



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Kompetenční model a návrh jeho zavedení

Vypracoval: Bc. Jindřich Fuka
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jindřich FUKA**
Osobní číslo: **E13585**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Kompetenční model a návrh jeho zavedení**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je identifikovat klíčové manažerské kompetence ve vybrané organizaci a následně vytvořit kompetenční model. Poté navrhnout postup pro zavedení tohoto kompetenčního modelu a způsoby, jak s ním dále pracovat.

Metodika práce:

- 1) Vymezení klíčových termínů;
- 2) Analýza podniku;
- 3) Návrh kompetenčního modelu a způsobu jeho zavedení a užívání.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů- nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Donnelly, J. H. (2004). Management. Praha: Grada.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.

Koubek, J. (2000). ABC praktické personalistiky. Praha: Linde.

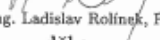
Koubek, J. (2002). Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). Řízení podle kompetencí. Praha: Grada.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STŘEDISKO L.S. 13 031
278 01 Česká Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2015

Jindřich Fuka

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., Ing. Milanu Šmídovi a Ing. Petru Pilařovi za čas, který mi věnovali a za cenné rady, které mi při psaní této práce poskytli.

Obsah

1.	Úvod.....	4
2.	Literární rešerže	5
2.1.	Lidské zdroje.....	5
2.2.	Kompetence	6
2.2.1.	Historie	6
2.2.2.	Nejednoznačnost definice kompetencí	7
2.2.3.	Druhy kompetencí	8
2.2.4.	Životní cyklus kompetence.....	13
2.2.5.	Předpoklady k výkonu	14
2.2.6.	Kompetenční přístup	19
2.2.7.	Rysový přístup a situacionalismus	21
2.3.	Kompetenční model	22
2.3.1.	Strategie a kompetenční model	23
2.3.2.	Strategie pro tvorbu kompetenčního modelu	23
2.3.3.	Funkční kompetenční model	24
2.3.4.	Druhy kompetenčních modelů	25
2.3.5.	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	25
2.4.	Tvorba kompetenčního modelu	26
2.4.1.	Vyjasnění cíle projektu.....	26
2.4.2.	Rozsah projektu a cílová skupina	26
2.4.3.	Výběr přístupu	27
2.4.4.	Sestavení projektového týmu	27
2.4.5.	Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici	27
2.4.6.	Identifikace kompetencí	27
2.4.7.	Validizace kompetenčního modelu	31
2.4.8.	Příprava kompetenčního modelu k užívání	31

2.5.	Využití kompetenčního modelu.....	32
2.5.1.	Výběr pracovníků	32
2.5.2.	Hodnocení a odměňování pracovníků	32
2.5.3.	Rozvoj.....	33
2.5.4.	Plánování kariéry.....	33
2.5.5.	Budování kultury organizace.....	33
3.	Cíle práce a metodika.....	35
4.	Charakteristika společnosti	36
5.	Kompetenční model ve společnosti Efaflex – CZ s.r.o.....	40
5.1.	Mobilizace	41
5.1.1.	Skutečný průběh	42
5.1.2.	Návrhy na optimalizaci.....	42
5.2.	Plánování	47
5.2.1.	Výběrové řízení	47
5.2.2.	Analýza společnosti.....	48
5.2.3.	Návrh projektu.....	56
5.3.	Tvorba.....	59
5.3.1.	Workshop – tvorba vize, firemních hodnot a projevů chování	60
5.3.2.	Zpracování a projednání výstupů s top managementem	65
5.3.3.	Workshop na ověření vize, hodnot a projevů chování	65
5.3.4.	Zpracování a projednání výstupů s top managementem	66
5.3.5.	Workshop na implementaci a využívání kompetenčního modelu.....	66
5.4.	Implementace.....	67
5.4.1.	Propagace	67
5.4.2.	Trénink	68
5.4.3.	Rychlá realizace.....	68
5.5.	Řízení.....	69

5.6.	Shrnutí.....	69
6.	Závěr	71
7.	Summary	72
8.	Zdroje	73
9.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	77
10.	Seznam příloh.....	78

1. Úvod

Nejdůležitějším zdrojem podniku jsou jeho zaměstnanci. Jedině prostřednictvím zaměstnanců je totiž možné využívat ostatní zdroje podniku. Proto je třeba věnovat řízení lidských zdrojů náležitou péči, protože je základem pro úspěch celého podniku. Tento fakt nabývá v dnešní době, kdy je podnikatelské prostředí označováno jako turbulentní, ještě důležitější. Podnikatelské prostředí je tak označováno z důvodu stále rychleji přicházejících změn, které toto prostředí ovlivňují a jsou to právě zaměstnanci, kteří na tyto změny musí umět reagovat. Zaměstnanci musí umět využívat příležitostí a vyhýbat se hrozbám, kterým podnik čelí. To oni musí umět zužitkovat silné stránky podniku a jeho slabé stránky odstranit. Musí zvládat neustálé změny, reagovat na požadavky trhu atd.

K tomu, aby tyto situace byli schopni úspěšně zvládat, musí mít dostatečné schopnosti, dovednosti, znalosti, vhodné postoje a také motivaci neboli kompetence. Jednou z možností jak zajistit, aby zaměstnanci měli potřebné kompetence a byli tak schopní efektivně využívat ostatních podnikových zdrojů a podnik úspěšně řídit je využít kompetenčního modelu jako ústředního prvku při řízení lidských zdrojů.

Ten lze využít při náboru zaměstnanců a zajistit tak, že budou přijati lidé s potřebnými kompetencemi. Lze ho využít i při hodnocení výkonu zaměstnanců zjistit na jaké úrovni jejich kompetence jsou. Na základě takového hodnocení je poté možné je i odměňovat a naplánovat jejich rozvoj, tak aby si své kompetence doplnili na požadovanou úroveň. Kompetenčním modelem jde i vhodným způsobem ovlivňovat podnikovou kulturu, či plánovat kariéru.

Jedná se tedy o všestranný nástroj, který umožňuje efektivně řídit lidský zdroj, což zvýší pravděpodobnost úspěchu celého podniku. Kompetenční model je však v Českých podnicích stále poměrně neznámým pojmem. V podnicích, ve kterých je zaveden, často funguje pouze formálně, nebo je vytvořen zcela neodpovídajícím způsobem a stává se nepoužitelným. Dokonce i v podnicích kde je úspěšně zaveden, často není plně využíváno jeho potenciálu. Tato práce se je proto zaměřena na vytvoření kompetenčního modelu a jeho implementaci do řízení lidských zdrojů ve společnosti Efafelx – CZ s.r.o. takovým způsobem, který bude maximálně využívat potenciálu kompetenčního modelu a tím i této společnosti.

2. Literární rešerže

2.1. Lidské zdroje

Milkovich (1993) uvádí, že pro organizaci jsou důležité např. její budovy, stroje, technologie apod. Tyto zdroje jsou podle něj pro podnik sice důležité, avšak tím nejdůležitějším zdrojem podniku jsou lidé. Jsou to totiž právě lidské zdroje, které jsou tvořivým prvkem v organizaci. Lidé umožňují produkci zboží, poskytování služeb, inovace, zajištění požadované kvality apod. Stanovují celkovou strategii a cíle organizace a umožňují jejich dosažení řízením ostatních zdrojů podniku. Z výše uvedeného vyplývá, že organizace nemá bez kvalitních lidských zdrojů šanci dosáhnout svých cílů, natož pak prosperovat.

Koubek (2001) rovněž tvrdí, že lidské zdroje mají rozhodující význam pro organizaci. Ta má totiž k dispozici celkem čtyři skupiny zdrojů, které jsou společně s interakcemi, které mezi nimi vznikají zobrazeny na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001)

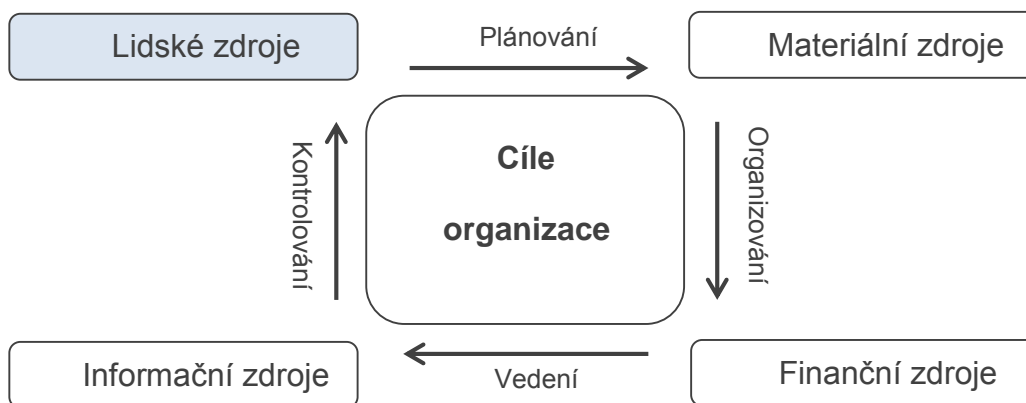


Schéma znázorňuje, jak lidské zdroje uvádějí do pohybu materiální, finanční a informační zdroje, a jak determinují způsob jejich využívání. Lidské zdroje jsou tedy klíčové pro prosperitu organizace a její konkurenceschopnost.

Z uvedeného tedy jasně vyplývá důležitost lidských zdrojů pro každou organizaci. Vzhledem k tomu je třeba jim věnovat patřičnou pozornost.

Tuto pozornost jim podle Werthera (1992) v organizaci věnuje útvar řízení lidských zdrojů. Úkolem tohoto útvaru je efektivně využívat lidské zdroje organizace a vést je

takovým stylem, aby se maximální možnou měrou podíleli na zvyšování produktivity a naplňování celkových cílů.

Jedná se o velmi náročný úkol, jelikož personální oddělení nerozhoduje o mnoha faktorech, které mají vliv na zvyšování produktivity lidí. Nemůže ovlivnit např. kapitál, technické postupy práce, výrobní materiály apod.

K tomu, aby personální oddělení mohlo naplňovat svůj účel efektivně, tak musí získávat, rozvíjet, dobře řídit, spravedlivě hodnotit a odměňovat a udržovat potřebné množství pracovníků.

Dle Kubeše (2004) je jednou z cest, jak řídit lidské zdroje, tzv. kompetenční přístup. Tento přístup je podle něj jedním z nejefektivnějších a skrývá v sobě obrovský potenciál zejména díky následujícím charakteristikám:

- Je zaměřen na chování lidí, na to, co skutečně dělají a ne na popisování toho, co by měli dělat, nebo toho, co lidé tvrdí, že dělají – je behaviorálně ukotvený
- Zdůrazňuje v chování to podstatné – řídí se Paretovým pravidlem 80/20
- Je bezprostředně propojený s efektivností jedince, útvaru či celé organizace

2.2. Kompetence

K řízení lidských zdrojů prostřednictvím kompetenčního přístupu a tím i řízení celé organizace je nejprve nutné zjistit, jak a proč vlastně kompetence vznikly, co vlastně znamenají, jaké jsou druhy kompetencí, co je to kompetenční model apod. Následující část se tedy bude zabývat definicemi a formulacemi pojmů z oblasti kompetencí. (Hroník, 2007)

2.2.1. Historie

Povědomí o kompetencích poprvé vzbudil podle Kubeše (2004) uznávaný americký psycholog a harvardský profesor David McClelland. Ten doslova otřásl akademickým světem, když v roce 1973 vydal článek s názvem *Testing for Competence rather than Intelligence*. V tomto článku kritizoval do té doby používaný způsob výběru pracovníků, který probíhal na základě inteligenčních testů. Ty podle něj nebyly schopné předpovídat pracovní výkonnost či úspěšnost v životě a navíc byli často navrženy tak, aby diskriminovaly ženy, menšiny a lidi z nižších společenských tříd. Tvrdil, že výkon není určen pouze inteligencí, ale že je výsledkem mnoha faktorů. Proto prosazoval, jak už název článku napovídá, testování kompetencí a ne inteligence.

Jako další zlomový bod pro využívání kompetencí v oblasti lidských zdrojů uvádí Kubeš (2004) rok 1982. V tomto roce byla vydána kniha *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, jejíž autorem byl Boyatzis. V této knize vytvořil jednotný slovník pro oblast řízení lidských zdrojů, který byl použitelný celosvětově. Do té doby nic obdobného neexistovalo, což bylo palčivým problémem, který Boyatzis pomohl vyřešit. V knize také uvedl způsoby jak s využitím kompetencí rozlišit mezi průměrně výkonnými pracovníky a vynikajícími pracovníky. Tím odstartoval desítky výzkumů po celém světě, které se týkaly kompetencí. Pro takový rozmach kompetenčního přístupu k řízení lidských zdrojů přispěl i fakt, že podnikatelské prostředí se začalo velmi rychle měnit. Alfin Tofler nazval tyto výrazné změny obdobím tzv. třetí vlny ve své práci *The Third Wave*. Podnikatelské prostředí se podle něj stalo mnohem komplexnějším a bylo třeba najít odpověď na otázku, jak zajistit úspěch organizace v tomto prostředí. Hledanou odpověď se staly právě kompetence a kompetenční přístup.

2.2.2. Nejednoznačnost definice kompetencí

Slovo kompetence má v češtině podle Palána (2002) dva významy a to:

1. „Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.“
2. „Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“

Bartoňková (2010) na první význam pojmu kompetence nahlíží jako na něco, co je člověku dané zvenku, na základě dohody druhých.

Druhý význam pojmu kompetence poté vidí jako určitou vnitřní kvalitu člověka, která je v podstatě nezávislá na venkovním světě a je výsledkem rozvoje člověka v daném okamžiku a umožňuje mu podat určitý výkon. V této práci bude dále používán termín kompetence právě ve svém druhém významu, tedy ve smyslu určité vnitřní kvality člověka.

Odborníci se shodují na faktu, že kompetence je určitým projevem chování. Na této všeobecné rovině se shodnou v podstatě všichni autoři. Kompetence je však velice složitý útvar, který je ovlivněný individuálními osobnostními rysy, osobním směřováním člověka a charakterem. Různí autoři se díky tomu nemohou shodnout na tom, co do pojmu kompetence zařadit a co již ne, a proto každý autor uvádí trochu odlišnou definici.

Jedna z nejširších definic je Woodruffova: „Termín kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.“ (Kubeš, 2004)

Hroník (2007) je vymezuje tímto způsobem: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“

Další definici uvádí KOCIANOVÁ (2010). „Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“

Lojda (2011) na kompetence nahlíží následovně: „Je to schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“

Další, trochu odlišné pojetí uvádí Koubek (2013), když tvrdí, že „Kompetence je vzorek chování zahrnující znalosti, dovednosti, postoje nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu.“

Poslední zde uvedená definice bude od Prokopenka (1996): „Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci, nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“

Jednoznačná definice tedy neexistuje, avšak všechny tyto definice mají určitou podobnost. Autoři se v nich shodují, že kompetence jsou určité schopnosti, které ovlivňují efektivitu, s jakou je člověk schopen vykonávat danou práci.

2.2.3. Druhy kompetencí

Komunikace, vedení lidí, zpracování informací, orientace atd. to vše jsou kompetence. Existuje jich nepřeberné množství a všechny se od sebe nějakým způsobem liší. Některé méně a některé více. Tento fakt vedl k seskupení kompetencí s podobnými atributy do různých kategorií. V následující části budou rozebrány způsoby kategorizace kompetencí podle různých autorů.

2.2.3.1. *Dobry a vynikající*

První kdo začal rozlišovat různé druhy kompetencí byl Boyatzis (1982). Ten je rozlišil na dva základní druhy:

- **Prahové kompetence** (threshold competency) jsou takové charakteristiky, které jsou nezbytné pro provádění určité práce, ale nejsou přímo spojeny s nadstandartním výkonem. Jako příklad uvádí manažera, který hovoří stejným jazykem jako jeho podřízení. To je schopnost, kterou dotyčný musí ovládat pro výkon své práce, ale nebude díky tomu podávat nadstandartní výkon.
- **Výkonové kompetence** (competencies) jsou podle něj takové charakteristiky, které vedou k efektivnímu, či dokonce nadstandartnímu pracovnímu výkonu.

Spencer a Spencer (1993) dělí kompetence rovněž do dvou kategorií, a to podle kritéria jakou výkonnost předpovídají v určité pozici. Jedná se o následující:

- **Prahové kompetence** (Threshold competencies), jsou základní charakteristiky (většinou znalosti a základní dovednosti, jako např. schopnost číst), které každý pracovník na dané pozici musí mít, aby mohl přidělenou práci zvládnout. Tyto charakteristiky, ale neodlišují nadprůměrné pracovníky od obyčejných. Jedná se totiž o základní požadavky, které musí splňovat všichni, aby vůbec byli schopni danou práci vykonávat.
- **Odlišující kompetence (Differentiating competencies)** jsou faktorem, který odlišuje nadprůměrné a obyčejné pracovníky. Třeba kompetence orientace na dosahování cílů, která se projevuje například tím, že si pracovník stanovuje vyšší cíle, než jsou po něm požadovány, je odlišující kompetencí. Tyto kompetence jsou tedy jakousi nadstavbou nad prahovými kompetencemi.

Dalším autorem, který zvolil podobné dělení kompetencí je podle Kubeše (2004) Schroder (1989). Ten se zabýval kompetencemi, které přímo souvisejí s manažerskou funkcí, a také je rozdělil do dvou skupin:

- **Základní kompetence (basic competencies)** jsou znalosti a dovednosti potřebné pro vlastní práci manažera, úkoly z ní vyplývající a jeho osobní efektivitu.
- **Kompetence vysokého výkonu (high performance competencies)** Schroder (1989) charakterizuje jako „relativně stabilní projevy chování, díky nimž dosahují celé týmy vedené manažerem výrazně nadprůměrných výsledků, a to i v komplexním prostředí.“

Schroder (1989) podle Kubeše (2004) uvádí, že ve stabilním prostředí by manažerům stačili pouze základní kompetence. Jenže dnešní podnikatelské prostředí je značně turbulentní, a tak již manažerům nestačí ovládat jen základní kompetence. Organizace

proto stále více vyhledávají manažery s kompetencemi vysokého výkonu, protože jedině takoví manažeři mohou dovést celé týmy k vysokým výkonům v dnešním prostředí.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním kritériem pro kategorizaci kompetencí je v tomto přístupu výkon. V jedné kategorii se nacházejí kompetence, které zaručují odvedení požadované práce na dostatečné úrovni. Ty se využívají k rozlišení mezi vhodnými a nevhodnými pracovníky na určitém pozici. V druhé kategorii se nacházejí kompetence, které jsou zdrojem nadstandardních výkonů a používají se k identifikaci výjimečných pracovníků.

2.2.3.2. *Dovednosti manažerů, týmových hráčů a techniků*

Jiným způsobem dělí kompetence dle Kubeše (2004) Tyron (2003). Ten rozlišuje kompetence podle typu práce, se kterým jsou spojeny. Profily pracovních míst poté vznikají kombinací dovedností ze tří kategorií, do kterých lze různé kompetence zařadit podle toho, s jakým typem práce jsou spojeny.

- **Manažerské kompetence** se týkají dovedností a schopností, které jsou důležité pro vynikající manažerský výkon. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly prováděny v souladu se strategií, vytvářet příznivé prostředí pro tým a starat se o rozvoj svých podřízených atd. Konkrétně se může jednat například o následující:
 - Řešení konfliktů
 - Delegování pravomocí
 - Řízení projektů
 - Hodnocení, motivace a odměňování
 - Strategické myšlení atd.
- **Interpersonální kompetence** jsou důležité pro udržování dobrých vztahů s ostatními. Zajišťují efektivní komunikaci a jsou podstatné na všech pozicích, kde dochází ke kontaktu s dalšími lidmi a vytvářejí tzv. synergický efekt při dosahování týmových cílů. Jedná se například o:
 - Prezentování
 - Vedení dialogu
 - Umění naslouchat
 - Spolupráce
 - Budování vztahů atd.

- **Technické kompetence** se týkající dovedností nutných pro vykonávání konkrétní funkce. Díky nim je zaměstnanec schopen plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce ostatních specialistů. Mezi ně může patřit například:
 - Účetnictví
 - Programování
 - Rozpočtování
 - Analýza dat
 - Rozhodování

2.2.3.3. *Jedinec, tým a organizace*

Tento přístup je modifikací přístupu předešlého. Jeho autory jsou dle Kubeše (2004) Carroll a McCrackin (1997). Ti vytvořili čtyři skupiny kompetencí, které jsou zaměřené na maximalizování výkonu jedince, týmu a celé organizace. Skupiny jsou následující:

- **Klíčové kompetence** jsou ty, které jsou důležité pro všechny zaměstnance určité organizace. Všichni zaměstnanci konkrétní organizace by měli být nositeli těchto kompetencí. Jsou základem pro stanovení přijímacích kritérií, a také přispívají k firemním hodnotám a pomáhají utvářet potřebnou firemní kulturu. Prostřednictvím klíčových kompetencí se jednotlivé organizace odlišují od konkurence a vytvářejí si jejich prostřednictvím konkurenční výhodu.
- **Týmové kompetence** jsou zaměřeny na schopnosti a charakteristiky celého týmu. Jsou důležité především pro organizace, které hojně využívají týmovou práci. Za základní pracovní jednotku zde není považován jednotlivec, ale pracovní tým jako celek.
- **Funkční kompetence** popisují specializované vědomosti a dovednosti, které zajišťují vysoký výkon.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** zajišťují společně se schopností učit se vytváření vztahů a jejich vedení. Prostřednictvím těchto kompetencí jsou popisovány nároky na manažery.

2.2.3.4. *Emoční přístup*

Kubeš (2004) uvádí, že dalším autorem, který má odlišný pohled na dělení kompetencí je D. Goleman, který spolu s kolegy Boyatzisem a Mckeem vzali v potaz ve své knize *The New Leaders* (2002) nejen klasickou inteligenci (IQ), ale i emoční inteligenci (EQ). To vedlo k rozdělení kompetencí do tří skupin:

- Čistě technické dovednosti jako účetnictví, programování, tvorba rozpočtů apod.
- Kognitivní schopnosti, ke kterým můžeme zařadit např. strategické myšlení, vyhledávání informací atd.
- Rysy emoční inteligence, pod čímž si lze představit např. vnímání sebe sama, vytváření a udržování přátelských vztahů atd.

Autoři této teorie zjistili, že 80 až 90 % kompetencí, které jsou zdrojem nadprůměrných výkonů pochází z kategorie emoční inteligence. Na základě toho usoudili, že čistě technické dovednosti a kognitivní schopnosti lze považovat pouze za prahové kompetence, které musí mít všichni pracovníci. K tomu, aby pracovníci mohli podávat nadprůměrný výkon potřebují kompetence spojené s emoční inteligencí. Ty dělí u lídrů následovně:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uvědomování si sebe sama <ul style="list-style-type: none"> ○ Emocionální uvědomování sebe sama ○ Přesné sebehodnocení ○ Sebedůvěra | <ul style="list-style-type: none"> • Sociální uvědomování <ul style="list-style-type: none"> ○ Empatie ○ Organizační uvědomování ○ Služby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Řízení sebe samého <ul style="list-style-type: none"> ○ Sebekontrola ○ Transparentnost ○ Přizpůsobivost ○ Iniciativa ○ Optimismus | <ul style="list-style-type: none"> • Řízení vztahů <ul style="list-style-type: none"> ○ Inspirování ○ Vliv ○ Rozvoj druhých ○ Katalyzátor změny ○ Řízení konfliktů ○ Spolupráce a týmové dosahování cílů |

2.2.3.5. *Praktiky a vlastnosti*

Posledním zde uvedeným přístupem k dělení kompetencí bude přístup, který vytvořil Klemp (1998). Ten rozděluje kompetence pouze do dvou skupin:

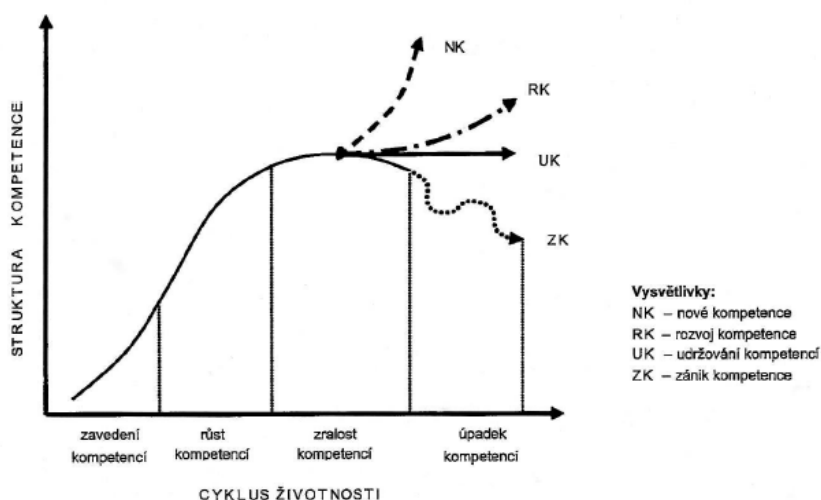
- **Praktiky** jsou to, co lidé dělají, aby dosáhli požadovaných výsledků. Lídr může například stanovit vizi a směr, klást důraz na zaměření na zákazníka a činit potřebná rozhodnutí.
- **Vlastnosti** jsou znalosti, dovednosti a další charakteristiky, co lidé přinášejí do práce, a které jim umožňují úspěšně dosahovat požadovaných výsledků. Například lídr může být iniciativní, může mít strategické myšlení apod.

Vlastnosti jsou základními ingrediencemi pro výkon. Jsou to schopnosti, které pracovníci potřebují, aby mohli vykonávat svou práci. Praktiky jsou to, jak lidé se svými vlastnostmi zacházejí. Jsou to pozorovatelné projevy vlastností. Praktiky jsou závislé na existenci vlastností.

2.2.4. Životní cyklus kompetence

Stejně jako výrobky, tak i kompetence mají podle Kováce (2009) svůj vlastní životní cyklus. Je to dáno vysokou proměnlivostí dnešního podnikatelského prostředí. Kompetence, které dnes firma vnímá jako klíčové, se díky tomu mohou stát během krátké chvíle nepotřebné. U některých kompetencí proto můžeme pozorovat jejich životní cyklus. Nejprve se nově objeví jejich potřeba a nové kompetence se zavedou. Jejich význam a využívání roste. Některé kompetence se mohou stát klíčovými. U některých, ale může časem jejich význam klesnout a kompetence pak ustoupí do pozadí nebo se vytratí úplně. Životní cyklus kompetencí a jeho fáze jsou znázorněny na následujícím obrázku:

Obrázek 2: Křivka životního cyklu kompetencí (Kovács, 2009)



V určitém bodě dosáhnou kompetence jakéhosi „vrcholu“. Od této chvíle mohou v „životě“ kompetence nastat podle Kováce (2009) čtyři možné situace.

- **Zánik kompetence** – Tento osud postihne zejména ty, které je nutné nahradit novými kompetencemi nebo ty, jejichž další uplatňování by mohlo vést až k ohrožení firmy.
- **Udržování kompetence** – Jedná se zejména o kompetence, které se již při řízení firmy osvědčily a počítá se s nimi i do budoucna
- **Rozvoj kompetence** – Životnost kompetence lze prodloužit vzděláváním a rozvojem manažera a dostat ji tak na novou kvantitativní i kvalitativní úroveň.
- **Nové kompetence** – Pokud význam některé dosud nepoužívané kompetence vzroste, pak je samozřejmě nutné, aby si je firma i zaměstnanci osvojili.

Na obrázku je také vidět, že než se kompetence dostanou do fáze zralosti a jsou připraveny k používání, tak to nějakou dobu trvá. Proto je dobré, když organizace neurčuje pouze, které kompetence jsou pro ni významné dnes, ale snaží se odhadnout i to jaké budou důležité v budoucnu, aby na ně mohla manažery náležitě připravit. Dnešní organizace jsou však v tomto ohledu stále dost nepružné a potřebu nových kompetencí si většinou uvědomí až ve chvíli, kdy se objeví nějaký problém. Řešení těchto problémů poté bývá zbytečně náročnější v některých případech dokonce nemožné.

2.2.5. Předpoklady k výkonu

Veteška (2008, 28) tvrdí, že ke kompetentnímu výkonu již nestačí pouze „vědět co“ má pracovník znát. To by vedlo k zakonzervování sávajícího stavu. Tento přístup je totiž zaměřen pouze na naučení izolovaných poznatků a jejich reprodukci a nikoliv na aplikaci naučeného. Stejně důležité je podle něj i „vědět jak“, což znamená, že se nestačí pouze naučit potřebné znalosti, ale je nutné znát i cestu, jak je prakticky aplikovat. Dále je nutné „vědět proč“ ve smyslu pochopení dílčích znalostí, souboru lidského poznání a jejich dopadů na společnost. Rovněž je ještě nutné „vědět kdo“ což odkazuje na vytváření „sítě zdrojů“ a na nutnost efektivní spolupráce v případě komplexních úkolů. Pouze při efektivním propojení a používání výše uvedeného, tedy toho co, jak, proč, s kým a prostřednictvím koho má pracovník „vědět“ mu umožňuje podat kompetentní výkon.

Podle Kubeše (2004) musí být k tomu, aby pracovník mohl podávat kompetentní výkon, tedy aby mohl plnit pracovní úkoly na dobré, či dokonce na vynikající úrovni musí být splněny tři základní předpoklady:

- Pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivován 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.

První předpoklad se týká vědomostí a dovedností, které lze v rámci organizace relativně snadno rozvíjet. Druhý předpoklad se již ovlivňuje obtížněji. Tato oblast zahrnující motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii totiž patří ke stabilním složkám osobnosti. Třetí předpoklad již nesouvisí s osobností člověka, ale s vnějšími podmínkami, které na něj působí a značně ovlivňují první dva předpoklady.

Všechny tři zmíněné předpoklady mají rovnocennou váhu a musí být splněny zároveň. Pokud je byt' jen jeden předpoklad nesplněn, pak pracovník není schopen podat kompetentní výkon. Pracovník totiž může mít motivaci k výkonu a může mít i potřebné kompetence, ale pokud mu prostředí neumožní je využít, pak je mu tento fakt k ničemu. Pokud má potřebné kompetence, ale chybí mu motivace k jejich použití, pak je pro něj zbytečné vynakládat úsilí k dosažení požadovaného výkonu. V případě, že je motivován a nachází se v prostředí, které mu umožňuje podat kompetentní výkon, avšak potřebné kompetence mu chybí, pak samozřejmě také není schopen vykonat potřebný úkol kompetentně.

Pokud jsou tyto předpoklady splněny, tak je pracovník připraven projevit chování potřebné pro efektivní zvládnutí úkolu, neboli pro podání kompetentního výkonu. Míra připravenosti chovat se požadovaným způsobem je však u každého jiná. Někomu může chybět motivace, sebedůvěra či potřebné znalosti. Někomu zase emoční inteligence či pevná vůle. Logicky tedy následuje otázka, co ovlivňuje míru, s jakou jsou pracovníci připraveni k podávání kompetentního výkonu? Na tuto otázku odpovídá obrázek č. 3, který znázorňuje strukturu kompetence respektive její anatomii.

Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, 2004)



Na vrcholu pyramidy se nachází pozorovatelné chování, čili konkrétní projev kompetence. Toto chování je výsledkem jednotlivých složek osobnosti, které do kompetence vstupují a nacházejí se na nižších úrovních pyramidy. Tyto složky utváří první dva zmíněné předpoklady pro podání kompetentního výkonu. Dolní patra pyramidy tedy determinují onu připravenost pro podání kompetentního výkonu. Kompetenci v tomto pojetí lze považovat za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Podle **Kubeše (2004)** to znamená že, “Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.“

Jednotlivé složky, které utvářejí kompetenci lze rozdělit do pěti základních kategorií.

1. Motivy – Bedrnová (2002) uvádí, že motiv „*Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ Motivy tedy řídí chování jednotlivce.
2. Rysy – Jedná se o způsob, jakým člověk reaguje na situace a interpretuje informace přicházející zvenčí. Jedná se o relativně stálé a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým příkladem je temperament, míra extroverze atd.
3. Vnímání sebe samotného – Osobnost je dotvářena na základě zkušeností a prožitků, díky kterým se formulují postoje a hodnoty jak k okolí, tak k vlastní

osobě. Vnímání sebe samotného ovlivňuje víru ve vlastní schopnosti a v to, že se daný úkol podaří úspěšně zvládnout.

4. Vědomosti – Veškeré poznatky nahromaděné v průběhu života související s prací na dané pozici.
5. Dovednosti – Umožňují vykonat činnosti související s úkolem. Různé úkoly potřebují různé množství dovedností pro jejich úspěšné zvládnutí (Kubeš, 2004).

Podobný pohled na anatomii kompetence má i společnost Hay Group Inc (<http://www.haygroup.co>). Ta k anatomii kompetence přistupuje jako k „ledovci“. Část ledovce co se nachází nad hladinou představuje dovednosti a znalosti, které lze poměrně snadno identifikovat a rozvíjet na rozdíl od složek nacházejících se pod hladinou. Čím hlouběji se nacházejí, tím je jejich identifikovatelnost a rozvoj obtížnější. Složky „pod hladinou“ však velkou měrou ovlivňují složky „nad hladinou“. Základní složky kompetence v ledovcovém přístupu jsou znázorněny na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Ledovcoví model struktury kompetence (<http://www.haygroup.co>)



Jednotlivé složky jsou v podstatě stejné a nacházejí se i na stejných úrovních. Ledovcový přístup však přidává jednu základní složku, kterou je sociální role. Ta představuje to, jakým způsobem se jedinec chová ve společnosti. Reprezentuje tím své hodnoty a to co je pro něj důležité.

Zcela odlišný přístup zvolil Plamínek (2005). Podle něj jsou vykonaná práce a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, vzájemně propojeny a vytváří určitou dualitu. Tuto dualitu vnímá jako kompetenci. Ta má podle něj tedy pouze dvě složky a to lidské zdroje a lidskou práci, která vychází z požadavků na výkon. Tyto složky představují to, co člověk

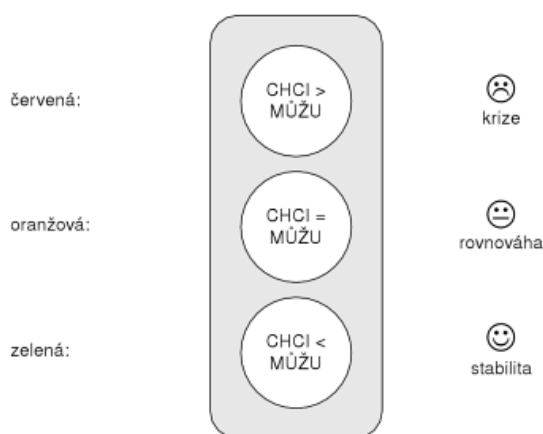
skutečně dělá a co všechno může dělat. V rámci kompetence tedy posuzuje skutečný výkon na pozadí potenciálu, který má člověk k dispozici, což je vyobrazeno na obrázku uvedeném níže.

Obrázek 5: Dvě složky kompetence (Plamínek, 2005)



Co lze tedy v tomto případě odpovědět na otázku, co ovlivňuje míru, s jakou jsou pracovníci připraveni k podávání kompetentního výkonu? Odpověď lze nalézt v tzv. semaforu vitality na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Semafor vitality (Plamínek, 2005)



Z obrázku vyplývá, že pokud chce pracovník dosáhnout vyššího výkonu, než mu jeho potenciál dovoluje, tak samozřejmě selže. Pokud je po něm požadován výkon, který odpovídá jeho potenciálu, pak je schopen podat kompetentní výkon a nachází se

ve fázi rovnováhy. Tento stav však není úplně ideální. Prostředí se totiž neustále vyvíjí a požadavky na výkon rostou. Ideální připravenost k podání kompetentního výkonu se nachází v bodě, kdy pracovníkův potenciál k výkonu ve vhodné míře převyšuje po něm požadovaný výkon. Jeho potenciál by měl odpovídat požadavkům na výkon v rozumně vzdálené budoucnosti. Pracovníci jsou poté kompetentní i při zvýšení požadavků na jejich výkon a nedostaví se tak výkyvy ve výkonosti, která by byla v případě, že by se pracovník nacházel ve fázi rovnováhy snížena do doby, než by si pracovník kompetence rozvinul na požadovanou úroveň.

2.2.6. Kompetenční přístup

Na kompetencích lze podle Plamínka (2005) postavit systém řízení celé firmy. Kompetence podle něj hrají kritickou roli při řešení problémů, které v organizacích vznikají. Za jakýmkoliv problémy vidí nedostatečné nebo chybějící kompetence. Řešením problémů je poté identifikace těchto kompetencí a zajištění, aby byli na potřebné úrovni. Vzhledem k tomu, že nositeli kompetencí jsou lidé, tak se problém řeší působením na člověka, který je nositelem příslušných kompetencí. Na odstranění problému se poté pracuje cestou rozvoje kompetencí konkrétního pracovníka, který problémovou úlohu vykonává nebo je odpovědný za její definici či zdroje, které úloha vyžaduje.

Rovněž je třeba upravit při řešení problému požadavky firmy na její vlastní výkon, s možnostmi, které k dosahování těchto výkonů má k dispozici. Plamínek (2005) totiž tvrdí, že požadavky na výkon s možnostmi firmy jak tohoto výkonu dosáhnout jsou vzájemně propojené světy a jedná se o přímou analogii duality mezi lidskou prací a lidskými zdroji již zmíněné na obrázku č. 5. V tomto případě se samozřejmě liší měřítko, které zde zahrnuje celou firmu a ne jenom jednotlivce. Druhou odlišností je, že v případě jednotlivce šlo především o harmonii mezi tím, co dělat může a tím co skutečně dělá, zatímco při aplikaci této duality na celou firmu jde o dosažení harmonie, mezi tím co firma chce, a tím co může. Musí tedy při plánování brát ohled na vlastní potenciál, jehož zdrojem jsou právě jednotlivci. Vytvoření harmonie mezi světem požadavků a světem možností, který je znázorněn na obrázku č. 7, je stěžejním prvkem při řízení firmy na základě kompetencí.

Obrázek 7: Dvě složky vitality (Plamínek, 2005)



Tento styl řízení nazývá Plamínek (2005) tzv. Kompetenčním přístupem (management by competencies). Kompetenční přístup neumožňuje pouze řešit aktuální problémy, ale připravuje firmu i na problémy budoucí, pomáhá dostat svět požadavků a svět výkonů do vzájemné závislosti, odstraňuje konflikty mezi nimi a pomáhá vytvářet synergický efekt. Jeho hlavním účelem je dosažení vitality firmy. Vitální je taková firma, která dosahuje trvale udržitelného úspěchu. To znamená, že firma dosahuje svých současných cílů, aniž by tak činila na úkor dosažení cílů budoucích, neboli neobětuje budoucí úspěch kvůli tomu, aby byla úspěšnější v současnosti. Vitality dosahují takové firmy, kterým se podaří dosáhnout uvedené harmonie mezi světem požadavků a světem možností.

Tuto teorii, alespoň na úrovni řešení problémů, podporuje i tvrzení Hroníka (2007), který taktéž spatřuje možnost využití kompetencí k řešení problémů. Měřitelné výsledky, kterých člověk dosahuje, vidí jako důsledek kompetencí člověka neboli toho, jak a čím těchto výsledků dosahuje, což ukazuje obrázek č. 8.

Obrázek 8: Vztah způsobu práce a výkonu (Hroník, 2007)

Měřitelný výkon



„Čísla“, výsledky

Způsob práce



Kompetence (způsobilosti),
kterými dosahují „čísel“

Dle jeho názoru je důležité se při řízení podniku a řešení problémů zaměřovat především na kompetence, díky kterým pracovníci dosahují požadovaných výkonů a přestat se orientovat pouze na výsledky.

Manažer, který se zajímá pouze o výsledky svých podřízených a ne i o způsob jakým těchto výsledků dosáhli, může v případě problémů pouze konstatovat, že výsledků nebylo dosaženo a nařídit nápravu. Nemůže však poskytnout radu, jak tuto nápravu zjednat, jelikož nezná správný způsob práce, kterým má být výsledků dosaženo. Díky tomu, že ví „Jak a čím“ se má požadovaných výkonů dosahovat, tak může určit, co dělá pracovník špatně, neboli jaké kompetence mu chybí a proč tím pádem nedosahuje potřebných výsledků.

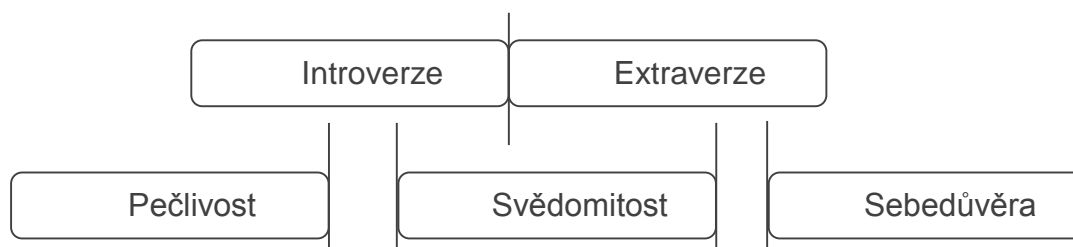
2.2.7. Rysový přístup a situacionalismus

Pro kompetenční přístup, jehož stěžejním prvkem je kompetenční model, lze využít dvě základní východiska, které Hroník (2007) nazývá rysovým přístupem a situacionalismusem.

Cílem rysového přístupu je vypreparovat základní rysy, které jsou na sobě nezávislé a navzájem se nepřekrývají. Ve své krystalické podobě rysový přístup předpokládá, že chování člověka v jakékoliv situaci je určováno jeho rysy. Ty jsou v chování čitelné jen do určité míry, ale jsou rozhodující pro charakter chování. Účelem je vytvořit soustavu takových rysů, které jsou základní, nepřekrývají se a nemají mezi sebou mezery. Tato soustava by měla určit ideální osobnost manažera a může se skládat i z několika desítek rysů, jelikož rysy jsou menšími jednotkami než kompetence. Snaha vypreparovat takové rysy ale vyúsťuje v mezery mezi nimi, protože mezi jednotlivými rysy neexistuje jednoznačná hranice. Čím méně rysů je nadefinováno, tím je tato mezera menší, což je

znázorněno na horní polovině obrázku č. 9 a naopak, čím více jich je, tím spíš se mezery zvětšují, což je vidět na dolní polovině tohoto obrázku.

Obrázek 9: Výsledek preparování rysů (Hroník, 2007)



U kompetencí lze pozorovat opačný jev. Čím více jich je nadefinováno, tím je pravděpodobnější, že se budou navzájem částečně překrývat. Při příliš velkém počtu kompetencí dokonce může docházet k jejich záměně. Hlavními nevýhodami tohoto přístupu je, že nezohledňuje situaci a role, má slabou vazbu na výkon a nemá žádnou vazbu na strategii.

Situacionalismus je opakem rysového přístupu. Ve své čisté podobě situacionalismus předpokládá, že chování člověka není dáno jeho rysy, ale pouze situací, ve které se nachází.

Kompetenční model je kombinací obou výše zmíněných přístupů. Více se však přiklání k situacionalismu, protože v kompetencích jsou obsaženy i jednotlivé rysy. Jedná se tedy spíše o jakýsi systémový přístup, jehož základem je situacionalismus, s omezeným vlivem rysového přístupu.

2.3. Kompetenční model

SANGHI (2007) popisuje kompetenční model kombinací znalostí, dovedností a charakteristik potřebných pro efektivní plnění určité role v rámci organizace.

Dle Strádala (<http://www.profesnisachovnice.cz/>) je jeho smyslem uspořádat jednotlivé kompetence, které jsou pro firmu nějakým způsobem významné do logicky strukturované, přehledné a aktualizovatelné soustavy.

Bartoňková (2010) k tomu ještě dodává, že kompetenční model se vztahuje k výsledkům a k měřitelnému výkonu a udává, jak a čím lze těchto výsledků dosáhnout.

2.3.1. Strategie a kompetenční model

Z hlediska podnikové a personální strategie je kompetenční model klíčovým prvkem. Podle Hroníka (2007) představuje kompetenční model jakýsi pomyslný most mezi personální a podnikovou strategií. Na tyto strategie musí mít návaznost. Návaznost na podnikovou strategii je označována jako vertikální integrace. Návaznost na personální strategii, respektive jednotlivé personální činnosti je nazývána horizontální integrací. Tím kompetenční model vytváří jednotný jazyk v rámci celé organizace, jelikož ji prostupuje skrz na skrz.

Obrázek 10: KM jako most mezi podnikovou a personální strategií (Hroník, 2007)



Hroníkova (2007) analogie mezi kompetenčním modelem a mostem znázorněná na výše uvedeném obrázku zobrazuje vztah mezi podnikovou a personální strategií a úlohou, kterou při tom hraje kompetenční model. V rámci podnikové strategie jsou nadefinovány cíle a cesta, kterou se podnik vydává, aby jich dosáhl. Personální strategie tuto cestu dále rozpracovává do práce s lidskými zdroji. Kompetenční model je poté prostředkem, který umožní lidským zdrojům dosáhnout definovaných cílů, neboli jim umožní přejít most z pravé strany na levou a umožní tak podnikovou strategii naplnit.

Hroník (2007) dodává, že tato analogie existuje i mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Zatímco společnost má obvykle pouze jeden soubor hodnot, tak popisů práce má většinou mnohem víc. Hodnoty společnosti tak vytvářejí určité vodítko pro pracovníka, zejména pro situace, které se nenachází v popisu práce, jak se má zachovat, aby tyto hodnoty co nejlépe naplňoval.

2.3.2. Strategie pro tvorbu kompetenčního modelu

Strategická východiska pro sestavení kompetenčního modelu jsou dle Hroníkova (2006) názoru dvě a liší se v tom, zda se kompetenční model vytváří „od zdola nahoru“ či „od shora dolů“.

Prvním východiskem je tzv. sociálněpsychologické. V tomto případě se postupuje „od zdola nahoru“. Vychází se z představy, že k efektivnímu fungování firmu dotáhnou pracovníci svými kompetencemi. Směřuje se tedy od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci.

Druhé východisko nazývá Hroník (2006) strategickým. Postup je zde zcela opačný, tedy „od shora dolů“. Toto východisko znamená, že firma vytváří kompetenční model takovým způsobem, aby měl návaznost na firemní strategii. Toho je docíleno tak, že otázky nejprve směřují na firmu. Zjišťuje se, jaké kompetence musí firma mít, aby mohla dosáhnout svých cílů a na základě toho se poté zpracovávají kompetenční modely na úrovni jednotlivců. Tento postup umožňuje vytvořit kompetenční model, který bude fungovat jako již zmíněný most, mezi firemní a personální strategií.

Oba přístupy lze podle Hroníka (2006) kombinovat, ale dle jeho názoru je lepší preferovat strategické východisko, to totiž podle něj umožňuje firmám pracovat koncepčněji.

2.3.3. Funkční kompetenční model

V mnoha případech je ve firmě vytvořen kompetenční model, který je ale v podstatě nepoužitelný a přináší spíše komplikace. Proto, aby byl kompetenční model funkční a plnil svůj účel, tak musí podle Hroníka a Vedralové (2008) být:

- Propojující

Vychází z podnikové strategie, vytváří rámec pro personální strategii a propojuje jednotlivé personální činnosti. Vytváří tedy tzv. mosty.

- Uživatelsky přívětivý

Toto je zcela zásadní charakteristika. Uživateli kompetenčního modelu jsou manažeři v celé organizaci a na všech úrovních. Musí být proto srozumitelný, sdělitelný a vhodně vystihovat podstatu věci.

- Jednotný

Využívá se napříč celou společností, a proto je vytvořen jednotný jazyk, který se ve společnosti využívá ve spojitosti s ním. Jednotnost spočívá rovněž v tom, že se ve společnosti může vyskytovat kompetenční model v několika variantách, které se však odvíjejí ze stejného základu.

- Široce využitelný

Poskytuje jedno výkladové schéma pro všechny personální činnosti.

- Sdílený

S kompetenčním modelem se musejí manažeři ztotožnit a přijmout ho za svůj. Nejlepší cestou, jak toho docílit, je umožnit jim participaci na jeho tvorbě a následně jeho používání aktivně prosazovat.

2.3.4. Druhy kompetenčních modelů

Podle Kubeše (2004) existují tři základní typy kompetenčních modelů. O výsledném typu modelu rozhoduje zejména to, jaké s ním má firma záměry a jaké se do něj podle toho rozhodne zahrnout kompetence. Jedná se o následující druhy:

- Model ústředních kompetencí obsahuje takové kompetence, které musí ovládat na patřičné úrovni každý pracovník, bez ohledu na jeho pracovní pozici či jeho místo v hierarchii firmy.
- Specifický kompetenční model zahrnuje kompetence, díky kterým pracovník na konkrétní pozici, v konkrétní firmě podává nadstandartní výkon.
- Generický kompetenční model je vytvořen z kompetencí, které umožňují podávat nadstandartní pracovní výkon na konkrétní pozici a je aplikovatelný v různých firmách. Tento model obsahuje seznam kompetencí ověřený v mnoha firmách. Nezohledňuje však specifika jednotlivých firem. Řešením tohoto problému je jistý kompromis, kdy se za základ vezme generický model a upraví se pro potřeby konkrétní firmy.

2.3.5. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Přístupů pro tvorbu a aplikaci kompetenčních modelů existuje několik. Kubeš (2004) uvádí, že podle Rothwella a Lindholma (1999) je možné tyto přístupy rozdělit do třech skupin:

- **Preskriptivní přístup** využije firma ve chvíli, kdy nechce vytvářet kompetenční model od začátku. Místo toho si „vypůjčí“ již hotový generický model, který jí nejvíce vyhovuje, což ušetří velké množství času a finančních zdrojů, ale na druhou stranu neodráží její specifika jako kulturu, strukturu, strategii či tržní podmínky.
- **Kombinovaný přístup** si rovněž „vypůjčí“ již hotový model, avšak ten upraví o specifika určité organizace. K těmto modifikacím se využívají většinou časově nenáročné metody jako řízené diskuze, dotazníky, strukturované rozhovory atd. Tento přístup často využívají nadnárodní společnosti, které již mají vytvořené

vlastní kompetenční modely, které ale potřebují adaptovat podle lokálních podmínek.

- **Přístup šitý na míru** je časově i metodologicky nejnáročnějším přístupem. V tomto případě se totiž vytváří specifický kompetenční model, který vyžaduje důkladnou znalost organizace a vnějších podmínek. Na druhou stranu však poskytuje organizaci spolehlivý základ pro veškerá personální rozhodnutí vycházející z kompetenčního modelu.

Každý z těchto přístupů má podle Bartoňkové (2010) své plusy a mínusy. O tom, který z nich si organizace vybere se rozhodne především podle záměru, vize, podnikové strategie, hlavních cílů podniku a jeho cílů v oblasti lidských zdrojů, stupně rozvinutosti podniku, vnějších podmínek, které ho ovlivňují a časové a finanční možnosti. S tímto rozhodnutím většinou pomáhá podniku externí poradenská společnost, protože většina podniků nemá potřebné znalosti k tomu, aby jeho tvorbu úspěšně zvládla sama.

2.4. Tvorba kompetenčního modelu

Pro dosažení co nejvyšší efektivity při vývoji kompetenčního modelu a jeho následné využitelnosti by se měl podle Kubeše (2004) dodržovat postup složený z několika kroků, jejichž vysvětlení a popis se nachází v následující části.

2.4.1. Vyjasnění cíle projektu

Za základní kámen úspěchu považuje Kubeš (2004) jasnou definici cíle, kterého chce organizace dosáhnout vytvořením kompetenčního modelu. Důvodů pro jeho zavedení a cílů, kterých tím chce organizace dosáhnout může být několik. Dobře vytvořený kompetenční model totiž vytváří přidanou hodnotu ve všech procesech řízení lidských zdrojů. Tuto přidanou hodnotu lze však ještě zvýšit, pokud je jasně definovaný cíl, kterého se má prostřednictvím kompetenčního modelu dosáhnout. To umožňuje vznik synergického efektu v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.4.2. Rozsah projektu a cílová skupina

Po definování cíle následuje dle Kubeše (2004) krok, ve kterém je třeba definovat, pro které pracovníky bude model vytvořen. Zda se bude jednat pouze o jednotlivé pozice, o celé skupiny pracovníků nebo o kompetenční model společný pro celý podnik. Kompetenční model může narůst do velkých rozměrů a jeho vytvoření pak může být velmi náročné. Proto je třeba dbát na správné určení cílových skupin, aby zbytečně nenarostl.

2.4.3. Výběr přístupu

Jednotlivé přístupy byly popsány v kapitole 3.5. Nejjednodušší je samozřejmě vzít hotový kompetenční model, případně vytvořit jeho modifikovanou verzi. Nejnáročnější je tvorba zcela nového modelu. Dále popsáný postup se bude týkat zejména posledního zmíněného přístupu, tedy tzv. přístupu šitého na míru. (Kubeš, 2004)

2.4.4. Sestavení projektového týmu

Tvorba kompetenčního modelu je náročným procesem, a k tomu, aby byl úspěšně realizován je třeba vytvořit projektový tým, který bude mít jeho tvorbu na starosti. Do týmu by měli být zařazeni lidé, kteří budou mít na starosti jeho implementaci a budou ho v budoucnu využívat. (Kubeš, 2004)

2.4.5. Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici

Dalším krokem je dle Kubeše (2004) identifikace kritérií, která definují nadstandardní výkony na konkrétních pozicích. To umožňuje identifikovat a následně rozlišovat při tvorbě modelu mezi pracovníky co podávají nadstandardní, průměrný a podprůměrný výkon.

2.4.6. Identifikace kompetencí

Zásadním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je podle Kubeše (2004) identifikace kompetencí. Cílem je identifikovat takové projevy chování, které jsou kritické pro podávání nadprůměrných výkonů. Jedná se o tzv. kompetence vysokého výkonu. Existuje přes 40 technik, jak tyto kompetence identifikovat a zformulovat. Mezi jednotlivými technikami sice existují rozdílnosti, ale všechny mají podobný průběh, který lze rozdělit na několik fází, a to na fázi přípravy, získávání dat, analýzy a klasifikace informací a na fázi popisu a tvorby kompetencí.

2.4.6.1. Příprava

Kubeš (2004) uvádí, že podle Spencera a Spencera (1993) jde v přípravné fázi především o získání následujících výstupů:

- Identifikace klíčových pozic z hlediska tvorby kompetenčního modelu
- Informace o cílech, strategických záměrech a kritických faktorech úspěchu organizace
- Informace o organizační struktuře a její roli při dosahování stanovených cílů

Hlavními nástroji použitými v této fázi jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a prostudování organizačních materiálů. Účelem této fáze je

získání informací, které poskytnou podněty pro přehodnocení záměru projektu vzhledem k očekávaným výstupům a umožní přijít s rozhodnutím o koncepci sběru dat a k tomu použitých metodách.

2.4.6.2. Získávání dat

Metody získávání dat se liší v závislosti na tom, jaký přístup k identifikaci kompetencí a následné tvorbě kompetenčního modelu je zvolen. Pro klasický kompetenční model identifikovali Spencer a Spencer (1993) šest základních metod. Jedná se o:

1. Metoda kritických situací
2. Panely expertů
3. Průzkumy
4. Databáze kompetenčních modelů
5. Analýza pracovních funkcí/úkolů
6. Přímé pozorování

Podle Kubeše (2004) o použití jednotlivých technik rozhoduje především záměr projektu, finanční a časové možnosti a zkušenosti s těmito metodami. Nikdy se však nelze spoléhat na jedinou techniku a je třeba mít více zdrojů informací.

1. Metoda kritických situací

Technika BEI (behavioural events interview) byla vytvořena harwardským profesorem psychologie McClellandem. Je založena na rozhovorech se zaměstnanci týkající se kritických situací, které zažili na dané pozici. Zaměstnanci jsou pokládány otázky, které mají zjistit, co za kritické situace zažil, koho se situace týkaly, jak se v ní zaměstnanec choval a k jakým výsledkům jeho chování vedlo. Pomocí těchto „krátkých příběhů“ získá vedoucí rozhovoru informace o tom, jaké chování vedlo ke zvládnutí těch nejtěžších a nejdůležitějších situací v jejich práci a odhalí, tak kompetence potřebné k podávání nadstandartního výkonu (Spencer a Spencer, 1993)

Za hlavní výhody této metody považuje Kubeš (2004):

- Možnost zpracovat výsledky kvalitativními metodami (prostřednictvím klasifikace)
- Využitelnost pro tvorbu nového kompetenčního modelu i pro ověření již existujícího

- Umožňuje identifikovat a pochopit jak chování, které vede k efektivním výkonům, tak chování, které je neefektivní a je třeba se mu vyvarovat.
- Je nejdůležitějším zdrojem informací pro tvorbu specifických kompetenčních modelů

Mezi hlavní nevýhody patří především velká časová a finanční náročnost a vysoké nároky na vedoucího rozhovorů, který již s touto metodou musí mít nějaké zkušenosti. Metoda BEI proto není vhodná pro identifikaci kompetencí pro velké množství pracovních pozic.

Kubeš (2004) ještě doplňuje další techniku, která využívá kritických situací. Jedná se o Repertory grid interview. Tato metoda umožňuje identifikovat i takové chování, kterých si pracovníci sami nemusí být vědomi. Osobou, která je zdrojem informací, je buď přímý nadřízený nebo jiná osoba, která je s pozicí důvěrně seznámena. Tato osoba poté vybere tři pracovníky, kteří na této pozici podávají nadstandartní výkony a tři pracovníky, kteří podávají podprůměrné výkony a společně s vedoucím rozhovoru se poté snaží identifikovat kompetence vysokého výkonu.

2. Panely expertů

Mansfield (<https://www.lexonis.com>) uvádí, že tato technika využívá jako zdroj informací panel expertů, který je většinou složený z různých osob, které na dané pozici úspěšně působili nebo ještě působí a v některých případech jsou součástí panelu i externí konzultanti. Identifikace kompetencí většinou probíhá formou strukturovaného procesu, který donutí experty systematicky přemýšlet o dané pozici. Výsledkem jsou poté podle Spencera a Spencera (1993) dva seznamy. První obsahuje kompetence, které zajišťují průměrný či postačující výkon a druhý, který obsahuje charakteristiky nutné pro nadstandartní výkon. Výhodou je zejména rychlost a časová nenáročnost. Hlavní nevýhodou je možnost generování tzv. folklórních charakteristik. To jsou takové, o kterých si experti myslí, že jsou důležité pro nadstandartní výkon, ale v realitě nemají klíčový vliv na výkon.

3. Průzkumy

Hay Group Inc (<http://www.haygroup.co>) uvádí, že další možností jak sbírat data jsou průzkumy. Jedná se o rychlou cestu, která umožní získat informace od rozsáhlého vzorku lidí. Vypovídací schopnost průzkumů je však omezená tím, že poskytuje odpovědi pouze na otázky, které byly položeny. Proto se využívá spíše k ověření již identifikovaných

kompetencí. Průzkumy se podle Spencera a Spencera (1993) většinou soustředí na jednotlivé kompetence, o kterých zjišťují následující informace:

- Jak moc konkrétní kompetence ovlivňuje pracovní výkon?
- Je pravděpodobné selhání pracovníka, když danou kompetenci neovládá?
- Jaká je pravděpodobnost, že kompetenci bude ovládat nově přijatý pracovník?
- Je možné kompetenci rozvíjet?

Analýza výsledků poskytuje kvantitativní hodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí pro nadstandartní výkon a pravděpodobnost, že se stanou prioritními pro přijímání nových pracovníků, jejich rozvoj nebo design pracovního místa.

4. Databáze kompetenčních modelů

Tyto databáze uvádí Spencer a Spencer (1993) jako zdroj velkého množství již identifikovaných kompetencí specifických pro určité typy pracovních pozic. Tato metoda usnadňuje identifikaci kompetencí a značně redukuje čas k tomu potřebný. Ve většině případů je ale nutné výsledné kompetence v různé míře modifikovat.

5. Analýza pracovních funkcí/úkolů

Pracovník nebo pozorovatel vytvoří podrobný seznam všech činností, funkcí a úkolů, které jsou na dané pozici vykonány v určitém období. Výsledkem je velmi podrobný popis pracovního místa, který lze použít při identifikování především technických kompetencí. Nevýhodou je to, že poskytuje spíše charakteristiky pro dané pracovní místo a ne charakteristiky potřebné k vysokému výkonu na tomto místě. (Spencer a Spencer, 1993)

6. Pozorování

Poslední technikou, kterou Spencer a Spencer (1993) uvádí je technika pozorování. Tato technika umožňuje pochopení širšího kontextu práce a úkolů. Je také vhodným nástrojem pro potvrzení informací získaných prostřednictvím jiných technik. Nevýhodou je přítomnost pozorovatele, který může ovlivnit pracovníkovu chování.

2.4.6.3. Analýza a klasifikace získaných informací

V této fázi se dle Kubeše (2004) analyzují veškeré informace získané ve fázi předchozí. Cílem je vytvořit seznam kompetencí a otestovat ho na širším vzorku respondentů. Každá z uvedených technik sběru dat poskytuje informace, které se sice musí zpracovávat specifickým způsobem, ale existují určitá doporučení, jak je zpracovat,

kteřá jsou společná pro všechny techniky. Jedná se o kroky, které mají různé variace, avšak fungují na stejných principech.

- Vytvořit seznam identifikovaných projevů chování
- Ze seznamu vybrat pouze takové projevy, které aktivně přispívají k úspěšným výkonům
- Seskupit tyto projevy do tzv. kompetenčních témat a ty zanalyzovat a vytvořit homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejich projevů.
- Získané projevy ověřit na širším vzorku respondentů. Tím se potvrdí či vyvrátí klíčová role jednotlivých projevů, případně celých kompetencí.

2.4.6.4. Tvorba kompetencí

Zatímco v předchozí fázi šlo podle Kubeše o vytvoření určitého návrhu kompetencí, tak v této fázi Kubeš (2004) uvádí jako hlavní cíl vytvoření jejich finální podoby. Charakteristiky jednotlivých kompetencí jsou zpracovány takovým způsobem, aby jasně a srozumitelně popisovali chování, které je pro příslušné kompetence typické. Poté je nutné pro kompetenci vytvořit stupnici. Tvorba stupnice spočívá v popisu projevů kompetence podle úrovně její rozvinutosti. Zpravidla se postupuje v rámci kompetence, od jejích negativních projevů, až po projevy chování, které zaručují vysoký výkon a svědčí o její rozvinutosti. Výsledná stupnice se pak využívá k vyhodnocení úrovně, na kterou je kompetence u pracovníka rozvinuta. Na závěr se kompetence definitivně pojmenuje.

Po dokončení všech uvedených fází identifikace kompetencí se sestaví předběžný kompetenční model.

2.4.7. Validizace kompetenčního modelu

Předposledním krokem je podle Kubeše (2004) praktické ověření modelu. Jde o potvrzení toho, zda byl kompetenční model vytvořen správně a zda opravdu obsahuje kompetence vedoucí k nadstandartním výkonům a je tedy v praxi použitelný.

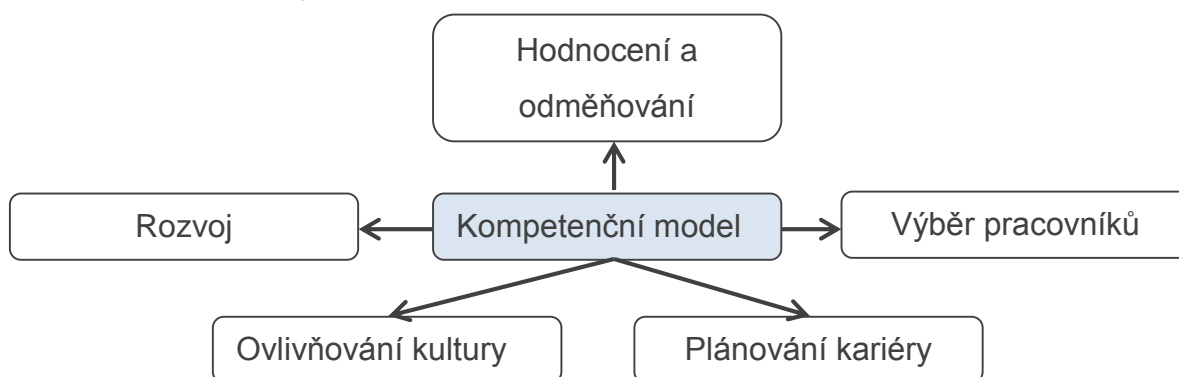
2.4.8. Příprava kompetenčního modelu k užívání

Pokud byl správně sestaven projektový tým a na tvorbě modelu se podíleli i jeho budoucí uživatelé, pak je jeho implementace značně usnadněna. Model lze implementovat do celého systému řízení lidských zdrojů. O jednotlivých možnostech jeho využití pojednává následující kapitola. (Kubeš, 2004)

2.5. Využití kompetenčního modelu

Jak již bylo uvedeno výše, kompetenční model je základním kamenem kompetenčního přístupu při řízení organizace. Dobře vytvořený kompetenční model se může dle Koubka (2013) stát sjednocujícím prvkem pro všechny personální činnosti. Na obrázku č. 11 jsou znázorněny jednotlivé oblasti, pro které lze používat kompetenční model jako základní východisko. Tyto oblasti budou dále stručně rozebrány.

Obrázek 11: Možnosti využití kompetenčního modelu (Vlastní tvorba dle Koubka, 2013)



2.5.1. Výběr pracovníků

Kompetence lze dle Kubeše (2004) využít jako hlavní kritérium při posuzování způsobilosti uchazečů o pracovní místo. Kompetenční model, na rozdíl od jiných metod výběru pracovníků, umožňuje zohlednit současné i budoucí požadavky na příslušnou pozici. Výběr nejčastěji probíhá formou rozhovoru. Vedoucí rozhovoru musí být důkladně obeznámen s příslušným kompetenčním modelem a musí umět rozpoznat, zda příslušný uchazeč tyto kompetence má a na jaké úrovni je má rozvinuté. Podle Strádala (<http://www.profesnisachovnice.cz/>) je nepravděpodobné, že se najde uchazeč, který bude mít všechny požadované kompetence. Proto doporučuje kompetence rozdělit do skupin podle jejich důležitosti a náročnosti jejich případného osvojení, což značně usnadní proces výběru.

2.5.2. Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků na základě kompetencí je podle Koubka (2013) vhodné doplnit ještě o druhé kritérium hodnocení, a tím je hodnocení výkonových cílů. Systém hodnocení založený na kompetencích umožňuje hodnotit zaměstnance na bázi kritérií, která jsou všem známa předem. Každá kompetence a její žádané projevy jsou totiž jasně popsány. To vede ke snížení subjektivity hodnocení a k jeho větší spravedlivosti. Dobrou

cestou, jak toto hodnocení provádět, je dle Kubeše (2004) prostřednictvím hodnotícího formuláře a pohovoru. Výsledkem je poté ohodnocení aktuální úrovně kompetencí a její porovnání s požadovanou úrovní. Na základě toho se poté sestaví rozvojové cíle pro pracovníka a forma podpory, kterou při rozvoji kompetencí obdrží od svého nadřízeného.

Na takto vytvořený systém hodnocení je potom vhodné napojit systém odměňování. Pro pracovníky je tento přístup motivující, protože přesně vědí, co musí udělat, aby dosáhli na požadované odměny.

2.5.3. Rozvoj

Analýza rozvojových potřeb na základě kompetenčního modelu identifikuje silné a slabé stránky jedince, které je třeba rozvíjet. Kompetenční model je v případě rozvoje východiskem pro:

- Analýzu rozvojových potřeb
- Strukturu rozvojových programů z hlediska jejich obsahu

Zdrojem informací pro analýzu rozvojových potřeb je nejčastěji již zmíněné hodnocení pracovníků. (Koubek, 2013)

2.5.4. Plánování kariéry

Kubeš (2004) tvrdí, že výsledky z pravidelného hodnocení úrovně kompetencí lze využít i pro plánování kariéry zaměstnance. Při kompetenčním přístupu jsou totiž ve firmě stanoveny požadavky na potřebnou minimální úroveň kompetencí pro jednotlivé pozice. Po vyhodnocení aktuální úrovně pracovníkových kompetencí je možné naplánovat jeho kariéru. Výsledky lze totiž porovnat s požadavky na pozice, které by mohl pracovník v budoucnu obsadit. Jeho kariéru je pak možné naplánovat z dlouhodobého hlediska a uzpůsobit jí i pracovníkův rozvoj a připravit ho tak na jeho budoucí pozici.

2.5.5. Budování kultury organizace

Pojem organizační kultura definuje Lukášová (2010) jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvořech materiální a nemateriální povahy“. Kompetence jako projevy chování vytvářejí podle Koubka (2013) prostředí organizace a lze je tedy využít k ovlivnění organizační kultury. Ovlivnit kulturu je obtížný a dlouhodobý proces. Pokud je kompetenční model vytvořen

a implementován správným způsobem, vhodně zvolenými lidmi, tak se může stát velkým impulsem pro přetvoření podnikové kultury žádoucím směrem.

3. Cíle práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt na tvorbu a implementaci kompetenčního modelu, který se stane základem pro řízení lidských zdrojů. Za tímto účelem je stanoven dílčí cíl v podobě analýzy současného systému řízení lidských zdrojů.

Objektem, pro který bude navrhnout postup pro tvorbu a implementaci kompetenčního modelu je společnost Efaflex – CZ s.r.o., přičemž cílovou skupinou, pro kterou bude model vytvářen a následně využíván, jsou technickohospodářští pracovníci (dále jen THP).

Teoretická část práce je tvořena literárním přehledem, který se zabývá problematikou kompetenčních modelů, kompetencí samotných a aktuálními názory různých autorů na tyto oblasti.

Východiskem pro zpracování první části byla odborná literatura. Hlavním účelem je při tom poskytnout orientaci v dané problematice a položit tak teoretické základy pro následující, praktickou část.

V praktické části je nejprve stručně představena společnost Efaflex CZ s.r.o. Poté je vytvořen návrh projektu na pro tvorbu kompetenčního modelu a jeho implementaci. V rámci tohoto návrhu je zanalyzován současný systém řízení lidských zdrojů. Cílem projektu je vytvoření a implementace kompetenčního modelu, takovým způsobem, který povede k odstranění zjištěných nedostatků v systému řízení lidských zdrojů a k jeho zefektivnění.

Pro zpracování praktické části jsou využity jednak teoretické poznatky získané v první části této práce, a jednak rozhovory s personalistou, doplněné o rozhovory s pracovníkem externí společnosti, která se na tvorbě a implementaci kompetenčního modelu podílí.

4. Charakteristika společnosti

Efaflex je Německou společností, která byla založena roku 1974 a je historicky první společností na světě specializující se výhradně na výrobu rychloběžných průmyslových vrat. Díky tomu se stala světovou jedničkou v tomto oboru a má značný náskok před konkurencí. Efaflex má od roku 1994 obchodní zastoupení po celém světě.

Požizovací cena produktů společnosti Efaflex je sice vyšší než u konkurence, nicméně celkové náklady jsou výrazně nižší, a to zejména díky vyšší životnosti a rychlosti. To umožňuje ušetřit na servisních nákladech a provozních nákladech za vytápění. Použití těchto vrat rovněž vede k celkovému zrychlení logistických procesů.

Náskok před konkurencí si společnost udržuje zejména díky neustálým inovacím. Mezi nejdůležitější inovace v historii Efaflexu patří:

- **1992:** EFAFLEX představuje s rychloběžnými spirálovými vraty absolutní světovou novinku!
- **1998:** Vývojem celosvětově jedinečné světelné mříže EFA-TLG® klade EFAFLEX další milník.
- **1999:** Jako další světovou novinku vyvíjí EFAFLEX transparentní EFA-STT®.
- **2002:** EFAFLEX představuje nejrychlejší vrata světa! Vrata EFA-STR® dosahují rychlostí až 4,0 m/s.
- **2004:** Je představen Active Crash System EFA-ACS. Zcela nová ochrana proti najetí zajišťuje plně automatickou "opravu" listu vrat.
- **2007:** Nová, inovační generace EFA-SST® je revolucí na trhu. Ve spojení s izolačními lamelami EFA-THERM® umožňují vrata podstatná zvýšení energetické efektivity.
- **2008:** Active Crash System EFA-ACS se nyní dodává i pro typy vrat EFA-SST® a EFA-STT®. Celosvětově jedinečná: Kombinace z pevného listu vrat a aktivního crash systému.
- **2009:** Zavedení EFA-SCANR: celosvětově první laserový skener sloužící pro ovladání bezpečnost vratových systémů
- **2011:** Premiera EFA-SSTR-PS, nejrychlejší vrata na světě pro parkovací garaže
- **2012:** Premiéra na veletrhu v Hannoveru. Představení EFA-SST®-TK-100- které jsou prvním skutečným řešením pomocí jedné rychloběžných vrat pro mrazírenskou oblast

- **2013** : Premiéra na BAU - veletrhu. Nový vratový systém se zcela novou a geniálně jednoduše koncipovanou ochranou proti nárazu - EFA-SRT®-Soft Touch

Efaflex se postupem času vyvinul v koncern, který se skládá ze tří společností. Každá ze společností se specializuje na odlišnou činnost, což je znázorněno v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Úlohy společností v koncernu Efaflex (Efaflex – CZ s.r.o, 2015)

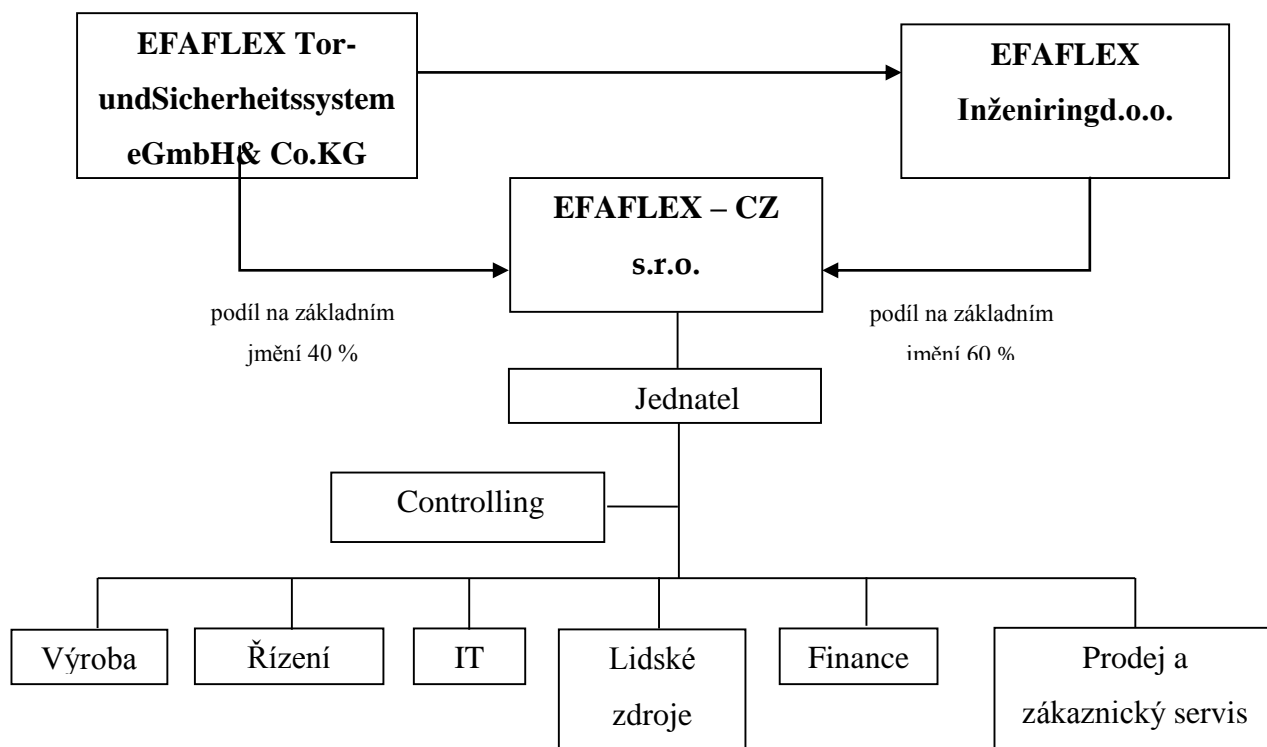
Firemní centrála	Efaflex Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG
Výroba a montáž	Efaflex – CZ s.r.o.
Konstrukce a vývoj	Efaflex Inženiring d.o.o.

Společnost Efaflex - CZ s.r.o., která je dceřinou společností koncernu Efaflex a je předmětem této práce vznikla v roce 1995 z důvodu výhodných ekonomických podmínek v České republice s cílem začít postupně přesouvat výrobu z Německé mateřské společnosti do Česka. Předmětem činnosti této společnosti je tedy:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojařství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

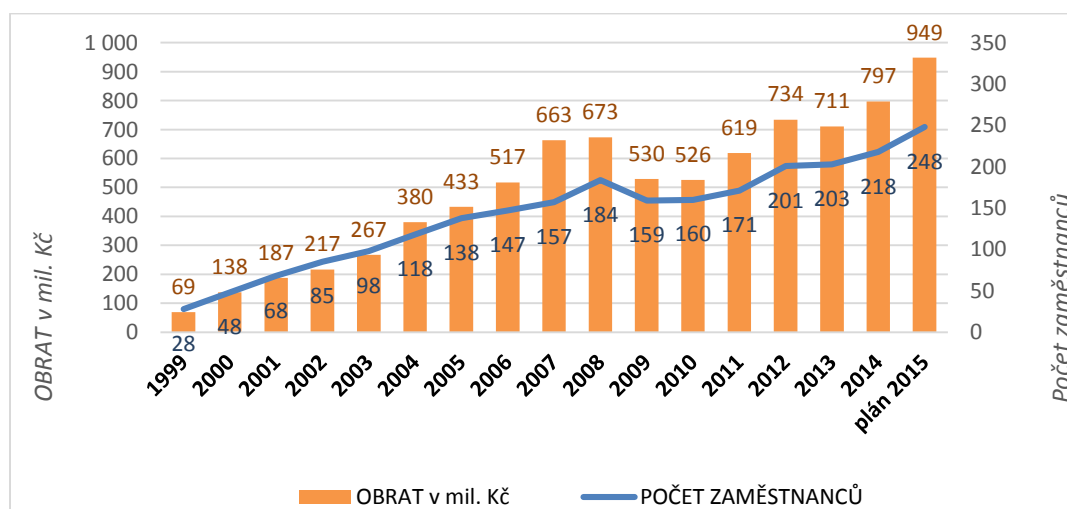
Organizační struktura doplněná o majetkovou strukturu je znázorněna na obrázku č. 12. Podrobná organizační struktura společnosti Efaflex – CZ s.r.o. se nachází v příloze č. 1.

Obrázek 12: Organizační a majetková struktura koncernu Efaflex (Efaflex – CZ s.r.o, 2015)



Rozhodnutí přesunout výrobu do Česka se ukázalo být správným krokem. Společnost Efaflex - CZ s.r.o. měla při svém založení pouze dvě výrobní haly, 20 zaměstnanců a obrát 69 miliónu Kč, jak je vidět na grafu č. 1. Momentálně má zhruba 218 zaměstnanců a obrát 797 miliónů Kč a v roce 2015 je v plánu rozšíření jejich počtu na 248 a nárůst obrát na 949 miliónů Kč z důvodu dokončení přesunu veškeré výroby z Německa.

Graf 1: Vývoj obrátu a zaměstnanců od roku 1999 (Efaflex – CZ s.r.o, 2015)



Správnost přesunu výroby potvrzují i vybrané ekonomické ukazatele znázorněné v tabulce č. 2. Společnost ročně investuje milióny korun do svého rozvoje, především v oblasti rozšiřování stávajících výrobních kapacit a stavby nových hal. O finanční stabilitě společnosti svědčí ukazatel běžné likvidity, který je na velmi dobré úrovni, rostoucí ukazatel přidané hodnoty a fakt, že společnost financuje veškerou svou investiční činnost ze svých zdrojů a každoročně snižuje své dluhové zatížení zhruba o 20 mil. korun.

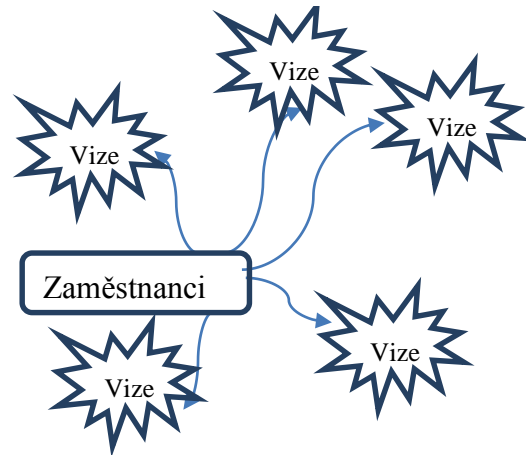
Tabulka 2: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2009 až 2013 (Efaflex – CZ s.r.o, 2015)

tis. CZK	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby celkem	529	525	618	734	710
HV před zdaněním	29 094	35 041	47 460	65 159	51
Přidaná hodnota	135	140	160	186	187
Personální náklady	77 917	80 161	86 305	97 897	103
Průměrný počet	161	158	165	184	198
Průměrná mzda v CZK	29 190	29 936	30 570	31 344	30
Investice	10 958	11 505	16 254	9 386	52
Bankovní úvěry a půjčky	183	152	125	100	83
Běžná likvidita	3,3	3,2	2,4	3,2	4,2

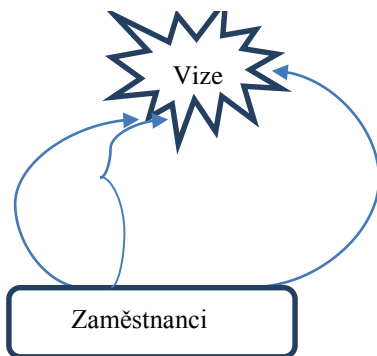
5. Kompetenční model ve společnosti Efaflex – CZ s.r.o.

Impulesem pro tvorbu a zavedení kompetenčního modelu ve společnosti Efaflex – CZ s.r.o. je neustálý růst společnosti. Růst společnosti je samozřejmě pozitivní zprávou, ale jsou s ním spojeny i jistá rizika. S růstem počtu zaměstnanců roste i počet různých názorů na to, jak by měla vypadat budoucnost společnosti a na způsoby jak této budoucnosti dosáhnout, což je znázorněno na obrázku č. 12 vpravo. To vede ke ztrátě „směru“ při řízení společnosti, což vyústí k odlišným pohledům na způsoby řízení, ke zvyšování počtu konfliktů mezi pracovníky, k přijímání protichůdných rozhodnutí a k celkovému zhoršování podnikové kultury.

Obrázek 12: Směřování zaměstnanců bez vize a hodnot (vlastní tvorba)



Obrázek 13: Směřování zaměstnanců s vizí, ale bez hodnot (vlastní tvorba)

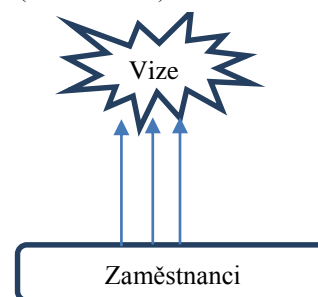


představy o způsobech, jak této vize dosáhnout a zvolit si rozdílné „cesty“ k jejímu naplnění, jak ukazuje obrázek č. 13.

Ke sjednocení nejen pohledu na budoucnost, ale i způsobu jak této budoucnosti dosáhnout, využije společnost Efaflex – CZ s.r.o. firemních hodnot. Ty budou určitým vodítkem, jak se při dosahování vize chovat a budou pomáhat při vytváření podnikové

Společnost Efaflex – CZ s.r.o. se pro účely sjednocení jednotlivých pohledů na svou budoucnost rozhodla využít podniková vize. Ta je momentálně zformulována zcela nedostačujícím způsobem (viz. příloha č. 2) a téměř nikdo ze zaměstnanců ji nezná, natož aby ji přijal za svou a snažil se ji naplnit. Správně vytvořená podniková vize vytváří jednotnou představu o jakési ideální budoucnosti. Zaměstnanci by však stále mohli mít rozdílné

Obrázek 14: Směřování zaměstnanců s vizí a se společnými hodnotami (vlastní tvorba)



kultury, která toto chování bude rovněž podporovat. Firemní hodnoty jsou tedy jedním z hlavních prostředků jak stanovené vize hodlá dosáhnout.

Společnost Efaflex – CZ s.r.o. chce využít k práci s firemními hodnotami kompetenčního modelu. Z toho důvodu bude kompetenční model postaven na firemních hodnotách, které budou podporovat naplnění firemní vize.

Za účelem vytvoření takového kompetenčního modelu a firemní vize bude navržen projekt, který je rozdělen do pěti fází dle upravené metodiky Osterwalder (2010), a to:

- Mobilizace
- Plánování
- Tvorba
- Implementace
- Řízení

Celý projekt se momentálně nachází na pomezí druhé a třetí fáze. Průběh fází, které již proběhly a naplánovaný průběh dosud nerealizovaných fází bude rozebrán v následujících kapitolách. I přes to, že se jedná o tvorbu specifického kompetenčního modelu, tak principy pro jeho tvorbu jsou všeobecně aplikovatelné i při tvorbě jiných specifických modelů. Z tohoto důvodu budou k již realizovaným fázím doplněny návrhy na jejich optimalizaci.

5.1. Mobilizace

Mobilizace je fází, která značně ovlivní průběh a především úspěch či neúspěch celého projektu. Pro úspěch jakéhokoliv projektu je totiž jedním z nejdůležitějších faktorů jeho podpora, a to především ze strany top managementu. Vzhledem k tomu, že je to právě top management, který udává směr společnosti a má značný vliv na podnikovou kulturu a další faktory, které ovlivňují úspěšnost projektu, tak je jeho podpora pro celý projekt klíčová. Pokud není zajištěna podpora top managementu, pak lze jen těžko očekávat podporu a spolupráci od zbylých pracovníků a celý projekt je tak předem odsouzen k neúspěchu.

Hlavním cílem této fáze je proto především získat podporu top managementu a s jeho pomocí poté podporu i dalších pracovníků.

5.1.1. Skutečný průběh

Prvotní impuls pro vytvoření sjednocujícího prvku pro celou společnost v podobě kompetenčního modelu postaveného na základě firemních hodnot vzešel od personalisty. Ten návrh posléze projednal ještě s dvěma kolegy z jiných oddělení a poté ho předložil na poradě vedení. Zde vysvětlil důvody pro vytvoření kompetenčního modelu a výhody, které přinese. Podporu pro jeho záměr se podařilo získat. Projekt byl schválen a personalista se stal manažerem projektu.

5.1.2. Návrhy na optimalizaci

Ačkoliv se podařilo získat podporu pro celý projekt, tak výsledek této fáze není ideální. Získán byl totiž pouze souhlas s projektem, ale nepodařilo se vyvolat aktivní podporu.

Prvotní projednání záměru personalisty, na využití kompetenčního modelu jako „tmelícího“ prvku ve společnosti, se svými kolegy bylo správným krokem. Ověřil si tím správnost svých předpokladů.

Před prezentací záměru na poradě vedení by však bylo vhodnější nejprve získat podporu jednatele společnosti. Organizační struktura společnosti Efaflex – CZ s.r.o. je totiž poměrně plochá a Top management zde představuje v podstatě pouze jednatel společnosti. Middle management, jehož podpora je rovněž velmi důležitá, je tvořen vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

Pokud by personalista nejprve získal podporu od jednatele společnosti, který by si poté vzal úvodní slovo na schůzi vedení a zdůraznil svou podporu projektu a jeho důležitost, celá následující prezentace by měla mnohem větší váhu a vedoucí pracovníci by se tak více zajímaly o prezentované myšlenky a zvýšila by se tím pravděpodobnost kladného přijetí projektu a také jejich aktivního zapojení a podpory.

Rovněž by se tím personalista vyhnul riziku, že jednatel společnosti návrh na schůzi vedení zamítne. To by mělo na celý projekt velice špatný dopad. Jednatel společnosti má totiž na ostatní vedoucí pracovníky značný vliv, což může být v tomto případě výhodou i nevýhodou. V případě jeho podpory, jak bylo uvedeno výše, by se pravděpodobnost úspěchu celé této fáze a tím i celého projektu značně zvýšila, ale v případě, že by celý projekt zamítl před ostatními pracovníky, tak by bylo mnohem těžší přesvědčit ostatní o správnosti tohoto záměru, prosadit celý projekt a získat pro něj potřebnou podporu a zajistit tak úspěch jeho úspěch.

Další oblastí, kde mohl personalista získat větší podporu je samotná prezentace na schůzi vedení. Realizace tohoto projektu přinese značné změny v oblasti řízení lidských zdrojů i v oblasti řízení společnosti, což může u některých pracovníků, které mají odpor ke změnám vyvolat odmítavý postoj již na začátku prezentace. Pro překonání tohoto odporu a navíc získání jejich podpory pro projekt je vhodné použít techniku pain a remedy managementu.

Princip pain managementu spočívá dle Kopčaje (1999) ve vyvolání potřeby pro změnu. Momentálně funguje řízení společnosti i lidských zdrojů uspokojivě a zaměstnanci, tak nemusí vidět důvod pro tuto změnu a mohou chtít nechat vše tak jak to je. Cílem pain managementu je v tomto případě ukázat zaměstnancům nedostatky současného systému a jeho dlouhodobou neudržitelnost. Za tímto účelem se nejčastěji využívá sebekritické hodnocení k uvědomění si vlastních chyb, benchmarking k porovnání vlastní výkonnosti, v tomto případě spíše nevýkonnosti, s těmi nejlepšími atd. Pouze poznání a pocítění vlastní nedostatečnosti a zjištění, že se bude tato nedostatečnost bez přijetí určitých změn stále prohlubovat, je impulsem pro uvědomění si potřebnosti změn a nutnosti jejich iniciace.

Po vyvolání pocitu nedostatečnosti a potřeby pro změnu nastupuje remedy management. Účelem remedy managementu je nabídnout řešení pocitu nedostatečnosti vyvolaného pain managementem. Má v hlavách zaměstnanců vytvořit ideu tohoto řešení a energetizovat je pro její realizaci. V případě společnosti Efaflex – CZ s.r.o. by tímto řešením měl být kompetenční model.

K využití principů pain a remedy managementu je možné využít např. techniku storytelling. Ta je podle Osterwaldera (2010) jedním z vhodných nástrojů, jak přimět posluchače k tomu, aby nezaujali zamítavý postoj, ale naopak se ještě otevřeli následující diskusi k tématu a chtěli vědět více.

Technika spočívá, jak již název napovídá, ve vyprávění příběhu. Pokud jsou totiž prezentovány zcela nové, posluchačům neznámé věci, pouze prostřednictvím faktů, tak si posluchači často nedokáží představit, jak by takové věci mohli v praxi fungovat. To může vést k zamítavému postoji, protože lidé mají přirozeně strach z neznámého. Dobrý příběh, ale dokáže takovou představu v hlavách posluchačů vytvořit a tím zapůsobit na jejich otevřenost vůči těmto nápadům. Dobrý příběh provázaný s emocemi

také dokáže na lidi zapůsobit mnohem více nežli čistá fakta. Tato technika tedy odstraňuje strach z neznámého a pokládá základy a otvírá dveře další diskuzi.

Celá prezentace na schůzi vedení a snaha o získání jejich podpory, neboli energetizace pro projekt by měla být rozdělena do dvou částí podle výše uvedených principů, přičemž každá část by využívala techniky storytellingu. Prezentace by měla následující strukturu:

1. Vyvolání potřeby pro změnu – Pain management

První část prezentace by sloužila jako spouštěč nespokojenosti zaměstnanců se současným stavem. K vyvolání tohoto pocitu by bylo využito techniky storytellingu.

Použitý příběh by měl vycházet ze současného systému a měl by v hlavách zaměstnanců vytvořit obraz negativní budoucnosti, která přijde, pokud se současný systém nezmění. Příběh by tedy měl být zaměřen na nedostatky současného systému a jeho možné negativní důsledky. Ideálně by měl být koncipován tak, aby se s ním zaměstnanci dokázali ztotožnit. Po dovyprávění příběhu by měla následovat krátká diskuze o zmíněných problémech a jejich negativních důsledcích. Po této diskuzi by měla proběhnout krátká pauza, během které si zaměstnanci srovnají myšlenky a budou mít prostor na krátkou diskuzi mezi sebou.

2. Návrh řešení zjištěných problémů – Remedy management

Zaměstnanci by si po předchozí části již měli být plně vědomy současných nedostatků a rizik, která jsou s nimi spojena a pociťovat nutnost nalézt jejich řešení. Cílem druhé části prezentace je toto řešení jim poskytnout.

Tato část by nejprve začala krátkým vysvětlením pojmů jako je vize, hodnoty a kompetenční model, tak aby jim všichni zaměstnanci rozuměli. Poté by následovalo další využití techniky storytellingu. Tentokrát by měl být příběh zaměřen na vytvoření obrazu pozitivní budoucnosti společnosti Efaflex, která je dosažitelná, pokud společnost začne využívat vizi a kompetenční model postavený na firemních hodnotách.

Navržené řešení v této podobě je dobré po dovyprávění příběhu ještě podložit určitými fakty. Může se jednat o příklady společností, kde je již kompetenční model zaveden a úspěšně funguje, nebo lze předložit různé HR studie atd.

V případě společnosti Efaflex – CZ s.r.o. mohlo být za tímto účelem využito průzkumu s názvem Kompetenční modely ve firmách v ČR od společnosti HR Monitor. Prezentována by byla zejména následující zjištění z části Výhody a nevýhody konceptu KM.

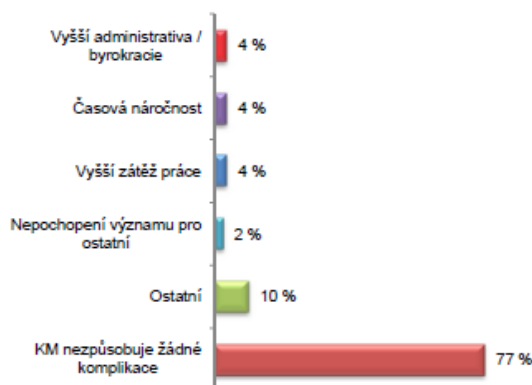
Graf 2: Doporučení kompetenčního modelu ostatním (Trexima, 2014)

Doporučil/a byste zavedení kompetenčního modelu i jiným firmám ve vašem oboru?



Naprostá většina personalistů, konkrétně 95% (graf 2), by zavedení kompetenčního modelu doporučilo i ostatním firmám. To svědčí o užitečnosti a efektivnosti tohoto konceptu.

Graf Komplikace způsobené používáním KM (Firmy, které KM využívají) a, 2014)

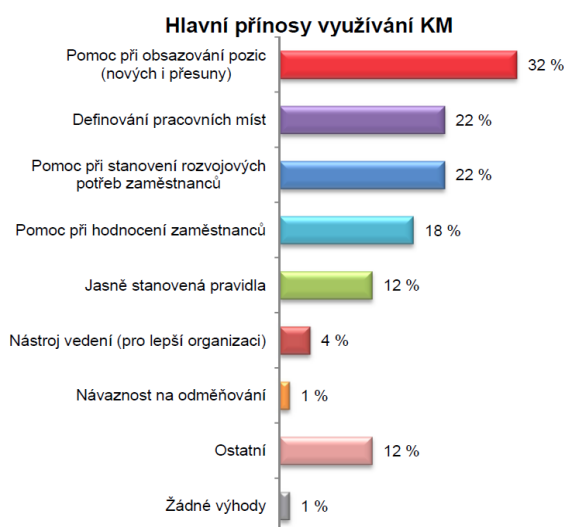


Podle grafu č. 3 dvě třetiny personalistů nepozorují žádné problémy spojené se zavedením kompetenčního modelu. I přes to, že jisté komplikace pozoruje 23% personalistů, tak se vzhledem k výsledkům předešlé otázky nejedná o nic závažného, jelikož i přes tyto komplikace by ho stále doporučilo ostatním firmám zmíněných 95% z nich.

Nejvíce připomínek ke kompetenčnímu modelu mají ve firmách, kde byl vytvořen a implementován vlastními silami. Ve společnosti Efaflex – CZ s.r.o.

však chtějí využít za tímto účelem pomoci od externí poradenské společnosti. Oznámením tohoto záměru by bylo možné snížit obavy z případných komplikací.

Graf 4: Přínosy spojené s využíváním kompetenčního modelu (Trexima, 2014)



Hlavní přínosy kompetenčního modelu při používání v ostatních firmách odhalují potenciální oblasti, ve kterých by bylo vhodné začít postupně v Efaflexu používat kompetenční model.

Podle slov personalisty je momentálně největším problémem obsadit pozice těmi „správnými“ lidmi a také nesystematický rozvoj zaměstnanců. Pokud by ve společnosti Efaflex – CZ s.r.o. bylo využito techniky storytellingu uvedené výše, tak by bylo vhodné zdůraznit právě tyto hlavní problémy v části prezentace využívající principů pain managementu. V této části, zabývající se remedy managementem by se poté prezentovali výsledky uvedené na grafu č. 4. Nabídnout využití kompetenčního modelu v těchto oblastech by se v souladu s principem remedy managementu, nabízelo jako logické řešení zmíněných problémů.

Výsledky na grafu č. 4 totiž ukazují, že hlavní přínosy má kompetenční model právě v oblastech, ve kterých má Efaflex největší problémy, tedy při obsazování pracovních pozic a při rozvoji zaměstnanců. V těchto oblastech vidí hlavní přínos 32% a 22% dotázaných personalistů.

S těmito problémovými oblastmi navíc úzce souvisí ještě další dvě oblasti, ve kterých je podle průzkumu používání kompetenčního modelu přínosem.

První z těchto oblastí je definování pracovních míst, kde vidí hlavní přínosy 22% personalistů. Druhou oblastí je poté hodnocení zaměstnanců, kde vidí výhody 18% personalistů. První oblast souvisí s obsazováním pracovních pozic a druhá oblast souvisí s rozvojem zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je totiž ve většině případů jedním z hlavních vstupů pro jejich následný rozvoj.

Prezentací výsledků tohoto průzkumu by pomohlo odstranit pochybnosti o využití kompetenčního modelu jako řešení současných problémů a podtrhlo jeho výhody.

3. Hlasování a výzva k aktivnímu zapojení

Ve třetí závěrečné části by proběhla diskuze, jejíž cílem je definitivně přesvědčit vedení, aby nejen podpořilo celý projekt, ale aby se do něj i aktivně zapojily.

Po odsouhlasení tohoto záměru by proběhla ještě diskuze o tom, kdo bude mít projekt na starosti, což by měl být vzhledem k povaze celého projektu personalista, tak jako v případě společnosti Efaflex - CZ s.r.o.

5.2. Plánování

Fáze plánování je stěžejní především pro následnou tvorbu kompetenčního modelu. Pro fázi implementace a řízení lze při plánování vytvořit pouze všeobecné návrhy, protože finální podoba těchto fází bude naplánována až v závěru fáze zabývající se tvorbou kompetenčního modelu.

Hlavním cílem fáze plánování je tedy navrhnout konkrétní kroky, které povedou k tvorbě kompetenčního modelu a techniky a metody, které k tomu budou využity.

Manažer projektu, v tomto případě personalista, má na starosti celou fázi plánování, která je rozdělena na tři fáze, a to:

- Výběrové řízení
- Analýza společnosti
- Návrh projektu

5.2.1. Výběrové řízení

Při využití pomoci externí poradenské společnosti při tvorbě kompetenčního modelu je nejprve nutné tuto společnost vybrat. Cena by samozřejmě neměla být nejdůležitějším faktorem při výběru společnosti. Do tohoto procesu by měli vstupovat ještě další faktory

jako např. zkušenosti s podobnými projekty, reference společnosti, její vzdálenost apod. V případě společnosti Efaflex – CZ s.r.o. padla volba na poradenskou firmu FidesPopuli. V počátcích Efaflexu bylo totiž řízení lidských zdrojů zajišťováno outsourcingem a bylo zajišťováno právě firmou FidesPopuli. Vzhledem k dobrým zkušenostem, které Efaflex s touto firmou má si vybral právě ji.

5.2.2. Analýza společnosti

Návrh průběhu celého projektu by měla připravit zvolená externí společnost. Ještě před vytvořením návrhu se však musí seznámit se současnou situací ve společnosti. Zanalyzovat aktuální systém řízení lidských zdrojů a výsledky poté využít při plánování zbylých fází. Systému řízení lidských zdrojů v Efaflexu je popsán na následujících stranách.

5.2.2.1. *Nábor a výběr*

Nábor a následný výběr pracovníků je rozdělen do třech částí. Každá z částí má odlišný průběh a odlišný cíl.

1. Fáze – Prvotní výběr

Cílem této fáze je zajistit, aby do dalších fází postoupili pouze takoví kandidáti, kteří splňují tzv. „papírové předpoklady“. Tím se zamezí zbytečnému plýtvání podnikovými zdroji, jelikož další fáze jsou již časově mnohem náročnější.

K posouzení uchazeče v první fázi slouží především dotazník, který uchazeči vyplní a jejich životopis. Tyto dokumenty následně buď pošlou emailem na personální oddělení nebo je tam osobně donesou.

Personalista poté prostuduje vyplněné dotazníky s příloženými životopisy. Zjištěné údaje o uchazečových schopnostech a dovednostech porovná s požadavky na konkrétní pracovní pozici. Na základě tohoto porovnání vybere uchazeče, kteří požadavkům pracovního místa vyhovují a postupují, tak do druhé fáze.

2. Fáze – Vyhovující x Nevyhovující

Cílem této fáze je ověřit v jaké míře uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa. Personalista si zde ověří, zda údaje, které o sobě uchazeč uvedl v dotazníku a životopisu jsou pravdivé nebo ne. Rovněž se vyhodnocují další schopnosti a dovednosti, jako komunikativnost, motivace, týmová spolupráce atd. v závislosti

na konkrétním místě. Uchazeč není hodnocen pouze z hlediska kvalifikace, ale i z hlediska svého potenciálu.

V případě klíčových THP pozic, či velkého zájmu o THP pozici se v této fázi využívá místo standardního rozhovoru Assessment centrum (AC). Prozatím bylo využito pouze dvakrát, a to pro pozice obchodního zástupce a asistentka ředitele. Uchazeč v AC musí projít několika koly a je hodnocen více osobami. AC ve společnosti Efaflex má následující průběh:

- Psychodiagnostika

V tomto kole je účastník AC podroben výkonnostním a osobnostním testům, které slouží k odhalení jeho osobních charakteristik a vlastností. Vyhodnocení získaných informací provádí externí psycholog. Výsledky poté slouží jako doplňkové kritérium při hodnocení uchazeče.

- Případová studie

Účastníkovi je zadána případová studie (např. návrh projektu, vyřešení obtížné reklamace atd.) se kterou se nejprve seznámí sám a následně se ji snaží vyřešit společně s ostatními účastníky. Účelem případové studie je zjistit jak umí účastníci pracovat v týmu, zda umí dobře argumentovat, jak jsou průbojní, zda jsou přirozenými vůdci apod.

- Pohovor

Pohovoru se v AC účastní zhruba 3 až 4 hodnotitelé. Základními podklady pro pohovor je předložený životopis, výsledky z psychodiagnostiky a účastníkovo chování při případové studii. Uchazeč projde strukturovaným pohovorem, který je pro všechny účastníky AC stejný a je podroben zátěžovému testu (např. řešení krizové situace, propuštění zaměstnance atd.).

3. Fáze – Vyhodnocení a výběr

V závěrečné fázi proběhne finální vyhodnocení všech zájemců o danou pozici, kteří se do této fáze dostali. Vyhodnocení se provádí ústně na základě předchozích fází a probíhá mezi personalistou a budoucím nadřízeným. Personalista pouze poskytne doporučení, kterého uchazeče přijmout, avšak finální rozhodnutí spočívá právě na příslušném nadřízeném pracovníkovi. Uchazeči jsou následně vyzooměni s výsledky vyhodnocení.

Uchazeči, kteří vyhovují požadavkům pracovní pozice, ale přesto nebyli vybráni, protože nebyli ze všech nejlepší, jsou uloženi po dobu následujících dvou let v databázi zájemců. V případě, že se daná pozice uvolní, či se objeví pozice, na kterou by byli vhodní, tak jsou zkontaktováni personalistou a pozice je jim nabídnuta.

- **Zkušební doba**

Po výběru nejlepšího uchazeče ještě následuje zkušební doba, která má ověřit jeho schopnosti a dovednosti v praxi, zjistit jak zapadne do kolektivu, zda se u něj projeví nějaké nedostatky atd. Cílem je potvrdit, zda je uchazeč skutečně ideálním člověkem pro danou pozici.

Příslušný nadřízený zhodnotí pracovníkovy výsledky ze zkušební doby a společně s personalistou poté rozhodnou zda pracovní poměr prodloužit nebo ukončit.

V případě, že pracovník podává nadstandardní výkony, může mu být navýšena mzda až o 10%. Vyhodnocení zkušební doby u pracovníků není formalizované.

5.2.2.2. Hodnocení

Ve společnosti Eflex probíhá hodnocení pracovního výkonu v různých frekvencích a v různých formách. Konkrétní způsoby hodnocení budou rozebrány na následujících řádcích.

Kolektivní hodnocení produktivity práce

Ukazatel produktivity práce je jedním z klíčových ukazatelů ve firmě. Průběžně se sleduje a vyhodnocuje, aby bylo možné včas zasáhnout a operativně vyřešit případné nedostatky. Kolektivní cíl v produktivitě se stanovuje vždy na období jednoho měsíce a povědomí o aktuální míře jeho plnění je udržováno prostřednictvím emailů, porad a nástěnek. Slouží především k posílení týmového ducha pracovníků a vyvolání pocitu, že všichni musí táhnout za jeden provaz. K posílení tohoto efektu je kolektivní cíl jedním z kritérií hodnocení pracovního výkonu a má vliv na měsíční prémie zaměstnanců (viz. Kapitola odměňování).

Individuální hodnocení plnění pracovníkových povinností

Toto hodnocení slouží především k vyhodnocení toho, jak pracovník dodržuje povinnosti vyplývající z popisu pracovního místa, jak dodržuje zásady bezpečnosti práce, interní předpisy atd. Toto hodnocení se používá především k udržení kázně a k dodržování pravidel. Používá se tedy jako negativní forma hodnocení. K tomu,

aby mělo požadovaný účinek, tak má dopad na měsíční prémie zaměstnanců (viz. Kapitola odměny). Hodnocení je prováděno vždy jednou za měsíc a provádí ho příslušný nadřízený. Hodnocení probíhá ústně a je o něm proveden písemný záznam, který je součástí formuláře Vyhodnocení měsíční prémie. Ve formuláři jsou uvedeny případné důvody krácení prémie, jako např. velké množství reklamací, opakující se pozdní příchody atd. Pokud pracovník s hodnocením nesouhlasí, tak je možné přizvat k hodnocení i personalistu, který případný spor vyřeší.

Hodnocení mimořádného přínosu

Účelem tohoto hodnocení je povzbudit snahu o nadstandardní pracovní výkon. V pracovnících vyvolává pocit, že jejich snaha nezůstane nepovšimnuta, a že jejich snaha má smysl. Vedoucí pracovníci proto průběžně sledují výkony svých podřízených. V případě, že některý z nich podá nadstandardní výkon, tak dostane od vedoucího pracovníka patřičné uznání s pochvalou, což je často spojeno i s finanční odměnou (viz. Odměny).

Průběžné hodnocení

Tento způsob hodnocení probíhá pouze ústní formou a je důležitý zejména z hlediska operativního řízení pracovního výkonu, jelikož jeho smyslem je poskytnout pracovníkům aktuální zpětnou vazbu na jejich výkony. Pokud si tedy vedoucí všimne dobrých výkonů, pak pracovníka pochválí a naopak, pokud si všimne např. chybného postupu, tak ho na něj upozorní a případně mu poradí, jak má postupovat správně apod.

Roční hodnocení

Hodnocení pracovních výkonů za uplynulý rok provádí přímý nadřízený a v případě THP pracovníků i personalista na základě informací, které mu nadřízený poskytl. Při ročním hodnocení dochází ke zhodnocení kvalifikace pracovníka, neboli jeho rozvoje, který je podpořen vzdělávacími aktivitami v průběhu roku. Zároveň je toto hodnocení východiskem pro případné zvýšení mzdy (kapitola odměny) a pro nastavení rozvojového plánu na další rok (kapitola vzdělávání). Jedná se tedy o stěžejní hodnocení ve firmě Eflex, které má značný vliv na zaměstnance i na budoucnost firmy. I přes tento fakt, má ale určité nedostatky. V průběhu roku nevznikají v podstatě žádné záznamy o tom, jaké výkony pracovník podával. Navíc nejsou stanovena přesná kritéria výkonu, která se mají hodnotit. Celé hodnocení je díky tomu značně subjektivní a závislé na hodnotících schopnostech vedoucích pracovníků. I celé roční hodnocení navíc probíhá pouze ústní

formou a nejsou z něj žádné dokumentované výstupy. U THP pracovníků sice proběhly snahy o formalizované hodnocení, ale tyto snahy se minuly účinkem a formalizované hodnocení se používá jen zřídka kdy.

5.2.2.3. Odměňování

Na hodnocení pracovního výkonu přímo navazuje systém odměňování. Odměny ve firmě Efaflex mají především motivační charakter a jsou zde využívány v několika formách. Jejich momentální podoba bude rozebrána v následující kapitole.

Mzda

První a základní formou odměn je samozřejmě základní mzda. V případě THP pracovníků se jedná o tzv. smluvní mzdu. Výše této mzdy se odvíjí především od pozice, kterou THP pracovník zastává. Ty jsou rozděleny do následujících kategorií:

- 1) referent,
- 2) specialista,
- 3) klíčový specialista,
- 4) mistr,
- 5) operativní manažer,
- 6) strategický manažer.

Do těchto skupin jsou pracovníci zařazováni především na základě jejich kvalifikace a potenciálu pro další růst. Pracovník může dosáhnout zvýšení své smluvní mzdy, především díky tomu, že se bude neustále rozvíjet a zvyšovat si tak svou kvalifikaci, díky čemuž bude podávat stále lepší a lepší výkony. O případném zvýšení smluvní mzdy se rozhoduje vždy při ročním hodnocení, kdy se zhodnotí pracovní výkony, rozvoj a zvýšení kvalifikace za uplynulý rok. Smluvní mzda může být na tomto základě navýšena až o 10%.

Prémie

Zaměstnancům je každý měsíc vyplácena prémie, která tvoří základní složku pohyblivé části mzdy. Výše prémie se vypočítá na základě vyhodnocení dvou následujících ukazatelů:

- **Produktivita práce**

Tato část prémie je závislá na kolektivním hodnocení. V případě, že je aktuální měsíční kolektivní cíl splněn na 100%, tak pracovník obdrží 10 % ze smluvní mzdy navíc. Pokud je cíl překročen nebo podkročen o 1%, tak výše prémie roste nebo klesá vždy po dvou procentech, přičemž maximální výše činí 20% ze smluvní mzdy.

- **Plnění pracovních povinností**

Druhá část prémie je stanovena na základě plnění pracovních povinností. Východiskem pro výši této části prémie je individuální hodnocení plnění pracovníkových povinností. Pokud své povinnosti pracovník řádně plní, pak mu je přiznána prémie ve výši 10%. Pokud však pracovník nějakým způsobem porušil své povinnosti, tak mu je tato část prémie krácena či úplně odebrána.

Prémie se tedy skládá ze dvou částí, a to z odměny za plnění kolektivních cílů (až 20%) a za dodržování pracovních podmínek (až 10%), přičemž maximální výše prémie činí 30% ze smluvní mzdy.

Osobní příplatek

V případě, že pracovník podává dlouhodobě nadstandardní pracovní výkony, tak mu může být přiznán osobní příplatek. O tento příplatek se poté navýší smluvní mzda. Osobní příplatek se uděluje zaměstnancům na základě souhrnného ročního hodnocení a jeho výše je prodiskutována s příslušným zaměstnancem.

Jednorázová odměna

Základem pro udělení této odměny je hodnocení mimořádných přínosů pracovníka za aktuální měsíc. Výši odměny navrhuje příslušný vedoucí, který pracovníkovi přínosy hodnotil, a následně schvaluje personalista.

Ostatní příplatky

V případě ztížených pracovních podmínek jsou zaměstnanci vypláceny příplatky. Tyto podmínky jsou předem definovány a firma Efaflex je vyplácí v rozsahu stanoveném platnou kolektivní smlouvou.

Podíl na hospodářském výsledku

Jedná se o odměnu kolektivního úsilí, kdy při dobrých hospodářských výsledcích společnosti, dosažených společným úsilím všech zaměstnanců je všem vyplacena jednorázová částka ve výši, kterou určí jednatel společnosti.

5.2.2.4. Rozvoj

Společnost Efaflex si je vědoma toho, že lidé jsou jejím nejdůležitějším aktivem, a proto každoročně investuje do rozvoje svých zaměstnanců. Průběh jednotlivých fází a jejich nedostatky budou rozebrány v následující části.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou momentálně dva, a to:

- Iniciativa pracovníků
- Výsledky hodnocení

Vzhledem k tomu, že většina pracovních pozic je v Efaflexu unikátních, tak je kladen důraz především na individuální vzdělávací potřeby. Z tohoto důvodu je dána pracovníkům značná volnost v jejich rozvoji a je podporována jejich iniciativa v této oblasti. Zaměstnanci mohou kdykoliv přijít s požadavkem na vzdělání. Ten nejprve proberou se svým nadřízeným, který posoudí, zda je požadované vzdělávání vhodné nejen pro pracovníka, ale i pro společnost. Pokud usoudí, že by bylo dobré pracovníkovu požadavku vyhovět, tak o tom informuje personalistu. Ten požadované vzdělávání posoudí z hlediska nákladů, firemní strategie a případné vhodnosti i pro další pracovníky. V případě, že vzdělávání schválí, tak jeho budoucí průběh naplánuje s příslušným pracovníkem a průběžně o něm informuje jeho nadřízeného. Vedoucí pracovníci nejen, že mohou, ale dokonce by i měli přicházet s návrhy na další vzdělávání sebe i svých podřízených. Jedním z jejich pracovních úkolů je totiž neustálá snaha o nalézání cest, jak zvyšovat produktivitu práce, a právě rozvoj je jednou z nejefektivnějších cest jak toho dosáhnout. Iniciativa všech pracovníků v oblasti rozvoje je podporována personalistou, který sleduje jejich požadavky na vzdělávání a aktuální trendy a možnosti a následně jim předkládá různé nabídky k jejich rozvoji.

Druhým zdrojem identifikace vzdělávacích potřeb je hodnocení pracovníků. První hodnocení probíhá již při náboru pracovníků, kdy je kladen důraz na to, aby jejich

schopnosti a dovednosti byli na co nejlepší úrovni vzhledem k požadavkům obsazované pozice. Díky tomu není třeba pro přijatého pracovníka organizovat rozsáhlé vzdělávací aktivity, ale pouze případné drobné kurzy, které se realizují interně v rámci zaškolení.

Další hodnocení proběhne po uplynutí zkušební doby. To slouží především k odhalení silných a slabých stránek pracovníka. Na základě toho pracovník společně s personalistou vytyčí směr, kterým se bude jeho vzdělávání v budoucnu ubírat.

Posledním a hlavním hodnocením, které se využívá při identifikaci vzdělávacích potřeb, je roční hodnocení. Personalista společně s vedoucími pracovníky, kteří mu dodají informace o výkonech svých podřízených v průběhu roku, se pokusí identifikovat a navrhnout rozvojové aktivity pro příští rok.

Zbylé způsoby hodnocení mají pouze malou vypovídající hodnotu pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Kolektivní hodnocení je využitelné pro identifikaci vzdělávacích potřeb v minimálním rozsahu. V případě opakovaného neplnění kolektivního cíle, ho lze využít pouze jako indikátor toho, že je někde problém, který je třeba identifikovat a posléze se ho pokusit odstranit např. právě dalším vzděláváním. Hodnocení plnění pracovních povinností je pro účely vzdělávání použitelné podobně omezeným způsobem např. pokud má pracovník opakované problémy s kvalitou svých výrobků, tak bude poslán na školení o kvalitě apod. Posledním hodnocením, které je využitelné za účelem identifikace vzdělávacích potřeb je hodnocení mimořádného přínosu zaměstnance. O tomto hodnocení však nejsou vedeny žádné záznamy, tudíž jeho vypovídací hodnota je značně snížena a navíc je zaměřeno pouze na hodnocení silných stránek zaměstnanců.

Plánování rozvoje

Rozvojové aktivity se plánují při ročním hodnocení na období celého následujícího roku. V případě potřeby je možné naplánovat různé rozvojové aktivity i v průběhu roku. S použitím informací o výkonech pracovníků a návrzích na jejich další vzdělávání od příslušných vedoucích se personalista s jednotlivými pracovníky dohodne na oblastech, ve kterých si v následujícím roce budou zvyšovat svou kvalifikaci a stanoví v těchto oblastech cíle. To je však v současné době poměrně složitý úkol. Vzhledem k absenci systematického hodnocení pracovních výkonů jsou možnosti jak vyhodnotit míru dosažení stanovených cílů značně omezené a subjektivní. Cíle v rozvojovém plánu se proto vytváří spíše v obecné rovině, jako např. Zvýšení schopnosti čtení v technických výkresech atd.

Při tvorbě rozvojového plánu, jak již bylo uvedeno výše, se neplánují konkrétní aktivity, ale pouze stanovují obecné cíle. Jednotlivé aktivity, jak těchto cílů dosáhnout jsou naplánovány až v průběhu roku. Konkrétní vzdělávací kurzy si může zaměstnanec vybrat sám. Pokud nemá přesnou představu o vhodných kurzech, či se tím nechce zabývat, tak personalista sleduje nabídku vhodných kurzů místo něj. Ve chvíli kdy najde vhodný kurz, tak kontaktuje příslušného zaměstnance a společně se domluví na jeho účasti ve vybraném kurzu.

Realizace a hodnocení

Fáze plánování logicky vyústí ve fázi realizace. Vzdělávací aktivity jsou primárně plánovány tak, aby probíhali v rámci pracovní doby. Daní nadřízenými pracovníci jsou o této skutečnosti předem informováni, aby nedocházelo k problémům při uvolňování pracovníka.

Poté, co pracovník absolvoval naplánované vzdělávací aktivity, tak proběhne krátký rozhovor mezi ním a jeho nadřízeným, kde společně proberou jaké znalosti a dovednosti pracovník získal a jaké jsou možnosti jejich praktického uplatnění ve společnosti. Tím však cílená podpora uplatnění získaných znalostí v praxi končí, a to zda je pracovník skutečně v praxi uplatní, je již ponecháno na něm. Míra s jakou bude získané znalosti využívat, a naplňovat tak stanovené cíle v rozvojovém plánu, bude vyhodnocena nadřízeným v rámci ročního hodnocení na základě jeho pozorování.

Hodnocení kvality samotných kurzů provádí účastníci po jejich skončení při rozhovoru s personalistou. Pouze u kurzů, kterých se účastnilo větší množství pracovníků, probíhá hodnocení prostřednictvím dotazníku, přičemž dotazník není standardizován a liší se kurz od kurzu. Hodnocení nejsou formalizovaná a nejsou nastavena žádná pravidla pro jejich průběh. Každý kurz je tedy hodnocen individuálně. Hodnocení je při tom zaměřeno primárně na kvalitu lektorů a výuky. Užitečnost a praktická využitelnost získaných znalostí je hodnocena pouze okrajově.

5.2.3. Návrh projektu

Provedená analýza poskytne komplexní obraz o společnosti a o její firemní kultuře. Na základě těchto poznatků je poté možné navrhnout průběh celého projektu.

V případě společnosti Efaflex bude jako hlavní technika pro tvorbu kompetenčního modelu použita metoda moderovaných workshopů. Jedná se o velmi efektivní způsob

jak dosáhnout rychlého řešení problému. Worskhopu se účastní dvě základní skupiny lidí. První z nich je facilitátor a druhou z nich je tým sestavený z pracovníků. (<http://e-api.cz>).

Hlavní činnosti, které facilitátor zajišťuje jsou dle Svatoše (2005):

- vytvoření vhodných podmínek a atmosféry pro zdárný průběh workshopu
Workshop je náročnou tvůrčí aktivitou, která vyžaduje, aby byly zajištěny fyziologické a psychologické podmínky, které tuto aktivitu podpoří.
- navrhovat vhodné postupy a metody pro dosažení určeného cíle
Facilitátor by měl vybrat takové postupy a metody, které budou maximálně podporovat dosažení stanoveného cíle. Zvolené postupy a metody se tedy budou lišit v závislosti na tom, zda se jedná např. o workshop zaměřený na zlepšení procesu, na vývoj nového výrobku apod.
- iniciovat diskuzi a podněcovat aktivitu účastníků
Zatímco aktivním skupinám většinou stačí položit jednoduchou prvotní otázku k zahájení diskuze, tak u pasivních skupin je nastartování tohoto procesu obtížnější. V případě pasivity účastníků je nutné nejprve zjistit příčinu této pasivity a podle této příčiny pak upravit přístup facilitátora. Může se jednat např. o nedůvěru mezi účastníky, únavu účastníků, nepochopení otázek apod.
- řídit průběh workshopu
Hlavní činností facilitátora je řízení procesu workshopu. Je odpovědný za proces, nikoliv za výsledek workshopu. Výsledky jsou ponechány čistě v rukou skupiny. Úkolem facilitátora je pouze pomoci skupině se k těmto výsledkům dopracovat. Za tímto účelem by měl klást inspirující otázky, udělovat slovo jednotlivým členům skupiny, zaznamenávat klíčové myšlenky, porozumět stanoviskům jednotlivých členů a sumarizovat jejich závěry, zabraňovat konfliktům mezi nimi a navracet je zpět k jádru problému, pokud se od něj odchýlí.
- shrnovat a formulovat závěry
Vhodnými dotazy by měl lektor pomáhat skupině zformulovat jejich myšlenky a závěry v průběhu workshopu. Měl by ověřovat skupinový souhlas s těmito závěry a pomáhat s jejich formulací, ale nepřispívat k jejich tvorbě. Tyto průběžné závěry je vhodné vyvěsit na viditelném místě tak, aby je měli účastníci neustále na očích a mohli si je tak neustále připomínat, a také aby se k nim mohl

facilitátor vracet, odkazovat na ně nebo je případně podrobovat dalšímu přezkoumání.

Facilitátor těmito činnostmi docílí toho, že účastníci workshopu vytvoří takové výstupy, se kterými se ztotožní a budou je podporovat a zvýší se tak jejich angažovanost na řešení problému. (<http://www.openn.cz>)

Druhou skupinou účastníků se workshopu je tým pracovníků. Jelikož cílem workshopů v Efaflexu je vytvoření nové vize a firemních hodnot, což vyústí v sestavení kompetenčního modelu, tak je třeba vytvořit kreativní tým. Ten by neměl být sestaven pouze z typicky „kreativních“ typů pracovníků. Naopak, výsledný tým by měl být sestavený z pracovníků napříč celou organizací. Členové by měli být z různých částí organizace, různého věku, postavení, zkušeností a různé specializace. Takto diverzifikovaný tým je vhodný pro generování nových nápadů, následnou diskuzi a tvorbu finálních výstupů (Osterwalder, 2010).

Konkrétní postup pro použití moderovaných workshopů je následující:

1. Workshop vedení společnosti zaměřený na definici vize a kompetenčního modelu
2. Výsledky projednat s vedením společnosti
3. Workshop zaměřený na ověření definované vize, kompetenčního modelu a jejich případná modifikace
4. Výsledky projednat s vedením společnosti
5. Workshop vedení společnosti zaměřený na tvorbu strategie pro implementaci vize a kompetenčního modelu a jejich následného řízení

Takto vytvořený plán externí společností je předložen ke schválení a případným úpravám manažerovi projektu, čili personalistovi a případně upraven. Pokud jsou obě strany s předloženým plánem spokojeny, tak je ještě předložen ke schválení a případným úpravám na schůzi vedení společnosti.

Na té je třeba ještě rozhodnout o časovém rozložení celého plánu. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o celodenní workshopy s určitým časovým odstupem, tak není možné naplánovat přesná data u všech workshopů. Důležité je stanovit pouze datum u prvního workshopu. Po zpracování výsledků z prvního workshopu a zvážení časových možností obou společností se teprve poté budou postupně plánovat přesná data dalších workshopů plánovaných primárně s odstupem 2 až 3 měsíců. Tato doba poskytne dostatečný prostor na zpracování získaných dat a poskytne účastníkům workshopu čas na načerpání energie

k dalším workshopům a na srovnání myšlenkových procesů týkajících se zpracovávaného tématu.

Po odsouhlasení finální podoby celého projektu a jeho časového rozložení je ještě třeba sestavit a odsouhlasit vhodný tým, který se zúčastní prvního workshopu. Velikost týmu by se měla pohybovat v rozmezí 9 až 15 členů.

Teprve poté je možné přistoupit k fázi designu kompetenčního modelu a firemní vize. Efaflex se momentálně nachází na konci této fáze. Finální podoba celého projektu je již odsouhlasena a stačí již pouze stanovit datum prvního workshopu.

5.3. Tvorba

Navržené workshopy mají tvořivý charakter. Jejich cílem je tedy vždy vytvořit nějaký výstup. Mikuláščík (2010) o tomto výstupu hovoří jako o tvůrčím produktu. Tvůrčímu produktu vždy předchází tvořivý proces. Osborn dle Mikuláščíka (2010) popsal tvořivý proces jako prolínání imaginativního myšlení na jedné straně a na druhé straně hodnotícího přístupu v podobě kritického myšlení. Každý tvořivý proces se tedy skládá ze dvou subfází, kterými jsou ideace a evaluace.

Subfáze ideace je zaměřena na generování nápadů, zatímco subfáze evaluace na jejich kritické vyhodnocení. Obě tyto subfáze jsou uplatňovány při řešení problému a mají tvůrčí charakter, avšak je třeba zajistit, aby byly používány odděleně. To vede k tomu, že vygenerované nápady jsou posouzeny s odstupem času, což narušuje zafixované postupy a umožňuje vidět problém a jeho řešení z různých úhlů pohledu, uvědomit si analogie atd.

Navržené workshopy budou v souladu s uvedenými principy tvořivého procesu vždy obsahovat napřed proces ideace, tedy generování a navrhování všech možných řešení, a poté proces evaluace, tedy shromažďování informací a následné diskutování o problémech, povzbuzování spolupráce a vytváření prozatímních seznamů řešení.

Workshopy budou využívat samostatné a týmové práce s důrazem na práci týmovou. Podle toho, jak budou jednotlivé týmy fungovat je možné průběžně vytvářet týmy nové či je nechat beze změn. To záleží na posouzení facilitátora, který se snaží vytvářet dobře fungující týmy.

Podrobný scénář těchto workshopů bude rozebrán v následující části této kapitoly.

5.3.1. Workshop – tvorba vize, firemních hodnot a projevů chování

5.3.1.1. Příprava

Samotná příprava workshopu má dvě roviny:

- **Motivační**

V rámci motivační roviny budou rozeslány pozvánky na workshop, jejichž cílem je jasně sdělit účel prvního workshopu a jeho stručný obsah. K vytvoření motivace u účastníků a získání jejich důvěry ve smysluplnost celého workshopu pomůže, pokud pozvánka bude obsahovat následující sdělení:

- Vedení se zaváže co nejdříve projednat výstupy.
- Věci akceptovatelné budou realizovány co nejdříve a o věcech, které nejsou pro majitele, či vedení společnosti akceptovatelné se bude nadále jednat s cílem najít příčiny odlišných názorů a dobrat se konsenzu.

- **Technicko-organizační**

Před začátkem workshopu by měli být jeho účastníci co nejméně zatěžováni jeho přípravou. To by mohlo vést k jejich demotivaci a v krajních případech k zaujetí nepříznivého postoje vůči workshopu ještě před jeho začátkem.

5.3.1.2. Přivítání

Na začátku semináře se lidé často cítí nejistě hlavně kvůli tomu, že nemusí znát ostatní účastníky a neví, co přesně se bude v průběhu workshopu dít. Proto je dobré nejprve provést seznámení účastníků nějakou zábavnou cestou, což přispěje k vytvoření příjemnější a uvolněnější atmosféře.

Poté je vhodné seznámit účastníky s podrobným harmonogramem. Ten je dobré zapsat např. na list flipchartu a umístit ho na zeď tak, aby ho po celou dobu mohli účastníci snadno používat k orientaci a věděli, co je čeká. Harmonogram je samozřejmě možné upravit podle potřeb účastníků (Klein, 2012). Při seznamování účastníků s harmonogramem by mělo zároveň proběhnout i krátké vysvětlení teorie spojené s jednotlivými částmi workshopu.

5.3.1.3. Očekáváníí

Po vzájemném seznámení účastníků facilitátor zjistí, co od workshopu očekávají, a to i přesto, že by jim již mělo být jasné co očekávat, díky rozeslaným pozvánkám. Facilitátor díky tomu zjistí jaké konkrétní představy si o workshopu účastníci vytvořili. Při následné prezentaci harmonogramu celého workshopu, může facilitátor porovnávat připravený plán průběhu s jejich očekáváním a vysvětlovat, která očekávání budou splněna v rámci připraveného harmonogramu, a která naopak splnit nelze.

5.3.1.4. Rozdělení do týmů

V rámci workshopu bude převažovat týmová práce, a proto je třeba účastníky rozdělit do týmů. K tomu je vhodné opět použít nějakou jednoduchou hru a znovu tak přispět k lepší atmosféře. Lze využít např. techniku, kterou Klein (2012) označuje jako Třepací krabičky. Ta spočívá v tom, že do krabiček např. od filmu, je vložen určitý obsah jako rýže, kancelářské sponky atd. Každý z účastníků si vybere jednu krabičku, se kterou začne třepat a podle zvuku, který vydává se snaží najít ostatní členy týmu. Po úspěšném sestavení týmů je možné začít s tvůrčí částí workshopu.

5.3.1.5. Vize

Při tvorbě vize bude využito techniky vizualizace prostřednictvím kreslení obrázků. Využití této techniky má v tomto případě podle Osterwaldera (2010) především následující výhody:

- Pochopení podstaty

Obrázek zjednodušuje realitu a poskytuje pomyslnou vizuální mapu důležitých informací, které umožňují zobrazit tzv. „big picture“. Informací je tolik, aby umožnili pozorovateli vidět tento tzv. „big picture“, ale nezachází do detailů, které by pozorovatele rozptylovali. Obrázky rovněž umožňují efektivně zobrazit vztahy mezi jednotlivými elementy.

- Povzbuzení dialogu a zlepšení komunikace

Všichni mají ve svých hlavách určité představy o probíraném tématu, které jsou však slovy těžko popsatelné. Prostřednictvím obrázku lze tyto představy zhmotnit a následně mnohem snadněji vysvětlit ostatním. Na obrázek se lze poté v dalších částech diskuze odkazovat a používat ho k lepšímu pochopení jednotlivých názorů.

- Průzkum nápadů

Kreslení obrázků funguje jako spouštěč nových nápadů. Počáteční představa o tom, jak by měl obrázek vypadat se v průběhu kreslení může vyvinout v něco úplně jiného. Postupným kreslením nápadů se totiž spustí diskuze v týmu, což vede k tvorbě zcela nových nápadů.

Jednotlivé týmy budou požádány o nakreslení obrázku, který bude reflektovat jejich představu o tom, jak by společnost Efaflex měla ideálně vypadat.

Hotové obrázky, a to co jejich části symbolizují následně jednotlivé týmy odprezentují ostatním. Poté následuje diskuze, ve které se budou probírat jednotlivé představy o budoucnosti společnosti. Na základě této diskuze bude vytvořena vize společnosti.

5.3.1.6. *Hodnoty*

Týmy již společně vytvořili budoucí vizi společnosti. V této části dostanou za kol definovat hodnoty, které budou pomáhat při naplňování této vize. Obrázky z předchozí části a vytvořenou vizi je vhodné vyvěsit na viditelné místo, aby si je mohli účastníci neustále připomínat a používat při diskuzi o hodnotách a při jejich definici.

Při definici hodnot bude využita kombinace technik brainstormingu a brainwritingu doplněného o vizualizační techniku s využitím post-it lístků.

Brainstorming je podle Mikuláščíka (2010) jednou z tvořivých technik, jejíž cílem je vygenerování co největšího množství originálních nápadů za co nejkratší dobu. Technika využívá toho, že čím více nápadů je při diskuzi vygenerováno, tím větší je šance, že se mezi nimi najde nějaký dobrý. Tato technika dále využívá toho, že na první pohled nesmyslné nápady mohou u ostatních členů iniciovat dobré myšlenky. Před každým brainstormingem by měli být jeho účastníci seznámeni s jeho pravidly, jejichž dodržování je nutné pokud má brainstorming efektivně fungovat. Jedná se o tyto pravidla, na jejichž dodržování by měl dohlížet facilitátor:

- Žádná kritika ani hodnocení nápadů
- Vzájemná inspirace a rozvíjení nápadů
- Podpora fantazie a uvolněné atmosféry

- Rovnost všech účastníků
- Vytvoření co největšího počtu nápadů

Rozdíl mezi brainstormingem a brainwritingem spočívá v tom, že při brainstormingu účastníci diskutují a vygenerované nápady jsou zapisovány osobou, která je touto činností pověřena, zatímco při brainwritingu si účastníci své nápady zapisují sami a diskutují o nich až po skončení brainwritingu. To umožňuje snížit obavu ze ztrapnění, kterou někteří účastníci mohou mít, jelikož si nejprve své myšlenky utřídí a sepíší. Tím se však vytrácí vzájemná inspirace mezi účastníky. Tento nedostatek je možné odstranit zařazením druhého kola, kde se při prezentaci sepsaných myšlenek již využije brainstormingu a sním spojené vzájemné inspirace.

Brainwriting je vhodné doplnit o techniku vizualizace prostřednictvím post-it lístečků, která usnadní následný brainstorming a další práci s vygenerovanými nápady. Při zapisování nápadů na lístečky je třeba dodržovat pár pravidel. K sepisování nápadů využívat tlustých fixů, psát vždy jeden nápad na jeden lístek a použít k tomu minimum slov, což je podporováno právě použitím tlustých fixů, díky čemuž se na lístek vejde jenom pár slov, které zachytí pouze podstatu nápadu (Osterwalder, 2010)

Generovat hodnoty nejprve začnou jednotlivci samostatně s využitím brainwritingu. Pro podpoření tvorby hodnot je vhodné stanovit si určitý počet, které musí každý vygenerovat. Po vygenerování daného počtu hodnot se opět vytvoří týmy a v jejich rámci proběhne první kolo brainstormingu. Poté všechny týmy nalepí své lístečky s hodnotami např. na další flipchart, který se nachází ideálně hned vedle obrázků ideální společnosti a již definované vize, což podpoří kreativitu. Následuje ještě další kolo brainstormingu, tentokrát již mezi všemi účastníky.

Po ukončení generování možných hodnot se přikročí k jejich zpracování. Hledají se mezi nimi souvislosti a seskupují se do „zastřešujících“ hodnot. Díky tomu zbudou pouze ty nejdůležitější hodnoty, které mají v sobě zahrnuty i všechny zbylé nadefinované hodnoty. Tímto způsobem lze získat určité množství hodnot, ze kterých se následně vyberou klíčové firemní hodnoty. Tyto klíčové hodnoty se vyberou na základě hlasování. Každý z účastníků workshopu dostane např. dva

hlasy, které může přidělit hodnotám, které jsou podle něj klíčové. Určitý počet hodnot s největším počtem hlasů se poté stává klíčovými hodnotami společnosti.

5.3.1.7. *Projevy chování*

K takto definovaným hodnotám je třeba doplnit, jakým způsobem se projevují, aby všichni pracovníci věděli, co dané hodnoty představují, a jak se podle nich mají chovat. Za tímto účelem účastníci opět vytvoří týmy. K identifikaci projevů chování bude využito techniky skupinových myšlenkových map podle Kleina (2012). Tato technika využívá principů brainstormingu, kdy nápady jednoho inspirují ostatní. Každý tým dostane flipchartový papír. Doprostřed napíše název hodnoty, která jim byla přidělena a v rámci týmu opět proběhne malý brainstorming, kdy se jeho členové snaží identifikovat projevy chování charakteristické pro danou hodnotu. Tyto projevy zapisují kolem ústřední hodnoty. Po určité době každý tým předá svůj flipchart sousednímu týmu, který jej doplní o své vlastní nápady. Takto se pokračuje dokud flipcharty s jednotlivými hodnotami neprošli všemi týmy a nevrátili se do svých původních týmů. Původní tým se opět zamyslí a případně doplní flipchart o dodatečné nápady.

O hodnotách a jejich identifikovaných projevech chování poté proběhne diskuze, kdy si všichni účastníci vyjasní případné nejistoty a především se facilitátor ujistí o jejich významu, jelikož v rámci workshopu již nebudou projevy chování dále zpracovávány. Jejich převedení do finální podoby provede po skončení workshopu facilitátor.

5.3.1.8. *Závěr*

Na závěr je vhodné, aby facilitátor shrnul získané výstupy a sdělil účastníkům výhled do budoucna, čili jak se bude s výsledky pracovat a co mohou dále očekávat. Před závěrečným rozloučením je ještě důležité provést vyhodnocení workshopu. Po celodenní práci se dá předpokládat, že účastníci jsou již unavení, a proto je vhodné zařadit pouze krátké a jednoduché hodnocení, pro získání rychlé zpětné vazby. K tomu lze využít např. techniku vyhodnocení dne podle Kleina (2010). Ta spočívá v použití post-it lístečků. Na zelené lístečky napíší uchazeči, co se jim v průběhu dne líbilo, na červené co se jim nelíbilo a na žluté lze doplnit libovolné poznámky, jako např. co jim v průběhu dne chybělo, návrhy na zlepšení

atd. Lístečky se poté nalepí a seskupí např. na tabuli a o výsledcích hodnocení se bude již jen krátce debatovat. Důkladné hodnocení je vhodné provést s určitým odstupem času až celý workshop v hlavách účastníků tzv. „uzraje“. K tomuto důkladnému hodnocení je dobré využít dotazníkové šetření, vzhledem k malému počtu účastníků je možné využít i klasický rozhovor či kombinaci obojího.

5.3.2. Zpracování a projednání výstupů s top managementem

Facilitátor po skončení workshopu přebírá roli zpracovatele získaných výstupů. Vize a firemní hodnoty byly již zpracovány v rámci workshopu. Zbývá zpracovat pouze identifikované projevy chování. Ty je dobré pro posílení pocitu, že jsou hodnoty a jejich projevy opravdu závazné a sdílené všemi zaměstnanci zformulovat v tzv. „wir formě“. Tedy z pohledu několika osob. Např. jeden z projevů hodnoty otevřenost může být zformulován následujícím způsobem: „Potřebné informace vzájemně sdílíme a nezatajujeme“.

Zpracované výstupy mohou být vedení společnosti buď odprezentovány facilitátorem nebo z důvodu úspory nákladů pouze zaslány elektronickou cestou. V každém případě je dobré poskytnout vedení i původní výstupy a vysvětlit jim, jak zpracovatel došel k předkládaným závěrům.

Poskytnuté výstupy jsou projednány na schůzi vedení. Hlavním smyslem je vyhodnotit jestli upravené výstupy vystihují původní myšlenky a mají vhodnou formu. Po schválení výstupů a jejich případných úpravách je nutné vybrat si jeden ze dvou přístupů, k dalšímu workshopu, jehož cílem je ověření definované vize, firemních hodnot a projevů chování a rovněž stanovit jeho datum a vybrat pracovníky, kteří se ho budou účastnit. Dva různé přístupy k těmto workshopům budou rozebrány níže.

5.3.3. Workshop na ověření vize, hodnot a projevů chování

Pro ověření výstupů z prvního workshopu je možné zvolit jednu ze dvou následujících cest:

1. Ověření týmovou diskuzí

Tato možnost je z hlediska nákladů mnohem úspornější. Ověření získaných výstupů proběhne pouze formou moderované diskuze. Facilitátor představí účastníkům výstupy vytvořené předchozím týmem a vhodnými otázkami je vybízí

iniciativě a přemýšlení o daném tématu. Snaží se odhalit nové skutečnosti a vyhodnotit s účastníky předkládané informace.

2. Ověření novým workshopem

Druhá možnost je nákladnější, avšak z hlediska tvorby kompetenčního modelu výhodnější. Tato možnost spočívá v uspořádání druhého, totožného workshopu. Tím se v podstatě vytvoří druhá firemní vize, druhá sada firemních hodnot a s nimi spojené projevy chování. Účastníci tak nejsou ovlivněni předchozími výsledky. Získané výsledky mají díky tomu vyšší vypovídací hodnotu.

5.3.4. Zpracování a projednání výstupů s top managementem

Získané výstupy opět zpracuje facilitátor a předá je vedení společnosti. Úkolem vedení společnosti je v tuto chvíli rozhodnout o finální podobě firemní vize, hodnotách a jejich projevech. Poslední věcí, kterou musí ve fázi designu rozhodnout je datum posledního workshopu a vybrat jeho účastníky. Vzhledem k tomu, že poslední workshop bude zaměřený na tvorbu strategie pro implementaci schválených výstupů, tak je třeba vybírat především z řad vedení a z účastníků předchozích workshopů, kteří byli aktivní v průběhu celého procesu. Tyto pracovníky by měl doporučit facilitátor, jelikož ten ví nejlíp, kteří pracovníci byli nejužitečnější při tvorbě výstupů.

5.3.5. Workshop na implementaci a využívání kompetenčního modelu

Zvládnout proces implementace vize a celého kompetenčního modelu postaveného na firemních hodnotách je velice důležité. Pokud tato fáze selže, tak přijde veškerá dosavadní snaha vniveč a vize s kompetenčním modelem budou fungovat pouze „na papíře“.

Smyslem tohoto workshopu je shodnout se na tom, jakým způsobem se bude s kompetenčním modelem a s firemní vizí pracovat a jak budou tyto prvky uvedeny do života.

Personalista má v této fázi již vytvořenou celkem jasnou představu, jak tyto prvky v budoucnu využívat. Facilitátor mu na základě provedené analýzy může navrhnout další možnosti, či poskytnout konstruktivní kritiku k jeho stávajícím záměrům. Před konáním tohoto workshopu by se tedy personalista s facilitátorem měli sejít a vzájemně tyto možnosti prodiskutovat.

Momentálně je v Efaflexu v plánu začít kompetenční model používat při přijímání nových pracovníků a pro plánování dalšího vzdělávání. Za účelem naplánování rozvojových plánů budou kompetence jednotlivých pracovníků vyhodnoceny v rámci ročního hodnocení. Roční hodnocení by mělo probíhat podle strukturovaného rozhovoru zaměřeného na vyhodnocení kompetencí. Při hodnocení konkrétního pracovníka by takovému rozhovoru měl být podroben nejen on, ale i jeho kolegové, které jeho kompetence také ohodnotí. Výběr kolegů k hodnocení by mohl být založen na principech 360° zpětné vazby. Tím se získá potřebná základna informací, s vyšší objektivitou, pro vyhodnocení pracovníkových kompetencí a naplánování dalšího rozvoje. Takové hodnocení rovněž umožní vyhodnotit, zda pracovník dosáhl již stanovených cílů ve vzdělávání a jak ve svém rozvoji pokročil.

Na workshopu facilitátor sdělí všem účastníkům konkrétní návrhy toho, jak by mělo být s vizí a kompetenčním modelem v budoucnu pracováno a na toto téma vede se všemi diskuzi, jejíž cílem je získat souhlas s těmito návrhy a v případě rozporů dosáhnout konsenzu.

Po odsouhlasení způsobů práce s vizí a kompetenčním modelem bude účastníky vypracován odpovídající způsob implementace. Facilitátor v tuto chvíli předloží účastníkům sadu nástrojů, které je vhodné za tímto účelem využít a poté nechá účastníky, aby si sami rozhodli, které z těchto nástrojů budou chtít použít a jakým způsobem.

V poslední části workshopu je nutné vytvořit harmonogram pro implementaci daných prvků a proces implementace posílit sestavením matice odpovědnosti.

5.4. Implementace

Fázi implementace a její jednotlivé kroky si nadefinují samotní pracovníci ve workshopu zabývajícím se tímto tématem. V této části budou proto uvedena pouze doporučení, které techniky a metody je možné použít při implementaci.

5.4.1. Propagace

V Efaflexu momentálně existují dva kanály, kterými jsou zaměstnanci informováni o novinkách a aktuálním dění. Ty lze využít k propagaci vize a kompetenčního modelu a k informování zaměstnanců o změnách, které jsou s tím spojeny.

- Vnitropodnikové noviny

Prostřednictvím novin lze informovat o záměru na zavedení kompetenčního modelu, nové vize a o tom jaké výhody to přinese. S těmito tématy by se v novinách mělo pracovat dlouhodobě. Začít s propagací kompetenčního modelu a vize by se mělo začít již po schválení tohoto záměru. Měli by se zveřejnit výsledky vytvořené v rámci designové fáze společně s plánem jejich implementace. S propagací by se mělo pokračovat i ve fázi řízení, kde budou prezentovány přínosy dosažené pomocí kompetenčního modelu a informace o tom v jaké míře a jakým způsobem je vize naplňována. Díky nepřetržité propagaci a poskytování aktuálních informací o vývoji těchto prvků budou zaměstnanci vědět, že kompetenční model, vize a jejich realizace je ve společnosti brána se vší vážností a rovněž budou dostatečně připraveni na změny s tím spojené.

- Nástěnky

Na nástěnkách by se mělo nacházet shrnutí aktuálních informací. Na všech nástěnkách by měla být přítomna vytvořená firemní vize a sepsané firemní hodnoty. Pracovníci je budou mít neustále na očích a dostanou se jim do podvědomí, díky čemuž by se s nimi měli snadněji ztotožnit.

5.4.2. Trénink

Pracovníky je třeba naučit, jak podporovat naplňování firemní vize a jak pracovat s kompetenčním modelem. Proto bude navržen seriál tréninků speciálně pro vedení společnosti (jednatel + vedoucí oddělení) a pro nižší management (mistři + klíčové pozice), který je naučí s těmito prvky pracovat. Trénink bude spočívat v kombinaci teorie, moderovaných diskusí a procvičování rolí. Hlavním tématem těchto tréninků bude schopnost hodnocení zaměstnanců, práce s kompetenčním modelem a manažerské role.

5.4.3. Rychlá realizace

Pokud se dodrží realizace záměrů způsoby dohodnutými na workshopech a deklaroványi ve firemním časopise, tak se tím zvýší důvěra v úspěšnou realizaci.

5.5. Řízení

Jakmile je kompetenční model a vize implementována, tak je třeba přistoupit k jejich řízení dohodnutým způsobem. Tento způsob je stejně jako implementace samotná definován na workshopu zabývajícím se tímto tématem. V této části budou tedy uvedena pouze doporučení týkající se revize zavedených prvků. Ta je důležitá kvůli ověření aktuálnosti firemní vize a kompetenčního modelu. Vize i jednotlivé kompetence, pomocí kterých je vize naplňována by se měli podrobit revizi jednou za dva až tři roky. To umožní zjistit jak blízko je společnost k naplnění své vize a zda se nezměnili požadavky na kompetence, kterých je k dosažení vize třeba.

5.6. Shrnutí

Navržený projekt pro tvorbu kompetenčního modelu se tedy skládá z pěti částí, a to:

1. Mobilizace

Tato fáze slouží ke schválení záměru vytvořit a následně využívat kompetenční model v oblasti řízení lidských zdrojů. Hlavní je získat nejen souhlas, ale i aktivní podporu projektu.

2. Plánování

Personalista v této fázi společně s pracovníkem externí společnosti naplňuje proces tvorby kompetenčního modelu.

3. Tvorba

Pro tvorbu kompetenčního modelu je využito techniky workshopů. Samotný proces tvorby bude probíhat následujícím způsobem:

- Workshop vedení společnosti zaměřený na definici vize a kompetenčního modelu
 - Výsledky projednat s vedením společnosti
- Workshop zaměřený na ověření definované vize, kompetenčního modelu a jejich případná modifikace
 - Výsledky projednat s vedením společnosti
- Workshop vedení společnosti zaměřený na tvorbu strategie pro implementaci vize a kompetenčního modelu a jejich následného řízení

4. Implementace

O způsobu implementace rozhodnout pracovníci společnosti. Pracovník externí společnosti společně s personalistou jim k tomu pouze navrhne vhodné nástroje. V případě Efaflexu je vhodné využít následující nástroje:

- Propagace
 - Vnitropodnikové noviny
 - Nástěnky
- Trénink pro vedení společnosti a nižší management zaměřený na schopnost hodnocení zaměstnanců, práce s kompetenčním modelem a manažerské role.
- Rychlá realizace záměrů dohodnutým způsobem

5. Řízení

O následném řízení kompetenčního modelu si pracovníci rovněž musí rozhodnout sami v rámci workshopu zaměřeného na toto téma. Kompetenční model by se měl poté řídit dohodnutým způsobem a společně s vizí a způsobem jeho řízení by se měl každé dva až tři roky podrobit revizi.

Výsledný kompetenční model bude postaven na firemních hodnotách, které si nadefinují samotní pracovníci. V rámci projektu bude vytvořena i vize společnosti. Průběh celého projektu bude zajišťovat externí poradenská firma, která si za facilitaci jednoho workshopu a za zpracování výstupů účtuje 17 000 Kč. Celkem tedy tvorba celého kompetenčního modelu měla stát 51 000 Kč. Následující trénink při němž bude společnost učit zaměstnance jak s kompetenčním modelem pracovat by měl stát ještě 15 000 Kč, přičemž těchto tréninků by mělo být pět. Kompletní zaučení zaměstnanců by tedy mělo stát 75 000 Kč. Cena celého projektu je 126 000 Kč.

6. Závěr

Společnost Efaflex – CZ s.r.o. si uvědomuje, že lidé jsou jejím nejdůležitějším aktivem a věnuje proto oblasti řízení lidských zdrojů patřičnou pozornost. Vzhledem k růstu společnosti a počtu zaměstnanců potřebovala najít nástroj, který umožní efektivní řízení lidských zdrojů. Tímto nástrojem má stát kompetenční model. Ten by měl být vybudován na firemních hodnotách, kterými se budou pracovníci řídit při naplňování vize společnosti. Výsledný kompetenční model by tak měl ovlivňovat i celou podnikovou kulturu a způsob řízení společnosti.

Cílem této práce tedy bylo vytvořit návrh projektu pro tvorbu a implementaci kompetenčního modelu do této společnosti.

Potřebné informace k vytvoření takového projektu, byly získány studiem interních dokumentů, analýzou současného systému řízení lidských zdrojů a rozhovory s personalistou a pracovníkem externí poradenské společnosti, která se na projektu bude podílet.

Na základě takto získaných informací byl vytvořen projekt, který se skládá z pěti částí, a to:

1. Mobilizace
2. Plánování
3. Tvorba
 - Workshop – tvorba vize, definice firemních hodnot
 - Workshop – ověření vize a definovaných firemních hodnot
 - Workshop – tvorba strategie pro implementaci a následné řízení kompetenčního modelu
4. Implementace
5. Řízení

Celý projekt je momentálně před fází samotné tvorby kompetenčního modelu a jeho celková cena je 126 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že pracovníci společnosti vytvoří kompetenční model vlastními silami, tak by měli být schopni se s ním poměrně snadno ztotožnit a začít ho používat, což povede k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, a tím pádem i k lépe řízené a výkonnější společnosti se zdravou podnikovou kulturou.

7. Summary

Human resources are the most important resource which can company own because only through human resources can company effectively manage other resources. Therefore it is crucial to manage human resources effectively. One of the tools how to do that is competency model. Developing and implementing competency model is a main topic of this theses.

The first part is dealing with theoretical basis related to the topic such as competencies, competency model itself and its development and usage.

The main goal of practical part is to suggest a project for creating and implementing competency model in selected organization. For the creation of this project were used theoretical basis learned in the first part of this thesis, study of intern documents and interviews with human resource manager and manager of the external company which is going to help with creation and implementation of the competency model.

Key words: Human resources, competency, competency model

8. Zdroje

MILKOVICH, George T. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3

WERTHER, William B. Lidský faktor a personální management: základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

KUBEŠ, Marián. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

KOUBEK, Ladislav. Psychologie v řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-802-1063-846.

PROKOPENKO, Joseph. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

BOYATZIS, Richard E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley, c1982, xiv, 308 p. ISBN 04-710-9031-X.

SPENCER, Lyle M a Signe M SPENCER. Competence at work: models for superior performance. New York: Wiley, c1993, xii, 372 p. ISBN 04-715-4809-X.

KLEMP, George. Leadership Competencies: Putting It All Together. In: [Http://www.cambriaconsulting.com](http://www.cambriaconsulting.com) [online]. 1998 [cit. 2015-02-16]. Dostupné

z: <http://www.cambriaconsulting.com/wp-content/uploads/whitepapers/5624-leadership-competencies.pdf>

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

JAROSLAV VETEŠKA, Michaela Tureckiová. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-808-6723-549.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics: Organizations can achieve outstanding performance by selecting the right people for key roles. In: <Http://www.haygroup.com> [online]. 2003 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

SANGHI, Seema. *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Response Books, c2007, xx, 227 p. ISBN 978-076-1935-988.

STRÁDAL, Jiří. *Tvoříme firemní kompetenční model*. In: <Http://www.profesnisachovnice.cz/> [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:http://www.profesnisachovnice.cz/tvorime_firemni_kompetencni_model.pdf

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

FRANTIŠEK HRONÍK, Jitka Vedralová. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 80-904-1332-3.

MANSFIELD, Richard. *Practical Questions in Building Competency Models*. In: <Https://www.lexonis.com> [online]. 2005 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <https://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, c2010, 278 p. ISBN 978-047-0876-411.

KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1.vyd. Ostrava: Kopčaj-Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902-3581-6.

TREXIMA. *Kompetenční modely ve firmách v ČR*. 2014.

DEBNÁR, Petr. *Workshopy na zlepšování procesů*. [Http://e-api.cz/](http://e-api.cz/) [online]. 2009 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69501.workshopy-na-zlepsovani-procesu/>

SVATOŠ, Vladimír. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 192 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0318-1.

CHLADOVÁ, Blanka. *Chcete-li zvýšit efektivnost skupiny, využijte facilitátora*. [Http://www.openn.cz/](http://www.openn.cz/) [online]. 2004 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/chcete-li_zvysit_efektivnost_skupiny_vyuzijte_facilitatora/cz

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

KLEIN, Zamyat M. *100 kreativních metod a her na semináře a workshopy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 179 s. ISBN 978-80-247-4023-2.

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení lidských zdrojů

5

Obrázek 2: Křivka životního cyklu kompetencí

13

Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence

16

Obrázek 4: Ledovcoví model struktury kompetence

17

Obrázek 5: Dvě složky kompetence

18

Obrázek 6: Semafor vitality

18

Obrázek 7: Dvě složky vitality

20

Obrázek 8: Vztah způsobu práce a výkonu

21

Obrázek 9: Výsledek preparování
rysů

22

Obrázek 10: KM jako most mezi podnikovou a personální
strategií

23

Obrázek 11: Možnosti využití kompetenčního
modelu

32

Obrázek 12: Směrování zaměstnanců bez vize a hodnot

40

Obrázek 13: Směrování zaměstnanců s vizí, ale bez hodnot

40

Obrázek 14: Směrování zaměstnanců s vizí a se společnými hodnotami

40

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Úlohy společností v koncernu Efaflex

37

Tabulka 2: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2009 až
2013

39

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj obratu a zaměstnanců od roku 1999

38

Graf 2: Doporučení kompetenčního modelu ostatním

45

Graf 3: Komplikace spojené s využíváním kompetenčního modelu

45

Graf 4: Přínosy spojené s využívání kompetenčního modelu

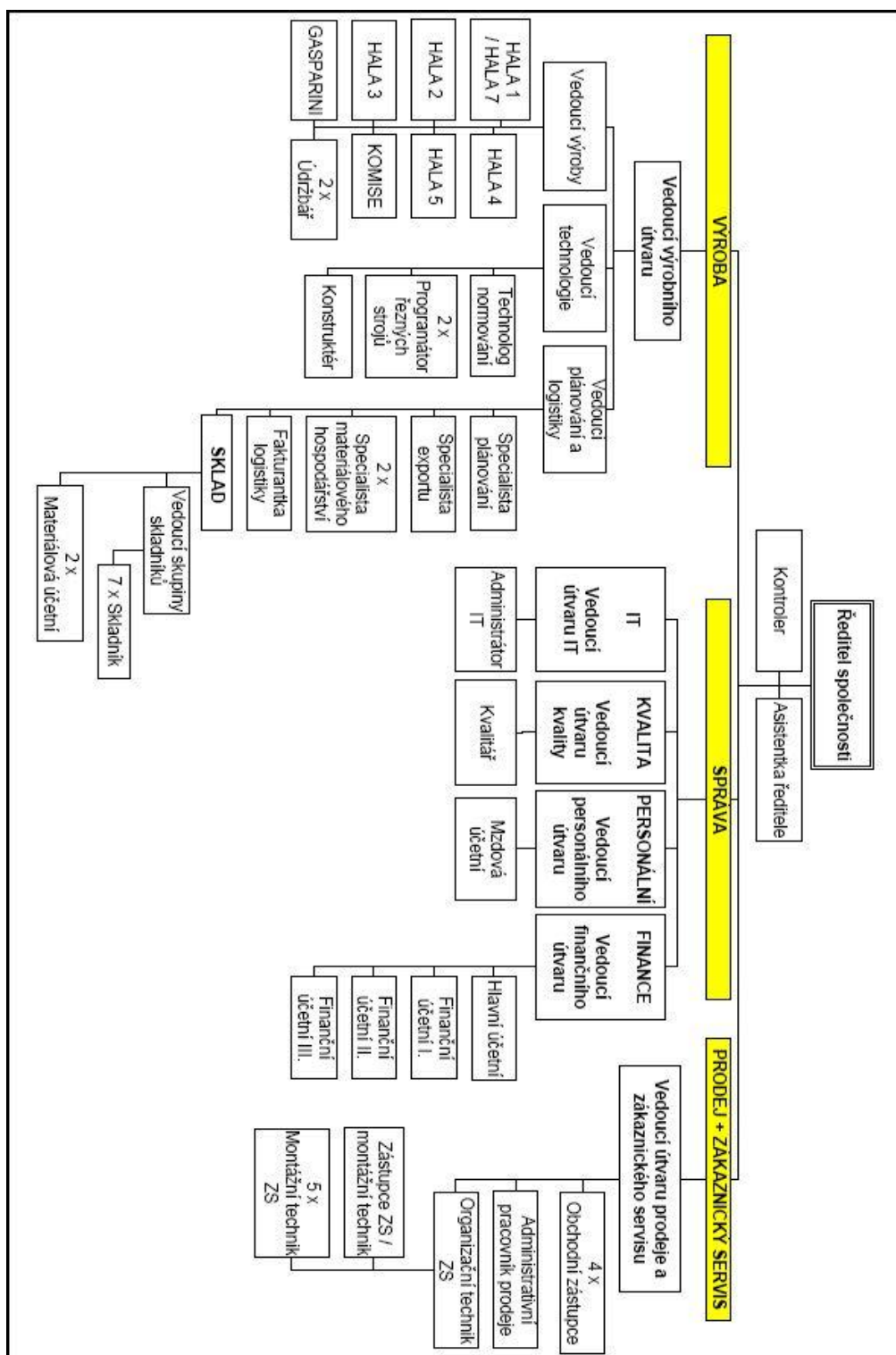
46

10. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Efaflex – CZ s.r.o.

Příloha 2: Vize společnosti Efaflex – CZ s.r.o.

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Efaflex – CZ s.r.o.



Příloha 2: Vize společnosti Efaflex – CZ s.r.o.

FILOZOFIE – VIZE společnosti EFAFLEX-CZ s.r.o.

NAŠE CÍLE:

- **NEUSTÁLE POSILOVAT POZICI KLÍČOVÉHO VÝROBCE A DODAVATELE RYCHLOBĚŽNÝCH PRŮMYSLOVÝCH VRAT PRO SKUPINU EFAFLEX A TO PŘEDEVŠÍM DOSAHOVANOU KVALITOU A CENOU.**
- **STÁT SE SYNONYMEM POJMU RYCHLOBĚŽNÝCH VRAT NA ČESKÉM TRHU.**

NAŠE SÍLA:

- **ŠPIČKOVÝ PRODUKT S CELOSVĚTOVÝM UPLATNĚNÍM VE VŠECH PRŮMYSLOVÝCH ODVĚTVÍCH.**
- **MODERNÍ VÝROBNÍ TECHNOLOGIE.**
- **KVALITNÍ PRACOVNÍ TÝM USILUJÍCÍ O DALŠÍ ROZVOJ A PŘEKONÁNÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ SPOLEČNOSTI**

NAŠI LIDÉ:

- **NAŠI LIDÉ JSOU TÍM NEJCENĚJŠÍM CO MÁME.**
- **DŮRAZ KLADEME PROTO NA VZDĚLÁNÍ A ROZŠIŘOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ KAŽDÉHO PRACOVNÍKA.**
- **ÚČAST NA ROZHODOVÁNÍ MÁ KAŽDÝ DLE SVÝCH SCHOPNOSTÍ , TAM KDE MŮŽE PŘÍSPĚT K ÚSPĚCHU SPOLEČNOSTI.**
- **FIREMNÍM PROSTŘEDÍM A KULTUROU CHCEME DOCÍLIT HRDOSTI ZAMĚSTNANCE NA MOŽNOST PRACOVAT VE SPOLEČNOSTI A MÍT POTŘEBU SVÝM VÝKONEM PŘÍSPÍVAT K JEJÍMU ROZVOJI**

NAŠE ŘÍZENÍ:

- **ZÁKLADEM ŘÍZENÍ JE TÝMOVÁ PRÁCE**
- **SPRÁVNOU FORMULACÍ CÍLŮ A MOTIVACÍ ZAJISTIT, ABY KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC VĚDĚL CO SE OD NĚJ OČEKÁVÁ**
- **ZVEŘEJNĚNÍM INFORMACÍ O CÍLECH POSÍLIT NAŠI OBCHODNÍ DŮVĚRYHODNOST.**

NAŠE VZTAHY K VEŘEJNOSTI:

- **POTŘEBY ZÁKAZNÍKA JSOU PRO NÁS VŠÍM**
- **DALŠÍ NAŠÍ PRIORITY JE OCHRANA A ROZVOJ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ**
- **CHCEME SE AKTIVNĚ ÚČASTNIT NA POLITICKÉM, KULTURNÍM A HOSPODÁŘSKÉM ŽIVOTĚ V RÁMCI REGIONU**