

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Bc. Petra Čermáková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Čermáková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Název anglicky

Competency Model in Selected Organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit oblast klíčových kompetencí, manažerských kompetencí a expertních kompetencí ve zvolené organizaci a v případě nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Metodika

1. Klíčová slova: Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum
2. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
3. Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- Kong, H. and Yan, Q., 2014. The relationship between learning satisfaction and career competencies. *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp. 133–139.
- Königová, M., Urbančová, H. and Fejfar, J., 2012. Identification of Competencies in Knowledge-Based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4 (1), pp. 129 – 142.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9.
- PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Urbančová, H., 2012. Conditions and principles for knowledge continuity ensuring in organizations. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 43 (4), 166-172.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Kompetenční modely ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za cenné rady a pomoc při vedení této diplomové práce.

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Competency Model in Selected Organization

Souhrn

V dnešní hektické a vysoce konkurenční době je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších zdrojů, který organizace vlastní. Pro udržení konkurenceschopnosti je potřeba lidské zdroje efektivně vést a rozvíjet. Diplomová práce se proto zabývá zaváděním řízením lidí pomocí kompetencí v konkrétní organizaci. Cílem práce je popsat postup zavádění kompetenčního modelu v organizaci, vymezit nedostatky po implementaci a navrhnout možná řešení. Informace potřebné k vypracování diplomové práce byly získány díky analýze odborné literatury a interních dokumentů. Výsledků bylo dosaženo na základě kvantitativního výzkumu, kdy byla použita metoda dotazování formou dotazníkového šetření. Hlavními závěry diplomové práce jsou, že implementace kompetenčního modelu proběhla z velké části bez potíží a řízení podle kompetencí je využíváno efektivně. Největší slabinou systému je nedokonalý způsob předávání výstupů požadavků na vzdělávání a dosud nezavedené expertní kompetence. Organizaci lze doporučit, aby vytvořila softwarový nástroj pro lepší komunikaci mezi zaměstnanci a odborem vzdělávání. A aby organizace zatraktivnila expertní kompetence pomocí speciálního balíčku zaměstnaneckých benefitů.

Summary

In today's hectic and highly competitive times, human capital is one of the most important company resources. In order to stay competitive, it is crucial to manage and develop human resources efficiently. Therefore this thesis deals with the implementation of the competency management system in the particular company. The aim of this thesis is to describe the whole procedure of the competency model implementation in the organization, to define the issues following the implementation process and to suggest possible solutions. All necessary information for this thesis was obtained through the analysis of professional literature and internal documents of the analysed company. Results were achieved based on quantitative research using the questionnaire method. The main

conclusion of the thesis states that the implementation of a competency model was largely without any problems and that the competency management is used efficiently. However, the biggest weakness of this system lies in an imperfect method of output transmission from training requirements and in missing implementation of expert competencies. The organization could be advised to develop a software tool enabling the better communication between employees and the Department of Education and to make the expert skills more attractive using a special benefit package.

Klíčová slova: Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum, vzdělávání a rozvoj;

Keywords: Manager, competences, competency model, knowledges, organizational structure, company, research, education and development;

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
3	Teoretická východiska práce	14
3.1	Kompetence	14
3.1.1	Historie kompetence	14
3.1.2	Definice pojmu kompetence	14
3.1.3	Struktura a druhy kompetencí.....	17
3.1.4	Životní cyklus kompetence	19
3.2	Vzdělávání a rozvoj	20
3.2.1	Učící se organizace	20
3.2.1	Vzdělávání dle kompetencí.....	23
3.2.2	Nástroje rozvoje lidských zdrojů	24
3.3	Kompetenční model	25
3.3.1	Význam kompetenčního přístupu	26
3.3.2	Typy kompetenčních modelů.....	26
3.3.3	Identifikace kompetencí.....	27
3.3.4	Měření úrovně kompetencí	30
3.4	Konkurenční výhoda v kontinuitě znalostí	31
4	Praktická část	33
4.1	Organizace	33
4.1.1	Základní informace	33
4.1.2	Organizační struktura.....	34
4.1.3	Historie, vize a cíle společnosti	35
4.1.4	Vienna Insurance Group	37
4.2	Zavádění kompetenčního modelu	38
4.2.1	Cíle zavedení kompetenčního modelu	39
4.2.2	Přípravná fáze	40
4.2.3	Příprava středního a vyššího managementu.....	42
4.2.4	Příprava řadových zaměstnanců	43
4.2.5	Technické podmínky zavedení	43
4.2.6	Implementace klíčových a manažerských kompetencí.....	44
4.2.7	Testování implementace	50
4.2.8	Hodnotící pohovory	51
4.2.9	Implementace expertních kompetencí	53
4.2.10	Shrnutí postupu používání hodnocení dle kompetencí	58
4.3	Hodnocení úspěšnosti zavedení a funkčnosti kompetenčního modelu.....	60
4.3.1	Metodika sběru dat.....	60
4.3.2	Dotazníkové šetření I.....	62
4.3.3	Dotazníkové šetření II.....	73
4.3.4	Firemní vzdělávání	84
4.3.5	Míra fluktuace v organizaci	88
4.3.6	Vyhodnocení získaných dat	92
4.4	Výsledná doporučení organizaci.....	93
5	Závěr	96

6	Seznam použité literatury a zdrojů	100
	Seznam grafů	102
	Seznam obrázků.....	103
	Seznam tabulek.....	103
	Seznam příloh	104

„Lidé jsou největším bohatstvím každé firmy.“

Ing. Miroslav Hovořák

1 Úvod

Sílící tlak na zvyšování efektivnosti, hospodárnosti vynaložených prostředků a také sílící konkurenční tlak způsobují, že v organizacích dochází ke změnám v řízení lidských zdrojů.

Společnosti chápou, že lidské zdroje mohou být velkou konkurenční výhodou, zejména v oblasti pojišťovnictví, na kterou se tato práce odkazuje.

Jedním z řešení může být řízení lidských zdrojů založené na kompetencích. Jedná se o styl řízení moderní a v posledních letech ve velkých společnostech nepostradatelný. Inovativní přístup totiž sdružuje strategické personální procesy do jednoho funkčního celku integrovaného soustavou kompetencí.

Soubor kompetencí dané organizace pak zahrnuje právě ty kompetence, které jsou pro organizaci potřebné. Jedná se o důležité a potřebné znalosti, dovednosti, postoje, motivaci a projevy chování.

Uplatňování kompetenčního přístupu vede k zajištění efektivního zvládnutí situací i úkolů pracovníků ve společnosti. Hlavním nástrojem řízení podle kompetencí je kompetenční model, který není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. Pomocí kvalitně nastaveného kompetenčního modelu může organizace efektivně a cíleně stanovovat vzdělávání svých zaměstnanců s cílem rozvoje žádoucích kompetencí. Kvalitní pracovníci mají pak díky tomuto přístupu pocit sounáležitosti, loajálnosti a výsledným efektem je snižování fluktuace.

Autorka diplomové práce měla možnost být u zavádění kompetenčního modelu do společnosti, kde tento přístup k řízení lidí nikdy nebyl. Má tak jedinečnou šanci představit přesný postup zavádění kompetenčního přístupu, upozornit na možná úskalí a především s dostatečným časovým odstupem kriticky zhodnotit přínosy kompetenčního modelu ve společnosti.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je identifikace a zhodnocení oblasti klíčových kompetencí, manažerských kompetencí a expertních kompetencí ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Hlavního cíle má být dosaženo pomocí následujících dílčích cílů:

- Zpracovat teoretická východiska pomocí analýzy sekundárních zdrojů;
- Stanovit výzkum a jeho zpracování;
- Analyzovat implementaci kompetenčního modelu do vybrané organizace;
- Kritické zhodnocení funkčnosti kompetenčního modelu ve vybrané organizaci;

2.2 Metodika práce

Práce je zajímavá tím, že zkoumaná společnost je součástí nadnárodního pojišťovacího koncernu Vienna Insurance Group, odkud vzešel pokyn k implementaci kompetenčního modelu. Vienna Insurance Group si nekladla za cíl nic menšího, než zavést kompetenční model napříč všemi svými společnostmi s vizí, že předkládaný model je rámcový a jednotlivé společnosti si ho mohou v rámci své působnosti adaptovat či více konkretizovat.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První částí je literární rešerše, poskytující exkurz do řízení lidí pomocí kompetencí. Vysvětluje a porovnává různé výklady slova kompetence a uvádí možné typy kompetenčních modelů. První část byla tedy zpracována pomocí analýzy sekundárních zdrojů.

Druhá část diplomové práce byla zaměřena na konkrétní situaci zavádění kompetenčního modelu do společnosti Česká podnikatelská pojišťovna. Byl popsán přesný postup zavádění kompetenčního modelu do společnosti, u něhož byla autorka od počátku jako člen organizačního výboru.

V praktické části byl zpracován výzkum, zda byly naplněny cíle, stanovené při zavádění kompetenčního modelu. Dlouhodobým působením autorky v organizaci mohl být proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření dvakrát, s časovým odstupem dva roky.

Pomocí prvního dotazníkového šetření bylo osloveno všech 805 zaměstnanců společnosti Česká podnikatelská pojišťovna. Návratnost dotazníků byla 82%. V dotazníkovém šetření byly otázky týkající se současného vzdělávání ve společnosti, možnosti růstu a mobility, hodnocení a benefitů, na odhadovaný přínos zavedení kompetenčního modelu.

Pomocí druhého dotazníku bylo opět záměrně osloveno všech 822 zaměstnanců. A návratnost byla 86%. Záměrným oslovením všech zaměstnanců se autorka snažila eliminovat případné zkreslení výsledků z důvodu fluktuace zaměstnanců, tedy tím, že by odpovídali jiné osoby. Toto dotazníkové šetření bylo postaveno úplně stejně jako první dotazníkové šetření. Byla opět zjišťována úroveň vzdělávání ve společnosti, možnost růstu a mobility, hodnocení, benefitů. Poslední otázka byla rozdílná. Zatímco v prvním dotazníkovém šetření byla otázka na předpokládaný přínos zavedení kompetenčního modelu, v druhém dotazníkovém šetření se pak objevila otázka na reálný přínos každému jednomu zaměstnanci.

Celý výzkum je poté doložen i daty získanými ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna v čase. Byla analyzována situace ve vzdělávání a míra fluktuace od roku 2010 do roku 2016 včetně.

Vyhodnocení dotazníkového šetření a analýza dat vzdělávání a míry fluktuace bylo konfrontováno s hlavními cíli zavedení kompetenčního přístupu řízení lidí v organizaci.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska práce jsou literární rešerší, poskytující exkurz do řízení lidí pomocí kompetencí. Vysvětlují a porovnávají různé výklady slova kompetence a uvádí možné typy kompetenčních modelů

3.1 Kompetence

3.1.1 Historie kompetence

Pro správné uchopení celého tématu je nejprve potřeba vymezit a pochopit co je kompetence, kompetenční přístup a samotný vznik těchto disciplín. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2014) uvádějí, že začátek kompetenčního přístupu se datuje rokem 1973, kdy ve svém článku „Testing for Competence rather than for Intelligence“ vyzýval významný americký psycholog David McClelland k tomu, aby byl při výběru managerů kladen důraz na jejich kompetence, nikoliv inteligenci. Článek byl šokující, protože popíral všechny doposud zveřejněné postupy pro výběr a rozvoj manažerů.

Ke zrodu kompetencí přispěly i samy osoby činné v oblasti personálních zdrojů. Ty potřebovaly nalézt jednotný slovník při práci s lidskými zdroji, který bude srozumitelný po celém světě. A který umožní rozlišení pracovníků průměrných a nadprůměrných. Tento problém vyřešil Boyatzis, když se ve své práci zaměřil na definování a popis rozdílu chování úspěšných manažerů oproti chování méně úspěšných manažerů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2014)

3.1.2 Definice pojmu kompetence

Definicí kompetence pak lze nalézt velmi mnoho. Lze totiž význam slova uchopit mnoha způsoby. Pro názornost a komparaci uvádí následující.

Jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008), termín kompetence v běžném slovníku velmi zdomácněl, avšak liší se jeho používání a význam, který mu přiřkládá laická i odborná veřejnost. Laická veřejnost totiž primárně chápe význam kompetence jako synonymum pro moc, vliv a možnost vyjádření se k určitému problému, nebo také

pravomoc či oprávnění. Takto uvedené vymezení pojmu je samozřejmě stále platné i v odborné terminologii několika dalších sociálních věd, kde užití pojmu kompetence v uvedeném smyslu vyjadřuje, odráží a potvrzuje také sociální pozici jednotlivce, respektive jeho obvykle vyšší či významnější postavení ve společnosti. Dle Vetešky a Tureckiové (2008) by se ale měla s oprávněním rozhodovat také dále pojit odpovědnost za výsledek rozhodování. A tím se vymezuje další možné pojetí významu kompetence. Tím se totiž dnes především rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, případně také postojů, které daný jedinec využívá pro úspěšné řešení úkolů a situací.

I Michael Armstrong (2007) uvádí, že v angličtině lze rozlišit definici slova „competence“, která vyjadřuje kvalifikaci či odbornou způsobilost. A dále rozlišuje význam slova „competency“, který naopak vyjadřuje schopnost jako takovou či pro schopnost chování a jednání. „Competence“ lze tedy vnímat jako kompetenci a „competency“ jako kompetentnost.

Pro naše účely lze tedy definovat kompetence také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a situací spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Veteška a Tureckiová (2008) k předchozímu doplňují vysvětlení pojmů zdroj, lidský kapitál a schopnost.

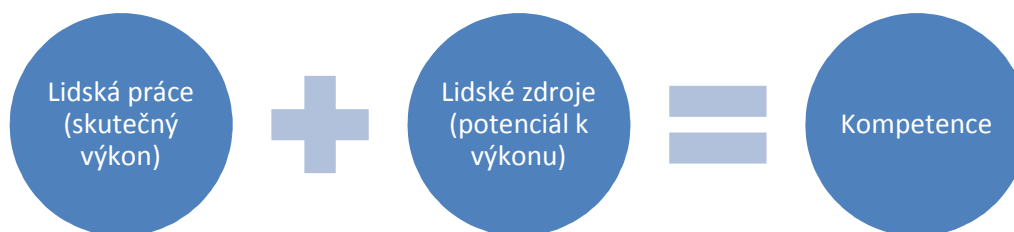
Lidský kapitál je souhrnem kompetencí. Tvoří protiváhu kapitálu finančnímu. Je tedy patrné, že k tradičním formám kapitálu, jako jsou půda, finance či výrobní zdroje, se přiřadil i rozhodující zdroj dalšího rozvoje. Obecněji lze chápat lidský kapitál coby vědění a dovednosti, podporující sociální, osobní i ekonomický blahobyt a kvalitu života. Toto je také plně v souladu s faktem, že v pokročilých společnostech, a to státech i organizacích, se výdaje na vzdělávání pokládají za investice do zvyšování lidského kapitálu. Ten podporuje a umožňuje další růst a není omezen jen na spotřebu. (Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu, Praha 2004 in Veteška, Tureckiová, 2008)

Zdroj byl v předchozím textu dle Vetešky a Tureckiové (2008) použit ve významu obecnějším – zdroje jako vstupy do systému. Je jím myšlen soubor veškerých znalostí a informací, dovedností a dřívějších zkušeností jedince. Dále i jeho znalost postupů řešení problémů i složitějších konceptů a modelů. Jedinec pak tyto vstupy, zdroje více či méně úspěšně kombinuje při plnění konkrétních úkolů. Uplatňuje se zde tedy princip konvergence vstupů na výstupy (výsledky). V širším smyslu tak můžeme hovořit o kompetenčním jednání.

A konečně schopnost lze v uvedeném smyslu definovat jako předpoklad k výkonu, jako jeden ze zdrojů, který má jedinec k dispozici a jež se obvykle pojí s určitou oblastí lidské činnosti. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Plamínek a Fišer (2005) tvrdí, že vykonaná práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, se postupně spojily v další dualitu, která právě na úrovni jednotlivých osob rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem. Tuto dualitu poté nazvali kompetencí.

Obrázek 1 Kompetence



Zdroj: Plamínek, Fišer, 2005

I přes alternativní definice si můžeme všimnout společného základu. Je jím vnímání kompetence jako souboru různých charakteristik jedince. Kovács (2009) uvádí jako nejvýznamnější charakteristiky tyto: znalosti, zkušenosti, povahové rysy, postoje a dovednosti.

3.1.3 Struktura a druhy kompetencí

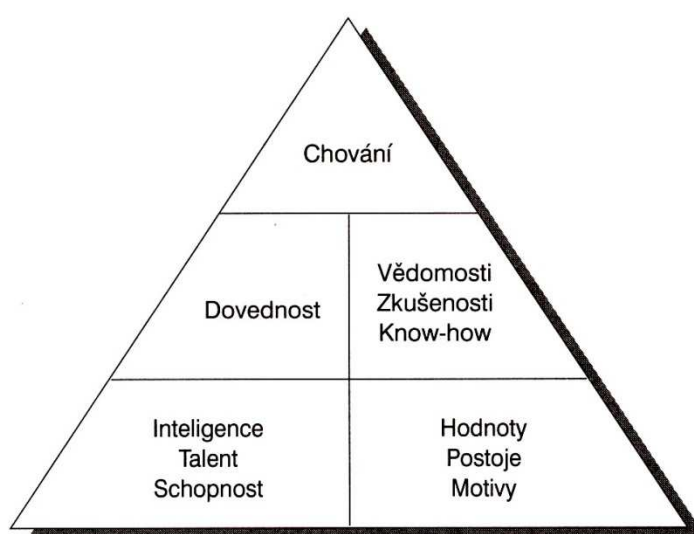
Kompetence se dle předchozího vymezení projevuje v určité podobě chování. To je ovšem těžko porovnatelné, jelikož každý jedinec se v dané situaci chová jinak. V dynamice osobnosti, jejíž výsledkem je chování daného jedince, můžeme rozeznat několik vrstev. Strukturu kompetencí pak tvoří jednotlivé charakteristiky osobnosti. Berdnová a Provazník (1994) uvádějí, že jejich vliv na pracovní výkon je rozhodující a že tyto charakteristiky by měly být pozorovány u všech pracovníků bez rozdílu zařazení na pozici.

Pokud je pracovník kompetenční, pak plní zadané úkoly na výborné úrovni a je tak vnitřně vybaven určitými vlastnostmi, zkušenostmi a dovednostmi, které k takovému chování nutně potřebuje. Vyplývá z toho také, že je dostatečně motivovaný k tomu takové chování použít. (Kovács, 2009)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) tvrdí, že dovednosti a vědomosti lze poměrně snadno rozvíjet. Ovšem hodnoty, motivy a postoje jedince se ovlivňují obtížně. Toto patří ke stabilním složkám osobnosti jedince a souvisí především s vnějšími podmínkami a nikoliv zcela s osobností člověka.

Strukturu kompetence, jakožto složitého jevu, lze přehledně vyjádřit obrázkem od Lucia Lepsinger.

Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš., Spillerová, Kurnický, 2004

Z obrázku lze vyčíst, že vrchol pyramidu tvoří chování, jakožto jediný přímo pozorovatelný projev člověka. Prostřední vrstvu tvoří charakteristiky, které jsou poměrně snadno ovlivnitelné a lze je získat v průběhu osobního i profesního života. Spodní vrstva je pak složena ze základní, stabilní složky osobnosti jedince, kterou ovlivnit lze jen velmi obtížně. (Kubeš, Spollerová, Kurnický, 2004)

Odborníci se také zabývají členěním kompetencí z různých hledisek. Armstrong (1999) uvádí rozdělení kompetencí do dvou skupin – základní kompetence (neboli prahové); a výkonové kompetence.

Základní kompetence jsou takové kompetence, které by měl splňovat každý pracovník pro svůj výkon. Při dnešním konkurenčním boji však pouze základní kompetence nestačí a je nutné, aby organizace vyžadovali od svých pracovníků i kompetence výkonové. Ty jsou zaměřeny především na výsledek než na úsilí. Více se tedy zaměřují na výsledky jednání a chování, nikoliv na úroveň znalostí a dovedností. (Kovács, 2009)

Coombe (in Kovacs, 2009) se u dělení kompetencí neomezil pouze na základní kompetence, ale kladl důraz také na procesní dovednosti. Doporučuje, aby manažerské kompetence byly popisovány jako vstupy, výstupy a processy. Rozděluje tak kompetence do tří skupin:

- Kompetence založené na vstupu
Představují schopnosti, které manažerům umožní úspěšné vykonávání úkolů. Mohou mít dvě podoby:
 - a) Kompetence získané (školní vzdělávání, firemní vzdělávání, samostudium, atp.)
 - b) Kompetence vrozené (umění iniciovat změny, vizionářství, umění motivovat, atp.)

- Kompetence založené na výstupu
Týkají se především výsledků, které u pracovníků očekáváme. Předpokladem jsou měřitelné a prokazatelné výstupy dokazující efektivní použití vstupních kompetencí.

- Kompetence založené na procesech

Jedná se o spojující článek vstupů a výstupů, kdy používáním potřebných znalostí a dovedností jedinec dosahuje požadovaných cílů.

3.1.4 Životní cyklus kompetence

Kovács (2009) uvádí, že kompetence se týkají celé osobnosti člověka, jeho vlastností, schopností, motivů a že jsou v průběhu celého života získávány, rozvíjeny i ztráceny. V souvislosti s tím uvádí, že kompetence, stejně jako například výrobek, mají svůj životní cyklus. Kompetence, které byly dostačující, se v průběhu času mohou změnit na nedostatečné.

Pracovníci si potřebu nových kompetencí uvědomují tehdy, když jim začíná jejich absence při výkonu chybět, či vytvářet problémy. Pro samotné pracovníky jsou poznatky o životních cyklech kompetencí důležitou informací, dle Kováče (2009) je třeba si uvědomit, že ne všechny kompetence čeká stejný osud.

Kovács (2009) rozlišuje čtyři situace, které mohou v životě kompetence nastat:

- o **Zánik** kompetence nastane například při prosazování standardů výkonu, které již nevyhovují, blokováním důležitých informací apod. Opakované uplatňování takto nevyhovujících kompetencí může vést až k ohrožení organizace na konkurenčním trhu;
- o **Udržování** těch kompetencí, které se osvědčily a jsou stále aktuální i do budoucna. Například motivace pracovníků, řešení konfliktů, plánování;
- o **Rozvoj** kompetence prostřednictvím dalšího vzdělávání a rozvoje;
- o **Nové** kompetence, které se zavádějí například při změně organizační struktury, kdy vznikají nové úkoly, pravomoci, odpovědnosti.

Kompetence, které i navzdory času a změnám v organizaci hrají důležitou roli, je nutné udržovat a rozvíjet tak, aby se co nejvíce prodloužil jejich životní cyklus. Podle Kováče (2009) sehrává v současném velmi konkurenčním prostředí významnou roli samotná vnímavost organizace i pracovníků k osudu svých kompetencí. Důležitá

je i potřeba neustále zlepšovat svoji konkurenceschopnost. Pak je také velmi důležité klást si otázku, jak rychle si dokážou pracovníci a organizace vybrat a zároveň osvojit ty nejpotřebnější kompetence, které jsou klíčové pro řízení procesů.

3.2 Vzdělávání a rozvoj

3.2.1 Učící se organizace

„O učící se organizaci je možné hovořit tam, kde lidé průběžně rozšiřují svoji schopnost dosahovat výsledky, které si přejí, jsou živeny nové a tvůrčí způsoby myšlení, je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace, a kde se lidé průběžně učí, jak se učit.“ (Senge, 1995)

Senge vyžaduje pro naplnění konceptu učící se organizace několik základních požadavků. Dle Hroníka (2007) mohou tyto požadavky představovat kompetence:

- Systémové myšlení

Podle autora konceptu je to disciplína z nejdůležitějších, proto jí uvádí jako první. Tvoří integrační rámec učící se organizace a vyznačuje se tím, že při řešení problému nedochází k jeho zjednodušování. Dále se nehledá viník problému, ale řešení problému. (Hroník, 2007)

- Osobní mistrovství

V Sengeho pojetí se nejedná jen o odbornost jako takovou, ale zejména má na mysli umění inspirovat druhé, za využití experimentování a tvůrčího přístupu k práci. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

- Myšlenková schémata

Jedná se o disciplínu, kde jsou dle Sengeho představy a obrazy o světě představovány podle myšlenkových schémat, díky nimž je svět zjednodušován. Jedině tak odhaluje způsoby myšlení a překonává a mění stará schémata. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

- Sdílení vize

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) jde v Sengeho pojetí o přeměnu individuální vize na vizi společnou, prožívanou všemi lidmi v organizaci.

- Týmové učení

Pátá disciplína, která předpokládá podporu synergických efektů v týmové spolupráci, pomocí rozpoznání negativních i pozitivních interakcí. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Nyhan (1999) definuje učící se organizaci jako podnik, který zapojuje všechny své členy do úsilí o organizační a individuální efektivnost neustálým reflektováním toho, jak jsou zvládnány strategické a každodenní úkoly. Obsah práce se proto stává obsahem učení. Práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování. Klíčovými prvky v určování, zda je nějaký podnik učící se organizací, podle Nyhana (1999) jsou:

- kompetentní zaměstnanci musí mít vysokou míru samostatnosti a kontroly nad vykonáváním svých pracovních úkolů;
- jsou podporováni ve využívání těchto pracovních úkolů jako příležitostí pro další učení a rozvoj kompetencí;
- způsob organizace práce zajišťuje, že se všichni pracovníci dozvědí o svých rolích a povinnostech a o jejich vztahu k ostatním rolím v rámci celkového systému.

Tichá a Hron (2002) uvádí, že učící se organizace je taková, která podporuje učení všech svých členů a která se tímto učením postupně transformuje.

Prokopenko (1996) uvádí, že Pedler identifikoval čtyři charakteristiky, na jejichž základě lze organizaci považovat za učící se organizaci. Tyto zásady musí organizace naplňovat:

- Vytváření zcela specifického klima, povzbuzujícího pracovníka k učení a k rozvoji;
- Rozšiřování kultury učení na celé své okolí, kterým jsou myšleni pracovníci, dodavatelé, obchodní partneři, ale i zákazníci;
- Vytvoření takové strategie rozvoje lidských zdrojů, kde individuální učení a učení celé organizace je jednou z hlavních činností v organizaci;

- Provádění neustálého procesu přeměny organizace, jako výsledek individuálního i kolektivního učení se;

Podle Petříkové (2002) je pro učící se organizaci charakteristické poučení se z vlastních i cizích chyb, stejně jako z úspěchů. Všestranná výměna zkušeností a informací je cesta učící se organizace, která však není přímočará, ani lehká.

Tichá a Hron (2002) shrnuli obecné charakteristiky učící se organizace do následujících bodů:

- Učení jako součást formulace strategie – strategie podniku je úmyslně strukturována tak, aby umožňovala učení, které bude součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.
- Participativní přístup – díky tomuto přístupu mohou všichni členové organizace přispívat nebo se spolupodílet na tvorbě strategie, nejlépe tak, aby daná strategie podporovala a respektovala různorodé zájmy.
- Informatika – informační technologie jsou v učící se organizaci využívány k automatizaci zpracování dat a také k zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení.
- Formativní účetnictví – které umožňuje pochopení způsobu financování v podniku.
- Vnitřní výměna – pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení, vyměňují si informace a zkušenosti.
- Pružný systém odměňování – který by měl zohledňovat individuální potřeby zaměstnanců, a to jak v oblasti peněžního tak i nepeněžního odměňování.

- Podporující struktury – koncept zahrnující vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.
- Sběr informací o vnějším prostředí – je nutné zajistit průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí, které jsou zpracovávány a distribuovány uživatelům.
- Inter-organizační učení – učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení.
- Atmosféra podporující učení – jedná se o podporu experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.
- Příležitost osobního rozvoje pro každého – možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace.

Hroník (2007) dodává, že organizace v rámci celostního přístupu ke vzdělávání, by měla pracovníkovi nabídnout bezbariérový přístup ke vzdělávání, nikoliv však neomezený. Zařazování pracovníka na každou vzdělávací aktivitu by nebylo efektivní, vzdělávání by nebylo ucelené, ale nahodilé. Je vždy nutné posoudit vzdělávací potřeby každého jednotlivého pracovníka a zhodnotit úroveň jeho kompetencí. Kompetenční model je vhodným nástrojem, který umožní rozeznat rozdíl mezi požadovanou a reálnou úrovní kompetencí. Pracovník má tak možnost podílet se na řízení vlastní kariéry a na řízení vlastního rozvoje.

3.2.1 Vzdělávání dle kompetencí

Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby jedinec byl schopen díky učení se efektivně a smysluplně zvládat různé situace a úkoly. Ať už v aktuálním či vzdálenějším časovém období. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Competency-based education, tedy vzdělávání podle kompetencí, jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008), se začalo rozvíjet v 70. letech minulého století, kdy bylo zaměřeno

především na oblast dalšího profesního vzdělávání. Tento typ vzdělávání cílí především na získání, rozšíření, prohloubení či změnu kvalifikace, přičemž vzdělávání firemní je jeho podstatnou součástí.

Veteška a Tureckiová (2008) dále uvádějí, že profesní vzdělávání, včetně firemního, má za cíl umožnit kompetentní zvládnání úkolů v rámci pracovního výkonu. Hovoří se pak o profesní kompetenci, ve které lze nalézt jednak složky umožňující dosahování očekávaných výsledků práce, tak i zdroje, jejichž využívání vede k žádoucímu pracovnímu chování. Nově se zde objevuje ale i chování, které je odrazem žádoucích postojů pracovníků, nejen k organizaci, ale i k zákazníkům či sobě samému.

Dosažení cílů podnikového vzdělávání a rozvoj nových kompetencí se více či méně spolehlivě projevuje na efektivitě fungování organizace a na její konkurenceschopnosti. (Veteška, Tureckiová, 2008)

3.2.2 Nástroje rozvoje lidských zdrojů

Plamínek a Fišer (2005) uvádějí, že nejúčinnější vzdělávání v pozdních fázích budování firemní vitality je vzdělávání vzájemné, systematická podpora, vzájemně poskytovaná pracovníky při svém osobním rozvoji. Dále představují několik nástrojů rozvoje lidských zdrojů:

- Distanční metody vzdělávání, e-learning

Mezi nejčastější formu vzdělávání patří jednoznačně e-learning. A to zejména z toho důvodu, že vzdělávání v organizaci je většinou velmi finančně nákladné. Díky individuálnímu a samořízenému studiu se snaží organizace minimalizovat finanční náklady jednak na lektory, druhak na náklady vzniklé absencí pracovníka. Jedná se o interaktivní výukové programy, skládající se z teoretických pasáží a testů, ověřujících nabyté vědomosti. E-learning bývá často doplňkem pro distanční vzdělávání, jehož těžiště je individuální studium, kdy dojíždění do vzdělávající instituce je omezeno na minimum. Obě tyto formy studia však nedokáží efektivně podporovat rozvoj dovedností tak, jako rozvoj znalostí.

- Školení a tréninky

Dle Plamínka a Fišera (2005) slouží školení především k nabytí znalostí, trénink pak k osvojení a upevnění dovedností. V závislosti na povaze projektu lze do kurzů v různé

míře zahrnovat jak modelové situace, tak reálné problémy konkrétních organizací. Přičemž volba mezi modelovými a reálnými kauzami je klíčovým parametrem výstavby vzdělávacích procesů, jelikož každá z metod přináší trochu odlišný prospěch a klade jiné nároky na účastníky.

- Poradenství a koučování

Oba tyto nástroje rozvoje pracují s realitou. Poradenství, jinak také konzultace, je zaměřeno spíše na dodání teoretických předpokladů řešení. Koučování se soustředí na rozvoj individuálních dovedností.

- Pozorování praxe a zpětná vazba

Pozorování, jako nástroj rozvoje, musí být pro jeho úspěšné používání doplněno analýzou a zpětnou vazbou. Nástroj tak kombinuje výhody koučování, monitorování a hodnocení výkonu.

- Metody vzájemné podpory

V této fázi, kdy si zpětnou vazbu poskytují vzájemně sami účastníci vzdělávání, se s nečekaným úspěchem uplatňují metody, jako jsou konzultace, strukturované kolegiální diskuse, atp.

3.3 Kompetenční model

Kompetenční model je soubor kompetencí či způsobilostí, který je nezbytný pro pracovní výkon. Toto pojetí je chápáno tak, že jedinec musí disponovat souborem znalostí a dovedností pro efektivní plnění úkolů. Pracovník pak musí neustále rozšiřovat či zdokonalovat svoji odbornost. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

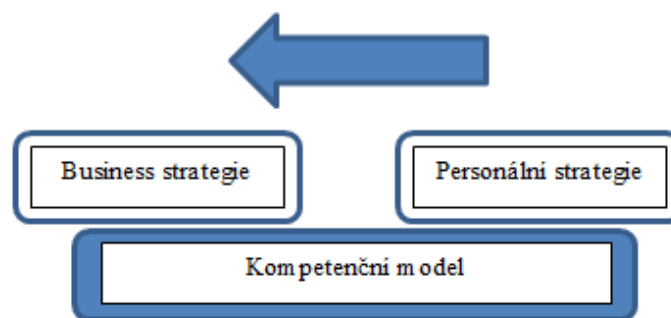
Bartoňková (2010) popisuje kompetenční model jako soubor kompetencí, který je vybrán ze všech možných kompetencí a dle nějakého klíče uspořádaný. Tento model udává jak a čím dosáhnout žádoucího, měřitelného výsledku.

Hroník (2007) uvádí, že přílišné množství kompetencí v modelu je problematické a za optimální považuje dvanáct až patnáct kompetencí. Což Kovács (2009) doplňuje tím, že by tyto kompetence měly být strukturovány do celků.

Hroník (2007) charakterizuje funkční kompetenční model následujícími body:

- Je propojující – most mezi personální business strategií a vytváří výkladový rámec pro jednotlivé personální činnosti.
- Je uživatelsky přátelský - sdělení, která jsou jádrem, musí být jasná a jednoduchá.
- Je jednotný – funguje napříč celou organizací.
- Je široce uživatelský - poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, vzdělávání, rozvoj i hodnocení pracovníků.
- Je sdílený – není předkládán jako hotový, ale pracovníci sami ho musí objevit a ztotožnit se s ním.

Obrázek 3 Propojení personální a business strategie



Zdroj: Hroník, 2007

3.3.1 Význam kompetenčního přístupu

Plamínek a Fišer (2005) uvádějí, že rozvoj firmy i řešení různých problémů v organizaci lze regulovat právě díky ovlivňování kompetencí pracovníků, kteří vykonávají určité úkoly. Kompetenční přístup blahodárně působí při bourání bariér mezi různými složkami života v organizaci a pomáhá poznání a pochopení těchto interních světů. Prostředkem jsou právě mosty vybudované mezi nimi z úkolů a kompetencí.

3.3.2 Typy kompetenčních modelů

Existuje celá řada typologií kompetenčních modelů. To, jaký model nakonec vznikne a jak moc konkrétní kompetence bude obsahovat, závisí pouze na záměrech organizace.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) navrhnou tři typy kompetenčních modelů, které mohou v organizacích vzniknout:

- **Model ústředních kompetencí** – postaven na kompetencích, které jsou společné a jednotné pro všechny pracovníky v organizaci, bez ohledu na pozici či hierarchii. Kompetence jsou typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů, atp.
- **Specifický kompetenční model** – zpravidla se jedná o popis charakteristik, které jsou očekávány v chování úspěšného manažera, doplněné o podnikatelské cíle organizace. Tento typ kompetenčního modelu má mimořádnou hodnotu, protože zaručuje sladění kompetencí s prioritami organizace.
- **Generický kompetenční model** – tento typ kompetenčního modelu postrádá zohlednění specifik dané organizace. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) se jedná o seznam kompetencí, které jsou obecně shodné pro všechny pracovníky, avšak s tím rozdílem, že každý jedinec bude naplňovat stejnou kompetenci jiným způsobem.

Hroník (2007) udává, že pomocí funkčního kompetenčního modelu a díky tomu rozvíjením kompetencí, lze řídit výkonnost pracovníka. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale diverzity a výkonu.

3.3.3 Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při zavádění kompetenčního modelu k nejdůležitějším krokům. Existuje množství metod či technik, jejichž pomocí lze analyzovat pracovní pozice a tím definovat kompetence. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádějí, že v rámci popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Poté je třeba kompetenci jasně pojmenovat a popsat různé její projevy tak, aby bylo možné vytvořit stupnici. Veškeré stupně musí být od sebe jasně

odlišitelné a pohybují se zpravidla od aktivně negativní projevy chování, přes slabě rozvinutou úroveň až po popis svědčící o vysokém rozvoji kompetence.

Dle Hroníka (2006) rozlišujeme hodnotící stupnice:

- Neverbální hodnotící stupnice
Jedná se o grafické a numerické znázornění, kdy manažer oznámkuje pracovníka na číselné škále mezi „výborně“ a „špatně“. Nevýhodou je, že po určité době není jasně zřejmé, k jakým událostem se dané hodnocení vztahuje.
- Verbální hodnotící stupnice
Zde je výkon či projev jednotlivce jasně pojmenován. Není tedy možné, jako u předchozího typu, aby si vedoucí pracovník svévolně rozhodoval o tom, co různé bodové označení na škále představuje.
- Kombinované stupnice
Uplatňuje se kombinace výše uvedeného, tedy kombinace grafického, numerického i verbálního hodnocení.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdělují proces identifikace kompetencí do pěti etap:

1) Přípravná fáze

Zahrnuje shrnutí veškerých informací o cílech a strategických záměrech společnosti. Tento krok je důležitý zejména pro ujasnění si cíle kompetenčního modelu a také jakých pozic v organizaci se bude dotýkat. Z hlediska kompetenčního přístupu je podstatné identifikovat klíčovou pracovní pozici.

2) Fáze získávání dat

Zde se volí ideální metoda vhodná pro identifikaci kompetencí. Ideální je kombinace více metod, protože získaná data jsou pak relevantní. Výběr metody dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) závisí také na časových a finančních možnostech organizace. Mezi vhodné metody řadí zejména: panely expertů; rozhovory; dotazníkové metody; databáze kompetenčních modelů; studium podnikové dokumentace; analýzy pracovních úkolů.

3) Fáze analýzy a klasifikace informací

Na základě získaných dat se vytvoří seznam kompetencí. Tento se posléze testuje na širším vzorku respondentů.

4) Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) doporučují formulovat názvy kompetencí srozumitelným jazykem. Definitivní názvy kompetencí se vždy formulují až po vytvoření stupnic.

Při tvorbě kompetenčního modelu lze zvolit dle Rothwella a Lindholna (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) jednu z následujících metod:

Zapůjčení kompetenčního modelu od jiné organizace. Nemusí se tedy v dané organizaci kompetenční model nově tvořit, ale využije se stávající. Zde hrozí, že nebude plně reflektovat specifické podmínky konkrétní organizace. Prospěšný pak může být z hlediska finanční či časové úspory.

Druhá metoda zahrnuje vypůjčení kompetenčního modelu od jiné organizace a jeho následnou úpravu či přizpůsobení specifickým organizace. Adaptace a modifikace kompetenčního modelu slouží k upřesnění popisu stávajících kompetencí.

Třetí metoda je časově i finančně nejnáročnější. Poskytuje ale kompetenční model přesně vytvořený pro danou organizaci. Vyžaduje přesný a podrobný popis pracovních pozic, podrobné informace o organizaci i o vnějších podmínkách.

Pro úspěšné sestavení kompetenčního modelu je vhodné držet se následujících zásad (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Ujasnit si cíle
- Identifikovat cílovou skupinu
- Vybrat vhodný přístup
- Sestavit projektový tým
- Identifikovat různé úrovně výkonu na dané pozici
- Sběr a analýza dat
- Validace, neboli praktické ověření
- Přípravení modelu k užívání

5) Ověření a validace vzniklého modelu.

Dochází zde k vyloučení nepotřebných kompetencí, či k zpřesnění názvů jednotlivých kompetencí, díky předložením modelu k posouzení z praktického hlediska.

3.3.4 Měření úrovně kompetencí

Identifikace úrovně kompetence je klíčovým předpokladem k tomu, aby se mohly kompetence pracovníků rozvíjet vhodným školením. (Kovář, 2009)

Bartoňková (2010) uvádí, že měření tak složitého jevu jako je kompetence, však není vůbec jednoduché. I přes veškerou složitost, zahrnující diskuze o tom, co vlastně kompetence je a co vše do ní spadá, lze pomocí vhodných metod a zdrojů směřovat k relevanci, objektivitě a přesnosti v měření kompetencí pracovníků. (Plamínek, 2005)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) představují čtyři hlavní metody využitelné pro měření úrovně kompetencí.

- Behaviorální přístup

Přístup založený na přesvědčení, že kompetence se týkají chování jedinců. Metoda spočívá v pozorování podnětných situací vyškolenými trenéry.

- Analogové metody

Metody zkoumající bezprostřední chování po vyprovokování podnětné situace. Jedná se o metody jako hraní rolí, případové studie či skupinové cvičení.

- Analytické metody

Vycházejí z předpokladu, že existuje společná skupina rysů, či charakteristik osobnosti jedince. Tyto jsou univerzálně potřebné a užitečné. Mezi analytické metody se řadí testy osobnosti, motivační testy, atp.

- Další metody

- Motivačně-hodnotící pohovor
- Metoda klíčové události
- Management by Objectives
- Balace Scorecard
- 360° zpětná vazba
- Manažerský audit
- Mystery shopping

3.4 Konkurenční výhoda v kontinuitě znalostí

Kontinuita znalostí je oblast, která je spojována se znalostním managementem, jak uvádí Urbancová (2013). Definuje poměr znalostí, které zůstávají v organizaci po odchodu znalostního pracovníka ku znalostem, které si daný pracovník odnáší.

Dle Beazley a kol. (2002) je kritická znalost minimální znalostní bází, pod kterou když klesnou znalosti v organizaci, tak dochází k diskontinuitě znalostí.

Kontinuita znalostí tak vytváří velkou výhodu pro organizace, jejich vedení i jejich zaměstnance (Strack, 2008 in Urbancová, 2013).

Beazley (2008) uvádí následující charakteristiky kontinuity znalostí:

- Urychluje zapracování nových zaměstnanců tím, že je rychle navede na učicí dráhy a tím budou dříve produktivnější.
- Sjednocuje znalosti a významné hnací body produktivity, což umožňuje novým zaměstnancům zaměřit se na získání nových znalostí a na rozšíření příležitostí s nejvyšším přínosem a na aktivity s největším obratem.
- Zajišťuje, že noví pracovníci lépe porozumí cílům své práce, funkcím a požadavkům založeným na oficiálních organizačních dokumentech a na moudrosti předchůdců a jejich spolupracovníků.
- Vzrůstá produktivita organizace posilováním produktivity nových pracovníků a redukuje ztráty produktivity zaběhnutých pracovníků, kteří jsou rozptýleni tím, že pomáhají novým pracovníkům se orientovat.
- Snižuje stres zaměstnanců, zvyšuje morálku a loajalitu zaměstnanců vůči organizaci. Současní pracovníci nemusí dělat náhradu a práci za ty, kteří odešli. Důvodem je, že nový zaměstnanec může přímo využít znalostní profil zaměstnance, který odešel. Jejich vlastní učení je rychlejší, méně problematické, méně stresující.
- Zabraňuje hromadění znalostí u jedné osoby.
- Zachovává organizační paměť, znalosti zůstávají v organizaci a stávají se organizačním aktivem.
- Snižuje fluktuaci a její finanční následky.
- Snižuje zranitelnost organizace při použití nahodilých pracovníků, brigádníků.

K zajištění konkurenční výhody pomocí kontinuity znalostí lze užít metody, které souvisí se strategií znalostmi a organizační kulturou, které shrnul Urbancová, Königová (2010) následujícím způsobem:

- Povýšení strategie nad rámec uznávaných zkušeností – zaměření se na znalostní strategie.
- Naplnění organizace znalostmi – sdílení, předávání a uchovávání znalostí.
- Umístění každého zaměstnance do středu organizace – stanovení vhodné organizační struktury a organizační kultury, která podporuje sdílení, předávání a uchovávání znalostí.
- Proměněním organizace v síť vztahů – vytvoření příjemného organizačního klima, které bude podporovat neformální vztahy.
- Pružné reagování na změny okolí – jen pružné a kreativní organizace uspějí v konkurenčním prostředí.

Beazley (2003) označuje ztrátu znalostí za hrozbu a dodává, že se dá čelit této hrozbě zavedením strukturovaného programu pro přenos kritických znalostí. Cílem není přenést veškeré znalosti, jelikož by to bylo nereálné. Cílem je přenést pouze ty znalosti, které jsou pro organizaci kritické a jejichž ztráta by znamenala ohrožení činnosti organizace.

Urbancová (2013) uvádí, že mezi základní faktory ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí se řadí především stárnutí obyvatelstva a fluktuace zaměstnanců.

4 Praktická část

Praktická část práce podrobně popisuje postup při zavádění kompetenčního modelu do společnosti Česká podnikatelská pojišťovna. Výzkum se týká zhodnocení zavedení kompetenčního modelu a jeho dopadu na firemní vzdělávání a fluktuaci.

4.1 Organizace

Organizace vybraná pro praktickou část této diplomové práce je pojišťovna působící na českém trhu. Tato firma je zároveň součástí nadnárodní korporace Vienna Insurance Group.

4.1.1 Základní informace

Pro praktickou část diplomové práce si autor vybral Českou podnikatelskou pojišťovnu, a.s. Člena Vienna Insurance Group.

Jedná se o univerzální pojišťovnu, která nabízí klientům komplexní řešení v oblasti životního i neživotního pojištění.

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. (dále jen „ČPP“) působí v České republice prostřednictvím 6 regionálních ředitelství, 80 poboček a více než 300 pojišťovacích kanceláří.

V posledních letech patří mezi nejdynamičtěji rostoucí pojišťovny na českém trhu. ČPP dosáhla hranice 8 miliard korun českých předepsaného pojistného a generovala čistý zisk ve výši 402 mil. Kč.

Obchodní firma:

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Základní kapitál:

1 mld. Kč

Splaceno: 100 %

Sídlo:

Pobřežní 665/23, 186 00 Praha 8

Založení a vznik:

společnost byla založena 22. června 1995, zápis do Obchodního rejstříku byl proveden 6. listopadu 1995

Zápis do obchodního rejstříku:

společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, sp. zn. B 3433

Povolení k pojišťovací činnosti:

26. října 1995

Zahájení pojišťovací činnosti:

6. listopadu 1995

Jediný akcionář: (od 1. 7. 2005)

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Pobřežní 665/21, 186 00 Praha 8

IČ: 471 16 617

Počet kmenových zaměstnanců k 31. 12. 2016:

833

4.1.2 Organizační struktura

Česká podnikatelská pojišťovna působí na území České republiky prostřednictvím šesti regionálních ředitelství, 80 poboček a více než 300 pojišťovacích kanceláří. Zázemí celé společnosti pak poskytuje generální ředitelství se sídlem v Praze.

Regionální ředitelství jsou lokalizována v následujících oblastech:

- Praha
- Plzeň

- Ostrava
- České Budějovice
- Hradec Králové
- Brno

V čele společnosti působí předseda představenstva pan Ing. Jaroslav Besperát a pan Ing. František Vlnař jako člen představenstva.

Členové dozorčí rady ČPP jsou následující:

Předseda dozorčí rady – Ing. Martin Diviš, MBA

Místopředseda dozorčí rady – Prof. Elisabeth Stadler

Člen dozorčí rady – Prof. Ing. Jaroslav Daňhel, CSc.

Člen dozorčí rady – Dkfm.Karl Fink

Člen dozorčí rady – KR Franz Fuch

Člen dozorčí rady – Ing. Martina Janurová

Společnost je tvořena správními a obchodními útvary, v jejichž čele je vždy ředitel odpovědný členům představenstva. Jednotlivé útvary mohou být dále členěny na úseky, v jejichž čele jsou manažeři, odpovědní příslušným ředitelům.

V rámci ČPP figuruje také společnost ČPP Servis, s.r.o., která je dceřinou společností a výhradním pojišťovacím agentem. Rozdělena je do tří divizí – Divize auta, Divize Poradenství a Divize Alternativní distribuce. Touto dceřinou společností se však autorka v práci nezabývá. Zmíněna je zde pouze pro úplný přehled.

Celá organizační struktura pak vypadá následovně, viz Příloha č. 1.

4.1.3 Historie, vize a cíle společnosti

V kontextu současného vývoje a konkurenčního boje na trhu považuje ČPP za největší výzvu a nejdůležitější faktor budoucího úspěchu budování dlouhodobých vztahů s klienty. ČPP plánuje své produkty a služby neustále vylepšovat a zároveň pokračovat ve vývoji produktů a služeb, které odpovídají individuálním požadavkům a potřebám klientů.

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. působí na českém trhu od svého založení roku 1995. Jejím jediným akcionářem je od roku 2005 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Společnost je řádným členem České asociace pojišťoven, České kanceláře pojistitelů a členem Hospodářské komory hlavního města Prahy, Francouzsko-české obchodní komory a dalších sdružení.

Díky letité zkušenosti a kvalitním produktům je Česká podnikatelská pojišťovna třetím největším poskytovatelem povinného ručení na pojistném trhu v České republice.

Cíle a strategie firmy pro roky 2016 a 2017:

- zvyšovat tržní podíl v rámci pojistného trhu ČR
- vytvářet dlouhodobé vztahy s klienty a dodržovat individuální přístup
- zdokonalovat produkty a služby podle potřeb a zájmů klientů
- podporovat sjednávání produkce prostřednictvím softwarového systému pro uzavírání pojistných smluv
- zlepšit efektivitu prodeje využíváním nových distribučních kanálů
- využívat cross-selling v rámci prodeje produktů
- využívat potenciál moderních informačních technologií v komunikaci s klienty pro zpracování dat
- rozvíjet spolupráci s makléřskými společnostmi a externími obchodními partnery
- podporovat projekty, jejichž cílem je přispět ke zlepšení kvality života společnostmi udržitelného rozvoje
- podporovat rovné pracovní příležitosti, programy zaměřené na rozvoj současných zaměstnanců a zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- umožňovat flexibilní formy práce v souladu se současnými trendy usilujícími o harmonizaci pracovního, rodinného a osobního života zaměstnanců
- pokračovat v přípravě na chystané legislativní změny (Solvency II, zákon o pojišťovnictví, zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích)

4.1.4 Vienna Insurance Group

Vienna Insurance Group je mezinárodní pojišťovací skupina, která v současné době zahrnuje 50 pojišťoven v celkem 25 evropských zemích a s přibližně 23 000 zaměstnanci. Díky tomu je lídrem na klíčových trzích a má dlouhodobý potenciál růstu.

Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe byla založena v roce 1824 Georgem Ritterem von Högelmlüllerem jako Vzájemná c. k. privilegovaná požární pojišťovna. Během své více než stoosmdesátileté existence se vyvinula v největší rakouskou pojišťovací skupinu, jejíž akcie jsou obchodovány na burzách ve Vídni a v Praze.

VIG, je nejlépe hodnocenou firmou hlavního indexu ATX Vídeňské burzy.

Od roku 2008 má skupina i svojí vlastní zajišťovnu, VIG RE, jejíž sídlo je v České republice.

Mimo kmenový trh v Rakousku je VIG prostřednictvím podílu na pojišťovnách aktivní v Albánii, Bělorusku, Bulharsku, České republice, Černé Hoře, Estonsku, Gruzii, Chorvatsku, Lichtenštejnsku, Litvě, Lotyšsku, Maďarsku, Makedonii, Německu, Polsku, Rumunsku, Rusku, na Slovensku, v Srbsku, Turecku a na Ukrajině. Kromě výše uvedeného má Wiener Städtische Versicherung pobočky v Itálii a Slovinsku.

V České republice patří mezi dceřiné společnosti Vienna Insurance Group Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s. a Pojišťovna České spořitelny, a.s.

Pro úplnost je přidán přehled všech společností patřících do skupiny Vienna Insurance Group v Příloze č. 2

Etický kodex VIG

Etický kodex vychází ze zásad a hodnot VIG a má pomoci jejich naplnění. Je závazný pro všechny členy skupiny. V etickém kodexu nalezneme zásady jako ochrana lidských práv, dodržování legislativy a národních právních předpisů, boj proti

diskriminaci, potírání korupce a úplatkářství, důvěrnost informací (ochrana údajů), obchodování zasvěcených osob, ochrana životního prostředí.

Zásady VIG:

- Jsme součástí střední a východní Evropy
- Jsme našim klientům blízko, zastáváme klientsky orientovaný přístup, a proto jsme předním pojistitelem ve střední a východní Evropě
- Jsme jedna rodina
- V první řadě nám jde o lidi
- Jsme si vědomi své společenské odpovědnosti
- Vytváříme hodnoty udržitelným způsobem
- Chceme být lídrem

Hodnoty VIG

- Důvěryhodnost a čestnost
- Spokojení klienti a kvalitní služby
- Podnikavost
- Uznání a respekt

4.2 Zavádění kompetenčního modelu

Pro zavedení kompetenčního modelu se rozhodla primárně Vienna Insurance Group (dále jen VIG), která se toto rozhodla implementovat plošně do všech pojišťoven, které pod ní spadají.

Fáze vytváření kompetenčního modelu trvala bezmála dva roky. Byl ustanoven realizační tým, ve kterém byli zástupci jednotlivých dotčených společností, nejčastěji personální ředitelé, dále expertní pracovníci firmy Deloitte Austria a vedení VIG.

Cílem vytvoření a zavedení kompetenčního modelu bylo vytvořit jednotný rámec a jednotný jazyk napříč všemi společnostmi tak, aby byly naplňovány společné vize a strategie VIG.

Kompetenční model byl vytvářen rámcově tak, aby byl implementovatelný do všech společností. Výhodou tohoto kroku byla finanční úspora pro jednotlivé pojišťovny, které ve finální fázi přebíraly vzor již hotového kompetenčního modelu. V hotovém

kompetenčním modelu byl ponechaný značný prostor pro možnost adaptace či zpřesnění pro konkrétní společnosti.

Harmonogram seznamování s kompetenčním modelem ze strany VIG k cílovým uživatelům, tedy jednotlivým společnostem, byl následující:

01/2012 – představení kompetenčního modelu na VIG HR Meeting;

06/2013 – příprava IT nástrojů, komunikace zaměstnancům i vedení společnosti;

12/2013 – Kompetenční model zpracován tak, aby mohlo být v 1Q 2014 spuštěno testování;

06/2014 – finální termín, kdy měl být kompetenční model implementován, otestován a spuštěn do ostrého provozu;

12/2014 – finální termín, do kdy mělo být provedeno první kolo hodnotících pohovorů v návaznosti na kompetenční model;

Česká podnikatelská pojišťovna ustanovila svůj realizační tým, složený z pracovníků Personálního útvaru. V návaznosti na instrukce Vienna Insurance Group proběhla realizace harmonogramu zavádění a nutných kroků, které je potřeba učinit.

Jednotlivým krokům zavádění se bude autorka věnovat podrobněji v následujících kapitolách.

4.2.1 Cíle zavedení kompetenčního modelu

Pro zavedení kompetenčního modelu je nutné stanovit si hlavní cíl a dílčí cíle proto, aby byla komunikace směrem k zaměstnancům i k vedení společnosti jasná a smysluplná.

Cílem zavedení kompetenčního modelu v rámci skupiny VIG bylo, jak je uvedeno výše, sjednocení rámce a jazyka napříč společnostmi. Ustanovení základních, manažerských i expertních kompetencí tak, aby tyto kompetence naplňovali pracovníci bez ohledu na společnost, ve které se nacházejí.

Cílů souvisejících se zavedením kompetenčního modelu měla Česká podnikatelská pojišťovna několik. Nejvýznamnější z nich jsou: sjednocení rámce hodnocení zaměstnanců, ucelené a efektivní vzdělávání zaměstnanců, snížení fluktuace jak řadových zaměstnanců, tak i klíčových zaměstnanců, kterým se v rámci kompetenčního modelu přiřadily expertní kompetence a s tím související povinnosti i benefity. Dále také podpora rozvoje místní i VIG firemní kultury, zmapování strategie a upevnění firemní orientace, vyjasnění strategických cílů celé skupiny.

Přínos, který je zavedením kompetenčního modelu očekáván:

- Přilákání nových a potřebných zaměstnanců.
- Udržení klíčových zaměstnanců a tím zachování kontinuity znalostí v organizaci.
- Snížení fluktuace.
- Vyjasnění očekávání a zvýšení výkonnosti.

4.2.2 Přípravná fáze

Veškerou realizaci a komunikaci směrem do společnosti zastřešoval Personální útvar, ve vedení s ředitelkou Personálního útvaru. Ta řídila i realizační tým, tvořený převážně pracovníky Personálního úseku. Pro další podporu byli osloveni také pracovníci IT oddělení, vzhledem k nutnosti provázání kompetenčního modelu do stávajících firemních systémů. Blíže o technických specifikách v následujících kapitolách.

Reálná příprava spočívala především v dojíždění na workshopy a setkání, které byly organizované od Vienna Insurance Group. Tam docházelo k úplnému popisu a pochopení kompetenčního modelu tak, aby mohl být hladce a přesně implementován do společnosti. Dále bylo nutné rozhodnout, zda a jak bude předložený kompetenční model adaptován či zpřesňován pro potřeby ČPP.

Oproti původně předloženému kompetenčnímu modelu, který předpokládal nezapojení obchodních útvarů, se realizační tým ČPP rozhodl, že kompetenční model bude implementován na všechny útvary. Tedy na správní i obchodní bez výjimek. Jednotnost pro celou společnost byla vnímána jako klíčová.

Česká podnikatelská pojišťovna také adaptovala kompetenční model tak, aby nebyl pevně vázán na finanční odměňování pracovníků.

K dalšímu zpřesnění došlo u implementace expertních kompetencí, o čemž konkrétněji v dotčené kapitole.

Realizační tým musel v časovém úseku 01/2012 až 06/2013 připravit podklady (prezentace a prezentační materiály) pro představení kompetenčního modelu managementu společnosti i řadovým zaměstnancům.

Pro základní informace a představení kompetenčního modelu byl zvolen jako nástroj e-learning. Ten plošně všechny zaměstnance seznámil s tím, co vlastně kompetenční model je, čeho všeho se dotýká a jaký je harmonogram dalšího postupu implementace.

Následně bylo rozhodnuto, že kompetenční model bude provázán se současnými systémy, které se úspěšně používají ve společnosti. A sice v systému SAP a IPIS.

V návaznosti na zavedení kompetenčního modelu a s ním spojeným hodnocením pracovníků, musel vzniknout také Pracovní pokyn, určující postup a četnost hodnocení. Tento je k nahlédnutí v Příloze 2.

Pro zadávání výstupů z hodnotícího pohovoru byl IT oddělením vytvořen uživatelsky příjemný modul v systému IPIS. K tomuto zadávání musel vzniknout interní předpis, tzv. manuál použití.

Komunikace takové změny ve společnosti přinesla očekávanou paniku ze strany zaměstnanců. I z toho důvodu bylo vytvořeno informativní školení pro zaměstnance i management. Blíže v následujících kapitolách.

Sumarizace podpory ze strany Personálního úseku:

- E-learning
Pro všechny zaměstnance,
- Školení Kompetenční model pro vedoucí pracovníky
- Školení Kompetenční model pro zaměstnance
- Školení Vedení hodnotícího pohovoru

Nástroje pro podporu:

- Vnitřní předpis

Obsahuje strukturu kompetenčního modelu, principy a průběh

Jeho součástí je i manuál zadávání výstupů pohovorů do systému IPIS

4.2.3 Příprava středního a vyššího managementu

Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitější fází přípravy zavedení kompetenčního modelu je komunikace této změny.

Informace o kompetenčním modelu pravidelně podávala na Poradách vedení ředitelka Personálního útvaru, za plné podpory Předsedy představenstva.

Na zmíněných poradách byly vysvětlovány cíle kompetenčního modelu, motivy pro zavedení a hlavně vyzdvihována pozitiva. Mezi takové se řadilo zejména to, že vznikne jednotný a moderní nástroj pro řízení lidí, pro rozvoj a zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

Pro účely bližšího seznámení se s kompetenčním modelem, s jeho obsahem a konkrétním dopadem pro management bylo připraveno a realizováno školení pro všechny vedoucí pracovníky.

Obsahem školení bylo zejména představení jednotlivých kompetencí, které se v kompetenčním modelu ČPP dělí na klíčové, manažerské a expertní. Byla představena také hodnotící škála a praktický nácvik hodnocení kompetencí pomocí modelových situací.

Velký důraz byl kladen na samotné provádění hodnotících pohovorů. Z Pracovního pokynu k tomuto vypracovanému vyplývá, že hodnotící pohovor musí být proveden minimálně jednou za kalendářní rok, při každé změně mzdového výměru a při každé změně pracovního zařazení.

V obsahu školení nechyběla ani praktická ukázka zadávání výstupů z hodnotícího pohovoru do systému IPIS.

Bylo velmi důležité, aby všichni vedoucí pracovníci vzali kompetenční model za své a s jistotou a zodpovědností prováděli vše tak, aby kompetenční model přinesl maximální užitek.

4.2.4 Příprava řadových zaměstnanců

Zaměstnanci v nevedoucích pozicích dostali z této změny z důvodu nevědomosti strach. I z tohoto důvodu bylo plošně pro všechny zaměstnance připraveno školení, které mělo objasnit zavádění kompetenčního modelu a vysvětlit navazující změny.

Školení mělo podobný průběh jako školení pro vedoucí pracovníky. Rozdíl byl především v náhledu na hodnotící pohovor a jeho důležitost.

Pozitiva kompetenčního modelu, předkládaná zaměstnancům:

Transparentnost hodnocení

Pravidelnost hodnocení

Seberealizace – plánování kariéry

Komplexní hodnocení (KPI + měkké dovednosti)

Jasně definované kompetence

Zkvalitnění komunikace

Odhalení a eliminace nedostatků

Konkretizace cílů

V rámci školení probíhal také praktický nácvik rozpoznání kompetencí, hodnocení pomocí hodnotící škály a zadávání záznamu z hodnotícího pohovoru do systému IPIS.

Zkrácený náhled školení pro zaměstnance je k nahlédnutí v Příloze č. 3

4.2.5 Technické podmínky zavedení

Technickými otázkami pro úspěšnou implementaci kompetenčního modelu byli pověřeni členové organizačního (realizačního) týmu ve spolupráci s IT oddělením.

Bylo nezbytné připravit prostředí SAP pro zadávání konkrétních kompetencí, které jsou vázané na konkrétní pracovní pozici. Toto se poté musí správně promítnout do systému IPIS (Inter Personal Information Systém), který uživatelským prostředím pro všechny zaměstnance společnosti.

V IPIS musel být zřízen modul „Hodnocení“, ve kterém hodnocený i hodnotitel vyplňuje přednastavenou šablonu hodnotícího pohovoru s ohledem na konkrétní kompetence, které se promítají každé osobě ze systému SAP.

Tato bezpapírová, elektronická evidence umožňuje personálnímu úseku sumarizaci výstupů všech hodnocení ve společnosti. Má tedy snadno přehled, kdo ještě hodnocen nebyl.

Dalším technickým krokem bylo vytvořené e-learningu tak, aby sloužil celé společnosti pro základní představení kompetenčního modelu. Tento e-learning byl poté uložen a zpřístupněn zaměstnancům na Portálu vzdělávání. E-learning byl označen za povinné školené pro všechny zaměstnance.

4.2.6 Implementace klíčových a manažerských kompetencí

Kompetenční model pro ČPP, předložený skupinou Vienna Insurance Group, má následující strukturu.

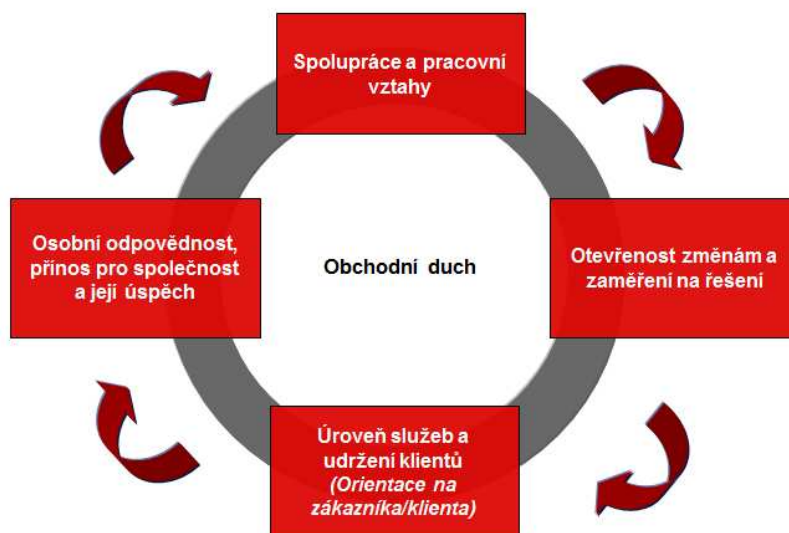
Obrázek 4 Struktura kompetenčního modelu



Zdroj: Autorka

Klíčové kompetence jsou určeny pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Celkem jsou popsány čtyři klíčové kompetence s následujícími projevy chování, které provazuje slovní spojení „obchodní duch“.

Obrázek 5 Klíčové kompetence



Zdroj: Autorka

○ **Spolupráce a pracovní vztahy**

- Komunikuje s respektem, dokáže naslouchat a dbá na to, aby mu/jí bylo porozuměno
- Snaží se druhé v rámci diskuze přesvědčovat argumenty
- Navazuje spolupráci prostřednictvím osobních kontaktů a snaží se zapojovat druhé
- Sdílí s ostatními vědomosti a informace (je-li to nezbytné, pak i mimo vlastní úsek, společnost a zemi)

○ **Otevřenost změnám a zaměření na řešení**

- Učí se ze zkušenosti a uplatňuje nové poznatky v oblasti, za kterou zodpovídá
- Nahlíží úkoly z různých úhlů pohledu a hledá varianty řešení
- Projevuje zájem o společnost a chápe potřebnost změn
- Snadno se přizpůsobuje změnám a podporuje nové přístupy

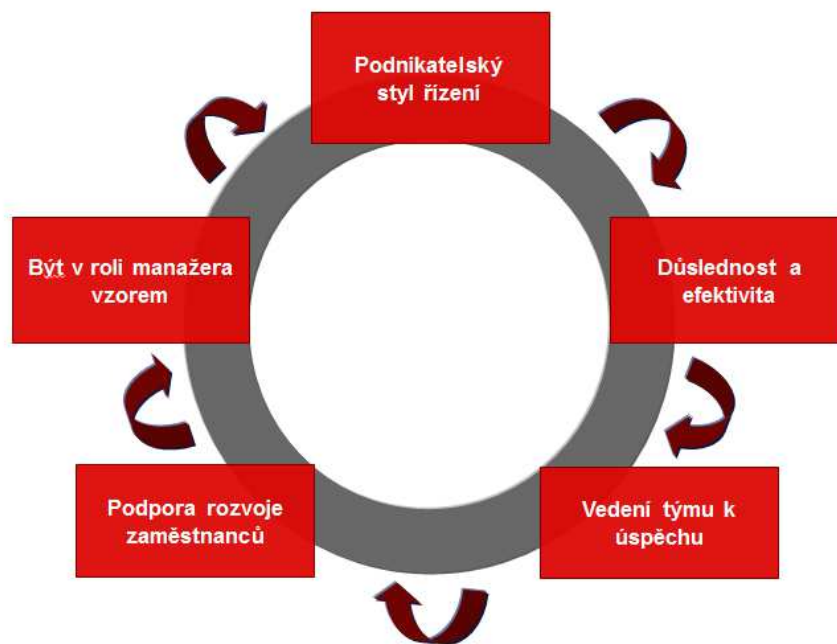
○ **Úroveň služeb a udržení klientů**

- Zajímá se o potřeby interních / externích klientů a rozumí jim

- Navrhuje klientům vhodná řešení a dodržuje sliby
 - Buduje osobní vztahy s klienty, udržuje kontakty a ověřuje si spokojenost klientů
 - Pracuje pečlivě, udržuje vysoký standard kvality a jasně dokumentuje svou činnost
- **Osobní odpovědnost, přínos pro společnost a její úspěch**
 - V oblasti, za níž nese odpovědnost, jedná z vlastní iniciativy
 - Je si vědom svého přínosu k úspěchu úseku, firmy
 - Vytrvale sleduje cíle a není spokojen, dokud se nedostaví žádoucí výsledky
 - Stanovuje priority a účelně využívá zdroje

Manažerských kompetencí je popsáno celkem pět.

Obrázek 6 Manažerské kompetence



Zdroj: Autorka

Manažerské kompetence jsou členěné do třech různých úrovní, dle pozice manažera. Pro každou z úrovní jsou definované jiné žádoucí projevy chování v rámci popisu kompetencí.

První úroveň náleží ředitelům úseků, kteří jsou přímo podřízeni členům představenstva. Druhá úroveň zahrnuje manažery útvarů, odpovědných úsekovým ředitelům.

Třetí úroveň je určena všem vedoucím zaměstnancům, kteří vedou tým pracovníků.

○ **Podnikatelský styl řízení – 1. úroveň**

- Formuluje a komunikuje dlouhodobé strategie, vyvozuje cíle a priority
- Vytváří struktury a procesy, které podporují efektivní práci ve vlastní organizační jednotce
- Rozeznává podnikatelská rizika a realizuje patření
- Řídí organizační jednotku na základě ukazatelů a zajišťuje efektivitu opatření
- Staví interní a externí síť a používá jí cíleně ve společnosti
- Podílí se na vizi a hodnotách společnosti a vnímá je při každodenní práci

○ **Podnikatelský styl řízení – 2. úroveň**

- Stanovuje práci organizační jednotky na základě strategických cílů a komunikuje
- Zná vývoj trhu a směřuje práci organizační jednotky dle těchto znalostí
- Kontroluje oblast úkolů dle ukazatelů a zajišťuje optimalizační opatření
- Staví interní a externí síť a používá jí cíleně při plnění úkolů
- Vnímá vizi a hodnoty společnosti při každodenní práci

○ **Podnikatelský styl řízení – 3. úroveň**

- Stanovuje práci organizační jednotky na základě strategických cílů
- Procesy představuje jednoduše a orientuje je na cíle firmy
- Udržuje si přehled o úkolech a plánuje optimální využívání zdrojů
- Vnímá vizi a hodnoty společnosti při každodenní práci

○ **Být v roli manažera vzorem – 1. úroveň**

- V roli vedoucího pracovníka je vzorem a umí přesvědčit odbornými znalostmi
- Stojí za vlastními úmluvami a dodržuje sliby
- Umí se dobře vyrovnávat se zátěží a dodává jistotu v těžkých situacích
- Reflektuje vlastní chování v roli vedoucího pracovníka a zpětnou vazbu od dalších spolupracovníků
- Umí se situačně přizpůsobit různým situacím ve vedení a různým kulturám

- **Být v roli manažera vzorem – 2. Úroveň**
 - Má široké odborné znalosti a zná důležité procesy a metody
 - Do role vedoucího pracovníka vnáší nadšení a angažovanost a dále se rozvíjí
 - Stojí za úmluvami a dodržuje přísliby
 - Vyžaduje zpětnou vazbu a reflektuje vlastní chování v roli vedoucího pracovníka
 - Umí se vyrovnávat se zátěží a těžkými situacemi
 - Umí se přizpůsobit různým situacím ve vedení a různým kulturám

- **Být v roli manažera vzorem – 3. úroveň**
 - Má fungované odborné know-how a zajišťuje, aby se pracovalo s vysokými nároky na kvalitu
 - Zná vlastní silné a slabé stránky a pracuje s nimi
 - Chápe sám sebe jako součást organizační jednotky a umí druhé zaujmout vlastní angažovaností
 - Činí úmluvy a dodržuje přísliby
 - Organizuje a plánuje strukturovaně práci i při velkém pracovním nasazení a stanovuje správné priority

- **Podpora rozvoje zaměstnanců – 1. úroveň**
 - Má přehled o potenciálu a možných nástupcích v organizační jednotce a cíleně je podporuje;
 - Poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu a dává zaměstnancům možnost k vlastnímu rozvoji;
 - Vyjadřuje zaměstnancům úctu a uznání;
 - Posuzuje chyby jako součást učení se a chyby připouští;

- **Podpora rozvoje zaměstnanců – 2. úroveň**
 - Zná potenciál a vývojové oblasti zaměstnanců a podílí se na jejich rozvoji;
 - Poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu;
 - Vyjadřuje zaměstnancům úctu a uznání při každodenní práci;
 - Chyby hodnotí konstruktivně a podporuje učení se z chyb;

- **Podpora rozvoje zaměstnanců – 3. úroveň**
 - Zná potenciál a vývojové oblasti zaměstnanců a podílí se na jejich rozvoji;
 - Seznamuje zaměstnance s novými úkoly a výzvami;
 - Výkony zaměstnanců komentuje uctivě a uznale;
 - Povzbuzuje ke kladení otázek a otevřeně se vyjadřuje ke zlepšovacím návrhům zaměstnanců;
 - Chyby hodnotí konstruktivně a podporuje učení se z chyb;

- **Důslednost a efektivita – 1. úroveň**
 - Podporuje priority a cíle se souvisejícími realizačními plány organizační jednotky;
 - Je přesvědčivý při osobních rozhovorech a má pevné argumenty;
 - Činí rozhodnutí rychle a promyšleně, přebírá za ně odpovědnost;
 - Vytváří rámcové podmínky pro změny v organizační jednotce a vede ji kupředu;

- **Důslednost a efektivita – 2. úroveň**
 - Rozvíjí a dodržuje plány za účelem splnění cílů organizační jednotky;
 - Umí pracovat s různými zadáními;
 - Rozpozná prostor pro rozhodování a rozvíjí pragmatická řešení;
 - Činí i nepopulární rozhodnutí a stojí si za nimi;

- **Důslednost a efektivita – 3. úroveň**
 - Komunikuje srozumitelně cíle a priority;
 - Připravuje organizační jednotku na možné změny a realizuje odpovídající opatření;
 - Činí včasná rozhodnutí a začleňuje kompetentní osoby;
 - Je ve spojení se společností a udržuje důležité kontakty;

- **Vedení týmu k úspěchu – 1. úroveň**
 - Formuluje jasné nároky, cíle a kontroluje dosažení cíle;
 - Deleguje úkoly a stanovené odpovědnosti s jasným prostorem pro rozhodování;
 - Zajišťuje tok informací v organizační jednotce a podporuje spolupráci nad rámec týmu;
 - Umí uchopit konflikt v organizační jednotce a přispívá k jeho řešení;

- Vytváří rámcové podmínky pro rozvoj a řešení;
- **Vedení týmu k úspěchu – 2. úroveň**
 - Komunikuje cíle s jasnými nároky, kontroluje a podporuje dosažení cíle;
 - Zná vytížení zaměstnanců a řídí zadávání úkolů;
 - Deleguje úkoly a stanovené odpovědnosti s jasným prostorem pro rozhodování;
 - Podporuje spolupráci nad rámec týmu a koordinuje tok informací;
 - Řeší včasné konflikty v organizační jednotce a přispívá aktivně k jejich řešení
- **Vedení týmu k úspěchu – 3. úroveň**
 - Komunikuje cíle s jasnými nároky, kontroluje a podporuje dosažení cíle;
 - Deleguje úkoly a odpovědnosti zaměstnance
 - Podporuje spolupráci nad rámec týmu a koordinuje tok informací;
 - Řeší včasné konflikty v organizační jednotce a přispívá aktivně k jejich řešení

Hodnoticí škála je pro klíčové i manažerské kompetence je totožná. Při hodnocení kompetence je důležité, aby byla kompetence vnímána a hodnocena jako celek, nikoliv jen její jednotlivé projevy chování.

Tabulka 1 Hodnoticí škála kompetencí

	Známka	Popis
1	Nevyhovující	Nedosahuje očekávaných výkonů.
2	Základní	Částečně dosahuje očekávaných výkonů.
3	Dobrý	Většinou dosahuje očekávaných výkonů.
4	Velmi dobrý	Zcela dosahuje očekávaných výkonů.
5	Výborný	Převyšuje očekávané výkony.
6	Vynikající	Vždy převyšuje očekávané výkony.

Zdroj: Autorka

4.2.7 Testování implementace

Organizační výbor měl za úkol co nejpřesněji otestovat implementaci kompetenčního modelu. Hlavním důvodem testování je minimalizace chyb v ostrém provozu.

Pro tento účel tak byly vytvořeny zvláštní testovací okruhy, kdy testování probíhalo v Personálním útvaru.

Veškerá data musela být zadána do testovací verze také v systému SAP tak, aby mohlo být nasimulováno hodnocení pracovníků na různých pozicích – simulace všech manažerských úrovní.

Testování probíhalo v celkem třech kolech.

První kolo testování

V prvním kole testování bylo zjišťováno správné zadání dat, správné zobrazování u hodnotitelů i hodnocených. Tedy správné zobrazení podkladů jak u zaměstnanců, tak u jejich nadřízených.

Po prvním kole byly opraveny zjištěné chyby a nepřesnosti.

Druhé kolo testování

V druhém kole se testování zaměřilo na správnou funkci zadávání dat ze strany podřízených i nadřízených, na všech úrovních. Testovala se funkčnost a provázanost dat zadaných v SAP do systému IPIS, který je hlavním a jediným nástrojem, se kterým hodnocení i hodnotitelé pracují.

Po druhém kole testování byly opraveny zjištěné chyby.

Třetí kolo testování

Do třetího kola testování byl přizván jeden správní útvar. Hodnocení i hodnotitelé provedli reálnou simulaci hodnocení kompetencí, včetně zaznamenávání výsledků hodnotícího pohovoru.

Třetí kolo testování se obešlo bez chyb. Přineslo však cenný náhled systémem nedotčených zaměstnanců, kteří se neorientovali v problematice tak dokonale jako organizační výbor. A z toho důvodu vzniklo několik nejasností a nepřesností.

Organizační výbor na základě zpětné vazby vytvořil Manuál pro používání modulu Hodnocení v systému IPIS.

4.2.8 Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovor je ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna chápán jako vyústění průběžného sledování a hodnocení pracovníka během celého hodnoceného období. Hodnotící pohovor je osobní setkání hodnotitele a hodnoceného, kdy by na tuto

činnost měli mít oba jasně vyhrazený časový prostor tak, aby je nikdo po dobu rozhovoru nerušil.

Úkolem hodnotitele je navodit příjemnou atmosféru a prostor, kde se bude hodnocený cítit příjemně a nebude v nepřiměřeném stresu. Hodnotitel by měl také být vstřícný, trpělivý a měl by naslouchat a nechat co nejvíce hovořit hodnoceného.

Před samotným hodnotícím pohovorem je nutná důkladná příprava jak na straně podřízeného, tak na straně nadřízeného. Je nutné seznámit se důkladně s vyplněným sebehodnocením, které hodnocený vyplňuje v systému ještě před samotným rozhovorem. I hodnocený si musí připravit základní body, o kterých se chce bavit, které by chtěl s nadřízeným řešit.

Hodnotitel provádí hodnocení na základě příslušných kompetencí a určuje, zda a na kolik dané kompetence hodnocený naplňuje.

Přínos hodnotícího pohovoru je nesporný. Mezi největší přínosy se řadí zejména vyjasnění problémů, zpětná vazba hodnotiteli i hodnocenému, zlepšování firemní kultury a firemního klima, zlepšování výkonu, ujasnění cílů, osobní a pravidelný kontakt s nadřízeným, podklad pro rozvoj a vzdělávání.

Hodnotící pohovor má svoji strukturu, která by měla být v rámci situace dodržena.

1. Otevření rozhovoru
2. Sebehodnocení podřízeného
3. Hodnocení nadřízeného
4. Diskuze
5. Hodnocení naplnění kompetencí
6. Vyjasnění cílů na další období
7. Sumarizace, poděkování, rozloučení

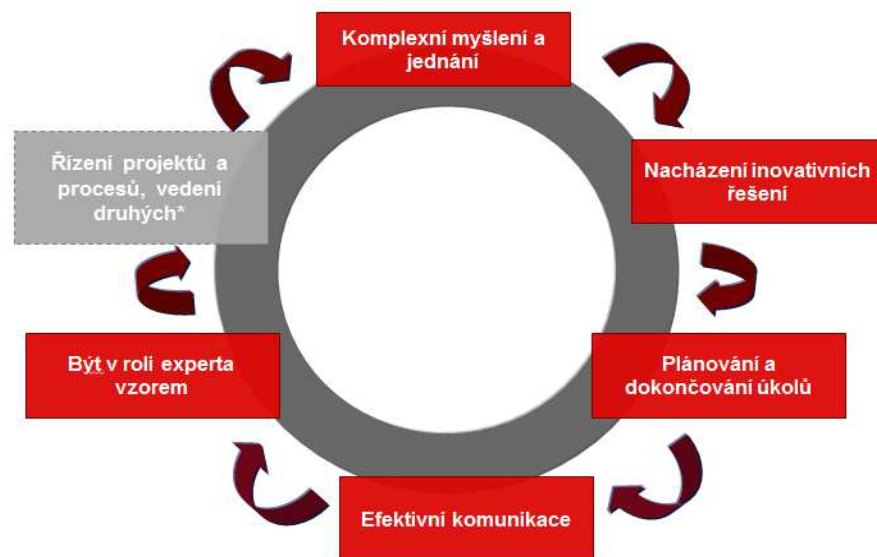
V průběhu celého hodnotícího pohovoru je nezbytné, aby si hodnotitel dělal důsledně poznámky. Na jejich základě po ukončení rozhovoru zadá výstupy do systému IPIS, které odešle hodnocenému k přečtení, kontrole a odsouhlasení. Pokud hodnocený se záznamem rozhovoru souhlasí, potvrdí svůj souhlas tlačítkem v systému a záznam vytiskne. Ten oba podepíší a založí se do složky na Personálním úseku.

Pro nadřízeného z výše uvedeného plyne povinnost informovat po hodnotícím pohovoru Odbor vzdělávání, pakliže z pohovoru vyplynulo, že je na vzdělávání požadavek. Odbor vzdělávání pak musí došlé požadavky sumarizovat a vytvořit výstupy, které budou reflektovat zasláné požadavky.

4.2.9 Implementace expertních kompetencí

Vedle klíčových a manažerských kompetencí se v kompetenčním modelu zaváděném v ČPP vyskytují také kompetence expertní.

Obrázek 7 Expertní kompetence



*) volitelné pro experty s úkoly řízení projektů, procesů a zaměstnanců.

Zdroj: Autorka

Tento modul expertních kompetencí není v současné době dosud implementovaný. Dle VIG by měly být expertní kompetence náležet takovým pracovníkům, kteří jsou experti ve své profesi. Mají tedy takové znalosti a dovednosti, že je těžké jejich nahrazení. Expertní kompetence jsou z VIG zamýšlené jako výsada a ohodnocení pracovníka. K tomu se ale váží také specifické povinnosti experta.

V expertních kompetencích se opět počítá se třemi úrovněmi, jako je tomu u kompetencí manažerských.

Expertní kompetence a žádoucí projevy chování.

○ **Komplexní myšlení a jednání – 1. úroveň**

- Je prozíravý, vytváří komplexní plány orientované do budoucna a zaměřené na obchod
- Umí rychle rozpoznat a interpretovat náladu a trendy na trhu; činí správné závěry a žádoucí opatření
- Vytváří dlouhodobé scénáře pro svou odbornou oblast v souladu se strategickými cíli skupiny VIG a konzultuje je s ostatními odborníky a organizačními jednotkami
- Rozumí kultuře VIG, své návrhy představuje prostřednictvím formálních a neformálních organizačních sítí
- Zná také předpisy týkající se jeho odborné oblasti v jiných zemích, rozumí a zohledňuje různé přístupy a jejich účinnost

○ **Komplexní myšlení a jednání – 2. úroveň**

- Rozumí komplexním souvislostem a posuzuje věci z širší perspektivy včetně obchodního pohledu na věc
- Plánuje dopředu, umí odhadnout dopady opatření a událostí a vyvíjí scénáře budoucnosti své odborné oblasti
- Drží krok s aktuálními trendy, potřebami a postupy trhu a těží z nich ve prospěch organizace, sleduje konkurenci a klíčové instituce
- Ví, jak fungují interní postupy a procesy, rozumí jejich vzájemné souhře
- Rozumí kultuře VIG, zní a zohledňuje formální a neformální sítě v organizaci

○ **Komplexní myšlení a jednání – 3. úroveň**

- Rozumí souvislostem a vývoji ve své odborné oblasti a drží krok s klíčovými metodami, trendy a směrnicemi
- Jeho pohled přesahuje rámec organizačních jednotek a využívá obchodní pohled na věc

○ **Nacházení inovativních řešení – 1. úroveň**

- Rychle chápe složitá a v některých případech i nadnárodní témata a situace, cílů dosahuje logickým a metodickým postupem, rozpozná a analyzuje i skryté problémy
- Rychle rozumí procesům a odborným pojmům, rozvíjí inovativní nápady
- Umí rozpoznat inovativní řešení, která zákazníci dobře přijmou
- Pomáhá druhým nacházet tvůrčí řešení, efektivně vede proces brainstormingu
- Přenáší nápady do produktů a služeb
- Ve společnosti i mimo ni platí za zkušeného odborníka, a ostatní se na něj obracejí s žádostmi o rozvoj řešení

○ **Nacházení inovativních řešení – 2. úroveň**

- Rychle chápe složitá a v některých případech i nadnárodní témata a situace, cílů dosahuje logickým a metodickým postupem, rozpozná a analyzuje i skryté problémy
- Rozebírá věci kriticky a z různých úhlů pohledu
- Rychle rozumí procesům a odborným pojmům, rozvíjí inovativní nápady
- Přenáší nápady do produktů či služeb
- Ve společnosti i mimo ni platí za zkušeného odborníka, a ostatní se na něj obracejí s žádostmi o rozvoj řešení

○ **Nacházení inovativních řešení – 3. úroveň**

- Úkoly zpracovává systematicky a s orientací na cíl, účinně využívá odpovídající prostředky
- Vytváří komplexní pohled s využitím veškerých relevantních zdrojů informací, rychle rozpoznává problémy a odborné otázky
- Na základě hloubkové analýzy vymýšlí efektivní řešení a přináší proveditelné návrhy
- V předstihu si osvojuje nezbytné odborné a technické znalosti, přináší nové nápady a ostatní se na něj obrací o návrhy řešení

- **Plánování a dokončování úkolů – 1. úroveň**
 - Vytváří srozumitelné, použitelné standardy a procesy pro složité přeshraniční projekty
 - Implementuje plány, zjednodušuje pracovní postupy a využívá možných synergií
 - Řídí projekty, vyhodnocuje výsledky, optimalizuje procesy a dosahuje stálých zlepšení kvality
 - Rychle činí kvalitní dalekosáhlá rozhodnutí, uvědomuje si jejich důsledky a související rizika, za rozhodnutí přijímá zodpovědnost
 - Složitá rozhodnutí činí bez ohledu na časový tlak a neúplné informace

- **Plánování a dokončování úkolů – 2. úroveň**
 - Rozděluje obsáhlé úkoly na dílčí části a přistupuje k nim jako k projektům
 - Hladce přechází od plánování k realizaci a vytváří přímočaré postupy, rozpoznává a odstraňuje problémy a překážky včas
 - Do fáze plánování zapojuje osoby z ostatních úseků, efektivně využívá zdroje
 - Ve vztahu k řízení projektů: dohlíží na posun projektů, vyhodnocuje výsledky, dbá na dodržování kvalitativních standardů a úspěšné dokončení projektů
 - Zajišťuje, aby osoby s rozhodovací pravomocí obdrželi včas veškeré informace
 - Na základě faktů, vlastní zkušenosti a úsudku dělá rychlá a kvalitní rozhodnutí, za která přijímá zodpovědnost

- **Plánování a dokončování úkolů – 3. úroveň**
 - Rozpoznává zásadní hlediska, stanovuje priority, soustředí se na určující prvky a dosahování výsledků
 - Efektivně organizuje vlastní práci, stanovuje milníky; zohledňuje všechny požadavky a klíčové faktory úspěchu (včasná informovanost a konzultace, možné rušivé prvky)
 - Uváženě nakládá s časem a zdroji, které jsou k dispozici
 - Dodává vysoce kvalitní a jasně zpracované podklady pro rozhodnutí

○ **Efektivní komunikace – 1. úroveň**

- Buduje pevnou síť kontaktů s klíčovými osobami uvnitř i vně skupiny VIG a efektivně ji využívá
- Přesvědčivě reprezentuje a propaguje svou odbornou oblast a skupinu VIG vůči zúčastněným osobám uvnitř i vně
- Řeší důležité otázky, dosahuje rozumných závěrů, široce přijatelných řešení v konfliktních situacích a odborných diskusích
- Využívá účinných vyjednávacích technik, přizpůsobuje taktiku protějšku, zaměřuje se na nastolení vzájemné úcty a uznání
- Obratně a přesvědčivě prezentuje strategické cíle při vyjednáváních s externími zúčastněnými osobami, jako jsou veřejné instituce nebo zákazníci a dosahuje uspokojivých výsledků

○ **Efektivní komunikace – 2. úroveň**

- Buduje pevné vztahy, které slouží jako stabilní a konstruktivní základna pro spolupráci
- V rámci skupiny VIG prezentuje myšlenky a návrhy efektivně a přesvědčivě
- Řeší důležité otázky, dosahuje rozumných závěrů, široce přijatelných řešení v konfliktních situacích a odborných diskusích
- Využívá účinných vyjednávacích technik, přizpůsobuje taktiku protějšku, zaměřuje se na nastolení vzájemné úcty a uznání

○ **Efektivní komunikace – 3. úroveň**

- Myšlenky prezentuje jasně a efektivně (v podobě reportů, tabulek v Excelu atd.); dokumenty jsou logicky strukturované, s jasným důrazem na hlavní problémy, přesvědčivě shrnuje klíčové myšlenky

○ **Být v roli experta vzorem – 1. úroveň**

- Top managementem je považován za důvěryhodného poradce, bývá pravidelně žádán o radu
- Přebírá odpovědnost za otázky, které ovlivňují různé části organizace, popohání aktivity kupředu a podněcuje u druhých odhodlání

- Poskytuje druhým odborné vedení a jistotu v těžkých časech
 - Vítá zpětnou vazbu od druhých, konstruktivně nakládá s kritikou a využívá příležitosti pro osobní rozvoj
 - Staví na svých silných stránkách a pracuje na svých rozvojových potřebách
- **Být v roli experta vzorem – 2. úroveň**
 - Je důvěryhodným zdrojem informací a rad
 - Plně se angažuje ve své oblasti působnosti a je hnací silou v této činnosti
 - Odolává vysokému pracovnímu zatížení a tlaku, zachovává své nasazení navzdory překážkám a nezdarům
 - Žádá od druhých zpětnou vazbu, učí se z kritiky, svých chyb a úspěchů
 - Je si vědom svých silných stránek, rozvojových potřeb a omezení, dokáže se s nimi efektivně vypořádat
- **Být v roli experta vzorem – 3. úroveň**
 - Umí dobře pracovat samostatně a bez podrobných pokynů
 - Dokončuje složité úkoly spolehlivě a samostatně
 - Projevuje silnou osobní iniciativu, rád/a přijímá výzvy a zodpovědnost za výsledky své práce
 - Odolává vysokému pracovnímu zatížení a tlaku a nepoddává se překážkám a nezdarům
 - Učí se z vlastních chyb a úspěchů

4.2.10 Shrnutí postupu používání hodnocení dle kompetencí

Pro plné pochopení problematiky zavádění kompetenčního modelu jako nástroje řízení lidí je nutno vysvětlit způsob provádění hodnocení ve společnosti ČPP.

Bylo stanoveno, že četnost hodnocení pracovníků bude probíhat minimálně jednou za kalendářní rok a dále pak vždy při změně pracovního zařazení či při změně mzdového výměru.

Proces hodnocení:

První krok učiní hodnotitel, tedy nadřízený. Pomocí nástroje Hodnocení v systému IPIS vyzve daného podřízeného, aby provedl sebehodnocení. Podřízený, tedy hodnocený, provede na základě výzvy sebehodnocení, které zaznamená do platformy v IPIS. Toto se zobrazí po odeslání hodnotiteli.

Následně si obě strany musí stanovit datum osobního setkání, na hodnotící pohovor. Ten, jak bylo již vysvětleno v předchozí kapitole, trvá zhruba hodinu a neměl by být nikým a ničím rušen. Je to čas daný podřízenému i nadřízenému, aby zhodnotili pracovní výkon, motivaci, úroveň naplňování kompetencí, osobní mobilitu v rámci společnosti i skupiny VIG, osobní rozvoj a vzdělávání.

Výsledky hodnotícího pohovoru zapíše nadřízený do platformy na IPIS, čímž doplní sebehodnocení, které vyplnil v předchozím kroku podřízený.

Hodnocený má možnost si zápis z hodnotícího pohovoru přečíst a musí ho sám v platformě IPIS odsouhlasit jako správný.

Tím je proces hodnocení ukončen. Pokud jsou v průběhu hodnotícího pohovoru stanoveny lhůty pro plnění důležitých či závažných úkolů, pak může další hodnocení proběhnout po uplynutí dané lhůty, tedy dříve než za jeden kalendářní rok.

Manuál Hodnocení je k nahlédnutí v Příloze č. 4.

Záznam o hodnotícím pohovoru je Personálním úsekem vytištěn a založen do osobní složky zaměstnance.

Nevýhodou daného systému je přímá neprovázanost s Oddělením vzdělávání. Nadřízený tedy musí požadavky na vzdělávání svých podřízených nejen zapisovat do platformy v systému IPIS, ale následně je musí prezentovat i e-mailem na oddělení vzdělávání, aby se kompetentní pracovníci k potřebným datům dostali a mohli tedy vzít konkrétní vzdělávací potřeby na zřetel.

4.3 Hodnocení úspěšnosti zavedení a funkčnosti kompetenčního modelu

Proto, aby bylo zhodnoceno zavedení kompetenčního modelu, autorka sledovala oblasti, které zazněly v cílech zavedení kompetenčního modelu.

V rámci výzkumu byla zhotovena dvě dotazníková šetření. Obě šetření byla zaměřena na všechny zaměstnance ve společnosti. První dotazník byl položen v roce 2014 a druhý v roce 2016.

Autorka se dotazovala zaměstnanců na stav firemní kultury, firemního vzdělávání a možností osobního rozvoje. A především na vnímání kompetenčního modelu, který se v roce 2014 zaváděl do společnosti a v roce 2016 již byl plně implementován a zažit zaměstnanci jako běžná součást pracovního prostředí.

V další části se práce zaměřuje na evidenci vzdělávání ve společnosti. Tedy ne na subjektivní pocity zaměstnanců, ale na objektivní statistická data. Zde je sledováno kolik osob bylo za daný rok proškoleny a kolik daný rok proběhlo kurzů. Popsán je i vývoj firemního vzdělávání v návaznosti na rozvoj společnosti i v návaznosti na zavedení kompetenčního modelu.

Také fluktuace, vedle vzdělávání, je důležitý statistický údaj. Autorka se zaměřila na přehled míry fluktuace v letech 2010 – 2016.

V neposlední řadě se práce zabývá také ziskovostí a postavením společnosti na trhu. Zde nelze přesně stanovit míru vlivu zavedení kompetenčního modelu, pro úplný přehled je však tato kapitola nezbytná.

4.3.1 Metodika sběru dat

Tvorba dotazníků byla zahájena v druhé polovině roku 2012 v případě prvního dotazníkového šetření. Druhý dotazník byl tvořen a následně distribuován v druhé polovině roku 2016.

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena proto, že umožňuje rychlé a ekonomicky relativně nenáročné shromáždění komplexních dat od všech zaměstnanců společnosti.

V obou případech dotazníků byly zvoleny uzavřené otázky s možností výběru z nabídky odpovědí a z polouzavřených otázek, které umožňovaly vlastní doplnění v položce „Jiné“.

V obou dotaznících byla položena také otázka, kdy bylo nutné seřadit odpovědi dle subjektivní priority.

Dotazníky obsahovaly celkem osm otázek. První dvě zjišťovaly možnost a míru využití firemního vzdělávání. Další dvě otázky směřovaly k tématu personální mobility a profesního růstu ptaly se na aktuální možnost využití stáží, případně na zájem o takové aktivity. Pátá otázka se týkala benefitů ve společnosti, kdy cílem bylo zjistit, zda firemní vzdělávání vnímají zaměstnanci jako ceněný benefit. Šestá otázka směřovala k firemní kultuře a klimatu. Poslední dvě otázky byly položeny s ohledem na zavádění kompetenčního modelu.

Pro co nejpřesnější výsledky byli zvoleni jako respondenti všichni zaměstnanci společnosti. Nejprve byli osloveni oficiálním e-mailem s žádostí o účast v dotazníkovém šetření. Následoval e-mail s odkazem na připravený dotazník.

V prvním dotazníkovém šetření bylo osloveno všech 805 zaměstnanců a návratnost dotazníků byla 82%. Dotazník tedy vyplnilo 660 zaměstnanců.

V druhém dotazníkovém šetření bylo osloveno všech 822 zaměstnanců a návratnost dotazníků byla 86%. Dotazník tedy vyplnilo 707 zaměstnanců.

Data v obou případech dotazníkového šetření byla sbírána v on-line prostředí. V první části se analyzovaly odpovědi na uzavřené otázky. V další fázi se prováděla kategorizace odpovědí na polouzavřené otázky podle rozdílů v relativních četnostech výskytu daných komentářů.

U polouzavřených otázek se četnost vyjadřovala v kategoriích vysoká – střední – nízká.

Vysoká	Komentář se objevoval mezi odpověďmi velmi často.
Střední	Komentář se objevoval mezi odpověďmi opakovaně.
Nízká	Komentář se objevoval mezi odpověďmi ojediněle.

4.3.2 Dotazníkové šetření I

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zjištění vnímání firemního vzdělávání, benefitů, personální mobility a kompetenčního modelu zaměstnanci společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group. Dotazník byl položen v září 2014 všem zaměstnancům společnosti.

1. Jak vnímáte možnost vzdělávání ve firmě?

- Vynikající
- Dostatečnou
- Nedostatečnou

2. Kolika kurzů jste se za poslední rok zúčastnil/a?

- více jak 5
- 2 až 5
- žádného

3. Máte možnost využít stáží na jiných odděleních, případně v jiných společnostech či v zahraničí?

- Ano
- Ne

4. Pokud byste tuto možnost měli, využili byste jí?

- Ano
- Ne
- Nevím

5. Jaký benefit je pro vás nejvíce ceněný? Seřad'te od nejvíce ceněného po nejméně ceněný.

- Stravenky
- Sick Days
- Vzdělávací kurzy
- Studium cizích jazyků

- Sociální fond

6. Jak byste ohodnotili pracovní klima a atmosféru ve firmě?

- Přátelská
- Napjatá, stresující
- Neutrální

7. Společnost zavádí kompetenční model - slyšeli jste již o něm?

- Ano
- Ne

8. Co si o zavádění kompetenčního modelu myslíte?

- Bude společnosti i nám přínosem
- Ohrozí nás
- Nezajímá mě
- Jiné: ...

Návratnost dotazníku byla 82%, na dotazník tedy odpovědělo 660 zaměstnanců.

Odpovědi jsou vyhodnoceny následujícím způsobem:

Otázky dotazníku č. 1 a č. 2

Tyto otázky jsou zaměřené na firemní vzdělávání.

Počet respondentů: 805

Celkový počet vyplněných dotazníků: 660

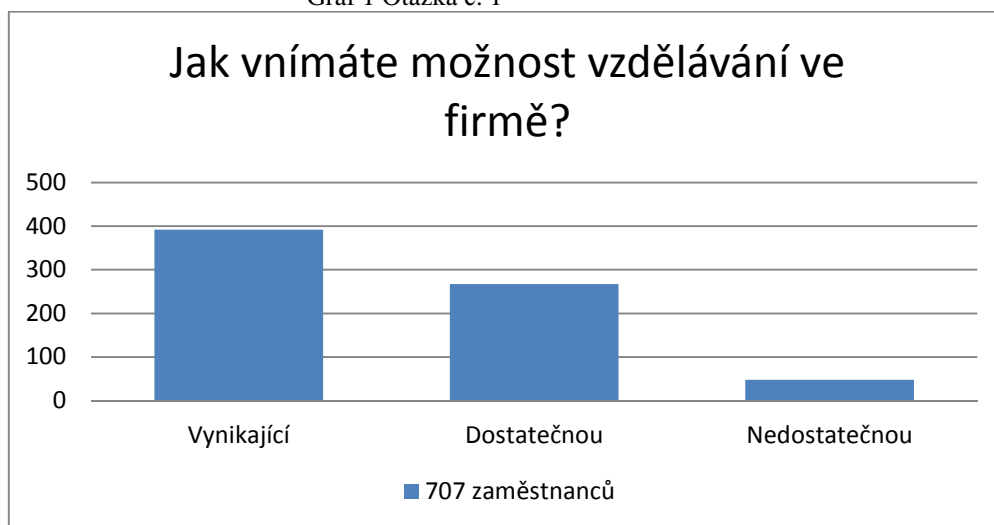
Návratnost: 82%

Jak vnímáte možnost vzdělávání ve firmě?

Tabulka 2 Otázka č. 1, Zdroj: Autorka

Vynikající	78	11,82%
Dostatečnou	423	64,09%
Nedostatečnou	159	24,09%

Graf 1 Otázka č. 1



Zdroj: Autorka

Kolika kurzů jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Tabulka 3 Otázka č. 2

více jak 5	36	5,45%
1 až 5	481	72,88%
žádného	143	21,67%

Zdroj: Autorka

Graf 2 Otázka č. 2



Zdroj: Autorka

Z výše uvedených tabulek a grafů je patrné, že v roce 2014 shledává 159 zaměstnanců možnosti firemního vzdělávání za nedostatečné, což je 24,09%. A pouze 78 zaměstnanců hodnotí možnosti vzdělávání jako vynikající. Zároveň je zřejmé, že téměř

22% zaměstnanců se nezúčastnilo žádné vzdělávací aktivity v uplynulém roce. Tento výstup není příznivý. Velmi pravděpodobné je, že zaměstnanci, kteří se nezúčastnili žádného kurzu, jsou situováni na generálním ředitelství, kde bylo firemní vzdělávání velmi omezené. Téměř 73% zaměstnanců pak absolvovali v posledním roce minimálně jednu vzdělávací aktivitu, nejvíce však aktivit pět.

Otázky dotazníku č. 3 a č. 4

Tyto otázky jsou zaměřené na personální mobilitu a profesionální růst.

Počet respondentů: 805

Celkový počet vyplněných dotazníků: 660

Návratnost: 82%

Máte možnost využít stáží na jiných odděleních, případně v jiných společnostech či v zahraničí?

Tabulka 4 Otázka č. 3,

Ano	27	4,09%
Ne	633	95,01%

Zdroj: Autorka

Graf 3 Otázka č. 3



Zdroj: Autorka

Pokud byste tuto možnost měli, využili byste ji?

Tabulka 5 Otázka č. 4

Ano	286	43,33%
Ne	197	29,85%
Nevím	177	26,82%

Zdroj: Autorka

Graf 4 Otázka č. 4



Zdroj: Autorka

Otázky na personální mobilitu přinesly následující výsledky: 95% zaměstnanců nevidí možnost využití stáží, ať už v rámci firmy, tak ani v rámci skupiny Vienna Insurance Group. Vienna Insurance Group přitom pravidelně místa na stáži vypisuje a poskytuje tak možnost vyzkoušet si práci v jiných společnostech a načerpat tak zkušenosti a nápady od ostatních kolegů, napříč celou skupinou VIG. 43% zaměstnanců také odpovědělo, že by o podobnou možnost měli zájem a rádi by ji využili.

Zde je potenciál pro společnost, aby lépe komunikovala nabídky stáží. Případně aby sama vytvořila možnost stáží v rámci společnosti.

Otázka dotazníku č. 5

Tato otázka je zaměřena na vnímání zaměstnaneckých benefitů.

Počet respondentů: 805

Celkový počet vyplněných dotazníků: 660

Návratnost: 82%

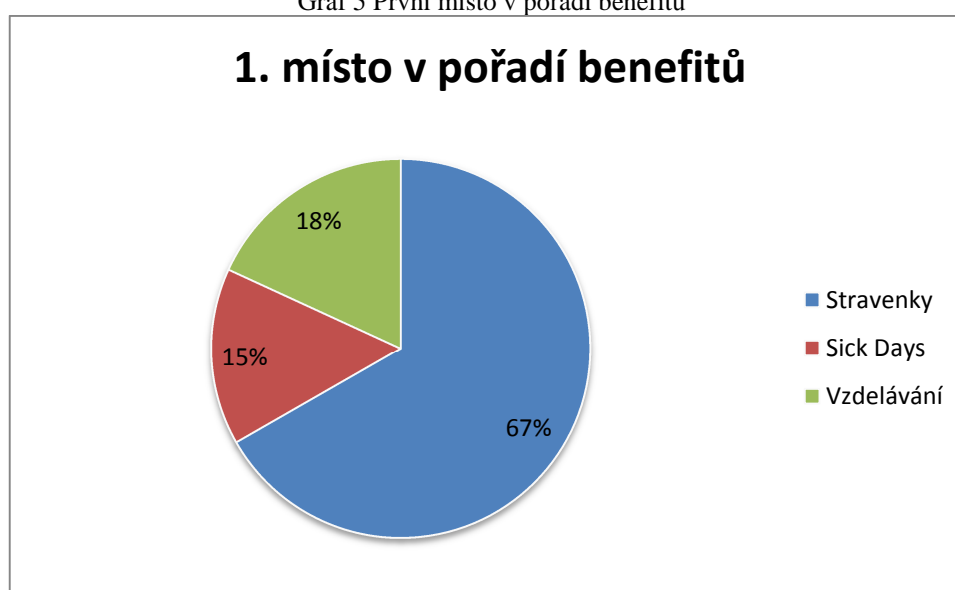
Jaký benefit je pro vás nejvíce ceněný? Seřadte, prosím, od nejvíce ceněného po nejméně ceněný.

Tabulka 6 Otázka č. 5

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Stravenky	428	124	108	0	0
Sick Days	93	98	348	121	0
Vzdělávání	0	15	63	489	93
Studium cizích jazyků	0	27	16	50	567
Sociální fond	139	396	125	0	0

Zdroj: Autorka

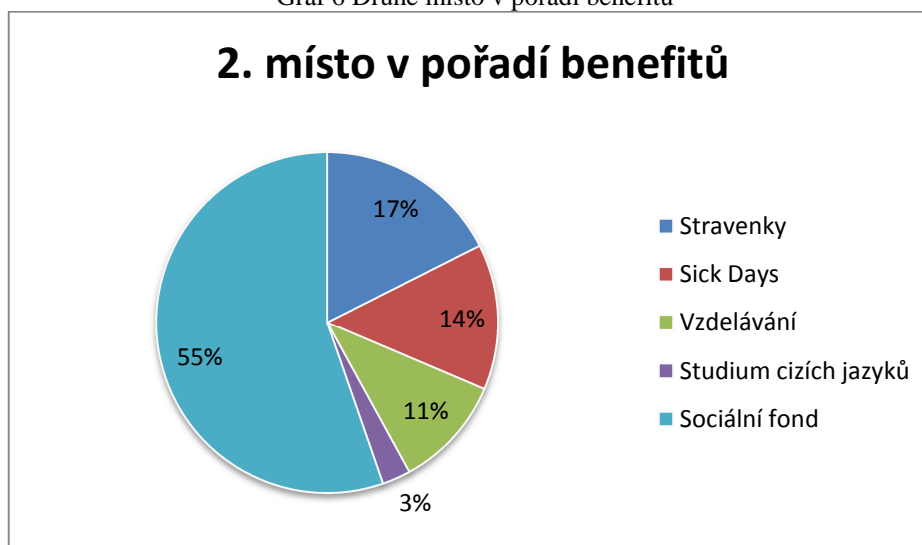
Graf 5 První místo v pořadí benefitů



Zdroj: Autorka

V páté otázce respondenti určovali, jaký benefit je pro ně nejcennější. Benefit v podobě příspěvku na stravování uspěl u 65% z nich. Druhý, nejčastěji dávaný benefit na první místo je Sociální fond, v rámci něhož mohou čerpat zaměstnanci finanční obnos na rekreaci, sport či kulturu. A jako třetí, na první místo dávaný benefit jsou tzv. Sick Days. Tedy dny, které jsou nad rámec řádné dovolené a jsou vybírány na překonání nemoci bez nutnosti dokládání pracovní neschopnosti. Benefity v podobě firemního vzdělávání a studia cizích jazyků nebyly na prvním místě zastoupeny ani v jednom případě.

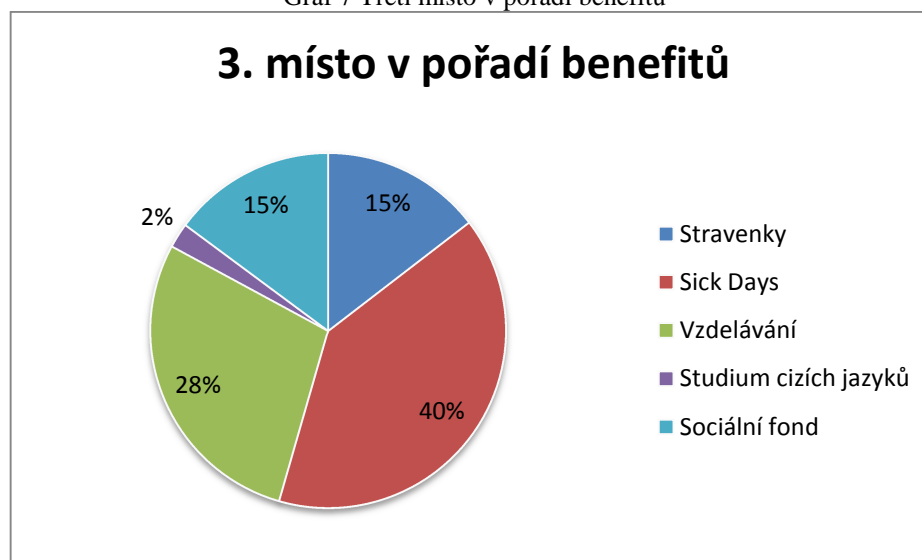
Graf 6 Druhé místo v pořadí benefitů



Zdroj: Autorka

Na druhé místo nejvíce ceněných benefitů dávali respondenti nejčastěji sociální fond a to v 60 % případech. 19 % zastoupení na druhém místě získaly stravenky a třetí místo sick days s 15 %. Druhé místo už také ve 4 a 2 % získalo vzdělávání a studium cizích jazyků.

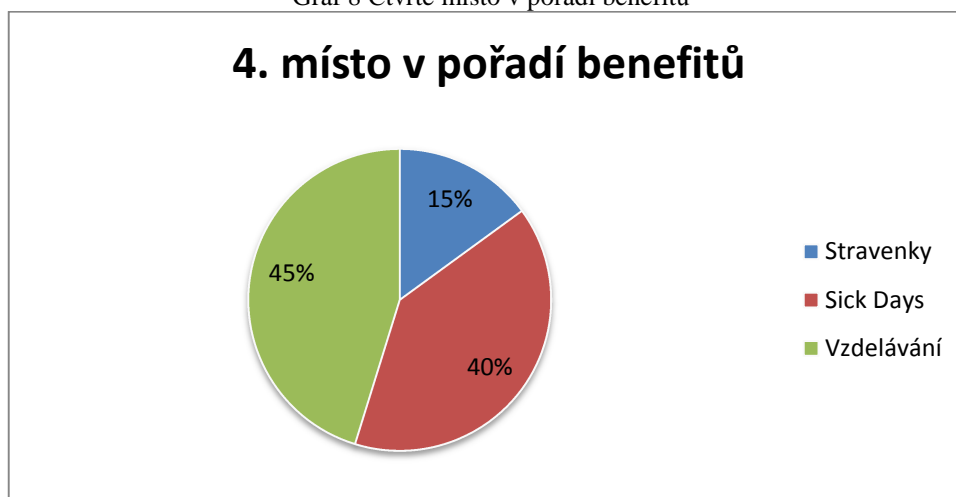
Graf 7 Třetí místo v pořadí benefitů



Zdroj: Autorka

Na třetím místě se nejčastěji objevoval benefit v podobě sick days. Zastoupení v dotaznících měl tento benefit z 53 %. Na třetí místo už ale dalo 10 % respondentů firemní vzdělávání. Studium cizích jazyků bylo zastoupeno na třetím místě pouze ve 2 %.

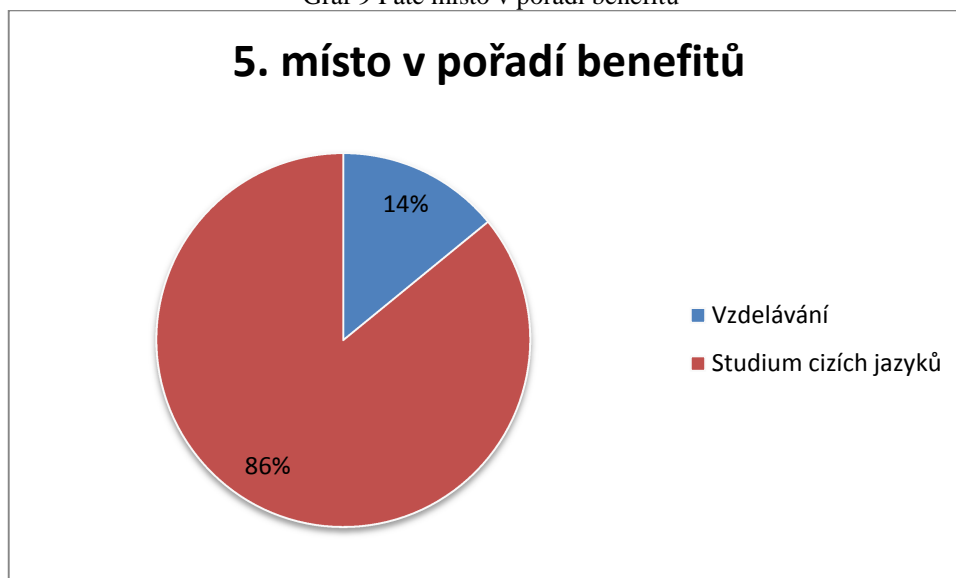
Graf 8 Čtvrté místo v pořadí benefitů



Zdroj: Autorka

Na čtvrté místo zaměstnanci nejčastěji řadili firemní vzdělávání. Studium cizích jazyků bylo na čtvrtém místě pouze z 8 %.

Graf 9 Páté místo v pořadí benefitů



Zdroj: Autorka

To, že se firemní vzdělávání a možnost studia cizích jazyků umístily až na posledních dvou místech, svědčí o faktu, že respondenti nevnímají možnosti sebevzdělávání jako benefit. Zavedení kompetenčního modelu jako nástroje pro rozvoj pracovníků a pro nastavení a zefektivnění firemního vzdělávání se zdá být jako velmi dobrý krok.

Otázka dotazníku č. 6

Tato otázka je zaměřena firemní klima a kulturu.

Počet respondentů: 805

Celkový počet vyplněných dotazníků: 660

Návratnost: 82%

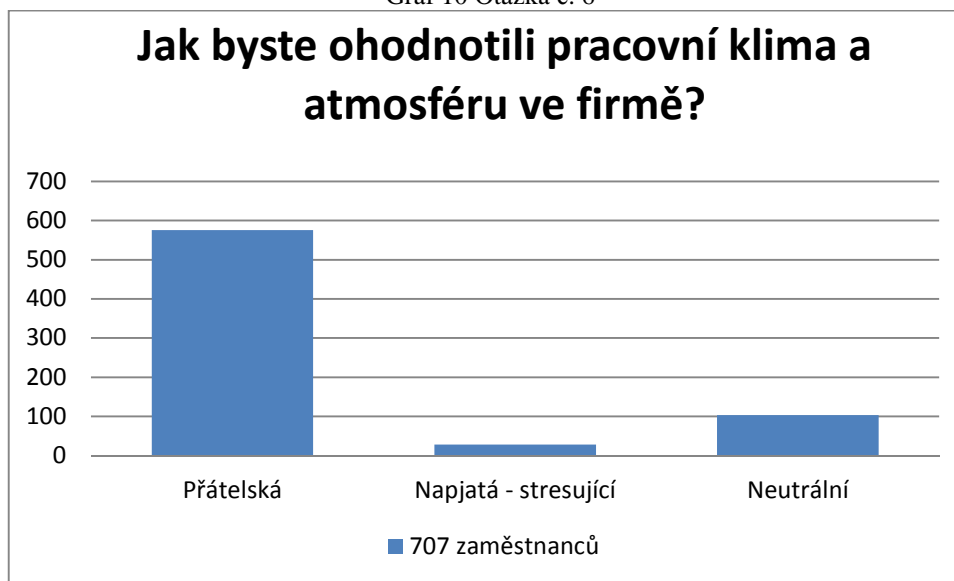
Jak byste ohodnotili pracovní klima a atmosféru ve firmě?

Tabulka 7 Otázka č. 6 Zdroj: Autorka

Přátelská	432	65,45%
Napjatá - stresující	58	8,79%
Neutrální	170	25,76%

Zdroj: Autorka

Graf 10 Otázka č. 6



Zdroj: Autorka

Většina respondentů, 65 %, hodnotí atmosféru ve společnosti jako přátelskou. Na té si také vedení společnosti velmi zakládá a vzhledem k relativně nízkému počtu zaměstnanců lze takovou atmosféru vytvářet a dlouhodobě držet. Jako neutrální jí hodnotí téměř 26 % zaměstnanců. A pouhých necelých 9 % vnímá atmosféru ve firmě jako nepříjemnou a stresující. Zavedení kompetenčního modelu by mělo napomoci vytváření příjemné atmosféry, především díky pravidelným hodnotícím pohovorům, kdy bude čas a prostor pro diskusi podřízených s vedením a vysvětlení si nepříjemných situací či problémů.

Otázka dotazníku č. 7 a č. 8.

Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na kompetenční model.

Počet respondentů: 805

Celkový počet vyplněných dotazníků: 660

Návratnost: 82%

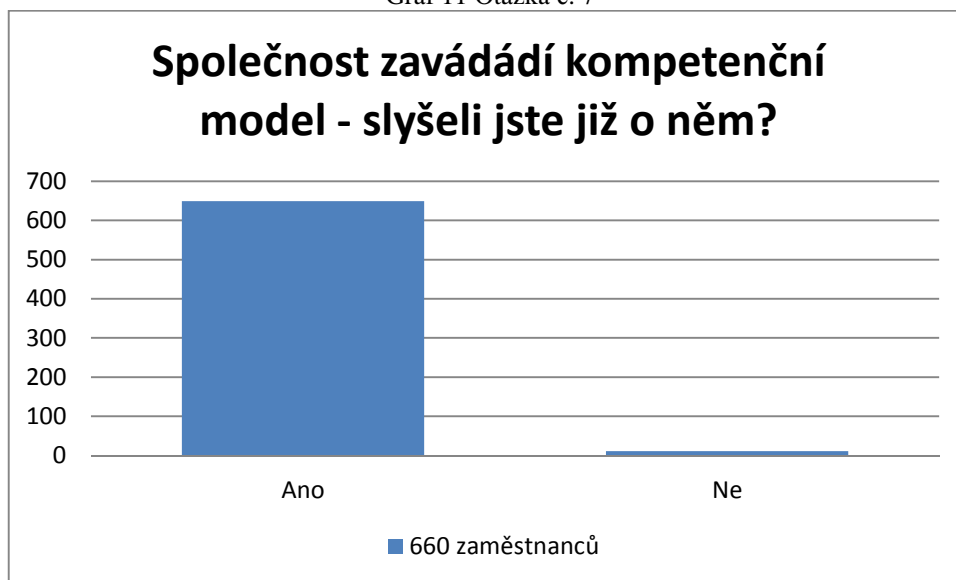
Společnost zavádí kompetenční model - slyšeli jste již o něm?

Tabulka 8 Otázka č. 7 Zdroj: Autorka

Ano	649	98,33%
Ne	11	1,67%

Zdroj: Autorka

Graf 11 Otázka č. 7



Zdroj: Autorka

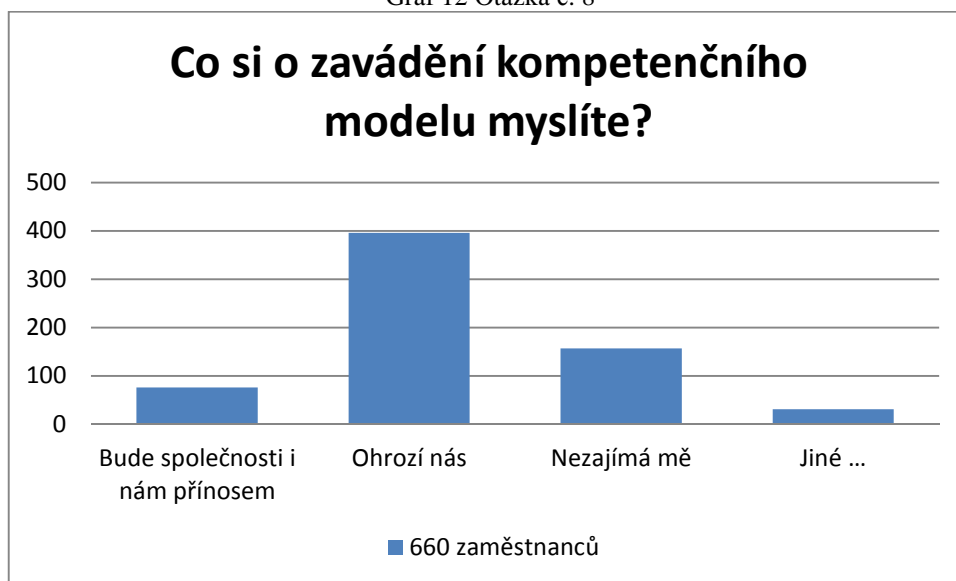
Co si o zavádění kompetenčního modelu myslíte?

Tabulka 9 Otázka č. 8

Bude společnosti i nám přínosem	76	11,52%
Ohrozí nás	396	60,00%
Nezajímá mě	157	23,79%
Jiné ...	31	4,70%

Zdroj: Autorka

Graf 12 Otázka č. 8



Zdroj: Autorka

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření, které byly zaměřené na samotný kompetenční model a jeho implementaci, přinesly očekávané výsledky. Plných 98 % respondentů již vědělo o kompetenčním modelu a o jeho plánované implementaci. Prozatím však měli kusé informace o jeho výhodách, smyslu a cíli. Proto v poslední otázce převažuje odpověď, která poukazuje na strach zaměstnanců z něčeho nového a neznámého.

V kolonce „Jiné“ byla vysoká četnost odpovědí (73 %) ve smyslu „kompetenční model jako nástroj pro snadnou výpověď z pracovního poměru“. Dokazuje to například následující výrok: „Vedení záměrně napíše, že neplníme kompetence a vyhodí nás!“

Na základě těchto výsledků, prezentovaným vedením společnosti, se začal organizační tým důkladně zabývat školením managementu i řadových zaměstnanců tak, aby bylo plně a správně pochopeno, proč se kompetenční model zavádí, jaký je jeho očekávaný přínos a jaké pozitivní dopady bude mít na zaměstnance i celou společnost. Více o školení v Kapitole „Příprava středního a vyššího managementu“ a „Příprava řadových zaměstnanců“.

4.3.3 Dotazníkové šetření II

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zjištění vnímání firemního vzdělávání, benefitů, personální mobility a kompetenčního modelu zaměstnanci společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group stejně jako u Dotazníkového šetření I, z roku 2014. Dotazník byl položen v září 2016 všem zaměstnancům společnosti. V tuto dobu byl již kompetenční model implementován (vyjma expertních kompetencí) a zaměstnanci tak měli za sebou již 2 – 3 hodnotící pohovory.

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, zda se posunulo vnímání firemního vzdělávání jako benefitu a zda se změnilo nahlížení na kompetenční model, který zaměstnanci vnímali jako nástroj ohrožení jejich pracovní pozice.

1. Jak vnímáte možnost vzdělávání ve firmě?

- Vynikající
- Dostatečnou
- Nedostatečnou

2. Kolika kurzů jste se za poslední rok zúčastnil/a?

- více jak 5
- 2 až 5
- žádného

3. Máte možnost využít stáží na jiných odděleních, případně v jiných společnostech či v zahraničí?

- Ano
- Ne

4. Pokud byste tuto možnost měli, využili byste jí?

- Ano
- Ne
- Nevím

5. Jaký benefit je pro vás nejvíce ceněný? Seřad'te od nejvíce ceněného po nejméně ceněný.

- Stravenky
- Sick Days
- Vzdělávací kurzy
- Studium cizích jazyků
- Sociální fond

6. Jak byste ohodnotili pracovní klima a atmosféru ve firmě?

- Přátelská
- Napjatá, stresující
- Neutrální

7. Co nejdůležitějšího Vám přinesl kompetenční model a pravidelné hodnocení dle kompetencí?

- Možnost promluvit si s nadřízeným v klidu a pravidelně
- Plánování kariéry a rozvoje
- Plánování vzdělávacích aktivit
- Pocit sounáležitosti a loajality se společností
- Nic
- Jiné ...

V druhém dotazníkovém šetření bylo osloveno všech 822 zaměstnanců a návratnost dotazníků byla 86%. Dotazník tedy vyplnilo 707 zaměstnanců.

Odpovědi na otázky byly vyhodnoceny následovně:

Otázky dotazníku č. 1 a č. 2

Tyto otázky jsou zaměřené na firemní vzdělávání.

Počet respondentů: 822

Celkový počet vyplněných dotazníků: 707

Návratnost: 86%

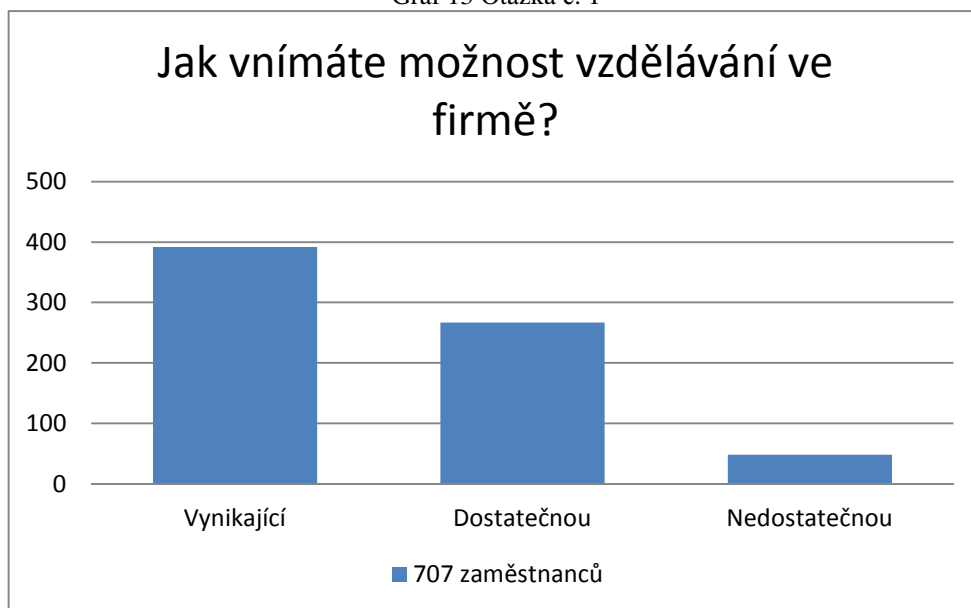
Jak vnímáte možnost vzdělávání ve firmě?

Tabulka 10 Otázka č. 1

Vynikající	392	55,45%
Dostatečnou	267	37,77%
Nedostatečnou	48	6,79%

Zdroj: Autorka

Graf 13 Otázka č. 1



Zdroj: Autorka

Kolika kurzů jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Tabulka 11 Otázka č. 2

více jak 5	254	35,93%
2 až 5	416	58,84%
žádného	37	5,23%

Zdroj: Autorka

Graf 14 Otázka č. 2



Zdroj: Autorka

Odpovědi na první dvě otázky, zkoumající míru spokojenosti respondentů s firemním vzděláváním, dosáhly proti roku 2014 velkého progresu. Zatímco v roce 2014 hodnotilo možnost vzdělávání ve firmě jako vynikající pouze necelých 12 % respondentů, v roce 2016 už za vynikající považuje možnost vzdělávání respondentů více než 55 %.

Také došlo k navýšení počtu vzdělávacích aktivit, kterých se zaměstnanci účastní. Více jak pěti kurzů se zúčastnilo téměř 36 % respondentů. A jednoho a až pěti kurzů bylo přihlášeno více než 58 %. Pouhých 5,23 % zaměstnanců se nezúčastnilo žádného kurzu.

Otázky dotazníku č. 3 a č. 4

Tyto otázky jsou zaměřené na personální mobilitu a profesionální růst.

Počet respondentů: 822

Celkový počet vyplněných dotazníků: 707

Návratnost: 86 %

Máte možnost využít stáží na jiných odděleních, případně v jiných společnostech či v zahraničí?

Tabulka 12 Otázka č. 3

Ano	113	15,98%
Ne	594	84,02%

Zdroj: Autorka

Graf 15 Otázka č. 3



Zdroj: Autorka

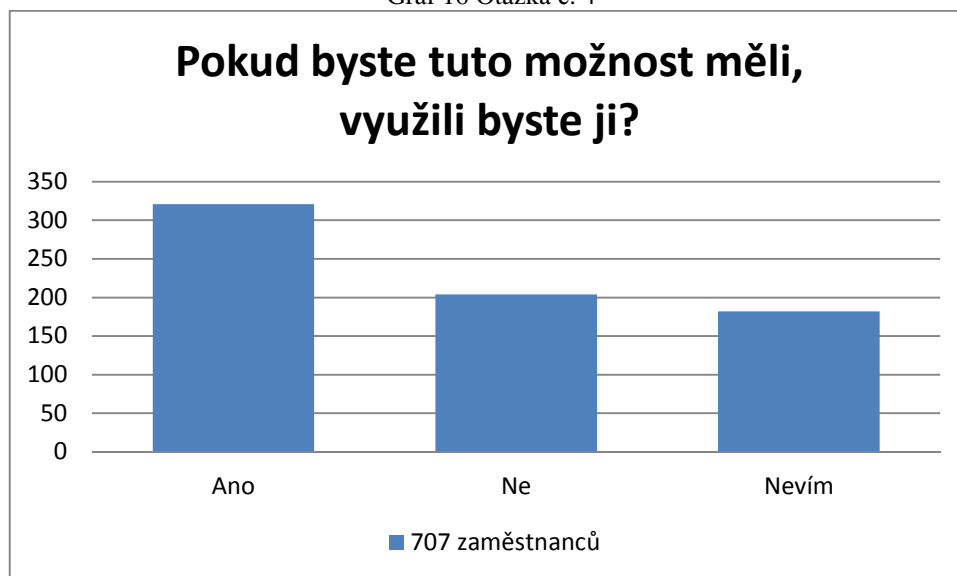
Pokud byste tuto možnost měli, využili byste ji?

Tabulka 13 Otázka č. 4

Ano	321	45,40%
Ne	204	28,85%
Nevím	182	25,74%

Zdroj: Autorka

Graf 16 Otázka č. 4



Zdroj: Autorka

Možnost využívat stáží v jiných odděleních a v jiných společnostech stoupla, od roku 2014 do roku 2016, ze 4 % na téměř 16 %. Stáže v rámci společnosti ČPP se zavedly zejména pro nově příchozí zaměstnance, kteří mohou, ale nemusí, využít možnosti podívat se ve zkušební době i do ostatních oddělení. Cílem je lepší pochopení

procesů uvnitř pojišťovny. Zahraniční stáže v rámci skupiny VIG jsou nabízeny zejména pro specializované odborníky a stážisté musí procházet výběrovým řízením.

Stáže se však stávají velmi oblíbenými a žádanými.

Otázka dotazníku č. 5

Tato otázka je zaměřena na vnímání zaměstnaneckých benefitů.

Počet respondentů: 822

Celkový počet vyplněných dotazníků: 707

Návratnost: 86%

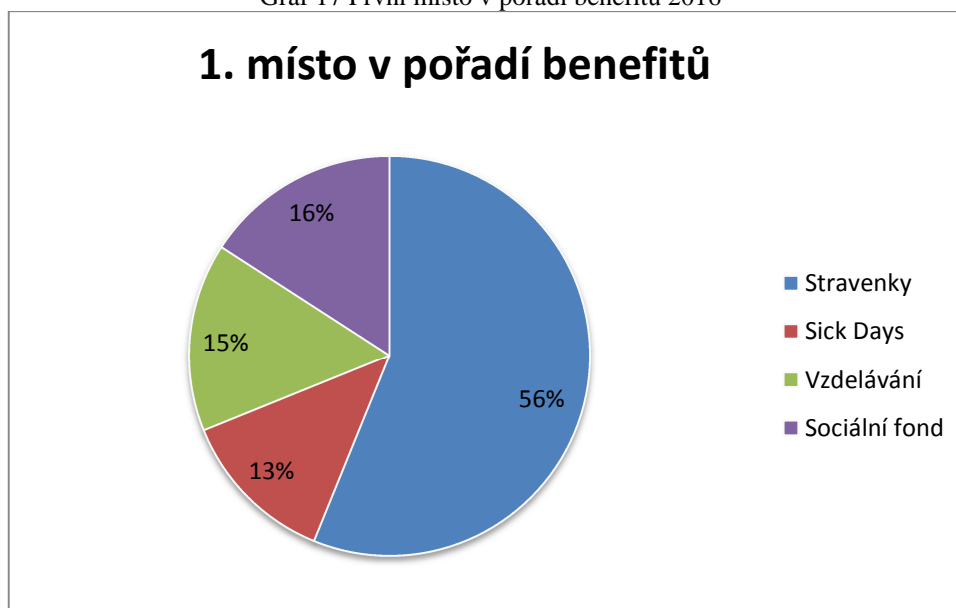
Jaký benefit je pro vás nejvíce ceněný? Seřad'te, prosím, od nejvíce ceněného po nejméně ceněný.

Tabulka 14 Otázka č. 5 2016

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Stravenky	397	124	103	83	0
Sick Days	90	98	282	221	16
Vzdělávání	108	75	201	251	72
Studium cizích jazyků	0	19	16	53	619
Sociální fond	112	391	105	99	0

Zdroj: Autor

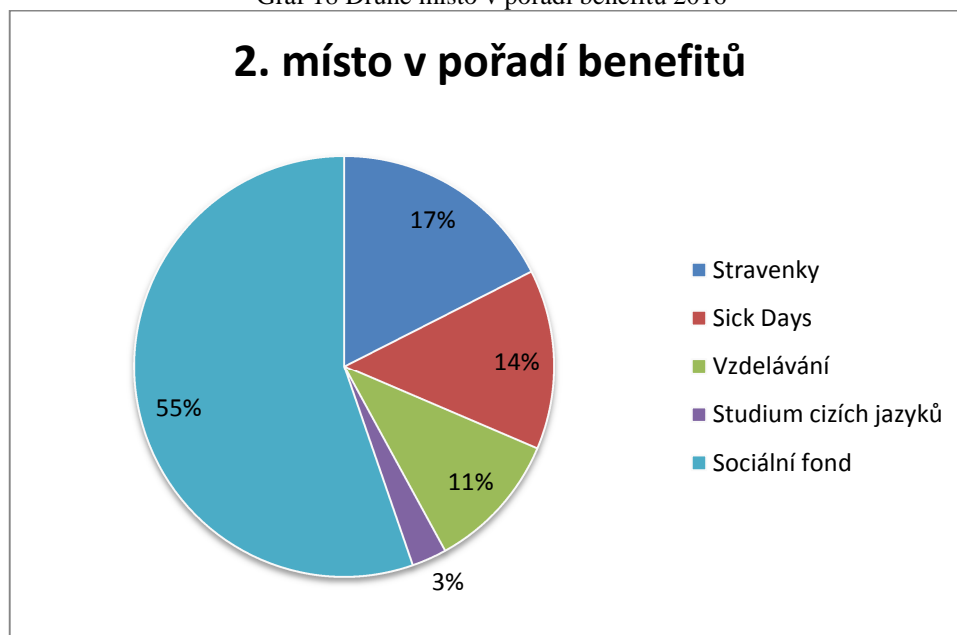
Graf 17 První místo v pořadí benefitů 2016



Zdroj: Autorka

Stejně tak jako v roce 2014 zaujímá nejvíce ceněný benefit příspěvek na stravování. Oproti roku 2014 je ale velký progres ve vnímání vzdělávání. Celých 15 % respondentů ho zvolilo jako nejcennější benefit.

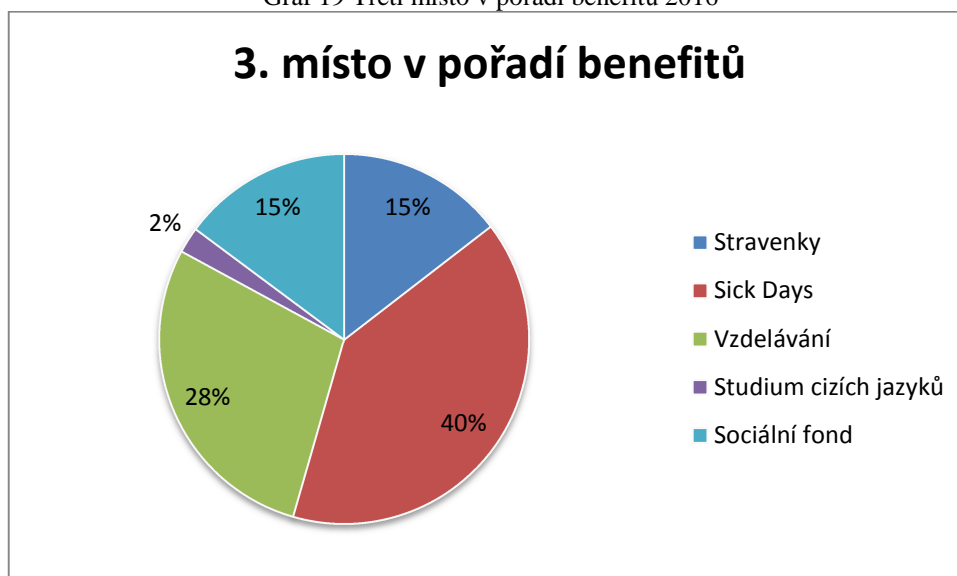
Graf 18 Druhé místo v pořadí benefitů 2016



Zdroj: Autorka

Na druhé místo nejvíce ceněných benefitů dávali respondenti nejčastěji sociální fond, stejně jako v roce 2014, a to v 55 % případech. 17 % zastoupení na druhém místě získaly stravenky a třetí místo sick days s 14 %. Druhé místo získalo vzdělávání v 11 % a studium cizích jazyků ve 3 % případech.

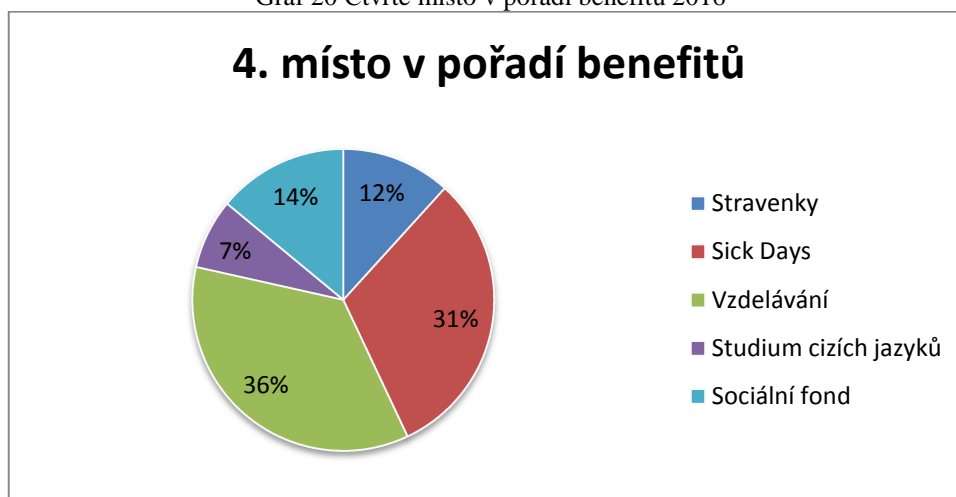
Graf 19 Třetí místo v pořadí benefitů 2016



Zdroj: Autorka

Na třetím místě se nejčastěji objevoval benefit v podobě sick days. Zastoupení v dotaznících měl tento benefit ze 40 %. Na třetí místo už ale dalo 28 % respondentů firemní vzdělávání, což je o 18% více než v roce 2014. Studium cizích jazyků bylo zastoupeno na třetím místě pouze ve 2 %, stejně jako v roce 2014.

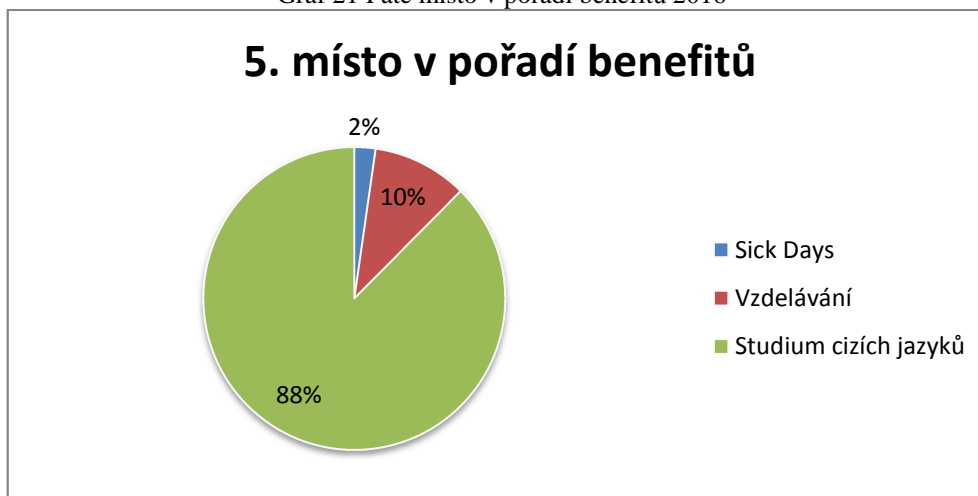
Graf 20 Čtvrté místo v pořadí benefitů 2016



Zdroj: Autorka

Na čtvrté místo zaměstnanci nejčastěji řadili firemní vzdělávání a to v celých 36 % případů. Studium cizích jazyků bylo na čtvrtém místě pouze ze 7 %.

Graf 21 Páté místo v pořadí benefitů 2016



Zdroj: Autorka

Páté místo nejčastěji obsadil benefit studia cizích jazyků, stejně tak jako v roce 2014. Vzdělávání bylo na posledním místě, tedy nejméně ceněný benefit, pouze pro 10 % respondentů.

Celkově je možno zhodnotit, že vnímání benefitů se od implementace kompetenčního modelu posunulo. Vzdělávání je vnímáno daleko více jako cenný benefit a zaměstnanci jsou za možnosti vzdělávání rádi. Mírně klesla obliba sick days, způsobená pravděpodobně snížením počtu těchto dní.

Otázka dotazníku č. 6

Tato otázka je zaměřena firemní klima a kulturu.

Počet respondentů: 822

Celkový počet vyplněných dotazníků: 707

Návratnost: 86 %

Jak byste ohodnotili pracovní klima a atmosféru ve firmě?

Tabulka 15 Otázka č. 6

Přátelská	576	81,47%
Napjatá - stresující	28	3,96%
Neutrální	103	14,57%

Zdroj: Autorka

Graf 22 Otázka č. 6



Zdroj: Autorka

Většina respondentů, 81 %, hodnotí atmosféru ve společnosti jako přátelskou. Na té si také vedení společnosti velmi zakládá a vzhledem k relativně nízkému počtu zaměstnanců lze takovou atmosféru vytvářet a dlouhodobě držet. Jako neutrální jí hodnotí necelých 15 % zaměstnanců. A pouhých necelé 4 % zaměstnanců vnímá atmosféru ve firmě jako nepříjemnou a stresující. Což je pokles oproti roku 2014.

Je velký předpoklad, že zavedení kompetenčního modelu mělo a má vliv vytváření příjemné atmosféry, především díky pravidelným hodnotícím pohovorům, kdy je čas a prostor pro diskusi podřízených s vedením a vysvětlení si nepříjemných situací či problémů.

Otázka dotazníku č. 7

Tato otázka je zaměřena na kompetenční model a jeho implementaci do společnosti.

Počet respondentů: 822

Celkový počet vyplněných dotazníků: 707

Návratnost: 86 %

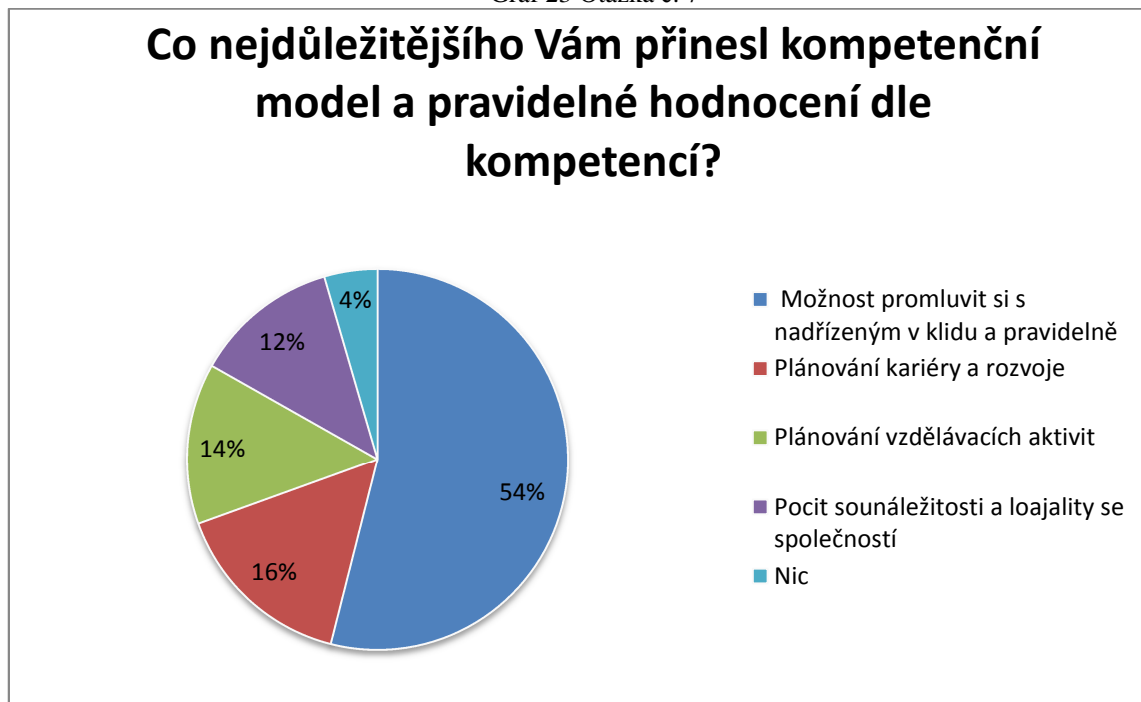
Co nejdůležitějšího Vám přinesl kompetenční model a pravidelné hodnocení dle kompetencí? Co nejdůležitějšího Vám přinesl kompetenční model a pravidelné hodnocení dle kompetencí?

Tabulka 16 Otázka č. 7, Zdroj: Autorka

Možnost promluvit si s nadřízeným v klidu a pravidelně	382
Plánování kariéry a rozvoje	110
Plánování vzdělávacích aktivit	97
Pocit sounáležitosti a loajality se společností	87
Nic	32
Jiné ...	0

Zdroj: Autorka

Graf 23 Otázka č. 7



Zdroj: Autorka

U poslední otázky dostali respondenti možnost vyjádřit se, co jim kompetenční model přinesl. Nabídku uzavřených odpovědí doplňovala možnost vyjádřit se vlastními slovy. Tuto možnost nevyužil nikdo z respondentů.

Nejčastější odpovědí (54 %) pak bylo, že zaměstnancům kompetenční model a hodnocení podle kompetencí přineslo možnost promluvit si se svým nadřízeným v klidu a pravidelně. Hodnotící pohovory jsou velmi ceněné a evidentně je nadřízení vedou správně. Pouze 4 % respondentů, dle jejich vyjádření, nepřinesl kompetenční model nic nového.

Z dotazníkových šetření je patrný progres v nahlížení na kompetenční model i na samotné vzdělávání.

4.3.4 Firemní vzdělávání

Vzdělávání ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. bylo až do roku 2010 řešeno pouze s ohledem na školení udávána legislativou. Tedy na školení, která jsou nutná pro vykonávání dané pojišťovací činnosti.

Ostatní vzdělávání se začalo prvotně formovat až v roce 2012, kdy vzdělávání ve společnosti měli na starost dva zaměstnanci. Ti připravovali, kromě již zmíněných zákonem nutných školení, také školení manažerských dovedností či kurz Komunikace pro asistentky nejvyššího managementu.

Tabulka 17 Přehled vzdělávání v letech 2010 – 2012

Rok	Počet proškolených osob	Počet kurzů
2010	789	56
2011	1045	82
2012	2496	249

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky, kde jsou zaznamenány počty kurzů a proškolených zaměstnanců v roce 2010, 2011 a 2012, je zřejmá narůstající tendence. Počet kurzů v roce 2012 byl téměř 4,5 násobek kurzů v roce 2010. Tento markantní rozdíl byl však způsoben především faktem, že v roce 2012 pořádala Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. povinná školení (tzv. Certifikace) i pro zaměstnance jiných společností.

Společnost si ale uvědomovala, že firemní vzdělávání je do budoucna klíčové a že je třeba řešit ho centrálně, dát mu koncepci, řád, vize i cíle. V roce 2013 tedy došlo k vytvoření Odboru vzdělávání pod Personálním úsekem. Názorně lze vidět v Organizační struktuře (příloha č. X).

Do roku 2015 však oddělení vzdělávání cílilo především na vzdělávání pracovníků v regionu. Tedy věnovalo se především obchodním útvarům a přepážkovým pracovníkům.

Od roku 2015 se oddělení vzdělávání zaměřilo také na firemní vzdělávání zaměstnanců působících na generálním ředitelství. Kurzy cílící na prodejní a komunikační dovednosti se rozrostly o témata time managementu, stress managementu, prezentačních dovedností, apod.

Vize vzdělávání v současné době představuje jeden ze základních pilířů úspěchu ČPP. Odbor vzdělávání se snaží poskytovat kvalitní vzdělávací služby, motivovat k osobnímu rozvoji a tím pomáhat k dosahování lepších obchodních výsledků a zlepšování firemní kultury.

Důležitým krokem k cílenému a efektivnímu vzdělávání bylo zavedení kompetenčního modelu, díky čemuž bylo možno zjistit potřeby zaměstnanců. Vždy se vyvíjí snaha o propojení vzdělávání v profesní i zájmové rovině zaměstnance. Tedy proškoloval pracovníky v tom, co potřebují k efektivnímu plnění pracovních povinností a k naplnění příslušných kompetencí a zároveň motivovat zaměstnance k vlastní zvědavosti, motivaci k seberozvoji.

V následující tabulce je uveden přehled počtu proškolených osob a počet realizovaných vzdělávacích kurzů za jednotlivé roky.

Tabulka 18 Přehled vzdělávání v letech 2013 – 2016

Rok	Počet proškolených osob	Počet kurzů
2013	1126	98
2014	1313	106
2015	1734	223
2016	1821	248

Zdroj: Autorka

Z tabulky je patrný vzrůstající trend počtu školení i proškolených osob. V roce 2013 je počet školení jen mírně vyšší než v roce 2011. Porovnání s rokem 2012 není relevantní z výše uvedeného důvodu, kdy do celkového počtu školení byly započítány i povinné kurzy pořádané pro externí partnery.

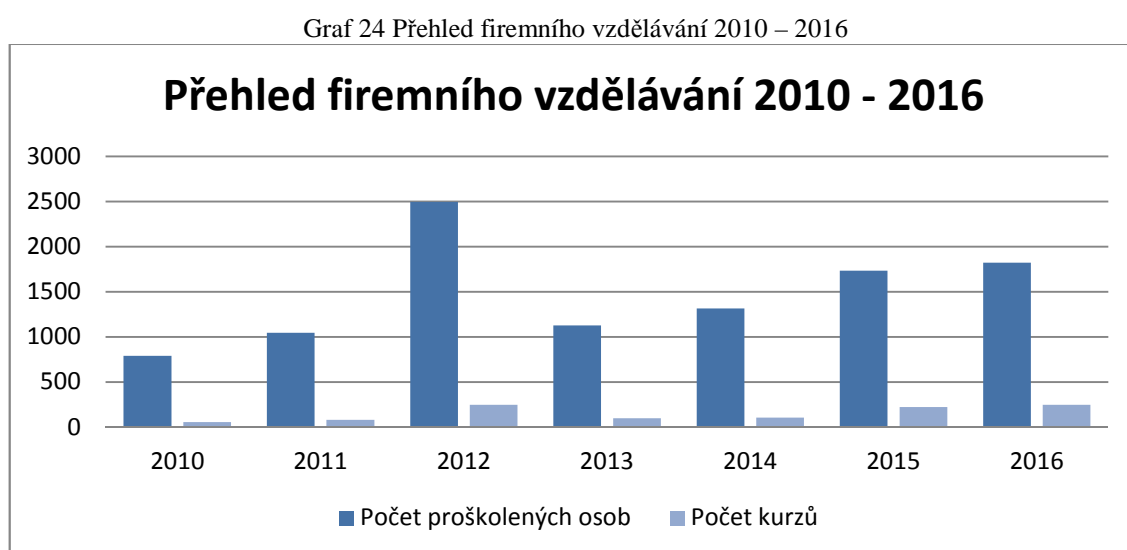
V roce 2014 se kurzy i počty proškolených osob navyšují, je zde patrný dopad vytvoření Odboru vzdělávání, který se už výlučně zabýval firemním vzděláváním. Avšak stále byli vzděláváni především pracovníci v obchodních úsecích.

Od roku 2015, jak je výše uvedeno a z tabulky patrné, se Odbor vzdělávání zaměřil i na vzdělávání správních útvarů na generálním ředitelství. K tomuto posunu došlo díky zavedení kompetenčního modelu. Pracovníci na generálním ředitelství v rámci hodnotících pohovorů vyjádřili nespokojenost s mizivou možností vzdělávání. Personální úsek, respektive Odbor vzdělávání na toto reflektuje a v roce 2015 představuje novou koncepci vzdělávání dotčených útvarů.

Tento fakt se dále projevuje pozvolným navyšováním počtu proškolených pracovníků i počtu kurzů v roce 2016.

Výhled do roku 2017 je opět mírné navýšení a následná stabilizace počtu kurzů i proškolených osob. Nárůst je předpokládán vždy spolu s nárůstem počtu zaměstnanců ve společnosti.

Na následujícím grafu je možno vidět vývoj firemního vzdělávání v letech 2010 až 2016.



Zdroj: Autorka

Strategické cíle vzdělávání

- Motivovat zaměstnance ČPP k osobnímu rozvoji;
- Vytvořit koncepci vzdělávání pro generální ředitelství;
- Začít využívat efektivní vzdělávací metodu Dobrá praxe;
- Podpořit a rozvíjet lektory v regionech;
- Udržet stávající vysokou kvalitu vzdělávání v ČPP i po ukončení dotaze z EU;

Současná koncepce vzdělávání

- Adaptační proces
 - Každý nově příchozí zaměstnanec absolvuje úvodní školení „Vítejte v ČPP“. Zde se dozví základní informace o Vienna Insurance Group, o České podnikatelské pojišťovně, a.s. Také o tom, kdo stojí ve vedení těchto společností. Zaměstnanci se seznámí také s chodem jednotlivých obchodních i správních útvarů, stejně tak jako s benefity zaměstnaneckého poměru ve společnosti a v neposlední řadě je velký důraz kladen na představení firemní kultury, žádoucích projevů chování i vhodného dress codu ve společnosti.
 - Každý nový zaměstnanec má také možnost absolvovat tzv. Kolečko. Kdy v průběhu zkušební doby může využít možnosti a nahlédnout i do ostatních útvarů tak, aby věděl, jak spolu jednotlivé činnosti souvisí a jak důležitá je správná komunikace.
 - Zaměstnanci v regionech, kteří nastupují na pozici Přepážkový pracovník, pak dostávají tzv. Adaptační karty, kde je vyznačeno, která povinná školení je v následujících dnech čekají. Pracují pod supervizí a dostávají neustále zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon.
- Vzdělávací proces
 - Koncepce vzdělávacího procesu prošla od svého vzniku několika úpravami. Školení se v současné době dá rozdělit na zákonem povinná školení, na interní školení a na externí školení.
 - Interní lektori ČPP mají ucelený plán na rok dopředu. Zde je soupis všech školení, která proběhnou, včetně podrobného finančního plánu.

- Přehled všech školení, která v ČPP lze absolvovat, bude podrobněji uveden v následujících tabulkách.
 - Externí školení je takové školení, které organizuje jiná společnost než ČPP a zaměstnanci na tato školení dochází po dohodě se svým nadřízeným, na náklady zaměstnavatele. Jedná se zpravidla o vysoce specializované kurzy.
 - Odbor vzdělávání shromažďuje veškeré požadavky vyplývající z hodnotících pohovorů (v rámci kompetenčního modelu) a na jejich základě je potom plánován obsah a zaměření kurzů.
 - Velký důraz je kladen i na výuku cizích jazyků. Standardně se zaměstnanci mají možnost učit anglický a německý jazyk. Variant výuky je více v závislosti na pracovní pozici zaměstnance a na výši jeho spoluúčasti.
- o Kontrolní proces
 - Zpětná vazba je u firemního vzdělávání velmi důležitá, proto na každý proběhlý kurz je podávána zpětná vazba, která je vyhodnocena a na jejímž základě jsou přijata nápravná opatření (uzpůsobení kurzu, apod.)
 - Důležitá zpětná vazba je získávána také jednou ročně díky hodnotícím pohovorům, které probíhají plošně v celé společnosti. Jedním z probíraných témat je i osobní rozvoj a vzdělávání – zjišťuje se zájem zaměstnance, motivace, cíle, možnosti vzdělávání.
 - o Proces implementace trendů
 - Dnešní dynamická a nestálá doba je dobou plnou změn. I na to musí umět firemní vzdělávání reagovat. Snaží se proto neustále inovovat své kurzy tak, aby reflektovaly nejnovější trendy, zejména v oblasti pojišťovnictví.

4.3.5 Míra fluktuace v organizaci

Jedním z cílů zavedení kompetenčního modelu, mimo výše zmíněné zefektivnění vzdělávání, bylo snížení míry fluktuace zaměstnanců.

Fluktuace vyjadřuje kolísání počtu zaměstnanců v čase. Vysoká fluktuace, tedy velmi časté střídání zaměstnanců zejména na klíčových pozicích, přináší do společnosti problémy. Jedná se především o problémy na poli kontinuity znalostí, kdy na klíčových pozicích působí vysoce specializovaní zaměstnanci. Ale také časté změny řadových zaměstnanců přinášejí problémy, kdy dochází k finanční zátěži na školení a zapracování se stále nových zaměstnanců, zprocesování jejich pracovního nástupu, apod.

Fluktuace v určité míře může být pro společnost naopak žádoucí a přínosná. Jedná se o ty situace, kdy do společnosti nastoupí pracovník s bohatými pracovními zkušenostmi, s vědomostmi a velkou pracovní motivací. V tu chvíli získává společnost jeho know-how a dochází k rozvoji společnosti.

Míra fluktuace se měří několika způsoby. Následující přehled využívá pomoci míry odchodů. Výpočet se provádí pomocí jednoduchého vzorce, ve kterém je počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli vydělen počtem zaměstnanců v tomtéž období a pro získání procentuálního rozdílu vynásoben stem. (Armstrong in Vnoučková, 2013)

Tabulka 19 Fluktuace ČPP za rok 2010

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	123	874,62	14,06%
2. Q.	101	870,97	11,60%
3. Q.	86	873,80	9,84%
4. Q.	107	880,43	12,15%
2010	417	880,43	47,36%

Zdroj: Autorka

V tabulce č. 4 lze pozorovat vysokou míru fluktuace. Ta je způsobena tím, že v roce 2010 a 2011 byli evidováni i pracovníci zprostředkování pojištění OSVČ.

Tabulka 20 Fluktuace ČPP za rok 2011

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	102	897,25	11,37%
2. Q.	114	887,26	12,85%
3. Q.	93	847,98	10,97%
4. Q.	95	850,98	11,16%
2011	404	870,86	46,39%

Zdroj: Autorka

I v tabulce č. 5 lze pozorovat vysokou míru fluktuace, která je dána ze stejného důvodu jako v roce předešlém. Vedení pracovníků OSVČ je v roce 2011 posledním rokem, kdy k takovému jevu dochází. Což se přirozeně projevuje v následující tabulce jak na míře fluktuace, tak na počtu zaměstnanců.

Tabulka 21 Fluktuace ČPP za rok 2012

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	38	767,86	4,95%
2. Q.	43	768,67	5,59%
3. Q.	22	770,73	2,85%
4. Q.	30	793,01	3,78%
2012	133	793,01	16,77%

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 6 zobrazující fluktuaci v roce 2012 reflektuje fakt, že došlo k vyřazení pracovníků OSVČ z personálního systému. Kmen zaměstnanců je tedy daleko stabilnější a fluktuace výrazně nižší.

Tabulka 22 Fluktuace ČPP za rok 2013

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	27	784,69	3,44%
2. Q.	29	796,39	3,64%
3. Q.	32	798,72	4,01%
4. Q.	39	798,99	4,88%
2013	127	798,99	16%

Zdroj: Autorka

V roce 2013 osciluje počet zaměstnanců kolem 798, což je téměř jako v roce 2012. Fluktuace v tomto roce klesla o 0,77% oproti roku 2012.

V tomto roce se do společnosti zavádí kompetenční model a jedním z cílů je snížení fluktuace.

Tabulka 23 Fluktuace ČPP za rok 2014

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	35	786,66	4,45%
2. Q.	27	786,47	3,43%
3. Q.	27	794,04	3,40%
4. Q.	35	806,81	4,34%
2014	124	806,81	15%

Zdroj: Autorka

V roce 2014 klesla fluktuace oproti roku 2013 o 2%, tedy na 15%. Tento pozitivní trend však ještě nelze připisovat zavedení kompetenčního modelu, protože ke konci roku 2014 probíhá první kolo hodnocení dle kompetencí.

Tabulka 24 Fluktuace ČPP za rok 2015

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	21	797,74	2,63%
2. Q.	32	803,57	3,98%
3. Q.	25	801,54	3,12%
4. Q.	43	808,57	5,32%
2015	121	802,86	15%

Zdroj: Autorka

V roce 2015 je míra fluktuace stálá na 15%, stejně jako rok předešlý. Rok 2015 je první rok po zavedení kompetenčního modelu. Kompetenční model ale ještě není zažitý nástroj vedení lidí a tak se nepředpokládá, že by na výsledku míry fluktuace měl výrazný podíl.

Tabulka 25 Fluktuace ČPP za rok 2016

Období	Výstupy	Prům. evid. počet zaměstnanců ke konci období	Fluktuace
1. Q.	25	810,93	3,08%
2. Q.	24	821,18	2,92%
3. Q.	32	827,71	3,87%
4. Q.	33	835,29	3,95%
2016	114	823,77	14%

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 10 ukazuje autorkou poslední sledovaný rok, kterým je rok 2016. Druhý rok od zavedení kompetenčního modelu do společnosti je již rokem, kdy je kompetenční model zaměstnanci plně přijat. Jsou s ním v souladu, necítím v něm hrozbu, ale naopak možnost osobního i profesního růstu. Dle cílů zavádění je míra fluktuace nižší, než roky předešlé.

4.3.6 Vyhodnocení získaných dat

Díky dlouhodobému sledování společnosti, se naskýtá přehled vývoje po dobu šesti let. Data mapují situaci před zavedením kompetenčního modelu, situaci při zavádění i situaci po úspěšné implementaci.

Díky dotazníkovému šetření z roku 2014 mohl Organizační tým flexibilně zareagovat na strach mezi zaměstnanci, kteří kompetenční model a hodnocení pracovníků vnímali jako nástroj ohrožující jejich pracovní pozice. Díky včasnému zavedení školení pro zaměstnance, kdy cílem bylo vysvětlit, co kompetenční model je, k čemu slouží a čím bude přínosný. A hlavně mělo školení za cíl zaměstnance uklidnit. Kompetenční model byl představen jako nástroj, který mohou využívat pro sebe, pro svůj rozvoj.

Změna v nahlížení na kompetenční model je konečně patrná i z dotazníkového šetření v roce 2016. Tam již nikdo nevnímal ohrožení ani strach.

Posun nastal také v oblasti vzdělávání. Zatímco před zavedením kompetenčního modelu nebyla vytvořena žádná koncepce vzdělávání, při implementaci a následně při spuštění a fungování kompetenčního modelu se vzdělávání rozrostlo. Stanovily se cíle, strategie i vize vzdělávání, přičemž si sami pracovníci odboru vzdělávání uvědomují,

že tento proces není nikdy u konce. A vždy je potřeba pružně reagovat na požadavky podřízených i nadřízených pracovníků.

Vzhledem k hodnotícím pohovorům také vzrostla poptávka po konkrétních vzdělávacích aktivitách. Nepohodlný je ale zejména způsob předávání těchto informací. Nadřízený musí psát e-maily na odbor vzdělávání, kde specifikuje a vysvětluje pro jakého pracovníka a proč chce daný kurz. Při větším počtu nadřízených je tento krok zdlouhavý, protože každý jednotlivý pracovník musí být zapsán v samostatném e-mailu, pro lepší přehlednost a evidenci.

Také u míry fluktuace zaměstnanců lze pozorovat pozitivní trend jejího snižování. Spokojení zaměstnanci, kteří nejsou frustrováni nemožností se vyjádřit, daleko raději setrvávají ve společnosti s přátelskou atmosférou. Tím je zajištěna i kontinuita klíčových znalostí.

4.4 Výsledná doporučení organizaci

Doporučení organizaci, v návaznosti na kompetenční model a jeho implementaci do společnosti, se týkají dvou oblastí.

Systém evidování požadovaných vzdělávacích akcí

První oblastí je systém zadávání požadavků na školení, který je, jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, zdlouhavý, nesystematický, obtěžující. A který není efektivní. Sami nadřízení nemají čas psát za každého jednoho podřízeného e-mail s instrukcemi. Na druhé straně pracovníci odboru vzdělávání mají zahlcené e-mailové schránky, ve kterých je těžké se po nějaké době orientovat. Musí vše jednotlivě přepisovat a kategorizovat.

Návrhy na zlepšení celého procesu jsou dva. První varianta je taková, kterou lze zavést ihned, bez nulových vstupních investic do vývoje softwarového nástroje. Postačí připravit přehledné tabulky pro jednotlivé úseky, které budou přístupné nadřízeným na společném úložišti. Tam bude stačit zadat konkrétní typ školení ke jménu podřízeného. Sestavy pracovníků v jednotlivých úsecích snadno připraví personální úsek. Odboru

vzdělávání pak bude stačit sumarizovat jednotlivé tabulky v excelu, snadno z nich udělají výstupy a zohlední je při plánování kurzů na další kvartál.

Druhá varianta řešení je uživatelsky příjemnější pro všechny strany, nicméně již zahrnuje investici do vývoje softwarového nástroje. Vzhledem k tomu, že v ČPP jsou pracovní kapacity pro tento vývoj, dají se investice snadno vyjádřit v hodinové mzdě daného pracovníka. Softwarový nástroj by měl, stejně jako tabulky na sdíleném úložišti, předdefinované seznamy zaměstnanců v jednotlivých úsecích.

Dále by zde byly rolovací lišty, nabízející snadný a přehledný přístup k nabídce školení. Atypická školení, která by nadřazený neobjevil v rolovací nabídce, by mohl vepsat do speciální kolonky. Tento program by pak automaticky zpracovával zadaná data do přehledných tabulek, kdy by informace třídil na zájemce o daný kurz.

Jako nadstavba by pak mohl tento program fungovat i pro rozposílání pozvánek na jednotlivá školení a evidenci, kdy a jak bylo danému zaměstnanci umožněno požadované vzdělávání.

Zavádění expertních kompetencí

Druhé doporučení organizaci se týká nutnosti zavést expertní kompetence. Jak již bylo uvedeno, doporučení VIG jsou taková, aby se expertní kompetence týkaly maximálně 10 % všech zaměstnanců společnosti. Jiné české pojišťovny, které jsou součástí Vienna Insurance Group, nastavovali expertní profil dle tarifní úrovně mzdové třídy. Což je v ČPP nereálné z toho důvodu, že by reálně nebyla vystižena podstata experta.

Doporučení tak vychází z toho, aby expertní profily nebyly přiřazovány paušálně, jako u jiných společností. Ale využitím menšího počtu zaměstnanců je velmi vhodné přisuzovat expertní kompetence konkrétním lidem, expertům ve svém oboru. Pro nominaci na experta by bylo vhodné oslovit všechny ředitele první řídicí linie s žádostí o nominaci.

Jak je uvedeno v příslušné kapitole, k expertním kompetencím se váží specifické povinnosti. Aby byl expertní profil vnímán tak, jak byl původně zamýšlen, tedy jako privilegium, jako absolutní špička ve svém oboru, bylo by vhodné motivovat k tomuto i specifickým systémem benefitů.

Návrhy na konkrétní benefity pro experty:

- Sick days navíc
- Speciální zdravotní karta, opravňující k preventivním prohlídkám a lékařským zákrokům na náklady zaměstnavatele (totožným benefitem disponují i ředitelé jednotlivých úseků)
- Speciální design vizitek
- Možnost home office
- Možnost vyššího výběru ze sociálního fondu na rekreaci, sport či kulturu

5 Závěr

Diplomová práce na téma Kompetenční modely ve vybrané organizaci se zabývá aktuálním tématem řízení a rozvíjení lidí ve společnosti.

Teoretická část je zpracována pomocí literární rešerše. V první části se pak práce zabývá vymezením pojmu kompetence. Jsou srovnávány různé definice kompetence, představena historie i životní cyklus kompetence. V další části se práce zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Představuje tak exkurz do tématu učící se organizace a představuje principy vzdělávání podle kompetencí. V teoretické části diplomové práce jsou také představeny základní nástroje pro rozvoj lidských zdrojů. Předposlední kapitola teoretické části práce se věnuje samotnému kompetenčnímu modelu. Představuje jeho význam, typy i způsoby identifikace kompetencí a měření jejich úrovně. Poslední kapitola je pak věnována konkurenční výhodě v kontinuitě znalostí.

Hlavním cílem práce bylo zhodnocení oblasti klíčových kompetencí, manažerských kompetencí a expertních kompetencí ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Hlavního cíle mělo být dosaženo pomocí následujících dílčích cílů:

- Zpracování teoretických východisek pomocí analýzy sekundárních zdrojů;
- Stanovení výzkumu a jeho zpracování;
- Analýza implementace kompetenčního modelu do vybrané organizace;
- Kritické zhodnocení funkčnosti kompetenčního modelu ve vybrané organizaci;

Praktická část je tedy zaměřena na implementaci kompetenčního modelu do vybrané společnosti a na kritické zhodnocení zavedení a funkčnosti kompetenčního modelu.

V praktické části je představena vybraná organizace pomocí základních údajů, vize, cílů i strategie.

Dále je zde popsán postup implementace kompetenčního modelu, kdy jsou jednotlivé kapitoly rozděleny tak, aby smysluplně a přehledně třídily jednotlivé kroky, které bylo nutné pro úspěšnou implementaci provést.

Kritické zhodnocení zavedení a funkčnosti kompetenčního modelu bylo provedeno pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníkových šetření, která se prováděla celkem dvě, s větším časovým odstupem. První dotazníkové šetření z roku 2014, tedy z roku, kdy byl implementován kompetenční model, přineslo znepokojivé výsledky. Více než 24 % respondentů označilo možnost firemního vzdělávání za nedostatečnou a necelých 22 % respondentů nebylo v uplynulém roce na žádném vzdělávacím kurzu. Také bylo díky dotazníkovému šetření zjištěno, že nikdo ze zaměstnanců v roce 2014 nepovažuje možnost vzdělávání ve firmě za ceněný benefit. Upřednostňovali peněžní formu benefitů, tedy možnosti příspěvku na stravování, příspěvku na rekreaci, sport či kulturu. Nejčastěji dávali respondenti vzdělávání na čtvrté místo z pěti, a to ve 45 % případů. Výzkum ukázal, že 95 % respondentů nemá možnost účastnit se stáží na jiných odděleních, či ve společnostech v zahraničí v rámci skupiny Vienna Insurance Group i přesto, že 43 % respondentů by o tuto formu rozvoje a vzdělávání měli zájem.

Otázka zjišťující atmosféru a klima ve společnosti naopak ukázala příjemný fakt, že 65 % respondentů hodnotí atmosféru ve společnosti jako přátelskou a 26 % jako neutrální. Pouze malá část respondentů ji označila jako nepříjemnou či stresující.

Poslední dvě otázky se týkaly kompetenčního modelu, který byl pro zaměstnance novinkou. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že sice implementace byla zaměstnancům komunikována, ale zároveň se ukázalo, že to nebylo činěno správně. 98 % respondentů vědělo o kompetenčním modelu, ale plných 60 % zaměstnanců se cítilo býti ohroženo jeho implementací. Pouhých 12 % respondentů vidělo v implementaci kompetenčního modelu přínos.

Druhé dotazníkové šetření bylo provedeno dva roky od prvního. Tedy v roce 2016, kdy už kompetenční model byl ve společnosti zažitý a pracovníci měli možnost být od prvního dotazníkového šetření již dvakrát až třikrát hodnoceni podle kompetencí. Z dotazníkového šetření z roku 2016 je znatelný progres zaměstnanců v nahlížení jak na možnost firemního vzdělávání, tak na kompetenční model a hodnocení s ním spojené.

V roce 2016 již 55 % respondentů ohodnotilo možnost vzdělávání ve firmě jako vynikající. Pouhých necelých 7 % ohodnotilo tuto možnost jako nedostatečnou. Čemuž odpovídá i fakt, že pouze 5 % pracovníků se nezúčastnilo za uplynulý rok žádného kurzu. Naopak 36

% zaměstnanců se zúčastnilo více jak 5 kurzů za poslední rok. Zájem o tuzemské i zahraniční stáže trval i v roce 2016. Zájem vyjádřilo 45 % respondentů.

Při srovnávání benefitů podle subjektivní důležitosti pro každého jednoho pracovníka nastal velký posun oproti roku 2014. Již 15 % respondentů označilo vzdělávání jako nejcennější benefit, který společnost nabízí. Otázka týkající se atmosféry ve společnosti dopadla velmi dobře, stejně jako v roce 2014. Zaměstnanci si velmi cení rodinné atmosféry a tak ji za přátelskou označilo 81 % respondentů.

Poslední otázka v dotazníkovém šetření z roku 2016 byla zaměřena na dopady kompetenčního modelu na jednotlivé zaměstnance. Plných 54 % si nejvíce cenilo možnosti pravidelně a v klidu pohovořit se svým nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru. Hodnotící pohovory jsou cenný nástroj, který dokáže předcházet vnitřní frustraci zaměstnanců a tak přispívá k jejich spokojenosti a k dobré náladě uvnitř organizace.

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí analýzy vnitropodnikových dokumentů a dat. Bylo sledováno firemní vzdělávání od roku 2010 až do roku 2016. Patrné bylo, že na začátku zkoumaného období nebylo vzdělávání ve společnosti nijak řešené.

Zaměstnanci z obchodních útvarů absolvovali pouze povinná, tedy zákonem uložená, školení. V roce 2012 nastalo první mírné zlepšení, kdy se vzdělávání ve společnosti začali věnovat dva pracovníci. Kromě zmíněných legislativních školení tak přinesli možnost účastnit se kurzů typu time management, či kurzu pro asistentky nejvyššího managementu. Jelikož si společnost uvědomovala nutnost řešit firemní vzdělávání komplexněji, byl v roce 2013 vytvořen odbor vzdělávání, zařazený organizačně pod personálním úsekem. V tomto roce se vytvářela koncepce vzdělávání pro obchodní útvary.

Od roku 2015 se do plánů vzdělávání zahrnulo také generální ředitelství, tedy útvary především správní. Na počtech proškolených osob i počtu kurzů je zřejmý výrazný vzestup v roce 2012, který byl ovšem způsoben tím, že společnost zajišťovala legislativou daná školení i pro externí partnery. První relevantní nárůst počtu proškolených osob na 1734 je zřejmý v roce 2015, tedy rok po zavedení kompetenčního modelu, v rámci něhož začaly být evidovány požadavky na vzdělávání i ze správních útvarů.

V roce 2016 došlo k dalšímu nárůstu, nicméně už ne tak markantnímu. Do dalších let se předpokládá postupná stabilizace počtu školení s ohledem na počet zaměstnanců ve společnosti.

Kritickým zhodnocením implementace a funkčnosti kompetenčního modelu bylo zjištěno, že implementace proběhla i přes mírná nedorozumění v počátcích úspěšně. Nedostatky však byly zjištěny při podrobnějším zkoumání předávání informací požadovaných školení ze strany nadřízených směrem do odboru vzdělávání. Současná metoda pomocí zasílání e-mailů je časově náročná, nepřehledná. Na základě toho bylo navrženo nápravné opatření. Nápravy může být dosaženo dvojitým způsobem. Ekonomicky nenáročná varianta je vytvoření tabulky na společném úložišti, kam by se přehledně požadované kurzy zapisovaly. Sofistikovanější, uživatelsky příjemnější a funkčnější variantou by byl vývoj softwaru pro evidenci požadovaných školení. Zde by se jednoduchým rolovacím systémem ke každému zaměstnanci dal přiřadit kurz z předem nadefinované nabídky. Tato varianta ale už počítá s jistou finanční zátěží z důvodu vývoje softwaru.

Druhým nedostatkem zjištěným kritickým zkoumáním byl fakt, že doposud nebyly zavedeny expertní kompetence. Společnost stále váhá v otázkách způsobu určení expertů mezi zaměstnanci, i jejich případnou motivaci k tomu, aby označení experta vnímali pozitivně, jako privilegium. Nápravné opatření z toho plynoucí se zaměřuje na způsob výběru expertů ve společnosti. Autorka odmítá způsob určení expertů pomocí tarifních mzdových tříd. Naopak nabádá k využití relativně malého počtu zaměstnanců. Tím je možnost vybírat experty konkrétně dle dané osoby na určité pozici. Expertem by měl být odborník v daném oboru. Pro motivaci expertů navrhuje autorka systém speciálních benefitů, které by byly přiznané pouze v návaznosti na expertní kompetence. Tento balíček benefitů zahrnuje větší počet sick days, možnost vyššího čerpání ze sociálního fondu, speciální design vizitek, apod.

Velmi zajímavé by bylo detailní zkoumání vzdělávání v organizaci. V této práci pro to nebyl dostatečný prostor, nicméně rozrůstající se škála nabídek na vzdělávací aktivity by byla zajímavým tématem pro další zpracování.

6 Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [2] BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, c1982. ISBN 04-710-9031-x.
- [3] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4.
- [5] HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [8] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- [9] NYHAN, Barry. *Building learning organisations: Putting theory to test: Lessons from European companies*. In *European Journal of Vocational Training*. No 16, 1999. Překlad: Autorka
- [10] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01490-1.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- [12] PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan, ed. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přeložil Stanislav JURNEČKA, přeložil Stanislav SPANILÝ, přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

- [13] SULLIVAN, Rick. The Competency-Based Approach To Training. Dostupný z WWW: <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/cbt/cbt.htm> [citováno dne 23.10.2016]. Překlad: Autorka.
- [14] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [15] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- [16] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 1	64
Graf 2 Otázka č. 2	64
Graf 3 Otázka č. 3	65
Graf 4 Otázka č. 4	66
Graf 5 První místo v pořadí benefitů	67
Graf 6 Druhé místo v pořadí benefitů	68
Graf 7 Třetí místo v pořadí benefitů	68
Graf 8 Čtvrté místo v pořadí benefitů	69
Graf 9 Páté místo v pořadí benefitů	69
Graf 10 Otázka č. 6	70
Graf 11 Otázka č. 7	71
Graf 12 Otázka č. 8	72
Graf 13 Otázka č. 1	75
Graf 14 Otázka č. 2	76
Graf 15 Otázka č. 3	77
Graf 16 Otázka č. 4	77
Graf 17 První místo v pořadí benefitů 2016	78
Graf 18 Druhé místo v pořadí benefitů 2016	79
Graf 19 Třetí místo v pořadí benefitů 2016	80
Graf 20 Čtvrté místo v pořadí benefitů 2016	81
Graf 21 Páté místo v pořadí benefitů 2016	81
Graf 22 Otázka č. 6	82
Graf 23 Otázka č. 7	83
Graf 24 Přehled firemního vzdělávání 2010 – 2016	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kompetence.....	16
Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence	17
Obrázek 3 Propojení personální a business strategie.....	26
Obrázek 4 Struktura kompetenčního modelu	44
Obrázek 5 Klíčové kompetence	45
Obrázek 6 Manažerské kompetence	46
Obrázek 7 Expertní kompetence.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnotící škála kompetencí	50
Tabulka 2 Otázka č. 1	63
Tabulka 3 Otázka č. 2	64
Tabulka 4 Otázka č. 3	65
Tabulka 5 Otázka č. 4	66
Tabulka 6 Otázka č. 5	67
Tabulka 7 Otázka č. 6	70
Tabulka 8 Otázka č. 7	71
Tabulka 9 Otázka č. 8	71
Tabulka 10 Otázka č. 1	75
Tabulka 11 Otázka č. 2	75
Tabulka 12 Otázka č. 3	76
Tabulka 13 Otázka č. 4	77
Tabulka 14 Otázka č. 5	78
Tabulka 15 Otázka č. 6	82
Tabulka 16 Otázka č. 7	83
Tabulka 17 Přehled vzdělávání v letech 2010 – 2012	84
Tabulka 18 Přehled vzdělávání v letech 2013 – 2016	85
Tabulka 19 Fluktuace ČPP za rok 2010.....	89
Tabulka 20 Fluktuace ČPP za rok 2011.....	90
Tabulka 21 Fluktuace ČPP za rok 2012.....	90

Tabulka 22 Fluktuace ČPP za rok 2013.....	90
Tabulka 23 Fluktuace ČPP za rok 2014.....	91
Tabulka 24 Fluktuace ČPP za rok 2015.....	91
Tabulka 25 Fluktuace ČPP za rok 2016.....	92

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura

Příloha 2 Přehled společností Vienna Insurance Group

Příloha 3 Náhled školení pro zaměstnance

Příloha 4 Manuál hodnocení v IPISu

Příloha 2

Přehled společností Vienna Insurance Group

THE LEADING INSURANCE SPECIALIST IN AUSTRIA AND CEE.



VIG
VIENNA INSURANCE GROUP
Wiener Versicherung Gruppe

RAKOUSKO	SLOVENSKO	BULHARSKO	ESTONSKO	TURECKO
WIENER STÄDTISCHE VIENNA INSURANCE GROUP lonau VIENNA INSURANCE GROUP S-VERSICHERUNG VIENNA INSURANCE GROUP	Kooperativa VIENNA INSURANCE GROUP KOMUNÁLNA POISTOVŇA VIENNA INSURANCE GROUP POISTOVŇA KOLYVARKY & PARTNERI VIENNA INSURANCE GROUP	BULSTRAD VIENNA INSURANCE GROUP Life BULSTRAD VIENNA INSURANCE GROUP	COMPENSA VIENNA INSURANCE GROUP LOTYŠSKO COMPENSA VIENNA INSURANCE GROUP Baltikums VIENNA INSURANCE GROUP	RAYSIGORTA VIENNA INSURANCE GROUP ALBÁNIE SINA INTERNATIONAL VIENNA INSURANCE GROUP INTERSIG VIENNA INSURANCE GROUP
ITÁLIE Praha	PÓLSKO	CHORVATSKO	LITVA	MAKEDONIE
WIENER STÄDTISCHE VIENNA INSURANCE GROUP lonau VIENNA INSURANCE GROUP	COMPENSA VIENNA INSURANCE GROUP InterRisk VIENNA INSURANCE GROUP POLISA-ŻYCIE VIENNA INSURANCE GROUP skandia VIENNA INSURANCE GROUP	WIENER OSIGURANJE VIENNA INSURANCE GROUP ERSTE OSIGURANJE VIENNA INSURANCE GROUP	COMPENSA VIENNA INSURANCE GROUP	ОШТУРУВАЊЕ МАКЕДОНИЈА VIENNA INSURANCE GROUP WINNER VIENNA INSURANCE GROUP Life WINNER VIENNA INSURANCE GROUP
SLOVINSKO Praha	RUMUNSKO	MAĎARSKO	MOLDAVSKO	ČERNÁ HORA
WIENER STÄDTISCHE VIENNA INSURANCE GROUP	OMNIASIG VIENNA INSURANCE GROUP ASIROM VIENNA INSURANCE GROUP DE VIEVA BCR ASIGURARI VIENNA INSURANCE GROUP	UNION BIZTOSITÓ VIENNA INSURANCE GROUP ERSTE BIZTOSITÓ VIENNA INSURANCE GROUP viennalife VIENNA INSURANCE GROUP	DONARIS VIENNA INSURANCE GROUP	Život WIENER STÄDTISCHE VIENNA INSURANCE GROUP
ČESKÁ REPUBLIKA	SRBSKO	UKRAJINA	BĚLORUSKO	BOSNA A HERCEGOVINA
Kooperativa VIENNA INSURANCE GROUP ČPP VIENNA INSURANCE GROUP POJIŠŤOVNA ČESKÉ POJIŠŤOVNÍKŮV VIENNA INSURANCE GROUP VIG Re	WIENER STÄDTISCHE VIENNA INSURANCE GROUP	КНЯЖА VIENNA INSURANCE GROUP ГОБИС VIENNA INSURANCE GROUP ЮПІТЕР VIENNA INSURANCE GROUP УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА КМПА VIENNA INSURANCE GROUP	КУПАЛА VIENNA INSURANCE GROUP GRUZIE GPIA VIENNA INSURANCE GROUP IRAO VIENNA INSURANCE GROUP	WIENER OSIGURANJE VIENNA INSURANCE GROUP
			NĚMECKO	LICHTENŠTEJNSKO
			InterRisk VIENNA INSURANCE GROUP	VIENNA-LIFE VIENNA INSURANCE GROUP

Příloha 3

Koncepce školení Kompetenčního modelu a hodnocení dle kompetencí

Struktura

1. Úvodní slovo
2. Kompetence a jejich smysl
3. Základní model – 3 druhy kompetencí
4. Základní kompetence
5. Manažerské kompetence (pouze základní info)
6. Expertní kompetence (pouze základní info)
7. Shrnutí
8. Jak prakticky hodnotit v IPISu (návod s printscreeny)
9. Vedení hodnotících pohovorů

Kompetenční model

Struktura

1. Uvítání, představení kurzu, program kurzu
2. VIG kompetenční model přehled
 - Cíle a smysl používání kompetenčního modelu
 - Vývoj modelu a jeho základní logika
 - Struktura kompetenčního modelu
 - Provázání se strategií a hodnotami společnosti
 - Shrnutí
3. Základní, manažerské a expertní kompetence
 - Základní kompetence
 - Manažerské kompetence a tři skupiny manažerů
 - Expertní kompetence, tři skupiny expertů (a případné benefity těmto skupinám přiznané)
 - Shrnutí
4. Přestávka
5. Cvičení: Práce ve skupinách, praktické příklady chování v jednotlivých skupinách kompetencí a skupinách

6. Další návaznosti

- Hodnocení v IPISu
- Provázanost s dalšími HR nástroji
- Základní zásady vedení hodnotícího pohovoru

Vedení hodnotícího pohovoru

- Přípravy na hodnotící pohovor, tak závěrečném vyhodnocení a návazným krokům
- Samotné vedení rozhovoru
- Poskytování zpětné vazby
- Jak sdělit kritiku, tak aby nedemotivovala
- Jak věrohodně a upřímně pochválit
- Co je a není etické
- Zvládání kritických situací
- Různé metodiky hodnocení

Příloha 4

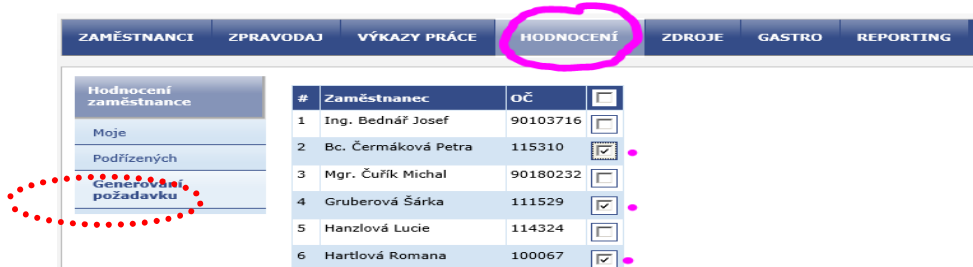
Manuál hodnocení v IPISu

Obsah:

Jak v aplikaci hodnocení postupuje hodnotitel (nadřízený)	5
Jak v aplikaci postupuje hodnocený	8
Vysvětlivky	10

Jak v aplikaci hodnocení postupuje hodnotitel (nadřízený)

1. Není-li požadavek na hodnocení vygenerován automaticky (viz platná Směrnice k hodnocení zaměstnanců), vygeneruje jej podle následujícího postupu (bod 3) hodnotitel; typicky v případě, že dochází ke změně funkčního/ mzdového zařazení, přeřazení v rámci či mezi organizačními jednotkami.
2. Hodnotitel se přihlásí do systému iPiS.
3. Otevře si modul „Hodnocení“ a podmodul „Generování požadavků“.



Zde si označíte zaměstnance, které/ho chcete hodnotit, a klikne na „**Generovat požadavek na hodnocení**“.

4. Hodnotitel čeká, až mu přijde doplněné hodnocení od hodnoceného.
5. Hodnotitel pokračuje v přípravě na hodnotící rozhovor v podmodulu „Podřízení“, kde u příslušného zaměstnance, kterého hodnotí, klikne na „**Hodnotit**“.



ZAMĚŠTNANCI ZPRAVODAJ VÝKAZY PRÁCE HODNOCENÍ ZDROJE GASTRO REPORTING									
Hodnocení zaměstnance	#	Stav	Zaměstnanec	Zadavatel	Datum požadavku	Datum vyplnění	Datum doplnění nadřízeným	Datum doplnění podřízeným	Akce
Moje	1	vyplněno nadřízeným	Bc. Čermáková Petra	Mgr. Novotná Marcela	24.04.2014 14:47	25.04.2014 14:08	06.05.2014 16:00		Zobrazit
Podřízených	2	vyplněno zaměstnancem	Hartlová Romana	Mgr. Novotná Marcela	06.05.2014 15:58	07.05.2014 11:21			Hodnotit
Generování požadavku	1 - 2 z 2								

- Hodnotitel si připraví na základě svých znalostí, zkušeností a z podkladů ze „Sebehodnocení zaměstnance“ a plnění kvalifikačních požadavků pro danou pracovní pozici podklady na hodnotící rozhovor a **pozve hodnoceného na hodnotící rozhovor**. **V této fázi ještě „Hodnocení“ nevyplňuje a neukládá.**
- Provede osobní hodnotící rozhovor (z očí do očí)** s hodnoceným podle platných zásad (viz platná Směrnice k hodnocení zaměstnanců).
- Na základě všech poznatků** vyplní „Hodnocení nadřízeného“ a zhodnotí úroveň „Kompetence“.
Hodnocení nadřízeného: **výkonnová oblast, vzdělání, další** - při kliknutí na okénko se otevře „komentář“, který specifikuje doporučené oblasti hodnocení.

Hodnocení nadřízeného:

Výkonnová oblast:

Vzdělání:

Další:

Důvod hodnocení:

Důvod hodnocení:

- Úprava funkčního zařazení (funkce, org. jednotka, mzda)
- Hodnocení po ročním intervalu
- Hodnocení po zkušební době
- Hodnocení pro stanovení rozvoje zaměstnance
- Hodnocení pro stanovení cílů a úkolů zaměstnance

Kompetence jsou ve třech základních úrovních

- I. Pro management (vedoucí pracovníci – manažerské kompetence)
- II. Pro experty¹

¹ Expertní kompetence budou v ČPP zaváděny v roce 2015; na základě osobních rozhovorů a projednání OPE a příslušného ředitele první řídicí linie budou definovány expertní pozice v daných útvarech včetně požadované úrovně naplňování kompetencí.

Tyto skupiny se dělí do dalších 3 skupin podle daných úrovní. Každá úroveň má specifické popisy/ charakteristiky jednotlivých kompetencí.²

III. Pro ostatní zaměstnance – KLÍČOVÉ KOMPETENCE (každý zaměstnanec)

Kompetence:

Klíčové kompetence = všichni zaměstnanci:

- Spolupráce a pracovní vztahy
- Otevřenost změnám a zaměřením na řešení
- Úroveň služeb a udržení klientů
- Osobní odpovědnost, přínos pro společnost (*firmu*) a její úspěch

Plnění kvalifikačních požadavků:

Kompetence	Stupnice					
	1	2	3	4	5	6
Spolupráce a pracovní vztahy	C	C	C	C	C	C
Osobní odpovědnost a přínos pro firmu	C	C	C	C	C	C
Úroveň služeb a udržení klientů	C	C	C	C	C	C
Otevřenost změnám a zaměřením na řešení	C	C	C	C	C	C

Manažerské kompetence (všichni vedoucí zaměstnanci)

- Podnikatelský styl řízení
- Důslednost a efektivita
- Vedení týmu k úspěchu
- Podpora rozvoje zaměstnanců
- Být v roli manažera vzorem
- Spolupráce a pracovní vztahy
- Otevřenost změnám a zaměřením na řešení
- Úroveň služeb a udržení klientů
- Osobní odpovědnost, přínos pro společnost (*firmu*) a její úspěch

Expertní kompetence

- Komplexní myšlení a jednání
- Nacházení inovativních řešení
- Plánování a dokončování úkolů
- Efektivní komunikace
- Být v roli experta vzorem
- Řízení projektů a procesů, vedení druhých³
- Spolupráce a pracovní vztahy
- Otevřenost změnám a zaměřením na řešení
- Úroveň služeb a udržení klientů
- Osobní odpovědnost, přínos pro společnost (*firmu*) a její úspěch

² Charakteristiky jednotlivých kompetencí dle skupin/ úrovní jsou uvedeny v Příloze č. 2

³ Volitelné pro experty s úkoly řízení projektů, procesů a zaměstnanců.

Kompetence mají 6 škál:

	Úroveň	Výkonnost v %	Popis / naplňování kompetence
1	Nevyhovující	< 40%	Kompetenci nenaplňuje
2	Základní	40-69%	Částečně naplňuje kompetenci
3	Dobrý	70-89%	Většinu očekávaných projevů kompetence naplňuje
4	Velmi dobrý	90-100%	Zcela naplňuje kompetenci
5	Výborný	101-110%	Většinou převyšuje požadavky, charakteristiky dané kompetence
6	Vynikající	> 110%	Vždy vysoce převyšuje požadované charakteristiky kompetence

Po doplnění všech údajů hodnotitel zadá „**Uložit**“ a „**Odeslat**“.

- Hodnocený zaměstnanec má na závěr možnost vyjádřit se k celému průběhu hodnocení. Tedy jestli s hodnocením souhlasí, jestli mu porozuměl, popř. napíše další poznatky, které by chtěl na závěr vyjádřit.

Jak v aplikaci postupuje hodnocený

- Hodnocený **obdrží informativní e-mail**.
- Hodnocený se **přihlásí do systému iPiS**.
- Otevře si modul „Hodnocení“**, kde je vygenerovaný požadavek a klikne na „**Vyplnit**“.

Stav	Zadavatel	Datum požadavku	Datum vyplnění	Datum doplnění nadřazeným	Datum doplnění podřazeným	Akce
1	požadavek pro zaměstnance	Mgr. Novotná Marcela	09.05.2014 09:30			Vyplnit

- Zaměstnanec se vyjádří v „Sebehodnocení zaměstnance“ a „kompetence“.**

Sebehodnocení zaměstnance: [výkonnová oblast, vzdělání, další](#) - při kliknutí na okénko se otevře „komentář“, který specifikuje doporučené oblasti hodnocení.

Sebehodnocení zaměstnance:

Výkonnová oblast:

Možnost osobního růstu:

Další:

Krátkodobý plán (1-2 roky): Mobilita:

Střednědobý plán (3-5 let): Mobilita:

Dlouhodobý plán (nad 5 let): Mobilita:

Komentář:

Dále zaměstnanec **doplní** „**Kariéra a mobilita**“ v časových horizontech/ plánech; detail textu:

Krátkodobý / Střednědobý a dlouhodobý plán

- Ve stávající pozici jsem spokojen (a) a chci v ní setrvat
- Mám potenciální zájem o odbornější funkci a změnu v rámci své profese (odborná kariéra)
- Mám potenciální zájem o změnu profese (odborná kariéra)
- Mám potenciální zájem o manažerskou funkci v rámci svého oboru (manažerská kariéra)
- Mám potenciální zájem o manažerskou funkci i mimo svůj obor (manažerská kariéra)

Mobilita

- Chci setrvat ve stávající společnosti a lokalitě
- Mám potenciální zájem o přesun v rámci společnosti
- Mám potenciální zájem o přesun v rámci společností VIG ČR
- Mám potenciální zájem o přesun v rámci společností VIG Evropa

Komentář: (prostor pro volný text)

Kompetence - sebehodnocení kompetencí dle škály (1 – 6; přičemž 6 nejvyšší)⁴

Po **doplnění všech údajů**, dá hodnocený zaměstnanec „**Uložit** „ a „**Odeslat**“.
Formulář jde zpět k hodnotiteli.

Tato část hodnocení slouží jako podklad pro osobní hodnotící rozhovor.

5. Hodnocený **se účastní osobního hodnotícího pohovoru.**
6. Hodnocený **čeká**, až mu přijde doplněné hodnocení od hodnotitele a klikne na „**Doplnit**“. Zde **může napsat závěrečné** vyjádření k celému průběhu hodnocení.

Stav	Zadavatel	Datum požadavku	Datum vyplnění	Datum doplnění nadřizujícím	Datum doplnění podřizujícím	Akce
1	požadavek pro zaměstnance	Mgr. Novotná Marcela	09.05.2014 09:30			Vyplnit
2	vyplněno nadřizujícím	Mgr. Novotná Marcela	09.05.2014 09:50	09.05.2014 10:50		Doplnit

7. Hodnocený zaměstnanec doplní „Vyjádření hodnoceného“. A formulář dá „**Uložit**“ a „**Odeslat**“.

Vyjádření hodnoceného:

Vyjádřete názor na hodnocení a uveďte, zda mu rozumíte.

⁴ Informace k jednotlivým kompetencím, resp. popis pozorovatelných/ posuzovaných projevů chování je shrnuto v Příloze 2.

Vysvětlivky

1. Nastavení upozorňovacích mailů

Pokud chcete, aby Vám chodily informativní maily o hodnocení, musíte si v „Nastavení“ zkontrolovat zda máte označené avíza.

Avíza	
Požadavek na dovolenou	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Schvalování dovolenek	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Požadavek na kontakty	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
● Požadavek na hodnocení	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
● Hodnocení vyplněno zaměstnancem	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
● Hodnocení vyplněno nadřízeným	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
● Hodnocení doplněno zaměstnancem	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Upozornění na zadání cíle	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Upozornění na schválení zadání cíle	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Upozornění na vyhodnocení cílů zaměstnanců	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Upozornění na vyhodnocení cíle útvaru	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Upozornění na schválení vyhodnocení cílů	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]
Hodnocení - info po uzavření	<input checked="" type="checkbox"/> [marcela.novotna@cpp.cz]

2. Smazání hodnocení

Dokončené a uložené hodnocení může vymazat jen administrátor systému. Dokud se hodnocení nedokončí či neuloží, může jej vymazat hodnotitel.