojí pouze efektivnost strojů nebo kvalita vyráběných výrobků, ale jsou za ním zejména zaměstnanci, kteří dané stroje obsluhují nebo výrobky vyvíjejí. To je tedy důvod, proč je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších součástí pro úspěšné řízení konkurenceschopné organizace. V první řadě jde tedy o výběr těch správných zaměstnanců, kteří budou hybným motorem pro dosahování definovaných cílů. S tím souvisí i mnoho dalších personálních činností, které jsou vykonávány personálním útvarům organizace a které naplňují určitou personální strategii. Pro správné fungování firmy musí být tato strategie v souladu se strategiemi ostatních útvarů organizace (finanční strategie, výrobní strategie), které pak společně tvoří celkovou strategii organizace.

Pro uvedení do problematiky řízení lidských zdrojů pojednává tato kapitola nejprve o řízení lidských zdrojů jako celku, o jeho postupném vývoji, o modelech uplatňovaných pro řízení lidských zdrojů, organizaci personálního útvaru a personálních činnostech. Dále je tato kapitola zaměřená na podrobný rozbor a popis procesu výběru zaměstnanců a modelu kompetencí, který nalezne své uplatnění nejen při tomto procesu.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pro řízení lidských zdrojů (angl. Human Resource Management) existuje celá řada různých definic. Z každé této definice však vyplývá, že jde vždy soubor různých činností zabývajících se péčí a řízením toho nejcennějšího kapitálu společnosti – zaměstnanců. Dle Armstronga (2014, s. 6) lze podstatu řízení lidských zdrojů definovat následovně: *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“*

Řízení lidských zdrojů, které má rovněž určitý mezinárodní rozměr, zahrnuje celou řadu různých souborů činností. Jsou to činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, znalostí, společenské odpovědnosti organizace a jejího rozvoje,

zabezpečování lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), řízení pracovního výkonu a s tím související odměňování zaměstnanců, poskytování služeb pro zaměstnance a péče o zaměstnanecké vztahy mezi zaměstnanci i vůči organizaci. Veškeré tyto činnosti jsou zabezpečovány prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, pracovníků personálních útvarů a liniových manažerů (Armstrong, 2014).

1.1.1 Vývoj přístupu k řízení lidských zdrojů

Od průběhu minulého století se postupně začaly rozvíjet přístupy a označení pro personální činnosti. Zpočátku byl tento souhrn činností pojmenován jako *personální administrativa* nebo *správa personální agendy*. Její náplní bylo zabezpečovat povinnosti zaměstnavatelů vyplývající z právních předpisů. Tehdy se personalisté zabývali především evidenčními a statistickými činnostmi pro zajištění pracovněprávní legislativy. Tento přístup přetrvával do počátku šedesátých let 20. století, kdy ho nahradilo *personální řízení*. Personální řízení vycházelo z aktivního uznávání personální práce a přesvědčení o tom, že prosperita a úspěšnost organizace vychází z dobře vybraného, zformovaného a motivovaného personálu. O *řízení lidských zdrojů* se začalo mluvit v souvislosti s velkou změnou manažerského myšlení a chování počátkem osmdesátých let 20. století. Jedním z faktorů pro tuto změnu byla i hospodářská krize, která se odehrála v sedmdesátých letech 20. století. Vedlo to k racionalizačním opatřením a k hledání cest pro zvýšení efektivity organizace. Přístup k personální práci se začal postupně obměňovat a organizace se začaly orientovat na dlouhodobé horizonty a úzké interakce mezi liniovými manažery a personálními útvary. Tento přístup přetrvává do současnosti a stále se aktualizuje o nově rozvíjející se trendy (Armstrong, 2014).

1.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v současnosti vychází z modelů, které se koncem 20. století začaly postupně rozvíjet na půdách amerických univerzit. Podnětem pro tento vývoj byl výrazný pokles produktivity práce a stagnující rozvoj inovací amerického průmyslu. Prvním z těchto

modelů byl Michiganský model¹, jinak také nazývaný jako „model shody“, který byl zformulovaný v roce 1984 trojicí Fombrun, Tichý a Deyannová na Michigan Business School. Na něj navázali Beer a kolektiv z Harvard Business School, kteří zformulovali druhý model řízení lidských zdrojů, tzv. Harwardský model². Postupně se tato pojetí začala přenášet i do evropských zemí, což vyvolalo kritické přezkoumání amerického modelu a postupné zjištění určitých nesouladů s politickými, ekonomickými, sociálními, demografickými a technickými podmínkami evropských zemí. Na základě tohoto vzniknul nový model přizpůsobený evropským podmínkám (Šikýř, 2016).

Podle Šikýře (2016) vymezuje Brewster ve svém Evropském modelu z roku 1993 následující položky:

- zavedení právního prostředí,
- cíle organizace a společenská odpovědnost,
- analýza nákladů a výnosů,
- odborově organizované i neorganizované vztahy se zaměstnanci,
- vztahy s liniiovými manažery,
- role personalisty jako specialisty.

Na rozdíl od jiných modelů zohledňuje tento model vliv právního prostředí, působnosti odborářských organizací a společenské odpovědnosti organizace. Lze říci, že pro evropský model řízení lidských je charakteristický dialog mezi sociálními partnery, který klade důraz na společenskou odpovědnost, multikulturní organizace, podíl na rozhodování a soustavné vzdělání (Armstrong, 2014).

¹ Michiganský model řízení lidských zdrojů pojednává o strategickém přístupu řízení organizace, který je založený na dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem při neustále měnících se vlivech podnikatelského prostředí (Šikýř, 2016).

² Harwardský model zkoumá podstatné determinanty a rozhodující důsledky řízení lidských zdrojů a zdůrazňuje úlohu manažera při řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

1.1.3 Personální činnosti

Personální činnosti neboli činnosti řízení lidských zdrojů je možné rozdělit do následujících skupin:

- transformační činnosti,
- transakční činnosti.

Transformační činnosti, jinak také nazývané jako činnosti strategické, se zaměřují na dosahování strategických souladů a jejich uskutečňování v souladu se strategií organizace. Na rozdíl od toho pokrývají **činnosti transakční** konkrétní oblasti pro poskytování personálních služeb, kterým jsou např.: získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců nebo rozvoj zaměstnanců.

Personální činnosti jsou vykonávány personalisty personálních útvarů a souvisí s realizací organizačních cílů pro řízení a vedení lidí. Nejedná se pouze o administrativně-správní činnosti vyplývající z legislativních předpisů, ale i o koncepční, analytické, metodické a související poradenské činnosti pro manažery a zaměstnance (Armstrong, 2014).

Jak uvádí Kociánová (2012) jsou lidské zdroje důležitým prvkem pro úspěšnost organizace, proto je nutné vykonávat celou řadu činností a agend, které se zaměřují na pracovní proces v následujících oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
- plánování lidských zdrojů
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,

- péče o zaměstnance a sociální rozvoj podniku,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- práce s personálním informačním systémem,
- získání, výběr a adaptace zaměstnanců.

1.1.4 Organizace personálního útvaru

Personální útvar neboli útvar pro řízení lidských zdrojů je vnitřní organizační jednotkou zajišťující výše zmiňované koncepční, metodické a analytické činnosti a dále poskytuje poradenské služby a provádí operativní personální činnosti. Tyto činnosti jsou podle Dvořákové (2007) zajišťované následovně:

- vlastními personalisty,
- vlastními personaly a externími subjekty,
- vlastními personaly, externími subjekty a vedoucími zaměstnanci.

Postavení personálního útvaru a jeho vedoucího v rámci organizační struktury je ukazovatelem významnosti personální práce pro vrcholový management a charakterizuje význam pro realizaci personálních cílů v rámci organizace. Organizační uspořádání personálního útvaru ovlivňuje řada faktorů. Například velikost organizace, obor činnosti, strategie, počet zaměstnanců, vlastnická forma, původ vlastníka či firemní kultura. Personální útvar může mít následující koncepce uspořádání:

- liniově-štábní,
- *front a back office*³.

³ Back office je neformální pojem pro procesy a činnost, které jsou z pohledu zákazníka skryté, jinak řečeno je to označení pro část organizace zajišťující administrativní podporu. Protiklad k tomuto pojmu je Front office, který zajišťuje obchodní a prodejní procesy společnosti, které probíhají v přímém kontaktu se zákazníkem (Management Mania, 2016).

Počet personalistů se odvíjí podle počtu zaměstnanců. Zpravidla platí, že je potřeba vytvořit jedno místo personalisty při zhruba 100 až 150 zaměstnancích. V malých a středních organizacích často nebývá ekonomicky opodstatněné vytvářet pozici personalisty, proto jsou v některých menších organizacích personální činnosti prováděny jejím majitelem nebo vrcholovým manažerem. Velké organizace mohou mít rozsáhlé personální útvary s vnitřním uspořádáním, kde jsou zaměstnaní specializovaní odborníci pro výkon jednotlivých personálních činností. V malých a středních organizacích, pokud personální útvar uspořádaný mají, se od personalistů očekává komplexní znalost různých personálních činností. V současné době je trendem přenášet do personálního útvaru více podnikatelské orientace, proto jsou v některých organizacích do funkce vedoucího personálního útvarů vybírány zaměstnanci z jiných funkčních útvarů, především obchodu a marketingu (Dvořáková, 2007).

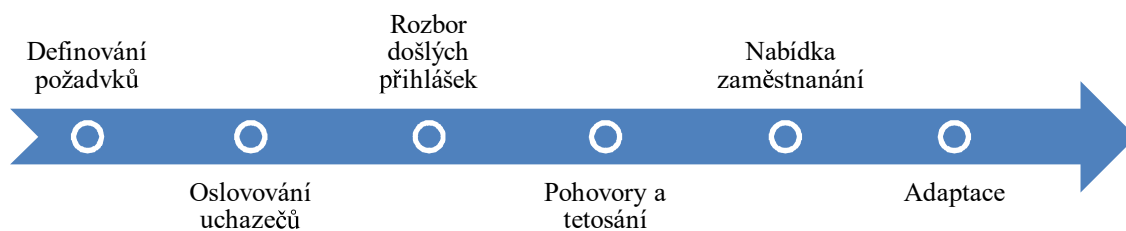
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců se zabývá vyhledáváním a oslovováním lidí za účelem naplnění potřeby organizace. Pro nalezení kvalitních zaměstnanců, kteří budou pro organizaci dlouhodobým přínosem, je důležité věnovat výběru zaměstnanců dostatek času a ucházející se kandidáty důkladně prověřovat (Armstrong, 2014).

1.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Procesu výběru zaměstnanců, který je znázorněný na Obrázku 1, probíhá dle Armstronga v následujících krocích:

- definování požadavků na pracovní místo,
- oslovování uchazečů,
- třídění přihlášek a výběr užších kandidátů,
- pohovory s uchazeči a testování,
- nabídka zaměstnání,
- adaptace a sledování nového zaměstnance.



Obrázek 1: Proces získávání a výběru zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Definování požadavků na pracovní místo

Před hledáním nového zaměstnance je důležité si říci, které požadavky na nového zaměstnance budou kladeny a jaké znalosti, schopnosti či dovednosti pro jejich naplnění potřebuje. U stávajících pracovních pozic jsou požadavky definovány v popisech pracovních míst. U nově vznikajících pracovních míst je nutné tento popis nejprve vytvořit. Tvorba popisu pracovního místa by měla probíhat ve spolupráci personalisty a manažera příslušného útvaru, který má komplexní znalosti o daném pracovním místě. Tyto požadavky jsou pak základním stavebním kamenem pro oslovování uchazečů. (Geyer, 2015).

Oslovování uchazečů

Oslovování uchazečů je především otázkou stanovení, posouzení a využití nejvhodnějších zdrojů pro získání nových zaměstnanců. Často se však organizace potýkají s obtížemi cílovou skupinu oslovit. Pak je tedy nezbytné zanalyzovat silné a slabé stránky organizace. Mezi silné a slabé stránky organizace mohou patřit například pověst zaměstnavatele, mzdy, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky. Pokud na trhu práce převyšuje poptávka po práci nabídku práce, musí se organizace zaměřit i na požadavky a potřeby uchazečů a vytvořit nabídku, která bude pro potenciální uchazeče atraktivní. Nabídka by měla obsahovat požadavky dle popisu pracovního místa, typ úvazku a vystihnout i důvody, proč by uchazeč o práci měl ucházet (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Cest pro oslovování uchazečů existuje v dnešní době celá řada a většina z nich probíhá již prostřednictvím internetu. Nejvíce organizace zveřejňují své inzeráty na svých kariérních

stránkách, pracovních portálech nebo prostřednictvím sociálních medií. Některé organizace inzerují své nabídky i v tištěné podobě (noviny, časopisy či letáky) nebo využívají služeb externích agentur specializující se na hledání zaměstnanců.

Třídění přihlášek a výběr užších kandidátů

Roztřídění došlých přihlášek se provádí na základě dostupných informací obsažené v zaslaných podkladech od uchazečů a vymezených požadavků, které jsou hlavními výběrovými kritérii potenciálních zaměstnanců. Tato kritéria by měla být pečlivě zanalyzována a roztříděna podle důležitosti - nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí kritéria - a měla by být porovnána s informacemi obsažené v došlých přihláškách. Na základě porovnaných informací je proveden předběžný výběr a vypracován seznam vhodných uchazečů. Ti jsou následně osloveni a pozváni k osobnímu pohovoru. Uchazeči nepostupující do užšího výběru, by měli být o rozhodnutí informováni a mělo by jim být vyjádřeno poděkování za provedený zájem (Armstrong, 2014).

Posouzení uchazečů

Cílem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazeče pro dané pracovní místo. Účelem pohovoru je předpovědět do jaké míry bude uchazeče vykonávat svěřenou práci úspěšně a zda jeho charakteristika odpovídá specifikaci požadavků kladených na zaměstnance. Mezi běžné metody pro výběr zaměstnanců patří osobní pohovory a dotazníky, které lze doplnit o výběrové testy nebo *assessment centra*⁴. Pohovor probíhá diskuzí tvář v tvář a v běžných případech netrvá déle než jednu hodinu. To se však může lišit u pracovních pozic, na které jsou kladené specifické požadavky. Pohovory se odehrávají ve

⁴ Assessment Centre (AC), česky „posudkové centrum“ je moderní diagnostická metoda, pomocí které zaměstnavatel testuje dovednosti uchazečů vlastními silami nebo externími firmami. Zpravidla se jedná o půldenní nebo více denní akci, ve výjimečných případech i vícedenní, během které skupina 5-10 uchazečů řeší individuálně i společně různé úkoly a situace. Jejich reakce a chování jsou pozorovány personalisty a zástupci firem, které si dělají průběžné poznámky a po skončení je vyhodnocuje. Tato metoda se využívá především pro výběr zaměstnanců do manažérských pozic (Fair Jobs, 2014).

více kolech, během kterých uchazeči absolvují různé testy (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Nabídka zaměstnání a uzavření pracovní smlouvy

Po skončení fáze pohovorů je možné učinit předběžné rozhodnutí o potenciálních zaměstnancích, které nejvíce splňují požadavky na pracovní místo a učinit jednomu či více z nich předběžnou nabídku. Nabídka zaměstnání je předávána písemnou nebo telefonickou formou nebo ve zvláštních případech může dojít k nabídnutí zaměstnání již při osobním pohovoru. Nelze však spoléhat na to, že vybraní uchazeči nabídku přijmou. Proto je vhodné si ponechat jednoho či dva uchazeče v rezervě (Armstrong, 2014).

Po přijetí nabídky je se zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva, která se dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vyhotovuje v písemné formě a musí obsahovat následující náležitosti:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce (Business center, 2018).

Adaptace zaměstnanců

Adaptace přijatých zaměstnanců do prostředí organizace je závěrečnou etapou modelového postupu při výběru zaměstnanců. Zahrnuje procedury spojené s informováním, sociálním začleněním a odborným zapracováním nového zaměstnance. Adaptace probíhá ve formální a neformální podobě. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky podle předem sestaveného adaptačního programu a probíhá pod vedením manažera nebo jiné pověřené osoby. Neformální adaptace probíhá spontánně podle daných okolností a většinou prostřednictvím spolupracovníků. Adaptační program obvykle začíná prvním dnem nástupu do práce a končí rozhodnutím manažera nebo jeho uplynutím. Součástí adaptačního programu je i hodnocení zaměstnance ze strany manažera, která probíhá neformálně podle potřeby během adaptačního programu a formálně ke konci nebo po skončení adaptačního programu. Manažer se zaměstnancem prodiskutuje a vyhodnotí průběh adaptačního

programu. Po absolvování adaptačního programu by měl být zaměstnanec připravený vykonávat samostatně sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu (Veber, 2008).

1.2.2 Metody a nástroje pro výběr zaměstnanců

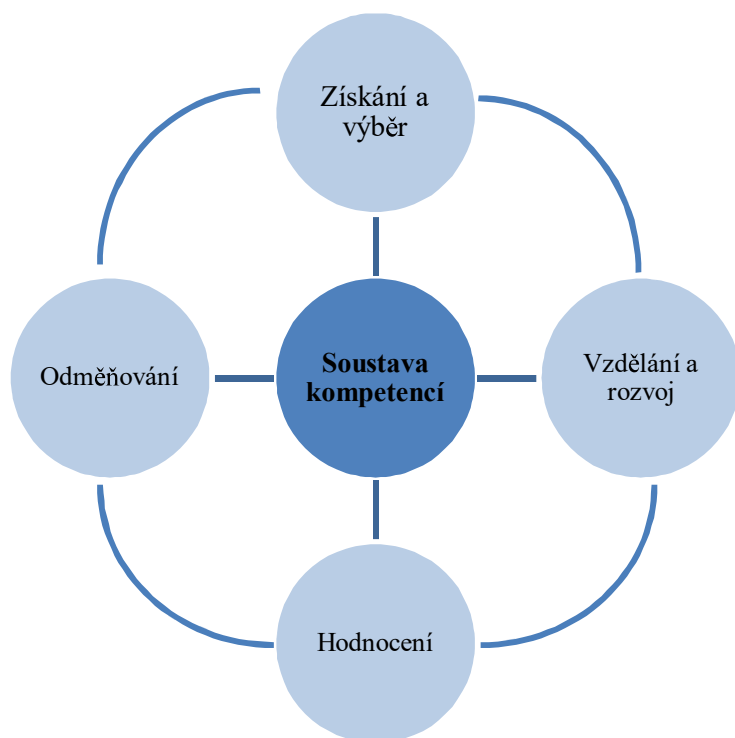
Pro výběr zaměstnanců existuje celá řada různých metod a nástrojů. Hlavní a nejvíce využívanou metodou pro výběr zaměstnanců je vedení pohovorů s uchazeči. Pohovory však nemusí být vždy vypovídající a důvěryhodnou metodou pro předvídaní úspěšnosti uchazečů, protože odpovědi mohou být částečně či zcela nepravdivé. Je tedy vhodné doplnit pohovory o další metody. Pro získání více informací o uchazečích lze využít v kapitole 1.2.1 zmíněná *assessment centra*, testy pracovní způsobilosti, psychodiagnostika, biodata nebo reference od předcházejících zaměstnavatelů (Armstrong, 2014).

Pro zvýšení efektivity procesu výběru zaměstnanců lze použít přístup charakteristický pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v analýze a klasifikaci schopností uchazeče podle modelu kompetencí.

1.3 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí

Řízení lidských zdrojů založené na kompetencích, je v současné době považováno jako jeden z nejprogresivnějších nástrojů pro výkon strategické personální práce. Tento nástroj požaduje v různých mírách začleňovat všechny články organizace podílející se na jeho tvorbě nebo užívání. Dále bývají zapojovány externí konzultační firmy, které se specializují na vytváření kompetenčního modelu a jeho implementaci v podnikovém procesu.

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí strategicky sdružuje personální procesy do jedné soustavy – modelu kompetencí, jehož interaktivními prvky jsou soustavy kompetencí. Mezi tyto strategické procesy, které jsou znázorněny na Obrázku 2, se především řadí procesy související se získáváním, výběrem, vzděláním, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců (Tureckiová, Veteška, 2008).



Obrázek 2: Integrované řízení lidských zdrojů podle soustavy kompetencí
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2014)

1.3.1 Pojem kompetence

Pro pojem kompetence existuje řada různých definic a pojetí. V češtině označuje tento pojem dva různé významy. V prvním významu je kompetence označována jako pravomoc, oprávnění či autorita vymezující určitý rozsah působnosti nebo představující souhrn oprávnění a povinností. Druhý význam kompetence, který je právě klíčový pro řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje schopnost vykonávat určitou činnost a být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento přístup pochází z anglosaského prostředí, ve kterém bylo používání tohoto významu ovlivněno literaturou zabývající se managementem. Zjednodušeně se rozdíl těchto dvou významů dá pojmut tak, že první označuje něco, co člověku bylo přiřazeno zvenku a druhý význam označuje vnitřní kvalitu člověka, kterou získal na základě svého osobního rozvoje a genetických rysech s nezávislostí na vnějším světě (Tureckiová, Veteška, 2008).

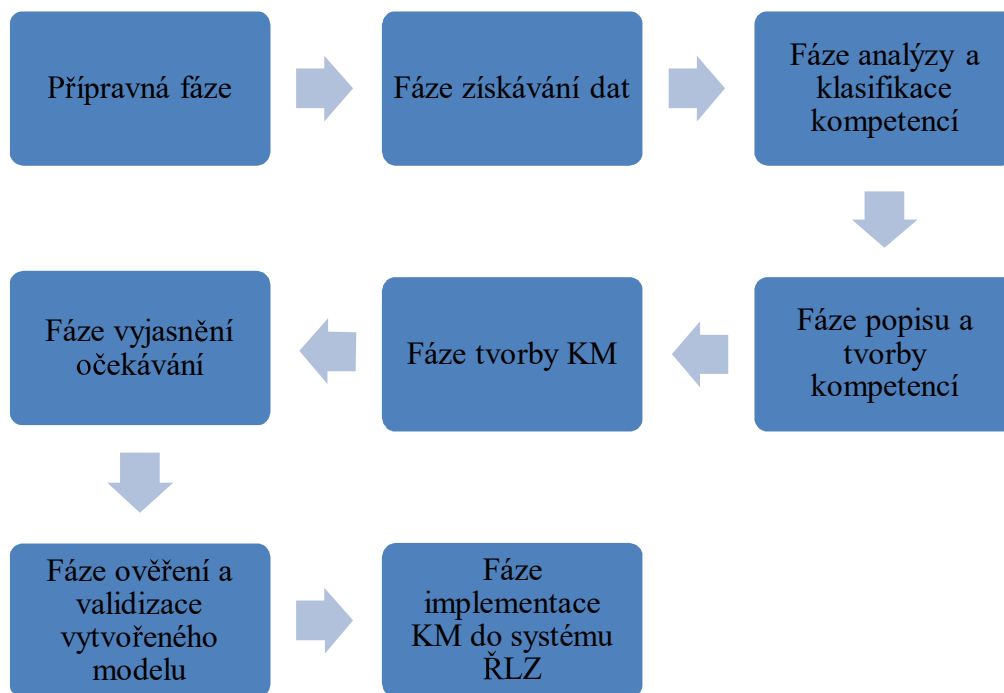
1.3.2 Zavádění kompetenčního přístupu

Při zavádění kompetenčního přístupu do organizace je důležitější kvalita než kvantita. Při tvorbě kompetenčního modelu by se organizace nebo konzultační firmy měly zaměřovat pouze na vybranou skupinu pracovních pozic nebo část organizace. To platí i při zavádění kompetenčního modelu v mezinárodních organizacích se zahraničními sídly, do kterých jsou vysíláni expatrianti⁵. U těchto organizací je nutné odlišit pracovní místa, která jsou označením (názvem) shodná, ale místa jejich výkonu jsou odlišná. Tyto místa se nacházejí rovněž v mateřském sídle společnosti, tak i v zahraničních pobočkách. Požadované kompetence se u těchto pracovních míst budou lišit, a proto je nutné zahrnout tyto místa do kompetenčního modelu separátně (Venegas, Thill, 2015).

1.3.3 Proces tvorby kompetenčního modelu zaměstnance

Proces tvorby kompetenčního modelu probíhá v osmi fázích, jejich postup zobrazuje Obrázek 3. Počet těchto fází může být v rámci různých projektů upravený, ale pro vytváření plnohodnotného kompetenčního modelu by ani jedna z těchto fází neměla být vynechána.

⁵ Slovo expatriant pochází ze svého původu v latině, kdy předpona *ex* znamená „mimo“ a kořen slova *patria* znamená „země“. Expatriant je zaměstnanec vykonávající svoji práci mimo svoji domovskou zemi většinou v dceřiných společnostech či pobočkách nadnárodní firmy (Štrach, 2009).



Obrázek 3: Proces tvorby kompetenčního modelu

Zdroje: vlastní zpracování dle Bláhy, Čopíkové a Horváthové, 2016

Přípravná fáze

V první řadě je nutné identifikovat pracovní pozice, pro které má být následně kompetenční model zavedený. Dále je nutné se zaměřit na cíle, kritické faktory a strategické záměry organizace a porozumět uspořádání její organizační struktury. Nástrojem pro to mohou být strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů společnosti (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Fáze získávání informací

Cílem této fáze je získat co možná nejvíce informací o vybraných pracovních pozicích, pro které bude kompetenční model zaváděn. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) jsou pro identifikaci kompetencí a sběr informací nejvhodnější následující zdroje a techniky:

- rozhovory,
- panely expertů,
- průzkumy,

- databáze kompetenčních modelů,
- analýzy pracovních míst,
- pozorování pracovníků při výkonu práce.

Použití předchozích vyjmenovaných zdrojů a technik pro získání informací se může lišit podle záměru projektu, finančních prostředků organizace a časových možností lidí podílejících se na tvorbě kompetenčního modelu (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Analýza a klasifikace kompetencí

Během této fáze dochází ke zpracování informací získané na základě příbuzných projevů chování v předcházející fázi. Výstupem této fáze je předběžný seznam či databáze kompetencí, která bude sloužit jako podklad pro práci v následujících krocích. Předběžný výběr kompetencí je vhodné prodiskutovat s manažery jednotlivých oddělení a případně jej podle toho upravit (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Fáze popisu a tvorby kompetencí

Podle definovaného seznamu se vypracují charakteristiky jednotlivých kompetencí, které co nejpřesněji popisují pro kompetence charakteristické aspekty chování. Ty jsou následně seřazené podle jejich důležitosti. V poslední řadě je nutné definované kompetence pojmenovat (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Tvorba kompetenčního modelu

Před vytvořením předběžného kompetenčního modelu je nutné pro jednotlivé pracovní pozice určit kompetence, které pro ně mají nejvyšší hodnotu. Jinak řečeno stanovit, který druh chování nalezne pro danou pracovní pozici nejvyšší uplatnění. Dále je nutné stanovit očekávanou úroveň těchto kompetencí. To se nejčastěji provádí formou dotazníkové šetření, obsahujícího popisy jednotlivých druhů kompetencí s různými stupni důležitosti. Dotazník bývá následně předložený pracovníkům daného pracovního místa nebo jejich nadřízeným, kteří by měli ohodnotit důležitost jednotlivých kompetencí pro výkon práce. Výstupem této fáze je předběžně vytvořený kompetenční model (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Vyjasnění očekávání

Předběžně definované kompetence je nutné znovu prodiskutovat a odsouhlasit si, zda navržené stupně jejich důležitosti splňují očekávané požadavky pro vybrané pracovní pozice. Po odsouhlasení je kompetenční model sestaven a graficky zpracován do uživatelsky přívětivé verze (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Ověření a validizace kompetenčního modelu

Po vytvoření kompetenčního modelu je nutné si v praxi ověřit, zda definované kompetence popisují takový druh chování, který vede k dosažení požadovaných pracovních výkonů. Kubeš, Spillerová a Kurnický doporučují transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do dotazníků a vytvořit tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu.

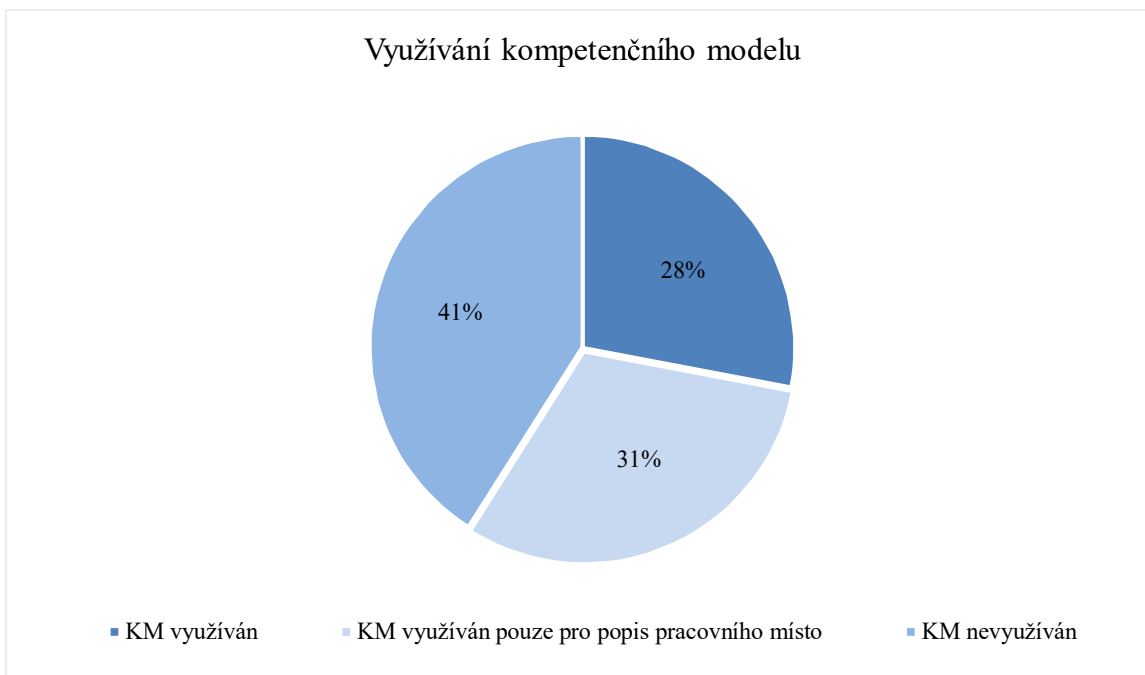
Implementace kompetenčního modelu do řízení lidských zdrojů

Posledním krokem je implementovat vytvořený kompetenční model do praxe řízení lidský zdrojů a začít jej aktivně využívat. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

1.3.4 Kompetenční model v praxi českých firem

Poradenská společnost TREXIMA, spol. s.r.o. provedla v roce 2014 v rámci čtvrté vlny svého pravidelného průzkumu HR Monitor® šetření, které bylo zaměřené na využívání kompetenčního modelu ve středních a velkých firmách v České republice. Tohoto průzkumu se zúčastnilo celkem 292 náhodně vybraných respondentů s různým počty zaměstnanců - 100 až 249 zaměstnanců, 250 až 499 zaměstnanců, 500 a více zaměstnanců (Trexima, 2014).

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že pouze 28% z dotazovaných firem má kompetenční model zavedený a aktivně jej při řízení lidských zdrojů užívají, dalších 41% tedy necelá polovina dotazovaných využívá kompetenční model pouze při tvorbě popisu pracovních míst a zbývajících 31% nezná kompetenční model vůbec nebo pouze okrajově, viz Obrázek 4 (Trexima, 2014).

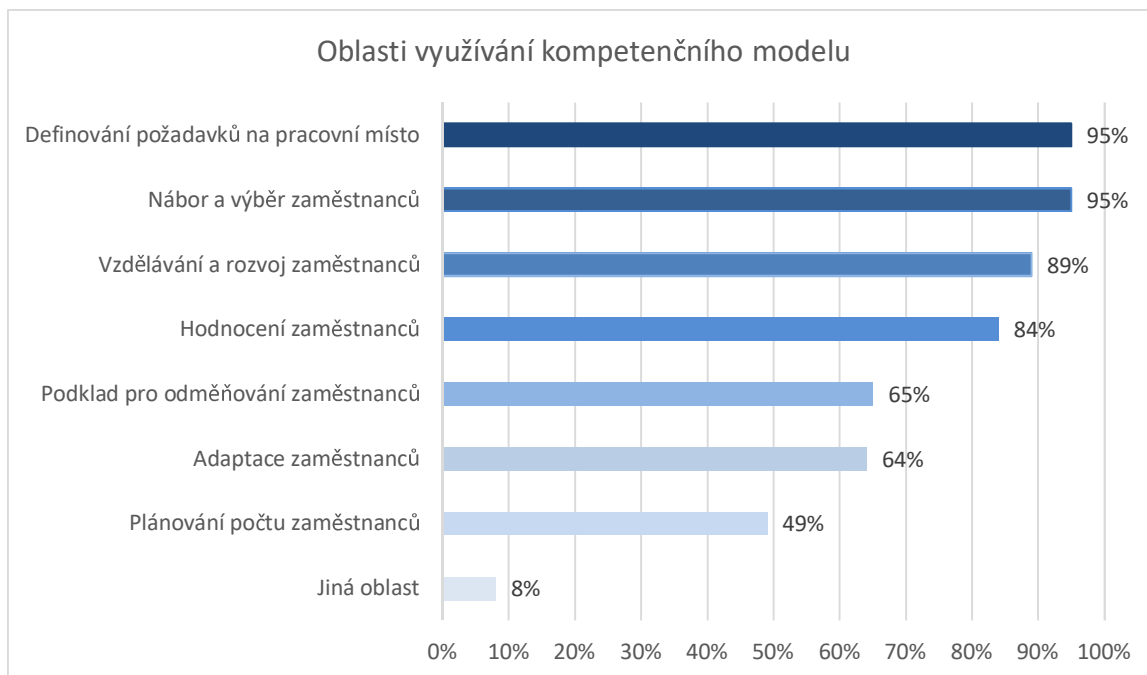


Obrázek 4: Využívání kompetenčního modelu v českých firmách

Zdroj: vlastní zpracování dle HR Monitor, TREXIMA, spol. s.r.o., 2014

Výrazně častěji je kompetenční model zaveden a aktivně využíván ve firmách, ve kterých je řízení lidských zdrojů klíčovou součástí vedení firmy. Firmy, které kompetenční model zavedený nemají, definují nejčastěji požadavky na své zaměstnance podle popisu činností pro jednotlivá pracovní místa a přehledů kvalifikačních požadavků (Trexima, 2014).

Jak je znázorněno na Obrázku 5, kompetenční model se nejvíce používá pro definování požadavků na pracovní místo, při náboru a výběru zaměstnanců nebo pro další vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Menší uplatnění najde při adaptaci nebo plánování počtu nových zaměstnanců (Trexima, 2014).



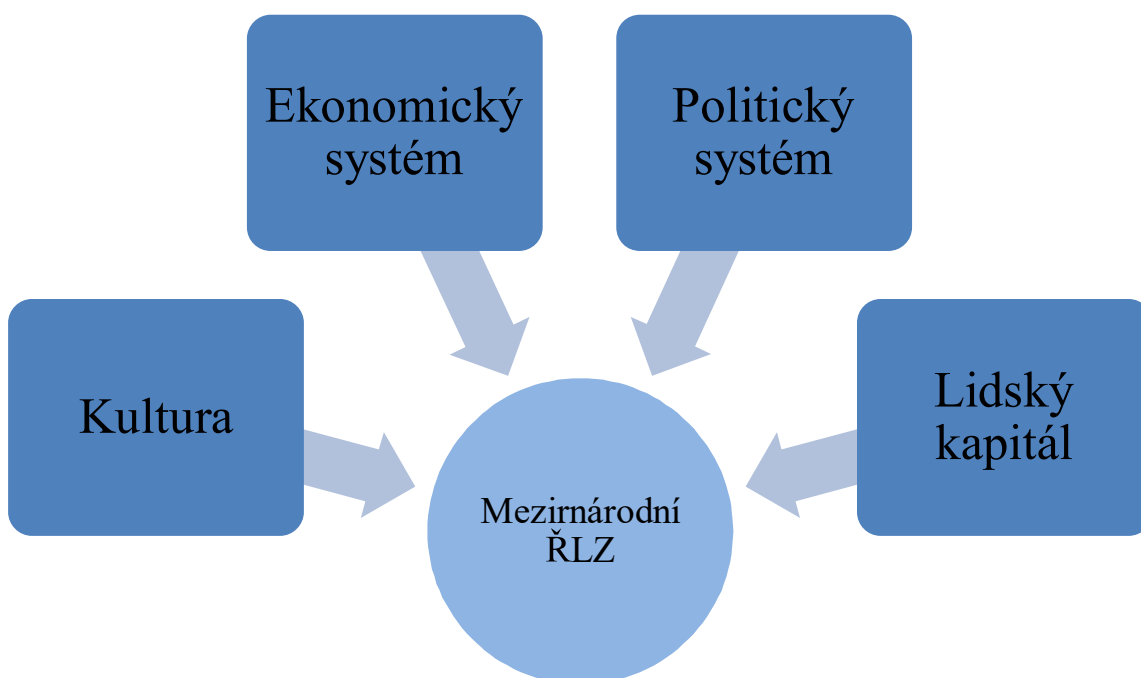
Obrázek 5: Oblasti využívání kompetenčního modelu

Zdroj: vlastní zpracování dle HR Monitor, TREXIMA, spol. s.r.o., 2014

Dle odpovědí dotazovaných je kompetenční model nejvíce přínosný při náboru a výběru zaměstnanců, definování požadavků na pracovní místo a vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Ve většině případů bylo zavedení kompetenčního modelu iniciováno vedením společnosti nikoliv personálním oddělením, které jej následně vytvořilo ve spolupráci s jednotlivými odděleními. Pouze menšina dotazovaných odpověděla, že si nechala kompetenční model sestavit externí poradenskou firmou (Trexima, 2014).

2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů a výběr expatriantů

Rostoucí světovou globalizací dochází k rozšiřování a urychlování procesů přesunu zboží, služeb, kapitálu a lidí mezi státy a kontinenty. S tím souvisí i rozšiřování sídel organizací a zakládání dceřiných společností a poboček v zahraničí. Vznikem těchto zahraničních sídel roste i potřeba lidského faktoru a organizace musejí řídit své lidské zdroje nejen v domácí zemi, ale zabývají se i **řízením lidských zdrojů v mezinárodním měřítku**. Ve většině případů toto řízení probíhá právě z mateřského sídla organizace. Znamená to pro personalisty určitou výzvu, protože je při své práci ovlivňují vzdálenostní rozdíly, nepřímý kontakt s manažery, kulturní odlišnosti a řada dalších faktorů, které zobrazuje Obrázek 6.



Obrázek 6: Faktory ovlivňující mezinárodní řízení lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování dle Cheapassignmenthelp.com

Pro podporu svého pracovního i osobnostního rozvoje bývají do zahraničí vysíláni osoby z manažerských pozic, které tam působí jako tzv. expatrianti. Dále je však potřeba nabírat i zaměstnance z místního obyvatelstva, tedy provádět výběrová řízení na dálku. Podrobněji jsou jednotlivé národnostní skupiny působící v zahraničních sídlech organizací a strategie pro mezinárodní řízení lidských zdrojů popsány v kapitole 2.2.

2.1 Mezinárodní společnosti

Mezinárodní společnosti jsou instituce, jejichž činnosti probíhají nejen v jejich mateřském sídle, ale i v dceřiných společnostech nebo pobočkách situovaných mimo zemi mateřskou. Jak uvádí Armstrong (2014) rozlišují Barletta a Ghoshala (1993) mezinárodní organizace do následujících tří druhů:

- decentralizovaná federace
- koordinovaná federace,
- nadnárodní podniky.

2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů (angl. International Human Resource Management) se zabývá problematikou řízením lidských zdrojů v mezinárodních organizacích. Mezinárodní organizace jsou takové, které se nenacházejí pouze v mateřské zemi společnosti, ale mají své dceřiné společnosti a pobočky umístěné v zahraničí. Tudíž je nutné řídit a vést lidi nejen v ústředí mateřské organizace, ale rozšiřovat tyto činnosti i do zahraničních sídel organizací, ve kterých působí různé druhy národnostních skupin:

- *Parent country nationals* (PCN) – příslušníci národnosti původu mateřské společnosti
- *Host country nationals* (HCN) – příslušníci národnosti země, ve které se nachází dceřiná společnost,
- *Third country nationals* (TCN) – příslušníci národnosti země, ve které se nenacházejí mateřská ani dceřiná společnost (Štrach, 2009).

2.2.1 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

Přístup organizace k řízení a vedení lidí v mezinárodním měřítku je podmíněn multikulturálním složením zaměstnanců a geografickým odloučením organizačních jednotek.

To vede organizace při mezinárodním řízení lidských zdrojů k uplatňování následujících strategií:

- etnocentrická strategie.
- polycentrická strategie,
- geocentrická strategie,
- regiocentrická strategie.

Etnocentrický přístup upřednostňuje při obsazování dceřiných zahraničních společností expatrianty z mateřské země společnosti. Od nich bývá očekávána dobrá znalost a dodržování kulturních standardů mateřské společnosti, které budou uplatňovat i v zahraničních pobočkách. Manažeři aktivně komunikují veškeré aktivity s mateřskou společností. Nevýhodou však je, že nejsou připraveni na specifika místní kultury a jejich tlak na dodržování norem a užívání hodnot mateřské společnosti může na lokální pracovníky působit negativně (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Polycentrická strategie poskytuje zahraniční dceřině organizaci vysokou míru autonomie a vnímá zahraniční dceřině společnosti jako nezávislé subjekty. Při obsazování klíčových a specializovaných pozic upřednostňuje lokální pracovníky. Důvod pro to je ten, že mateřským společnostem připadá situace na daném trhu příliš složitá. Proto jsou pro vedoucí pozice preferováni lidé, které se dobře v situaci místního trhu orientují a disponují potřebnými jazykovými znalostmi (Štrach, 2009).

U **regiocentrického přístupu** jsou mateřské organizace a zahraniční dceřině společnosti propojeny a řízeny centrálně. Mobilita pracovníků je zde větší než u polycentrického nebo etnocentrického přístupu, ale bývá omezena v rámci určitého regionu (světadíl nebo část světadílu). Myšlenkou tohoto přístupu je, že lidé ze stejného regionu k sobě mají blíž a tím dokáží pobočky v daném regionu lépe řídit (Štrach, 2009).

Geocentrický způsob přistupuje kladně k zaměstnávání pracovníků z různých národnostních skupin. Mateřské organizace a zahraniční dceřině organizace jsou na sobě vzájemně závislé a vnímané jako integrovaný celek. Zaměstnanci jsou vybíráni podle svých schopností a mezinárodních zkušeností, bez ohledu na zemi jejich původu (Štrach, 2009).

Tyto zásady a postupy pro řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu směřují i k naplnění odlišných konkurenčních strategií mezinárodních společností. Vzájemný soulad mezi konkurenční strategií a strategií lidských zdrojů je základním předpokladem pro úspěch organizace na globálním trhu. Kultura zahraničních dceřiných společností by měla být přizpůsobená místním podmínkám, avšak by u toho měla být i zachována kultura mateřské společnosti. Obsazení těchto společností by tedy mělo být složeno z lokálních pracovníků a expatriantů přenášející kulturu a určité *know-how* z mateřské společnosti (Schütter, 2016).

2.3 Expatrianti

Pojem expatriant nachází svůj původ v latině, kdy předložka *ex* znamená „mimo“ a kořen slova *patria* znamená „země“. Je to tedy člověk neboli zaměstnanec společnosti, který vykonává svoji práci v jiné zemi, než se nachází sídlo mateřské společnosti. Převážně se jedná o lidi z manažerských pozic, které mají ve své oblasti vysokou odbornost a jsou ochotni pro výkon práce vycestovat a adaptovat se v různém sociokulturním prostředí (Štrach, 2009).

Expatrianti bývají do zahraničí vysílání z různých důvodů a doba jejich pobytu se může pohybovat od několika měsíců až do několika let, proto Štrach (2009) vymezuje tři základní typy expatriantů:

- tradiční expatriant,
- dočasný expatriant,
- virtuální expatriant.

Tradiční expatriant je starší zaměstnanec s dlouhodobou působností v organizaci, který byl do zahraničí vyslán na základě svých manažerských a odborných dovedností. Tito zaměstnanci bývají do zahraničí vysílání na časově různě dlouhá období, většinou však na dobu v rozmezí jednoho roku až pěti let (Štrach, 2009)

Dočasný expatrianti bývají do zahraničí vysílání na dobu kratší než jeden rok. Tyto výjezdy se většinou uskutečňují za účelem zavádění nových projektů. Dále lze do této skupiny

začlenit i *expatrianty trainee*, kteří bývají do zahraničí vysíláni za účelem tréninku a poznání mezinárodního prostředí organizace (Štrach, 2009).

U **virtuálního expatrianta** se jedná o specifickou formou expatriace, kdy je zaměstnanec zodpovědný za dění v zahraniční pobočce, ale přitom zůstává fyzicky přítomen v mateřském sídle organizace, ze kterého zahraniční pobočku řídí prostřednictvím častých telefonních hovorů a videokonferencí (Štrach, 2009).

2.3.1 Výběr expatriantů

Společnosti by **výběru expatriantů** měly klást vysokou důležitost a provádět jej velmi důkladně. Správným výběrem expatriantů se snižuje riziko jejich selhání a narušení celého procesu expatriace a tím vznikajících zbytečných nákladů pro společnost. Neúspěch expatriantů může být zapříčiněn i organizacemi, které při jejich výběru kladou důraz na odborné znalosti místo mezikulturních schopností (Štrach, 2009).

Společnosti dbající na mezikulturní schopnosti se při výběru expatriantů zaměřují na kulturní empatii, flexibilitu, adaptabilitu, jazykovou vybavenost, manažerské schopnosti, vzdělání a určitou osobnostní vyzrálost. Expatriant by měl být extrovert, který je otevřený novým zážitkům a zkušenostem a disponuje personálními, lidskými a sociálními kompetencemi. Mezinárodní organizace využívají při výběru expatriantů speciální nástroje. Například vlastní výběrové programy opřené o hodnotící nástroje vyvinuté v akademickém prostředí a testované v rámci firem. Tyto testovací programy se zaměřují především na jazykovou vybavenost, znalosti o hostitelské zemi a charakteristické rysy daného jedince. Selhání expatriantů lze předejít i jejich dostatečným tréninkem (Štrach, 2009).

Při obsazování pracovních pozic, tedy při výběru zaměstnanců pro pracovní pozice do mateřského sídla organizace a jejich dceřiných společností nebo poboček v zahraničí, je vhodné se zaměřit na kompetence kandidátů. Ty slouží jako objektivní a snadno identifikovatelné kritérium při posuzování jejich způsobilosti. Pro organizace je to efektivní způsob výběru zaměstnanců, protože mohou díky předem definovaným kompetencím pro jednotlivá pracovní místa, odlišovat vhodné kandidáty od kandidátů nevhodných.

3. Představení vybrané společnosti

Pro provedení kvalitativního výzkumu, na základě kterého je analyzován kompetenční model a možnosti jeho využití při procesu výběru zaměstnanců, byla vybrána mezinárodní společnost LASVIT s.r.o. (dále jen LASVIT), která se věnuje vývoji a výrobě designových svítidel a uměleckých děl ze skleněných architektonických prvků. Název této společnosti vznikl spojením dvou slov *láska* a *svit* (Design Cabinet CZ, 2013).



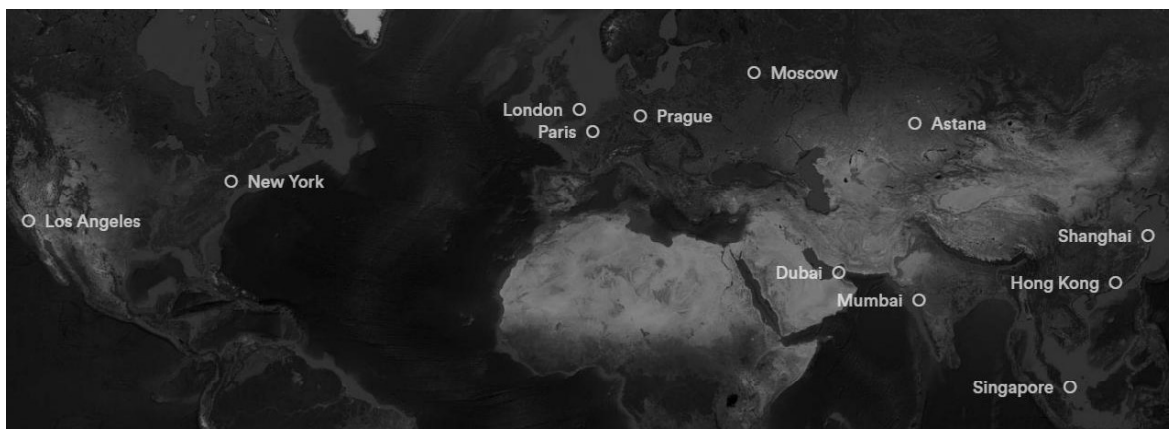
Obrázek 7: Logo společnosti
Zdroj: Czechchina.com

3.1 Základní informace o společnosti

Jedná se o poměrně mladou společnost, která byla v roce 2007 založená jejím současným majitelem a prezidentem Leonem Jakimičem. Leon Jakimič je liberecký rodák se srbskými předky, který vystudoval Liberecké gymnázium F. X. Šaldy a své vysokoškolské studium absolvoval v USA na prestižní univerzitě v Los Angeles. Mezi lety 1999 a 2007 pracoval pro konkurenční firmu Preciosa a.s., ve které působil jako obchodní ředitel divize Preciosa Lustry v Hongkongu, pověřený řízením zahraničních poboček společnosti. Během této doby nasbíral cenné zkušenosti v oboru skla, které později uplatnil při založení společnosti Lasvit.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze v Holešovicích. Svoji druhou pobočku má v Novém Boru na Českolipsku, ve kterém byla společnost založená. Tato oblast je považována za centrum nejznámější a nejúspěšnější sklářské výroby v České republice. Dále

má patnáct zahraničních poboček umístěné okolo celého světa, od Los Angeles přes Londýn, Dubaj, Moskvu až po čínskou Šangahai, viz Obrázek 8. Lasvit je v těchto zahraničních pobočkách reprezentován prodejci, které se specializují na prodej výrobků a uzavírání nových kontraktů na místním trhu.



Obrázek 8: Pobočky společnosti LASVIT
Zdroj: Lasvit.com (2018)

3.2 Vize a mise společnosti LASVIT

Pojem *Bohemian Perfection* je nedílnou součástí firemní kultury společnosti, který je chápán jako neformální a nekonvenční preciznost a dokonalost. Podstatou toho je stát se dokonalým ve způsobu, kterému se skupina či jedinec snaží přiblížit. V pojmu *Bohemian* se odráží pozitivní přístup k práci, otevřenost ke změnám, dobré vztahy na pracovišti i mimo něj a optimistické pracovní prostředí. O těch skutečnost vypovídá i vize společnosti, která zní následovně: „*To become a worldwide icon of contemporary design lighting, lighting sculptures and glass art pieces*“⁶.

Vysoké pracovní nasazení společnosti, vysoká míra profesionality a kvalitně odváděná práce jsou hlavními předpoklady pro spokojenost zákazníků a srovnání se s nejlepšími na světě.

⁶ „*Stát se celosvětovou ikonou současných designových svítidel, svítidlových plastik a uměleckých děl ze skla* (interní materiály Lasvitu).

Z pojmu *Perfection* vyplývá, že je důležité být dokonalý v tom, co dělám. Tyto hodnoty odrážejí i v misi společnosti: „*To transform glass into breathtaking light and design experiences*“⁷.

Vize a mise této společnosti se velmi značně promítají i do řízení lidských zdrojů, kterému je ve společnosti přikládána vysoká váha. Zaměstnanci společnosti jsou hrdí na to, že mohou být její součástí a svoji práci se podílet na tvorbě něčeho, co lidem okolo celého světa přináší radost a nezapomenutelný zážitek.

3.3 Produkty společnosti

U výroby svých produktů propojuje společnost tradici českého sklářského průmyslu s moderními technologiemi a unikátním designem, navrhovaným českými a zahraničními designéry. Jak již bylo zmiňováno v úvodní části této kapitoly, produktové portfolio společnosti se dělí do následujících tří oblastí:

- světelné instalace,
- umělecká díla ze skla,
- skleněné architektonické prvky.

Tyto výrobky jsou k vidění po celém světě, především však v luxusních hotelových řetězcích, kasinech, palácích, na letištích a v soukromých rezidencích movitých osob, ukázkou zobrazuje Obrázek 9. Společnost také dodává skleněné poháry pro řadu sportovních událostí a soutěží. Jedním z nich je tradiční cyklistický závod Tour de France, pro jehož vítěze vyrábí Lasvit křišťálovou trofej (Czech Selection, 2018).

⁷ „*Transformovat sklo na dechberoucí souhru skla a designu.*“ (interní materiály Lasvitu).



Obrázek 9: Světelná instalace v hotelu Jumerirah v Abu Dhabi
Zdroj: Lasvit.com (2018)

3.4 Organizace společnosti

V současné době zaměstnává společnost více než 350 zaměstnanců, včetně zaměstnanců umístěných v zahraničních pobočkách. Tento počet během posledních deseti let, kdy společnost zahájila svoji existenci pouze v několikačlenném týmu, značně vzrostl. Organizační struktura společnosti je uspořádána do tzv. funkční organizační struktury. Je to jedna ze základních forem pro organizaci společností s myšlenkou zařadit zaměstnance s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami do jednoho podnikového úseku. Podrobněji je organizační struktura společnosti rozebrána v kapitole 4.

4. Proces výběru zaměstnanců a analýza využití kompetenčního modelu ve vybrané společnosti

Tato kapitola obsahuje zjištěné informace z analýzy **kompetenčního modelu** a jeho využití při **procesu výběru zaměstnanců** ve vybrané mezinárodní společnosti. Pro zjištění těchto informací byl realizován kvalitativní výzkum zaměřený na organizaci společnosti jako celku, organizační uspořádání personálního oddělení, proces výběru zaměstnanců a kompetenční model. Tento výzkum probíhal ve spolupráci s personálním oddělením společnosti.

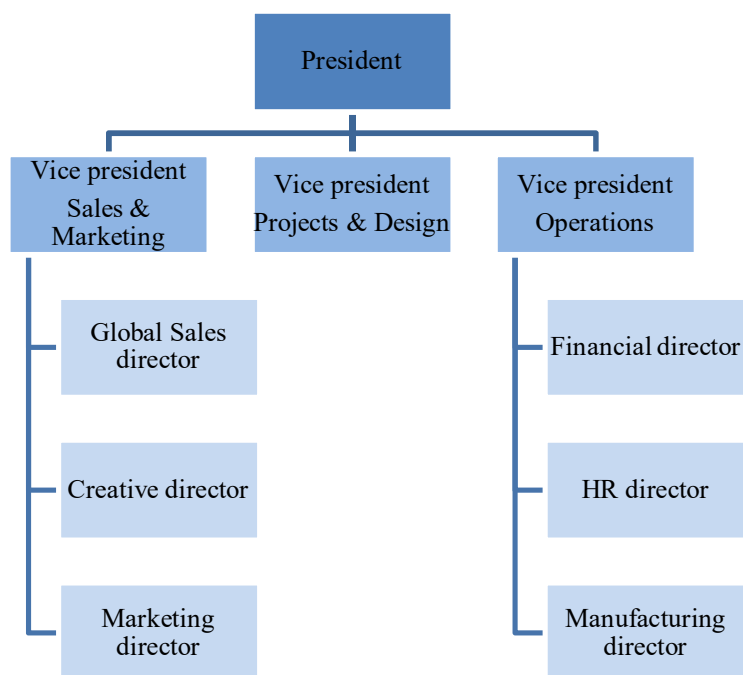
Pro získání lepší přehlednosti o společnosti jako celku byla nejprve zanalyzována její organizační struktura. Následně byl proveden podrobný rozbor organizačního uspořádání personálního oddělení a činností, které jsou v odpovědnosti tohoto oddělení. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost se zahraničními pobočkami, jsou tyto činnosti vykonávány a řízeny mezinárodně z mateřského sídla společnosti. Jednou z těchto činností je proces výběru zaměstnanců, který je stěžejní zejména při výběru zaměstnanců do zahraničních poboček. Pro podporu tohoto procesu lze využít jeden z klíčových nástrojů pro řízení lidských zdrojů, kterým je kompetenční model. Jak již bylo výše zmíněno, byl proveden výzkum zaměřený na kompetenční model, zejména na jeho uspořádání a možnosti jeho uplatnění při procesu výběru zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení pro optimalizaci tohoto nástroje s cílem zajistit jeho uplatnění při procesu výběru zaměstnanců. Dle navržených doporučení byl vypracován **praktický nástroj pro sestavení kompetenčního modelu**, viz Příloha 3 – Postup pro sestavení kompetenčního modelu.

4.1 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, stojí v čele organizační struktury její zakladatel a současně prezident společnosti a tři další vice prezidenti společnosti. Z Obrázku 10 je viditelné, že společnost je zorganizovaná do následujících tří sekcí, z nichž má každá svého vice prezidenta:

- Sales & Marketing,

- Projects & Design,
- Operations.



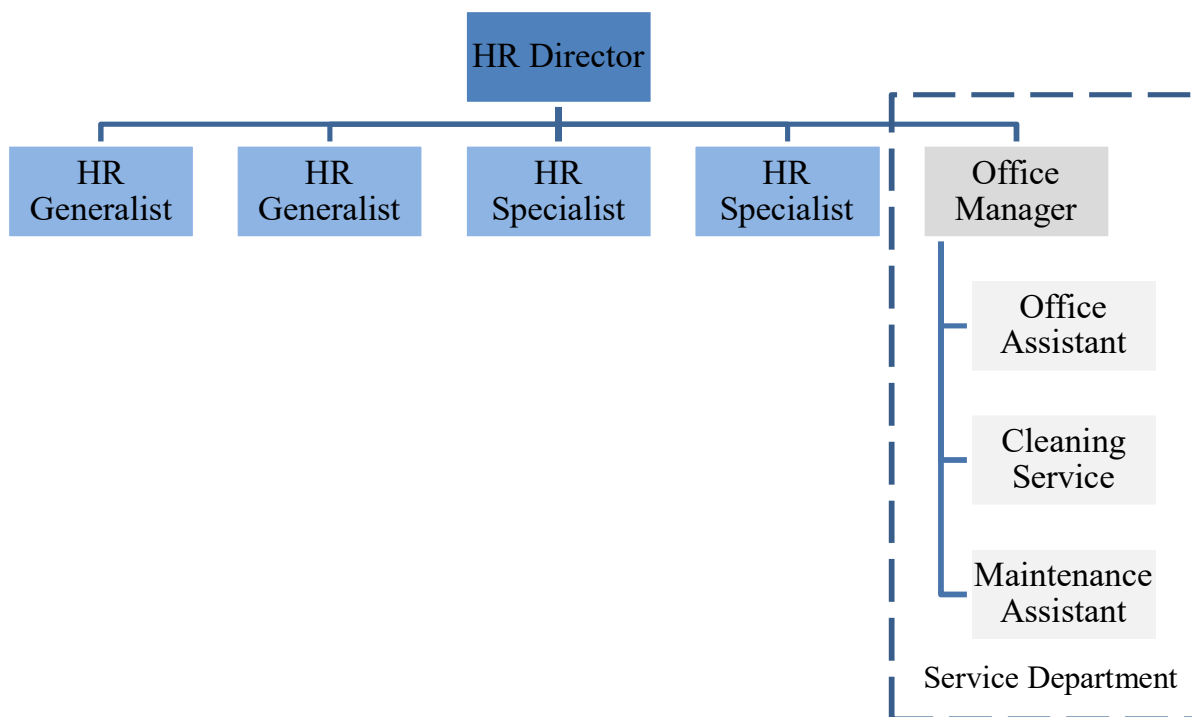
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Lasvitu

Sekce *Sales & Marketing* se zabývá prodejem výrobků do celého světa a s tím spojenými marketingovými aktivitami. *Projects & Design* se zabývá řízením projektů, jejich vývojem, konstrukcí a designem a pod poslední sekci *Operations* spadá finanční řízení společnosti, výroba a také personální oddělení společnosti, které je podrobněji představeno v následující podkapitole 4.1.1.

4.1.1 Organizace personálního oddělení

Personální oddělení spadá pod sekci *Operations* a jeho současným ředitelem je Mgr. Jiří Fiala, který vede čtyři personalisty a dále úsek služeb provádějící uklízení, údržbářské a asistenční služby v rámci společnosti, viz Obrázek 11. Každý personalista nese odpovědnost za veškeré činnosti řízení lidských zdrojů za jedno či více oddělení společnosti. Řídí tedy

všechny aktivity počínaje identifikováním potřeby nového zaměstnance, přes výběr a adaptaci až po aktivity spojené se vzděláváním a tréninkem zaměstnanců.



Obrázek 11: Organizační struktura personálního oddělení
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Lasvitu

4.2 Činnosti personálního oddělení

Personální oddělení vybrané společnosti vykonává různé činnosti nesouvisející pouze s náborem a výběrem nových zaměstnanců, ale také s kvalitní péčí o stávající zaměstnance. To přispívá k motivaci zaměstnanců a podporuje dobré pracovní klima. O spokojenosti zaměstnanců ve společnosti vypovídá i velmi nízká míra fluktuace a výsledky zjištěné v rámci interního průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Dále vykonává celou řadu jiných činností. Dle průzkumu o Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v České republice, který byl proveden v rámci mezinárodního projektu Sharpen v roce 2017, vykonává společnost následující personální činnosti:

- stanovení znalostí, schopností a dovedností pro jednotlivá pracovní místa,

- identifikace potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- vymezení počtu pracovních míst,
- řízení kariérního růstu zaměstnanců,
- formulace personálních strategií v souladu celkovou firemní strategií
- nábor zaměstnanců prostřednictvím sociálních médií,
- vymezení platových úrovní,
- práce s personálním informačním systémem,
- adaptační proces, uvítací balíčky pro nově příchozí zaměstnance,
- průzkumy spokojenosti a zapojení zaměstnanců,
- monitorování klíčových ukazatelů výkonnosti,
- zajištění bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- hodnocení výkonnosti zaměstnanců,
- školení zaměstnanců,
- vymezení zaměstnaneckých benefitů,
- školení nově příchozích zaměstnanců,
- proces náboru a výběru zaměstnanců.

4.3 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti probíhá v obdobných krocích, které jsou uvedeny v kapitole 1.2.

Začíná se tedy identifikováním potřeby nového zaměstnance, většinou ze strany manažera oddělení. Důvody pro vznik této potřeby mohou být různé, např.: propuštění stávajícího zaměstnance, přesun stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo, nedostatek současné pracovní kapacity, odchod původního zaměstnance do důchodu nebo na mateřskou dovolenou.

Ve vzájemné spolupráci personálního manažera a manažera daného oddělení se definují požadavky na pracovní místo. Ty by měly být v souladu se skutečnými potřebami oddělení, popisem pracovního místa a obsahem kompetenčního modelu. Na základě těchto skutečností

je sestaven pracovní inzerát, který obsahuje popis nabízené pracovní pozice, požadované schopnosti a dovednosti a důvody, proč by se měl uchazeč o místo ucházet (zaměstnanecké benefity, dovolená, pracovní doba, příspěvek na stravování atd.). Pracovní inzeráty jsou sdílené prostřednictvím kariérních stránek společnosti, viz Příloha 1 – Ukázka kariérních stránek společnosti LASVIT a dále na internetovém portálu Jobs.cz, kde má LASVIT svoje vlastní kariérní stránku, viz Příloha 2 - Ukázka kariérní stránky společnosti na internetovém portálu Jobs.cz.

Pokud se jedná o pracovní pozice, u kterých se společnost potýká s obtížemi nalézt vhodného kandidáta nebo se jedná o specifické pozice se zvláštními požadavky na zaměstnance, využívá společnost pro nalezení vhodných kandidátů služeb personálních agentur. Při obsazování pozic na úrovni top managementu jsou kandidáti vyhledáváni prostřednictvím tzv. *headhuntera*⁸.

Na základě došlých přihlášek je provedený předvýběr a vybraní uchazeči jsou pozvané k osobnímu pohovoru, který bývá zpravidla tříkolový. První kolo pohovoru je určeno k lepšímu poznání kandidáta a získání potřebných informací. Odehrává se formou rozhovoru mezi kandidátem a personalistou, který posuzuje vhodnost kandidáta pro dané pracovní místo. Pokud kandidát během prvního kola uspěje, je pozván do následujícího kola pohovorů. Ve většině případů si odnáší úkol k vypracování, který při dalším setkání prezentuje. Druhého kola pohovoru se kromě personalisty účastní i manažer oddělení, který posuzuje vhodnost kandidáta pro pracovní místo z odborného hlediska. Během třetího kola, kterého se účastní větší skupina lidí z různých oddělení, které fungují jako skupina nezávislých pozorovatelů, je testováno kandidátovo chování v různých nátlakových

⁸ Headhunter jinak označován jako „lovec hlav“ vyhledává a přímo oslovuje potenciální kandidáty pro určitou pracovní pozici. Je to způsob přímého vyhledávání zaměstnanců, většinou do pozic středního a vrcholového managementu. Tento způsob vyhledávání je prováděn prostřednictvím personalistů personálních agentur specializující se na přímé vyhledávání zaměstnanců (Kariéra Ihned, 2010).

situacích i schopnost komunikovat před větší skupinou lidí. Dále se pro testování výkonnosti uchazečů využívají testy KPI⁹ (Key Performance Indicators).

Pokud kandidát při výběrovém řízení uspěje, je mu prostřednictvím e-mailu doručena nabídka práce obsahující podrobné informace o mzdových a pracovních podmínkách. V případě přijetí nabídky obdrží kandidát další e-mail s odkazem do webové aplikace Trello¹⁰, kde se dozví podrobnější informace ohledně podpisu pracovní smlouvy a nástupu do společnosti (den, čas a místo). Při nástupu do práce absolvuje zaměstnanec zákonem povinná školení (školení BOZP, školení požární ochrany). Pro lepší informovanost o společnosti a jejím chodu obdrží zaměstnanec brožuru, ve které nalezne potřebné informace. Následně je zahájený adaptační proces, který probíhá formou rotací po různých odděleních společnosti. Cílem tohoto procesu je, aby nový zaměstnanec získal komplexní znalost o společnosti jako celku a porozuměl jejímu fungování. Dále během období adaptace absolvuje řadu různých školení a rozvojových aktivit. Po uplynutí adaptačního programu, se začne zaměstnanec plně věnovat činnostem, které jsou v odpovědnosti jeho pracovního místa.

4.3.1 Výběr zaměstnanců do zahraničních poboček

Proces výběru zaměstnanců do zahraničních poboček společnosti může být pro personalisty společnosti komplikovanou disciplínou. Jednak z toho důvodu, že jsou veškeré procesy související s výběrem nového zaměstnance do zahraniční pobočky řízeny z mateřského sídla

⁹ KPI (Key Performance Indicators) – Klíčové ukazatelé výkonosti jsou indikátory, ukazatelé výkonosti přiřazené určitému procesu, službě, organizačnímu útvaru vyjadřující požadovanou výkonnost. Tyto ukazatelé jsou vyjádřené v procentech a definují to, co je potřeba udělat, aby se výkonnost zvýšila (Next Vision, 2015).

¹⁰ Trello je počítačový program pro organizaci malých a středně velkých projektů či úkolů. Tento program je možné používat přímo v internetovém prohlížeči nebo si jej stáhnout jako aplikaci do mobilního telefonu nebo tabletu. Prostřednictvím tohoto programu můžete pozvat jiné účastníky a komunikovat s nimi různě úkoly či sdílet dokumenty nebo fotografie (Svět aplikací, 2014).

společnosti v Novém Boru a dále z důvodu zmiňovaných faktorů v kapitole 2, které tento proces ovlivňují (vzdálenostní rozdíly, nepřímý kontakt s manažery, kulturní odlišnosti atd.).

Jednou z možností pro obsazení pracovního místa v zahraniční pobočce je vyslat stávajícího zaměstnance z domácí pobočky do zahraničí. Dalším řešením je nalézt vhodného zaměstnance v domácí zemi, který bude následně do zahraničí vyslán. Pokud společnost vybírá zaměstnanec v domácí zemi, tak probíhá výběrový proces obdobně, jako je popisováno v kapitole 4.3. Liší se pouze požadavky na kandidáta. Od zaměstnanců nebo uchazečů je očekávána velice dobrá jazyková vybavenost a multikulturální adaptabilita. Poslední a zároveň nejsložitější možností řešení je hledání nového zaměstnance přímo v zemi, ve které se zahraniční pobočka nachází. Pro oslovení uchazečů je nutné připravit speciální pracovní inzeráty a zveřejnit je v dané lokalitě. Ve většině případů nemají uchazeči z důvodu velkých vzdálenostních odloučení možnost přicestovat k pohovoru do České republiky, proto jsou pohovory řízené prostřednictvím telekonferencí. Protože se převážně jedná o prodejce působících v zahraničních pobočkách a reprezentujících značku na místním trhu se snahou o uzavírání nových kontraktů, je velmi důležité se při jejich výběru zaměřit na jejich jazykovou vybavenost, komunikační schopnosti a předchozí zkušenosti z oblasti prodeje.

4.4 Kompetenční model a jeho aplikace

Poprvé byl kompetenční model do společnosti zavedený v roce 2016. Na jeho zavádění se podíleli personalisté a zaměstnanci jiných útvarů společnosti. Tento model byl sestaven pro technickohospodářské pozice společnosti, viz Příloha 4 - Ukázka původního kompetenčního modelu společnosti. Podrobné informace o jeho skladbě a aplikaci při řízení lidských zdrojů jsou obsaženy v kapitolách 4.4.1 a 4.4.2.

4.4.1 Skladba kompetenčního model

Kompetenční model společnosti, viz Příloha 4 – Ukázka původního kompetenčního modelu společnosti, není sestaven pro každou pozici zvlášť, ale je vždy definován pro skupinu

pracovních pozic, např.: *Marketing, IT, Production*. Pod tyto skupiny pak spadají konkrétní pracovní pozice, např.: *Marketing Executive, IT Analyst-Programmer, Glass Production Specialist*. Pro každou skupinu pracovních pozic je definováno celkem šest dovedností, které jsou rozděleny do následujících dvou skupin:

- průřezové dovednosti,
- skupinové dovednosti.

Průřezové dovednosti je skupina tří dovedností, které jsou v kompetenčním modelu určeny a požadovány bez ohledu na to, o jakou skupinu pracovních pozic se jedná. Patří mezi ně komunikativnost, týmová práce a odpovědnost. Tyto dovednosti nesou pro společnost vysokou váhu, protože se jedná o klíčové vlastnosti lidí potřebné k efektivnímu výkonu práce. Druhou skupinou dovedností jsou **dovedností skupinové**. Z jejich názvu již vyplývá, že se vždy vztahují k určité skupině pracovních pozic. Jelikož se tyto dovednosti odvíjejí podle druhu vykonávané práce, po jednotlivých pracovních skupinách se od sebe liší. Jsou to odborné dovednosti potřebné pro úspěšný výkon práce.

4.4.2 Aplikace kompetenčního modelu

Aktivně využívá společnost kompetenční model jako podpůrný nástroj při dvou procesech řízení lidských zdrojů, při náboru a hodnocení zaměstnanců.

Při **náboru zaměstnanců** se informace obsažené v kompetenčním modelu spolu s popisy pracovních míst využívají k stanovení požadavků na pracovní místo. Slouží tedy jako zdroj informací pro sestavení pracovního inzerátu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, jsou tyto inzeráty sdílené prostřednictvím kariérních stránek společnosti a pracovního portálu Jobs.cz.

Další uplatnění naleznou informace obsažené v kompetenčním modelu při **hodnocení zaměstnanců**. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti dvakrát ročně, formou pohovoru mezi podřízeným a nadřízeným. Nadřízený se přitom opírá o informace obsažené v kompetenčním modelu a hodnotí, jak zaměstnanec informace v něm obsažené splňuje. Dle zjištěných výsledků navrhuje nadřízený různé aktivity pro rozvoj těchto kompetencí. Součástí hodnotícího pohovoru je také vyhodnocení stanovených cílů, na nichž zaměstnanec

od předcházejícího hodnocení pracoval. Informace zjištěné během hodnotícího pohovoru jsou zaznamenávány do hodnotícího formuláře. Tento formulář pak slouží jako podklad pro nadcházející hodnocení.

4.5 Shrnutí a zhodnocení výsledků z provedené analýzy a návrhy doporučení

Cílem této práce byl návrh řešení pro optimalizaci kompetenčního modelu a jeho využití při řízení lidských zdrojů ve společnosti LASVIT, ve které byl proveden výzkum zaměřený na proces výběru zaměstnanců a skladbu kompetenčního modelu s možností jeho využití při procesu výběru zaměstnanců. Tato kapitola obsahuje shrnutí a zhodnocení zjištěných výsledků a dále jsou v ní představená doporučení k odstranění identifikovaných nedostatků.

4.5.1 Shrnutí zjištěných informací

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti je prováděn obdobně, jak je uvedeno v kapitole 1.2. Jeho zahájen identifikováním určitého nedostatku pracovní síly, který mohl nastat z různých důvodů, např.: odchodem stávajícího zaměstnance nebo zvýšením množství práce. Vzniká tedy potřeba nového zaměstnance. Ve spolupráci personalisty s manažerem oddělení se stanoví požadavky na dané pracovní místo, tedy znalosti a dovednosti potřebné pro úspěšný výkon práce. Na základě toho je vyhotoven pracovní inzerát, který je sdílen prostřednictvím internetu. Po přijetí došlých přihlášek je proveden předvýběr kandidátů a vybraní jedinci jsou pozváni k osobnímu pohovoru, který většinou probíhá ve třech kolech. Po vybrání kandidáta proběhne podpis pracovní smlouvy a adaptace nového zaměstnance.

Jako podpůrný prostředek pro výběr zaměstnanců využívá společnost KPI testy (Key Performance Indicators) nebo úlohy k vypracování a jejich následné prezentování. Další nástroj pro podporu výběru zaměstnanců je kompetenční model, Kompetenční model společnosti se skládá ze dvou druhů dovedností - skupinové a průřezové. Skupinové dovednosti jsou pro každý typ pracovní pozice stejné. Na rozdíl od toho se průřezové dovednosti u každého typu pracovní pozice od sebe liší. Tyto dovednosti jsou vždy

definované pro skupiny pracovních míst, např.: *Marketing, IT, Production*, pod kterými se nacházejí dílčí pozice, např.: *Marketing Executive, IT Analyst-Programmer, Glass Production Specialist*. Tato skutečnost byla v provedeném výzkumu vyhodnocena jako nedostatek, znemožňující efektivní práci s tímto modelem a vyžadující optimalizaci stávajícího modelu kompetencí. Podrobné výsledky z provedeného výzkumu jsou obsaženy v následující kapitole 4.5.2.

4.5.2 Zhodnocení zjištěných výsledků

Na základě zjištěných informací z provedeného výzkumu zaměřeného na organizační strukturu společnosti jako celku, organizační uspořádání personálního oddělení a činnosti řízení lidských zdrojů, z nichž byl detailně zanalyzován proces výběru zaměstnanců a kompetenční model společnosti, byly zjištěné určité nedostatky kompetenčního modelu, které brání jeho většímu využití při procesu výběru zaměstnanců.

První zjištěným nedostatkem ve skladbě kompetenčního modelu je skutečnost, že požadavky v něm obsažené nejsou definovány pro dílčí pracovní pozice, ale vždy pro skupinu pracovních pozic, pod kterou se dílčí pracovní pozice nacházejí. Tyto pozice se náplní práce od sebe odlišují. Není tedy možné přesně určit, které schopnosti a dovednosti jsou po zaměstnancích požadovány.

Druhým identifikovaným problémem je velká obsáhlost a nejednoznačnost definic jednotlivých kompetencí. U průřezových dovedností, které jsou pro každou skupinu pracovních pozic stejné, se definice jednotlivých kompetencí od sebe liší. Způsobuje to nesrovnalosti a dezorientaci v požadavcích na zaměstnance.

Tyto zjištěné skutečnosti zabraňují efektivní práci s kompetenčním modelem a nelze jej považovat jako vypovídající schopný nástroj pro proces výběru zaměstnanců. Pro odstranění zjištěných nedostatků je nutné provést následující optimalizace kompetenčního modelu:

- sjednocení definic popisů kompetencí;
- nahrazení skupin pracovních míst dílčími pracovními místy.

4.5.3 Návrhy pro řešení zjištěných nedostatků

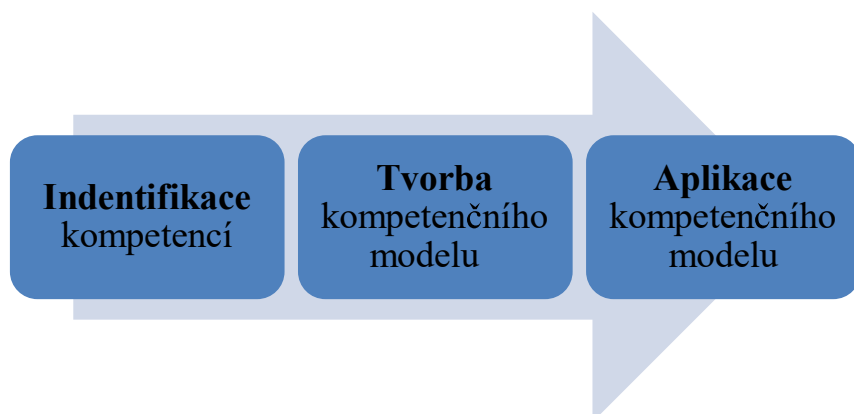
Po zhodnocení výsledků z provedeného průzkumu, jehož stěžejním bodem byla podrobná analýza procesu výběru zaměstnanců a modelu kompetencí ve vybrané společnosti, byly zjištěny a pojmenovány dva nedostatky ve skladbě kompetenčního modelu.

Cílem výzkumu bylo navrhnout opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Na základě toho byla definována doporučení pro optimalizaci stávajícího kompetenčního a podle nich byl zpracovaný **postup pro sestavení kompetenčního modelu**.

4.5.4 Doporučení pro optimalizace kompetenčního modelu

Na základě výsledků z provedené analýzy kompetenčního modelu ve vybrané společnosti, při kterých se podařilo identifikovat nedostatky ve skladbě kompetenčního modelu, bude v této části bakalářské práce prezentována doporučení pro sestavení kompetenčního modelu, která jsou dále zpracována do postupu pro sestavení kompetenčního modelu, viz Příloha 3 – Postup pro sestavení kompetenčního modelu.

Při sestavování kompetenčního modelu nebo doplnění kompetenčního modelu o určité pracovní pozice je nejdříve nutné pro tyto pozice **kompetence identifikovat** a získat o nich co nejvíce možných informací, viz Obrázek 12 znázorňující proces fungování kompetenčního modelu.



Obrázek 12: Proces fungování kompetenčního modelu
Zdroj: vlastní zpracování

Požadavky na jednotlivé pozice by měly být v souladu s duchem organizace, proto je vhodné se zaměřit i na strategii, cíle a kritické faktory organizace. Doporučuje si veškeré získané informace důkladně a systematicky zaznamenávat a vymezit určitý tým lidí, který se sestavováním kompetenčního modelu bude zabývat. Nejlépe jeden až dvoučlenný tým personalistů, kteří budou spolupracovat s liniovými manažery. Následuje fáze získávání a sběru dat, během které by měli personalisté detailně prostudovat popisy pracovních míst a zaznamenat si požadavky v nich obsažené, které následně prodiskutují s liniovými manažery. Pokud je sestavován kompetenční model pro nově vytvořené pracovní místo, kde je zároveň vytvořen i jeho popis, doporučuje se jako podporu využít Národní soustavu povolání¹¹. Jedná se o internetový katalog povolání existující na trhu práce v České republice. Získané informace je nutné důkladně zanalyzovat a ohodnotit, zde záleží opět na tom, jestli je kompetenční model nový nebo se zabýváme optimalizací stávajícího.

Pokud se vychází z toho, že je **tvořen kompetenční model** pro pozici, která dosud v kompetenčním modelu nebyla zahrnuta, pro získání dobrého přehledu je vhodné si jednotlivé typy chování a dovedností sepsat na papírové kartičky a rozdělit je na kompetence související s chováním a kompetence související s výkonem práce. Doporučuje se i stanovení si různých typů chování, které jsou pro pracovní pozici nežádoucí. To může výběr zaměstnanců usnadnit nebo lze tím předejít i zacílení na chybnou skupinu kandidátů. Ze zaznamenaných kompetencí se vyčlení pouze ty, které jsou pro pracovní pozici klíčové. Maximální počet kompetencí pro jedno pracovní místo by neměl přesahovat šest kompetencí. Doporučují se tři až čtyř kompetence na jedno pracovní místo, u kterých je nutné věnovat pozornost následujícím skutečnostem:

- kompetence by měly být popsány výstižně, srozumitelně a co možná nejstručněji, aby s nimi mohlo pracovat široké spektrum uživatelů;
- u opakujících se kompetencí používat stejnou definici pro všechna pracovní místa.

¹¹ Národní soustava povolání (NSP) je internetový katalog kompetencí a povolání existující na českém trhu práce. Obsahuje informace o pracovních pozicích, pracovních podmínkách, požadavcích zaměstnavatelů a obvyklých mzdách v dané profesi (Národní soustava povolání, 2017).

Jak uvádí kapitola 1.3.3, je vhodné si kompetenční model a informace v něm obsažené odsouhlasit. Nejlépe ve více kolech, do kterých zasáhnou ostatní personalisté, personální manažer, manažery oddělení a další nezávislé pozorovatelé a na základě jejich námětů a návrhů kompetenční model upravit. Po odsouhlasení finální podoby kompetenčního modelu jej zbývá pouze graficky zpracovat do uživatelsky přívětivé podoby.

Kvalitně sestavený kompetenční model má pro řízení lidských zdrojů veliký potenciál. Je to nástroj, který lze **aplikovat** při různých procesech řízení lidských zdrojů. Jak uvádí kapitola 1.3, nalezne tento nástroj uplatnění při následujících procesech řízení lidských zdrojů:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Kompetenční model je nástroj, který má tedy své uplatnění při mnoha procesech řízení lidských zdrojů. Všem organizacím lze doporučit, pokud kompetenční model mají zavedený, aby ho aktivně začaly při procesech řízení lidských zdrojů využívat, nebo pokud ho nemají, aby zvážily jeho zavedení.

Závěr

Každá společnost chce být úspěšná. Úspěch společnosti však nepřichází sám od sebe, ale stojí za ním tvrdá práce, která je odváděná právě zaměstnanci společnosti. Tím lze zaměstnance považovat za ten nejcennější kapitál, který společnosti mají. Vybrat však správné lidi, kteří jsou angažovaní, motivovaní a splňují požadavky pro daná pracovní místa, může být často zásadní a dlouhotrvající překážkou. Pro usnadnění tohoto procesu existuje celá řada různých nástrojů. Jedním z nich je kompetenční model, který lze využít jako podpůrný nástroj při různých procesech řízení lidských zdrojů.

Cílem této práce bylo navrhnout doporučení pro optimalizaci kompetenčního modelu ve vybrané společnosti. Tyto doporučení byla navržena na základě detailní teoretické rešerše a zjištěných dat z kvalitativního výzkumu ve společnosti LASVIT. Po vyhodnocení získaných informací byly identifikovány možné nedostatky současného řešení kompetenčního modelu. Jako opatření pro zjištěné nedostatky byla navržena doporučení a na jejich základě byl vypracován praktický nástroj - postup pro vytvoření kompetenčního modelu. Podle tohoto výstupu provedla vybraná společnost optimalizaci svého kompetenčního modelu.

Teoretická část této práce je věnována náhledu do problematiky řízení lidských zdrojů, jejímu historickému vývoji a modelům uplatňované pro řízení lidských zdrojů. Dále se tato část zabývá personálními činnostmi, z nichž je podrobněji rozebrán proces získávání a výběru zaměstnanců a model kompetencí, který také slouží jako podpůrný nástroj pro tento proces. Jelikož byl výzkum prováděn v mezinárodní společnosti, tak se teoretická část této práce zabývá i problematikou mezinárodního řízení lidských zdrojů a výběrem expatriantů.

Na teoretickou část této práce navazuje analytická část, které se věnuje především procesu výběru zaměstnanců a modelu kompetencí. Jsou zde prezentovány informace získané prostřednictvím kvalitativního výzkumu, který byl realizován ve spolupráci se společností LASVIT. Nejprve se tento výzkum věnuje organizační struktuře společnosti, organizačnímu uspořádání personálního oddělení a činnostem, které jsou v rámci tohoto

oddělení vykonávány. Stěžejním bodem tohoto výzkumu byl proces výběru zaměstnanců a analýza kompetenčního modelu společnosti.

Při detailní analýze kompetenčního modelu byly zjištěné určité nedostatky ve skladbě a aplikaci tohoto nástroje, které zabraňují jeho využití při procesu výběru zaměstnanců. Pro odstranění zjištěných nedostatků byla navržena doporučení pro optimalizaci kompetenčního modelu, na základě kterých byl sestavený postup pro vytvoření kompetenčního modelu, který lze uplatnit i při výběru zaměstnanců. Tento postup popisuje jednotlivé fáze od přípravy až po odsouhlasení a grafické zpracování kompetenčního modelu a doporučení pro správné pojmenování a definování kompetencí.

Na základě sestaveného postupu již společnost začala realizovat optimalizaci svého tehdejšího kompetenčního modelu, viz Příloha 4 - Ukázka původního kompetenčního modelu společnosti LASVIT. Současný kompetenční model působí přehledně a definice jednotlivých kompetencí jsou jednoduché a výstižné, viz Příloha 5 - Ukázka optimalizovaného kompetenčního modelu. Díky provedeným úpravám vznikl z původního kompetenčního modelu nástroj, který má nyní různorodé využití, jak pro nábor a výběr zaměstnanců, tak i pro jejich hodnocení, vzdělávání a odměňování.

Cíl práce byl splněn.

Citovaná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Assessment centrum: pohovor trochu jinak. *Fair Jobs* [online]. Brno, 2014 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/assessment-centrum-pohovor-trochu-jinak>

Back office - administrativní podpora (Back Office). *Management Mania* [online]. c2011-2016 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/back-office-administrativni-podpora>

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, Albatros Media. ISBN 978-80-7261-430-1.

BUREŠ, Marián. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0698-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9893-2.

Důležitost kompetencí podle pracovních agentur. *Info absolvent* [online]. Praha [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-06>

GEYER, René. 2015. *Die Stellenbeschreibung - vielseitiges Instrument für die Personalabteilung*. Hamburk: Bachelor + Master Publishing. ISBN 9783956843044.

Headhunting – lovci lebek. *Kariéra Ihned* [online]. c1996-2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>

International Human Resource Management. *Cheap Assignment Help* [online]. c2014-2017 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.cheapassignmenthelp.com/international-human-resource-management/>

Katalog povolání a kompetencí. *Národní soustava povolání* [online]. Praha, c2017 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

Klíčové ukazatele výkonnosti. *Next Vision* [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.nextvision.cz/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti>

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4732-695.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0698-9.

Lasvit. *Design Cabinet CZ* [online]. c2008-2013 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.designcabinet.cz/doporucujeme/lasvit>

Lasvit. *Czech Selection* [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechselection.eu/clenove/lasvit>

Lasvit s.r.o. *Jobs* [online]. c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/lasvit-s-r-o-26673589/prace/>

Lasvit. *Lasvit* [online]. Praha, c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com/>

Lasvit. *Smíšená česko čínská komora vzájemné spolupráce* [online]. c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: http://www.czechchina.com/?page_id=5784

Obchodní rejstřík: LASVIT s.r.o. *Peníze.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/27931161-lasvit-s-r-o>

SHARPEN. *Description of Liberec region and human resource management in 5 different SMEs: No competency model no success in a GLASS WORLD*. Liberec, 2017.

SCHÜTTER, Heike. 2016. *Internationales Personalmanagement in multinationalen Unternehmen: Eine empirische Analyse der Arbeits-Familieninteraktion im Entsendungskontext*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 9783658127664.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

Trello skvělý organizér pro malé a střední projekty. *Svět aplikací* [online]. EMPRESA MEDIA, c2009-2012, 2014 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://svetaplikaci.tyden.cz/trello-skvely-organizer-male-stredni-projekty/>

TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA. 2008. *Kompetence ve vzdělání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1770-8.

VEBER, Jaromír. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.

VENEGAS, Barbara Covarrubias a Katharina THILL. Toward a new competency model for HRM. The art of competency modelling - a new approach for HRM. *Databáze Pro Quest Central* [online]. Cumberland, 2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1764690548?accountid=17116>

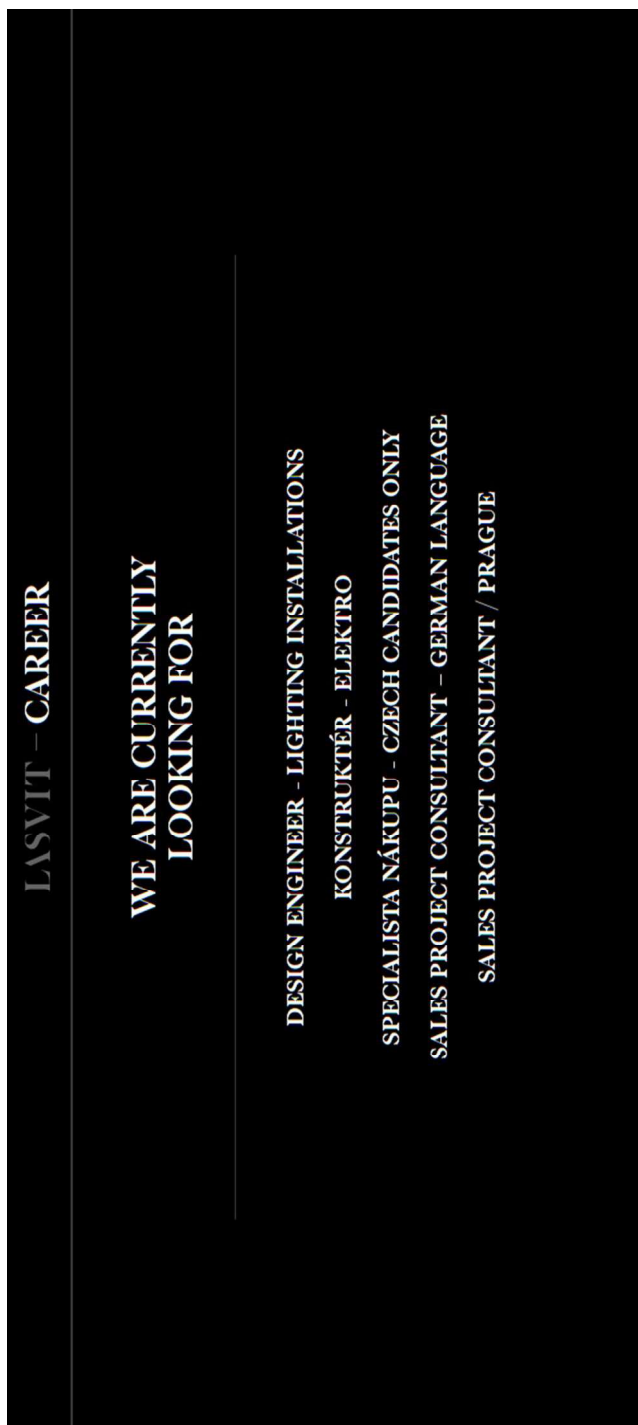
Zákony: Zákoník práce. *Business center* [online]. c1998-2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

4. vlna HR Monitoru: Kompetenční modely ve firmách v ČR. *Trexima* [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s r.o., 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/4-vlna-hr-monitoru>

Seznam příloh

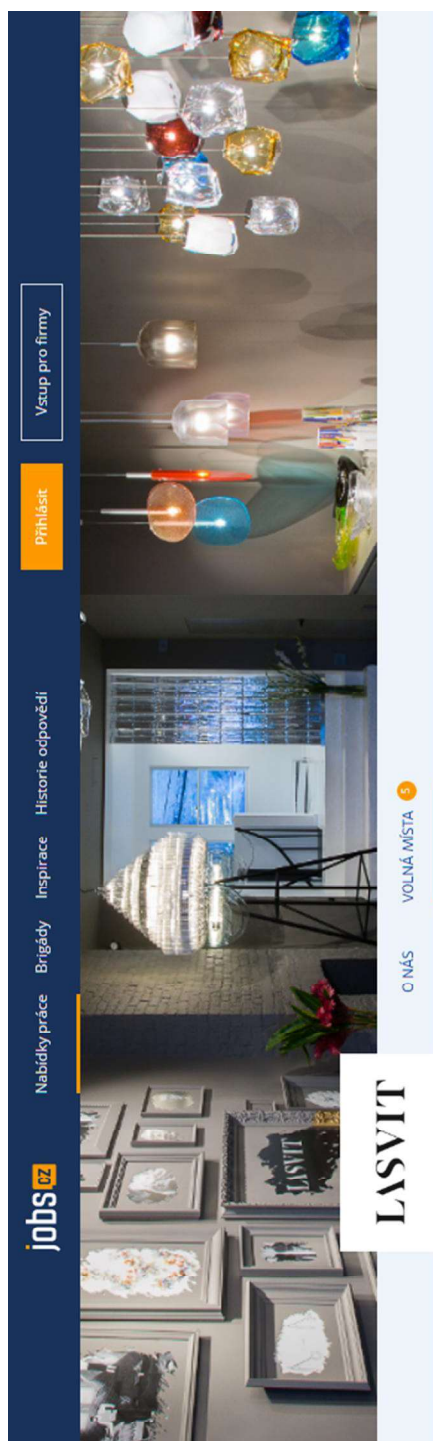
Příloha 1 – Ukázka kariérních stránek společnosti.....	58
Příloha 2 – Ukázka kariérní stránky společnosti na portálu Jobs.cz.....	59
Příloha 3 – Postup pro sestavení kompetenčního modelu.....	60
Příloha 4 – Ukázka původního kompetenčního modelu společnosti.....	63
Příloha 5 – Ukázka optimalizovaného kompetenčního modelu společnosti.....	64

Příloha 1 – Ukázka kariérních stránek společnosti



Zdroj: Lasvit.com (2018)

Příloha 2 – Ukázka kariérní stránky společnosti na internetovém portálu Jobs.cz



Zdroj: Jobs.cz (2018)

Postup pro sestavení kompetenčního modelu

Tento postup popisuje jednotlivé kroky pro sestavení kompetenčního modelu. Lze jej využít nejen při tvorbě nové kompetenčního modelu, ale také při aktualizaci či optimalizaci kompetenčního modelu stávajícího. Pro vypracování kvalitního kompetenčního modelu by měly být dodrženy níže popsané kroky v předepsané pořadí.

Fáze 1: Identifikace kompetencí



Příprava pro identifikaci kompetencí

1. Seznamte se s uspořádáním organizační struktury
2. Identifikujte cíle, strategie a kritické faktory úspěchu organizace
3. Definujte pracovní pozice, pro které KM bude sestavený

Získávání a sběr dat

4. Zanalyzujte požadavky kladené na pracovní pozice
(Pozn.: Pro zjištění potřebných informací lze využít různé postupy, techniky či zdroje: analýza popisů pracovních míst, rozhovory se zaměstnanci, pozorování při výkonu práce, Národní soustava povolání)
5. Pojmenujte zjištěné požadavky jako kompetence

Fáze 2: Analýza a klasifikace kompetencí



Zpracování zjištěných informací

1. Sepište si v předchozí fázi pojmenované kompetence
(Pozn.: Lze využít papírové kartičky)
2. Roztříďte je na kompetence související s chováním a výkonem

Výběr a popis kompetencí

3. Vyberte klíčové kompetence pro jednotlivé pracovní pozice
(Pozn.: Ve výběru by měly být obsažené kompetence související s chováním a výkonem práce, ideální je vybrat 3-4 kompetence pro jedno pracovní místo)
4. Vytvořte popis (definici) pro vybrané kompetence
(Pozn.: Kompetence by měly být popsány stručně a u kompetencí pro více pracovních pozic by měla být definice stejná)
5. Pro každé pracovní místo vytvořte předběžný seznam kompetencí

Fáze 3: Vytvoření KM



Odsouhlasení definovaných kompetencí

1. Zkontrolujte soulad seznamu kompetencí s popisy pracovních míst
2. Odsouhlaste si seznam kompetencí
(Pozn.: Obsah seznamu by měl být odsouhlasen lidmi z různých útvarů organizace: personalisty, manažery útvarů, nezávislými pozorovateli)
3. Proveďte případné úpravy

Tvorba kompetenčního modelu

4. Vytvořte šablonu pro kompetenční model
5. Přeneste seznam kompetencí do této šablony
6. Graficky zpracujte kompetenční model do uživatelsky přívětivé podoby
(Pozn.: Používejte různé grafické efekty, odstíny barev, velikosti písma)

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 – Ukázka původního kompetenčního modelu společnosti

LASVIT		PRŮŘEZOVÉ DOVEDNOSTI		SKUPINOVÉ DOVEDNOSTI	
MANAGEMENT A SALES		PRŮŘEZOVÉ DOVEDNOSTI		SKUPINOVÉ DOVEDNOSTI	
MANAGEMENT	Komunikativnost	Týmová práce	Odpovědnost	Obdobnost	Ridičí dovednost
	Strategický náhled				
AREA SALES MANAGER SALES MANAGER	Komunikativnost	Týmová práce	Odpovědnost	Obdobnost	Sociální dovednost
	Ridičí dovednost				
SALES EXECUTIVE	Komunikativnost	Týmová práce	Odpovědnost	Obdobnost	Sociální dovednost
	Ridičí dovednost				
ASISTENTKA OBCHODNÍ KANCELÁŘE	Komunikativnost	Týmová práce	Odpovědnost	Samostatnost	Flexibilita
	Ridičí dovednost				

Zdroj: interní materiály Lasvitu

Kompetenční Model - oddělení Salesu

<p>Drive</p>	<p>Jsi vnitřně motivovaný a dokážeš řídit sám sebe. Práci v Lasvitu si jen neužíváš a neužíváš si jen kulturu a skvělou samostatnost obchodníka v Lasvitu. Ve skutečnosti usiluješ o výsledky. Rozumíš tomu, že výsledky se dostaví jen díky tvrdé práci, ale tvrdá práce sama o sobě nestačí. Tvrdá práce je potřeba jako soustředěné úsilí v určitý okamžik. Podnikání společnosti Lasvit je možné považovat za maraton, během kterého je nutné občas zasprintovat. Posledních 200 metrů je vždy sprintem, protože jinak může veškeré dosavadní úsilí přijít vniveč. Stále hledáš nové příležitosti pro společnost a nové způsoby využití stávajících příležitostí. Tyhle myšlenky sdílíš s ostatními proaktivním způsobem. Jsi flexibilní, reaguješ rychle na měnící se situace a jsi připraven vynaložit potřebné úsilí, když je třeba, a to i když ti to osobně nevyhovuje. Jsi připraven cestovat, i když se ti to zrovna nehodí. Jsi odpovědný a proaktivní při řešení problémů a nikdy své problémy nenecháš spadnout na ostatní.</p>
<p>Ownership</p>	<p>Jsi důležitým stakeholderem ve společnosti a přebíráš zodpovědnost za své obchodní cíle. Usiluješ o přijímání rozhodnutí, jejichž důsledky budou dle tvého přesvědčení pro Lasvit nejlepší. Ve všem, co děláš, si kladeš otázku: „Je to to nejlepší pro Lasvit?“.</p>
<p>Komunikace</p>	<p>Baví tě komunikace s lidmi jakýmkoli prostředkem (telefonem, e-mailem, osobně). Dokážeš aktivně naslouchat a přeješ si pochopit, co se druhá strana pokouší sdělit (lidé s tebou rádi mluví). Umíš všechny zúčastněné strany držet stále dobře informované, včetně kolegů a klientů. Jsi přístupný a připraven rychle reagovat. Své myšlenky dokážeš vyjádřit i ve stresových situacích. Poskytuješ konstruktivní zpětnou vazbu. Výše uvedené platí pro komunikaci jak s klienty, tak i s kolegy.</p>
<p>Dovednosti práce s lidmi</p>	<p>Lidé jsou rádi ve tvé přítomnosti. Druzí tě žádají o pomoc a radu. Lidé ti věří, protože jsi důvěryhodný a držíš sliby. Jsi schopen řešit nedostatky a konflikty v klidu a efektivně i ve stresových situacích. Během stresové situace dokážeš oddělit lidi od problému. Umíš přesvědčit ostatní stakeholdery, aby přijali správné rozhodnutí. Umíš rozpoznat a uspokojit potřeby klientů. Buduješ dlouhodobé vztahy.</p>
<p>Organizace & Řízení projektů</p>	<p>Zvládáš radit klientům ohledně dopadů jejich jednání nebo nejednání (bez souhlasu a bez platby nebude výroba, dodávka a instalace). Vše výše uvedené dokážeš dělat proaktivně. Umíš nastavit a řídit očekávání klienta tak, aby nenastala nepříjemná překvapení. Dokážeš zajistit dostatek času na projekt tak, aby se předešlo stresu</p>

	při návrhu nebo výrobě. Tvé složky a vstupy do IT systémů či jsou uspořádané a aktuální. Okamžitě můžeš vyhledat nejnovější dokumenty.
Rozhodování	Většinou přijmeš správné rozhodnutí, i když situace není zcela jasná a informace nejsou úplné. Přijímáš správná rozhodnutí spíše než snadná rozhodnutí. Máš odvahu vyslovit tvůj názor, i když může být pro někoho nepříjemný. Máš odvahu jednat podle vlastního úsudku. Získáváš zkušenosti, které dále efektivně využíváš.
Odvaha & Inovace (v designu)	Obchodník je na začátku návrhu designu a do značné míry záleží na něm, zda si vyžádá odvážný design nebo koncept „viděl jsem to támhle“, který je bezpečný, ale nudný. Bez odvážných nároků bychom nemohli nikdy získat tak fantastické reference, které máme. Odvaha a inovace také znamenají pomáhat interním designerům a klientům přicházet ještě s lepšími věcmi v jejich projektech než jen slepě postupovat podle jejich příkazů. Vznášiš pochyby a navrhuješ inovativní řešení PM a designérům Lasvitu.
Leadership & Management (pouze pro manažery)	Inspiroješ ostatní, aby vložili energii a elán do práce, která má být udělána. Vytváříš energii. Pomáháš lidem pracovat efektivním a výkonným způsobem. Řídíš energii. Neprovozuješ: „plav nebo se utopíš“. Vyučuješ plavání. Pokud se někdo nedokáže naučit plavat, pomáháš mu z vody a umožníš mu odejít přátelským způsobem a s respektem. Lidé k tobě chodí pro radu. Chválíš ostatní a navrhuješ nepeněžní odměny jako ocenění jejich dobře vykonané práce. Řídíš kapacity a dovednosti obchodníků s cílem co nejlepšího týmového výsledku, nikoliv individuálního ega. Proaktivně řídíš talenty a pomáháš jim v plánování kariéry s cílem efektivně si udržet ty nejlepší kolegy.

Zdroj: interní materiály Lasvitu