

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2013**

**EVA RÁBLOVÁ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Klepněte sem a zadejte text.

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Říjen 2013

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA**

Eva Rábllová/KLZ 09

**JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 21.8.2013

\_\_\_\_\_

podpis studenta

**PODĚKOVÁNÍ**

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.  
Eva Rábllová

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**SYSTÉM HODNOCENÍ  
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ  
ORGANIZACI**

EVALUATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN THE SELECTED  
ORGANIZATION

Autor: Eva Ráblová

## Zhrnutie

Predmetom bakalárskej práce „Systém hodnotenia zamestnancov vo vybranej organizácii" je rozbor systému hodnotenia zamestnancov v českej pobočke zahraničnej obchodnej organizácie EPM so sídlom v Prahe z pohľadu kompetencií. Cieľom práce je zhodnotenie súčasne navrhnutých základných a kľúčových kompetencií spoločnosti ako súčasť hodnotiaceho systému zamestnancov a ich náväznosť na ďalšie vzdelávanie, rozvoj a odmeňovanie pracovníkov a zároveň ich porovnanie s aktuálne platnými teóriami o kompetenciách.

Prvá časť je zameraná na popis teoretických poznatkov, hlavne pomocou bežných metód hodnotenia zamestnancov, definíciou kompetencií, ich rozdelení a v určení základných a kľúčových kompetencií organizácie, z ktorého vychádza praktická časť tejto práce. V druhej časti je zmapovaná a zhodnotená súčasná situácia základných kompetencií v obchodnej organizácii nadefinovaných centrálou spoločnosti, kľúčové kompetencie spoločnosti a lokálnym manažmentom nadefinované tri kľúčové kompetencie konkrétnej obchodnej organizácie. Tretia časť referuje o realizovanom empirickom šetrení v obchodnej organizácii EPM formou vecného porovnávania skupiny kompetencií. Záver práce tvoria doporučená manažmentu spoločnosti v základných interpersonálnych kompetenciách na rozvojové a tréningové aktivity v posilnení komunikačných schopností pracovníkov, zdôraznenie dôležitosti kompetencie etika/integrita, nasledovanie záverov a výstupov z auditov zameraných týmto smerom a následné doporučené v oblasti základných manažérskych/vodcovských kompetenciách so zameraním na kompetenciu posudzovanie/rozvoj ľudí, ktorá naväzuje na hodnotenie výkonnosti pracovníkov. Všetky navrhnuté doporučené zmien budú prezentované užšiemu vedeniu obchodnej organizácie ako výsledok tohoto prieskumu.

## **Summary**

The Aim of the Bachelor Case „Evaluation System of Employees in the selected organization" is analysis of the evaluation system of employees from the view of competences in the Czech branch office of the international sales organization EPM with the residence in Prague. The purpose of this thesis is evaluation of the presently proposed basic/core and key competencies as a part of the evaluation system of the employees and follow up on the further education, development and compensation of the employees and at the same time to compare with the recent valid theories about competencies.

The first part is focused on the description of the theoretical knowledge, mainly common evaluation methods of employees, by the definition of competences, their splitting and determination on the core and key competences of the organization, from which has been based the practical part of this thesis. In the second part has been mapped and described the present situation of the core competences in the sales organization EPM, as it has been defined by the headquarters' company, further the key competencies of the company and the most important competencies for the local organization as it has been defined by the local management.

The third part reports about the realized empirical research in the sales organization EPM by the form of factual comparison of the competency group. The final part contains the recommendations to the management of the company in the core interpersonal competencies on the development and training activities to strengthen communication skills of employees, to stress the relevance of the core competency ethics/integrity, following the recommendation from the audits focused on this area and subsequently recommendation in the core managerial/leadership competencies with the focus on the competency of assessment/ development of people, which follows performance evaluation of employees. The all proposed recommendation will be presented to the top Management of the sales organization as a result of this research.

**Kľúčové slová:**

Hodnotenie zamestnancov, systém hodnotenia, metódy hodnotenia, kompetenčný prístup (model), kompetencie, základné (core) kompetencie, kľúčové kompetencie.

**Keywords:**

Employee evaluation, evaluation system, evaluation methods, competency approach (model), competencies, core competencies, key competencies.

**JEL Classification:**

L25 – Firm Performance

J24 – Human Capital, Skills

J28 – Job Satisfaction

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Rábllová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 09
Název BP:	Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Kompetence 2.2 Rozdělení kompetencí 2.3 Klíčové kompetence a jejich využití v dnešní praxi 3 Analyticko- praktická část práce 4 Doporučení 5 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, M.: <i>Personální Management</i> . Praha : Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5. HRONÍK, F.: <i>Hodnocení pracovníků</i> . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. HRONÍK, F.: <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i> . Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L.: <i>Kompetenční modely</i> . 1. vyd. Brno : Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0. KOUBEK, J.: <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-08. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: <i>Manažerské kompetence</i> . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9. McKENNA, E. – BEECH, N: <i>The Essence of Human Resource Management</i> . Hertfordshire : Prentice Hall International, 1995. ISBN 0-13-076357-8.
Vedoucí BP:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

17.9.  
2012

V Praze dne



## Obsah

Úvod.....	1
1 Hodnotenie zamestnancov a kompetencie.....	3
1.1. Definícia pojmu hodnotenie .....	3
1.1.2 Metódy hodnotenia a ich využitie.....	5
1.1.3 Hodnotenie pracovníkov na báze kompetenčného prístupu.....	7
1.2 Kompetencie.....	10
1.2.1 Definícia kompetencií.....	11
1.2.2 Rozdelenie kompetencií.....	13
1.2.3 Základné kompetencie organizácie .....	14
1.2.4 Individuálne kompetencie.....	15
1.2.5 Organizačné kompetencie.....	15
1.2.6 Kľúčové kompetencie.....	15
1.2.7 Systémy a štruktúry kľúčových kompetencií.....	17
1.2.8 Predajné kompetencie.....	18
1.2.9 Návrh systému kľúčových kompetencií.....	19
2 Systém hodnotenia zamestnancov vo vybranej organizácii.....	21
2.1 Cieľ prieskumu.....	21
2.2 Metodika prieskumu.....	22
2.3 Charakteristika spoločnosti.....	23
2.4 Rozdelenie spoločnosti.....	24
2.5 Porovnanie a analýza súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií.....	26
2.5.1 Základné kompetencie spoločnosti.....	26
2.5.2 Posúdenie výkonnosti z pohľadu základných kompetencií.....	31
2.5.3 Rozvojové aktivity.....	32
2.5.4 Kľúčové kompetencie spoločnosti.....	34
2.5.5 Definícia troch kompetencií podľa rozhodnutia lokálneho manažmentu.....	36
2.6 Vyhodnotenie prieskumu.....	39
2.7 Doporučenia pre vedenie spoločnosti.....	42
3 Záver.....	46
Literatúra.....	48
Prílohy.....	50

## **Zoznam skratiek**

Apod. A podobne

Atď. A tak ďalej

EPM Anonymný názov spoločnosti

EU Európska únia

Et al. Latinsky a spol.

Napr. Napríklad

OECD Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

Resp. Respektíve

Tzv. Tak zvané

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 Matica metód hodnotenia.....	5
Tabuľka 2 Predajné kompetencie.....	18
Tabuľka 3 Hodnotenie výkonnosti z pohľadu základných kompetencií.....	31
Tabuľka 4 Rozdelenie štandardov kľúčových kompetencií.....	35

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 Tri oblasti hodnotenia.....	4
Obrázok 2 Typológia kompetenčných modelov.....	8
Obrázok 3 Vzťah medzi spôsobom práce a výkonom.....	12

## Úvod

Dnešná doba si vyžaduje nájsť správneho pracovníka na správnom mieste a v správnom čase. Preto už málokto pochybuje o tom, že riadenie ľudských zdrojov je kľúčovým prvkom nevyhnutným pre dlhodobú prosperitu firmy. Rozvíjanie ľudského potenciálu je interaktívny proces, v ktorom jednajú rôzni partneri, a dosahovanie optimálnych výsledkov podniku je stále viac determinovaných vzťahmi, ktoré jednotlivci a skupiny v podniku vytvárajú. Znalosti a ľudia patria medzi hlavný kapitál organizácie.

Hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností systému riadenia ľudských zdrojov. Okrem motivácie slúži ako zdroj veľkého množstva užitočných informácií pre ďalšiu personálnu činnosť. Dobře spracovaný systém hodnotenia zamestnancov sa prejaví hlavne v zvýšenom pracovnom výkone, v zlepšení motivácie pracovníkov ku kvalite, v zvýšení spravodlivosti a efektívneho odmeňovania a mnohých ďalších aspektoch.

Práca sa zameriava na systém hodnotenia pracovníkov z pohľadu kompetencií zamestnancov v českej pobočke zahraničnej obchodnej organizácie so sídlom v Prahe. Spomínaná organizácia vidí v systéme hodnotenia pracovníkov možnosť prepojenia základných personálnych procesov - rozvoja a vzdelávania, kompetencií a odmeňovania.

Hlavným cieľom práce je popis a zhodnotenie súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií, ktoré sú aktuálne navrhnuté ako súčasť hodnotiaceho systému zamestnancov, ich porovnanie so súčasnými platnými teóriami o kompetenciách a doporučenie k ich prehodnoteniu a aktualizácii.

Ďielčím cieľom práce je overiť tvrdenie, či používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami a odmeňovaním.

V kapitolách venovaných teórii sa práca zaoberá vymedzením pojmov ako hodnotenie pracovníkov, najčastejšie používané metódy hodnotenia a ich využitie. Práca sa bude podrobne venovať hodnoteniu pracovníkov z pohľadu kompetencií a to z toho dôvodu, že v skúmanej organizácii je tento systém aplikovaný. Spolu s ním budú podrobne rozobraté pojmy ako kompetencie, ich rozdelenie, najnovšie trendy v oblasti využívania

kompetenčných prístupov. Ďalej sa bude zaoberať kompetenciami, ktoré patria k tým najdôležitejším z pohľadu obchodnej spoločnosti. Zároveň zhodnotí ich postavenie a zastúpenie v rámci systému hodnotenia zamestnancov. Záver teoretickej časti sa zameria na tzv. kľúčové kompetencie a ich napojenie na excelentný pracovný výkon a ďalšie vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.

V úvode analyticko-praktickej časti bude predstavená konkrétna organizácia, u ktorej bude uskutočnené porovnanie a rozbor základných a kľúčových kompetencií ako súčasť hodnotiaceho systému zamestnancov a na základe ktorého bude napísaná vedecká práca.

Sformulovaný hlavný cieľ práce bude rozčlenený na tri dielčie ciele, ktoré tvoria samostatné kapitoly praktickej časti tejto práce. Jadro analyticko-praktickej časti bude tvoriť porovnanie a rozbor súčasného stavu, definícia základných a kľúčových kompetencií obchodnej organizácie. Následne sa zameria na tie najdôležitejšie kompetencie z pohľadu obchodnej organizácie, tak ako si ich nadefinoval lokálny manažment spoločnosti a overí vybrané tvrdenia dôležitosti týchto kompetencií s nájdenými teóriami a ich aktuálnosťou v dnešnej dobe.

Na záver bude navrhnuté doporučenie na prípadné zmeny v zavedenom systéme hodnotenia pracovníkov vo vybranej organizácii EPM, ktoré vychádzajú zo spracovaných informácií z literatúry a empirického šetrenia.

# 1 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV A KOMPETENCIE

Kapitola Hodnotenie zamestnancov a kompetencie sa bude zaoberať definíciou pojmu hodnotenie z pohľadu viacerých autorov, pojedná o konkrétnych metódach hodnotenia a ich využití. Zároveň priblíži hodnotenie pracovníkov na báze kompetenčného prístupu, ktorý využíva rôzne kompetenčné modely a je jedným z možných prístupov pri náboe a výbere nových pracovníkov, nástrojov hodnotenia výkonu zamestnanca a vzájomného porovnávania medzi pracovníkmi. Záver kapitoly je venovaný kompetenciám, ich definícií a rozdelení podľa jednotlivých typológií.

## 1.1 Definícia pojmu hodnotenie

Koubek (1995, s. 166) definuje hodnotenie pracovníkov ako personálnu činnosť, ktorá zisťuje ako pracovník vykonáva svoju prácu, zaoberá sa oznamovaním výsledkov týchto zistení a hľadá cesty k zlepšeniu pracovného výkonu. Autor dodáva: „*Hodnotenie pracovníkov je jedným z najdôležitejších predpokladov*“ (...) „*základných úloh riadenia ľudských zdrojov*“ (...) „*optimálne využívať jeho schopnosti, formovať tímy, efektívne viesť ľudí a vytvárať zdravé medziľudské vzťahy a realizovať personálny a sociálny rozvoj pracovníkov*“ (Koubek, 2007).

Hodnotenie pracovníkov sleduje tradične viac cieľov. Podľa Hroníka (2006, s. 22-23) predpokladá, že sa nedajú sledovať všetky tieto ciele naraz a rovnakou mierou. Ciele sa môžu líšiť napr. v závislosti na personálnej stratégii alebo podľa skupín pracovníkov. Medzi najdôležitejšie ciele hodnotenia Hroník (2006) radí:

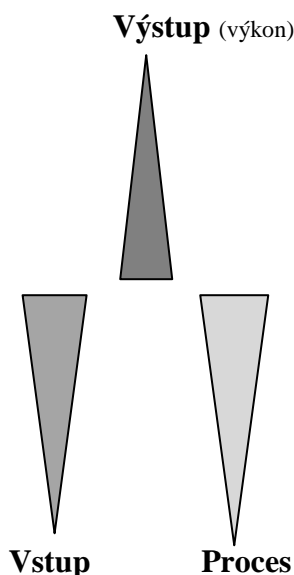
1. „*Monitorovať výkon v minulosti vzhľadom k dohodnutým normám a stanoveným cieľom.*“
2. „*Pomáhať uskutočniť rozhodnutia v oblasti odmeňovania.*“
3. „*Identifikovať potenciál pracovníka.*“
4. „*Poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o tom, ako si v práci počína.*“
5. „*Identifikovať potreby v oblasti rozvoja.*“
6. „*Poskytovať pracovníkovi príležitosť prejednať svoje ambície so svojim nadriadeným.*“
7. „*Zlepšovať výkon v budúcnosti (stanovovanie cieľov a definovanie postupov a podmienok ako ich dosiahnuť.*“

Obdobne definujú ciele hodnotenia Koubek (2007, s. 209) alebo Milkovich a Boudreau (1993, s. 148).

Súčasný trendy, podľa Hroníka (2004, s. 84), charakterizujú posun od registrácie toho, čo sa stalo, k zameraniu na budúcnosť, tj. motiváciu a riešenie problému, od známkovania k riešeniu problému, od papierového hodnotenia od stola k hodnoteniu tvári v tvár, od role učiteľa a žiaka k roli pôrodníka a rodiča. „*Hodnotený sa stáva aktívnym subjektom hodnotenia, nie jeho pasívnym objektom*“ (...) (Hroník, 2004).

Hodnotenie zamestnancov je nutné odlišiť od hodnotenia práce, ktoré predstavuje systematický proces stanovenia relatívnej ceny pracovných miest v organizácii bez ohľadu na to, kto danú funkciu vykonáva. Hodnotenie zamestnancov sa vzťahuje k výkonu jednotlivca alebo tímu. Okrem pracovných výsledkov možno hovoriť o evaluácii najrôznejších oblastí - jedná sa hlavne o hodnotenie kvalifikácie, praxe, absencie, seniority, kompetencií, nadčasov apod. V zhode s Hroníkom (2006, s. 20) kvôli lepšiemu pochopeniu problematiky hodnotením je na Obrázku 1 zobrazená evaluácia troch základných oblastí vstupov, činností a výstupov.

**Obrázok 1** Tri oblasti hodnotenia



(predpoklady=potenciál+sposobilosť+prax)      (pracovné správanie, prístup k práci)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hroníka (2006)



Pod pojmom vstupy sa chápe predpoklad (čiže potenciál, spôsobilosť a prax), činnosti sa chápu ako proces, resp. pracovné správanie alebo prístup k práci a výstupy predstavujú v tomto pojatí výkony.

### 1.1.2 Metódy hodnotenia a ich využitie

Livian a Pražská (1997, s. 117) rozlišujú štyri rôzne typy formálneho hodnotenia podľa toho, čo je jeho objektom:

1. Pre formu celkového hodnotenia so slabým štruktúrovaním práce je charakteristické využitie rôznych hodnotiacich škál stupníc.
2. Hodnotenie psychologických rysov a správania spolupracovníkov je založené na hľadaní odpovedí na otázky typu „Je zamestnanec spoľahlivý? Je loajálny voči firme? Je motivovaný?“
3. Hodnotenie výsledkov práce prebieha na základe porovnania výkonu a stanovených cieľov.
4. Štvrtým typom hodnotenia je hodnotenie možností vývoja spolupracovníkov.

Z uvedeného je zrejmé, že dimenzie, ktoré sa môžu posudzovať sú veľmi rozmanité. Okrem tradičného pojatia hodnotenia výkonu - teda výsledkov, je tiež možné hodnotiť proces a vstupy. Tieto kritéria zohľadňujú účel hodnotenia, ktorým je nielen odmeňovanie, ale aj spätná väzba slúžiaca k rozvoju zamestnancov. Podľa Hroníka (2006, s. 54) sa tak otvára priestor rôznym metódam presahujúcich obyčajné hodnotenie pracovných výsledkov.

Rozšíriac pohľad o ďalšie dimenzie – zameranie na minulosť, prítomnosť či budúcnosť, je možné získať maticu metód hodnotenia, ktorá je podrobne znázornená v Tabuľke 1.

**Tabuľka 1** Matica metód hodnotenia

	Hodnotenie vstupov	Hodnotenie procesov	Hodnotenie výstupov
Metódy zamerané na	Zhodnotenie praxe	Metóda kľúčovej udalosti	Záznam výsledkov

<b>minulosť</b>	(certifikáty)		Porovnanie výsledkov
<b>Metódy zamerané na prítomnosť</b>	Assesment Centre Development Centre Manažerský audit Skúška	Sociogram 360° spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
<b>Metódy zamerané na budúcnosť</b>	Hodnotenie potenciálu	Supervízia Intervízia	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2006)

Tabuľka 1 mapuje rôzne metódy hodnotenia pracovníkov, ktoré odpovedajú jednotlivým kombináciám oblastí hodnotenia a časového horizontu. Vidíme, že u metód zameraných na minulosť je spoločné skúmanie dosiahnutých výsledkov (napr. pracovného výstupu, odborného vzdelania, vedomostí a praxe), metódy sústrediac sa na prítomnosť mapujú úroveň kompetencií (napr. schopnosť použiť odborné vzdelávanie a znalosti, soft skills) a metódy v stĺpci budúcnosť vypovedajú o potenciály či ďalšej motivácii.

Hroník (2006, s. 55) ďalej uvádza, že niekedy stačí rozdeliť metódy hodnotenia na hodnotenie výkonu a hodnotenie kompetencií. Hodnotenie výkonu je zvyčajne viazané na odmenu a hodnotenie na základe kompetencií je viac viazané na ďalší rozvoj. V prípade hodnotenia výkonu je výstupom pracovný cieľ a v prípade hodnotenia kompetencií je to rozvojový cieľ.

V rámci metód hodnotení pracovníkov v 90. rokoch je podľa Thomson (2006, s. 155) zavedenie systému hodnotenia z pohľadu organizácie, manažéra a pracovníka považované za nevyhnutnosť. Thomson (2006, s. 155) preferuje koncepciu riadenia pracovného výkonu zameranú na budúcnosť a z tohoto pohľadu ju minulosť zaujíma len ako zdroj poučenia, z ktorého by sa mal zobrať príklad, ako v budúcnosti pracovný výkon vylepšiť. V tejto koncepcii sa v žiadnom prípade nepoužíva tradičné hodnotenie pracovníkov zhora. Thomson (2006, s. 156) súčasne dodáva, že systém hodnotenia by nemal byť v žiadnom prípade napojený na odmeňovanie pracovníkov.

Prínosom zavedenia systému hodnotenia pracovného výkonu by malo byť pre organizáciu poznanie silných a slabých stránok jej pracovníkov, pre manažerov informácia o tom, akých pracovníkov majú vo svojom oddelení a pre pracovníkov spätná väzba od svojho manažéra, aký pracovný výkon odvádza, tvrdí Thomson (2006, s. 156).

### 1.1.3 Hodnotenie pracovníkov na báze kompetenčného prístupu

Kompetenčný prístup, ktorý využíva rôzne kompetenčné modely je jedným z možných prístupov pri nábore a výbere nových pracovníkov, nástrojov hodnotenia výkonu zamestnanca a vzájomného porovnávania medzi pracovníkmi. Zároveň uľahčuje plánovanie mobility v rámci materskej firmy.

Prednosťou takéhoto modelu je, že kompetencie sú definované pomocou pozorovateľného správania a tým je vytvorený predpoklad pre ich tréning. Ďalšou jeho výhodou je jeho praktická využiteľnosť a zrozumiteľnosť i nepsychológom.

Podľa Arnolda (2007, s. 134) kompetenčné modely presne definujú chovanie spojené s pracovnou rolou, predstavujú zoznam všetkých kompetencií, ktoré daná pozícia vyžaduje. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60-62) rozlišujú niekoľko druhov kompetenčných modelov:

**Univerzálny kompetenčný model** zahŕňa kompetencie spoločné pre všetkých zamestnancov firmy bez ohľadu na ich rolu alebo pozíciu v hierarchii. Tieto modely sa nazývajú tiež modelmi základných/ ústredných kompetencií (core competencies).

**Špecifické kompetenčné modely** definujú kompetencie, ktoré sú kľúčové pre konkrétnu pozíciu v konkrétnej firme. Takto ich vymedzuje Arnold (2007) podľa neho „kompetenčný model zahrňuje vyčerpávajúci zoznam všetkých príslušných kompetencií súvisiacich priamo s danou pracovnou rolou“.

**Generické kompetenčné modely** predstavujú osvedčený, empiricky získaný zoznam tzv. generických kompetencií. Tie sú obvykle myslené pre konkrétnu pozíciu a sú nevyhnutné naprieč všetkými typmi organizácie. Zoznamy sú výsledkom rozsiahlych

výskumov a môžu predstavovať východisko alebo dobrú pomôcku pre tvorbu vlastného kompetenčného modelu spoločnosti.

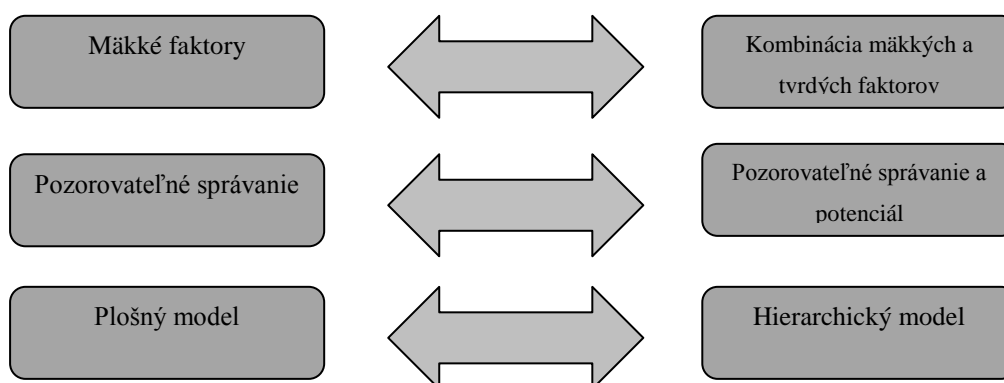
Hroník (2006, s. 30) uvádza, že kompetenčný model predstavuje univerzálny nástroj pre prácu s ľudskými zdrojmi v podniku. Uplatnenie nájde pri výbere nových pracovníkov, kde kompetenčný model definuje minimálnu úroveň potrebných kompetencií na danú pozíciu. Je kľúčový pre rozvoj zamestnancov, spája potreby zamestnanca s potrebami podniku. V neposlednom rade je vhodným nástrojom hodnotenia, tj. porovnaním požadovaného s realitou. Efektívny kompetenčný model vytvára spojenie medzi firemnými hodnotami a popismi práce a platí pre všetky (alebo aspoň kľúčové) pozície vo firme. Okrem toho by mal spĺňať ďalšie požiadavky, vychádzať z očakávaného a pozorovateľného správania (tj. role zamestnanca) a nie z rysov a vlastností, mal by obsahovať najviac 10-12 jednotlivých kompetencií a čo je dôležité, mal by byť zdieľaný, tj. vytvorený jednak zdola, tak zhora. Hroník (2008) ďalej dodáva:

*„V súčasnosti nemáme iný nástroj, ako je kompetenčný model, ktorý by vytvoril jednotný výkladový rámec pre výber, hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie a popripade odmeňovanie“.*

Podľa Hroníka (2006, s. 33) predstavuje kompetenčný model súbor rôzne usporiadaných kompetencií, z ktorých sa dá rozlíšiť niekoľko typov kompetenčných modelov.

Typológia jednotlivých kompetenčných modelov je znázornená na Obrázku 2.

**Obrázok 2** Typológia kompetenčných modelov



Zdroj: Hroník (2006)

Z Obrázku 2 vidíme, že sa môže jednať o kompetenčný model, ktorý je zameraný na mäkké faktory, pozorovateľné správanie a plošný model. Ďalej môže byť kompetenčný model vytvorený v kombinácii mäkkých a tvrdých faktorov. Je zameraný na pozorovateľné správanie a jedná sa o hierarchický model.

Ako uvádza Hroník (2007, s. 68) kompetenčný model potrebuje mať náväznosť jednak na obchodnú a personálnu stratégiu, ale taktiež na jednotlivé personálne činnosti. Náväznosť na obchodnú stratégiu sa podľa strategického riadenia nazýva vertikálna integrácia. Previazanosť jednotlivých personálnych činností s kompetenčným modelom sa nazýva horizontálna integrácia. U mnohých firiem je možno vidieť kompetenčný model, ktorý nie je integrovaný hlavne po vertikálnej línii.

Podľa Bartoňkovej (2010, s. 96) kompetenčný model napovedá, akým správaním sa dá dosiahnuť vytýčený cieľ v obchodnej stratégii. Pre personálnu stratégiu to znamená, ako postupovať v prípade výberu, hodnotenia, rozvoja a odmeňovania pracovníkov. *„Kompetenčný model je tiež mostom medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce“* Bartoňková (2010). Popis práce hovorí, čo má pracovník robiť, zatiaľ čo hodnoty a princípy predstavujú vodička, ako sa správať v situáciách, ktoré nie sú súčasťou popisu práce.

Naväzujúc na konštatovanie Hroníka (2006, s. 30) v predchádzajúcej časti, hodnotenie pracovníkov na báze kompetenčného prístupu úzko súvisí s procesom výberu nových pracovníkov. Arnold a Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes (2007, s. 130) pokladajú za správny proces výberu pracovníkov ten, ktorý začína analýzou práce a definíciou popisu práce, popisom vhodného jedinca a modelom kompetencií. Podľa tejto teórie, kandidáti sami posudzujú, či ponúkaná práca vyhovuje ich schopnostiam a zručnostiam. Po uskutočnení rozhodnutia o prijatí, sa začne sledovať pracovný výkon úspešného prijatého kandidáta a zároveň sa overuje vhodnosť zvolených výberových nástrojov, ako uvádza Arnold et al. (2007, s. 131). Ďalej Arnold et al tvrdí (2007, s. 130), že výsledkom analýzy práce by mal byť detailný popis práce spolu so

zodpovednosťami a taktiež informáciami o konkrétnych charakteristikách správania vyžadovaných po pracovníkovi.

Podľa Arnolda et al. (2007, s. 132) má analýza práce zásadný vplyv na život zamestnancov v organizácii, vrátane ďalšieho vzdelávania a kariérneho rozvoja, plánovania práce alebo jej reštrukturalizácie a hodnotenia práce.

Pri spracovávaní analýzy práce existuje dôležitý rozdiel medzi postupmi zameranými na prácu a postupmi zameranými na pracovníka, tvrdí Arnold et al. (2007, s. 133). Podľa nich už z názvu vyplýva zásadný rozdiel, postupy zamerané na prácu sa zaujímajú o prácu ako takú, popisujú ju z hľadiska používaných zariadení. Naopak postupy zamerané na pracovníka popisujú: „*psychologické alebo behaviorálne požiadavky na prácu, napr.komunikáciu, rozhodovanie...*“ Arnold et al. (2007).

Dôležitým upozornením na záver je fakt, že kompetenčné modely nie sú statické dokumenty. Počas obdobia vývoja organizácie sa vyvíjajú a zároveň sa menia aj požiadavky na prácu a kompetencie vzhľadom ku konkrétnej roli, píše Arnold et al. (2007, s. 136). Podľa nich existujú dôkazy o tom, že kompetenčné modely by sa mali pravidelne preskúmať a aktualizovať.

## **1.2 Kompetencie**

Podľa Bartoňkovej (2010, s. 84) sa termín kompetencie používa obvykle v dvoch základných významoch (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14):

1. Kompetencie ako právomoc, rozsah pôsobnosti, oprávnenia. V tomto význame môže niekto prekročiť svoju právomoc (tu kompetencie). Kompetencie v tomto ponímaní je možné na niekoho presunúť.
2. Kompetencie ako schopnosť vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju vykonávať, byť v príslušnej oblasti kvalifikovaný.

Bedrnová, Nový et al. (1998) v publikácii Wagnerovej (2008, s. 61) definujú kompetencie ako žiadúci stav vývoja pracovných predpokladov pracovnej spôsobilosti a kvalifikácie v danom pracovnom zaradení a v konkrétnych podmienkach.

V ďalšom texte bude práca vychádzať z pohľadu druhého významu pojmu „kompetencie“, tj. schopnosti vykonávať nejakú činnosť.

### 1.2.1 Definícia kompetencií

Turek (2008, s. 199) uvádza, že pojem kompetencie sa v dnešnej dobe používa v odbornom a v bežnom jazyku a jeho význam nie je jednoznačný. Ako synonymum sa môže použiť pojem schopnosť, efektívnosť, požadovaná kvalita atď. Pojem kompetencie sa tiež zvykne vzťahovať na jedincov, sociálne skupiny a inštitúcie, keď úspešne dosahujú vytýčené ciele a plnia požiadavky kladené na ne okolitým prostredím.

Arnold et al. (2007, s. 134) definuje kompetencie ako špecifické vlastnosti a vzorce správania, ktoré pracovník musí preukázať, aby mohol spôsobilé vykonávať príslušné pracovné úlohy.

Wagnerová (2008, s. 63) uvádza, že pojem kompetencie je jadrom personálneho riadenia, ktoré je priamo spojené s cieľmi riadenia ľudských zdrojov, t.j. získať a rozvíjať vysoko kompetentných jedincov, ktorí budú pripravení plniť stanovené ciele a tým maximalizovať svoj príspevok k dosiahnutiu celkových podnikových cieľov.

Hroník (2007) popisuje kompetencie ako „*trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa*“. Kompetencie nie sú len zručnosti, ale sú to tiež pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých sa dosiahne efektívnych výkonov. Na Obrázku 3 je znázornený vzťah medzi spôsobom práce a výkonom.

### Obrázok 3 Vzťah medzi spôsobom práce a výkonom



Zdroj: Hroník (2007)

Z Obrázku 3 vyplýva, že niektoré definície sa zameriavajú na vlastnosti a iné na správanie.

Ako uvádza Turek (2008, s. 200) podľa Schoovera Associates (2001) definícia pojmu kompetencie vystihuje behaviorálna definícia: „Kompetencie sú správanie (činnosť alebo komplex činností), ktoré charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti. Charakteristickými prvkami činnosti sú tie, ktoré sa vyskytujú častejšie a dôslednejšie pri dosahovaní vynikajúcich výkonov ako pri dosahovaní priemerných a slabých výkonov v určitej oblasti“ Turek (2008).

Podľa Bartoňkovej (2010, s. 86, cit. z Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26) z pracovného hľadiska sa jedná o množinu správania pracovníka, ktoré musí na danej pozícii použiť, aby úlohy na tejto pozícii kompetentne zvládol.

V prípade tvrdenia, že pracovník je kompetentný musia byť splnené tri predpoklady, ako uvádza ďalej autorka vychádzajúc z Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 27):

- Je vnútorne vybavený vlastnosťami, vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu potrebuje.
- Je motivovaný takéto správanie použiť.
- Má možnosť v danom prostredí toto správanie použiť.

Prvé tvrdenie sa týka zručností a vedomostí, ktoré je možné ďalej rozvíjať. Druhé tvrdenie sa dotýka motívov, postojov a hodnôt, ktoré sa dajú len veľmi ťažko ovplyvniť.



Táto časť tvorí osobnosť človeka. Tretie tvrdenie súvisí s vonkajšími podmienkami a nemá nič spoločné s osobnosťou človeka. Podľa autorky, kompetentný pracovník musí spĺňať všetky tri podmienky súčasne.

Kompetencie sa zároveň dajú použiť ako kritérium hodnotenia, ktoré má počas výberu nových pracovníkov, hodnotenia výkonnosti, kariérneho poradenstva a pod. celú radu využitia. Autori Arnold et al. (2007, s.134) tvrdí, že jednou z kľúčových výhod pri používaní kompetencií ako kritéria hodnotenia je, že kompetencie sa môžu stať spoločným jazykom zamestnancov v organizácii.

### 1.2.2 Rozdelenie kompetencií

Existuje celá rada typológií a delenia kompetencií. Wagnerová (2008, s. 62) delí kompetencie na **sociálne** a **pracovné**. Tie sú ďalej ovplyvnené podľa autorky osobnostnými znakmi, motivačným profilom atd.

Tak napríklad **pracovné kompetencie** môžu byť negatívne ovplyvnené osobnostnými faktormi akými sú ustrašenosť, labilita, nepriebojnosť, ale aj prehnané sebavedomie. Z pohľadu motivačných vplyvov znižuje pracovnú kompetenciu pasivita jedinca, uspokojenie s dosiahnutým a pod. Wagnerová (2008, s. 63) uvádza, že pracovné kompetencie sa týkajú očakávania výkonu na pracovisku a tiež sa niekedy označujú ako „tvrdé kompetencie“. Sú zamerané skôr na výsledok, než na samotné úsilie, popisuje autorka.

Armstrong (1999) v publikácii Wagnerovej (2008, s. 63) dodáva, že **sociálne kompetencie** sú tiež niekedy nazývané behaviorálnymi alebo personálnymi kompetenciami a vyjadrujú určitú schopnosť efektívne zvládať situácie interpersonálneho charakteru. Tieto kompetencie sú podľa Wagnerovej (2008, s. 63) tiež nazývanými ako „mäkké kompetencie“.

Z pohľadu organizácie bude významné rozdeliť kompetencie na:

- **Generické kompetencie** (obecné) – tzv. kompetencie, ktoré nie sú viazané na konkrétne miesto alebo úlohu, ale sú garantom dobrého výkonu v rôznych organizáciách ako uvádza Bartoňková (2010, s. 88). Podľa Hroníka (2007, s.72) sa

jedná o univerzalistické kompetencie a vyslovuje argumenty proti zostavovaní a využívaní týchto kompetencií. Autor tvrdí, že takto vzniknutý kompetenčný model dáva menší dôraz na individualitu firmy a je platný naprieč rôznymi firmami a kultúrami.

Dôležitým argumentom proti používaniu generických kompetencií podľa Bartoňkovej (2010, s. 88) je, že nie sú prepojené so stratégiou firmy.

Autorka ďalej uvádza ďalšie členenie kompetencií podľa Kubeša, Spillerovej, Kurnického (2004, s. 34) na:

- manažerské kompetencie (riešenie konfliktov, koučink, hodnotenie pracovníkov, strategické plánovanie);
- interpersonálne kompetencie (aktívne počúvanie, prezentačné zručnosti, komunikácia apod.);
- technické kompetencie (napr. Účtovníctvo, programovanie, zber dát a analýza apod.).

V prípade organizačného členenia kompetencií sa ako najčastejšie využíva členenie na:

- individuálne kompetencie;
- organizačné kompetencie;
- kľúčové kompetencie.

Nasledujúce kapitoly sa budú podrobne zaoberať ich detailnejším rozpracovaním.

### 1.2.3 Základné kompetencie organizácie (Core Competencies)

Základné kompetencie organizácie predstavujú jej silné stránky. Umožňujú budovať nové trhy a odstraňovať konkurenciu. Podľa tvrdenia Bartoňkovej (2010, s. 90) rast podniku je možno zabezpečiť systematickým a trvalým rozvojom základných kompetencií. *„Identifikácia a rozvoj základných kompetencií..., je základom strategického úspechu“* tvrdí Bartoňková (2010).

#### 1.2.4 Individuálne kompetencie

Predstavujú znalosti, zručnosti a schopnosti, ktoré odlišujú špičkových zamestnancov od priemerných. Podľa Bartoňkovej (2010, s. 91) tieto kompetencie môžu vlastniť všetci pracovníci podniku, od najnižšej úrovne až po vedenie organizácie. Ich rozvoj vychádza najmä z dostatočnej motivácie pracovníkov a možnosti seberealizácie. Autorka ďalej uvádza, že rozvoj individuálnych kompetencií je viazaný na ostatné personálne činnosti a na charakter firemnej kultúry.

#### 1.2.5 Organizačné kompetencie

Organizačné kompetencie predstavujú univerzálne charakteristiky úspešných organizačných systémov, bez ohľadu na odvetvie. Podľa Šmída (2003) sem patrí napríklad:

- *„plánovanie práce,*
- *organizovanie zdrojov,*
- *riešenie krízových situácií,*
- *dokončovanie úloh,*
- *meranie postupu práce,*
- *riešenie rizika.“*

Ich cieľom podľa Bartoňkovej (2010, s. 92) je využívať znalosti prostredia konkrétneho odvetvia a vytvoriť systémy a postupy, ktoré umožnia synergický efekt s oboma ďalšími typmi kompetencií – individuálnymi a kľúčovými.

#### 1.2.6 Kľúčové kompetencie

Ako uvádza Turek (2008, s. 201), najdôležitejšími kompetenciami z množiny kompetencií sú **kľúčové kompetencie**. Vhodnými sú k riešeniu nepredvídateľných problémov, ktoré umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnáť s rýchlymi zmenami.

*Príklad:* V minulosti sa jednalo o celoživotné povolania. Dnes celoživotné povolania prakticky odumierajú. V priebehu posledných 10 rokov zastaralo približne 80% technológií, ktoré sa používajú, ale v priebehu týchto 10 rokov pracuje ešte stále 80% pracovníkov, ktorí získali odbornú prípravu pred 10 až 40 rokmi.

Podľa Turka (2008, s. 201) je v súčasnej dobe snaha nájsť, definovať a v ľuďoch rozvíjať také kompetencie, ktoré sú využiteľné (použit teóriu v zaveru ako doporučenie a navrhnúť taketo kompetencie pre sales model) vo väčšine (tiež aj v zatiaľ neexistujúcich) povolaniach. Jedincovi umožní zastávať viaceré pracovné pozície a funkcie, vykonávať rôzne povolania a sú vhodnými k riešeniu väčšinou nepredvídateľných problémov. Tieto kompetencie sa nazývajú **klúčové kompetencie**. Osvojovanie a zdokonaľovanie klúčových kompetencií sa považuje za celoživotný proces učenia. To je však spojené s priaznivým sociálnym a ekonomickým prostredím.

Turek (2008) ďalej uvádza, že najväčší tlak na riešenie problematiky klúčových kompetencií vyvíja ekonomická sféra- obchod, služby, priemysel.

Prispievajú k:

- rastu produktivity a zvyšovaniu konkurencieschopnosti,
- k rozvoju adaptívnej a kvalifikovanej pracovnej sily,
- k vytváraniu inovačného prostredia.

Podľa Belzu a Siegristu (2001, s. 174) osvojenie si klúčových kompetencií vedie nielen k tomu, že jedinec je schopný špecificky a pružne uplatňovať to, čo sa naučil, ale navyše je schopný:

- meniť podľa svojich potrieb to, čo sa naučil,
- integrovať do tohoto systému nové alternatívy správania,
- vyberať z viacerých možností tak, aby sa choval vhodne,
- spájanie novonadobudnutých schopností s ďalšími svojimi schopnosťami,
- rozširovať repertoár svojho správania vytvorením vlastnej synergie.

Bartoňová (2010, s. 92) uvádza, že z pohľadu organizácie predstavujú klúčové kompetencie odlišenie sa od konkurentov v rámci odvetvia a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Klúčovými kompetenciami sa firmy navzájom odlišujú, aj keď pracujú v tom

istom odvetví. Vďaka kľúčovým kompetenciám sa vytvára jedinečná kultúra s jedinečnými rozvinutými zručnosťami a predstavujú základ pre stanovenie kritérií potrebných pri výbere pracovníkov.

Autorka ďalej uvádza, že rozvíjanie kľúčových kompetencií súvisí s firemným vzdelávaním, ale aj s ďalším vzdelávaním obecné. Z tohoto uhla pohľadu majú kľúčové kompetencie dlhšiu životnosť ako odborná kvalifikácia.

### 1.2.7 Systémy a štruktúry kľúčových kompetencií

Turek (2008, s. 202) uvádza, že hospodársky vyspelé štáty sveta a medzinárodné organizácie navrhli systém kľúčových kompetencií, ktoré sa zároveň snažia realizovať v celoživotnom vzdelávaní, v školách a v zamestnaniach.

Prieskum požiadaviek na najdôležitejších zručnostiach potrebných pre 21. storočie v 500 svetových najúspešnejších organizáciách poskytol tento zoznam, v poradí podľa dôležitosti, ako ich určil Lonworth-Davies (1996):

- „1. tímová práca,*
- 2. riešenie problémov,*
- 3. interpersonálne zručnosti,*
- 4. ústna komunikácia,*
- 5. naslúchanie(načúvanie),*
- 6. osobný rozvoj a rozvoj kariéry,*
- 7. tvorivé myslenie,*
- 8. vodcovstvo,*
- 9. stanovovanie cieľov a motivácia,*
- 10. organizačný rozvoj“.*

Podľa Golemana (1997) sú výsledky z výskumu zameraného na kvalitu, ktorú očakávajú zamestnávateľia od svojich pracovníkov nasledujúce, zoradené podľa dôležitosti:

- schopnosť učiť sa, rozvíjať pracovné zručnosti a zlepšovať pracovný výkon,
- schopnosť načúvať a komunikovať,
- adaptabilita,

- tvorivosť,
- zvládanie neúspechu a prekážok v práci,
- sebeovládanie, spoľahlivosť,
- motivácia k postupu v organizačnej hierarchii,
- snaha o skupinovú a interpersonálnu efektívnosť,
- výkonnosť, ctížiadosť a riadiace schopnosti.

Z pohľadu obchodnej organizácie patria medzi najdôležitejšie kompetencie tzv. **predajné kompetencie**.

### 1.2.8 Predajné kompetencie

Podľa Hroníka (2006, s. 41) je možné zostaviť vedľa obecných a manažérskych kompetencií modelov, tiež model kompetencie pre obchodníkov. Príkladom takéhoto kompetenčného modelu je model predajných zručností, ktorý je znázornený v Tabuľke 2.

**Tabuľka 2** Predajné kompetencie

<b>Predajné kompetencie</b>	<b>Charakteristika</b>
<b>Prezentácia seba samého</b>	Obchodník najskôr predáva sám seba. Prezentácia prebieha po celú dobu predaja, najvýraznejšiu váhu má však v úvodných fázach jednania. Zo všetkých dielčích spôsobilostí sa dá spolu so zvládaním námietok najlepšie naučiť.
<b>Ťah na bránku</b>	Jedná sa predovšetkým o „drive“, energiu a zameranie na cieľ. Znamená stále pamätať na svoje ciele, na seba. Súvisí s temperamentom a zo všetkých dielčích spôsobilostí je možné sa ho najmenej naučiť. V zameranosti na svoje ciele je protikladom budovanie vzťahu.
<b>Odolnosť</b>	Prejavuje sa „predo dvermi“. Sú to očakávania o tom, ako dopadne jednanie a dôvera v seba, je to odolnosť voči odmietnutiu. Odolnosť získavame predovšetkým v detstve. V dospelosti ju môžeme len obmedzene posilniť.
<b>Budovanie vzťahov</b>	Hovorí sa, že predáva predovšetkým vzťah. Budovanie vzťahu predstavuje predovšetkým identifikáciu potrieb zákazníka a umenie „byť v jeho hlave“. Budovanie vzťahu tiež znamená „vťahovanie zákazníka do hry“, k čomu sú najvýhodnejšie otázky.
<b>Identifikácia</b>	Je to dôvera vo firmu, v ktorej drese obchodník hrá a dôvera v to, čo predáva. Tiež možno hovoriť o stotožnení sa s firmou. Nedocenenie kvality produktu, ktorý obchodník predáva sa prejavuje napr. V jednaní o cene, kde to viac „drhne“, obchodník náhle viac hovorí apod.

<b>Zvládanie námietok</b>	Prejavuje sa „za dvermi“, keď už prebieha jednanie a objavujú sa určité komplikácie. Postup vládania námietok sa dá veľmi dobre naučiť.
---------------------------	---

Zdroj: Hroník (2006)

V Tabuľke 2 sú zosumarizované predajné kompetencie, ktoré podľa Hroníka patria k tým najdôležitejším a ich jednotlivé charakteristiky, čo predstavujú.

### 1.2.9 Návrh systému kľúčových kompetencií

Určenie systému kľúčových kompetencií je potrebné rozvíjať a zdokonaľovať. Preto je dôležité realizovať rozsiahly prieskum zameraný na zistenie najdôležitejších vedomostí, zručností a schopností, postojov i hodnotového systému, ktorí vyžadujú zamestnávateľa od svojich zamestnancov. Prieskum je potrebné zorganizovať na reprezentatívnej vzorke občanov, čo je časovo, finančne a organizačne náročné a nákladné.

Podľa Turka (2008, s. 211) návrh kľúčových kompetencií vychádza z metaanalýzy zahraničných prieskumov. Na tomto základe bolo navrhnutých šesť kategórií kľúčových kompetencií:

1. informačné,
2. učebné,
3. kognitívne,
4. interpersonálne (sociálne),
5. komunikačné,
6. personálne.

Jednotlivé kategórie nie sú usporiadané hierarchicky. Zároveň navrhnuté kategórie kľúčových kompetencií sú kompatibilné so systémami kľúčových kompetencií v štátoch EÚ a OECD.

Siegrist a Belz (2001, s. 27) identifikujú kľúčové kompetencie podľa prístupov na:

#### **1. Kognitívny prístup**

Ústrednou otázkou tohoto prístupu sú podľa autorov myšlienkové výkony, ktoré musí človek vykázať, pokiaľ chce byť produktívne činný. Predchodcom takto chápaného jednania bol Hegel, ktorého teórie spočívajú na týchto kognitívne-teoretických predpokladoch jednania. Aby človek mohol jednať musí teda podľa Hegela, Belza, Siegrista (2001):

- „*mať obecný prehľad o danej veci a konkrétnom prípade;*
- *mať schopnosť zaradiť konkrétne pod obecné;*
- *vidieť súvislosti medzi roznyimi javmi, určiť príčiny a následky;*
- *vedieť vytvoriť hypotézy o vhodnosti spôsobov jednania pre realizáciu stanovených cieľov*”.

## **2. Prístup založený na analýze činností**

Hegel, Belza a Siegrista (2001) uvádzajú, že podľa tohoto prístupu sa jedná o sledovanie vzájomných súvislostí profesného jednania a o základných schopnostiach, ktoré sú potrebné k pružnému zvládaniu situácií v zamestnaniach. Jedná sa o modifikáciu profesného špecifického jednania v období rýchlych zmien. Od jednotlivcov sa vyžadujú schopnosti ako tímová kompetencia - empatia, úprimnosť, uznanie platnosti lepšieho argumentu, schopnosť kompromisu, schopnosť načúvať, atď.

Zároveň s týmto prístupom súvisí aj analýza práce, ktorá sa podľa Arnold et al. (2007, s. 134) zameriava na identifikáciu úloh a povinností vzhľadom k pracovnej roli a s ňou spojená analýza kompetencií, ktorá pomáha definovať hodnotiace kritéria so zameraním na jedinca a na požadované správanie vzhľadom k pracovnej roli, tvrdia autori Arnold et al. (2007, s. 134). Hlavným cieľom analýzy kompetencií podľa tých istých autorov je od cieľovej role odvodiť *kompetenčný model*, ktorý by mal zahŕňať vyčerpávajúci zoznam všetkých príslušných kompetencií súvisiacich s danou pracovnou rolou, tvrdí Arnold et al. (2007, s. 134). Analýza kompetencií sa používa k vytvoreniu kompetenčného modelu na každú pracovnú rolu, pokiaľ môže model definovať niekoľko kompetencií spolu so súvisiacimi faktormi správania.



## 2 Systém hodnotenia zamestnancov vo vybranej organizácii

Teoretická časť práce oboznamovala s pojmami hodnotiaci systém pracovníkov, kompetenčný model, kompetencie a ich rozdelenie. Praktická časť práce sa venuje hlavnému cieľu práce a to systému hodnotenia zamestnancov vo vybranej organizácii z pohľadu kompetencií.

Prieskum, ktorý sa realizuje prostredníctvom analýzy a porovnávania pomôže zodpovedať a vyhodnotiť stanovené úlohy a tvrdenia.

### 2.1 Cieľ prieskumu

V úvode práce bol vytýčený hlavný cieľ, ktorým je zhodnotenie súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií vo vybranej organizácii EPM ako súčasť hodnotiaceho systému pracovníkov v organizácii. Prieskum bol realizovaný porovnávaním a zhodnotením súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií v spoločnosti, ktoré sú aktuálne navrhnuté centrálou spoločnosti a sú súčasťou systému hodnotenia pracovníkov.

Zameriaval sa na nasledujúce okruhy problematiky:

- Sú súčasne nadefinované základné kompetencie postačujúce?
- Sú kľúčové kompetencie spoločnosti nadefinované a rozdelené správne?
- Mala by sa spoločnosť nad niečím zamyslieť a doplniť, prípadne aktualizovať oblasť základných a kľúčových kompetencií vychádzajúc z aktuálnych teórií?

Dielčím cieľom práce je overiť tvrdenia, ktoré sú nasledovné:

Tvrdenie 1: Predpokladá sa, že používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami a odmeňovaním.

Tvrdenie 2: Predpokladá sa, že nadefinované najdôležitejšie kompetencie z pohľadu lokálneho manažmentu obchodnej spoločnosti korešpondujú v istej miere s vybranými predpokladmi a teóriami z najnovších prieskumov kompetencií.

Uvedené tvrdenia budu ďalej spracované metodikou porovnávania a rozboru.

## 2.2 Metodika prieskumu

Pri realizácii bola použitá metóda porovnávania a rozboru, ktorá sa javila pre daný prieskum ako najvhodnejšia alternatíva.

Metódou porovnávania sa zisťujú zhodné alebo rozdielne charakteristiky u dvoch alebo viacerých predmetov, javov alebo úkazov. Zde napište, čo konkrétne bolo porovnávané.

V empirickom šetrení boli porovnané tie isté ukazovatele, ktoré sa odlišovali:

- vecne: skupiny kompetencií.

Porovnávacie metódy možno použiť jednak pri získavaní poznatkov a faktov, jednak i pri ich spracovaní. Porovnávanie je základnou metódou hodnotenia.

Podľa publikácie VŠEM (2012, s. 11) metóda rozboru je založená na myšlienkovom rozložení skúmaného predmetu, javu alebo situácie (ďalej len javu) na: jednotlivé časti, ktoré sa stávajú predmetom ďalšieho skúmania. Hlbšie poznanie dielčích častí umožní lepšie poznať jav ako celok. Zároveň sa podľa VŠEM (2012, s.11) predpokladá, že v každom jave je určitý systém (množina prvkov vo vzájomných vzťahoch, tvoriaci určitý celok) a platia určité zákonitosti. Cieľom rozboru je potom tento systém, tj. jeho jednotlivé rozhodovacie prvky a ich vzájemné väzby, poznať a odhaliť zákonitosti fungovania (správania) systému, tvrdí sa v publikácii VŠEM (2012, s. 11).

Návrh uskutočniť prieskum práve v spoločnosti EPM vznikol počas rozhovoru s jej manažérom ľudských zdrojov, kedy bola vyslovená sťažnosť, že spoločnosť EPM pociťuje nedostatok schopných odborníkov s požadovanou praxou a k tomu zodpovedajúcim hodnotením. Zároveň vznikla myšlienka prehodnotiť momentálne nastavené kompetencie, ktoré sú súčasťou hodnotiaceho systému zamestnancov v organizácii. Na základe tejto dohody, boli predané interné dokumenty spoločnosti, konkrétne Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti ako podklad pre uvedený prieskum. Vzhľadom k medzinárodnému pôsobeniu spoločnosti bol uvedený dokument v anglickom jazyku a pre účely prieskumu bolo nutné ho preložiť do slovenčiny.

Pred samotným prieskumom boli nadefinované otázky, ktoré vychádzali z požiadaviek manažéra ľudských zdrojov, t.j. overenie, či súčasne nastavené základné a kľúčové kompetencie v spoločnosti sú nadefinované správne, čo by malo vedenie spoločnosti zlepšiť vo svojom systéme hodnotenia zamestnancov, aby udržalo tých schopných pracovníkov a prípadne prilákalo nových pracovníkov, ktorí by pomohli spoločnosti plniť jej stanovené obchodné ciele a udržať, resp. posilniť jej pozíciu na trhu? Zároveň cieľom prieskumu bolo aj overenie tvrdenia, či používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami a odmeňovaním.

Celý prieskum vychádzal z interného dokumentu spoločnosti EPM Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti. V dokumente boli sledované a následne porovnávané základné kompetencie spoločnosti, ktoré sú momentálne v spoločnosti nastavené s teóriami uvedenými v teoretickej časti práce, ďalej sa porovnávali interpersonálne kompetencie a manažerské/vodcovské kompetencie taktiež s uvedenou teoretickou časťou tejto práce. Takto získané informácie a ich porovnanie so súčasne platnými teóriami o kompetenciách boli použité ako základ empirického šetrenia. Teórie, ktoré boli k tomuto porovnávaniu použité, vychádzali z aktuálne platných teórií o kompetenciách, kompetenčných modeloch a systémoch hodnotenia uvedených v prvej časti práce. Na základe takto uskutočneného porovnania boli zodpovedané otázky stanovené na začiatku prieskumu, ako cieľ prieskumu. Z toho následne vyplynuli konkrétne návrhy a doporučenia pre manažment spoločnosti EPM, ako v budúcnosti nastaviť systém hodnotenia zamestnancov z pohľadu kompetencií.

### **2.3 Charakteristika spoločnosti**

Spoločnosť EPM vznikla v roku 1992, ako obchodné zastúpenie zahraničnej spoločnosti so sídlom vo Švajčiarsku (spracovanie podľa informácií získaných z rozhovoru s manažérom ľudských zdrojov spoločnosti EPM so sídlom v Prahe). V súčasnej dobe má 47 interných zamestnancov a 4 externistov. Hlavnou oblasťou činnosti je predaj, inštalácia a servis priemyselných produktov a technológií. Spoločnosť pôsobí v troch hlavných segmentoch: meracia technika, ventily a regulátory a systémová

automatizácia. Zaoberá sa tiež okrem iného aj návrhmi a projektovaním systémov pre elektrárne a vodárne.

Medzi hlavné produkty spoločnosti patria komplexné riešenia a dodávky produktov a systémov na zákazku, hlavne pre petrochemické spoločnosti, papierenský priemysel, potravinárstvo, farmáciu, elektrárne apod. Spoločnosť ponúka vlastnú projekčnú a inžiniersku skupinu, ktorá navrhuje, implementuje a oživuje systém používaný v oblasti priemyselnej automatizácie.

V súčasnosti je portfólium predaja a služieb zamerané predovšetkým na ponuku a predaj najmodernejších produktov v oblasti bezdrôtových (wireless) technológií, s hlavným využitím v chemickom, petrochemickom, papierenskom a farmaceutickom priemysle a v potravinárstve. Spoločnosť je certifikovaná podľa normy ISO 9001:2001.

Cieľom všetkých služieb, ktoré spoločnosť poskytuje, je preniesť k zákazníkovi vlastné skúsenosti a know-how o produktoch v takej miere, aby mu zabezpečili splnenie všetkých jeho potrieb a konkurenčnú výhodu na trhu v oblasti, kde daný zákazník pôsobí. Prioritou spoločnosti je poskytovanie komplexných riešení, tj. dodávka s návrhom systémového riešenia, naprojektovaním a implementáciou. Spoločnosť zároveň poskytuje ako pridanú hodnotu spoľahlivosť, vysoko etické jednanie a otvorený prístup v jednaní so zákazníkmi jednak s externými, tak aj s internými. Aby stanovené podmienky boli splnené a zabezpečené, kladie materská spoločnosť, spolu s jej obchodným zastúpením v Českej republike veľký dôraz na kvalitu a rozvoj ľudských zdrojov a ich sústavné vzdelávanie.

## **2.4 Rozdelenie spoločnosti**

Organizačná štruktúra spoločnosti v českej kancelárii je rozdelená do nasledujúcich útvarov (spracované podľa informácií získaných z rozhovoru s manažérom ľudských zdrojov spoločnosti EPM so sídlom v Prahe a podľa organizačnej štruktúry spoločnosti platnej k 30.9.2012):

FIELD SALES FORCE (PRIAMY PREDAJ) – útvar, ktorý ma na starosti priamy predaj. Tzv. sales inžinieri (predajcovia) sú denne v priamom a osobnom kontakte so zákazníkmi. Hlavnou oblasťou ich predaja sú produkty meracej a regulačnej techniky.

INSIDE SALES/DESK SALES (NEPRIAMY PREDAJ) – oddelenie, ktoré podporuje útvar priameho predaja, pracovníci sú v kontakte so zákazníkmi, avšak nie v osobnom, ale prostredníctvom telefonátov, kde s nimi riešia konkrétne objednávky, technickú podporu a špecifikáciu produktov. Hlavnou oblasťou predaja sú podobne ako v prípade priameho predaja produkty meracej a regulačnej techniky.

VALVES & REGULATORS- útvar, ktorý uskutočňuje jednak priamy predaj ventilov a regulátorov, a jednak podporu predaja prostredníctvom telefonickej komunikácie. Pracovníci sa rozdeľujú na priameho predajcu a predajcu podpory predaja.

SYSTEMS (AUTOMATIZÁCIA RIADENIA) - oddelenie sa zaoberá predajom systémov a tzv. asset optimalizácie. Pôsobí hlavne v papierenskom, farmaceutickom, petrochemickom a potravinárskom priemysle. Pracovníci sú podobne ako oddelenie ventilov a regulátorov rozdelení na dve skupiny, priamy predaj a podporu predaja.

SUPPORTS – jedná sa o útvary, ktoré svojimi činnosťami podporujú celú organizačnú jednotku v Čechách, hlavne však oddelenie predaja. Konkrétne sa jedná o finančný útvar, útvar spracovávanía objednávok (contracts a projects administratori), oddelenie ľudských zdrojov a IT oddelenie.

PROJECTS & ENGINEERING GROUP- jedná sa o skupinu odborníkov, ktorá rieši priamo zákaznícke projekty. Navrhujú a realizujú systémové riešenia a zároveň uskutočňujú exekučnú činnosť, tj implementáciu konkrétne navrhnutého projektu. Pracovníci prichádzajú do kontaktu s projektovými manažérmi u zákazníkov a s tzv. site manažérmi, s ktorými riešia konkrétne záležitosti súvisiace s implemtáciou systémov napr. na stavbách elektrární, celuloziék, odpadových čističiek a pod.

## 2.5 Porovnanie a analýza súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií

Charakteristika a definícia základných kompetencií spoločnosti vychádza z útvarov, ktoré sa nachádzajú v spoločnosti.

Spoločnosť vo svojom internom dokumente zdôrazňuje, že: *„pracujeme v časoch, keď potrebujeme kontinuálne zvyšovať a zdokonaľovať naše schopnosti a vedomosti a v období, kedy úspešný pracovník nikdy nekončí so svojím rozvojom a vzdelávaním. Tak ako náš biznis a sociálne prostredie pokračuje s vývojom a ďalšími výzvami, my sme tiež vyzývaní viac dopĺňať naše schopnosti a vedomosti, aby sme tak boli pripravení do budúcnosti“* (Interný dokument Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012).

Dokument Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti slúži ako pomôcka pre manažérov a vedúcich pracovníkov spoločnosti v ich ďalšom vzdelávaní a v ďalšom rozvoji ich podriadených. Je založený na princípoch a procesoch, ktoré sú súčasťou hodnotiaceho systému pracovníkov.

*„Rozvíjame našich pracovníkov rozvojom ich kompetencií.“* (Interný dokument Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012).

Spoločnosť definuje kompetencie ako: **schopnosti, vedomosti, zručnosti a správanie**, ktoré je potrebné k plneniu úloh a k dosahovaniu cieľov. Kompetencie sú pozorovateľné a je ich vidieť v konkrétnom konaní. Môžu sa učiť, merať a rozvíjať.

### 2.5.1 Základné kompetencie spoločnosti

Spoločnosť má nadefinovaných 14 základných kompetencií, ktoré sú rozdelené do nasledovných oblastí: **Interpersonálna efektivita** (Interpersonal Effectiveness) a **Manažérske/Vodcovské schopnosti** (Management/Leadership Skills).

Osem osobných základných kompetencií je súčasťou predtlačných formulárov Revízie kompetencií (Competency Review) a Popisov práce, nakoľko uvedené kompetencie sú aplikovateľné na všetky pozície v rámci spoločnosti. Jedná sa o nasledovné

kompetencie (*Vlastné spracovanie podľa interného dokumentu spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012*) :

## **INTERPERSONÁLNE KOMPETENCIE**

1. Orientácia na zákazníka.
2. Robiť veci správne (Getting Things Done (Right)).
3. Tímová práca.
4. Medziľudské/Komunikačné schopnosti.
5. Inovácia/Pokrok.
6. Etika/Integrita (Bezúhonnosť).
7. Určovanie priorít, plánovanie a organizácia práce.
8. Riešenie problémov a analýza.

Každá interpersonálna kompetencia má v internom dokumente spoločnosti svoju presnú definíciu. Definície boli pripravené z toho dôvodu, aby každý jeden pracovník spoločnosti získal rovnaký náhľad na danú problematiku a nevznikali tak zbytočné nedorozumenia z rôzneho porozumenia kompetencií. Spoločnosť definovala osem interpersonálnych kompetencií, ktoré sú podľa interného dokumentu spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012) nasledovné:

### **1. ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA (Interný a Externý)**

**DEFINÍCIA:** Predvídať a plniť záväzky oboch, tj. interných a externých zákazníkov. Sústreďiť sa primárne na zákazníkove potreby; rozvíjať a udržiavať produktívne vzťahy so zákazníkom aktívnym načúvaním, predvídaním a poskytnutím riešení na splnenie alebo prekročenie týchto potrieb.

---

### **2. ROBIŤ VECI SPRÁVNE**

**DEFINÍCIA:** Nezávisle alebo spoločne uskutočniť takú akciu, ktorá by dosiahla vysokú kvalitu výsledkov jednoznačným jednaním, presne a so zodpovedajúcou naliehavosťou. Nastaviť vysoké normy výkonnosti pre seba a pre ostatných.

---

### 3. TÍMOVÁ PRÁCA

**DEFINÍCIA:** Využívať a rozvíjať schopnosti, ktoré zvýšia efektívnosť skupiny. Rozvíjať a používať vzťah spolupráce k uľahčeniu splnenia pracovných cieľov. Dať organizačné/tímové potreby pred individuálne.

---

### 4. MEDZIĽUDSKÉ/KOMUNIKAČNÉ SCHOPNOSTI

**DEFINÍCIA:** Používať vhodný medziľudský štýl a techniky k získaniu súhlasu a podpory pre plány a akcie. Zaistiť podporu ostatných prostredníctvom interného predaja a presvedčovaním. Jasne vyjadrovať informácie a myšlienky prostredníctvom rôznych médií až ku koncovým jedincom a skupinám spôsobom, ktorý zaujme publikum/pomôže ostatným pochopiť a zachovať odkaz. Načúvať a reagovať na komunikáciu ostatných.

---

### 5. INOVÁCIA/POKROK

**DEFINÍCIA:** Z začať a podporovať nové myšlienky a procesy. Aplikovať princípy kontinuálneho zdokonaľovania existujúcich podmienok a procesov, a sebarozvíjania. Uskutočňovať aktívne pokusy k ovplyvneniu udalostí k dosiahnutiu cieľov; iniciátor radšej než pasívny prijímač; generovať inovatívne návrhy v pracovných situáciách rôznymi a neobvyklými prístupmi k pracovnej problematike a príležitostiam; byť proaktívnym.

---

### 6. ETIKA/INTEGRITA

**DEFINÍCIA:** Demonštrovať bezúhonnosť a zodpovednosť jednotlivo a v menš organizácie. Dodržiavať spoločenské, etické a organizačné normy, pevne dodržiavať kódexy správania a etických princípov. Interakcia s ostatnými spôsobom, ktorý dáva dôveru v niečie zámery a v zámery organizácie.

---

### 7. URČOVANIE PRIORÍT, PLÁNOVANIE A ORGANIZÁCIA PRÁCE

**DEFINÍCIA:** Predvídať a pripravovať akcie, čas a zdroje účinne, aby sa maximalizoval dopad na jeho/jej prácu. Zariadiť smerovanie pracovných aktivít svojích a ostatných, tak aby práca bola dokončená efektívne.

---



## 8. RIEŠENIE PROBLÉMOV A ANALÝZA

**DEFINÍCIA:** Identifikovať a pochopiť otázky, problémy a príležitosti, porovnávať data z rôznych zdrojov k načrtnutiu záverov, prevziať kroky, ktoré sú konzistentné s dostupnými faktami, obmedzeniami a konsekvenciami.

---

Šesť manažérskych/vodcovských kompetencií, ktoré sú uvedené v Internom dokumente spoločnosti sa uplatňuje na pozície, ktoré vo svojej pracovnej náplni obsahujú okrem iného aj riadenie ďalších zamestnancov. Sú uvedené jednotlivo a môžu byť použité celkovo alebo selektívne, podľa charakteru práce. Jedná sa o týchto šesť manažérskych/vodcovských kompetencií (Interný dokument spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012):

### MANAŽÉRSKE/ VODCOVSKÉ SCHOPNOSTI

1. Monitorovanie a meranie
2. Posudzovanie / Rozvoj ľudí
3. Obchodná prezieravosť (Business Acumen)
4. Budovanie víťazných tímov
5. Prevzatie rizika
6. Strategické a systémové myslenie

Definície manažérskych/vodcovských kompetencií sú v internom dokumente spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012):

#### 1. MONITOROVANIE A MERANIE

**DEFINÍCIA:** Zaviesť a riadiť sa procedúrami, ktoré uľahčia/ zabezpečia včasný a nákladovo efektívny vývoj úloh a projektov. Monitorovať/sledovať výsledky delegovaných úloh/projektov.

---

## 2. POSUDZOVANIE/ROZVOJ ĽUDÍ

**DEFINÍCIA:** Vyhodnotiť/zhodnotiť aktuálne a potenciálne zručnosti, schopnosti, vedomosti, správanie relevantné jedinca a správanie vyžadujúce si potreby spoločnosti. Poskytnúť rady, spätnú väzbu, koučovanie k posilneniu kompetencií u druhých. Zvýšiť schopnosti druhých.

---

## 3. OBCHODNÁ PREZIERAVOSŤ

**DEFINÍCIA:** Dostatočne porozumieť základným finančným indikátorom k diagnostikovaní obchodných podmienok spoločnosti a zákazníkov. Zužitkovať pochopenie obchodu k plánovaniu a uskutočneniu strategických a denno denných operatívnych činností.

---

## 4. BUDOVANIE VÍŤAZNÝCH TÍMOV

**DEFINÍCIA:** Použiť primerané metódy a flexibilný osobný prístup k budovaniu súdržných a efektívnych tímov.

---

## 5. PREVZIATIE RIZIKA

**DEFINÍCIA:** Odhadnúť výhody/nevýhody priebehu aktivít pred ich prijatím. Zistiť a aplikovať dôsledky zmenených situácií, ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvnili v cieľi finančné vyhliadky úspechu.

---

## 6. STRATEGICKÉ A SYSTÉMOVÉ MYSLENIE

**DEFINÍCIA:** Uplatniť “big picture” – pohľad na organizáciu so zameraním na vplyvné príspevky.

---

V celom širokom rozpätí aktivít rozvoja pracovníkov – od výberu cez revíziu kompetencií, nastavovania cieľov a plánovanie nástupcov k zvyšovaniu zodpovedností alebo povýšenia – spoločnosť využíva základné kompetencie. Zodpovednosť za rozvoj pracovníkov spočíva predovšetkým na ich líniových manažéroch, ktorí budú nevyhnutne potrebovať pomoc v zabezpečení ich podriadených k splneniu očakávaní v niektorých z uvedených základných kompetencií.

Inými slovami:

- Čo sú kompetencie?
- Aký štandard spoločnosť očakáva?
- Ako je možné posúdiť úroveň pracovnej výkonnosti pracovníka na základe týchto kompetencií?

Oba pohľady sú potrebné pri revízii kompetencií. Interný dokument spoločnosti je zameraný najmä na podporu v tej časti, ktorá súvisí s procesom „Hodnotenie výkonnosti pracovníkov“.

### 2.5.2 Posúdenie výkonnosti z pohľadu základných kompetencií

Pri posudzovaní výkonnosti pracovníkov z pohľadu základných kompetencií priraduje nadriadený zamestnanec svojmu podriadenému jednu z nasledujúcich piatich úrovní uvedených v Tabuľke 3:

**Tabuľka 3** Hodnotenie výkonnosti z pohľadu základných kompetencií

<b>Vynikajúci (Outstanding)</b>	1	Vysoká úroveň výkonu, ťažko sa už zlepšiť.
<b>Prekračuje očakávania (Exceeds Expectations)</b>	2	Prvotriedny a dokonalý výkon.
<b>Splňa očakávania (Meets Requirements)</b>	3	Vyhovujúci výkon.

<b>Potrebuje zlepšenie (Needs Improvement)</b>	4	Potrebuje zlepšenie v niektorých oblastiach.
<b>Neprijateľný (Unacceptable)</b>	5	Je potrebná veľmi rýchla a okamžitá náprava výkonu.

Zdroj: Vlastné spracovanie a preklad podľa interného dokumentu spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012)

*Poznámka: Pri posudzovaní úrovne výkonnosti oproti kompetenciám by mal byť pre uľahčenie posudzovania použitý konkrétny príklad správania.*

Hodnotenie výkonnosti prebieha raz ročne, kedy nadriadený pracovník vyhodnotí ciele pracovníka z predchádzajúceho finančného roku a spoločne si odsúhlasia ciele nové. V prípade, že nastane situácia, že pracovník by mal mať naplánované školenie, ďalšie vzdelávanie alebo iné podobné aktivity, je kontaktovaný pracovník ľudských zdrojov, ktorý túto zodpovednosť preberá na seba. V opačnom prípade je výsledok rozhovoru a odsúhlasené ciele zaznamenané do dokumentu, ktorý je uvedený v Prílohe 1 a archivované v osobnej zložke pracovníka. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť je súčasťou zahraničnej korporácie je dokument Hodnotenie výkonnosti pracovníka uvedený v anglickom jazyku.

### 2.5.3 Rozvojové aktivity

Súčasťou hodnotiaceho procesu pracovníkov z pohľadu kompetencií je aj nastavenie rozvojových aktivít daného pracovníka. Tvorba hodnotiacich a osobných rozvojových plánov je spojenie vzájomného úsilia medzi pracovníkom a manažérom. Každé školenie alebo rozvojová aktivita je s najväčšou pravdepodobnosťou efektívnejšia, ak osoba, ktorá by sa mala ďalej rozvíjať je skutočne zapojená do odsúhlasovania plánov na jej ďalší rozvoj a zlepšenie a zároveň si vyberie spôsob, ktorý pracovníkovi vyhovuje najviac. V spoločnosti existujú štyri základné rozvojové aktivity. Jedná sa o tieto aktivity (Vlastné spracovanie podľa interného dokumentu spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012):

- *Skúsenosti plynúce z vykonávania samotnej práce (Job Experiences)*

Pridanie novej práce alebo zmeny v súčasnej náplni práce (zmena role, zodpovednosti alebo rozsahu práce).

- ***Aktivity mimo práce***

Ostatné prípadné aktivity mimo práce vychádzajú z ďalšieho rozvoja schopností jednotlivca oproti kritériám kompetencií. Aktivity môžu zahŕňať čítanie odbornej literatúry, periodík alebo interných publikácií, videokonferencie apod.

- ***Koučovanie manažérom***

Koučovanie a vedenie manažérom. Úlohou manažéra je v tomto prípade identifikovať a dohodnúť sa na zlepšení výkonnosti a potrebách rozvoja jednotlivca. Avšak najdôležitejšia manažérska rola v koučinku, je vyhľadávanie príležitostí v bežných denných aktivitách k rozvoju schopností, vedomostí a postoja svojich podriadených. Konštantným vyhľadávaním príležitostí rozvoja manažér napomôže k vytvoreniu klímy nepretržitého rozvoja pracovníkov na pracovisku, ktoré je v dnešnej dobe dôležité pre ďalšie úspešné plánovanie rozvoja podnikania.

Efektívny kouč v spoločnosti by mal podľa interného dokumentu spoločnosti (2012):

- Rozpoznať väčšinu rozvojových aktivít jednotlivca pri výkone samotnej práce,
- Rozpoznať svoj manažérsky štýl, priority a postoje ovplyvňujúce jeho podriadených,
- Mať schopnosť delegovať a vziať späť úlohy spojené s koučinkom,
- Rozpoznať, kedy nastala príležitosť na koučink a maximálne ju využiť,
- Mať pochopenie pre túžby, záujmy a kapacity svojich podriadených,
- Nad to všetko, vyhnúť sa mysleniu za podriadených – prenechať myslenie v určitých situáciách na nich.

- ***Formálny tréning***

Môže byť, že po zvážení všetkých návrhov z katalógu Sprievodca spoločnosti sa manažér a pracovník dohodnú na potrebe zúčastniť sa formálneho tréningu, ako súčasť celkového rozvojového plánu. Nie vždy to však musí byť klasický tréning v „triede“. Existujú tiež varianty ako : vzdelávanie popri zamestnaní, korešpondenčné kurzy., e-learning a pod. V takomto prípade je dôležitá diskusia medzi manažérom a pracovníkom dohodnúť sa na forme, ktorá pracovníkovi vyhovuje najviac.

## 2.5.4 Kľúčové kompetencie spoločnosti

Okrem základných interpersonálnych a manažérskych/vodcovských kompetencií má spoločnosť EPM vo svojom internom dokumente (2012) nadefinované ešte tzv. Kľúčové kompetencie. Kľúčové kompetencie vychádzajú z charakteru a povahy jednotlivých pozícií a oddelení, ktoré sa vyskytujú v spoločnosti. Sú to: Obchod, Financie, Výroba, atď. Niektoré pozície majú tie isté požiadavky na kľúčové kompetencie, pričom sa vychádza z podmienok podnikania a miesta podnikania. Tieto tzv. “job families” poskytujú manažérom ďalšiu pridanú pomoc pri posudzovaní a hodnotení pracovníkov využívajúc tak svoje pracovné skúsenosti pri definovaní nielen základných kompetencií, ale tiež v určení kľúčových kompetencií, ktoré sú dôležité pre spoločnosť.

Kľúčové kompetencie spoločnosti podľa interného dokumentu spoločnosti (2012) sú rozdelené podľa jednotlivých oddelení a charakteru vykonávanej práce. Definovanie kľúčových kompetencií v spoločnosti EPM prebehlo na úrovni top manažmentu a je jednotné pre celý región Strednej Európy. Jedná sa o nasledovné kompetencie (Vlastné spracovanie podľa interného dokumentu spoločnosti, Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012):

### **KLÚČOVÉ KOMPETENCIE**

<i>A. Obchod/Key Account Manažment</i>	I. Znalosť produktov II. Znalosť priemysleného odvetvia III. Aplikácie IV. Príprava obchodu & Analýzy V. Vyjednávanie/Dokončovací proces VI. Vzťahy so zákazníkmi
<i>B. Zákaznícky servis/Administratíva/ Podpora</i>	I. Znalosť organizácie II. Spojenie so zákazníkom III. Podpora kancelárie/Obchodný systém IV. Podporné činnosti
<i>C. Servis</i>	I. Technické kompetencie II. Znalosť produktov III. Vyjednávanie/Dokončovací proces IV. Spojenie so zákazníkom

Spoločnosť má navrhnuté požadované štandardy a posudzuje dosiahnutie úrovne prostredníctvom hodnotiaceho procesu, ktorý začína popisom práce.

Interný dokument spoločnosti Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012) uvádza, že „každá jedna pracovná pozícia má priradené kľúčové kompetencie podľa funkčnej oblasti akými sú *Obchod, Marketing, Výroba, Inžiniering, Finance, Informačné technológie, Ľudské zdroje* apod.“

Tieto kompetencie by podľa interného dokumentu spoločnosti (2012) by mali byť vložené do časti popisu práce a revízie kompetencií a označené ako „kľúčové“, ako relevantné k zodpovednostiam pracovnej pozície indikujú požadovanú úroveň na pracovnom mieste. Niektoré pozície môžu vyžadovať kľúčové kompetencie z viacerých funkčných skupín (job families), nie len z jednej. Ako príklad nadefinovaných kľúčových kompetencií jednak základných a jednak kľúčových, slúži vzorový popis práce na pozíciu Area Sales Engineer, ktorý je uvedený v Prílohe 2.

*Pozn. Z dôvodu zachovania anonymity spoločnosti je názov spoločnosti zatajený.*

## **POŽADOVANÝ ŠTANDARD NA KLÚČOVÉ KOMPETENCIE**

Podľa interného dokumentu Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012) je výkonnostné správanie zoskupené do štyroch štandardov, od úrovne Stážistu (Trainee) po úroveň Odborníka (Expert) označené kódmi A až D, čo predstavuje označenie rozdielnych úrovní kompetencií. Definície jednotlivých úrovní sú zachytené v Tabuľke 4.

**Tabuľka 4** Rozdelenie štandardov kľúčových kompetencií

<b>Odborník (Expert)</b>	<b>D</b>	Interné a externé uznanie ako vedúci najlepších praktík týchto kompetencií .
<b>Špecialista</b>	<b>C</b>	Spôsobilý trénovať ostatných na príslušnú úroveň. Doporučenia väčšinou implementované.
<b>Kvalifikovaný (Competent)</b>	<b>B</b>	Skúsený praktík týchto kompetencií. Môže zastat'

		väčšinu problémov z operatívy v rámci jeho pozície bez priameho riadenia.
<b>Asistent/Stážista (Trainee)</b>	<b>A</b>	Stále sa učiaci túto kompetenciu. Môže zastávať rutinné otázky a zodpovednosti.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interného dokumentu spoločnosti, Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti (2012)

Na posúdenie úrovne kompetencií musí príslušný pracovník určiť stupeň schopností, vedomostí, zručností a aplikácie v tejto kompetencii u jednotlivca, ktorého výkonnosť sa na danej pozícii, ktorú zastáva hodnotí.

V prípade kľúčových kompetencií kontinuum, ktoré sa posudzuje v rámci výkonnosti je od **“Neskúsený”** po **“Vysoko skúsený”**. Posúdenie týchto kompetencií pomôže rozvíjať sa pozdĺž kontinua **“Skúsený”**, rovnako akoby sa „učeň“ rozvíjal a postupne prechádzal stupňami „tovariš“ , „cech“ až dosiahne stupeň majster. Označenie tejto hodnotiacej škály je iné, ako v prípade základných kompetencií, kedy sa jedná o kontinuum **Neprijateľný – Výnimočný pracovný výkon** (Vlastné spracovanie podľa interného dokumentu Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012).

### 2.5.5 Definícia troch kompetencií podľa rozhodnutia lokálneho manažmentu

Definovanie troch najdôležitejších kompetencií pre obchodnú organizáciu lokálnym manažmentom prebiehalo formou brainstormingu v rámci skupiny management team (Country manažér, Finančný manažér a Manažér ľudských zdrojov) a skupiny tzv. Group lídrov, vedúcich pracovníkov zodpovedných za jednotlivé obchodné segmenty. Identifikovaná skupina pozostávala zo 7 členov.

Na začiatku boli posúdené všetky súčasné v spoločnosti existujúce zručnosti, kompetencie rozdelené z pohľadu jednotlivca a organizácie, tak ako je uvedené



v Prílohe 3. Následne vybraná skupina zložená z manažmentu spoločnosti určila schopnosti, ktoré bude organizácia potrebovať v blízkej budúcnosti znovu z pohľadu jednotlivca a organizácie vychádzajúc zo strategického plánu a nastavených cieľov spoločnosti. Ako posledný krok, ktorý skupina musela vykonať, bolo nadefinovať profil tzv. kritických kompetencií, zručností, ktoré sú pre spoločnosť nevyhnutné z hľadiska jej ďalšieho lokálneho pôsobenia v Českej republike. Kritické kompetencie sa hodnotili z pohľadu rozvoja ďalších vodcov, High Potentials (ľudí s vysokým potenciálom rásť) a High Performers pracovníkov (pracovníci, ktorí majú vysokú pracovnú výkonnosť). Následne prebehla identifikácia dôležitých zručností a ich tzv. medzier (angl.termín „gaps“) (spracovanie podľa rozhovoru s Manažérom ľudských zdrojov spoločnosti EPM, 2013).

Po úspešnej identifikácii tzv. Kritických kompetencií, manažment spoločnosti musel vyriešiť ešte odpovede na nasledovné otázky (spracovanie podľa rozhovoru s Manažérom ľudských zdrojov spoločnosti EPM):

- Aké sú strategické ciele organizácie?
- Aké sú výstupy/očakávanie z jednotlivých pracovných pozícií?
- Aké pozície sú pre spoločnosť tzv. kľúčové na najbližšie obdobie?
- Aké sú bariéry, ktoré bránia excelentnému pracovnému výkonu?
- Čím sa odlišujú pracovníci s vysokou pracovnou výkonnosťou od tých ostatných?

Vzhľadom k tomu, že sa jedná o obchodnú organizáciu, ktorej cieľom je predat', čo najviac produktov a ktorej každoročné predajné plány sa navyšujú, vychádza konečný výsledok návrhu skupiny zloženej z manažmentu spoločnosti hlavne z kľúčových kompetencií oddelenia Obchodu, tvrdí Manažér ľudských zdrojov spoločnosti EPM (2013).

Na záver boli identifikované a definované tieto tri najdôležitejšie kompetencie lokálnej obchodnej organizácie v Českej republike:

1. Obchodná prezieravosť (Business Acumen)
2. Orientácia na zákazníka (Customer Focus)
3. Technické vzdelávanie (Technical Learning)

(Dodatok č. 1 – Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2013)

*Pozn. Poradie kompetencií nie je určené podľa ich dôležitosti, ale vychádza z ich abecedného usporiadania.*

Definície týchto vybraných kompetencií sú podľa interného dokumentu Dodatok č. 1 (2013) nasledujúce:

1. OBCHODNÁ PREZIERAVOSŤ – návrh vychádza zo základných existujúcich kompetencií spoločnosti

**DEFINÍCIA:** Dostatočne porozumieť základným finančným indikátorom k diagnostikovaní obchodných podmienok spoločnosti a zákazníkov. Zúžitkovať pochopenie obchodu k plánovaniu a uskutočneniu strategických a denno denných operatívnych činností.

---

2. ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA – upravená a rozšírená verzia už existujúcej kľúčovej kompetencie

**DEFINÍCIA:** Je určená k splneniu očakávaní a požiadaviek interných a externých zákazníkov; dostať z prvej ruky informácie od zákazníka a použiť ich k zlepšeniu produktov a servisu; konať s pamäťou na zákazníka; vytvoriť a udržiavať efektívny vzťah so zákazníkmi a získať si ich dôveru a rešpekt.

---

3. TECHNICKÉ VZDELÁVANIE – úplne novo navrhnutá kľúčová kompetencia

**DEFINÍCIA:** Rýchle zvládnutie technických vecí; dokáže sa učiť novým zručnostiam a vedomostiam; je dobrý v rámci získavania nových poznatkov v rámci nového priemyslu, spoločností, produktov alebo technického know-how, alebo v získavaní nových vedomostí z oblasti internetových technológií; dokáže správne viesť a zaujať pri organizovaní a prezentácii technických kurzov a seminárov.

---

Existujúci interný dokument spoločnosti bude rozšírený o nové nadefinované tzv. Kritické kompetencie, ktoré boli nadefinované skupinou zloženou z lokálneho

manažmentu spoločnosti. Tieto získané informácie budú použité v záverečnej časti pri vyhodnotení prieskumu a návrhu doporučení pre manažment spoločnosti.

## 2.6 Vyhodnotenie prieskumu

Na začiatku prieskumu bol vytýčený hlavný cieľ, ktorým bolo zhodnotiť súčasný stav základných a kľúčových kompetencií vo vybranej organizácii ako súčasť hodnotiaceho systému pracovníkov v organizácii. Uskutočnený prieskum mal priniesť odpovede na nasledujúce otázky:

- **Sú súčasne nadefinované základné kompetencie postačujúce?**

*Vyhodnotenie:* Podľa kapitoly 2.5.1 su základné kompetencie spoločnosti rozdelené na osem Interpersonálnych a šesť Manažerských/Vodcovských kompetencií. V teoretickej časti v kapitole 1.2.3 Základné kompetencie organizácie Bartoňková H. (2010, s. 90) uvádza, že základné kompetencie predstavujú silnú stránku organizácie a mali by slúžiť k budovaniu nových trhov a k odstraňovaniu konkurencie. Prieskumom bolo zistené, že súčasne nadefinované základné kompetencie v spoločnosti sú jasné, zreteľné, jednoznačné a ľahko zroumitel'né. Z tohto dôvodu by nemalo dochádzať k žiadnym nedorozumeniam a nesprávnemu pochopeniu. Zároveň predstavujú silnú stránku organizácie, prostredníctvom ktorých spoločnosť rozvíja svoje postavenie a aktivity na českom trhu. Základné kompetencie sú taktiež súčasťou Popisu práce. Ich rozšírenie na väčšie množstvo by zneprehľadnilo samotný popis práce a zároveň by sa tým sťažil samotný proces prirad'ovania dôležitosti základných kompetencií k jednotlivým pozíciám a hodnoteniu pracovného výkonu pracovníka.

Z tohto pohľadu sa preto doporučuje ponechať súčasný model a nadefinovanie základných kompetencií.

- **Sú kľúčové kompetencie spoločnosti nadefinované a rozdelené správne?**

*Vyhodnotenie:* V kapitole 2.5.4 boli popísané kľúčové kompetencie organizácie, tak ako boli nadefinované materskou spoločnosťou. Jednotlivé kompetencie sú zoskupené podľa charakteru a povahy pozícií a útvarov, kde sa daná pozícia nachádza. Kľúčové kompetencie sú dôležitou súčasťou Popisu práce, kde každá pozícia má presne

nadefinovanú časť tých najdôležitejších kompetencií. Niektoré kľúčové kompetencie sú totožné u viacerých pozícií. Napr. kategória Obchod a Servis majú rovnakú kľúčovú kompetenciu „*Znalosť produktov*“, kategória Zákaznícky servis/Administratíva a Servis majú totožné „*Spojenie so zákazníkom*“ apod. Rovnaké alebo podobné nadefinovanie kľúčových kompetencií vo viacerých kategóriách vychádza z podobnej povahy práce, tj. kontakt so zákazníkom, predaj a servis produktov, atď. Podobné nadefinovanie kľúčových kompetencií uvádza v teoretickej časti v kapitole 1.2.6 Turek (2008, s. 201), kde tvrdí, že súčasná doba si vyžaduje najst', definovať a v ľuďoch rozvíjať také kompetencie, ktoré sú využiteľné vo väčšine povolání. V takomto prípade sa jedná o flexibilitu jedinca zastávať viaceré pracovné pozície a funkcie a vykonávanie rôznych povolání. Podľa teórie Belzu, Sigristu v kapitole 1.2.6 (2001, s. 174) osvojenie si kľúčových kompetencií vedie nielen k tomu, že jedinec je schopný špecificky a pružne uplatňovať to, čo sa naučil, ale navyiac je schopný:

- meniť podľa svojich potrieb to, čo sa naučil...(viac vid' kapitola 1.2.6).

Pri kľúčových kompetenciách je navyiac dôležité aj usporiadanie ich výkonnostného správania, v tomto prípade sa jedná o usporiadanie do štyroch štandardov ako je uvedené v Tabuľke 4. Takýmto rozdelením sa určuje stupeň zručností a schopností u konkrétneho pracovníka. V súčasnej dobe spoločnosť preferuje úrovne B-C-D, t.j. kvalifikovaný, špecialista a odborník.

Podľa uvedenej teórie v kapitole 1.2.6 sa vďaka kľúčovým kompetenciám vytvára jedinečná kultúra s rozvinutými zručnosťami a zároveň predstavujú základ pre stanovenie kritérií potrebných pri výbere pracovníkov.

**Rozdelenie a definícia kľúčových kompetencií na základe všetkých uvedených teórií je preto v organizácii uskutočnená správne.**

Dielčím cieľom práce bolo overiť nasledovné tvrdenia:

Tvrdenie 1: Predpokladá sa, že používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami a odmeňovaním.

V kapitole 2.5.2 bol popísaný systém hodnotenia pracovnej výkonnosti pracovníkov z pohľadu základných kompetencií a na ňu následne nadviazala kapitola 2.5.3

Rozvojové aktivity. Rozvojové aktivity sú súčasťou systému hodnotenia pracovníkov, kde výsledkom hodnotiaceho procesu môže byť naplánovanie ďalších vzdelávacích aktivít. Z tohoto pohľadu sa prvá časť tvrdenia potvrdila, t.j. používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasť rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami. Druhá časť tvrdenia hovorí o ďalšom prepojení systému hodnotenia pracovníkov na odmeňovanie. Z uvedeného prieskumu vyplýva, že ***systém hodnotenia pracovníkov z pohľadu kompetencií nie je priamo prepojený s odmeňovaním pracovníkov***. Celé Tvrdenie 1 sa preto nepotvrdilo. Návrhy zmien a doporučení k tomuto tvrdeniu sú podrobne uvedené v kapitole 2.7.

Tvrdenie 2: Predpokladáme, že nadefinované najdôležitejšie kompetencie z pohľadu lokálneho manažmentu obchodnej spoločnosti korešpondujú v istej miere s vybranými predpokladmi a teóriami z najnovších prieskumov kompetencií.

Pri definovaní troch najdôležitejších kompetencií z pohľadu lokálneho manažmentu vychádzala skupina z podkladov, ktoré dostala od HR Riaditeľa spoločnosti, z plánovanej lokálnej stratégie spoločnosti a z tzv. „gaps“ medzier, ktoré v tomto momente spoločnosť má. Súčasnú teóriu Sales kompetencií, ktoré boli zhrnuté v kapitole 1.2.8 predovšetkým hlavne F. Hroníkom tieto nadefinované kompetencie nesdielajú. K jednej z definícií obchodných kompetencií podľa F. Hroníka „*Budovanie vzťahov*“ sa manažment priblížil a síce vtedy, keď hovoril o kompetencii „*Orientácia na zákazníka*“. V tomto prípade je však jednak z pohľadu organizácie a jednak v teoretickej časti zdôraznená dôležitosť budovania efektívneho vzťahu a dôvery so zákazníkom a byť v tzv. v „zákazníckej hlave“, čo je pre obchodnú organizáciu kľúčovým. Táto kompetencia bola navrhnutá správne.

Ďalšia navrhnutá kompetencia „*Technické vzdelávanie*“ má silnú oporu v teoretickej časti v kapitole 1.2.2 Rozdelenie kompetencií, v ktorej podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004, s. 34) sa kompetencie členia na: manažérske, interpersonálne a technické.

Posledná navrhnutá kompetencia „*Obchodná prezieravosť*“ patrí určite k tým dôležitejším, avšak v uvedených teóriách nebol kladený až tak veľký dôraz týmto smerom. Do istej miery by bolo možné ju čiastočne stotožniť s predchádzajúcou

navrhnutou kompetenciou. Preto by sa táto kompetencia mala vymeniť za novú, výraznejšiu, ktorá má väčšiu oporu v teoretickej časti.

Na záver prieskumu by mala byť zodpovedaná otázka:

- **Mala by sa spoločnosť nad niečím zamyslieť a doplniť, prípadne aktualizovať oblasť základných a kľúčových kompetencií vychádzajúc z aktuálnych teórií?**

Manažment spoločnosti by mal nasledovať doporučená, ktoré jsou uvedené v kapitole 2.7 Doporučenia pre vedenie spoločnosti pod závermi z jednotlivých tvrdení. Ich implementáciou môže dosiahnuť zvýšenie výkonnosti jednak pracovníkov a jednak celkovej výkonnosti organizácie a dostať sa tak na úroveň „*business excellence*“.

## **2.7 Doporučenia pre vedenie spoločnosti**

Z uskutočneného prieskumu vyplynuli nasledujúce závery a doporučená, ktoré budú prezentované lokálnemu vedeniu obchodnej organizácie:

**Základné kompetencie** sú jednoznačne definované, nedochádza k žiadnym nedorozumeniam a nesprávnemu pochopeniu. Zároveň sú základné kompetencie súčasťou popisu práce a existuje dobre nastavený proces priradovania dôležitosti základných kompetencií k jednotlivým pozíciám. Následne na to, naväzujúce hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov prebieha bez akýchkoľvek problémov.

Pokiaľ však spoločnosť plánuje rozvoj a rast na českom trhu, bude nevyhnutné pokračovať v rozvoji jej základných kompetencií, ktoré sa radia medzi kľúčové pri strategickom úspechu spoločnosti (viz kap. 1.2.3, teória Bartoňková, 2010). Z pohľadu základných **INTERPERSONÁLNYCH** kompetencií by mal rozvoj prebiehať najmä v kompetencii **MEDZIĽUDSKÉ/KOMUNIKAČNÉ SCHOPNOSTI** a to formou školení pracovníkov na komunikačné, prezentačné a vyjednávacíe zručnosti. Dôležitým momentom je tiež vstupné školenie pre nových pracovníkov, kde je potrebné klásť veľký dôraz na zvládnutie tzv. podnikového slangu – terminológie. Zároveň skôr, ako sa nový pracovník predstaví u zákazníka, je potrebné si overiť, že pochopil správne strategické ciele spoločnosti a jej prístup k zákazníkovi (ako k externému, tak

internému). Overenie by malo prebehnúť spoločnou návštevou u zákazníka so skúsenejším kolegom, ktorý pracuje v organizácii dlhší čas.

Ďalšia základná kompetencie, ktorej význam v posledných rokoch veľmi vzrástol a naďalej rastie je ETIKA/INTEGRITA. V tejto oblasti musí spoločnosť nasledovať doporučenia a závery externých auditov v tejto oblasti. V minulosti bežná prax dovoľovala pozývať súkromných podnikateľov a štátnych úradníkov na rôzne akcie, kultúrne a športové podujatia. V dnešných časoch sa môžu tieto praktiky stať neprípustnými a mohli by vážne poškodiť meno spoločnosti, jej postavenie na trhu a znížiť hodnotu jej akcií na burzách.

Z pohľadu základných **MANAŽÉRSKYCH/ VODCOVSKÝCH** kompetencií, je dôležitá kompetencia POSUDZOVANIE/ROZVOJ ĽUDÍ, ktorá naväzuje na hodnotenie výkonnosti pracovníkov a je prepojená s ďalším vzdelávaním ľudí. V rámci rozvoja tejto kompetencie musí vedenie spoločnosti zabezpečiť dostatočné vyškolenie manažerského personálu ako správne vykonať hodnotiaci pohovor, ako je dôležité sa na takýto rozhovor pripraviť, ako vypadá štruktúra takéhoto hodnotiaceho pohovoru a pod. Túto formu tréningu môžu zabezpečiť buď interne, väčšinou HR Manažér je tou správnou osobou, alebo prostredníctvom externej tréningovej spoločnosti.

Definícia **klúčových kompetencií** organizácie, tak ako ich nadefinovala materská spoločnosť je uskutočnená podľa charakteru a povahy pozícií a útvarov, kde sa daná pozícia nachádza. Klúčové kompetencie sú taktiež napojené na tvorbu popisu práce. Pri klúčových kompetenciách je dôležité aj usporiadanie ich výkonnostného správania do štyroch kategórií Odborník, Špecialista, Kvalifikovaný a Asistent, kde sa týmto rozdelením určuje stupeň zručností a schopností potrebný na konkrétne pracovné miesto. Súčasné nadefinovanie klúčových kompetencií **je** z hľadiska uvedených terórií **navrhnuté správne**, avšak doporučením pre lokálne vedenie spoločnosti je zamerať sa v prípade náboru nových pracovníkov viac na kategóriu Asistent (usporiadanie v rámci výkonnostného správania). V rámci tejto kategórie by sa jednalo o identifikáciu nových talentov a výchovu vlastných pracovníkov. S týmto úzko súvisí ďalšie doporučením pre manažment spoločnosti, nadviazať užšiu spoluprácu s lokálnymi vysokými školami, konkrétne pre potreby spoločnosti vychádza ako najvhodnejšia ČVUT Elektrotechnická fakulta. Takýmto prístupom česká organizácia nadviaže na teóriu uvedenú v kapitole

1.2.6 v časti, kde sa hovorí o odlíšení sa od konkurencie v rámci odvetvia a vytvorení si konkurenčnej výhody pred ostatnými spoločnosťami.

Pri overovaní Tvrdenia 1, kde sa predpokladalo, že používaná metóda hodnotenia zamestnancov je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý vzájomne prepája oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov s kompetenciami a odmeňovaním sa dospelo k záveru, že popísaný systém hodnotenia pracovnej výkonnosti zamestnancov spĺňa uvedený predpoklad len čiastočne, pretože sice je napojený na oblasť rozvoja a vzdelávania pracovníkov, je však úplne odtrhnutý od procesu odmeňovania.

Napriek tomu, že celé Tvrdenie 1 nebolo potvrdené, spoločnosť nemusí v tomto smere podnikat žiadne aktivity. Oporou pri zachovaní tejto metódy hodnotenia výkonnosti pracovníkov má v teoretickej časti v kapitole 1.1.2 Metódy hodnotenia a ich využitie, kde Thomson (2006, s. 156), tvrdí, že účinný systém hodnotenia výkonnosti pracovníkov by nemal byť prepojený s hodnotením výkonnosti z pohľadu odmeňovania.

Pri Tvrdení 2 sa predpokladalo, že nadefinované najdôležitejšie kompetencie z pohľadu lokálneho manažmentu obchodnej spoločnosti korešpondujú v istej miere s vybranými predpokladmi a teóriami podľa najnovších prieskumov kompetencií.

Súčasná teória Predajných kompetencií, ktoré boli zhrnuté v kapitole 1.2.8 predovšetkým hlavne F. Hroníkom sdielali nadefinované kompetencie s kompetenciami obchodnej organizácie len čiastočne. Jednalo sa o definíciu obchodných kompetencií, kde podľa F. Hroníka sa jedná o „*Budovanie vzťahov*“ a lokálny manažment určil kompetenciu „*Orientácia na zákazníka*“.

Navrhnutá kompetencia „*Technické vzdelávanie*“ má tiež oporu v teoretickej časti v kapitole 1.2.2 Rozdelenie kompetencií, v ktorej podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004, s. 34) sa kompetencie členia na: manažérske, interpersonálne a technické. Aj táto navrhnutá kompetencia by mala zostať aj naďalej v návrhu troch najdôležitejších kompetencií.

Posledná navrhnutá kompetencia „*Obchodná prezieravosť*“ patrí tiež k tým dôležitejším, avšak v uvedených teóriách nebol kladený až tak veľký dôraz týmto smerom. Do istej miery by bolo možné ju čiastočne stotožniť s predchádzajúcou navrhnutou kompetenciou. Preto by sa táto kompetencia mala vymeniť za novú, výraznejšiu, ktorá má väčšiu oporu v teoretickej časti.



Doporučením pre manažmentu spoločnosti je uskutočniť výmenu návrhu tejto kompetencie za „*Manažerské kompetencie*“. Návrh sa opiera o teóriu podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004, s. 34), kde manažerské kompetencie, medzi ktoré patrí riešenie konfliktov, koučink, hodnotenie pracovníkov, strategické plánovanie. Tento typ kompetencií patrí k tzv. mäkkým kompetenciám, tiež niekedy nazývanými behaviorálnymi alebo personálnymi kompetenciami a vyjadrujú určitú schopnosť efektívne zvládať situácie interpersonálneho charakteru (Armstrong (1999) v publikácii Wagnerovej (2008, s. 63)). Dnešná doba je dobou komunikácie a preto tieto kompetencie patria k tým, ktoré môžu určiť konkurenčnú výhodu pred inými spoločnosťami v tej istej oblasti podnikania.

Záverom zodpovedaná otázka z prieskumu: „Mala by sa spoločnosť nad niečím zamyslieť a doplniť, prípadne aktualizovať oblasť základných a kľúčových kompetencií vychádzajúc z aktuálnych teórií“? priniesla manažmentu spoločnosti nielen doporučené nasledovať odporúčania, ktoré boli uvedené pod závermi z jednotlivých tvrdení, ale priniesla tiež jedno všeobecné konštatovanie, že kompetenčné modely nie sú statické dokumenty. Počas obdobia vývoja organizácie sa vyvíjajú a zároveň sa menia aj požiadavky na prácu a kompetencie vzhľadom ku konkrétnej roli. Podľa autorov Arnold a Silvester ., Patterson., Robertson, Cooper a Burnes (2007, s. 136), uvedených v teoretickej časti. Podľa nich existujú dôkazy o tom, že kompetenčné modely by sa mali pravidelne preskúmať a aktualizovať. Na tento fakt by malo vedenie spoločnosti myslieť pri každej významnej zmene smerovania organizácie a dlhodobej stratégie spoločnosti, len tak môže dosiahnuť zvýšenie výkonnosti jednak pracovníkov a jednak celkovej výkonnosti organizácie a dostať sa tak na úroveň „*business excellence*“.

### 3 Záver

Systém hodnotenia pracovníkov z pohľadu kompetencií v spoločnosti, ktorá sa zameriava na predaj produktov v oblasti automatizácie a systémových riešení, je ústredným problémom riadenia ľudských zdrojov v skúmanej organizácii.

Pracovníkov je možné hodnotiť prostredníctvom rôznych kritérií, ktoré by mali uľahčiť posudzovanie reálneho výkonu zamestnanca. Zaviesť takéto indikátory umožňuje systém hodnotenia pracovníkov z pohľadu kompetencií, ktorý navyše poskytuje manažérsky nástroj prepájajúci dielčie oblasti rozvoja, vzdelávania, motivácie a odmeňovania. Jedným z cieľov tejto práce bolo overiť, či používaná metóda hodnotenia zamestnancov vo vybranej organizácii je vhodným nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktorý tieto dielčie oblasti prepája.

Hlavný cieľ práce sledoval zhodnotenie súčasného stavu základných a kľúčových kompetencií a určenie troch najdôležitejších kompetencií lokálnym manažmentom z pohľadu obchodnej organizácie. V teoretickej časti sa najskôr vymedzil pojem hodnotenie, bežne používané metódy hodnotenia zamestnancov a podrobnejšie bolo popísané hodnotenie na základe kompetencií, ktoré tvorí súčasť hodnotiaceho systému v skúmanej spoločnosti.

V praktickej časti práce bol porovnaný a zhodnotený súčasný stav základných kompetencií ako súčasť hodnotiaceho systému zamestnancov. Rozborom bolo zistené, že súčasné nadefinovanie základných kompetencií je nastavené správne a je zároveň previazané s popisom práce. V jadre analyticko-practickej časti boli ďalej definované kľúčové kompetencie obchodnej organizácie, ktoré vychádzali z charakteru a povahy jednotlivých pozícií a oddelení, ktoré sa vyskytujú v organizácii a taktiež naväzujú na popis práce. Nasledovalo určenie troch najdôležitejších kompetencií z pohľadu lokálneho managementu a ich porovnanie s aktuálne platnými teóriami predajných kompetencií najmä podľa teórií Hroníka, Kubeša, Spillerovej, Kurnického a Armstronga v publikácii Wagnerovej (rok), kde je potrebné čiastočne ich ďalšie prehodnotenie, doplnenie a predefinovanie vychádzajúc z týchto uvedených teórií.

Z praktických dôvodov bola zvolená metóda porovnania. Porovnávané informácie vychádzali z interných materiálov spoločnosti a následne boli zhodnotené a porovnané s platnými teóriami v oblasti kompetencií.

Z empirického šetrenia vyplynulo, že systém hodnotenia vo vybranej spoločnosti spĺňa základné predpoklady kvalitného systému hodnotenia, má podporu vedenia spoločnosti, je akceptovaný zamestnancami, je nielen hodnotiaci, ale zároveň rozvíjajúci (má náväznosť na systém ďalšieho rozvoja a vzdelávania).

V kapitole 2.7 Doporučenia pre vedenie spoločnosti boli navrhnuté konkrétne odporúčenia, ktoré budú prezentované vedeniu spoločnosti. Doporučenie sa týkalo návrhu úprav v nadefinovaných troch najdôležitejších kompetenciách obchodnej organizácie („*Orientácia na zákazníka*“, „*Technické vzdelávanie*“ a „*Manažérske kompetencie*“), ktoré sa opierajú o výsledky prieskumu a poznatky z odbornej literatúry uvedených v teoretickej časti tejto práce.

Zamyslením do budúcnosti pre spoločnosť by mohlo byť uskutočnenie rozsiahlejšieho výskumu rozloženého do dlhšieho časového obdobia z pohľadu posúdenia spokojnosti zamestnancov s hodnotiacim systémom v organizácii, prípadne sa zamerať na širšie súvislosti vyplývajúce z hodnotiaceho systému, napr. či zamestnanci využívajú, prípadne majú možnosť dostatočne využívať prostriedky určené na ďalšie vzdelávanie a rozvoj k rozvíjaniu nadefinovaných a hodnotených predovšetkým kľúčových kompetencií v organizácii a stávajú sa tak z nich špecialisti v danom obore, čím by mali napomáhať spoločnosti k dosiahnutiu lepších pracovných výsledkov.

# Literatúra

## Interné zdroje

- Dodatok č. 1 – Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2013.  
Interný dokument spoločnosti EPM – Vzor konkrétneho popisu práce, 2012.  
Prezentácia LOMINGER International, A KORN/FERRY Company, 2011.  
Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012.  
Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti, 2012, Formulár na hodnotenie výkonnosti pracovníka, 2012.

## Monografie

- ARNOLD, J. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Přel. V. Jungmann, M. Karelková, V. Paulini, J. Penc. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 9788025115183.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELZ, H. a SIEGRIST M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- HRONÍK, F. *Managing people*. 4. vyd. Brno: B.I.B.S., 2004. 157 s. ISBN 80-86575-72-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely. Učit se praxí : rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997, 348 s. ISBN 80-85928-48-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-08.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LIVIAN, Y.F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : HZ systém, 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Překl. M. Koš, Praha : Grada

Publishing, 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

THOMSON, R. *Managing People. (Řízení lidí)*. Překl. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Aspi a.s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9 (české vydání).

TUREK, I. *Didaktika*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonómia, 2008. ISBN 978-80-8078-198-9.

VŠEM, *Závěrečná práce (pokyny)*, Praha: VŠEM, 2012 41s.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 128. ISBN 978-80-247-2361-7.

# Prílohy

## Príloha 1 Formulár - Hodnotenie výkonnosti pracovníka (Performance & Competence Review)

Performance & Competence Review 2011															
Period:	Name	Job Title			Manager										
<b>Interests</b>															
Which part of the job interest you most? Do you enjoy your job?															
<b>Selfassessment</b>															
What do you consider to be your professional strength?															
What was your greatest achievement/ contribution during past year?															
What would you say you have learnt in the past year?															
What are still your professional weaknesses?															
What have you done least well, why?															
<b>Personal Improvement</b>															
How could your best abilities to be developed or used more effectively?															
What could be done to improve your job performance?															
<b>Team work</b>															
What are your suggestions to make communication more effective?															
Do you feel able to discuss problems with me, if not - why?															
What kind of support you need from me, your Supervisor?															
<b>Job Description</b>															
Is your Job Descriptions still ok? Or does it need update?															
<b>Any other comments on your working environment</b>															
PERSONAL	Level Requested	Self-assessment	Supervisor's grade	PROFESSIONAL	Level Requested	Self-assessment	Supervisor's grade	MANAGEMENT/ PROFESSIONAL	Level Requested	Self-assessment	Supervisor's grade	Grade Requested (A-D) / Grade Achieved (1 - 5)			
Customer Orientation								Monitoring & Measurement				A Assistant Trainee			
Getting Things Done								Assessing / Developing People				B Competent			
Teamwork								Business Acumen				C Authority			
Interpersonal / Communication skills								Building Winning Teams				D Expert			
Innovation/Improvement								Risk Taking				1 Outstanding			
Ethics/Integrity								Strategy & Systems Thinking				2 Exceeds Expectations			
Prioritizing, Planning, Organizing												3 Meets requirements			
Problem Solving & Analysis												4 Needs Improvement			
TOTAL ( average )				TOTAL ( average )				TOTAL ( average )				5 Unacceptable			
TOTAL (supervisors' average)															
Summary on Employees' performance ( filled by Supervisor)															
Employee Signature										Date:		Manager Signature		Date:	

Zdroj: Sprievodca základnými a kľúčovými kompetenciami spoločnosti – Formulár na hodnotenie výkonnosti pracovníka (2012).

Príloha 2 Vzorový popis práce (Job Description) s nadefinovanými kompetenciami na danú pozíciu

Central & Eastern Europe	JOB DESCRIPTION																																			
<p><b>Title:</b> Area Sales Engineer</p> <p><b>Reports to:</b> Country Manager</p> <p><b>Region/Territory:</b> Czech Republic</p> <p><b>Location:</b></p> <p><b>City:</b> Prague</p>	<p><b>Job Holder:</b> xxyy</p> <p><b>Reviewed By:</b> (Manager)</p> <p><b>Date Agreed:</b></p>																																			
<p><b>Purpose</b> Primary Role of the job.</p> <p>Engage with all appropriate customers to promote and sell the [redacted] products including Products, Solutions and Services in the agreed geographical area of responsibility. Ensure that solutions of [redacted] are properly promoted and supported within the sales region.</p>																																				
<p><b>Specific Responsibilities</b> List the 4-6 key job responsibilities in priority order, using short, numbered sentences and beginning with an action verb.</p> <p>Signs responsible to achieve agreed targets for all product lines in the market            Actively visits existing customers to promote the assigned product lines, entire product portfolio and services            Seeks new opportunities to sell assigned products and services to new customers (customer acquisition)            Reports weekly to the Country Manager on customer requirements, competition and market trends            Preparation of visits reports after visiting of the customer to the internal system            Negotiates with Customer Business Contracts within the agreed Delegation of Authority - including discount, price and volume structures            Facilitating multi-divisional and solution-selling and ensuring consistency with PlantWeb/Wireless concepts            Actively keeps up to date a complete definition of the customer organisation (customer database)            Maximises both "face to face time" and other communication possibilities (telephone, e-mail, etc.)            Works with customers            Maintains close relationship with product managers and other country organisations            Observes the "Business Ethics" stipulated by Emerson            Responsible for all trade compliance related activities</p>																																				
<p><b>Job Competencies, and Competency Standard needed</b></p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Personal</th> <th>Key</th> <th>Management/Leadership</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Customer Orientation</td> <td>C</td> <td>Product Knowledge</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>Getting Things Done (right)</td> <td>B</td> <td>Industry Knowledge</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>Work</td> <td>B</td> <td>Applications</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>Personal/Communication Skills</td> <td>B</td> <td>Sales Preparation &amp; Analysis</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>Adaptation/Improvement</td> <td>C</td> <td>Negotiation/Completion Process</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>Honesty/Integrity</td> <td>C</td> <td>Client Relationships</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>Organising, Planning &amp; Organising</td> <td>B</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problem Solving &amp; Analysis</td> <td>C</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Personal	Key	Management/Leadership	Customer Orientation	C	Product Knowledge	C	Getting Things Done (right)	B	Industry Knowledge	C	Work	B	Applications	B	Personal/Communication Skills	B	Sales Preparation & Analysis	C	Adaptation/Improvement	C	Negotiation/Completion Process	B	Honesty/Integrity	C	Client Relationships	C	Organising, Planning & Organising	B			Problem Solving & Analysis	C		
Personal	Key	Management/Leadership																																		
Customer Orientation	C	Product Knowledge	C																																	
Getting Things Done (right)	B	Industry Knowledge	C																																	
Work	B	Applications	B																																	
Personal/Communication Skills	B	Sales Preparation & Analysis	C																																	
Adaptation/Improvement	C	Negotiation/Completion Process	B																																	
Honesty/Integrity	C	Client Relationships	C																																	
Organising, Planning & Organising	B																																			
Problem Solving & Analysis	C																																			

Zdroj: Interný dokument spoločnosti EPM – Vzor konkrétneho popisu práce (2012).

## Brainstorming – Kľúčové kompetencie lokálne

- ✓ **Posúdenie súčasných schopností**
  - Jednotlivec
  - Organizácia
- ✓ **Určenie budúcich potrieb zručností**
  - Jednotlivec
  - Organizácia
- ✓ **Profil kritických kompetencií**
  - Pre rozvoj vodcov
  - Podľa úrovne
  - Podľa pozícií
  - Podľa útvarov
  - Identifikácia dôležitých zručností a ich medzier



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa prezentácie LOMINGER International, A KORN/FERRY Company Interný dokument spoločnosti, 2011