

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je zpracování návrhu kompetenčního modelu firmy Grundfos pro nejvyšší manažerské pozice a návrh jeho využití při systému řízení dle metodiky Balanced Scorecard. Návrh tohoto kompetenčního modelu může být v budoucnu použit jako výchozí dokument pro tvorbu kompetenčních modelů pro další pracovní pozice ve firmě, při použití různého ohodnocení důležitosti daných kompetencí od velmi důležité až po nedůležitou.

„Perspektiva učení a růstu jako hybná síla prosperity firmy“ je moderní pokroková myšlenka, kterou vedení společností Grundfos chce rozvíjet a uplatňovat v praxi. Jmenovaná společnost je ve svém oboru úspěšná a uvědomuje si, že pokud si chce svou konkurenceschopnost na trhu udržet a svou výkonnost dále zvyšovat, je nutno investovat do svého cenného kapitálu lidských zdrojů, ve kterém je ukryta velká kapacita a síla pro dosažení strategických cílů firmy.

Jedním z prostředků naplňování této myšlenky je využití moderního strategického manažerského systému Balanced Scorecard. Balanced Scorecard zdůrazňuje investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů, ale také investování do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur.¹ V této diplomové práci se zaměřím především na perspektivu učení se a růstu, která staví na schopnostech zaměstnanců.

Ve své práci jsem použila metody analýzy, popisu, práce s dokumenty a literaturou a navazuji tematicky i na svou bakalářskou práci na téma „Prosperita skrytá v potenciálu lidských zdrojů“ z r. 2008.²

Věřím, že tato práce bude nástrojem k efektivnímu rozvoji kompetencí zaměstnanců firmy Grundfos.

¹ Srov.:Kaplan, R.; Norton D.: Balanced Scorecard. 5. vyd. Praha 2007, s.112.

² Ratajská, M.: Prosperita skrytá v potenciálu lidských zdrojů. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2008.

1 Terminologický kontext

1.1 Podnikové vzdělávání a jeho strategie

Celoživotní vzdělávání se dělí na vzdělávání dětí a mládeže a vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých má mnoho kategorií. Protože cílem mé práce je návrh kompetenčního modelu a jeho využití při systému řízení dle metodiky Balanced Scorecard, budu specifikovat pojmy spojené s problematikou podnikového vzdělávání.

Podnikové (firemní) vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.³

Stanovení si cíle a nalezení správné cesty k jeho splnění je základní kamenem fungování každé firmy. Strategie ve vzdělávání jsou nedílnou součástí tohoto systému a jsou vždy v souladu s těmito firemními cíli.

Strategie vzdělávání⁴:

- a. „Podnikatelská, podniková strategie (předmět podnikání, postavení organizace, role na trhu, marketingová politika, silné, slabé stánky, externí vlivy, základní strategické cíle, je to v podstatě cíl, ke kterému jsou nasměrovány aktivity všech sekcí v organizaci, patří sem metody dosahování podnikových cílů a následně i firemních záměrů vytvářející základ podnikové strategie.⁵
- b. Strategie řízení lidských zdrojů – je odvozována od a (je v souladu s organizační strukturou, řeší odpovědi na otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jakými cestami bude v současnosti i v budoucnu řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikaci pracovníků).

³ Srov.: <http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/info/p>. 21.2.2008

⁴ Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 8

⁵ Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s.15.

- c. Strategie profesní přípravy a vzdělávání pracovníků – představuje vymezení základních principů, či pilířů, na kterých je strategie vzdělávání pracovníků ve firmě založena (např. lidské zdroje = kapitál banky; celoživotní vzdělávání po celou dobu kariéry ve firmě; možnosti postupu/kariérového růstu).“

1.2 Napojení vzdělávání na ostatní personální činnosti

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“⁶

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“⁷

Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují jak pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, tak i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním.⁸ „Proto již nestačí tradiční způsob vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.“⁹

⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 252.

⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. 2007 Praha, s. 252.

⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 252.

⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 252

V této části práce hojně využívám citace Josefa Koubka z knihy Řízení lidských zdrojů, protože jeho pojetí vzdělání zaměstnanců vychází z nutnosti připravenosti zaměstnanců k přijetí a akceptování změny v pracovním procesu, což je přesně aplikovatelné na současnou situaci firmy Grundfos, o které se zmiňuji v dalších kapitolách.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity¹⁰:

- a. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa – podélná flexibilita).
- b. Zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování pracovních schopností (flexibilita příčná).
- c. Rekvalifikační procesy.
- d. Orientace pracovníka – přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.

1.3 Koncepce, systém a plán vzdělávání

Jak jsem se již zmiňovala, strategie ve vzdělávání napomáhá splnění firemních strategických cílů. Tyto cíle jsou dlouhodobé, tj. delší než jeden rok a proto je potřeba postupovat systematicky ve všech oblastech podnikání a tedy i ve vzdělávání. Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.¹¹

O strategii ve vzdělávání hovoříme většinou na té neobecnější úrovni. Ze strategií odvozujeme další pojmy, které jsou již konkrétnější, jako např. koncepce a plán vzdělávání.

Koncepce vzdělávání představuje v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti (ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury, stanovení cílů a funkcí, vč. definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování atd).

¹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 253.

¹¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Pořadí neuvedeno. Praha 2007, s. 130.

Základem nové koncepce vzdělávání je detailní zpracování popisů všech pracovních činností s uvedením kompetencí, vztahů nadřazenosti a podřízenosti, kvalifikačních požadavků, dále pak ověření způsobilosti, jako je testování, hodnocení pracovníků atd. a v neposlední řadě spolupráce s externími institucemi.¹² Touto terminologií se budu zabývat až v závěru této kapitoly, protože se jedná o pojmy již úzce související s praktickou činností ve vzdělávání.

Z koncepce vzdělávání můžeme sestavit tzv. plán vzdělávání, který zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. Při sestavování plánu vzdělávání musíme brát zřetel na všechny předvídatelné limitující bariéry, kterými mohou být ekonomické, časové, prostorové aspekty a další.¹³

K uvědomění si těchto a dalších limitujících bariér napomáhá tzv. systemový přístup k plánovanému vzdělávání. Tento přístup vyžaduje lidi, kteří se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a budou přitom brát v úvahu všechny faktory a proměnné, které by mohly ovlivnit osvojování si znalostí, dovedností a schopností. Jinými slovy, program vzdělávání pro práci v jedné části organizace může být ovlivněn událostmi kdekoliv uvnitř i vně podniku a plán vzdělávání musí tyto okolnosti brát v úvahu.¹⁴

Plánované vzdělávání vedoucí k dosažení zlepšení pracovního výkonu se skládá z několika kroků¹⁵:

- Identifikace potřeb vzdělávání
- Definování požadovaného vzdělávání
- Plánování vzdělávacích programů
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocení vzdělávání

Za účelem splnění cíle této práce se budu zabývat detailně pouze prvním krokem, tj. identifikací potřeb vzdělávání. Následné napojení na metodiku BSC se promítne do všech oblastí, fází a personálních činností

¹² Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 9

¹³ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 10

¹⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005, s.498

¹⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005, s.496

1.4 **Vzdělávací potřeby**

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby jsou tedy potřeby sociální (získané v průběhu života). Vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním.¹⁶

Cílem této práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu firmy Grundfos s.r.o. a jeho využití při systému řízení dle metodiky Balanced Scorecard. Dříve než se budu zabývat konkrétními informacemi o firmě Grundfos, je potřeba si pro účely této práce stanovit, co je vlastně kompetenční model a metodika Balanced Scorecard a k čemu slouží.

Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu patří mezi způsoby identifikace vzdělávacích potřeb.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.

Je to proces získávání a rozboru informací, které jsou nezbytné pro určení parametrů podnikového vzdělávání. Jde o zjišťování rozdílu mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, který chceme dosáhnout včetně zjištění, zda se problém dá řešit vzděláváním nebo je efektivnější použít jiné prostředky. Předmětem analýzy potřeb je prostor mezi tím, co se skutečně v současné době děje, a tím, co by se dít mělo. Základním údajem je tedy rozdíl mezi analýzou potřeby pracovních míst a analýzou úrovně podnikových pracovníků. Úroveň pracovních míst musí odpovídat úrovni podnikových pracovníků – rozdíl je prostorem pro vzdělávání. Při této analýze je nutno obezřetně určovat, co na tomto rozdílu lze a co nelze řešit vzděláváním. Na základě tohoto určení se zpracovává plán vzdělávacích aktivit. Vzhledem ke změnám a inovacím by měla být úroveň pracovníků

¹⁶Srov.: <http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/info/v.21.2.2008>

podniku v předstihu a plánované inovace by se měly promítnout do analýzy pracovních míst.¹⁷

„Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu.“¹⁸

1.4.1 Popis práce

Abychom mohli provést tuto analýzu, musíme mít k dispozici popisy práce daného pracovního místa, které je definováno organizační strukturou. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. Pracovní místo a popis práce přestává být v dnešní době přísně ohraničenou skutečností. V postmoderní organizaci jde o využití veškerého lidského potenciálu a uspokojení sebeaktualizace jednotlivce. Nejen člověk, který rozvíjí svůj potenciál, ale i jeho místo se může měnit v závislosti na individualitě pracovníka. Jde tedy o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací.¹⁹

Bělohlávkovo pojetí pracovního místa a popisu práce je mi sympatické pro jeho zaměření na individualitu zaměstnance. Dnešní doba je charakteristická vysokou mírou nezaměstnanosti a přesto trpí trh práce nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a proto musí firma dbát právě na zmiňovaný soulad mezi člověkem a jeho prací, který vede ke spokojenosti zaměstnance, ta následně ke zvyšování výkonnosti zaměstnance a to v konečném důsledku vede ke spokojenosti zaměstnavatele a hlavně ke splnění strategických cílů firmy.

1.5 Kompetence a kompetenční model

Jedním ze způsobů identifikace vzdělávacích potřeb je aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci, tzn. rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí, kterým získáme obecné požadavky na pracovní místo.²⁰ I přes velkou náročnost tohoto způsobu jsem se rozhodla jej zvolit pro potřeby firmy

¹⁷ Srov.: <http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/odborna-terminologie>. 21.2.2008

¹⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005, s.500

¹⁹ Srov.: Bělohlávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc 1996, s.101

²⁰ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 18

Grundfos, protože při jeho pečlivém zpracování, je to dle mého názoru, nejlepší nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb pro jeho komplexnost.

Kompetence je poměrně složitý útvar a mezi odborníky panuje značná nejednotnost v tom, co do tohoto pojmu zařadit a co nikoliv. Autoři odborné literatury jako např. Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů²¹ nebo Kubeš, Spillerová a Kurnický v Manažerských kompetencích²² sami neuvádí vlastní definici kompetencí, ale odkazují na další autory jako jsou Boyatzis, Woodruffe. Po prostudování těchto názorů jsem dospěla pro účely této práce k vlastní stručné definici kompetence, kterou stanovuji takto: Kompetence je souhrn vlastností, schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a motivů, které odlišují úspěšného manažera od neúspěšného. Za úspěšného manažera považuji člověka, který plní stanovené cíle a při tom dbá na spokojenost jak majitele a vedení firmy, tak i podřízených zaměstnanců a zákazníků.

K určení kompetencí daného pracovního místa nám slouží kompetenční model, který popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.²³

1.5.1 Typy kompetencí

Tolik, kolik existuje definic kompetencí, existuje i třídění druhů kompetencí. Od jednoduchých, v praxi snadno použitelných, po velmi rozsáhlé třídění, ve kterých se těžko orientuje. Protože účelem této práce je i její využití v personální praxi firmy Grundfos, volím takové typy kompetencí, na které se firma Grundfos ve své praxi chce hlavně zaměřit.

Jsou to tyto typy kompetencí²⁴:

- generické – všeobecně platné, univerzální,
- specifické – tj. kompetence šité na míru organizace nebo pracovní pozice,
- kompetence vysokého výkonu – identifikace těch kritických projevů, které odlišují nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných,
- klíčové kompetence.

²¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005, s.280

²² Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 26

²³ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 60

²⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí neuvedeno. Olomouc 2006, s. 18

1.5.1.1 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence mají delší životnost než ostatní výše zmiňované kompetence, proto mohou sloužit jako základ pro další učení. Klíčové kompetence tak vybízejí k celoživotnímu učení, k procesům stálých změn a k možnostem dalšího rozvoje osob a společností.²⁵ Z toho důvodu považuji klíčové kompetence za velmi významné v oblasti rozvoje a vzdělávání a proto se jim budu věnovat podrobněji.

Rozvoj nových technologií, stále se zkracující inovační cykly a s tím spojené rychlé zastarávání izolovaných odborných znalostí ruku v ruce s narůstající složitostí technických systémů vedlo k tomu, že klíčové kompetence jsou v podnikovém vzdělávání hodnoceny velmi vysoko.²⁶ Zjednodušeně by se dalo říci, že svět se točí čím dál rychleji, co bylo včera, dnes už neplatí. Tento rychle se měnící svět klade velké nároky na manažerskou práci, pro kterou jsou klíčové kompetence velmi důležité. Firma Grundfos se v současné době také mění a ve svém podnikovém vzdělávání se na tyto klíčové kompetence chce zaměřit, protože věří, že pokud se budou manažeři učit jak:

- formulovat problémy a hledat možná řešení,
- ukazovat alternativy,
- samostatně plánovat a organizovat,
- vypracovávat kritéria hodnocení,
- samostatně hodnotit,
- sami řídit postup práce,
- sami také kontrolovat úspěchy v učení,
- myslet a jednat podle svého,

bude se takto podporovat jejich samostatnost, identifikace, výkonnost, ale také spolupráce ve skupině.²⁷ Zaměření na klíčové dovednosti ve společnosti Grundfos vyplývá z Grundfos „Group Strategy 2008-2012“.²⁸

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.²⁹

²⁵ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s.33

²⁶ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s.20

²⁷ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s.20

²⁸ Grundfos group: Group strategy 2008-2012, Grundfos thinking about tomorrow. 2008, s. 40

²⁹ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s.166

Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. To, jak je přítom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální.³⁰

„Sociální kompetencí se rozumí:

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost.

To znamená všechny schopnosti, které umožňují kompetentní kontakt s kolegy, se zákazníky, s představenými a s obchodními partnery. Sociální kompetence je dnes obzvláště důležitá v souvislosti s propojováním oddělení, s týmovou prací ve výrobě a s prací na projektech, protože je nutno umět sdělovat odborné znalosti ostatním. Plodem tradičního systému vzdělávání je spíše ‘osamocený bojovník’.³¹

„Kompetencí ve vztahu k vlastní osobě se rozumí:

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,
- schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.“³²

„Kompetencí v oblasti metod se rozumí:

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat (postupovat systematicky),
- vypracovávat tvořivě, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty),
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací,
- zvažovat šance a rizika.“³³

³⁰ Srov.: Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s.166

³¹ Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

³² Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

Kompetence se sestávají z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování. Získávají se reflexivně. Reflexí ve smyslu získávání klíčových kompetencí je přitom míněno porovnávání a spojování jednotlivých schopností se zřetelem na vlastní hodnotovou škálu a na individuální životní cíle za účelem získání kompetencí. Reflexe se vlastně může plně uskutečňovat pouze při společné činnosti s dalšími lidmi. Proto je učení ve skupinách základním předpokladem pro osvojení si klíčových kompetencí.³⁴

Jak již bylo uvedeno, kompetence sestávají z rozličných schopností. V praxi jsou požadovány následující schopnosti³⁵:

- Komunikace a kooperace jako schopnost vědomě komunikovat a aktivně, tvůrčím způsobem přispívat ve skupinových procesech.
- Řešení problémů a tvořivost jako schopnost poznávat problémy a odpovídajícím způsobem je tvořivě řešit.
- Samostatnost a výkonnost jako schopnost samostatně plánovat, provádět a kontrolovat průběh prací a jejich výsledky.
- Odpovědnost jako schopnost přijmout v přiměřeném rámci spoluodpovědnost.
- Přemýšlení a učení jakožto schopnost dále rozvíjet proces vlastního učení a myslet v slávistech a systémově.
- Argumentace a hodnocení jakožto schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit vlastní, společné i cizí způsoby práce a výsledky.

Tyto kompetence nestojí vedle sebe izolovaně. Různými způsoby se protínají a lze je pochopit a realizovat vždy jen jakou součástí celkového procesu vzdělávání.³⁶

Zmíněné schopnosti jsou pro potřeby cvičení pak rozděleny na jednotlivé dovednosti, které jsou přehledné, dobře napodobitelné a pochopitelné.³⁷

³³ Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

³⁴ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

³⁵ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

³⁶ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.167

³⁷ Srov.:Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001, s.168

Z tohoto rozsáhlého rozboru klíčových kompetencí vyplývá důležitost, která je jim ve firmě Grundfos přisuzována. Jak již bylo uvedeno, týká se rozvoj těchto kompetencí především manažerů.

Manažer je velmi rozšířený pojem, jehož přesné pochopení lze vyvodit pouze se znalostí daného prostředí, ve kterém je používán. Mám na mysli prostředí konkrétního podniku. Obecně však platí, že manažer je ten, kdo řídí a provozuje podnik v zájmu vlastníků organizace. Existuje několik úrovní manažerských funkcí³⁸:

- pracovníci na vedoucí funkci (generální ředitel, výkonný ředitel, vrcholový manažer atd.) jsou manažeři „par excellence“ a zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy. Podléhají vlastníků organizace.
- další kategorie manažerů, jejichž odpovědnost se v rámci organizace omezuje na určité činnosti, jednotky, úrovně atd.

Dle organizační struktury firmy Grundfos je za manažera považován každý pracovník, který má minimálně jednoho podřízeného.

1.6 Metodika *Balanced Scorecard*

„Mají-li se manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musejí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. K tomuto vyhodnocování potřebují určitý soubor nástrojů, aby mohli posuzovat různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům **Balanced Scorecard** – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (dále jen BSC), který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systému a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování jejich budoucí výkonnosti.“³⁹

³⁸ Srov.: Prokopenko J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s.21

³⁹ Kaplan R.S.; Norton D.P.: *Balanced Scorecard*. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 14

„BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek. Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky – pro akcionáře a zákazníky – a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Měřítka znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky – výsledky minulého úsilí – a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.“⁴⁰

„BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek; inovativní podniky ho používají jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci těchto kritických manažerských procesů:⁴¹

- K vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech čtyřech perspektivách explicitně vyjadřovat.“⁴²

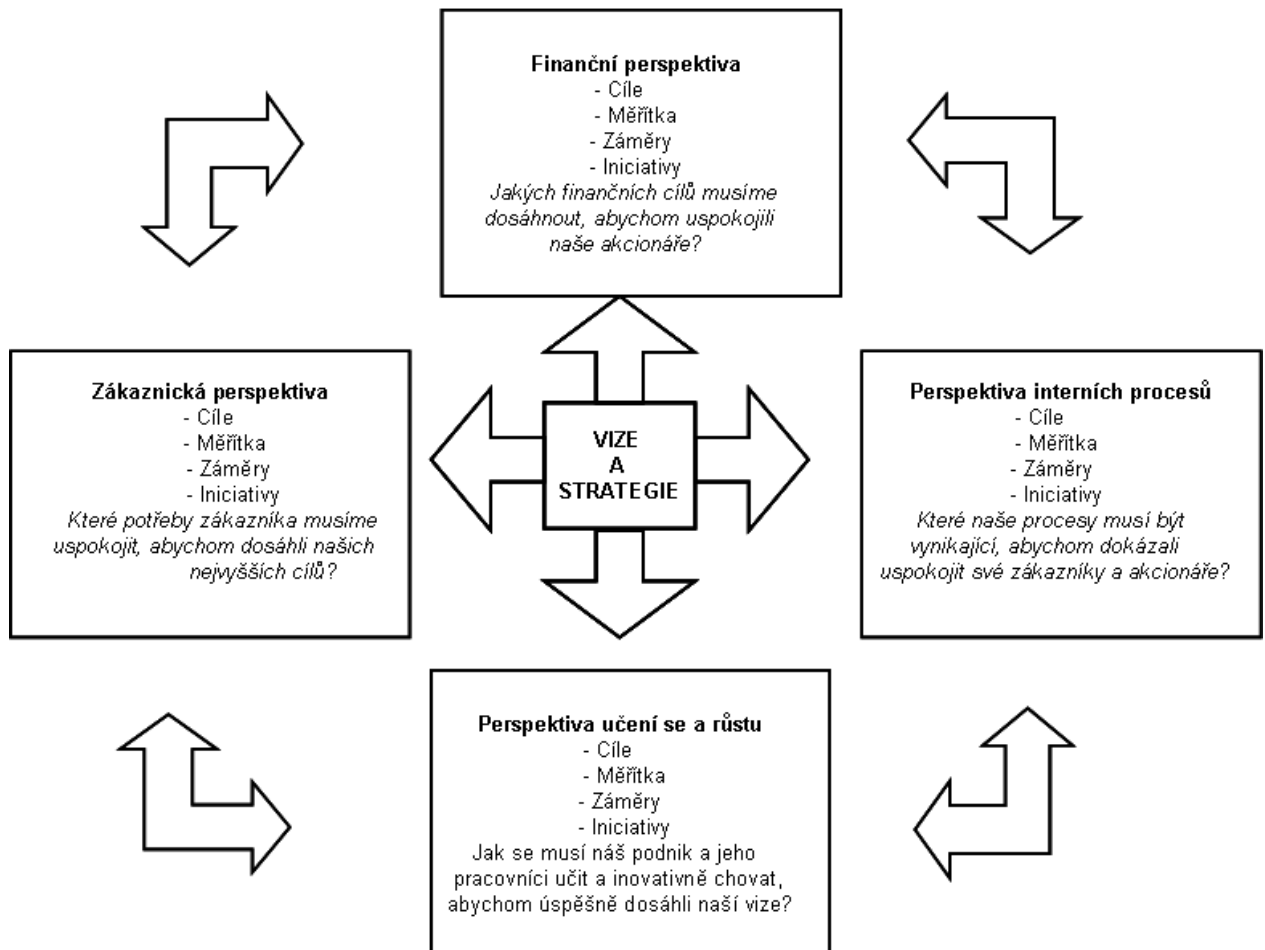
⁴⁰ Kaplan R.S.; Norton D.P.:Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 21

⁴¹ Kaplan R.S.; Norton D.P.:Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 21

⁴² Kaplan R.S.; Norton D.P.:Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 36

1.6.1 Schéma metody BSC⁴³

Obrázek č. 1: Schéma metody BSC⁴⁴



Autoři metody BSC uvádějí pro každou část jednu základní otázku, na kterou musíme samozřejmě co nejlépe odpovědět:⁴⁵

1. Oblast finanční perspektivy. Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři? Jde o otázku prezentace výsledků.
2. Oblast interních podnikových procesů. Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, ve kterých podnikových procesech se musíme zlepšit?
3. Oblast zákaznické perspektivy. Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?

⁴³ Srov.: Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 18 a Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 44.

⁴⁴ Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 36

⁴⁵ Srov.: Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí vydání neuvedeno Praha 2004, s. 19

4. Oblast perspektivy učení se a růstu. Abychom naplnili vizi, jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat?

Dalším zásadním rysem BSC je požadavek přesného měření výkonnosti podniku ve všech čtyřech oblastech. Každá z oblastí musí tedy mít zcela konkrétně vyjasněny tyto čtyři záležitosti:⁴⁶

1. Musí stanovit své **cíle**, a to stanovit je zcela jasně, tedy nejlépe číselně. Např. zvýšení zisku o 5 %, získání jednoho sta nových zákazníků, dosažení minimálních, resp. nulových odchylek od plánu a rozpočtu vnitřních podnikových procesů, školení 50 zaměstnanců v metodě BSC.

Firma Grundfos s.r.o. je založena na principu růstu finančního zisku a proto stanovování cílů jednotlivých perspektiv se logicky odvíjí od cílů finančních, jak popisuje Šmída v knize Strategie v podnikové praxi. Finanční cíle jsou směrodatné pro cíle v zákaznické oblasti, ty ovlivňují cíle v perspektivě podnikových procesů (což umožní odhalit, které procesy jsou klíčové a které budou muset nově vzniknout) a od cílů v oblasti podnikových procesů se následně odvozují cíle pro oblast učení se a růstu.⁴⁷

„Naopak Košťan a Šulěř uvádějí, že cíle mohou být formulovány i v opačném směru.⁴⁸

- Perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů,
- perspektiva interních procesů určuje výkonnost v zákaznické perspektivě,
- zákaznická perspektiva určuje, jak se firmě bude dařit ve finanční perspektivě.“

2. Tyto cíle se musí vyjádřit v konkrétních číslech; jde tedy o volbu a rozhodnutí o **měřítkách**, v nichž budou cíle vyjádřeny, aby mohly být kvantitativně kontrolovány. Viz příklady v předchozím bodě.⁴⁹

Správný BSC by měl obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. Měřítko výstupu bez hybných sil nevyovídají, jak má být výstupů

⁴⁶ Srov.: Vysušíl, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí vydání neuvedeno Praha 2004, s. 19.

⁴⁷ Srov.: Šmída, F.: Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha 2003, s. 63.

⁴⁸ Košťan, P.; Šulěř, O.: Firemní strategie, plánování a realizace. 1. vyd. Praha 2002, s. 116.

⁴⁹ Srov.: Vysušíl, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 19.

dosaženo. Také neposkytují včasnou informaci o tom, zda byla strategie úspěšně implementována. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vhodný mix výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předstižné indikátory) strategie podnikatelské jednotky.⁵⁰

3. „Dalším požadavkem je rozpracování souboru opatření, pomocí kterých by se mělo cílů dosáhnout; jsou to tedy **záměry vedení**, tedy „jak na to“.“⁵¹
4. „Nakonec se v každé oblasti musí vyvolat a účinně využít vlastní **iniciativa** zaměstnanců na všech úrovních jako důležitý a nezastupitelný doplněk záměrů vedení.“⁵²

Při nahlížení podniku ze čtyř životně důležitých perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu) metodiky BSC se spojuje krátkodobé operativní řízení s dlouhodobými strategiemi podnikání. Tímto způsobem se podnik zaměří na několik kritických klíčových prvků ve významných cílových oblastech. Jinými slovy, podnik je nucen řídit a monitorovat každodenní operace ovlivňující jeho budoucí rozvoj. Koncepce je založena na třech časových dimenzích: včera, dnes a zítra. Jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek.⁵³

Společnost Grundfos je založena na principu růstu a proto si uvědomuje důležitost měření a sledování výsledků vyplývajících z minulosti⁵⁴, a ze kterých si stanovuje cíle pro dnešek a nejbližší budoucnost.⁵⁵ Za nejdůležitější však považuje své strategické zaměření na budoucnost, a to až do r. 2025, jak vyplývá z dokumentu „Grundfos innovation Intent, White paper“, ve kterém Grundfos staví na první místo důležitost udržitelného rozvoje ve všech funkčních oblastech svého působení.⁵⁶

V další části této práce stručně popíši jednotlivé perspektivy tak, abych tím vysvětlila vztahy mezi nimi a podrobněji se zaměřím na perspektivu učení se a růstu, která je pro oblast vzdělávání a tvorbu kompetenčního modelu nejdůležitější.

⁵⁰ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 38

⁵¹ Vysušíl, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 19.

⁵² Vysušíl, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 19.

⁵³ Srov.:Kucharčíková, A.;Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 43.

⁵⁴ Srov.:Grundfos s.r.o., Výroční zpráva 2008

⁵⁵ Srov.:Grundfos s.r.o., GCZ Final Budget Folder 2010

⁵⁶ Srov.:Grundfos Group, Grundfos innovation intent, White paper

1.6.2 Finanční perspektiva

Tato perspektiva měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která měří (finanční) efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.⁵⁷

Ve většině podniků mohou finanční oblasti – růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika – poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC.⁵⁸

1.6.3 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např.: spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pak pro základní měřítka představují hybné síly. Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky, které se pokoušejí být pro všechny vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. Podniky musejí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat.⁵⁹

Firma Grundfos s.r.o. se rozhodla pro konkurence schopnou strategii prodeje především energeticky úsporných čerpadel.

⁵⁷ Horváth & Partner: Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha 2002, s. 24.

⁵⁸ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 60

⁵⁹ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 61

1.6.4 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy, Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.⁶⁰

Většina systémů měření výkonnosti podniků je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů.

„Metoda BSC však přechází od pouhého rutinního zvládnutí procesů ke stanovení jejich možné perspektivy vývoje. Z rutiny se musí stát tvůrčí činnosti, která je součástí podnikové strategie a vize.“⁶¹

„Znamená to, že i interní podnikové procesy musí mít svou perspektivu. Základem pro toto další rozvinutí metod vnitropodnikového řízení jsou dva předpoklady:⁶²

- Musí jít o proces, tj. soustavu na sebe navazujících činností.
- Tento proces je hodnotový, tzn. Že se plynule sleduje tvorba hodnot v podniku.

Názorným obrazem těchto myšlenek je pojetí interních procesů jako odborového řetězce, v němž jeho jednotlivé články na sebe dokonale navazují.“

Tento řetězec vypadá takto: Zjištění potřeby zákazníka – Inovační proces – Provozní proces – Poprovozní proces – Uspokojení potřeby zákazníka.⁶³

Některé z často používaných ukazatelů perspektivy interních procesů jsou:⁶⁴

- Čas zpracování objednávky, celkový čas dodávky;
- Náklady administrativy na celkové příjmy a na zaměstnance;
- Průměrný čas vývoje produktu;

⁶⁰Srov.: Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 85

⁶¹Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 61.

⁶²Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 61.

⁶³Srov.:Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 61.

⁶⁴Srov.:Kucharčíková, A.;Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 46.

- Velikost zásob a obrat zásob;
- Produktivita;
- Poruchovost stroje;
- Zmetkovost;
- Počet nových zákazníků.

1.6.5 Perspektiva učení se a růstu

Z hlediska vzdělávání a systematického rozvoje pracovníků je tato perspektiva nejdůležitější a má přímou spojitost s cílem této práce – návrh kompetenčního modelu a jeho využití při metodice Balanced Scorecard.

Norton a Kaplan nazývají tuto perspektivu „učení se a růstu“. Jinde se můžeme setkat s označením typu Perspektiva zaměstnanců, Perspektiva znalostí, Perspektiva inovací nebo Perspektiva budoucnosti.

Horváth a Partner preferuje termín Perspektiva Potenciálů, a to ze dvou důvodů. „Za prvé: označení Kaplana/Bortina příliš málo zohledňuje vztah k aktuální strategii. Za druhé: ostatní používaná označení se příliš orientují na jednotlivé potenciály jako jsou zaměstnanci, inovace nebo znalosti. Označení Perspektiva potenciálů zajišťuje, že při odvození cílů se zvažují všechny, dnes i v budoucnu potřebné potenciály.“⁶⁵

Pro účely této práce volím spíše termín Perspektiva učení se a růstu, a to z těchto dvou důvodů:

- Pro řízení lidských zdrojů z andragogického hlediska je termín Perspektiva učení se a růstu komplexnější
- Při BSC musím stanovit měřítka a potenciál pracovníků se dá těžko měřit. Rozlišujeme dva typy potenciálu: aktuální (disponibilní), který se dá měřit, ale potenciál, zda se pracovník může v budoucnosti rozvinout tak, aby uspěl na nějaké pozici v budoucnosti, měřit nemůžeme.⁶⁶

⁶⁵ Horváth & Partner: Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha 2002, s. 25.

⁶⁶ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 111.

Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách a jsou jejími hybnými silami.⁶⁷

BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů, ale především investování do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.⁶⁸

Norton a Kaplan na základě svých zkušeností s tvorbou BSC vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu⁶⁹:

- Schopnosti zaměstnanců;
- schopnosti informačního systému;
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

V oblasti využívání schopností lidí dochází ke změně role pracovníka. Nápady, jak vylepšit procesy a výkonnost směrem k zákazníkům, musejí ve větší míře přicházet od zaměstnanců, kteří jsou v nejbližším kontaktu s procesy, zákazníky a konkrétní situací. Pracovníci se musejí změnit z vykonavatelů příkazů managementu, z plnitelů požadavků interních a externích zákazníků v důvěryhodné partnery. Tato změna role pracovníka vyžaduje zvýšení kvalifikace pracovníků a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosažení cílů podniku. Z praxe vyplývá fakt, že ještě větší změnu v mentální oblasti si to žádá od podnikového managementu, často zvyklého na jednodušší, direktivnější přístup k lidem. Tato změna není jednoduchá, ale s výhledem do budoucnosti je více než potřebná.⁷⁰

⁶⁷ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 112.

⁶⁸ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 112.

⁶⁹ Srov.:Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 113.

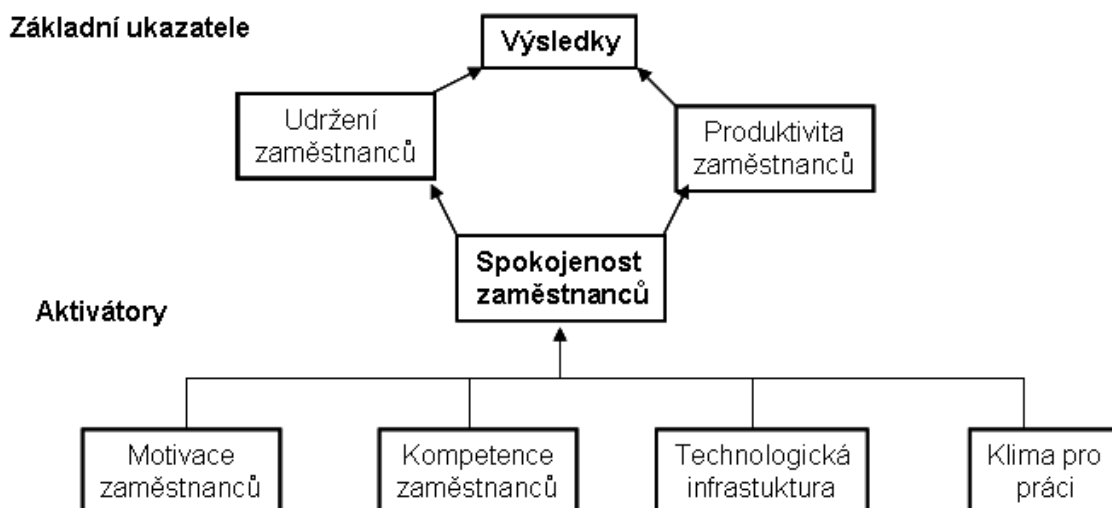
⁷⁰ Srov.:Kucharčíková, A.;Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 49.

Norton a Kaplan zjistili, že většina podniků používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek. Tato klíčová výstupní měření jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. „Tato tři klíčová měřítka se týkají:⁷¹

- spokojenosti zaměstnanců;
- udržení zaměstnanců;
- produktivity zaměstnanců.“

„V rámci těchto klíčových měřítek je cíl spokojenosti zaměstnanců dán hybnou silou dvou dalších měřítek, loajalitou a produktivitou.“⁷²

Obrázek č. 2: Základní princip metodiky Balanced Scorecard⁷³



Znázornění základního principu metodiky BSC na uvedeném obrázku jasně poukazuje na kauzální vztah mezi lidským kapitálem a dosahováním nejvyšších cílů podniku.⁷⁴

Jakmile si podniky stanoví měřítka pro klíčovou skupinu zaměstnanců – spokojenost, udržení a produktivitu – měly by po té identifikovat specifické, na konkrétní situaci závislé hybné síly v perspektivě učení se a růstu.⁷⁵

⁷¹ Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 114.

⁷² Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 49.

⁷³ Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 49.

⁷⁴ Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 52.

„Hybné síly perspektivy učení se a růstu.“⁷⁶

Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednosti	Strategická technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategická databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovednosti	Získané zkušenosti	Delegování pravomocí
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

Mezi aktivátory perspektivy učení se a růstu patří ještě motivace zaměstnance (viz. obrázek výše). Pokud pracovník není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovednosti, i když je má k dispozici.⁷⁷

Pokud jsou splněny podmínky všech výše zmíněných aktivátorů, pracovník má předpoklad se stát plně kompetentním.

„Kompetentní pracovník“⁷⁸:

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

Perspektiva učení se a růstu umožňuje podniku zajistit si svou kapacitu pro dlouhodobou obnovu jako nevyhnutelný předpoklad přežití po dlouhé období. Protože znalosti jsou pro každý rostoucí podnik rychle se znehodnocující komoditou, stává se stále důležitějším rozhodování o tom, které základní kompetence by měl podnik pěstovat a rozvíjet jako základnu svého budoucího rozvoje a které naopak ne. Toto vše je jasně propojeno s procesy efektivního vzdělávání zaměstnanců podniku. Takové

⁷⁵ Srov.: Kaplan R.S.; Bortin D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 117.

⁷⁶ Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 117.

⁷⁷ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 27

⁷⁸ Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 27

přístupy je možné využít při tvorbě vzdělávacích programů ke zvyšování výkonnosti podniku a zároveň při argumentaci o vlivech a významu vzdělávání pro výkonnost podniku.⁷⁹

⁷⁹ Srov.:Kucharčíková, A.;Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 51.

2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě Grundfos

Cílem této práce je návrh kompetenčního modelu firmy Grundfos s.r.o. a jeho propojení s metodikou Balanced Scorecard. Protože tvorba kompetenčního modelu je jedním ze způsobů identifikace vzdělávacích potřeb, což je velmi široké téma, v úvodní části práce jsem se věnovala terminologickému vymezení této problematiky vztahující se pouze k podnikovému vzdělávání a jeho propojení s metodikou Balanced Scorecard.

V následující části práce toto terminologické ukotvení využiji k vytvoření návrhu kompetenčního modelu v reálných podmínkách firmy Grundfos. Pro bližší pochopení souvislostí problematiky vzdělávání ve firmě Grundfos se pokusím nejprve tuto firmu představit z obecného pohledu a pak se zaměřím přímo na jeho podnikové vzdělávání.

2.1 *Koncern Grundfos*

Grundfos je dánská rodinná firma, akciová společnost s celosvětovou působností. Je to největší světový výrobce a prodejce čerpadel pro otopné soustavy, jehož tržní podíl je cca 50 % s ročním obratem 2,1 mld. EUR a s 15.000 zaměstnanci.

Grundfos je velmi zákaznický orientovaná firma, která patří k inovátorům ve svém oboru. Nabízí špičkové, sofistikované výrobky za vysoké ceny. Za vysokou hodnotu považuje spokojenost zaměstnanců a jejich osobní a profesionální rozvoj. Chová se zodpovědně k okolí a celé společnosti. Postupně upevňuje, prohlubuje a zdokonaluje systém strategického řízení. Respektuje tyto základní hodnoty: udržitelný rozvoj, zájem o zaměstnance, globální myšlení, otevřené a věrohodné řízení, leadership, partnerství, zodpovědnost a nezávislost.⁸⁰

⁸⁰ Srov.: Jelínek, P.: Ceník Grundfos 2010. Olomouc 2010, s.1.

Toto je stručně vyjádřeno v heslech, která nalezneme na každém kroku v místech působení firmy Grundfos na celém světě. Tato hesla jsou natolik podstatná pro charakteristiku Grundfosu, že považuji za důležité je na tomto místě zmínit Jsou to:⁸¹

BE > THINK > INNOVATION

BEing responsible is our foundation – Být zodpovědný je naším základem.

THINKing ahead makes it possible – Myšlení vpřed nám to umožňuje.

INNOVATION is the essence – Základem je inovace.

Firma Grundfos je výjimečná hned z několika hledisek. Protože tato diplomová práce spadá do oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů, chtěla bych se více zmínit o hledisku, které s touto prací souvisí, a to je její zaměření na lidi. Grundfos je firma se silným sociálním cítěním, která staví spokojenost zaměstnanců na první místo svých hodnot a je také ukotvena ve vizi Grundfosu.⁸² Uvědomuje si, že aby firma dosáhla svých cílů, je potřeba své zaměstnance motivovat, vzdělávat, hodnotit a hlavně s nimi komunikovat. Zakládá si na své image rodinné firmy. Každý zaměstnanec je členem této rodiny. Grundfos říká:⁸³ naši zaměstnanci nejsou jen pouhými zdroji jako jsou stroje, budovy a finanční kapitál. Naši zaměstnanci jsou lidé – lidské bytosti – s idejemi, smyslem pro povinnost, s potřebami, přáními, smyslem pro zodpovědnost, s mnoha dovednostmi a schopnostmi a někdy také problémy. Když lidé předloží své ideje, přání a potřeby, my je budeme poslouchat. Když se setkáme s touhou po zodpovědnosti, povinnostech a rozvoji dovedností, my pro to vytvoříme příležitosti. Když se objeví problém, my nabídneme pomoc, každá pracovní pozice je schopna pomoci vyřešit nebo zmenšit problém.

2.2 Akademie The Poul Due Jensen

Protože se tato práce dotýká návrhu kompetenčního modulu, který je součástí identifikace vzdělávacích potřeb, chtěla bych se zmínit o Akademii The Poul Due Jensen, která podtrhuje důležitost, kterou firma Grundfos vzdělávání věnuje.

Poul Due Jensen byl zakladatelem Grundfosu. Byl to vizionář, talentovaný vynálezce a hlavně vůdce, který uznával hodnotu svých zaměstnanců a týmové práce.

⁸¹ Srov.: Jelínek, P.: Prezentace concernu Grundfos. Olomouc 2010, s. 2.

⁸² Srov.: Niels Due Jensen.: Grundfos Mission, vision and company values.

⁸³ Srov.: Niels Due Jensen.: Grundfos Mission, vision and company values

Věřil v rozvoj osobnosti a proto založil vzdělávací akademii Grundfosu, která nyní nese jeho jméno.

Misí akademie je: My tvoříme vědomosti.

Učení v Akademii znamená školit lidi a učit je implementovat nové dovednosti a nové způsoby chování při dosahování měřitelného a zdokonaleného výkonu na své pozici.⁸⁴

Vzdělávání v akademii je určeno všem zaměstnancům Grundfosu z celého světa. Pro zaměstnance je to příležitost nejen ke vzdělávání, ale také k setkávání se svými kolegy z jiných zemí a poznávání jiných kultur, což je zároveň učení ke komunikaci.

Vzdělávací program akademie je zaměřen nejen na oblast tzv. tvrdých znalostí a dovedností, jako je např. zvyšování odborných znalostí o technických aplikacích čerpadel, ale také na oblast tzv. měkkých dovedností. Sem patří velmi kvalitní programy Managementu a Leadershipu. Myslím si však, že ne všichni účastníci kurzů měkkých dovedností mají dostatečně přiměřenou znalost anglického jazyka, která by jim umožnila maximálně možný přínos těchto školení.

Akademie je zaměstnanci velmi vysoce hodnocena pro svou profesionalitu s velkým přínosem pro praktické využití v každodenní praxi.

Slabou stránku Akademie shledávám v metodické spolupráci s jednotlivými dceřinými podniky Grundfosu týkající se právě identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, ze které by vyplynuly požadavky na vzdělávání v Akademii. Ne všichni pracovníci personálních oddělení jsou odborně zdatní v oblasti vzdělávání a nominace zaměstnanců do akademie je prováděna nesystematicky, nahodile a dost často spíše jako odměna za dobrou práci. Myslím, že akademie má větší potenciál, než je využíván k efektivnímu vzdělávání. Více se o tomto zmíním v kapitole hodnocení současného vzdělávacího systému firmy Grundfos v České republice.

⁸⁴ Srov.: <http://insite.grundfos.com/Apl/menustuff/thenet.jsp?mr=GroupPortal>. 21.2.2010

2.3 Grundfos s.r.o. v České a Slovenské republice

2.3.1 Fakta, Mise, Vize

Firma Grundfos v České republice vznikla v r. 1990 se zaměřením na prodej a servis čerpadel. Zpočátku pracovala firma na našem území jako pobočka rakouské dceřiné společnosti. Objem prodeje se prudce zvyšoval, což si vyžádalo i navýšení počtu pracovníků a budování dalších technických kanceláří v různých regionech. Díky úspěšnému počínání byla v r. 1996 založena samostatná dceřiná společnost Grundfos s.r.o., se sídlem v Olomouci. Pro účely této práce budu nadále používat jen firma Grundfos. Další pobočky firmy se v současné době nacházejí v Praze, Chomoutově, Českých Budějovicích, Pardubicích a na Slovensku v Bratislavě, Brezne a v Košicích s celkovým počtem zaměstnanců 65, z toho 50 v České republice a 15 na Slovensku.⁸⁵

„Mise firmy Grundfos zní:

Naší misí, základem naší existence, je úspěšně identifikovat potřeby zákazníků v oblasti čerpací techniky v české a Slovenské republice, nabídkou optimálních řešení tyto potřeby uspokojovat a přispívat tak k vyšší kvalitě života a zdravému životnímu prostředí.“⁸⁶

„Vize firmy Grundfos zní:

Naše vize, budoucnost, o kterou usilujeme, je tato:

- zákazníci nás vnímají jako preferovaného dodavatele, spolehlivého, zodpovědného a vysoce inovativního partnera v oblasti čerpací techniky v České a Slovenské republice,
- spokojenost našich zaměstnanců je na vysoké úrovni, protože jim charakter jejich zaměstnání a pracovní podmínky umožňují profesionální a osobní růst a rozvoj. Jejich spokojenost dále pramení z kvalitního pracovního prostředí, které zohledňuje jejich individuální potřeby a kvalifikaci,
- společnost nás vnímá s respektem, což je výsledkem našeho odpovědného chování ve smyslu dodržování zákonů, principů demokracie, lokálních tradic a

⁸⁵ Srov.: <http://www.grundfos.com/web/HOME CZ.NSF>. 21.2.2010

⁸⁵ Jelínek, P.; pracovníci Grundfos s.r.o.: Mise a Vize Grundfos. 2008

ochrany životního prostředí, stejně tak jako naší odpovědnosti k lidem, jejichž životy jsou naším podnikáním dotčeny.“⁸⁷

Z vize Grundfosu jasně vyplývá potřeba vzdělávání zaměstnanců a tedy vhodnost zvoleného tématu této diplomové práce.

2.3.2 Současný vývoj firmy Grundfos

V roce 2007 došlo ke změně generálního ředitele firmy Grundfos v České republice, který nastartoval řadu změn ve fungování firmy. Nový generální ředitel je progresivní a inovativní osobnost s velkým charismatem a schopností vůdce. Během jednoho roku posílil pracovní tým o 9 nových spolupracovníků, změnil organizační strukturu, změnil obchodní organizaci z teritoriální na organizaci založenou na zákaznických segmentech, což vyžaduje změnu univerzálně zaměřených obchodníků na odborníky s velkou hloubkou svých profesionálních znalostí a dovedností.

Aby tyto změny byly implementovány úspěšně a z dlouhodobého hlediska byly dostatečně efektivní, je potřeba mít k tomuto záměru vysoce kvalifikované a spokojené zaměstnance. „Proto byl proveden audit personálních procesů ve společnosti, který byl zaměřen na 7 personálních procesů:

- vytváření, analýza a popis pracovních míst
- získávání pracovníků
- odměňování a motivace zaměstnanců
- budování firemní kultury
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- nástupnictví a práce s talenty.“⁸⁸

Z výsledku auditu vyplynulo mnoho požadavků na zdokonalení personálních procesů. Oblast, která byla shledána jako velmi kritická a zároveň velmi přínosná pro naplnění strategických plánů firmy, byla oblast vzdělávání.⁸⁹

⁸⁷ Jelínek, P.; pracovníci Grundfos s.r.o.: Mise a Vize Grundfos. 2008

⁸⁸ Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 1

⁸⁹ Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 10

2.3.3 Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání firmy Grundfos

Z výše uvedených informací vyplývá, že společnost Grundfos klade důraz na vzdělávání svých pracovníků a především má chuť a motivaci s pracovníky pracovat. Přestože je motivace základní hnací silou k aktivitě, jen samotná motivace nestačí. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické, musí vycházet z celkové podnikové strategie a musí být prováděno profesionálně.⁹⁰

Pro volbu tématu a cíle této práce jsem potřebovala zjistit, jaký je současný stav vzdělávání ve společnosti Grundfos. Na základě studia interních materiálů jsem získala dostatek materiálů k tomu, abych mohla aktuální stav vzdělávání v Grundfosu zhodnotit a určit, jaká nápravná opatření jsou potřeba přijmout ke zvýšení jeho efektivity.

Ve firmě probíhají dva základní druhy podnikového vzdělávání: kvalifikační vzdělávání a normativní školení.

Nejrozsáhlejší vzdělávací možnosti poskytuje The Poul Due Jensen Academy, koncernové vzdělávací středisko realizující týdenní a dvoutýdenní kurzy šité na míru potřebám Grundfosu a jeho zaměstnancům. Nabízí kurzy z oblasti produktového vzdělávání, obchodních dovedností, vedení lidí, komunikace apod. Zaměstnanci mají právo účasti na 2 nebo 3 kurzech. Všechny náklady hradí mateřská firma. Nominace zaměstnanců do těchto kurzů probíhá nesystematicky, na základě rozhodnutí příslušného ředitele segmentu. Ve většině případů je účast na kurzech v Dánsku chápána jako forma odměny za dobrou práci.⁹¹

I ostatní vzdělávání postrádá známky systémovosti. Znalost nových produktů, tedy odborné vzdělávání zajišťuje oddělení servisu z katalogů, případně školení absolvovaných v centrálních Grundfosu. Informace se předávají na poradách. Další odborné tréninky (změny zákonů apod.) zajišťují příslušní odborní ředitelé výběrem z nabídek školitelských firem. Po absolvování kursu účastník zpravidla ústně informuje příslušného ředitele o průběhu a přínosech kursu, někdy sděluje poznatky i ostatním kolegům. Vzdělávání v měkkých dovednostech neprobíhá nebo se realizují náhodně

⁹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 258

⁹¹ Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 10

akce, např. trénink komunikace a obchodních dovedností. Podpora jazykového vzdělávání má nesystematický charakter. Výdaje na vzdělávání činí cca 1,1 % z celkových mzdových nákladů, nepočítaje v to náklady na školení pořádané Jensen Academy. České firmy věnují na vzdělávání v průměru kolem 2 % z celkových mzdových nákladů.⁹²

Provedený audit definoval následující silné a slabé stránky vzdělávacího systému.

Silné stránky dosavadního vzdělávacího systému⁹³:

- přístup ke kursům The Poul Due Jensen Academy
- úsilí ředitelů o zajištění nezbytného vzdělávání pro své podřízené
- zájem ředitelů o průběh a výsledky kursů

Slabé stránky dosavadního vzdělávacího systému⁹⁴:

- nesystémovost, roztříštěnost
- není jasně definována zodpovědnost za vzdělávání
- absence kursů rozvoje měkkých dovedností vedených v češtině
- nebyl proveden audit vzdělávacích potřeb, na jehož základě by se plán vzdělávání postavil
- nedostatek finančních zdrojů na vzdělávání.

Z analýzy současného stavu vzdělávání ve společnosti Grundfos vyplynula potřeba přijetí nápravných opatření ke zvýšení systematičnosti a efektivity vzdělávání. Jedním z těchto opatření bylo provedení identifikace vzdělávacích potřeb. Protože jedním z nástrojů identifikace je tvorba kompetenčního modelu, využila jsem téma předložení návrhu kompetenčního modelu jako cíl této práce a doplnila jsem ji o jeho propojení s metodikou Balanced Scorecard, protože se tak ukáže souvislost mezi systematickým vzděláváním a výkonností firmy.

⁹² Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 10

⁹³ Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 10

⁹⁴ Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 10

2.4 Tvorba metodiky identifikace vzdělávacích potřeb firmy Grundfos

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné předpoklady člověka k výkonu práce. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání bohužel dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje prostě všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu – však žádným měřením postihnout neumíme.

Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.⁹⁵

2.4.1 Zdroje vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích⁹⁶:

- **vnější prostředí firmy: obecné a úkolové** – nastane-li v některém z jeho segmentů změna. Toto se netýká v této chvíli a pro potřeby této práce firmy Grundfos.
- **organizace / firma** – nastane-li v ní změna. Tento předpoklad by splněn ve firmě Grundfos hned několikrát.

Došlo ke změně ve vrcholovém managementu firmy, což vedlo ke změně komunikace a také firemní kultury. V tomto případě je potřeba posílit tzv. měkké dovednosti.

⁹⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 261.

⁹⁶ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 16

V návaznosti na změnu managementu došlo k nové koncepci péče o zákazníka, kdy se organizace změnila z teritoriální na organizaci založenou na zákaznických segmentech. K tomu je zapotřebí zvyšování odbornosti obchodníků.

Toto vše vedlo ke změně organizační struktury, někteří zaměstnanci byli povýšeni a stali se nadřízenými, dále vzniklo množství nových projektů a pracovníci jsou vedení k efektivní týmové spolupráci. Zde se nabízí možnosti ve vzdělávání people managementu a leadershipu.

2.4.2 Druhy vzdělávacích potřeb

Obecně existují 2 druhy vzdělávacích potřeb:⁹⁷

- **reaktivní – výkonnostní:** tento je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů – tady se volí spíše cesta výzkumu, resp. terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb. Tento druh se netýká firmy Grundfos s.r.o.
- **proaktivní:** má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika – tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí. Tuto cestu jsem se rozhodla zvolit pro účely této práce, neboť je vhodná pro využití v identifikaci vzdělávacích potřeb firmy Grundfos.

2.4.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

„Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělání v organizaci.

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.

⁹⁷ Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 33

Obvykle jde o tři skupiny údajů:⁹⁸

Údaje týkající se celé organizace

Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností

Údaje o jednotlivých pracovních

2.4.3.1 Údaje týkající se celé organizace

„Údaje týkající se celé organizace jsou údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.“⁹⁹

V prostředí Grundfosu bych vycházela především z údajů o změně v organizační struktuře firmy, která je doložena v příloze č. 1 a č. 2. Během roku 2007 přijala firma 9 nových zaměstnanců, což je v historii Grundfosu nezvyklý nárůst. S přijímáním nových pracovníků se projevily první nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců. Chybí ucelená struktura zaškolovacího plánu zaměstnanců z hlediska obecných informací o Grundfosu, kam můžeme zařadit jak povinná školení ze zákona, tak interní školení týkající se jak obecných informací o chodu firmy, tak speciální odborná zaškolení potřebná pro snadné zapojení pracovníka do procesu firmy.

Došlo k povýšení 5 nových pracovníků na manažery, což je jasný předpoklad ke vzdělávání a také byla provedena změna ve struktuře obchodního oddělení. Regionální segmenty se změnilly na segmenty zákaznické. Zde by bylo potřeba zjistit podrobnější informace o trhu v oblasti prodeje čerpadel a především o potřebách a požadavcích zákazníků a o jejich spokojenosti se službami zaměstnanců firmy Grundfos, což se netýká pouze obchodních oddělení, ale také oddělení servisu, technické podpory a zákaznického servisu, jejichž služby jsou úzce spjaty s uspokojováním potřeb zákazníků.¹⁰⁰

⁹⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 262

⁹⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 262

¹⁰⁰ Srov.: Grundfos s.r.o.: GCZ Budget folder 2008

Z celopodnikových údajů by bylo také vhodné použít podklady o plánování lidských zdrojů a následnictví, což v současné době Grundfos nemá k dispozici. Respektive probíhá výběr pracovníků v rámci dánského programu Talent evaluation, jehož základní struktura je na profesionální bázi, ale zatím tento program není propracován do fáze, jak s těmito talenty dále systematicky pracovat. V současné době je toto ponecháno na interních systémech regionálních firem Grundfosu, který v Grundfosu Česká republika chybí. Dá se říci, že je to momentálně zdroj latentní demotivace kvalitních zaměstnanců kvůli nejasné perspektivě a nejasným možnostem kariérního růstu. Je to otázka, na kterou se Grundfos rozhodně hodlá do budoucna detailně zaměřit, ale určitě to nebude jednoduché, neboť problematika odborného a kariérového růstu pracovníků ve firmě o počtu 65 zaměstnanců je určitě složitá.

Velmi podnětné by mohly být také údaje o plnění obchodního plánu. Korporace Grundfos má vlastní model řízení jakosti. Interně se tento projekt nazývá „Business Excellence“. V roce 2010 se i český Grundfos rozhodl pro implementaci procesů v souladu s EFQM – Evropská nadace pro management kvality, z něhož „Business Excellence“ vychází. V rámci této implementace probíhá definování cílů a stanovování kritérií pro hodnocení výsledků.¹⁰¹ Součástí „Business excellence“ je i praktikování metody Balanced Scorecard, z níž vyplývá jasná souvislost se správnou identifikací vzdělávacích potřeb.¹⁰²

Jestliže některé parametry stanovených cílů nejsou plněny, je to signál k podrobnější analýze problému a následně k nápravě, jehož jedním z prostředků je právě vzdělávání pracovníků. Grundfos je obchodní firma, která plní své cíle na 100 %, proto bych řekla, že toto se může v oblasti rozvoje pracovníků projevit i kontraproduktivně, protože je nesmírně těžké nalézt jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Toto považuji za velkou výzvu identifikace vzdělávacích potřeb v této firmě. Pokud se podaří správně identifikovat ty správné potřeby daných zaměstnanců bude splněna základní podmínka úspěšnosti budoucího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a tím vznikne předpoklad k plnění všech ostatní stanovených cílů, především finančních. Pokud si manažeři správně odpoví na otázku „Jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat?“, projeví zde později provázanost všech perspektiv Balanced Scorecard. Na

¹⁰¹ Interní materiál: GCZ Final Budget Folder 2010

¹⁰² Interní materiál: GCZ Scorecard

perspektivu učení se a růstu navazuje perspektiva interních procesů, na ni pak zákaznická perspektiva a vše vyústí ke splnění cílů finanční perspektivy.¹⁰³

Nedílnou součástí celopodnikových údajů jsou statistiky o fluktuaci zaměstnanců, o absenci a o pracovních úrazech. Tyto podklady jsou pro účely této práce nepodstatné, protože procenta těchto údajů jsou nižší než 1 %.¹⁰⁴, ale obecně lze tyto údaje zařadit do perspektivy interních procesů.

2.4.3.2 Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností

„Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností jsou především popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby v organizaci.“¹⁰⁵

Pro účely této práce využijí především údaje o popisu pracovních míst, informací o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.

Popis práce

Popis práce vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. V různých typech organizačních struktur je popis pracovního místa pojat odlišně.¹⁰⁶

Popis pracovního místa v byrokratické struktuře, který se vyznačuje jasně a přesně definovanými úkoly a přesně specifikovanou odpovědností pracovníků. Má řadu výhod:¹⁰⁷

- nedochází ke konfliktů, a střetů, z důvodu odpovědnosti
- existuje množství předpisů, které řeší každou nejasnost.

¹⁰³ Srov.: Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí vydání neuvedeno Praha 2004, s. 19

¹⁰⁴ Srov.: Grundfos s.r.o.: Interní výkazy firmy Grundfos

¹⁰⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 262

¹⁰⁶ Srov.: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 121

¹⁰⁷ Srov.: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 122

Má také řadu nevýhod:¹⁰⁸

- slabá schopnost reagovat na změny, obtížné vyrovnávání s novými úkoly
- neochota pracovníků přijmout úkol, který nemají přesně definovaný v pracovní náplni.

U těchto nevýhod vidím souvislost se vzděláváním především v motivaci pracovníků ke vzdělávání, protože pokud jsou pracovníci příliš úzce spjati se svými povinnostmi vyplývajícími z popisu práce, těžko přistupují otevřeně k novým možnostem vzdělávání, které může zasahovat nad rámec jejich povinností. Neuvědomují si přínos takového vzdělávání.

Popis pracovního místa v organické struktuře má značnou volnost. Pracovní odpovědnost je definována obecně. Jeho výhodou je:¹⁰⁹

- pružná reakce a snadné zvládnutí změn,
- silná motivace k dosahování firemních cílů,
- ochota pracovníků ke spolupráci.

Myslím si, že tento způsob popisu pracovního místa poskytuje široké možnosti k identifikaci vzdělávacích potřeb a celkovému rozvoji pracovníka. Také se domnívám, že klade velké nároky na komunikaci mezi nadřízeným a pracovníkem a stylu vedení manažera.

Obecný trend v současnosti vede od byrokratické struktury k organické. Příznaky této změny jsou např. v překonávání specializace. Člověk, který chce úspěšně obstát v úspěšné firmě, potřebuje především rozhled a minimální znalost různých oblastí, aby mohl překlenout rozpory mezi jednotlivými obory. Znalosti, dovednosti a zkušenosti přestávají být vázány na jediné místo a vytvářejí potenciál organizace.¹¹⁰

Myslím si, že s touto změnou souvisí současný trend v řízení lidských zdrojů, který klade velký důraz na firemní vzdělávání.

I když jsem se zmínila o tom, že moderní společnosti přistupují k volnému popisu pracovního místa, pro účely vzdělávání by měly popisy pracovních míst obsahovat podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, a také vysvětlení požadovaných

¹⁰⁸ Srov.: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 122

¹⁰⁹ Srov.: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 122

¹¹⁰ Srov.: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 122

atributů a schopností. Při přípravě popisů pracovních míst se pro účely vzdělávání a také hodnocení pracovníků může použít faktorová analýza.¹¹¹

Faktorová analýza je postup, kdy se berou v úvahu faktory, jakou jsou znalosti, dovednosti a odpovědnost, a hodnotí se, nakolik jsou tyto faktory obsaženy v práci. Pro účely vzdělávání by měl být uveden rozdíl v úrovni požadovaných faktorů a úrovní dosažených faktorů.¹¹²

Osobně si myslím, že tato analýza je příliš složitá pro vytváření, zavádění a udržování. Obecně však z ní lze využít princip setřídění faktorů do tří skupin, které by měly být v popisu práce uvedeny.¹¹³

- Vstupy – znalosti a dovednosti a jakékoliv jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce. Mohou zahrnovat takové aspekty jako jsou technické nebo odborné znalosti, manuální nebo duševní dovednosti, interpersonální dovednosti a dovednosti potřebné pro vedení týmu. Vzdělání, výcvik a zkušenosti potřebné k rozvoji znalostí a dovedností mohou být rovněž považovány za faktor, podobně jako akademické, technické nebo odborné vzdělání, které ukazuje úroveň získaných znalostí.
- Proces – charakteristiky práce, které určují požadavky kladené prací na pracovníka, který ji vykonává. Zahrnují takové aspekty jako duševní úsilí, řešení problémů, složitost, originalita, kreativita, soudnost a iniciativa, týmová práce, jednání s lidmi (používání interpersonálních dovedností) a fyzické faktory, jako je fyzické úsilí, pracovní podmínky a nebezpečí nebo rizika spojená s prací.
- Výstupy – příspěvek (přínos) pracovníka zastávajícího dané pracovní místo ke konečným výsledkům (nebo míra ovlivnění těchto výsledků), který bere v úvahu takové aspekty práce jako je odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej, zisk apod., odpovědnost za zdroje jako jsou lidé, jmění a peníze, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb.

¹¹¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 319

¹¹² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 321

¹¹³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 572

Seznam typických faktorů může obsahovat:¹¹⁴

- Znalosti a dovednosti (vstup)
- Odpovědnost (proces)
- Složitost (proces)
- Interpersonální dovednosti (proces).

Popisy práce ve firmě Grundfos s.r.o.

V rámci své práce při zpracování návrhu kompetenčního modelu jsem provedla analýzu stávajících popisů práce ve firmě Grundfos. Čerpala jsem ze studia dokumentů, jako příklad uvádím popis pracovního místa Obchodního ředitele, který je uveden v příloze č 3.

Z provedené analýzy popisů pracovních míst ve firmě Grundfos vyplynulo, že popisy vytvářejí jednotliví odborní ředitelé bez jednotné osnovy, takže formální i obsahová stránka popisů je velice různorodá. Obměna či upřesnění popisu pracovního místa se provádí jen zřídka, takže někteří zaměstnanci nemají aktuálnější popis než ten, který dostali při podpisu pracovní smlouvy a někteří vůbec žádný popis nemají.¹¹⁵

Aby mohly být popisy pracovních míst využity pro analýzu vzdělávacích potřeb, doporučuji ve firmě Grundfos provést následující úpravy:

- všechny popisy pracovních míst koncipovat s jednotným obsahem a formou, např. s využitím faktorových skupin: vstupy, proces, výstupy;
- personalista firmy vytvoří příklady formulací vhodných pro popis pracovního místa, které budou všichni příslušní pracovníci při tvorbě popisu pracovních míst důsledně dodržovat;
- personalista přesně definuje požadovanou vstupní úroveň některých znalostí, tj. co musí zaměstnanec na příslušné úrovni ovládat. Může se využít např. u jazykových znalostí, u kterých se v dnešní době často využívá Evropský referenční rámec nebo u znalostí PC – příklad viz. příloha č. 3;
- minimálně jednou za rok (např. při hodnocení zaměstnanců) provést aktualizace popisů, každému zaměstnanci důkladně osvěžit jejich obsah, případně vysvětlit změny;
- kvůli přehlednosti a snadné využitelnosti pro identifikaci vzdělávacích potřeb udržovat popisy pracovních míst na jednom místě.

¹¹⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 572

¹¹⁵ Srov.: Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007, s. 2

Při tvorbě mých návrhů jsem se opírala o odbornou literaturu, jako je např. Řízení lidských zdrojů od Koubka, který se problematikou popisu míst detailněji zabývá a částečně jsem vycházela ze svých praktických zkušeností, ze znalosti prostředí a z interních materiálů.

2.4.3.3 Údaje o jednotlivých pracovnících

„Údaje o jednotlivých pracovnících, je možné získat např. z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených.“¹¹⁶

Pro účely této práce jsem využila především interní záznamy o hodnocení pracovníka.¹¹⁷

Jedná se o standardizovaný záznam rozhovoru, vytvořený mateřskou firmou, mezi vedoucím a zaměstnancem.

V dosavadní historii firmy Grundfos se hodnocení pracovníků provádělo velmi nesystematicky, velmi neformálně, s žádným zhodnocením a praktickým využitím výstupů tohoto hodnocení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Formuláře nebyly předávány personalistovi ke zpracování.

Domnívám se, že tyto formuláře plně vyhovují požadavkům identifikace vzdělávacích potřeb. Poskytují dostatek prostoru k uvedení konkrétních oblastí rozvoje pracovníka. K tomu, aby se staly základním pilířem plánování vzdělávání ve firmě Grundfos, doporučuji na základě studia odborné literatury tyto následující kroky:

- stanovit harmonogram hodnocení a dodržovat ho;
- uspořádat školení jak hodnocených, tak hodnotitelů, aby dostatečně pochopili přínos tohoto hodnocení;
- výstupy z hodnocení předat personalistovi, který z nich bude čerpat informace pro stanovení plánu vzdělávání.

¹¹⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 262

¹¹⁷ Interní materiál: Grundfos s.r.o.: Pohovor se zaměstnancem o dalším rozvoji

Další údaje o pracovníkovi

Považovala bych za vhodné i použití záznamů o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků a absolvování vzdělávacích programů pracovníků. Bohužel tyto záznamy nejsou v současné době ve firmě dostatečně evidovány. Doporučuji vytvořit osobní dotazník zaměstnance a co nejvíce těchto informací doplnit. Také se využívá záznamů o rozhovorech s pracovníkem. Několik takových rozhovorů bylo v Grundfosu provedeno a velmi neformálně zaznamenáno. Obecně lze říci, že všichni pracovníci, se kterými byl proveden tento rozhovor, měli zájem o vzdělávání z oblasti zvyšování jejich technických znalostí čerpadel, tedy vysoce odborné školení převážně z interních zdrojů Grundfosu a dále o jazykové vzdělávání. O jiné formy vzdělávání neprojeví zájem. Vzdělávání např. měkkých dovedností považují většinou za nepotřebné na úkor vykonávání pracovní činnosti. Protože se v této práci chci zaměřit na tvorbu kompetenčního modelu pro manažerské pozice, zjistila jsem, že s manažery žádný rozhovor neproběhl.

Všechny zmíněné údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

2.4.4 Typy a metody analýzy vzdělávacích potřeb

Protože cílem této práce je návrh kompetenčního modelu, je potřeba nejprve, co možná nejpřesněji, provést analýzu potřeb vzdělávání pracovníků, která se provádí na základě získaných údajů o pracovníkovi, jeho pozici a celé organizaci.

Obvykle se při tom používá jedné nebo více metod analýzy vzdělávacích potřeb. O některých jsem se zmínila již v předešlých kapitolách.

Vzhledem k materiálům, které jsou ve firmě Grundfos k dispozici, jsem využila těchto metod¹¹⁸:

- analýza strategických plánů;
- analýza plánů lidských zdrojů;

¹¹⁸Srov.: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s. 262 a Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, S.71 a Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005, s. 500.

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících;
- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání;
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání;
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků;
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů;
- názory nadřízených;
- analýza sociálních dovedností – analýza chování;
- funkční analýza.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.¹¹⁹ V dnešní době si všechny technicky zaměřené firmy uvědomují nedostatek technicky kvalifikovaných pracovních sil. Vede je to k vytváření nových systémů interního vzdělávání. I firma Grundfos se zamýšlí nad novou koncepcí interních lektorů, kteří se budou maximální měrou věnovat školení nových zaměstnanců či zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců.

2.4.5 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb

Návrh kompetenčního modelu, který je cílem této práce patří mezi způsoby identifikace vzdělávacích potřeb.

Existují dva základní způsoby identifikace vzdělávacích potřeb.

První je kvantitativní sociologický výzkum, při kterém se využívá dotazník, rozhovor, pozorování apod. Znamená to, že se přímo ptáme pracovníků nebo jejich nadřízených, kolegů a klientů. Pokud bychom chtěli využít tento způsob, museli bychom postupovat

¹¹⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007, s.263

dle všech zásad tvorby sociologického výzkumu, aby byl proveden správně.¹²⁰ Tento způsob pro účely této práce nevyužiji.

Druhý je aplikace kompetenčního modelu. Pro potřeby identifikace vzdělávacích potřeb firmy Grundfos jsem zvolila kompetenční model, protože kvantitativní sociologický průzkum je velmi časově a organizačně náročný a proto pro firmu Grundfos nevyhovující. Kompetenčnímu modelu se detailněji věnuji v následující kapitole.

¹²⁰ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 18

3 Kompetenční model

3.1 Identifikace kompetencí

Detailněji se budu věnovat jinému způsobu a to aplikaci kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci, tzn. rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí. Tento způsob jsem zvolila ve firmě Grundfos proto, že je vhodný pro práci s manažerskými pozicemi, které se v současném stádiu přeměny organizační struktury jeví jako klíčové.¹²¹

„Cíle poznání a pochopení manažerských kompetencí jsou obvykle pragmatické. Firmu zajímá, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti manažera v pozici, kterou zastává. Bez tohoto poznání není možné připravovat účinné tréninkové a rozvojové programy, maximalizovat úspěšnost výběru pracovníků nebo stanovovat standardy dobrého výkonu.“¹²²

Protože pro naplňování strategických plánů firmy je základem kvalitní tým vrcholových manažerů, zaměřila se firma Grundfos při tvorbě kompetenčního modelu především na pozice vrcholového managementu, tj. segmentový ředitel.

3.2 Kompetenční model

Identifikace kompetencí se děje prostřednictvím určení specifického profilu kompetencí, tzv. kompetenčního modelu. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.¹²³

Cílem této práce je návrh kompetenčního modelu, proto se v následujících kapitolách budu detailněji věnovat jednotlivým fázím tvorby kompetenčního modelu tak, jak jsem postupovala v reálných podmínkách firmy Grundfos.

¹²¹ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 44

¹²² Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 44

¹²³ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 60

3.2.1 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Existuje více než 40 technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí. I přes jejich velké množství zůstávají základní fáze projektů identifikace kompetencí totožné.¹²⁴

„Proces je možné rozdělit do následujících etap:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu.“¹²⁵

„V rámci různých projektů můžeme registrovat odlišný důraz, který se klade na jednotlivé etapy. Ani jednu z nich však není možné v seriózním projektu identifikace kompetencí pro účely rozvoje vynechat.“¹²⁶

Nyní již přikročím k jednotlivým fázím tvorby kompetenčního modelu.

3.2.1.1 Fáze 1. - Přípravná fáze

„Cílem přípravné fáze je získat následující výstupy:

- identifikovat klíčové pracovní pozice,
- získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.“

V přípravné fázi získáme odpovědi na otázky „proč“, „jak“ a „kdo“.¹²⁷

¹²⁴ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46

¹²⁵ Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46

¹²⁶ Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46

¹²⁷ Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46

Otázka: **“proč právě identifikace kompetencí“** dává podnět k přehodnocení záměru projektu. I ve firmě Grundfos nastala tato otázka. K zodpovězení této základní otázky jsem využila pomocných otázek, které zformuloval Lucia a Lepsinger.¹²⁸

Tyto otázky jsou následující:¹²⁹

- Přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti? Odpověď: NE
- Když už jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnily využít potenciál v nejvyšší míře? Odpověď: NE
- Jsou pracovníci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které napomáhá dosažení podnikatelských cílů? Odpověď: NE
- Pokud probíhá ve vaší firmě změna kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu? Odpověď: NE
- Když plánujete použít nástroj, jako například 360° hodnocení, je lidem jasné, jaké chování je k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů? Odpověď: NE

Na poradě vedení společnosti jsem položila tyto otázky vrcholovým manažerům firmy. Ani jedna odpověď nebyla kladná. Při této příležitosti jsem manažerům objasnila principy kompetenčního modelu a na základě toho manažeři pochopili, že kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být podporováno. Pochopili, že firma, která chce budovat systém řízení lidských zdrojů a integrovat jednotlivé procesy tak, aby napomáhaly dosahování strategických cílů, se pravděpodobně bez kompetenčních modelů neobejde.

Otázka: **„jak na to jít“** je definováním koncepce a celkového přístupu.

¹²⁸ Srov.: Lucia, A.D.; Lepsinger, R.: The Art and Science of Competency Models. Cit. dle: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 62

¹²⁹ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 62

Existují tři základní přístupy:¹³⁰

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup – tzn., že organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, ale vypůjčí si již hotový standardní model vytvořený konzultačními společnostmi pro různá organizační prostředí;
- kombinovaný přístup – tzn., že k modelování kompetencí přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit;
- přístup šitý na míru – tzn., že znovu mapuje terén.

Firma Grundfos zvolila kombinovaný přístup ze dvou důvodů. Jedná se o nadnárodní společnost, ve které jsou definovány vlastní koncernové kompetenční modely, které je pouze potřeba adaptovat na lokální podmínky Grundfosu Česká republika. Ta také plánuje doplnění těchto univerzálních Grundfos kompetencí o vlastní, vyplývající ze specifik změny organizační struktury. Přestože identifikování nových kompetencí vyžaduje komplexnější metodologické postupy, lze toto realizovat bez větší časové náročnosti, což Grundfos potřebuje vzhledem ke zpracování projektu na získání finanční podpory na vzdělávání z prostředků fondů Evropské unie.

Dalším aspektem rozhodování bylo, zda má Grundfos zájem mapovat klíčové kompetence, které v současnosti v reálném stavu rozvoje organizace charakterizují mimořádně úspěšné manažery, nebo má v úmyslu při identifikaci kompetencí zohlednit budoucí očekávání organizace z hlediska manažerského chování. Grundfos se rozhodl pro tvorbu kompetenčních modelů „budoucnosti“.¹³¹

Po ujasnění koncepce vyplynula odpověď na otázku: **„kdo bude zdrojem informací“**. Vzhledem ke kombinovanému přístupu to budou interní materiály koncernu Grundfos, dále spolupráce s externí konzultantskou firmou a v neposlední řadě strategické cíle Grundfosu s.r.o.

3.2.1.2 Fáze 2. - Sběr dat

V této fázi musíme dojít k rozhodnutí „jak budeme tyto informace získávat“. Jedná se o výběr vhodných technik a metod získávání informací.

¹³⁰ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 62

¹³¹ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 62

„Při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se používá šest základních zdrojů a technik získávání dat. Jsou to:

- rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů
- analýza pracovních funkcí/úkolů,
- přímé pozorování.“¹³²

„Použití jednotlivých technik záleží především na záměru projektu, ale i na finančních a časových možnostech a na zkušenostech konzultantů. Pro všechny projekty však platí základní pravidlo: není možné spoléhat na jediný zdroj získávání informací.“¹³³

Ve společnosti Grundfos se nejvíce využívalo rozhovoru, databází kompetenčních modelů z mateřské společnosti a také analýzy pracovních úkolů. Klíčovou roli zde hrál generální ředitel firmy Grundfos, který má jasnou představu o fungování firmy v budoucnosti a má jasnou představu o práci svého manažerského týmu.

3.2.1.3 Fáze 3. – Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi je důležitý rozsah získaných dat z předešlé fáze a pokusíme se o soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici. Prozatím jde spíše o náčrt kompetence, který získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování.¹³⁴ Pro účely této práce specifikují projevy na pozici segmentového ředitele firmy Grundfos.

Data využitá z databáze kompetenčních modelů mateřské společnosti jsou¹³⁵:

- Identifikace klíčových zákazníků
- Správné rozhodování
- Splňování očekávání zákazníků
- Myšlení dopředu
- Předvídání potřeb zákazníků
- Vytváření a rozvíjení efektivních a úspěšných partnerství

¹³² Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 48

¹³³ Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 48

¹³⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 20

¹³⁵ Interní materiály Grundfos s.r.o.: SE manuál

- Komunikace s potencionálními zákazníky a rozvíjení vztahů s nimi
- Stanovování si cílů
- Úspěšné vyjednávání
- Znalost smluvních vztahů
- Znalost příležitostí trhu

Další data vyplynula z požadavků generálního ředitele. Předpokládá, že úspěšný segmentový ředitel¹³⁶:

- vhodně formuluje problémy a hledá možná řešení,
- hledá alternativní řešení,
- samostatně plánuje a organizuje,
- vypracovává kritéria hodnocení,
- samostatně hodnotí,
- samostatně řídí postupy práce,
- je schopen sebekontroly úspěchů v učení,
- myslí a jedná podle svého,
- podporuje samostatnost a výkonnost,
- je si vědom toho, že pracovníci, kteří se vzdělávají, tak spolupracují, vysvětlují a podávají zprávy.

„Tyto získané informace se zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata.“¹³⁷
V Grundfosu byla stanovena na základě workshopu¹³⁸, kterého se zúčastnil generální ředitel, segmentoví ředitelé, specialista HR a vybraní pracovníci na pozici Obchodní manažer. Výsledkem byla tato kompetenční témata:

- schopnost změny,
- orientace na zákazníka,
- vedení lidí,
- rozvoj obchodu,
- týmová spolupráce,
- systematická práce,
- přemýšlení o sobě samém.

¹³⁶ Interní materiály Grundfos s.r.o.: EDD vedoucích pracovníků

¹³⁷ Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 20

¹³⁸ Interní materiály Grundfos s.r.o.: výstupy z workshopu konaného dne 12.-13.2.2008

3.2.1.4 Fáze 4. – Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi přikročíme již k propracování charakteristiky kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala chování, které ji charakterizuje – je třeba ji definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků, teprve potom je možné vytvořit kompetenční model.

Pro účely této práce se pokusím vytvořit návrh kompetencí a kompetenčního modelu ředitele segmentu. Firma Grundfos zatím při identifikaci vzdělávacích potřeb nedospěla do fáze schválení kompetenčního modelu.

Kompetenční model segmentového ředitele firmy Grundfos¹³⁹:

Při tvorbě kompetenčního modelu pro firmu Grundfos jsem se inspirovala kompetenčním modelem firmy Timkem s.r.o., ve které jsem několik let působila a mohla jsem čerpat ze zkušeností s tímto modelem.

V následujícím kompetenčním modelu nejsou uvedeny váhy jednotlivých kompetencí. Ty budou přiděleny až v procesu validizace.

Kompetence	Způsob projevu	Stupnice hodnocení důležitosti kompetence velmi důležité /důležité/ méně důležité / nedůležité
Komunikace	Hovoří, poslouchá a píše tak, aby byly pochopeny informace, myšlenky a otázky, které jsou nutné k realizaci a splnění obchodních cílů.	
Zaměření na výsledky	Splňuje cíle a dosahuje plánovaných výsledků; je schopen dosáhnout výsledků i při vzniku neplánovaných potřeb nebo problémů.	
Zaměření na zákazníky	Předvídá potřeby interních a/nebo externích zákazníků a poskytuje služby nebo výrobky ke splnění	

¹³⁹ Srov.: Timken ČR s.r.o.: Kompetenční model

	požadavků zákazníků.	
Týmové dovednosti	Spolupracuje s ostatními zaměstnanci na vyřešení problémů a dosažení cílů. Podniká akce k zajištění dobré týmové spolupráce. V případě potřeby je schopen splnit požadavky různých rolí. Kooperuje. Umí čelit konfliktním situacím.	
Inovace	Kriticky srovnává stávající stav s potenciálně lepšími způsoby dosahování cílů; je otevřený vůči novým nápadům; dobře se přizpůsobuje potřebným změnám zaměření činnosti; efektivně zavádí změny a lepší způsoby realizace záležitostí.	
Systematické myšlení	Přemýšlí o záležitostech jako o „procesech“ přemýšlí o záležitostech z pohledu celého podniku. Bere v potaz dopad svých akcí na další funkce nebo obchodní oblasti. Vidí souvislost mezi svou prací a prací ostatních oblastí společnosti Grundfos. Snaží se maximalizovat prospěšnost pro celek a nikoli pouze pro svou oblast.	
Strategické myšlení	Jeho současné chování a rozhodnutí jsou formována zaměřením se na budoucnost. Přemýšlí o akcích, které mohou být provedeny dnes, aby se zvýšila pravděpodobnost, že bude dosaženo důležitého budoucího cíle. Je schopen zmapovat jasnou cestu chování, rozhodnutí a akcí k budoucím cílům, které podporují Vizi a Misi společnosti Grundfos.	

Řízení talentu	Rozvíjí své přímé podřízené odborným vedením, radami, stanovením směru postupu a poskytováním zpětné vazby o výkonnosti. Chápe jejich silné stránky a potřeby rozvoje, a zadává úkoly, které jsou náročné a zaměstnance motivují. Buduje vysoce výkonný tým, jehož členové postupují u společnosti Grundfos na pozice na vyšších úrovních.	
Leadership	Prosazuje Vizi a Misi společnosti Grundfos, stanovuje směry strategického postupu a utváří organizaci ke splnění cílů; zajišťuje závazky ke splnění plánů; vede zaměstnance k dosažení výsledků a zavádí nové způsoby provádění obchodní činnosti.	
Globální způsob přemýšlení	Chápe kulturní, politické a etnické rozdíly a dobře s nimi pracuje (tj. je citlivý k různým kulturám); přemýšlí otevřeně o globálních záležitostech a využívá různorodost pro získání náskoku před konkurencí; chápe komplexnost globálního obchodního prostředí.	
Vnímavé učení	Učí se rychle z minulých zkušeností a aplikuje své poznatky na nové situace; rychle zvládá neznámé, abstraktní a komplexní koncepce; klade cílené otázky k systematickému pořízení nejdůležitějších informací; identifikuje základní příčiny; vypočítává rizika a dopady.	
Vztah k vlastní osobě	Prostřednictvím svého chování vykazuje vysoce profesionální image;	

	je si vědom dopadu svého chování na ostatní a potřebným způsobem upravuje styl své interakce s ostatními; přijímá kritiku otevřeně a jako vyzrálá osobnost; efektivním způsobem zvládá emoce; ve všech situacích prokazuje schopnost mít věci pod kontrolou, klid a sebedůvěru; jedná způsobem, který získává úctu a buduje důvěru.	
Oblast metod	Plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňuje odborné znalosti, tzn. analyzuje. Vypracovává tvořivé, neortodoxní řešení, strukturuje a klasifikuje nové informace. Dává věci do kontextu, poznává souvislosti. Zvažuje šance a rizika.	

V tomto návrhu kompetenčního modelu se prolíná několik druhů kompetenčních modelů. Model ústředních kompetencí, který je společný a nevyhnutelný pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli, specifický kompetenční model, který má za cíl identifikovat ty kvality manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní a také generický kompetenční model, který zahrnuje kompetence, které jsou nezbytné v každém typu organizace v každé pozici.¹⁴⁰

Tento kompetenční model je návrhem pro nejvyšší manažerské pozice firmy Grundfos, ale předpokládá se, že lze využít i pro jiné pracovní pozice, kdy se použije různé ohodnocení důležitosti daných kompetencí od velmi důležité až po nedůležitou.

¹⁴⁰ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 60

3.2.1.5 Fáze 5. – Ověření a validizace kompetenčního modelu

V této fázi jde o ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, nebo zda se na něj můžeme spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, a pro účely této práce především při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje.¹⁴¹

Pro účely této práce ověření a validizaci nemůžeme provést, protože kompetenční model nebyl zatím schválen a implementován v praxi. Nejběžnější způsob validizace je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu manažerů.¹⁴² S tímto způsobem hodnocení je počítáno v rámci koncepce mateřské společnosti týkající se hodnocení zaměstnanců.

¹⁴¹ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 21

¹⁴² Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006, s. 21

4 Využití kompetenčního modelu při systému řízení dle BSC

Vyústění této práce spočívá v propojení navrženého kompetenčního modelu s metodikou Balanced Scorecard.

Jak jsem se zmiňovala již v úvodu této práce, metodika Balanced Scorecard je založena na propojení čtyř základních perspektiv: učení se a růstu, interních procesů, zákaznické perspektivy a finanční perspektivy.

Pro účely této práce nás nejvíce zajímá perspektiva učení se a růstu. V podniku je třeba zajistit jasné propojení navrhovaných cílů vzdělávání se strategickými podnikovými cíli. Velmi výhodné je využití metodiky Balanced Scorecard. Tímto způsobem je možné prokázat kauzální propojení mezi podnikovým vzděláváním a úspěšností podniku. Propojením se strategií získáme zaměření na dlouhodobé podnikatelské cíle – z nich vyplývají dovednosti, které budou pracovníci potřebovat k tomu, aby mohl podnik těchto nejvyšších cílů dosáhnout.¹⁴³

Z toho vyplývá, že plány rozvoje a vzdělávání by měly být těsněji spojeny s nedostatky ve výkonnosti a strategii podniku a jeho jednotlivých organizačních jednotek. Jde o to, že plány rozvoje lidských zdrojů by měly být vybudovány na základě stejného kontextu a stejným postupem, jakým jsou vytvářeny obchodní plány, a v přímém vztahu k těmto plánům.¹⁴⁴

Podle Balanced Scorecard existují tři základní oblasti, které v rámci řízení lidských zdrojů vytvářejí perspektivu učení se a růstu¹⁴⁵:

- Růst kompetencí zaměstnanců
- Růst schopností využít informační systém
- Růst významu motivace, angažovanosti a delegování

Správný Balanced Scorecard by měl obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. A právě kompetence zaměstnanců patří mezi hlavní „aktivátory“. Ty

¹⁴³ Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 63.

¹⁴⁴ Srov.: Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 65.

¹⁴⁵ Srov.: Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 61.

přímo nebo nepřímo ovlivňují i jejich spokojenost, ta má vliv na jejich udržení a produktivitu a tyto faktory zase ovlivňují schopnosti.¹⁴⁶

Propojení navrženého kompetenčního modelu firmy Grundfos s Balanced Scorecard může vypadat takto¹⁴⁷:

Finanční perspektiva

Agresivní růst
Celková Marže

Zákaznická perspektiva

Loajalita zákazníků
Kompletní nabídka produktů

Perspektiva interních procesů

Vytvoření značky
Vedoucí postavení v oboru prodeje čerpadel
Kvalita výrobků
Zkušenost z prodeje výrobků

Perspektiva učení se a růstu

Strategické dovednosti – Po provedení validizace kompetenčního modelu vyplyne, které kompetence jsou nejdůležitější pro dosažení strategických cílů společnosti, a ty pak budou zahrnuty do perspektivy učení se a růstu a stanoví se cíle, kterých chce firma v této oblasti dosáhnout. Cíle mohou být z těchto oblastí: počet školení, spokojenost zaměstnanců, rozvinutí strategických dovedností u určitého počtu lidí, produktivita zaměstnanců, rozvoj kompetencí ředitelů.

Osobní růst
Motivovaný a angažovaný pracovník

Všechny kompetence zahrnuté v kompetenčním modelu společnosti Grundfos patří mezi strategické dovednosti, které následně ovlivňují všechny další perspektivy.

¹⁴⁶ Srov.: Kaplan R. S.; Norton D. P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 34.

¹⁴⁷ Srov.: Srov.: Kaplan R. S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007, s. 150.

Propojení kompetenčního modelu a Balanced Scorecard lze nalézt také v oblasti motivovanosti a angažovanosti, na které si firma Grundfos velmi zakládá. Kompetence týmové spolupráce je zařazena v kompetenčním modelu Grundfos.

Vysušil ve své publikaci uvádí, že stupeň angažovanosti je možno měřit růstem týmovosti práce. Týmová práce je důkazem toho, že členové týmu sdílejí společnou myšlenku a ideu. Charakteristická je zde nezištnost spolupráce, tj. opuštění ryze osobních (sobeckých) cílů a výhod ve prospěch týmu.¹⁴⁸

„Důkazy o uskutečňování týmové práce jsou:

- Míra spolupráce mezi pracovníky různých oddělení – z jejich neformálních vztahů lze vytvářet efektivní týmy i organizačně, tj. formálně.
- Počet prací vykonávaných týmově (jde o jednorázové úkoly).
- Počet projektů zpracovaných týmově.
- Počet zpráv projednávaných týmovým způsobem.
- Procento plánů sestavovaných týmově.
- Procento týmů se sdíleným (týmem rozpracovaným) systémem odměňování členů týmu.“¹⁴⁹

I přesto, že společnosti koncernu Grundfos jsou velmi vysoko hodnoceny za měření těchto kritérií, společnost Grundfos s.r.o. se tomuto brání. Při komunikaci s manažery jsem narážela na problém, že jsou velmi finančně orientováni a proto je jim bližší měření kritérií výkonnosti, tzv. zpožděných indikátorů, jakými jsou např. růst prodeje, % pohledávek po splatnosti, spokojenost zákazníků, počet dobropisů atd. a měření předstižných indikátorů, jako je např. rozvoj zaměstnanců (vs. plán) nevěnují takovou pozornost.

Tuto svou zkušenost jsem si ověřila i v teorii. Vysušil uvádí, že v podnicích vesměs chybí konkrétní měřítka kvalifikace zaměstnanců, měřítka angažovanosti, měřítka vyváženosti pravomocí a zodpovědnosti a měřítka účinnosti motivačního systému, která jsou zásadními měřítky pro perspektivu učení se a růstu. Tato klíčová skupina měřítek je zatím značně zaostávající za ostatními součástmi Balanced Scorecard.

¹⁴⁸ Srov.: Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 69.

¹⁴⁹ Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004, s. 69.

Kompetenční model i Balanced Scorecard jsou ve firmě Grundfos s.r.o. celkem novými, inovativními metodami, se kterými nemá firma mnoho zkušeností, proto se zde objevují mezi manažery bariéry jejich implementace. Věřím však, že díky osobnosti generálního ředitele a působení koncernu Grundfos se podaří tyto překážky odstranit a časem se stanou standardním nástrojem zvyšování výkonnosti podniku a rozvoje lidských zdrojů.

5 Silná a slabá místa návrhu kompetenčního modelu firmy Grundfos a jeho propojení s metodikou Balanced Scorecard.

Každý nový projekt, kterým návrh kompetenčního modelu pro firmu Grundfos a jeho propojení s metodikou Balanced Scorecard bezesporu je, ve svém výsledku skrývá slabé i silné stránky. Některým omylům se při práci nevyhneme. Podstatné a velmi důležité pro životnost tohoto kompetenčního modelu je však schopnost si přiznat jak slabiny, které nás upozorňují na nedostatky a zároveň příležitosti ke zlepšení, tak i silné stránky, na kterých můžeme stavět další kroky plánovaného rozvoje lidských zdrojů.

V souladu s předchozími kapitolami jsem identifikovala tato slabá a silná místa.

Slabá místa navrženého kompetenčního modelu a jeho propojení s Balanced Scorecard:

- Možné nepřesné popsání projevů chování dané kompetence, ke kterému mohlo dojít z následujících důvodů:
 - o Nízká dostupnost vstupních dat – popisy pracovních míst, statistiky, záznamy o hodnocení pracovníků atd.
 - o Neochota některých manažerů uznat potřeby vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech.

Silná místa navrženého kompetenčního modelu a jeho propojení s Balanced Scorecard¹⁵⁰:

- Jedná se o kombinovaný kompetenční model vytvořený přesně pro potřeby společnosti Grundfos s.r.o., který vychází k kvalitního modelu koncernu Grundfos.
- Při identifikaci kompetencí bylo zohledněno budoucí očekávání organizace z hlediska manažerského chování.
- Manažeři na strategických úrovních byli aktivně zapojeni do jeho tvorby a budou aktivně zapojeni do jeho validizace.

¹⁵⁰ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 66

ZÁVĚR

Firma Grundfos si stanovila v r. 2007 novou ambiciózní misi a vizi a vše směřuje ke splnění strategického obchodního plánu roku 2010, tj. obrat 1 mld. Kč. K jejímu naplnění vede mnoho cest. Jednou z nich je využití metodiky Balanced scorecard, která je efektivním nástrojem k dosažení strategických cílů firem. Zároveň vedení Grundfosu věří, že ve svých lidských zdrojích má ukryt velký potenciál, který není zatím plně využit a proto vsadilo na investici do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, protože to je ta jediná a správná cesta, kterou může zvolit.

Protože ve firmě Grundfos profesionální systém vzdělávání chybí, snažila jsem se touto prací vytvořit jednu ze základních metodických pomůcek – kompetenční model, kterou lze odborně využít při rozvoji lidských zdrojů a také objasnit smysl propojení perspektivy učení se a růstu Balanced Scorecard do koncepce strategického řízení společnosti. Při práci jsem využívala metody a techniky analýzy, dedukce, popisu, práci s dokumenty a literaturou.

Jako úspěch, který vyplynul z této práce, považuji přesvědčení managementu k uplatňování kompetenčního modelu, který je velmi náročný jak na přípravu, tak implementaci a závěrečnou validizaci, a pro technicky založené pracovníky je někdy považován za zbytečný. Výbornou spoluprací se všemi zainteresovanými pracovníky jsem dospěla k vytvoření kompetenčního modelu pro vrcholové manažery, který lze v budoucnu uplatnit i pro další pracovní pozice.

Jako slabé místo této metodiky vidím v nedostatečném množství poskytnutých tvrdých dat vyplývajících z popisů pracovních míst, statistik, záznamů o hodnocení pracovníků. Protože se jedná o podnik s menším počtem pracovníků, nebude problém v odstranění těchto nedostatků.

Základním kamenem úspěšného vytvoření systému vzdělávání a jeho následného aplikování v praxi vidím především v silné podpoře generálního ředitele, který svým přístupem ovlivňuje všechny pracovníky Grundfosu.

Věřím, že pokud nadále vydrží vůle managementu uplatňovat zásady koncepčního vzdělávání pracovníků, firma Grundfos naplní své cíle a udrží svou konkurenceschopnost na trhu a zároveň se vyhne problémům dnešní doby týkající se nedostatku odborných pracovníků. Přeji jim na této cestě hodně štěstí a úspěchů.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2005
- Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc 2006
- Beltz, H.; Siegrist, M: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Pořadí vydání neuvedeno. Praha 2001
- Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc 1996
- Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc 2001
- Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004
- Grundfos s.r.o.: GCZ Budget folder 2008
- Grundfos s.r.o.: GCZ Budget folder 2010
- Grundfos s.r.o.: GCZ Scorecard
- Grundfos s.r.o.: Group strategy
- Grundfos s.r.o.: Innovation Intent
- Grundfos s.r.o.: Interní výkazy
- Grundfos s.r.o.: Pohovor se zaměstnancem o dalším rozvoji
- Grundfos s.r.o.: SE manual
- Horváth & Partner: Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha 2002
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Pořadí neuvedeno. Praha 2007
- Jelínek, P.: Ceník Grundfos 2008. Olomouc 2008
- Jelínek, P.: Prezentace koncernu Grundfos. Olomouc 2007
- Jelínek, P.: pracovníci Grundfos s.r.o.: Mise a Vize Grundfos. 2008
- Kaplan R.S.; Norton D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha 2007
- Klusáček, M.: Zpráva o auditu personálních procesů ve společnosti Grundfos, s.r.o., Třebíč 2007
- Koubek J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007
- Kubeš, M.; Spillerová, D; Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004
- Kucharčíková, A.; Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007
- Niels Due Jensen.: Grundfos Mission, vision and company values.
- Prokopenko J.; Kubr M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996
- Ratajská, M.: Prosperita skrytá v potenciálu lidských zdrojů. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2008.

Vysušil, J.: Metoda balanced Scorecard v souvislostech. Pořadí neuvedeno Praha 2004

Internetové zdroje:

<http://insite.grundfos.com/Apply/menustuff/thenet.jsp?mr=GroupPortal>. 21.2.2008

<http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/info/p>. 21.2.2008

<http://www.grundfos.com/web/HOMECZ.NSF>. 21.2.2008