

# Kompetenční model jako nástroj hodnocení zaměstnanců

Anna Pavlisová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Pavlisová**  
Osobní číslo: **H128363**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Kompetenční model jako nástroj hodnocení zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na mapování požadované/tolerované/aktuální úrovně kompetencí skupiny zaměstnanců;
- v návaznosti na to bude navržen jejich rozvoj a následně vyhodnocena nová aktuální úroveň;
- rozbor aspektů působících na případnou proměnu sledovaných úrovní kompetencí má význam i pro sociální pedagogiku, kde může nastítnit možnosti na zlepšení uplatnění každého člena společnosti díky jeho osobnímu rozvoji.

Hodnocení zaměstnanců je chápáno jako důležitá součást řízení jejich výkonu. Na jedné straně jsou důležité výsledky, na druhé také jak jich bylo dosaženo. Právě úroveň požadovaných kompetencí vypovídá o firemní kultuře a naplnění etického kodexu společnosti. Práce bude zaměřena na otázku, zda právě v této oblasti lze dosáhnout významného posunu tím, že se zaměstnanci budeme věnovat, anebo se jedná o tzv. životní výbavu a víceméně se nedá výrazněji ovlivnit. Závěry budou plynout z použitého kvantitativního výzkumu, který bude realizován ve dvou fázích.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.**

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

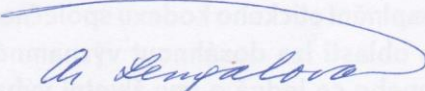
**VETEŠKA, Jaroslav. Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Mgr. Antonín Dolák, Ph.D.**  
Institut mezioborových studií

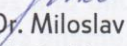
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2014**

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

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
ředitel ústavu



### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

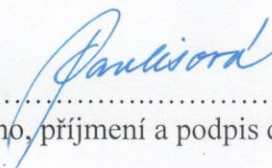
### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

20. 4. 2015

ANNA PAVLIŠOVÁ



.....  
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci se zabývám tematikou sahající do oblastí lidských zdrojů - částí procesu řízení výkonu zaměstnanců, kde je trendem posledních let mapovat úroveň kompetencí u jednotlivých zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je představit praktické použití kompetenčního modelu jako jednoho z nástrojů hodnocení zaměstnanců a zároveň dát vyjádření k hypotéze o tom, že rozvojem a vzděláváním zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit úroveň jejich kompetencí.

Klíčová slova:

Kompetence, kompetenční model, způsobilost, hodnocení zaměstnanců, řízení výkonu zaměstnanců, rozvoj, vzdělávání.

## **ABSTRACT**

In my bachelor theses I deal with the theme which extends to section of Human Resources – to the part of performance management process, where is a trend of recent years to chart competences of employees. The bachelor theses is concerned with introduction of practical use of model of competences - as one of tools which is determined for the evaluation and concurrently to give an answer about a hypothesis – if a training and a development of the employees could increase their level of competences.

Keywords:

Competences, model of competences, qualification, evaluation of employees, performance management, training, development.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména vedoucímu práce panu PhDr. Mgr. Antonínu Dolákovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za vstřícnost, kterou mi věnoval při konzultacích, za cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

Dále děkuji kolegům ze společnosti HARTMANN – RICO a.s. za ochotu poskytnout vstupní informace, které mi pomohly vytvořit tuto bakalářskou práci.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
1 <i>Základní pojmy</i> .....	10
1.1    Pojem kompetence .....	10
1.2    Druhy kompetencí.....	13
1.3    Řízení výkonu zaměstnanců .....	14
1.4    Hodnocení zaměstnanců .....	15
2 <i>Představení projektu „Kompetenční model“</i> .....	19
2.1    Jaké otázky může kompetenčně založený HR systém zodpovědět?.....	19
2.2    Informace o společnosti, kde projekt probíhal.....	20
2.3    Fáze projektu.....	22
2.4    Sestavení kompetenčního modelu .....	23
2.5    Pravidla pro návrh individuálního plánu rozvoje .....	29
2.6    Identifikace úrovně kompetence vs pracovní výkon .....	30
3 <i>Role HR Business Partnera</i> .....	31
3.1    Oddělení lidských zdrojů HARTMANN – RICO a.s. ....	31
3.2    Představení pracovní pozice .....	32
3.3    Požadavky na úroveň kompetencí .....	32
3.4    Součinnost při uplatňování kompetenčního modelu.....	33
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
4 <i>Charakteristika výzkumného šetření</i> .....	35
4.1    Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	35
4.2    Indikátory výzkumu .....	36
4.3    Použité metody .....	36
5 <i>Informace o skupinách respondentů</i> .....	37
5.1    Informace o organizační struktuře .....	37
5.2    Informace o zastoupení respondentů .....	37
5.3    Informace o získaných vstupních datech .....	39
6 <i>Výsledky šetření</i> .....	40
6.1    Vyhodnocení úrovně kompetencí .....	40
6.2    Definice potřeb na základě výsledků zjišťování úrovně kompetencí .....	43

6.3	Porovnání potřeb vzhledem k plánovanému rozvoji .....	43
6.4	Skutečně realizovaný rozvoj .....	43
6.5	Nové vyhodnocení úrovně kompetencí .....	44
7	<i>Diskuse a závěry</i> .....	46
7.1	Závěr .....	46
7.2	Použitá literatura .....	47
7.3	Seznam obrázků .....	49
7.4	Seznam tabulek .....	50
7.5	Seznam grafů .....	51

## ÚVOD

Za posledních 50 let prodělala oblast lidských zdrojů, anglicky Human Resources, velikou proměnu. Dříve existovaly personální úseky, které měly na starosti především administrativní proces agendy týkající se zaměstnanců. Osobní spisy obsahovaly údaje, které mnohdy nesouvisely s pracovním výkonem a lidé zastávající pozice personalistů často spolurozhodovali nejen o přijetí do zaměstnání, ale také o svolení ke studiu, přidělení devizového příslibu apod.

Sametová revoluce do této oblasti vnesla transparentnější přístup zacházení se zaměstnanci, pozice personalistů se postupně transformovali do tzv. generalistů. Především soukromý sektor si své zaměstnance začal vybírat. Mnohdy k přijetí stačil vystudovaný obor či léta praxe, některé firmy vybíraly podle zjevného nadšení a chuti se učit novým věcem. Za posledních 20 let však mnoho společností zjišťuje, že továrny, či stroje, má konkurence doajista také, ale skutečně hodnotný kapitál, kterými můžeme být lepší než druzí, jsou naši zaměstnanci. Pokud budou pečlivě vybírání a ti stávající efektivně řízeni, může to rozhodnout o úspěchu dané organizace. Metodou, která v této oblasti významně pomáhá, je právě KOMPETENČNÍ MODEL, který tvoří základ moderního systému řízení lidských zdrojů (lidského kapitálu).

Tato bakalářská práce byla vytvořena na základě praktických výstupů získaných ve společnosti HARTMANN – RICO a.s., která je výrobní a prodejní organizací, působící na českém trhu od roku 1992. Je dceřinou společností Paul Hartmann Group, jejíž výrobní a obchodní tradice je více než stoletá. Jedná se o globální společnost působící ve 34 státech, a to s produkty, které se prodávají ve více než 130 zemích světa.

Společnost HARTMANN je založena na dědictví, na které může být právem hrdá a má před sebou budoucnost, k níž lze vzhlížet. Má mimořádné produkty a vynikající řešení.

A má jednu opravdu jedinečnou výhodu, kterou se nemůže žádný z konkurentů pochlubit: 10 000 zaměstnanců.



## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

## 1.1 Pojem kompetence

Tématika kompetencí byla známá už v minulém století. Pravděpodobně prvním, kdo se zabýval důležitostí kompetencí při personálních procesech, byl McClelland. Ten ve své práci ze 70. let 20. stol. dospěl k závěru, že například při výběru zaměstnanců nemohou klasické znalostní testy předpovědět úspěch v budoucím pracovním uplatnění. Větší věrohodnost přisuzoval výstupům z testů kompetencí. Odborné, neboli odlišující, kompetence ovšem zůstávají ve stínu kompetencí průřezových.

Zajímavé dále je, že již od 70. let minulého století začala také FBI sestavovat behaviorální profily pachatelů, kde se kriminalisté zajímali především o to, co pachatel musel umět či jaké musel mít dispozice, aby mohl spáchat trestný čin (Hroník, 2007).

Zadá-li si dnes někdo do Google vyhledávače slovo kompetence, první odkaz mu dnes nabídne vysvětlení, že kompetence je právo. Další nabídka směřuje k výkladu, že kompetence je souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot. Moje zkušenost s tímto slovem je úplně stejná. Léta jsem se domnívala, že pokud o někom řekneme, že má nějakou kompetenci, tak jsem měla za to, že za něco zodpovídá, tedy je kompetentní. Teprve když jsem začala pracovat u mého současného zaměstnavatele, tak jsem se dozvěděla, že toto slovo má ještě jiný význam, tedy, že se zjednodušeně řečeno jedná o způsobilost. a právě toto pojetí slova kompetence je alfou omegou mé bakalářské práce. Také Palánova slovníková definice uvádí různé významy slova kompetence, a to v tomto pořadí (Palán, 2002, s. 98):

- „Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.“
- „Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. (...) Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. (...).“
- „Sociálně ekonomický znak pracovníka nacházejícího se v situaci nově pojímané výroby či služby. Hovoříme o kompetenci.“

Pro problematiku tvorby kompetenčních modelů je odpovídající druhá zmíněná definice, protože je zde samotná kompetence chápána jako předpoklad něco vykonat či zvládnout. Zajímavé je, že každá kniha o kompetencích, kterou jsem doposud vzala do rukou, měla pro slovo kompetence poněkud odlišný výklad. Nebudu zde dále představovat další a další definice, spíše se zaměřím na to, proč firmy obvykle hodnocení pomocí kompetenčních modelů zavádějí. Je to zejména z toho důvodu, aby rozklíčovali potenciál svých zaměstnanců a tím lépe dokázali řídit jejich výkon. Poslední popis, který zde k tomuto úhlu pohledu uvedu, je tzv. Woodruffova definice, kterou ve své knize uvádí Kubeš a kol. (2004). Kompetence je tedy chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

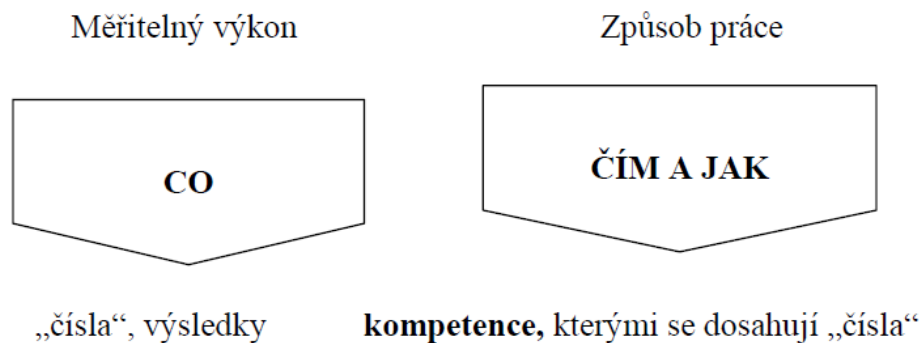
- ✓ má schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti,
- ✓ má motivaci takové chování použít,
- ✓ má možnost chování použít v daném prostředí.

Zkusím tedy nyní zrekapitulovat výše uvedené pro oblast řízení lidských zdrojů - je potřeba umět pojmenovat jakou způsobilost musí zaměstnanec mít, aby mohl být správným člověkem na správném místě a mohl tak úspěšně vykonávat jemu příslušející činnosti.

Činnost je obecně řečeno aktivita prováděná určitou osobou. Pro každou z činností potřebujeme souhrn kompetencí, které by měla osoba mít, aby mohla danou činnost vykonávat co nejlépe. Dle dostupných informací existuje jen velmi málo firem, které by kompetenční model zavedly jen z důvodu vyhodnocování firemní kultury. Ta je sice vždy velmi důležitá, ale výkonově orientované firmy od kompetenčního modelu obvykle očekávají především odkrytí rezerv pro větší výkony svých zaměstnanců.

Kdysi jsem slyšela zajímavé posouzení práce dělníka, které odpovídá výše uvedené Woodruffově definici. Představme si dělníka, který hází písek. Pokud se na něj podíváme, tak jeho osobnost nám ukáže, jakou má lopatu, zda zlatou, pevnou, dřevou, velkou či malou. Pro nás je ale také důležité, jak rychle bude tou lopatou házet. a zda bude vůbec ochotný házet. a také musíme vzít v úvahu, kolik s ním na začátku budeme mít práce ohledně zaškolení. Pokud tedy bude mít zaměstnanec krásnou zlatou lopatu = osobnost se všemi kompetencemi, tak to ještě neznamená, že s ní bude aktivně a ochotně házet! Mezi kompetencemi a výkonem, jež lze měřit, je tedy potřeba hledat vztah, který lze vyjádřit následujícím obrázkem.

Obr. 1. Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi

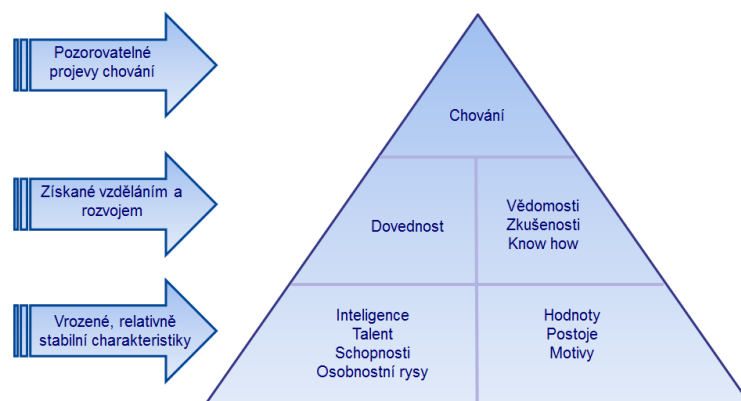


Zdroj: HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2007, str. 62

Také ve společnosti HARTMANN – RICO a.s., kde jsem prováděla šetření, nebyl v rámci ročních hodnocení zaměstnanců výkon opomenut. Vztah mezi kompetencemi a výkonem se vyjadřoval pomocí grafu, kde osa x patřila výkonu a osa y kompetencím.

Vedoucí zaměstnanci vždy dokázali velmi dobře ohodnotit výkon, protože tam se obvykle lze opřít o čísla. U kompetencí tomu tak nebylo, ty bylo potřeba uchopit i pomocí teorie. Když se manažerům představoval kompetenční model, používal se pro vysvětlení podstaty tzv. hierarchický model (viz obr. 2). Na ten byly doplněny šipky vlevo, které tuto pyramidu dopřesňují a tomu, kdo se s ním seznamuje, pomáhají lépe téma uchopit.

Obr. 2. Hierarchický model kompetence



Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 28



Předešlému obrázku lze rozumět tak, že na vrcholu pyramidy se nachází chování, které je nejnáze ovlivnitelné, naučitelné. Na druhé úrovni jsou uvedeny další osobnostní charakteristiky, jako jsou dovednosti, vědomosti, know-how a zkušenosti, které jsou nezbytné, aby byl člověk schopen očekávaného chování, které daná pozice vyžaduje. Spodní stupeň je věnován složkám osobnosti, které jsou víceméně stabilní, jako je inteligence, talent, hodnoty, postoje a motivy. Tyto se ovlivňují nejobtížněji a je nejvíce obtížné rozvíjet.

## 1.2 Druhy kompetencí

Jak již bylo zmíněno, vysvětlení slova kompetence je mnoho. Pohledů, dle kterých lze kompetence členit, je také nepřehledné množství.

Často používané rozdělení je na tzv. profesní a sociální. Podle Bedrnové a Nového (2007, str. 282) platí, že profesní kompetence specialistů je závislá především na odborné stránce jejich pracovní způsobilosti. Pro dosažení úspěchu i nad rámec odborného rámce je nutná také sociální kompetence, čímž chápeme „přiměřené praktické zvládnutí sociální reality“. Tyto sociální kompetence zvyšují kvalitu našeho pracovního života a napomáhají nejen k lepším výsledkům, ale také k vyšší úrovni firemní kultury.

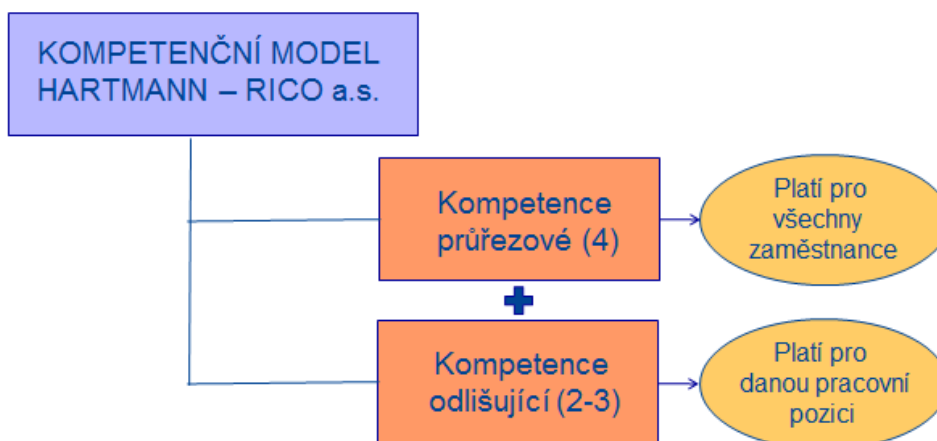
Podle Spencera (1993) se kompetence dělí na prahové a rozlišující. Prahové kompetence vysvětluje jako základní nezbytný požadavek na zaměstnance pro zastávání svěřené pracovní činnosti, jako např. základní počítačová gramotnost. Rozlišující kompetence odlišují nadstandardní výkon od průměrných. Na uvedeném příkladě se může jednat například o schopnost analyticky zpracovat získaná data použitím kontingenční tabulky.

V dnešní době jsou díky neúprosnému podnikatelskému prostředí kladeny na podnikající společnosti velmi vysoké nároky. Pokud chtějí na trhu být i v delším časovém horizontu, musí úroveň vysokých nároků přenést do všech úrovní společnosti. Nemohou se tedy spoléhat pouze na základní kompetence, ale pomocí kompetencí vysokého výkonu se musí snažit dosáhnout konkurenční výhodu a posunout se dál.

Ve firmě HARTMANN – RICO a.s. bylo vedením společnosti odsouhlaseno, že budou kompetence rozděleny do dvou skupin: kompetence průřezové a kompetence odlišující. Kompetence průřezové zajišťují sdílení firemních hodnot ve firmě a kompetence odlišující rozvíjí člověka na konkrétní pozici, odlišnost je tedy v odborném zaměření dané pracovní pozice. Kompetence průřezové byly stanoveny stejné pro všechny zaměstnance hodnocené

pomocí kompetenčního modelu. Kompetence odlišující stanovili jednotliví manažeři pro svoje podřízené sami, a to s přihlédnutím k zastávané pracovní pozici a nárokům s tím spojenými.

Obr. 3. Kompetenční model HARTMANN – RICO a.s.



Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO a.s.

### 1.3 Řízení výkonu zaměstnanců

Před časem byl v naší společnosti organizován seminář s klinickou psycholožkou, paní PhDr. Zuzanou Spurnou, Ph.D., která mi před jeho začátkem řekla: „Jsem ráda, že přednáším právě u Vás. Přestože jsem na oddělení pro lidské zdroje, tak jsem slyšela, že u Vás zaměstnance nechápete jen jako zdroje, ale také jako cenný kapitál.“

Stejný pohled na řízení lidských zdrojů lze vyčíst v oborové klasice, za kterou je obecně považována kniha Michaela Armstronga „Řízení lidských zdrojů“. Armstrong zde hovoří o strategicky a logicky promyšleném přístupu k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů (Armstrong, 2002, s. 27).

Ve společnosti HARTMANN - RICO a.s. je systém řízení pracovního výkonu nastaven jako důležitý nástroj, který umožňuje promítnout strategii společnosti do jejich výsledků.

Integrovaný systém řízení výkonu zaměstnanců dokáže definovat a vyhodnocovat jejich výkon a výstupy tohoto systému je poté propojen jak se systémem odměňování, tak se systémem rozvoje a vzdělávání. Zaměstnanci jsou dlouhodobě sledováni nejen po stránce

jejich výsledků, ale také z pohledu kompetencí, tedy jak těchto výsledků dosahují. Jedná se o základní pilíře celostního managementu řízení lidských zdrojů.

Kompetenční model pomůže identifikovat silné i slabé hráče ve firmě. Ti s vysokou úrovní kompetencí a zároveň nadprůměrným výkonem zaslouží zvýšenou pozornost. Jejich potenciál je možno využít mnoha směry (Talent Management, Knowledge Management apod.). Samozřejmě je potřeba se věnovat i těm, jejichž výsledek je podprůměrný.

Za zmínku jistě stojí, že dosáhnout vyšší úrovně dané kompetence než je aktuálně dosažená, je velmi nelehký úkol. I v této oblasti lze uplatnit pravidlo méně znamená více.

Je dobré zaměřit se na zlepšení jedné kompetence a k dalšímu vyhodnocení se vrátit nejdříve za rok. Teprve za delší časový úsek můžeme zaznamenat, zda kroky, které jsme podnikly pro zlepšení, oslavily úspěch.

#### **1.4 Hodnocení zaměstnanců**

Nyní se postupně dostáváme od teorie k praktickým zkušenostem. Obecný kompetenční model uvedl do manažerské praxe R. Boyatzis (1982), který deklaruje, že jsou od kompetencí podobná očekávání jako od vlastností (rysů), které jsou nezávislé na situaci.

Rysy se však zaměřují na to, jaký člověk je. Mají poměrně stabilní povahu. Nelze například očekávat, že člověk bude po nějakou část roku introvertem a nějaký čas extrovertem. Kompetence v sobě koncentrují určité vzorky chování. Jsou méně stabilní, proto mohou být vhodným kritériem pro hodnocení, lze je rozvíjet, mají tedy zjevnější vztah k výkonu než například vlastnosti.

O kompetencích je dobré hovořit ve vztahu ke konkrétní pracovní náplni. Pokud dobře známe popis pracovních činností, můžeme jasně definovat, jaké kompetence jsou pro danou pracovní pozici žádoucí a následně je možné tyto kompetence také měřit.

Optimálního výkonu může být dosaženo za předpokladu sladění jednotlivých částí. Je potřeba mít stále na paměti, že je potřeba zohledňovat kompetence jak průřezové, tak odlišující. Souvislosti pracovního prostředí, pracovní pozice a individuálních nároků na kompetence představuje následující obrázek.

Obr. 4. Model efektivního pracovního výkonu



*Zdroj: BOYATZIS, R. (2002): The Competent Manager: a Model for Effective Performance, s. 13., převzato z internetu*

Boyatzis tedy před více než 30ti lety představil kompetenční model s dvanácti kompetencemi, který lze aplikovat na jakoukoliv organizaci. Zní to velmi směle, ale já sama, když jsem pátrala po tom, jaké kompetence jsou vyhodnocovány u jiných společností, tak jsem zjistila, že minimálně 3 – 4 kompetence se dají nalézt téměř všude. U firem, které vyhodnocovali kompetencí mnoho, jsem ale mnohdy přišla na to, že je možné jejich výčty pospojovat. U Boyatzise to vidím úplně stejně.

Hodnocení zaměstnanců je důležitý vnitřní proces, na jehož základě firma posuzuje, zda má správné lidi na správných místech. Výstupy z hodnocení by měly být podkladem pro mzdové zařazení zaměstnanců a také výchozím bodem pro stanovení individuálních plánů rozvoje. Vlastnímu hodnocení by měla předcházet tzv. neformální hodnocení, která se odehrávají při každodenní komunikaci nadřízeného se zaměstnancem. Neformální hodnocení (každodenní) slouží k včasnému řešení a rozpoznání problémů a průběžné motivaci zaměstnanců. Říká se, že co nelze změřit, to nelze řídit. Ve firmách je obvykle odlišný přístup k dělnickým a THP pozicím. Liší se jak frekvencí hodnocení, tak i požadavky na úroveň kompetencí. Podstatné je zmínit, že hodnotící proces sice nastavují HR Business Partneři či jim obdobní odborníci z oblasti lidských zdrojů, ale prakticky ho



používají předně vedoucí zaměstnanci. Hodnotitel může být nejen přímý nadřízený, ale i třeba metodický vedoucí. Oba mohou zadávat cíle a vyhodnocovat jejich plnění. Hodnocení by mělo být zaměřeno na zvýšení výkonnosti, protože pokud by tomu tak nebylo, jednalo by se spíše o zbytečnou administrativní zátěž. Hodnotící proces je rekapitulace dosaženého a zároveň pohlédnutím dopředu. Ve firmách se obvykle odehrává 1 x ročně, často v závěru roku či těsně po vyhodnocení ročních ukazatelů, což někdy bývá až v lednu.

Zde nástin harmonogramu, dle kterého může být hodnotící proces realizován:

#### I. Stanovení hodnotících kritérií

V této fázi je namístě stručně popsat hlavní cíle zaměstnance, spolu s úspěchy dosaženými v minulém roce (či v hodnotícím období) a jakékoliv zvláštní události, včetně aktivit a projektů. Lze se také odvolat na popis pracovního místa zaměstnance. Každý stanovený cíl by měl být SMART či KARAT:

*Tabulka 1. Cíle SMART a KARAT*

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

*Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO*

Oba zmíněné způsoby jsou si velmi podobné.

Dle Hroníka (2006) je u způsobu SMART zdůrazněna měřitelnost a u KARAT ambicióznost. Opakem SMART (chytrých) cílů jsou DUMB (hloupé)cíle:

*Tabulka 2. Cíle DUMB*

DUMB		
D	Defective	Defektní, nedokonalé
U	Unrealistic	Nerealistické
M	Misdirected	Nesprávně zaměřené
B	Bureaucratic	Byrokratické

*Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO*

## II. Vlastní proces hodnocení

Ideální je osobní setkání se zaměstnancem – rozhovor. Předcházet by mu měla příprava obou zúčastněných (sebehodnocení zaměstnance a hodnocení nadřízeného). Smysl má vyhodnocovat zaměstnance, který je na dané pracovní pozici alespoň 6 měsíců a je plně adaptován. Měla by být provedena rekapitulace výkonnostních i rozvojových cílů zaměstnance za uplynulý rok (či hodnotící období) a vyhodnoceno, jak tyto cíle byly dosaženy, co se změnilo a co se zaměstnanec naučil. Hodnotící rozhovor je vhodný k poskytnutí zpětné vazby o silných a slabých stránkách zaměstnance, je příležitost promluvit si také o jeho profesním rozvoji a identifikaci dalších kroků a opatření v oblasti rozvoje a vzdělávání. Součástí může být i vyhodnocení ochoty a potenciálu možného pracovního posunu.

## III. Závěr z hodnocení

Výstupem z hodnocení je podklad pro odměňování a zároveň pro individuální plán rozvoje. Optimální je identifikovat nejvíce tři oblasti rozvoje, ve kterých by zaměstnanec měl zlepšit osobní efektivitu pro to, aby se lépe vyrovnal se svojí pozicí. Navíc je dobré definovat SMART rozvojové cíle spolu s opatřeními pro dosažení rozvoje za použití pravidla 70/20/10 pro efektivní zlepšení těchto kompetencí. Soustředění by mělo být především na to, co posune zaměstnance podstatným směrem kupředu v příštím roce (v hodnotícím období). Je potřeba vzít na vědomí, že liniový manažer je odpovědný za definici rozvojových cílů a že zaměstnanec je odpovědný za jejich provedení.

## 2 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU „KOMPETENČNÍ MODEL“

### 2.1 Jaké otázky může kompetenčně založený HR systém zodpovědět?

Kompetenční model je zaměřen na konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti (tzv. kompetencí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a nezbytné pro řízení organizace. Jeho uplatňování ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Popis práce určuje, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce. Rozdělení zaměstnanců podle plnění výkonových cílů a dosahování žádoucího chování, které umožňuje věnovat diferenciovanou péči různým skupinám zaměstnanců - např. motivovat a stabilizovat „high performers“, vyvíjet tlak a ovlivňovat výkon „low performers“, napomoci růstu a rozvoji u tzv. „high potencionals“.

Vysvětlení právě zmíněných pojmů:

#### HIGH PERFORMER:

Zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje nadstandardních výsledků na pracovní pozici. Je tzv. pro danou pozici předurčen. Vytvoření programu pro rozvoj koučovacích dovedností zaměstnance. Využití zaměstnance pro předávání zkušeností zaměstnancům společnosti v rámci Knowledge managementu.

#### LOW PERFORMER:

Zaměstnanec, který nedosahuje dlouhodobě očekávaných výsledků (např. 3 po sobě jdoucí výstupy z hodnocení pod 85 % v osobních cílech). Má nižší potenciál k rozvoji, nižší samostatnost, nižší úroveň zájmu o práci, kterou vykonává, má nízkou úroveň tzv. vnitřní motivace (sebemotivace). Řešením problému může být vytvoření systému dorovnání kvalifikace a tréninků tzv. on the job training a vytýčení ročních cílů k nápravě. V případě neúspěchu – nabídka méně kvalifikované práce nebo rozvázání pracovního poměru.

#### HIGH POTENCIONALS:

Zaměstnanci, kteří dlouhodobě dosahují nadstandardních výsledků a mají potenciál k výkonu na pracovní pozici nad jejich definované pracovní místo, jsou proaktivní, samostatní, schopni převzít odpovědnost jejich úroveň kompetencí je výrazně nad úrovní

potřebnou pro pracovní pozici. Zpravidla se jedná o zaměstnance 3 – 4 roky po ukončení vysoké školy, střední školy.

Následující řádky budou věnovány jednotlivým procesům v oblasti lidských zdrojů, kde kompetenční model může pomoci a má tedy své opodstatnění ho používat:

### **2.1.1 Oblast: Nábor a výběr**

Jaká kritéria by měla být použita pro výběr nových zaměstnanců?

Jaké behaviorálně založené otázky nebo jiné hodnotící nástroje budou pomáhat manažerům identifikovat kvalifikované kandidáty? Kdo bude přijat a podporován?

### **2.1.2 Oblast: Organizace, design pracovních míst**

Jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a personální charakteristiky jsou potřebné k úspěšnému vykonávání pracovních úkolů, rolí?

### **2.1.3 Oblast: Řízení výkonu**

Jaké jsou mechanismy pro dávání zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu? Jaké jsou procesy, které zajistí přesný, smysluplný a efektivní přístup?

### **2.1.4 Oblast: Systém odměňování**

Jaké jsou finanční a nefinanční souvislosti k dosažení výkonových standardů? Jak může systém odměňování zajistit, že jsou zaměstnanci motivováni správným směrem?

### **2.1.5 Oblast: Vzdělávání a rozvoj**

Jaké rozvojové a tréninkové příležitosti mají být připraveny?

### **2.1.6 Oblast: Talent management**

Kdo je příští generace „lídrů“? Jak můžeme identifikovat vysoký potenciál a rozvíjet silné stránky k zajištění budoucích úspěchů?

## **2.2 Informace o společnosti, kde projekt probíhal**

Společnost HARTMANN-RICO a. s. patří do mezinárodní skupiny, která má své pobočky ve 34 zemích světa s celkovým počtem více než 10.000 zaměstnanců. Česká pobočka má



více než 1.300 zaměstnanců a je zároveň výrobní a obchodní společností. Výroba je realizována celkem ve 3 závodech – Veverská Bítýška, Havlíčkův Brod, Chvalkovice.

Specifikem společnosti je to, že její prodejní portfolio je tvořeno pouze 10% zbožím, které sama vyrábí. Zbytek pochází ze sesterských výrobních závodů v rámci skupiny a malý podíl tvoří přímý nákup z volného trhu za účelem dalšího prodeje.

### **2.2.1 Základní údaje o společnosti HARTMANN – RICO a.s.**

Obchodní jméno:	HARTMANN – RICO a.s.
Sídlo:	Veverská Bítýška, Masarykovo náměstí 77, 664 71
Centrála:	Brno, Londýnské náměstí 2, 639 00
IČ:	44947429
DIČ:	CZ44947429
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	270 mil. Kč
Počet zaměstnanců:	1300

### **2.2.2 Historie společnosti HARTMANN – RICO a.s.**

První výrobky se značkou Rico spatřily světlo světa již před více než jedním stoletím. Počátek úspěšné firmy nalezneme již v roce 1891, kdy byla pod názvem Richter & Compagnon založena v Chomutově.

Společnost se specializovala na obvazové materiály, v jejichž výrobě dosáhla úspěchy i v evropském měřítku. V roce 1914 byla ve Vídni zřízena akciová společnost Rico, jejíž název je odvozen od hlavních podílníků, pánů Julia Richtera a Jindřicha Kohna. O několik let později vznikl závod v dnešním sídle společnosti, ve Veverské Bítýšce. Společnost Rico patřila k význačným výrobcům vaty, obvazového materiálu a hygienických potřeb i po svém znárodnění v roce 1946 a v následujících letech socialistického plánování. Příležitost dostat se opět na pozice, které mu kdysi patřily, dostalo Rico ovšem až po politicko-ekonomických změnách v roce 1989.

Historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. se datuje od prosince roku 1991. Do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška vstoupil přední světový výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků – společnost Paul HARTMANN. Za více než 20 let svého působení se HARTMANN-RICO a. s. stal největším českým

výrobcem ve svém oboru, jedním z nejvýznamnějších distributorů a rovněž významným exportérem.

Od roku 1993 dokázala společnost HARTMANN-RICO a. s. zvýšit svůj obrat více než pětinaásobně. Export, především na trhy západní Evropy, vzrostl téměř dvacetinaásobně a v posledních letech dosáhl bezmála dvě a půl miliardy korun. Počet pracovníků přitom vzrostl o pouhou třetinu. Úspěch společnosti HARTMANN-RICO a. s. má svůj základ v stabilním zázemí silné mezinárodní skupiny HARTMANN. Vstupem do této skupiny se společnosti otevřel přístup k modernímu know-how, novým trhům, výzkumné základně a v neposlední řadě k potřebnému kapitálu. Vždyť jenom do modernizace výrobních hal a technologií byly za uplynulých deset let investovány stovky milionů korun.

*Zdroj: Historie společnosti HARTMANN-RICO. HARTMANN-RICO a. s. [online]. 2012 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>*

### 2.3 Fáze projektu

Rozhodnutí používat kompetenční model vycházelo nejen z požadavků centrály PHAG, ale také z potřeby společnosti tento proces lépe uchopit.

V této oblasti doposud nebyl jednotný systém, existovaly dvě formy modelů, různé škály pro systém vyhodnocování (1 až 6); (-- - = + ++)...

Dalším důvodem, proč bylo zavedení jednotného kompetenčního modelu žádoucí, bylo dosavadní průměrování výsledků (zkreslování výsledků konkrétních kompetencí), motivace k dosahování nejvyššího skóre, vyhodnocování různých kompetencí podle stejných kritérií a v neposlední řadě také vysoký počet kompetencí. Samotné hodnocení zaměstnanců tak bylo časově náročné a stejně tak i zpracování výstupu pro individuální plány rozvoje. Vedením společnosti bylo rozhodnuto, že řízen výkon bude u všech zaměstnanců napříč celou firmou. Kompetenční model v pravém slova smyslu však bude použitý pouze u THP a manažerských pozic. Pro dělnické pozice byla stanovena jeho velmi zjednodušená verze a pro tento výzkum nebude zohledněna. Následující řádky popíší vlastní proces zavedení kompetenčního modelu ve sledované společnosti.

### 2.3.1 Fáze č. 1

Prvním krokem pro nastavení nového systému bylo oslovení poradenských firem, které se touto problematikou zabývají. Z navrhovaných variant uspěl návrh, který kompetence rozděluje do dvou základních kategorií – **průřezové a odlišující**.

### 2.3.2 Fáze č. 2

Následoval workshop k identifikaci průřezových kompetencí, tedy těch, které budou vyhodnocovány napříč celou společností. Zúčastnili se ho zaměstnanci oddělení lidských zdrojů pod taktovkou poradenské společnosti.

### 2.3.3 Fáze č. 3

Poté byly navržené kompetence předloženy vedení společnosti, které na svém dvoudenním zasedání dopravitilo finální podobu modelu. K tomu byla nápomocna také firemní psycholožka, která pomáhala zejména se slovními definicemi jednotlivých škál hodnocení. Hotový materiál byl poté odsouhlasen s německou centrálou a tím se rozhodlo o jeho závaznosti pro celou naši společnost.

### 2.3.4 Fáze č. 4

Dalším krokem bylo nasazení kompetenčního modelu a jeho plné využití. K tomu ale bylo potřeba prolnout výstupy z mapování kompetencí spolu s vyhodnocením výkonové složky. Teprve tyto dvě složky (kompetence vs. výkon) pomohou vydefinovat, kde jsou u zaměstnanců rezervy a kde vysoký potenciál.

## 2.4 Sestavení kompetenčního modelu

### 2.4.1 Postup sestavení kompetenčního modelu

Jednotlivé kroky k sestavení kompetenčního modelu a realizace hodnocení

- A) Prostudování popisu pracovního místa, pro které chceme vytvořit kompetence
- B) Sepsání jednotlivých způsobilostí potřebných pro výkon dané pozice
- C) Správné přiřazení vybraných způsobilostí k určité kompetenci ze seznamu kompetencí
- D) Hodnocení vybraných kompetencí – hodnotící škála kompetencí
- E) Zápis do hodnotícího formuláře

F) Vyhodnocení kompetencí zaměstnance

#### 2.4.2 Pravidla pro hodnocení

Pro stanovení výše (úrovně) kompetence pro danou pracovní pozici bude použita hodnotící škála se stupnicí 1 - 6 (kdy 1 je minimum a 6 maximum). Sudý počet možností pro hodnocení byl vybrán z důvodu, aby na škále chyběla středová hodnota, kterou mají někteří hodnotitelé tendenci používat. Při sudém počtu je potřeba se rozhodnout, která půlka definované hodnotící škály převažuje.

Je potřeba pojmenovat 3 úrovně kompetence:

**a) úroveň požadovaná:**

při určování požadované úrovně kompetence na pracovní pozici je potřeba přihlídnout k:

1. Zodpovědnosti, kterou pracovní pozice nese
2. K tomu, jakým způsobem by měla ovlivnit výsledek firmy
3. K záměrům společnosti (plán X+1, X+3...) a změně v požadovaných nárocích na pracovní pozici, jakým způsobem má komunikovat, atd.

**b) úroveň tolerovaná:**

je to minimálně hodnota úrovně kompetence, kterou zaměstnanec musí mít, aby vůbec mohl práci vykonávat. Od požadované úrovně by neměla být vzdálena o víc než 2 políčka na hodnotící škále.

**c) úroveň skutečná:**

jedná se o hodnotu, která se na základě slovní definice ztotožňuje se způsobilostí, kterou zaměstnanec prokazuje.

Jak již bylo zmíněno dříve, zaváděný kompetenční model tvořily dvě skupiny kompetencí: průřezové a odlišující. Vyhodnocení průřezových kompetencí se týká všech zaměstnanců a jsou vázané na chtěné hodnoty firemní kultury a styl řízení. Jejich celkový počet je 4. Odlišující kompetence stanovuje přímý nadřazený na základě popisu pracovního místa. Jsou rozděleny do tří hlavních skupin a celkem jich je 15.

Následují jednotlivé kompetence spolu s jejich stručnou definicí.

### 2.4.3 Kompetence průřezové

#### 1. Konstruktivní komunikace

- Snažit se o dosažení cíle a řešení, ne pouhé prosazování vlastních názorů
- Být schopen přizpůsobit komunikaci příjemci
- Být schopen sdílet informace
- Umět vhodně argumentovat a aktivně naslouchat
- Pracovat adekvátně se zpětnou vazbou

#### 2. Schopnost proaktivity

- Nalézat a využívat příležitosti
- Přebírat zodpovědnost a projevovat odvahu
- Být schopen dotahovat a mít tah na branku
- Umět řešit problémy
- Aktivně přistupovat k neustálému zlepšování; musí se stát DNA společnosti
- Aktivně přistupovat ke změnám, myslet inovativně
- Myslet a jednat v souvislostech

#### 3. Schopnost sebeřízení

- Být schopen vést sebe sama smysluplnou životní cestou (osobní poslání, self-leadership)
- Jednat podle etických a morálních principů
- Být jednotný a autentický ve svém jednání – dělat to říkám, říkat co si myslím
- Být schopen vyvažovat svou práci se svým osobním životem (work-life balance)
- Řídit se principy time managementu
- Být disciplinovaný při plnění svých povinností
- Dodržovat sliby a dohody

#### 4. Emoční a sociální inteligence

- Být schopen vytvářet a udržovat vztahy
- Orientovat se v sociálním prostředí
- Pozitivně ovlivňovat sociální okolí (strhnout, nadchnout, uklidnit emoce)
- Být schopen řešit mezilidské konflikty
- Být schopen řídit projevy svých emocí

- Vytvářet synergie, iniciovat aktivní spolupráci mezi odděleními
- Být empatický

#### **2.4.4 Kompetence odlišující: BUSINESS LEAD/PODNIKÁNÍ**

##### 1. Orientace na zákazníka

- Schopnost vnímat požadavky a přání interního i externího zákazníka
- Schopnost vnímat způsob jednání zákazníka ať už interního, tak i externího
- Schopnost reagovat na požadavky, přání zákazníka
- Schopnost vytvářet dlouhodobé funkční vztahy se zákazníkem

##### 2. Strategie

- Schopnost vytvořit strategii na základě dostupných analýz a stanovených cílů
- Schopnost tvorby akčního plánu s ohledem na priority společnosti (strategické imperativy)
- Schopnost komunikace a zapojení ostatních zaměstnanců, jejich motivace (srozumitelnost, načasování)
- Schopnost realizace (sestavení konkrétních kroků vedoucích realizaci) a implementace strategie (plné zavedení strategie do praxe)

##### 3. Orientace na výsledek (cíl)

- Zaměstnanec tzv. ví, co chce, čeho chce dosáhnout. Při své činnosti se drží stanoveného zadání/požadavku
- Zaměstnanec je na základě pochopení zadání/požadavku schopen formulovat úkoly, cíle a postupy. Je efektivní zaměstnanec a je orientován na úkol/cíl.
- Schopnost v případě problémů přizpůsobit zadání úkolu.
- Zaměstnanec si uvědomuje souvislost mezi vlastní prací a mezi finančním výsledkem firmy, pracuje efektivně s ohledem na zlepšení finančního výsledku, úsporu rozpočtu.

##### 4. Vyjednávání

- Přípravná fáze vyjednávání - příprava podkladů, příprava variant, situační příprava,
- Schopnost vyhodnotit situaci při vyjednávání, schopnost adekvátně podávat argumenty
- Vytrvalost při vyjednávání (dosažení cíle)
- Schopnost přizpůsobit styl jednání

##### 5. Analytické myšlení

- Schopnost detailní analýzy situace
- Schopnost sběru dat k detailní analýze
- Schopnost sepsání zprávy, jejímž výstupem jsou případné návrhy řešení
- Schopnost diskuse k řešeným návrhům

#### 6. Kreativita

- Schopnost kreativního řešení svěřených úkolů (nápaditý, ojedinělý přístup)
- Schopnost vnášet do stereotypních činností kreativní prvky
- Schopnost hledat nové prvky (při podávání informací, zpracování prezentací, tvorbě nových produktů...)
- Schopnost inovovat v dané oblasti

#### 7. Administrativní kompetence

- Schopnost využití SW a práci se SW v rámci oddělení (firmy)
- Schopnost sběru podkladů a jejich využití
- Schopnost tvorby dokumentů, jejímž výstupem jsou bezchybné a požadované informace
- Schopnost administrace dokumentů (práce s dokumenty, nakládání s dokumenty, uchovávání dokumentů, ...)

#### 8. Podnikatelské kompetence

- Znalost zákazníků, která napomáhá ke zkvalitnění služby a zlepšení spektra (portfolia produktů)
- Znalost trhu v dané oblasti
- Znalost a schopnost využívat vhodné metody a nástroje (základy marketingu, základy financí, obecné principy tržní ekonomiky, ...)
- Schopnost provést analýzu trhu a trh vyhodnotit

### **2.4.5 Kompetence odlišující: LEAD PEOPLE/VEDENÍ LIDÍ**

#### 9. Leadership

- Zaměstnanec směřuje tým k stanoveným cílům. Při práci v týmu využívá potenciálu týmu a jeho členů
- V případě nutnosti je zaměstnanec schopen iniciovat změnu pravidel, procesů a postupů směřujících k dosažení lepšího a dlouhodobějšího výsledku celku



- Schopnost nastartovat aktivitu týmu a získat velmi rychle spojence ke změně směru orientace. Zaměstnanec podporuje členy týmu, kteří mu pomáhají tým směřovat a sami přebírají vůdčí roli tam, kde je to nutné
- Schopnost konstruktivní zpětné vazby je diskusí dvou partnerů s cílem jasně definovat nové cíle, směr a zdroje k jejich dosažení

#### 10. Řízení lidí

- Schopnost delegovat a kontrolovat cíle (úkoly)
- Schopnost motivovat
- Schopnost využít různé styly řízení, dle situace
- Schopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu
- Definovat cíle týmu a jednotlivců
- Schopnost hodnotit (stanovit adekvátní kritéria hodnocení a vedení hodnotících pohovorů)

#### 11. Týmová práce

- Zaměstnanec je součástí týmu a prosazuje a stojí (obhajuje) za týmovým rozhodnutím
- Zaměstnanec přispívá a poskytuje své vědomosti a znalosti pro výsledek týmu
- Zaměstnanec je k dispozici svému týmu, je aktivní, angažovaný
- Zaměstnanec je dostatečně vytrvalý a dostatečně vybavený k tomu, aby byl schopen přesvědčit spolupracovníky mimo tým

#### 12. Vzájemný respekt

- Zaměstnanec je náročný na výsledky své práce (dodržuje čas, kvalitu, sliby, respektuje pravidla, je příkladem pro ostatní)
- Zaměstnanec si uvědomuje, že jeho výsledek ovlivňuje činnost jeho kolegů
- Zaměstnanec respektuje osobnost, názory a postoje kolegů
- Zaměstnanec si své výsledky sám kontroluje před odevzdáním (cítí zodpovědnost za výsledek své práce a dopad výsledků své práce)

### **2.4.6 Kompetence odlišující: LEAD YOURSELF/ŘÍZENÍ SEBE SAMA**

#### 13. Profesionalita

- Zaměstnanec je loajální, cítí sounáležitost se svým týmem a firmou, postupuje v souladu s firemními hodnotami
- Ochota pracovat i nad rámec pracovních povinností nebo definovaných rolí

- Zaměstnanec pracuje pro dobré jméno firmy, reprezentuje firmu svým vystupováním a prezentací v rámci pracovních i nepracovních povinností - využívá odborných znalostí a dovedností (komunikace, prezentace, argumentace a interpersonálních dovedností)
- Zaměstnanec při jednání respektuje hodnoty zákazníka (interní i externí zákazník)

#### 14. Orientace na změnu

- Schopnost iniciovat změnu, aktivně se podílet na změně
- Schopnost pracovat v prostředí změn (reagovat na změnu)

#### 15. Rozhodnost

- Schopnost rozhodnout se a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí
- Schopnost práce s informacemi a podklady potřebnými pro rozhodnutí a převzetí zodpovědnosti (sběr a vyhodnocení)
- Schopnost prosadit (obhájit, argumentovat) svá rozhodnutí.

*Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO a.s.*

## **2.5 Pravidla pro návrh individuálního plánu rozvoje**

Ideální výběr je kompetence s největším rozdílem mezi požadovanou hodnotou úrovně na pracovní pozici a aktuální úrovní zaměstnance (pokud je úroveň zaměstnance 1 a požadovaná hodnota na pracovní pozici 5 až 6, je úrovněvý rozdíl velmi vysoký a objevuje se otázka, zda v případě obdobného rozdílu i u ostatních kompetencí je zaměstnanec na danou pracovní pozici vůbec vhodný). Dále následuje návrh rozvoje kompetencí, vyhodnocení, zpětná vazba.

Jak lze kompetenci zlepšit?

- ✓ Zadávat zaměstnanci úkoly, které jeho kompetenci budou rozvíjet
- ✓ Koučovat ho v rozvoji kompetence, diskutovat s ním
- ✓ Zajistit zaměstnanci vzdělávání s praktickými cviky na rozvoj kompetence
- ✓ Přesvědčit se o efektivitě vzdělání tím, že se zaměstnanci dávají náročnější úkoly vyžadující využití dané kompetence

Nutno ještě dodat, že návrh individuálního plánu rozvoje by měl vzejít na základě vyhodnocení kompetencí, ať už průřezových či odlišujících. Zaměstnanec by měl být rozvíjen tam, kde je to pro něj nejvíce potřeba s ohledem na vykonávanou práci. Je doporučováno upřít pozornost na jednu konkrétní kompetenci, u které je definována

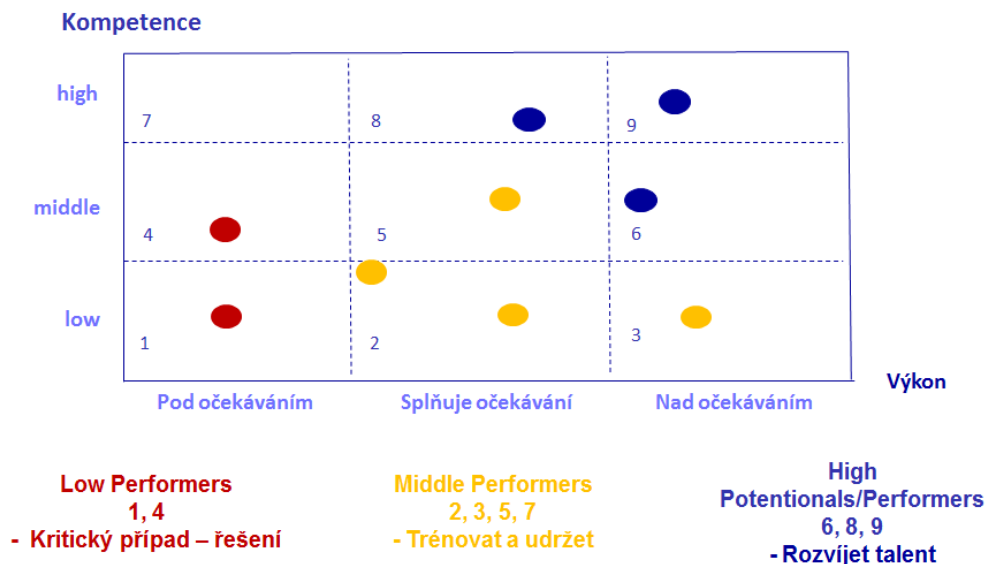
nedostatečná úroveň a na té dlouhodobě zapracovat. Ideální vyhodnocení toho, zda měl realizovaný rozvoj efekt, je dobré učinit nejdříve za 1 rok.

## 2.6 Identifikace úrovně kompetence vs pracovní výkon

Měřitelným výsledkem činnosti společnosti i samotného jednotlivce je, jaký přináší užitek. U obchodníka se dá změřit obrat, u mzdové účetní správnost výpočtu mezd, u IT specialisty se dají vyčíslit například instalace softwaru, atd. Každý subjekt tedy k tomu, aby byl úspěšný, potřebuje produktivní zaměstnance, kteří podávají požadovaný výkon. Úroveň kompetencí vyjadřuje, jak je jejich výkon dosahován. Ideální uspořádání je, pokud jsou tyto dvě hodnoty (kompetence vs výkon) v rovnováze. Pro tyto účely se mnohde používá tzv. „nine grid box“, kam se zaznamenávají výsledky z ročního hodnocení.

Na osu x jsou vyneseny hodnoty týkající se výkonu, kde hodnota 2 odpovídá hodnocení „splňuje očekávání“, hodnota 1 je „pod očekáváním“ a hodnota 3 znamená „překročuje očekávání“. Na ose y jsou zaznačeny výstupy z hodnocení kompetencí a číselné vyjádření se posuzuje stejně jako u hodnocení výkonu.

Obr. 5. Ukázka „nine grid boxu“



Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO

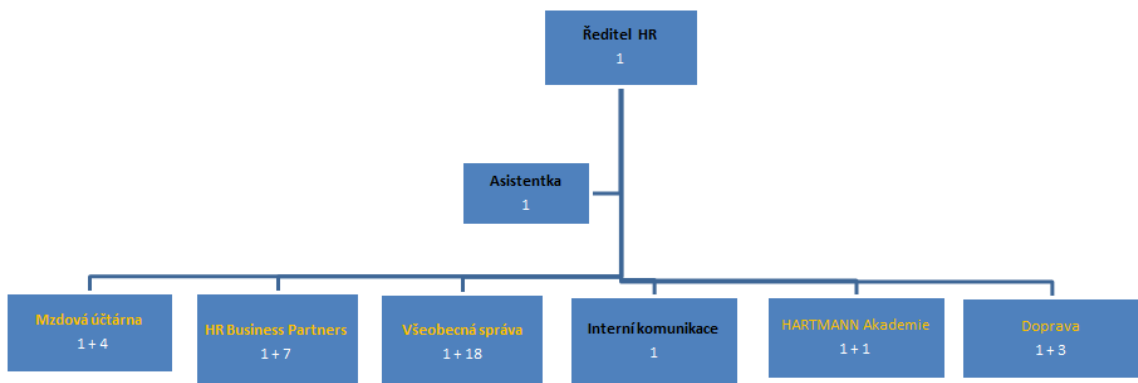
Podle toho, kde jednotlivci vyjde jeho umístění – myšleno, ve kterém dílku nine grid boxu se umístí, můžeme vizuálně určit, do které skupiny zaměstnanců patří (low performers apod. – více detailů v kapitole 2.1).

### 3 ROLE HR BUSINESS PARTNERA

#### 3.1 Oddělení lidských zdrojů HARTMANN – RICO a.s.

Oddělení lidských zdrojů, neboli HR, společnosti HARTMANN – RICO a.s. má zhruba 40 zaměstnanců, kteří jsou v organizační struktuře takto začleněni:

Obr. 6. Organigram oddělení Lidských zdrojů ve společnosti HARTMANN – RICO a.s.

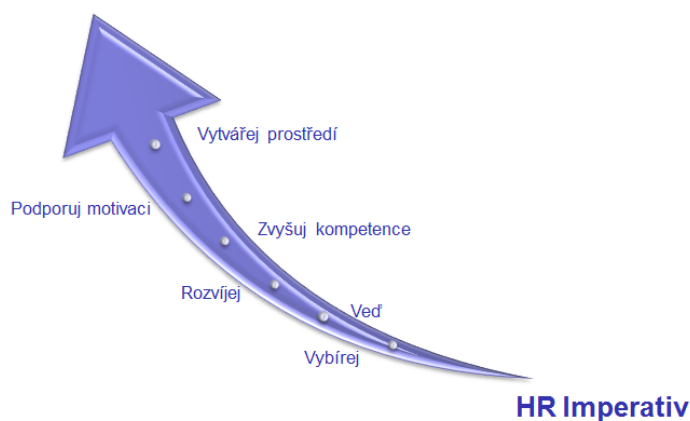


Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO

Oddělení pro lidské zdroje je zodpovědné za to, že v plném rozsahu naplní „Strategický imperativ HR“:

Vybírej, rozvíjej a ved' zaměstnance tak, aby byla dosahována žádaná výkonnost jednotlivců a teamů. Zvyšuj kompetence a podporuj motivaci lidí. Vytvářej prostředí, které zaměstnance aktivizuje a zvyšuje jejich osobní závazek.

Obr. 7. Strategický imperativ oddělení Lidských zdrojů



Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO

Z celého týmu lidských zdrojů mají naplnění strategického imperativu v rukou především HR Business Partneři, kteří v rámci své působnosti jednotlivé body ovlivňují. Projekt zavedení kompetenčního modelu byl realizován v návaznosti na tento závazek. Vedl ho HR ředitel a projektový tým tvořili jednotliví HR Business Partneři.

### 3.2 Představení pracovní pozice

HR Business Partner je pracovní pozice, která zastřešuje všechny HR procesy. Mezi hlavní oblasti působení patří obecná personalistika, nábor a výběr nových zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání a řízení výkonu zaměstnanců. To vše při dodržování pracovněprávní legislativy.

Rolí HR Business Partnera je tedy být:

- Konzultant
- Součinnost
- Rádce
- Odborník
- Poskytovatel podpory

Obr. 8. Role HR Business Partnera



Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO

### 3.3 Požadavky na úroveň kompetencí

HR Business Partner musí mít efektivní pohled na využití lidského kapitálu (obsazování klíčových rolí a plánování nástupnictví, práce s talenty, zvyšování angažovanosti

zaměstnanců, řízení pracovního výkonu atp.). Měl by umět vnést do řešených situací pohled z jiné perspektivy a orientovat se na výstupy ne pouze na aktivity a úkoly. Měl by být proaktivní a zaměřený na celostní řešení. Je nezbytné, aby byl expert v oblasti budování vztahů, diagnostice problémů a hledání řešení a měl detailní znalost role svých interních klientů, principů fungování firmy, hlavních konkurentů a zákazníků.

HR Business Partner tedy zná business, procesy a klíčové faktory úspěchu svěřené oblasti. Působí jako společný kontaktní bod pro zaměstnance a vedení svěřené entity. Zaměřuje se na zlepšování výkonnosti, evokuje pozitivní změny a zároveň vyžaduje dodržování hodnot firemní kultury společnosti všemi zaměstnanci. Podporuje kvalitní interní komunikaci a změnové řízení.

Pro výše uvedené je důležité mít na takovéto pozici člověka, jehož kompetence jsou na škále 1 – 6 v těchto úrovních:

*Tabulka 3. Kompetenční model pro HR Business Partnera*

<b>HR BUSINESS PARTNER: Úroveň kompetence</b>	<b>tolerovaná</b>	<b>žádaná</b>
Konstruktivní komunikace	4	5
Schopnost sebeřízení	4	5
Schopnost proaktivity	4	5
Emoční a sociální inteligence	3	5
Leadership	3	4
Orientace na změnu	4	6
Týmová práce	4	5
Rozhodnost	4	5

*Zdroj: interní materiál společnosti HARTMANN – RICO*

### **3.4 Součinnost při uplatňování kompetenčního modelu**

HR Business Partner by měl být hlavním komunikátorem metodiky hodnocení zaměstnanců. Měl by včas oznámit, jak bude systém hodnocení fungovat, zda jsou v něm implementovány nějaké nové prvky a ty případně důkladně vysvětlit. Všichni zúčastnění musí mít k dispozici harmonogram procesu a mít příležitost se kdykoliv zeptat, v případě nejasností. Zároveň je ze strany HR Business Partnerů potřeba získat u hodnotitelů akceptování systému hodnocení. To může výrazně usnadnit, pokud je proces dobře nachystaný, a to včetně technického zázemí (např. pokud se hodnocení bude nově zapisovat v prostředí intranetu, je potřeba, aby každý věděl, jakou verzi musí mít prohlížeče, apod.).

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## 4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### 4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je představit praktické použití kompetenčního modelu jako jednoho z nástrojů hodnocení zaměstnanců a zároveň dát vyjádření k hypotéze o tom, že rozvojem a vzděláváním zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit úroveň jejich kompetencí.

Další otázky, které výzkum zodpoví, budou:

- I. Účastníci hodnocení zaměstnanců
  - a. počet celkový
  - b. rozdělení dle pohlaví
  - c. rozdělení dle lokality
  - d. rozdělení dle vzdělání
  - e. rozdělení dle věku
- II. Kompetence průřezové, u každé z nich
  - a. úroveň požadovaná pro danou pracovní pozici
  - b. úroveň tolerovaná pro danou pracovní pozici
  - c. úroveň aktuální pro jednotlivé zaměstnance
- III. Kompetence průřezové
  - a. porovnání všech aktuálních úrovní u jednotlivých kompetencí
  - b. porovnání kompetencí z pohledu rozdílů mezi požadovanou a aktuální úrovní (rozdíl na škále 2)
- IV. Počty zaměstnanců
  - a. u kterých byl identifikován rozdíl mezi žádanou a aktuální úrovní alespoň u jedné z průřezových kompetencí
  - b. které společnost v roce 2014 opustily (v souladu s fluktuací?)
  - c. kterým byla realizována vzdělávací aktivita na posílení některé z kompetencí
  - d. s deficitem v úrovni některé kompetence, kteří absolvovali vzdělávací aktivitu a úroveň dané kompetence se zvýšila (hlavní cíl výzkumu).

Hodnocení zaměstnanců za použití kompetenčního modelu probíhalo ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. poprvé v prosinci 2013 až lednu 2014 (fáze I.), podruhé o rok později, v lednu 2015 (fáze II.). Hodnocena byla v první fázi téměř třetina zaměstnanců (423 zaměstnanců z celkových zhruba 1300), kteří patří k THP a manažerským pozicím a záznamy byly prováděny do webového formuláře v prostředí intranetu. V hierarchii firmy byla poslední

hodnocená úroveň skupina zaměstnanců na pozicích mistrů a vedoucích směn. Dělnických pozicích se toto hodnocení netýkalo. Vedoucí zaměstnanci museli kromě průřezových kompetencí vydefinovat také 2 – 3 kompetence odlišující, které jsou charakteristické pro danou pracovní pozici. Mé šetření se ale soustřeďuje jen na kompetence průřezové, protože u odlišujících jsou výstupy velmi tříštěné, vzhledem k rozmanitosti profesí, které v naší firmě máme.

## **4.2 Indikátory výzkumu**

Indikátory používané v tomto výzkumu splňují požadavky na validitu i reliabilitu.

Záznamy, se kterými jsem pracovala, byly vzaty z ročních hodnocení 2014 a 2015. Manažeři (respondenti) stanovili pro jednotlivé pracovní pozice požadovanou a tolerovanou úroveň kompetencí a poté hodnotili své podřízené, tzn., stanovili u vybraných kompetencí jejich aktuální úroveň. To vše s použitím hodnotící škály 1 – 6 a přidaným slovním komentářem.

Další doprovodné informace (věk, pohlaví, vzdělání, lokalita, realizované vzdělávací aktivity) jsem čerpala z podnikového systému SAP, kde jsem data ke každému jednotlivci dohledala.

## **4.3 Použité metody**

Empirický výzkum, který tato bakalářská práce zastřešuje, je kvantitativní, vstupní skupina je více než 400 zkoumaných osob. Postupným zohledňováním kritérií pro další šetření se zkoumaný vzorek zmenšuje na cca 100 osob. Metodou výzkumu je evaluace pomocí on-line dotazníků (hodnotící formulář na firemním intranetu) a statistiky (SAP).

## 5 INFORMACE O SKUPINÁCH RESPONDENTŮ

### 5.1 Informace o organizační struktuře

Jak již bylo řečeno, šetření probíhalo napříč celou společností HARTMANN – RICO a.s. a byly do něj zahrnuty pracovní pozice ze skupiny THP, na závodech tedy i mistři a vedoucí směn. Organizační struktura společnosti má toto základní členění:

#### CENTRÁLA:

- Sales & Marketing
- Strategic Development
- Services (Finance, IT, SCM, HR)
- Technické štáby

#### VÝROBNÍ ZÁVODY:

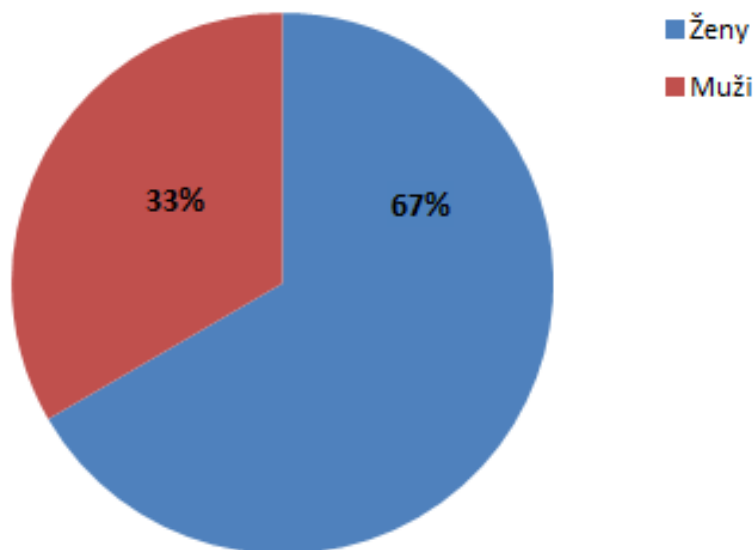
- Veverská Bítýška
- Chvalkovice
- Havlíčkův Brod

### 5.2 Informace o zastoupení respondentů

Vstupní počet zkoumaných osob: **423**

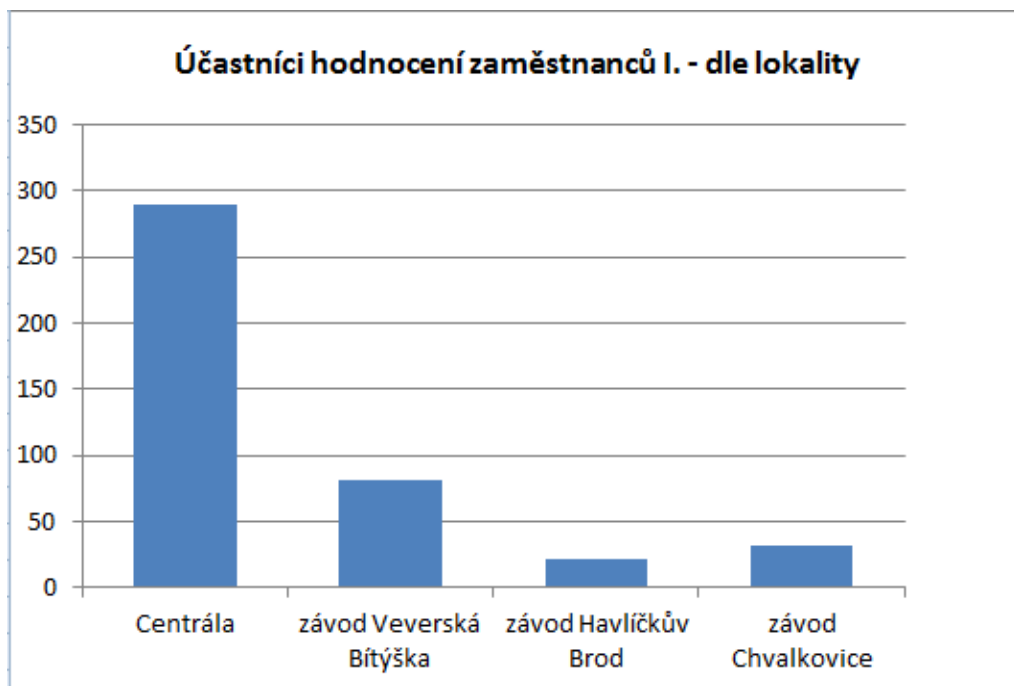
*Graf 1. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle pohlaví*

#### **Účastníci hodnocení zaměstnanců I. - dle pohlaví**



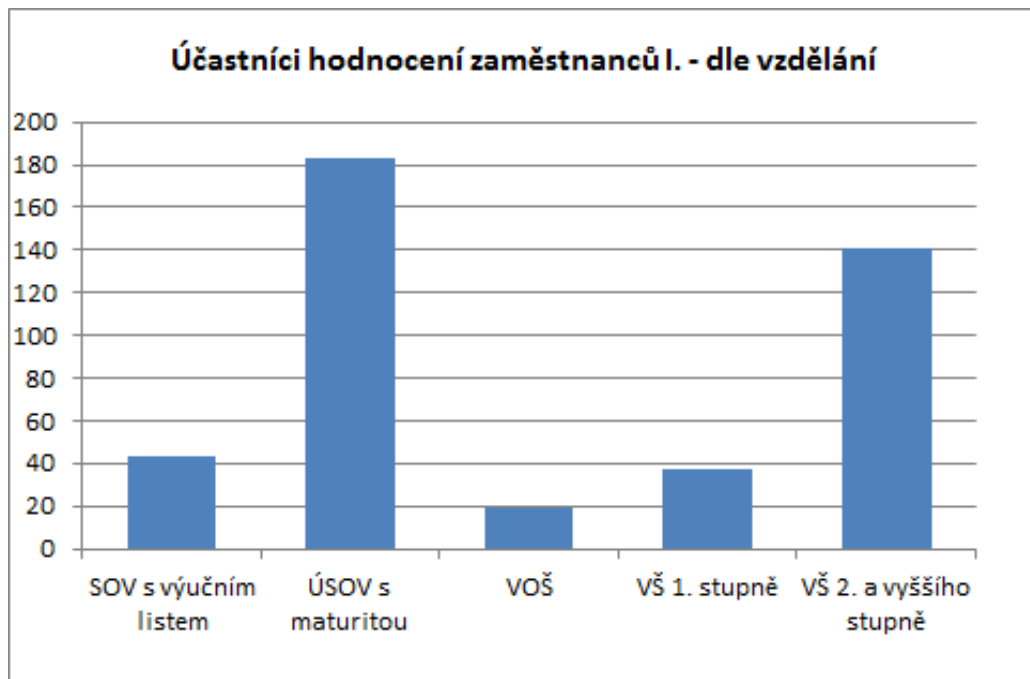
*Zdroj: autor*

Graf 2. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle lokality



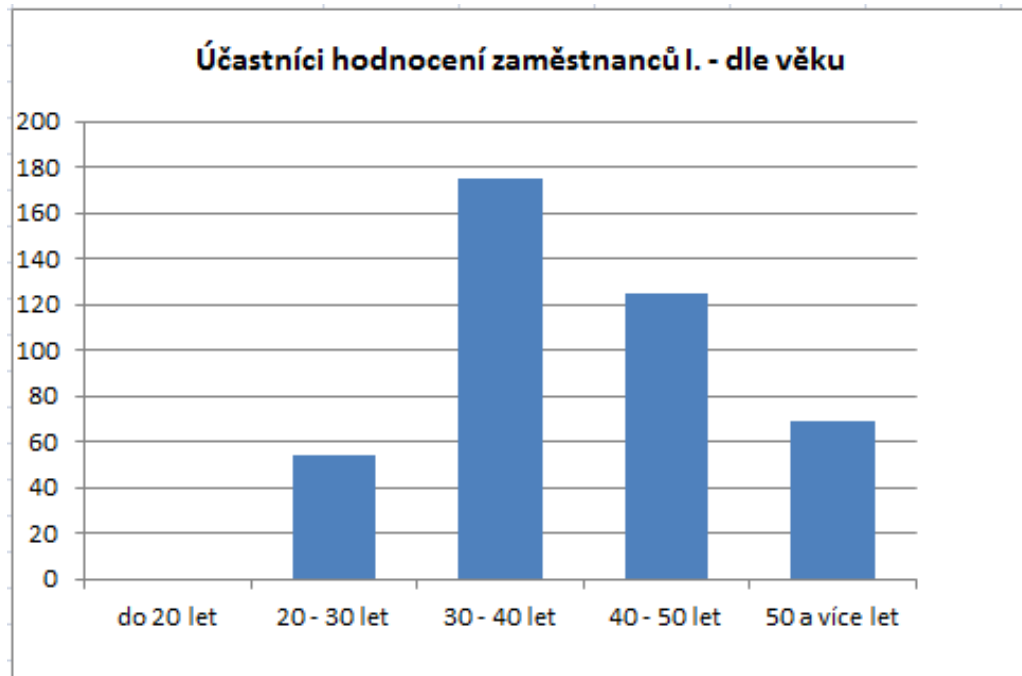
Zdroj: autor

Graf 3. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle vzdělání



Zdroj: autor

Graf 4. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle věku



Zdroj: autor

### 5.3 Informace o získaných vstupních datech

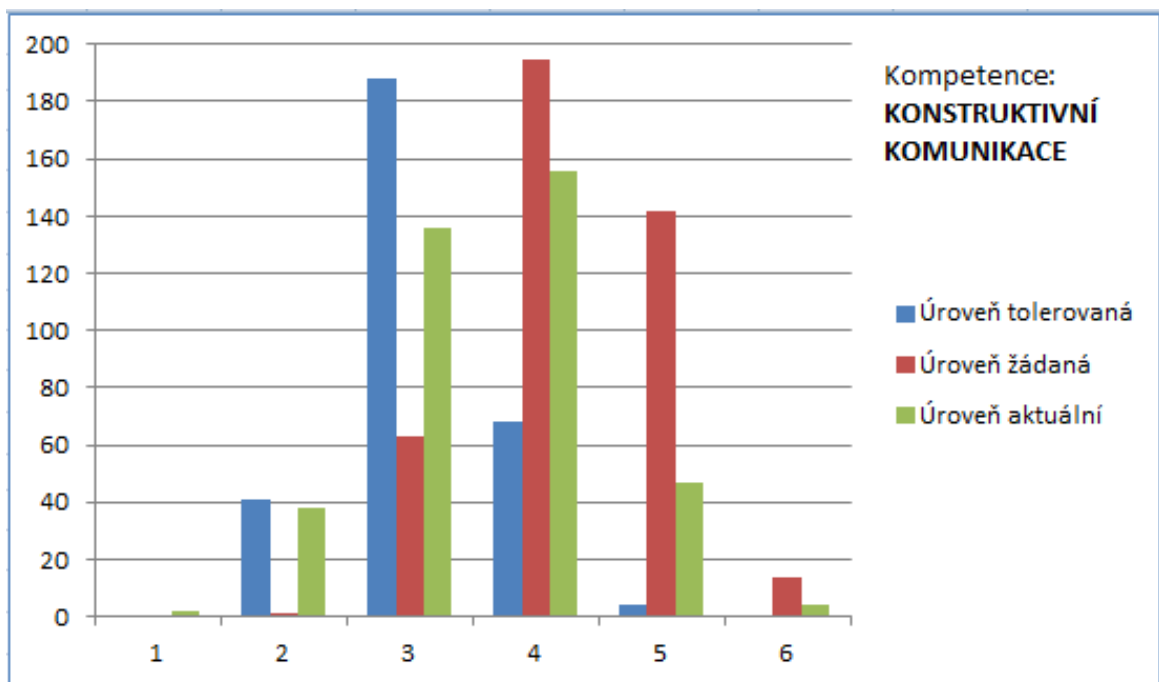
Vstupní data byla získána z on-line dotazníků (hodnotící formulář na firemním intranetu) a statistiky (SAP). Hodnotící formulář byl použit pro fázi I. (hodnocení 2014) i pro fázi II (hodnocení 2015).

## 6 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

### 6.1 Vyhodnocení úrovně kompetencí

První vyhodnocenou kompetencí byla „konstruktivní komunikace“. Zde nejvíce manažerů (46%) zadalo požadovanou úroveň na hodnotu 4. Další v pořadí byla hodnota 5, kterou pro své podřízené udalo jako požadovanou 34% vedoucích zaměstnanců. Jen 3% udalo jako požadovanou úroveň 6 a 15% úroveň 3. Nejčastěji zmíněnou tolerovanou hodnotou byla 3, kterou zadalo 44% manažerů. Jako nejvíce zmiňovaná aktuální hodnota byla udána 4, a to u 37% zaměstnanců, druhá byla 3, kterou udalo 32% manažerů.

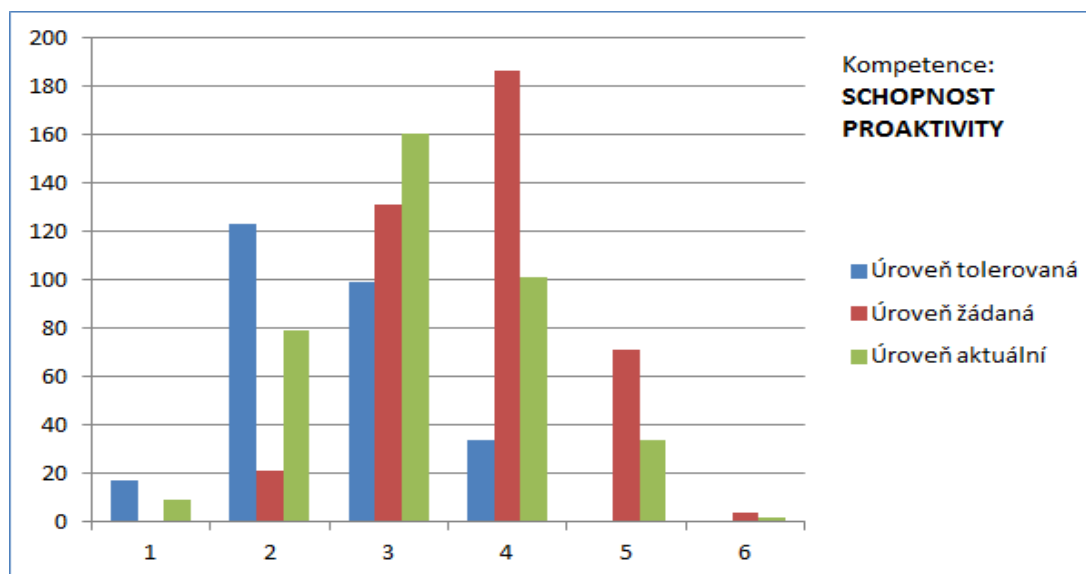
Graf 5. Výzkumná otázka II. - Kompetence KONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE



Zdroj: autor

U kompetence „schopnost proaktivity“ byla nejčastěji udávaná požadovaná hodnota také na úrovni 4, volilo ji 44% vedoucích zaměstnanců. Druhou byla hodnota 3 se 31% a třetí byla úroveň 5, kterou zadalo 17% manažerů. Největší podíl u tolerovaných hodnot měla úroveň 2 se 29%. Aktuální hodnota u této kompetence byla ve 38% udávaná na 3, ve 24% na 4.

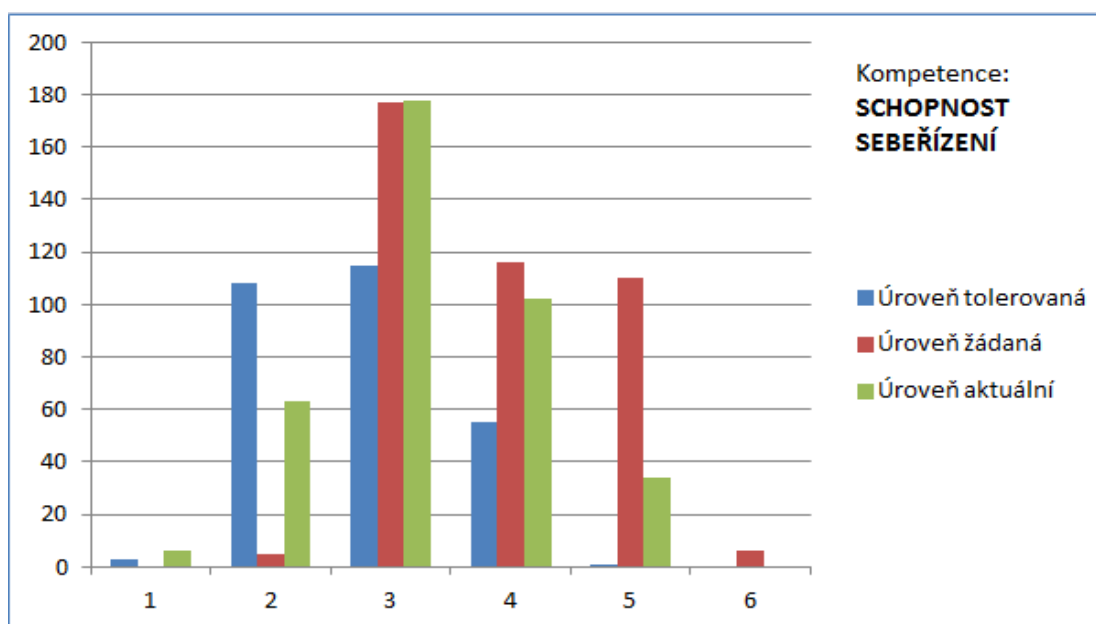
Graf 6. Výzkumná otázka II. - Kompetence SCHOPNOST PROAKTIVITY



Zdroj: autor

Kompetence „schopnost sebeřízení“ byla v požadované úrovni nejvíce zastoupena v hodnotě pouhé 3, s podílem 42%, následovala hodnota 4, kterou volilo 27% a třetí byla v těsném závěsu vybrána úroveň 5 se 26%. Úroveň 3 byla také nejčastěji zmiňovaná jako tolerovaná hodnota, a to u 27% záznamů. Aktuální hodnota byla na úrovni 3 udána ve 42% případů a hodnota 4 u 24%.

Graf 7. Výzkumná otázka II. - Kompetence SCHOPNOST SEBEŘÍZENÍ

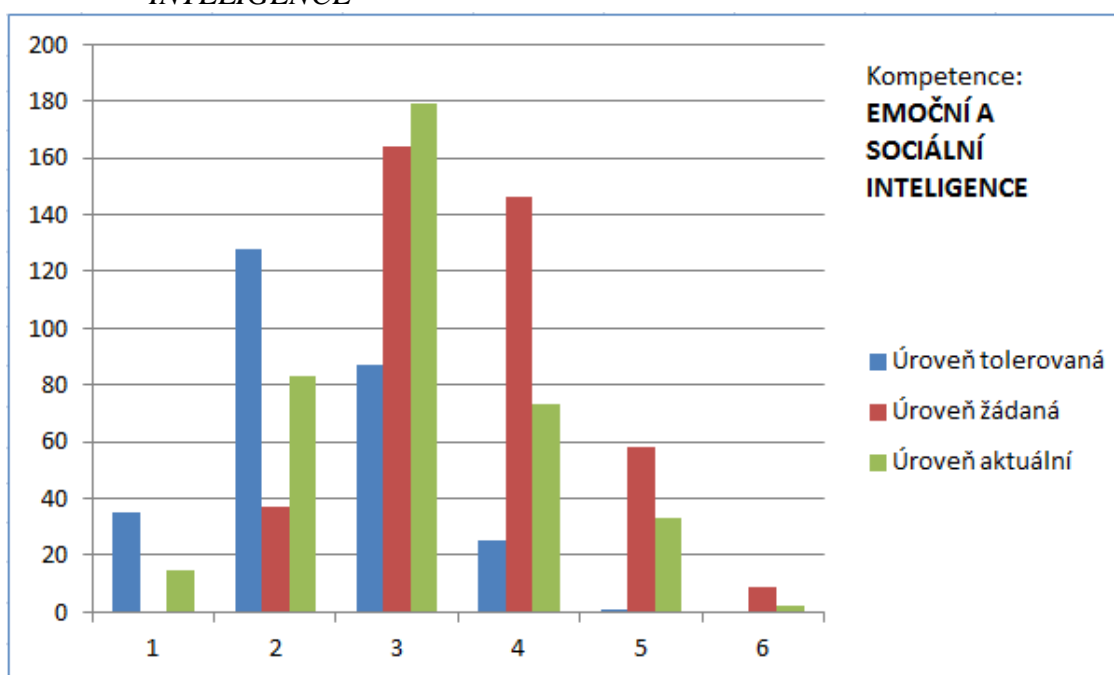


Zdroj: autor



Poslední sledovanou kompetencí byla „emoční a sociální inteligence“, kde 39% manažerů udalo požadovanou úroveň na hodnotě 3 a 35% zadalo hodnotu 4. Další v pořadí byla hodnota 5, kterou vybralo 14% vedoucích zaměstnanců. Největší zastoupení v tolerované skupině byla hodnota 2, kterou zadalo 30% manažerů. V oblasti aktuálních hodnot této kompetence byla nejčastěji udaná hodnota 3, a to ve 42% výsledcích a druhá byla hodnota 2, zmíněná u 20% zaměstnanců.

Graf 8. Výzkumná otázka II. - Kompetence EMOČNÍ A SOCIÁLNÍ INTELIIGENCE



Zdroj: autor

Dá se tedy říci, že kompetence, kde byla největší četnost v rozdílu požadované a tolerované úrovně byla „schopnost proaktivitu“.

Nejmenší rozdíl byl naměřen u Kompetence „schopnost sebeřízení“.

U „konstruktivní komunikace“ byly udávány také nejvyšší nároky v podobě požadovaných hodnot. Zde byla také zmiňovaná nejvyšší aktuální úroveň, která byla nejčastěji na úrovni 4, u zbylých kompetencí to byla 3.

Za zmínku stojí vyhodnocení „emoční a sociální inteligence“, kde byly na poměrně nízké úrovni jak žádaná, tak aktuální úroveň.

Výše uvedená prohlášení se vztahují k výzkumným otázkám III.

## 6.2 Definice potřeb na základě výsledků zjišťování úrovně kompetencí

Tabulka 4. Výzkumná otázka IV.a. - Hodnocení průřezových kompetencí 2014

Hodnocení průřezových kompetencí 2014	osob	tj. v %
Počet posuzovaných osob	423	100%
Počet osob, u kterých byl identifikován rozdíl mezi žádanou a aktuální úrovní alespoň u jedné z průřezových kompetencí	196	46%

Zdroj: autor

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že u téměř poloviny zkoumaných osob byla shledána nedostatečná úroveň některé z průřezových kompetencí = měli nižší aktuální úroveň dané kompetence, než byla žádaná.

Z toho počet osob, které společnost v roce 2014 opustily, je 16 = tj. 8% (výzkumná otázka IV.b.).

Tato hodnota zcela odpovídá celkové fluktuaci v této společnosti. Lze se tedy domnívat, že Ti, kteří v roce 2014 z firmy odešli, byli z řad zaměstnanců, jejichž roční hodnocení nebylo příliš příznivé.

## 6.3 Porovnání potřeb vzhledem k plánovanému rozvoji

Potřeba zlepšit kompetenci tedy vznikla u 196 osob. Naprosto všem těmto lidem jejich nadřazení naplánovali rozvoj alespoň jedné z kompetencí, a to například získáním zkušeností s novými aspekty role pomocí rozšířených úkolů, speciálních projektů. Další cestou jak posílet kompetenci je reflexe a učení se od druhých, nejlépe kolegů, kteří jsou jim mentory či kouči. Třetí variantou jak nové znalosti, dovednosti a způsoby myšlení získat bylo poskytnout dané osobě rozvoj formou externího vzdělávání.

## 6.4 Skutečně realizovaný rozvoj

Počet osob, u kterých byl identifikován rozdíl mezi žádanou a aktuální úrovní alespoň u jedné z průřezových kompetencí byl tedy spočítán na 196. Rozvoj byl pro ně naplánován ve všech třech výše zmíněných oblastech. Zhruba polovina z této skupiny zaměstnanců,

přesně řečeno 93 osob, absolvovala v roce 2014 kurz, nebo seminář u externí vzdělávací společnosti.

Tabulka 5. Výzkumná otázka IV.c. – Plánované vzdělávání 2014

Plánované vzdělávání 2014	osob	tj. v %
Počet osob, u kterých byl identifikován rozdíl mezi žádanou a aktuální úrovní alespoň u jedné z průřezových kompetencí	196	<b>100%</b>
Počet osob, kterým byla realizována <b>externí</b> vzdělávací aktivita na posílení některé z kompetencí	93	<b>47%</b>

Zdroj: autor

## 6.5 Nové vyhodnocení úrovně kompetencí

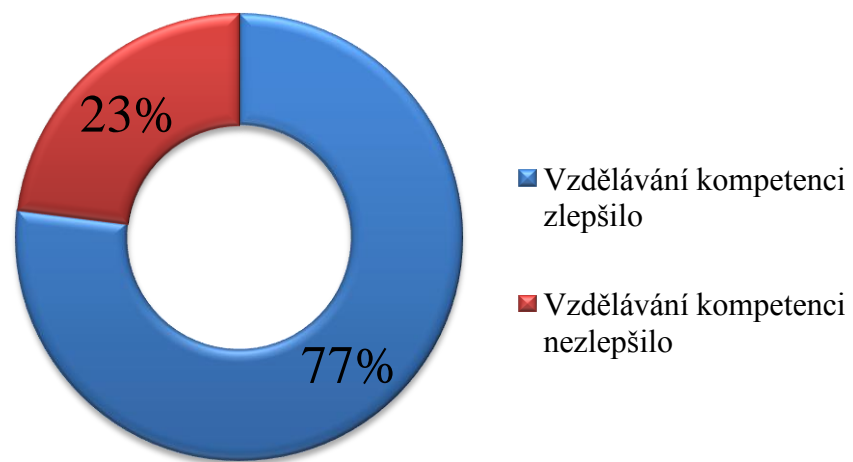
Pro účely tohoto výzkumu bylo roční hodnocení kompetencí v roce 2015 vyhodnocováno už jen u počtu osob redukovaného na 93, pracovala jsem pouze s těmi, kteří se v předešlém roce zúčastnili vzdělávací aktivity na posílení některé z kompetencí. Počet osob s deficitem v úrovni některé kompetence, které absolvovali vzdělávací aktivitu, a úroveň dané kompetence se zvýšila, jsem spočítala na 72:

Tabulka 6. Výzkumná otázka IV.d. - Hodnocení průřezových kompetencí 2015

Hodnocení průřezových kompetencí 2015	osob	tj. v %
Počet osob, kterým byla realizována externí vzdělávací aktivita na posílení některé z kompetencí	93	<b>100%</b>
Počet osob s deficitem v úrovni některé kompetence, které v roce 2014 absolvovali vzdělávací aktivitu a <b>úroveň dané kompetence se zvýšila</b> (dle ročního hodnocení kompetencí 2015)	72	<b>77%</b>

Zdroj: autor

Graf 9. Výzkumná otázka IV.d. - Vyhodnocení cíle výzkumu



Zdroj: autor

## 7 DISKUSE A ZÁVĚRY

### 7.1 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo dát vyjádření k hypotéze o tom, že rozvojem a vzděláváním zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit úroveň jejich kompetencí.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že investovat peníze a čas do vzdělávacích aktivit je přínosné. Výzkum, který jsem vedla, tuto hypotézu většinou potvrdil, protože u 77 % osob bylo v relativně krátké době (méně než 1 rok) zaznamenáno zlepšení úrovně kompetence, která byla u těchto osob dříve hodnocena jako nedostatečná.

Hierarchický model kompetencí prezentovaný Kubešem (2004), zmíněný zde již v kapitole 1. 1, hovoří o silné základně vrozených a relativně stabilních charakteristik, nad kterými lze rozvojem a vzděláváním získat vyšší úroveň kompetencí. To vše se vyhodnocuje na základě pozorovatelných projevů chování. Manažeři společnosti HARTMANN – RICO a.s., kteří do svých podřízených v roce 2014 investovali, aby jim umožnili účast na některé vzdělávací aktivitě, tedy udělali dobře.

Lze tedy shrnout závěrem, že i v oblasti kompetencí je možné populaci rozvíjet. Šetření jsem vedla na vzorku zaměstnanců jedné společnosti a čtyř vybraných kompetencí, ale vzhledem k tomu, že do zkoumaného souboru byly zahrnuty rozmanité skupiny osob (z pohledu pohlaví, věku, vzdělání, lokality), dovolím si tento závěr vyhlásit za obecně platný.

Tento výsledek může být zároveň přínosem i pro sociální pedagogiku. Zvýšení kompetencí může být určeno například pro osoby se zdravotním postižením, které mají mnohdy obtížnou sociální a pracovní integraci. Díky posílení jejich úrovně kompetencí vzděláváním se jim může usnadnit přístup na otevřený trh práce a tím zlepšit společenské uplatnění.

## 7.2 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M.(2002): *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 978-80-247-0469-2
2. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. (2007): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. (2004): *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6
4. FOOT, M.; HOOK, C. (2002): *Personalistika*. Praha, Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6
5. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J. a HORVÁTH, L. (2008): *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno, Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
6. HRONÍK, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2
7. HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-1457-4
8. KOUBEK, J.(2000): *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde, 2000, ISBN 80-86131-25-4
9. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9
10. PALÁN, Z.(2002) : *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha, Academia, 2002, 282 s. ISBN 80-200-0950-7
11. PAUKNEROVÁ, D. (2006): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9
12. PLAMÍNEK, J. a FIŠER R. (2005): *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
13. PROVAZNÍK, V. a kol. (1997): *Psychologie pro ekonomy*. Praha, Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-434-7
14. SPENCER, L., M., SPENCER, S., M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1993, ISBN 0-471-54809-X
15. STOREY, J. (1989) : *From Personnel Management to Human Resource Management*, S. N. Citováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vyd. Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 978-80-247-0469-2

16. VETEŠKA, J. (2010): *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha, Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

#### **Další zdroje:**

1. BOYATZIS, R.(2002): *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. 1. vyd. Londýn, Wiley, 1982, 328 s. ISBN 978-0471090311., s. 13. Překlad: Autor. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=KmFR7BnLdCoC&dq=boyatzis+competent+manager&printsec=frontcover&source=bn&hl=en&ei=zNgCSuSEDciPsAa92anGCA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4#PPP1,M1](http://books.google.cz/books?id=KmFR7BnLdCoC&dq=boyatzis+competent+manager&printsec=frontcover&source=bn&hl=en&ei=zNgCSuSEDciPsAa92anGCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#PPP1,M1)
2. Historie společnosti HARTMANN-RICO. HARTMANN-RICO a. s. [online]. 2012 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>
3. interní materiály společnosti HARTMANN – RICO a.s – prezentace a další dokumenty, které poskytlo oddělení Lidských zdrojů

### 7.3 Seznam obrázků

Obr. 1. Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi .....	12
Obr. 2. Hierarchický model kompetence .....	12
Obr. 3. Kompetenční model HARTMANN – RICO a.s.....	14
Obr. 4. Model efektivního pracovního výkonu.....	16
Obr. 5. Ukázka „nine grid boxu“ .....	30
Obr. 6. Organigram oddělení Lidských zdrojů ve společnosti HARTMANN – RICO a.s.	31
Obr. 7. Strategický imperativ oddělení Lidských zdrojů.....	31
Obr. 8. Role HR Business Partnera.....	32



## **7.4 Seznam tabulek**

Tabulka 1. Cíle SMART a KARAT .....	17
Tabulka 2. Cíle DUMB.....	17
Tabulka 3. Kompetenční model pro HR Business Partnera .....	33
Tabulka 4. Výzkumná otázka IV.a. - Hodnocení průřezových kompetencí 2014.....	43
Tabulka 5. Výzkumná otázka IV.c. – Plánované vzdělávání 2014 .....	44
Tabulka 6. Výzkumná otázka IV.d. - Hodnocení průřezových kompetencí 2015.....	44

## 7.5 Seznam grafů

Graf 1. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle pohlaví.....	37
Graf 2. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle lokality.....	38
Graf 3. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle vzdělání .....	38
Graf 4. Výzkumná otázka I. - Účastníci hodnocení zaměstnanců I. – dle věku .....	39
Graf 5. Výzkumná otázka II. - Kompetence KONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	40
Graf 6. Výzkumná otázka II. - Kompetence SCHOPNOST PROAKTIVITY.....	41
Graf 7. Výzkumná otázka II. - Kompetence SCHOPNOST SEBEŘÍZENÍ.....	41
Graf 8. Výzkumná otázka II. - Kompetence EMOČNÍ a SOCIÁLNÍ INTELIGENCE .....	42
Graf 9. Výzkumná otázka IV.d. - Vyhodnocení cíle výzkumu .....	45