

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci

Creation and implementation of competence model in the organization

Bc. Markéta Záhorová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

Odevzdáním této diplomové práce na téma Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 15. 4. 2024

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila upřímné poděkování mému vedoucímu práce, prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA, za jeho cenné rady, čas a trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat mému respondentovi, kterého kvůli domluvené anonymitě nemohu jmenovat, za jeho ochotu ke spolupráci, poskytnuté informace a pochopení mého výzkumného šetření. Poděkování rovněž patří celé Organizaci XY, kterou taktéž jmenovat nemohu.

V neposlední řadě mi dovoluňte poděkovat mým nejbližším, kteří mi jsou během studentských let velkou oporou.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tvorbou kompetenčních modelů a jejich následným ukotvením v kontextu personálních činnostech hodnocení a rozvoje zaměstnanců. V teoretické části jsou nejprve diskutovány základní pojmy, kterými jsou kompetence, jejich odlišení od často zaměňovaných pojmů (jakož jsou potenciál a schopnost) a jejich možné dělení. Následně je definován kompetenční model, postup tvorby takového modelu a jeho možné podoby a struktury. Dále jsou vysvětleny principy využívání kompetenčního modelu v jednotlivých činnostech v řízení lidských zdrojů, kdy je kladen důraz zejména na procesy hodnocení a rozvíjení pracovníků díky kompetenčnímu modelu, které jsou stěžejní pro tuto diplomovou práci. Navazující praktická část začíná představením Společnosti XY a respondentem, kterým je personalista na pozici HR Generalist. Kvůli anonymitě nejsou společnost i respondent v práci přímo jmenováni. Praktická část pokračuje výzkumným šetřením, které proběhlo za pomoci kvalitativní metody rozhovoru se zmíněným respondentem a také díky analýze potřebných dokumentů Organizace XY. Na základě zjištěných dat o tvorbě a implementaci kompetenčních modelů v Organizaci XY jsou navrženy případné změny v obsahu konkrétních kompetenčních modelů pro vybrané dvě pozice Vedoucího a Asistenta pobočky a také jejich využívání v rámci hodnotícího a rozvojového procesu, kdy jsou brány v potaz pozitivně hodnocené metody dle výzkumného šetření s respondentem z Organizace XY.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kompetence, kompetenční model, pracovní pozice, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the creation of competence models and their following setting in the context of HR activities of employee evaluation and development. In the theoretical part, the basic concepts of competences, their distinction from often confused concepts (such as potential and ability) and their possible division are first described. Then, the competency model, the process of creating a competency model and its potential forms and structures are defined. Next, the principles of using the competence model in individual activities in human resource management are explained, with particular emphasis on the processes of employee evaluation and development through the competence model, which are central to this thesis. The following practical part starts with the introduction of Company XY and the respondent, who is an HR Generalist. Due to anonymity, the company and the respondent are not directly named in the thesis. The practical part continues with the research investigation, which was conducted by using the qualitative method of interviewing the mentioned respondent and also by analyzing the necessary documents of Organization XY. On the basis of the found data on the creation and implementation of competency models in Organization XY, possible changes in the content of specific competency models for the selected two positions of Branch Manager and Branch Assistant are proposed, as well as their use in the evaluation and development process, taking into account the positively evaluated methods according to the research investigation with the respondent from Organization XY.

## **KEYWORDS**

competence, competence model, job position, employee evaluation, employee development

## Obsah

Úvod .....	8
Teoretická část .....	10
1 Identifikace a význam kompetencí .....	10
1.1 Stručná historie kompetencí .....	10
1.2 Pojem kompetence .....	11
1.2.1 Kompetence versus schopnost .....	12
1.3 Dělení kompetencí .....	13
1.3.1 Měkké a tvrdé kompetence .....	13
1.3.2 Transverzální kompetence .....	14
1.3.3 Klíčové kompetence .....	15
1.3.4 Specifické kompetence .....	16
1.4 Přidružené pojmy .....	17
1.4.1 Potenciál .....	17
1.4.2 Kvalifikace .....	18
1.5 Shrnutí kapitoly .....	18
2 Kompetenční model .....	20
2.1 Význam kompetenčního modelu .....	20
2.2 Postup tvorby kompetenčního modelu .....	21
2.2.1 Přístupy k tvoření kompetenčního modelu .....	23
2.3 Identifikace kompetencí do kompetenčního modelu .....	25
2.4 Využití kompetenčního modelu .....	27
2.5 Shrnutí kapitoly .....	28
3 Hodnocení zaměstnanců .....	29
3.1 Hodnocení zaměstnanců jako zdroj motivace .....	31

3.1.1	Maslowova teorie v pracovním prostředí .....	31
3.2	Proces hodnocení v rámci pracovního výkonu .....	34
3.3	Hodnocení kompetencí jako způsob řízení a rozvoje zaměstnanců.....	37
3.3.1	Řízení kompetencí (Management by Competencies) .....	37
3.3.2	Hodnocení kompetencí v kompetenčním modelu .....	39
3.4	Shrnutí kapitoly.....	40
4	Profesní rozvoj zaměstnanců .....	41
4.1	Rozvoj organizace.....	42
4.1.1	Učící se organizace .....	43
4.1.2	Strategické plánování rozvoje a konkurenceschopnost .....	43
4.2	Rozvíjení konkrétních kompetencí .....	44
4.2.1	Učení na pracovišti .....	45
4.2.2	Učení pro pracoviště .....	45
4.3	Formy a metody rozvoje .....	45
4.4	Principy a zásady v učení dospělých .....	46
4.5	Shrnutí kapitoly.....	48
	Praktická část.....	49
5	Charakteristika praktické části.....	49
5.1	Představení Společnosti XY .....	49
5.2	Popis respondentů .....	51
5.3	Popis metody výzkumu ve společnosti XY .....	52
5.4	Výzkumné otázky a jejich vyhodnocení .....	54
5.4.1	Výzkumné otázky .....	55
5.4.2	Vyhodnocení výzkumných otázek za pomoci kvantitativního šetření .....	55
5.5	Popis kompetenčních modelů pro vybrané pozice .....	65

5.6	Popis hodnotícího a rozvojového procesu .....	69
5.6.1	Průběh hodnocení: .....	70
5.6.2	Průběh rozvoje:.....	71
5.7	Návrh na úpravu kompetenčních modelů pro vybrané pozice .....	73
5.8	Návrh na úpravu hodnotícího a rozvojového procesu .....	79
6	Shrnutí praktické části .....	85
7	Diskuse navrhovaných úprav a změn .....	88
	Závěr .....	91
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	93
	Seznam obrázků.....	97
	Seznam tabulek.....	98
	Seznam příloh.....	98



## Úvod

V dnešní dynamické době se zaměstnavatelé potýkají s výzvou identifikace svých zaměstnanců s danou organizací, ve které pracují. Dříve bylo běžné, že jedinec zůstal po celou svoji pracovní dráhu u jednoho zaměstnavatele a popř. horizontálně v ní vyrostl. Dnes? Dnes je tento trend spíše zastaralý a ba naopak se cení i určitá diverzita různých zaměstnavatelů u daného kandidáta, a hlavně různorodost pracovních zkušeností jako schopnost adaptace se na nové prostředí a také transversální neboli přenositelné kompetence kandidáta, potažmo zaměstnance. Znaky transversálních kompetencí je tzv. možnost „transferu“, tedy jejich efektivní přenesení z jedné činnosti do druhé. (Kofloňová, 2020, s. 31)

Kompetenční modely jsou efektivním i motivačním nástrojem v řízení lidských zdrojů a poskytují systematický rámec pro definování klíčových kompetencí zaměstnanců, které jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů v organizaci. V tomto případě Hroník (2007, s. 64) hovoří o kompetenčním modelu jako o tzv. mostě mezi businessovou a personální strategií. Výzva zaměstnavatelů tedy spočívá v tom, jak systematicky a efektivně přistupovat k tvorbě a implementaci kompetenčních modelů v organizaci tak, aby posilovali a motivovali pracovní sílu a zároveň podporovali strategické cíle společnosti. Kompetence transversální neboli přenositelné, jsou jedny z klíčových kompetencí, které jsou v kompetenčních modelech definované.

Kompetenční model je nástrojem s velmi širokým uplatněním. Jeho využití se v personální strategii organizace objevuje v činnostech a procesech náboru, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje, řízení kariéry, nebo dokonce i v ukončování pracovního poměru. Jeho implementace do těchto procesů ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost organizací. (Dubová, 2023, online)

Tato diplomová práce se zaměřuje na zásadní téma tvorby a implementace kompetenčních modelů v kontextu personálních činností hodnocení a rozvoje zaměstnanců. V současné době, kdy trh práce zažívá rapidní změny a organizace se potýkají s rostoucími nároky na flexibilitu a inovaci, je důležitější než kdy jindy umět správně identifikovat a využívat kompetence svých pracovníků.

Teoretická část této práce začíná diskusí o základních pojmech souvisejících s kompetencemi a jejich odlišení od podobných termínů, jako jsou potenciál a schopnost. Následně se zabývá definicí a tvorbou kompetenčních modelů, přičemž zdůrazňuje jejich význam a možnou podobu struktury. Dále se zaměřuje na principy využívání těchto modelů v řízení lidských zdrojů, zejména tak v procesech hodnocení a rozvoje zaměstnanců, kdy popisuje metody a přístupy, kterými lze motivovat zaměstnance. Nechybí zde ani andragogické ukotvení tohoto tématu, kdy jsou vyzdvíženy zásady pro efektivní rozvoj dospělých lidí v kontextu jejich motivace a jejich angažovanosti.

Praktická část práce přináší konkrétní aplikaci výše zmíněných teoretických poznatků v prostředí dané organizace. Kvůli domluvené anonymitě organizace se o ni v této diplomové práci zmiňuji jako o „Organizaci XY“. Stejně je tomu tak i u respondenta, který je personalistou v Organizaci XY na pozici HR Generalist a je tak expertem na kompetenční modely v Organizaci XY. Praktická část práce dále popisuje provedené výzkumné šetření s výše zmíněným respondentem z Organizace XY, které kombinuje kvalitativní metody sběru dat – a to metodu rozhovoru s respondentem a také analýzu relevantních dokumentů Organizace XY, které mi byli poskytnuty. Veškeré dokumenty, které jsem pro svůj výzkum použila, jsem kvůli anonymitě Organizace přepracovala tak, aby byl zachován jejich význam, avšak aby byla změněna jejich fyzická podoba, jelikož tyto dokumenty obsahují specifické znaky a barvy, které jsou pro Organizaci XY signifikantní. Tyto přepracované dokumenty uvádím na konci této práce v přílohách č. 1 až č. 6.

Cílem práce tak je zjistit, v jakém stavu či stádiu je současný stav kompetenčních modelů v Organizaci XY a jak se dále v personálních procesech firmy využívají. Na základě získaných dat a poznatků jsou v praktické části navrženy konkrétní změny v obsahu kompetenčních modelů pro vybrané pozice Vedoucího a Asistenta pobočky v rámci Společnosti XY a také jejich implementace do procesů hodnocení a následného rozvoje. Tyto změny vycházejí z pozitivních i negativních zkušeností respondenta s aplikací kompetenčních modelů v praxi a jejich využívání v rámci hodnotícího a rozvojového procesu. Tímto se diplomová práce snaží přinést nejen teoretické poznatky o tvorbě a implementaci kompetenčních modelů, ale také praktické zkušenosti z jejich aplikace v reálném firemním prostředí.

## **Teoretická část**

### **1 Identifikace a význam kompetencí**

Tato kapitola si klade za cíl obeznámit čtenáře s pojmem kompetence a přidruženým pojmům. Tento pojem se prolíná celou diplomovou prací, jelikož je hlavním aspektem kompetenčních modelů, jejichž tvorbou, úpravou, obsahem, způsobem využití a následnou efektivitou se diplomová práce zabývá ve své praktické/metodologické části.

#### **1.1 Stručná historie kompetencí**

Začátek éry diskuse o kompetencích lze vystopovat až do roku 1973, kdy spatřil světlo světa článek od Davida McClellanda s originálním názvem: „*Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*“. V tomto článku McClelland formuloval myšlenku, že výběr adeptů na pracovní pozice by měl být založen na jejich kompetencích spíše než na jejich inteligenci. McClelland v něm detailně definoval potřebné kompetence, schopnosti a dovednosti pro manažery působící v rychle se proměňujícím dynamickém prostředí s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Následovala éra stability, charakterizovaná vysokou standardizací a specializací. Postupně se však objevily klíčové změny v různých oblastech:

- Informační revoluce, přinášející transformaci v práci s informacemi a důraz na "správnou informaci ve správný čas a na správném místě."
- Objevování nových technologií, zjednodušujících a zdokonalujících všechny pracovní procesy.
- Globalizace byznysu, která přináší příliv zahraničního kapitálu, inovace a rychlejší reakce na změny.
- Změna hodnotové orientace pracovníků, kteří nyní směřují k uspokojování vyšších potřeb a zaměřují se na aspekty jako seberealizace, zajímavé úkoly a převzetí odpovědnosti. (McClelland, 1973, online)

Pan doktor Hroník jako počátek pojmu kompetence uvádí milníky dva. Prvním milníkem je dle jeho slov taktéž rok 1973, kdy M. Minzberg vydal svou práci s názvem: „Povaha manažerské práce“. Minzberg pro svou práci použil reálné pozorování prostředí, kdy objekty pozorování byli samotní manažeři při výkonu své práce. Po vyhodnocení zvolené výzkumné metody formulovat tři základní role manažerů. Jde o roli interpersonální, informační

a rozhodovací. Minzberg ve své práci obracel pouze k obsahu práce – CO vedoucí pracovník dělá, nikoli k metodám a postupům – JAK to daný pozorovaný jedinec dělá. (Hroník, 2011, s. 61)

Jako druhý milník pro pojem kompetence Hroník uvádí práci R. Boyatzise „Kompetentní manažer“. Ten ve své práci představil 12 přesně definovaných kompetencí, které vznikly na základě výzkumu s cca 2.000 respondenty – manažery. Cílem jeho práce bylo potvrdit počáteční myšlenku, že u manažerů/řídících pracovníků nelze zformulovat jejich vlastnosti, které by byly jednoznačnými příčinami úspěchu organizace. (Hroník, 2011, s. 61)

## 1.2 Pojem kompetence

Kompetence v andragogice a jím přidruženým vědám lze vnímat dle Vetešky (2016, s.231) jako velmi důležitý tradiční pojem. Má své místo ať už v makroekonomickém pojetí (ve smyslu formálně-institucionálního pojetí) či v mikroekonomickém pojetí (jakožto ve smyslu individuálního pojetí).

V literatuře se u většiny autorů setkáváme s dvojím pojetím kompetencí, jako je tomu např. u Tureckiové (2009, s. 35). Ta na kompetence pohlíží ze dvou úhlů:

- a) Kompetence se rovnají tomu mít oprávnění k určitému jednání;
- b) Kompetence se rovnají souhrnu veškerých osobnostních kvalit každého jednotlivce.

První vysvětlení kompetencí jako specifického oprávnění k nějakému činu či rozhodnutí, se u nás v České republice používá podstatně delší dobu. Toto pojetí kompetencí vychází z předpokladu vyššího či významnějšího postavení jedince (nebo skupiny) ve struktuře nebo hierarchii společnosti, kdy jako daný jedinec (či skupina) máme pravomoc k tomu ovlivňovat chování druhých lidí. V konečném důsledku je také důležité zmínit, že pojetí kompetence ve smyslu mít k určitému chování pravomoc, s sebou nese také odpovědnost za finální podobu, tzv. odpovědnost za důsledky jednání. (Tureckiová, 2009, s. 35)

Druhý pohled na kompetence je představován jako souhrn veškerých osobnostních kvalit jedince, který jsou znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, metody a postupy řešení a také postoje. Všechny tyto vlastnosti člověka předurčují k určitému způsobu jednání, řešení situací a problémů a také směru a stylu osobního rozvoje a naplnění svých potřeb a snů, ať už v profesním či osobním životě. V tomto pojetí je pojem kompetence využíván

rovněž pro kurikulární dokumenty Evropské unie – např. pro školské dokumenty České republiky. (Tureckiová, 2009, s. 36)

Tento dvojitý pohled na vysvětlení kompetencí zapřičiňuje i dvojitý vysvětlení v cizích jazycích. Např. tomu tak je v jazyce anglickém, ve kterém se kompetence dají vymezit dvojitým způsobem: competence versus competency, zatímco v jazyce českém máme pouze samotný pojem kompetence.

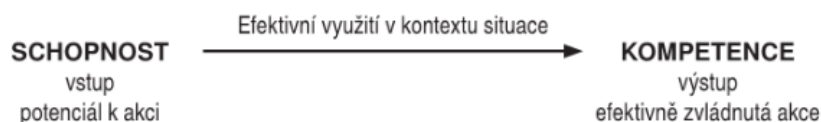
Průcha s Veteškou (2014, s. 618 – online verze) ve svém andragogickém slovníku tento zásadní rozdíl mezi „competence“ a „competency“ popisují tak, že význam slova „competence“ se spojuje s určitou kompetentností, způsobilostí, nebo neformální kvalifikací k určitému výkonu v dané situaci. Naopak pojem „competency“ se používá pro vyjádření souhrnu jednotlivcových dovedností a znalostí (neboli kompetencí), které jsou dány jedincovými predispozice k výkonu, ale také jsou určitým výsledkem učení, výchovy apod.

Termín „competency“ se tedy spíše používá ve vědách edukačních, psychologických apod., zatímco pojem „competence“ má blíže k využívání v rámci lidských zdrojů, řízení pracovníků, jejich profesnímu rozvoji apod. (Průcha, Veteška, 2014, s. 620 - online verze)

### 1.2.1 Kompetence versus schopnost

V literatuře se často setkáváme s ne úplně přesným zaměněním termínů kompetencí za schopnosti. Veteška a Tureckiová (2008a, s. 31.) vysvětlují rozdíl tak, že schopnost je určitým předurčením k výkonosti jedince, naopak kompetence je konečný výsledek, který se v rámci procesu rozvoje podaří naplnit. K vysvětlení nám napomůže i obrázek níže:

*Obrázek 1: Schopnost versus kompetence*



Zdroj: Veteška a Tureckiová, 2008a, str. 31.

Veteška s Tureckiovou (2008a, s. 31) schopnost popisují jako tzv. Univerzální veličinu, naproti tomu kompetence se spojuje s konkrétní situací či kontextem. Lze to popsat na příkladu, kdy stejnou schopnost využíváme v nejrůznějších činnostech, jelikož není vázána ke konkrétní situaci. Zároveň lze i říci, že schopnost je v mnoha pohledech „exkluzivnější“ než kompetence, a to ve dvojitým pohledu, který Tureckiová s Veteškou přináší.

Zprvė jedinec mŕže uplatnit svė urėitė schopnosti v konkrėtnı oblasti ěi odvėtvı (např. hudebnı talent). Schopnost je v tomto ojetı tedy mėnė komplexnı. A zadruhė se lidė odliřujı mırou svŕch schopnostı, i kdŕř ji na prvnı dojem mohou mıt stejnou. Mıra danė schopnosti je dána genetickŕm zıkladem (potenciálem), kterŕ je urėitou predispozicí k danė úrovni vŕkonnosti. Dıky nastavenı dneřnıho systėmu vzdėlávánı, docházı ve společnosti k pomėrnė brzkėmu a radikálnımu dėlení na „schopnė“ a „mėnė schopnė“ jedince. Ćasto i bez pŕhlėdnutí na dalřı zdroje, kterė by jedinec mohl v kontextu s posuzovanou ěinností vyuřıt a dosáhnout tak potenciálnė k vėtřımu ŕspěchu. (Veteřka a Tureckiová, 2008a, s. 31)

Schopnost je tak obecnou predispozicí k následnėmu jednánı, zatímco kompetencı se dá rozumėt samotná akce i ponauěení z nı – tedy naře vlastní, osobnı zkušenost, kterou si neseme do jednánı dalřıch.

### **1.3 Dėlení kompetencı**

Kompetence jako takovė mŕžeme dėlit do rŕznŕch kategoriı, skupin, podskupin apod. Samozřejmė zálėží na autorech jednotlivė, jelikoř pouřıvájı jinou terminologii pro obdobnė termıny. Mezi nejvŕznamnėřı rozdėlení jsem vybrala mėkkė a tvrdė kompetence, pŕenositelnė (neboli transverzálnı) kompetence, klıěovė kompetence a specifickė (profesnı) kompetence. Zmınėnė rozdėlení kompetencı povařuji za dŕleřitė pro následujıcı kapitolu ě. 2 o kompeteněnıch modelech.

#### **1.3.1 Mėkkė a tvrdė kompetence**

Dėlení kompetencı na mėkkė a tvrdė má svė ukotvenı zejmėna v anglickėm jazyce, kde autoři pouřıvájı termıny „soft skills“ a „hard skills“ neboli mėkkė a tvrdė kompetence.

Mėkkė kompetence jsou charakterizovány jako kombinace pŕirozenŕch/vrozenŕch a zıskanŕch osobnıch vlastnostı, postojŕ, znalostı a schopnostı, kterė vedou k pořadovanėmu vŕkonu jedince. Od "tvrdŕch" kompetencı se liřı tım, ře nejsou pŕımo vázány na formálnı kvalifikaci jednotlivce (napŕıklad pořadavek na komunikaěnı dovednosti prodavaěky mohou bŕt vŕřı než např. u specialisty na ICT), jsou tzv. nad oborovė. Mėkkė dovednosti vřdy odrářejı urėitŕ projev chovánı. (Mėkkė kompetence..., 2022, online)

Na druhė stranė tvrdė kompetence jsou specifickė znalosti a dovednosti, kterė se várou na konkrėtnı kvalifikaci jedince. Jedná se tak o odbornė znalosti a dovednosti, kterė jedinec

využívá ve své profesi. Díky tomu, že jsou velmi konkrétně specifikované, se dají snadno měřit, hodnotit, porovnávat apod. Jedinec tvrdé kompetence nejčastěji získává studiem a praxí.

Výčet požadovaných měkkých i tvrdých kompetencí k jednotlivým povoláním např. najdeme ve veřejné databázi NSP – Národní soustavě povolání. Tato databáze obsahuje výčet všech kompetencí k jednotlivým zaměstnáním a je spravována Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. (Národní soustava povolání, online)

### **1.3.2 Transverzální kompetence**

Nový pojem "transverzální kompetence" z velké části nahradil pojem "kompetence přenositelné". Jedná se o kompetence, které jsou důležité i pro jiná zaměstnání a činnosti, než ve kterých se v současné době vykonávají nebo v nedávné době vykonávaly. Tyto kompetence mohou být také získané v rámci mimopracovních a volnočasových aktivit, nebo také v rámci účasti na vzdělávací či jiné odborné přípravě/události. Jedná se tedy o kompetence, které byly získány v kontextu nebo ke zvládnutí jedné zvláštní situace/problému a mohou být přeneseny do zcela jiného kontextu či situace. (Catalogue of Transversal Competences, online)

Dle dokumentu Catalogue of Transversal Competences (online) do nejdůležitějších transversálních kompetencí patří 12 níže zmíněných. Tento seznam kompetencí vznikl za pomoci projektu EU „KeySTRART2work“ (v češtině lze uvést jako projekt „klíčový start do práce), který si kladl za cíl překlenout propast mezi potřebami trhu práce a kompetencemi pracovní síly. Zároveň cílem projektu bylo vytvořit seznam klíčových kompetencí pro zaměstnanost. Projekt zaštiťovali odborníci z oborů vzdělávání, kariérního poradenství a dalších podpůrných služeb a respondenty byli žáci odborného vzdělávání. Zároveň byla zjištěna v každé partnerské zemi EU zpětná vazba od zaměstnavatelů a na základě závěrečného prokonzultování partnerů projektu vznikl seznam klíčových kompetencí pro zaměstnanost, které jsou rovněž považovány za transversální, jelikož se rozvojem dostávají ze školního prostředí do prostředí pracovního.

Jedná se o těch 12 kompetencí:

Tabulka 1: Klíčové transversální kompetence pro zaměstnanost

1. Mezikulturní dovednosti a globální povědomí
2. Adaptabilita a flexibilita
3. Strategické a inovativní smýšlení
4. Organizace a řízení času (time management)
5. Rozhodování
6. Týmovost, týmová spolupráce
7. Empatie, schopnost navazovat vztahy
8. Řešení problémů
9. Orientace na vzdělávání a učení
10. Vyjednávání
11. Vedení (leadership)
12. Získávání informací a práce s nimi

Zdroj: Catalogue of Transversal Competences, online

### 1.3.3 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou ty, které jsou nezbytné pro osobní rozvoj, udržení zaměstnanosti, sociální začlenění, udržitelný životní styl a úspěšné fungování mírumilovných společností každého jedince. Tyto kompetence umožňují efektivně zvládat nároky života s ohledem na význam zdraví a aktivního občanství. Jejich rozvoj probíhá v průběhu celého života – od raného dětství až po dospělý věk v rámci formálního, neformálního a informálního učení v různých kontextech, jako jsou rodina, škola, pracoviště, okolí a další prostředí. Všechny klíčové kompetence jsou považovány za rovnoměrně důležité, přičemž každá z nich přispívá k úspěšnému fungování jedince ve společnosti. Kompetence lze uplatnit v různých situacích a kombinovat do různých setkání. Jejich vzájemné propojení a překrývání umožňuje posilování dovedností v jedné oblasti podporovat kompetence v jiné oblasti. (Úřední věstník Evropské Unie, 2018, online)

Evropský parlament a Rada o klíčových kompetencích pro celoživotní učení definovali osm základních klíčových kompetencí, které jsou součástí referenčního rámce.



Jedná se o:

*Tabulka 2: Klíčové kompetence dle referenčního rámce EU*

1. Komunikace v mateřském jazyce
2. komunikace v cizích jazycích
3. matematické kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií
4. kompetence k práci s digitálními technologiemi
5. kompetence k učení
6. kompetence sociální a občanské
7. smysl pro iniciativu a podnikavost
8. kulturní povědomí a vyjádření

Zdroj: Úřední věstník Evropské Unie, 2018, online.

Tyto klíčové kompetence jsou potřebné k individuálnímu uspokojení každého jedince a neustálému rozvoji. Podporují aktivní občanství, sociální začlenění do společnosti a aktivní pracovní život. Vzájemně se doplňují, překrývají a podporují tak společnost k úspěšnému životu, který je založen na znalostech. (Veteška, Tureckiová, 2020, s. 84)

#### **1.3.4 Specifické kompetence**

Celou diplomovou prací se prolíná téma kompetenčních modelů, a právě pro ně jsou důležité tzv. specifické (neboli pracovní či profesní) kompetence. K těm se dostaneme za pomoci rozdělení, které ve své publikaci uvádí Bělohlávek (2016, s. 16). Ten z pohledu organizace a celkově pracovního prostředí rozděluje kompetence do tří skupin:

1. Základní kompetence
2. Průřezové kompetence
3. Specifické kompetence

Rozdělení kompetencí do těchto oblastí může napomoci efektivnímu výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a následnému rozvoji. Zároveň se zmíněné rozdělení může

využít a promítnout i do designu kompetenčních modelů, které si v teoretické části této diplomové práce představíme později. (Bělohlávek, 2016, s. 16)

Mezi základní kompetence považujeme ty, které jsou obdobné pro všechny zaměstnance organizace. Jsou tvořeny na základě celkové firemní kultury, jejích hodnot a strategie. Nejčastěji se v základních kompetencích uvádějí již zmíněné měkké kompetence (např. komunikační, organizační, týmová, výkonnostní kompetence apod.). Do průřezových kompetencí se řadí ty tvrdé, které se vztahují na určitou skupinu zaměstnanců (např. spolupracovníků na stejném oddělení, popř. určité specializaci řemeslníků apod.). Specifické kompetence (neboli u jiných autorů nazývané také jako profesní kompetence) jsou ty, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici. Uvádějí se např. v pracovních inzerátech dané pozice a jedná se o určité dovednosti a znalosti (tvrdé a měkké), které by daný uchazeč a dále zaměstnanec měl ovládat. (Bělohlávek, 2016, s. 17)

## **1.4 Přidružené pojmy**

V literatuře se velmi často setkáváme se záměnou pojmů ku kompetencím. V kapitole 1.2.1 jsem popsala rozdíl mezi kompetencemi a schopnostmi. Tyto dva pojmy jsou ve své podstatě zaměňovány nejvíce. Poté se např. setkáváme ještě s termíny, jako je potenciál a kvalifikace. Tyto pojmy bych ráda obeznámila čtenářům této diplomové práce, neboť jsou také důležité pro následné uchopení kompetenčních modelů.

### **1.4.1 Potenciál**

Bělohlávek se ve svých publikacích (1994a, s. 47) a (2016b, s. 15) věnuje tématu potenciálu s tím, že jej vnímá jako nestabilní souhrn hodnot každého z nás. Do určité míry lze potenciál vnímat jako získaný dle vrozených rysů nervové soustavy, endokrinního systému apod. Zároveň je ale potřeba si říct, že i tyto vrozené hodnoty jsou každodenně vystavovány vnějším vlivům. Právě tyto vlivy každodenního ruchu jsou pro potenciál klíčové, a proto se o potenciálu autor zmiňuje jako o nestabilním souhrnu hodnot. Souhrn hodnot proto, jelikož potenciálem rozumíme nejen naše vrozené vlohy a osobnostní vlastnosti, ale také sem patří motivace jedince, znalosti a dovednosti (tedy kompetence) a jejich smysl používání v určitých situacích.

## 1.4.2 Kvalifikace

Veteška (2016, s. 228) kvalifikaci definuje jako úspěšné ukončení určitého stupně vzdělávání nebo odborné přípravy. Ukončení vzdělávání a získání příslušné kvalifikace tak jedinci umožňuje pokračovat na další osobní dráhu buďto v podobě dalšího vzdělávání nebo se získanou kvalifikací již vstoupit na trh práce. Zároveň dělí kvalifikaci na formální a neformální. Formální kvalifikace je tzv. ukončení určitého stupně vzdělávání, naopak neformální kvalifikaci lze chápat jako další dovednost, zkušenosti a návyky, které díky průběhu vzdělávání nebo pracovní cesty získáváme. Ať už díky kvalifikaci formální nebo neformální se jedinec stává konkurenčně schopnějším článkem v dnešním moderním světě plných příležitostí.

Je důležité zmínit, že příslušnou kvalifikaci jednotlivec nezískává tedy pouze díky školskému systému, ale i např. rekvalifikačními kurzy nebo dalším profesním vzděláváním apod. (Veteška, 2016, s. 229)

Obrázek 2: Kvalifikace versus kompetence



Zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 92.

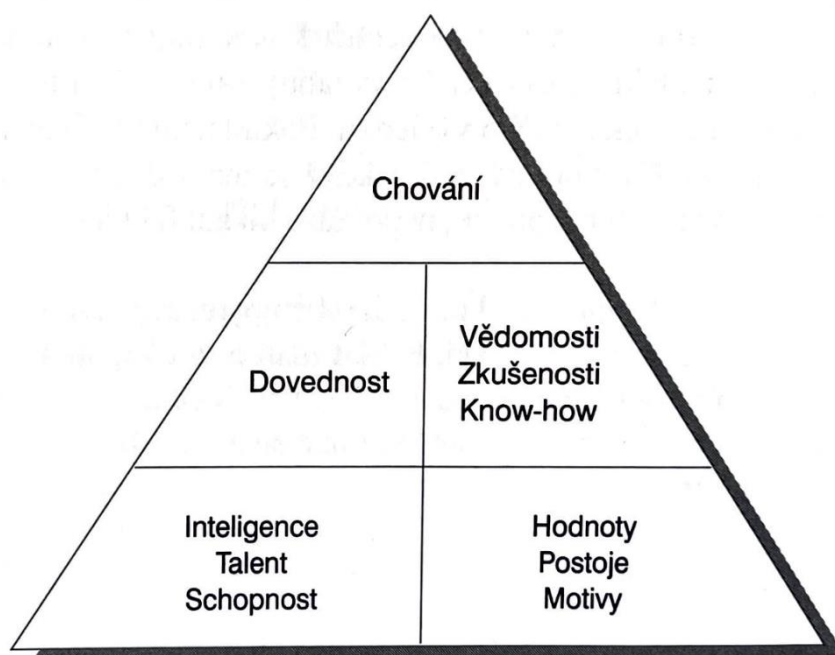
Veteška s Tureckiovou (2008a, s. 92) v obrázku č. 2 ukazují, jaký je vztah formální kvalifikace ku profesním a klíčovým kompetencím a co všechno do procesu vstupuje a ovlivňuje tak kvalifikaci a kompetence daného jedince.

## 1.5 Shrnutí kapitoly

Závěrem této kapitoly bych ráda uvedla, že kompetencemi se rozumí nejen získané vědomosti, znalosti, dovednost, postoje, názory a vše, co jsem v předešlých odstavcích

popsala. Rovněž se kompetencemi myslí i skutečnost, že se naše dovednosti a znalosti v průběhu života mění. Některé ztratíme, některé získáme až v pokročilém věku a některé se v průběhu života nikdy nenaučíme. Kompetence se jako takové váží na osobnost konkrétního jedince a lze jimi ukázat i jedinečnost a konkurenceschopnost každého z nás. V průběhu života se každý setkává a je ovlivňován jinými lidmi a událostmi, zaujímá rozdílné sociální role a je potřeba si uvědomit, že veškeré tyto aspekty nás utváří v osobnost, kterou nyní jsme. Je také podstatné zmínit, že v mnoha definicích se kompetencemi rozumí pouze pozorovatelné chování a jednání jedince. K pochopení hloubky termínu samotné kompetence nám může závěrem i pomoci hierarchický model struktury kompetence (viz. Obrázek č.3), který v sobě ukrývá jednotlivé prvky kompetence. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28)

*Obrázek 3: Hierarchický model kompetence*



*Zdroj: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28.*

## 2 Kompetenční model

Kompetenčními modely, jejich tvorbou a významem v návaznosti na hodnocení a následný rozvoj pracovníků se tato diplomová práce zabývá, a proto je kapitola věnována právě kompetenčním modelům velmi důležitá pro pochopení této problematiky. Na základě kompetenčních modelů totiž nejsou uchazeči o zaměstnání pouze vybíráni, ale ba naopak. S kompetenčními modely se v organizacích pracuje v celém životním cyklu zaměstnance, tedy od jeho hledání, nástupu, až po hodnocení, odměňování, rozvoji a popř. i ukončení.

### 2.1 Význam kompetenčního modelu

Identifikace požadovaných klíčových kompetencí, ale např. i zkušeností a dokončeného stupně vzdělání, které je potřebné pro konkrétní pozici ve společnosti, vedlo k vytvoření tzv. kompetenčního modelu dané pozice. Kompetenční model lze využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů – při náboru zaměstnanců, při procesu jejich odměňování i při navrhování vzdělávacích a rozvojových programů. Kompetenční model je tedy klíčovým nástrojem při hodnocení zaměstnanců, plánování jejich kariéry a také je velmi důležitý pro řízení talentů v dané organizaci. (Skorková, 2016, online)

Hroník (2007, s. 64) kompetenční model popisuje jako dráhu k řízení diverzity a výkonu. To přidává do myšlenky, že tu samou věc může daný pracovník vykonávat různými způsoby a prostředky než pracovník jiný, a přesto je tento proces v pořádku a nejspíše i zdravý pro fungování celé organizace. Kompetenční model je tedy pomyslným klíčem, ve kterém jsou uspořádány potřebné kompetence daného pracovníka. Promítá se do něj jak strategické řízení organizace (business strategie), tak personální řízení (personální strategie).

Obrázek 4: Kompetenční model – most



Zdroj: Hroník, 2007, s. 68, vlastní zpracování.

Hroník (2007, s. 68) rovněž kompetenční model popisuje jako most mezi personální a business strategií organizace. Pokud se soustředíme na strategii personální, pro kterou se ve většina organizací kompetenční model využívá více, bavíme se o tzv. horizontální integraci v návaznosti na strategické řízení podniku. Pro business strategii se pak užívá pojem vertikální strategie. Zároveň lze kompetenční model brát i jako přemostění mezi hodnotami, které preferuje daná organizace a potřebným popisem práce konkrétní pozice.

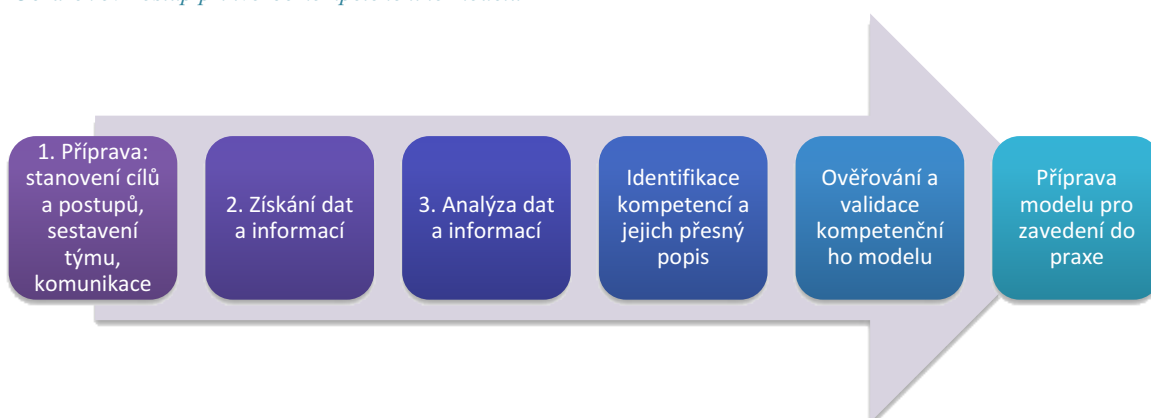
Každá organizace má svou firemní kulturu, která je vně zakořeněná pomocí firemních hodnot a prolíná se tak do fungování každého zaměstnance. V tomto podání je kompetenční model praktickým přemostěním mezi hodnotami organizace (které nemusí být nikde psané) a právě již zmíněným popisem pracovní náplně zaměstnance. (Hroník, 2007, s. 68)

## 2.2 Postup tvorby kompetenčního modelu

Dle Hroníka (2016, s. 21) je při postupu tvorby kompetencí velmi důležitá specifikace každé z nich. Uvádí to na příkladu „flexibility“. Pokud se flexibilita nijak více neupřesní, může si každý zaměstnanec pod ní představit to, co jemu osobně vyhovuje a nemusí tedy např. při ročním hodnocení chápat výtky, které zrovna ohledně tohoto termínu budou řečeny. Někdo si představí flexibilitu pracovní, jiný časovou či například morální flexibilitu a ihned je nedorozumění na světě.

Hroníkovu myšlenku doplňují i Lišková s Tomšíkem (2013, online), kteří tvorbu kompetenčního modelu rozdělují do několika zásadních kroků (obrázek č. 5 níže). Čtvrtým krokem je zmíněná specifikace jednotlivých kompetencí.

Obrázek 5: Postup při tvorbě kompetenčního modelu



Zdroj: Lišková a Tomšík, 2013, online, vlastní zpracování.

V první fázi přípravy je nejdůležitější, aby byly dané změny efektivně komunikovány vedoucími pracovníky. Ti si musí vyjasnit přesné cíle, čeho by se díky novému modelu mělo dosáhnout, aby byl na dané kompetence model zacílen. Další krok spočívá v získávání dat a informací nynějšího stavu. Tyto informace se dále analyzují a posuzují s předem známými cíli. Poté na řadu přichází identifikování jednotlivých kompetencí (popř. skupin kompetencí) do modelu, které rovněž podléhají zacílené pracovní pozici. Podobu a rozvržení kompetenčního modelu si určuje každá organizace (tedy její vedení a zaměstnanci, co s modely pracují) samostatně. Následně se tedy určí jednotlivé kompetence pro daný model pracovní pozice, které jsou detailně definovány a popsány. Po identifikaci kompetencí přichází na řadu jejich zhodnocení, ověření a přijetí se zaměstnanci. Může se např. zkušebně vybraný zaměstnanec zúčastnit testování takového nového modelu. Po zhodnocení a zpětné vazbě se případné nedokonalosti opraví a přichází na řadu implementace hotového modelu do praxe. To znamená integraci modelu do personálních procesů – náboru, hodnocení, odměňování, rozvoje a dalších činností. (Lišková a Tomšík, 2013, online)

Zejména v dnešní době je rovněž podstatné kontinuální sledování vývoje a změn na trhu práce. S tím souvisí aktualizace modelu s firemními potřebami a všudypřítomné konkurenceschopnosti. Žádný z uvedených kroků by se dle slov Liškové s Tomšíkem neměl vynechat, pokud se jedná o identifikování kompetencí pro danou pozici na míru, jelikož by jinak byla narušena posloupnost a logika tvorby takového kompetenčního modelu. Lze je upravit potřebám dané organizace, ale nikoliv vynechat. (Lišková a Tomšík, 2013, online)

Bělohávek (2016, s. 22) rovněž doplňuje myšlenky Liškové s Tomšíkem tím, že specifikování požadavků pro konkrétní pracovní místo zkvalitní proces výběrového řízení pracovníků, a to nejen po horizontální linii, ale rovněž po vertikální. S tím souvisí i tzv. skryté kompetence každého zaměstnance zvláště. Tyto kompetence jsou nepřiznané, vrozené, člověk si je neuvědomuje, ale napomáhají do značné míry k úspěšnosti. V profesní kariéře totiž nepovažujeme za „úspěch“ pouze povýšení ve smyslu horizontální posunu po organizační struktuře. V moderním pojetí se rovněž bavíme o fenoménu „mít správného člověka na správném místě“, což v sobě skrývá i posun po vertikální ose organizační struktury. A právě i tomu dokáže velmi pomoci správně nastavený a definovaný kompetenční model.

### 2.2.1 Přístupy k tvoření kompetenčního modelu

Autorů, kteří se věnují přesnému vytyčení postupů a přístupů k tvorbě kompetenčního modelu je nespočet. Abychom měli náhled do hloubi problematiky, zvolila jsem nejprve modernější pojetí pod taktovkou Vetešky a Tureckiové (2008b), které jsem doplnila rozdělením dle Rothwella a Lindholma (1999).

Veteška s Tureckiovou (2008b, s. 106) uvádí, že mezi nejčastěji využívané přístupy k vytvoření kompetenčního modelu jsou:

- analýza chování a pracovního výkonu nejlépe hodnoceného zaměstnance;
- analýza chování a pracovního výkonu co možná nejvíce zaměstnanců;
- využití názorů odborného týmu složeného z určitých představitelů organizace;
- inspirování se z dostupných modelů z konkurenčního prostředí;
- přetvoření a přizpůsobení obecného modelu.

Doplňují myšlenku, že ať už si organizace vybere jakýkoliv z přístupů k vytvoření kompetenčního modelu, je doporučeno, aby nejprve zvolila určité pracovní pozice jako zkušební vzorek, na kterém se tento nový model bude využívat.

Rothwell a Lindholm (1999, online) rozdělují základní přístupy k tvorbě modelů do tří kategorií:

- vypůjčený neboli „preskriptivní“ přístup;
- přístup šitý na míru;
- postup založený na kombinaci těchto přístupů – neboli „kombinovaný přístup“.

Preskriptivní přístup znamená, že firma nevytváří vlastní kompetenční modely sama sobě na míru, ale používá již existující model. Tato volba je finančně a časově efektivní, protože není potřeba provádět průzkum na identifikaci specifických kompetenčních modelů. Nevýhodou je však to, že univerzální modely nemohou plně podporovat jedinečnost firmy a nejsou plně v souladu s jejími specifickými podmínkami, kulturou a strategií. (1999, online)

Přístup šitý na míru na rozdíl od preskriptivního přístupu nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační prostředí a identifikuje projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon na manažerských pozicích. Je to nejnáročnější přístup, jelikož vyžaduje důkladnou znalost pracovních pozic, celé firmy



a vnějších podmínek. Tvoří tak ale spolehlivý základ, který firmě poskytuje legitimitu pro závažná personální rozhodnutí, například v oblasti restrukturalizace nebo jiných opatření zaměřených na efektivitu firmy. (1999, online)

Kombinovaný přístup spočívá v přizpůsobení existujícího modelu specifikům konkrétní firmy, jak vyplývá ze samotného názvu. Modifikace se provádějí často pomocí časově nenáročných metod, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi původním modelem a specifiky dané firmy. Tento přístup je často používán u nadnárodních společností, které chtějí přizpůsobit své kompetenční modely lokálním podmínkám. (Rothwell a Lindholm, online, 1999)

Zvolení správné metody pro vytváření kompetenčních modelů v dané organizaci podléhá více faktorům, které můžeme dělit na vnější a vnitřní - viz. Tabulka č. 4.

*Tabulka 3: Vnitřní a vnější podmínky ovlivňující tvorbu kompetenčních modelů*

<b>Vnitřní podmínky</b>	<b>Vnější podmínky</b>
Velikost organizace	<b>Konkurence</b>
<b>Strategie a cíle</b>	Demografické podmínky
<b>Ekonomické podmínky</b>	Politické podmínky
<b>Časová flexibilita</b>	Technické podmínky

*Zdroj: Rothwell a Lindholm, 1999, online. Vlastní zpracování.*

Mezi největší hybatele dané problematiky bezpochyby patří vnitřní nastavení organizace v podobě její strategie a cílů a také ekonomická situace organizace a s tím i související Time-management – neboli časová flexibilita. Pokud se nepohybujeme v neziskovém sektoru, kde je strategie podniku a celkové nastavení dané organizace rozdílné, vnímáme čas jak velmi vzácný a omezený zdroj, který máme, a tudíž je pro organizaci co nejefektivnější využití času rovné nejlepší finanční investicí, s čímž souvisí i konkurence schopnost a udržení se na trhu.

## 2.3 Identifikace kompetencí do kompetenčního modelu

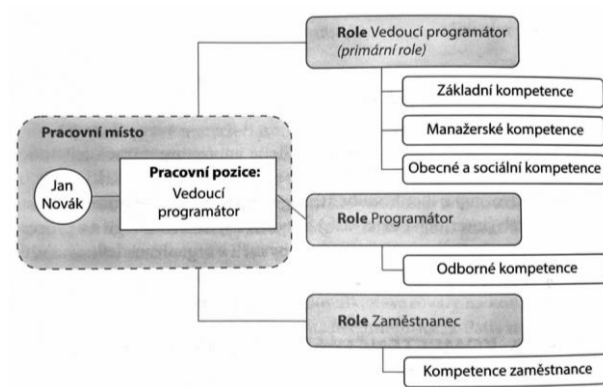
Identifikace kompetencí je jednou (mnoha autory nejčastěji zmiňovanou jako nejdůležitější) fází při tvorbě kompetenčního modelu, a proto se u ni na chvíli zastavím. Navazuji tím na kapitolu 2.2, kde jsem popsala jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu celkově.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 44) uvádí, že konečný seznam kompetencí zahrnutých do kompetenčního modelu je někdy pro firmu, která o tento model externě požádala, velkým překvapením. Může zjistit rozdíl mezi tím, co firma oficiálně očekává (deklaruje ve vnitřní politice), a mezi tím, co od zaměstnanců skutečně vyžaduje. Kompetenční modely se vytvářejí z klíčových kompetencí pro danou pozici – jsou tedy souborem vlastností, schopností, a dovedností zaměstnanců potřebných pro úspěšný pracovní výkon. Je zřejmé, že velká pozornost je věnována manažerským kompetencím – jelikož kvalita manažerské práce silně ovlivňuje úspěšnost oddělení a záhy i podniku.

Kompetenční model tedy podrobně popisuje specifickou kombinaci znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou nezbytné pro efektivní výkon všech činností a povinností v organizaci. Struktura modelu musí podporovat využívání kompetencí napříč vybranými funkcemi lidských zdrojů. Kompetenční model by měl poskytovat jasnou definici každé kompetence, včetně měřitelných nebo pozorovatelných ukazatelů výkonu nebo standardů. Ty budou použity pro hodnocení jednotlivců. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 44)

Fišer (2014, s. 142) popisuje tvorbu kompetenčního modelu přímo na míru dané pracovní pozice. Pro jednodušší pochopení si vybral pozici Vedoucího programátora (viz. Obrázek č. 6).

Obrázek 6: Příklad identifikace kompetencí pro konkrétní pracovní pozici



Zdroj:  
Fišer, 2014, s. 142.

Identifikace konkrétních kompetencí probíhá dle Fišera (2014, s. 141) jako velmi specifický proces, díky kterému se podrobně vyselektuje veškerá činnost a požadavky na danou pozici zaměstnance. Tuto identifikaci kompetencí si můžeme představit i za pomoci analýzy rolí, které daný zaměstnanec při svém pracovním nasazení zastupuje. Nejzásadnější (tedy primární) rolí je dle Fišera ta, díky které daná pozice zaměstnance vůbec existuje. Jedná se tedy o název pozice (např. dle obrázku – vedoucí programátor), ze kterého vyplývá i hierarchické postavení daného pracovníka. Z postavení pracovníka lze určit jeho základní kompetence. Pokud tedy budeme pokračovat u zmíněného příkladu pozice – vedoucího programátora, je patrné, že takový vedoucí pracovník musí ovládat i manažerské (vůdcovské), obecné (dle zaměření pozice) a sociální (společenské) kompetence. Ty využívá v každodenní činnosti k řízení svých podřízených, řešení konfliktů na pracovišti nebo k efektivní komunikaci ohledně zadaných úkolů apod. Postavení zaměstnance poukazuje rovněž na úkoly a povinnosti, které musí plnit. Jedná se o např. o opakující se administrativní úkony, efektivní řízení podřízených, ale také specifické úkoly, které se váží např. na roční dobu. Dále jsou samozřejmě důležité odborné kompetence, které se váží na dané odvětví práce a také zaměstnanecké kompetence, které jsou specifické dle danou instituci a promítá se do nich např. i jedinečnost firemní kultury.

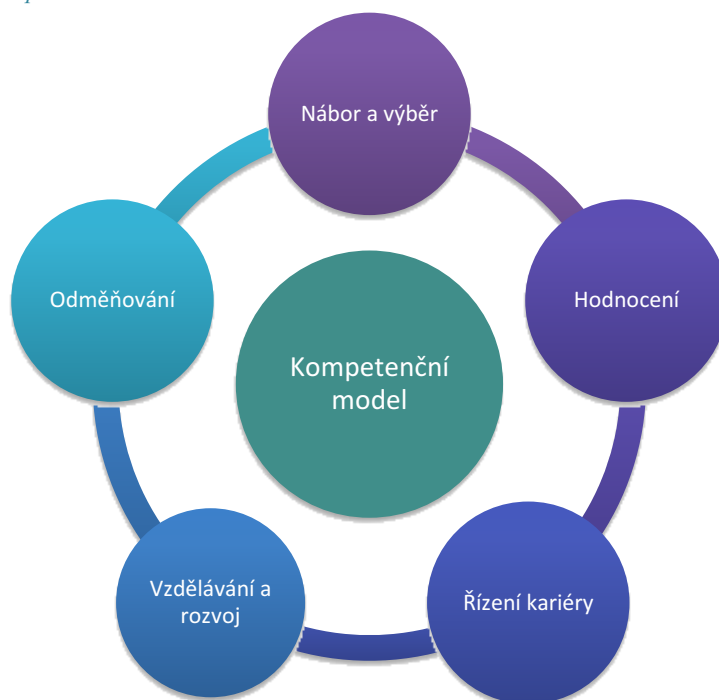
Zároveň Fišer (2016, s. 142) uvádí velmi důležitou skutečnost, a tj. práci s výjimečnými dovednostmi zaměstnanců. Kompetenční model by se měl upravit nejen pro konkrétní pozici, ale nejlépe i pro konkrétního zaměstnance. Zaměstnavatel tak podporuje originalitu svého zaměstnance a dokáže tak zvýšit jeho možnou produktivitu. Ve většině publikací se tomuto prvku říká „práce s talenty“.

Pro identifikaci konkrétních kompetencí do struktury kompetenčního modelu existuje mnoho technik a postupů. Ty jsem popsala v minulé podkapitole 2.2.1. Obecně pro identifikaci jednotlivých kompetencí do kompetenčního modelu platí, že je to časově náročný proces, který se ale organizaci může velmi vyplatit a vrátit, pokud při práci s dokumenty a svými zaměstnanci zvolí správné postupy a dostane se tak k cílovému sestavení seznamu jednotlivých kompetencí, které odpovídají dané náplni práce. (Bělohávek, 2016, s. 22)

## 2.4 Využití kompetenčního modelu

Dubová (2023, online) se shoduje s Hroníkem (2007, s. 91) na tom, že kompetenční modely se efektivně využívají v celém spektru personálních činností organizace (viz obrázek č. 7).

Obrázek 7: Využití kompetenčního modelu



Zdroj: Dubová, 2023, rekvalifikacnikurzy.cz. Vlastní zpracování.

Kompetenční model, jakožto jednotný nástroj pro efektivní nábor zaměstnanců dle předem známých kritérií, získává více a více popularity. Právě s náborem ho většina autorů spojuje nejvíce. Díky speciálním technikách pro náborový proces dokážou personální pracovníci velmi rychle přijít na součinnosti mezi skutečnými kompetencemi uchazeče a těmi požadovanými pro konkrétní pozici. Pokud se tedy tyto dvě strany potkají, přejde se ke konkrétnímu stanovení náplně práce nového zaměstnance (většinou součástí pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti apod.), které by se měly shodovat s požadavky v kompetenčním modelu. V dalším úseku cyklu pracovní cesty zaměstnance se kompetenční model využívá k hodnocení jeho výkonu (k tomu slouží rovněž mnoho technik a způsobů – viz kapitola 3 o hodnocení zaměstnanců). S hodnocením pracovního výkonu rovněž souvisí i odměňování (např. se v praxi setkáváme s bonusy a příplatky za velmi dobře odvedenou práci, splnění konkrétních úkolů, budgetů, limitů apod.). Zároveň se také díky

konstruktivnímu hodnocení může efektivně dovést k vhodnému rozvoji a řízení kariéry daného jedince. (Dubová, 2023, online a Hroník, 2007, s. 91)

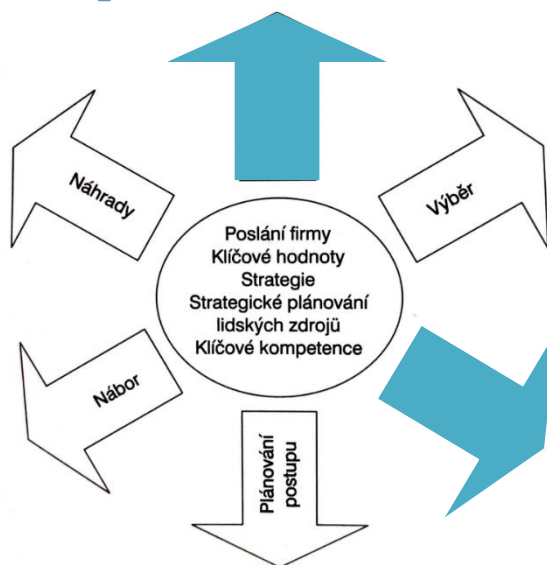
K tématu hodnocení na základě kompetencí a rozvoje pracovníků se dozvíme více v kapitolách č. 3 a 4.

## 2.5 Shrnutí kapitoly

Souhrnně tedy lze říct, že kompetenční model je seznamem konkrétních schopností jakožto charakteristik daného jedince, které jsou různým způsobem členěny do homogenních skupin, které nazýváme kompetencemi. Zároveň je nutné podotknout, že kompetenční model může mít nekonečně mnoho podob a záleží na každé organizaci zvláště, jakou podobu modelu dá.

Kompetenční model můžeme využívat v celé šíři personálních činností a řízení zaměstnanců (viz. Obrázek č.).

Obrázek 8: Využití kompetenčního modelu\_2



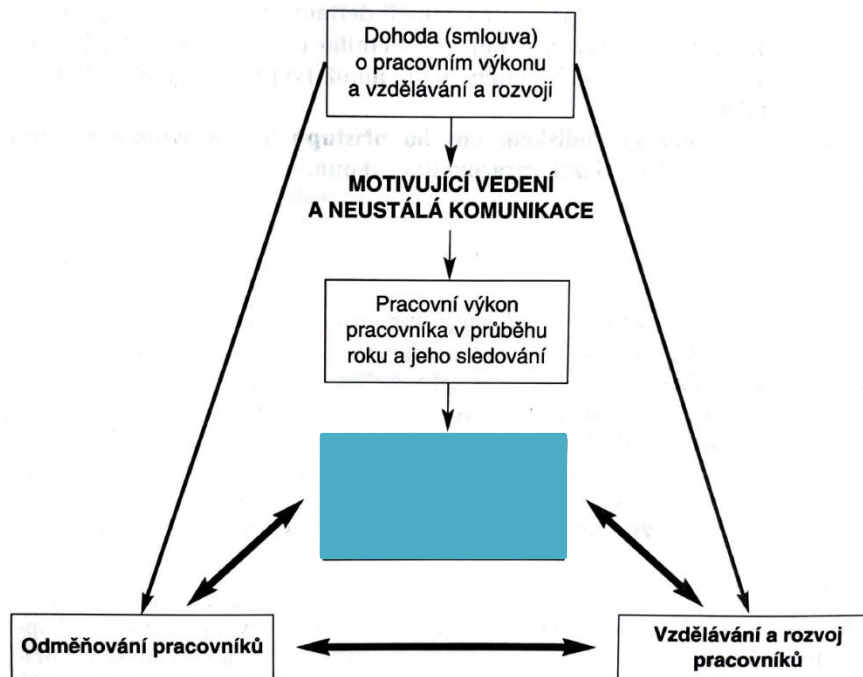
Zdroj: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 148. Vlastní úprava.

Jelikož je pro tuto práci stěžejní hlavně činnosti hodnocení a následného rozvoje pracovníků, věnuji se těmto tématům následujících kapitolách č. 3 a 4. Součástí čtvrté kapitoly je část věnovaná teorii organizace, která je stěžejní pro uchopení firemní vize, strategie a jejím cílům, s čímž nedílně souvisí její konkurenční schopnost založená na co nejvíce kvalitním týmu zaměstnanců.

### 3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitý, avšak obsáhlý a obtížný personální proces. Je součástí uceleného personálního systému řízení pracovního výkonu – viz obrázek č. 9.

Obrázek 9: Princip řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, s. 204, 2015

Tento přístup se skládá z domluvy zaměstnavatele se zaměstnancem ohledně pracovní náplně, plnění úkolů apod., které jsou definované v pracovní smlouvě, popř. dohodě apod. Doplňuje jej motivování pracovníka k dobrému pracovnímu výkonu, následného zkoumání a hodnocení, na jehož základě se dále řeší vzdělávání, rozvoj a odměňování pracovníka. Ukončuje jej případné rozvázání pracovního poměru. Hodnocení zaměstnanců, jakožto jedna z činností řízení pracovního výkonu, se tedy dívá spíše do minulosti nežli na budoucí vývoj. Tomu se věnuje již zmíněný rozvoj a vzdělávání jedince (viz kapitola č. 4 – Personální rozvoj zaměstnanců). (Koubek, 2015, s. 202)

Hroník (2007, s. 13) upozorňuje na fakt, že termín „hodnocení pracovníků“ není úplně neefektivnějším, jelikož se laik může domnívat, že jde o hodnocení pracovníka jakožto jeho osobnosti, povahových rysů apod. Hodnocení pracovníka spíše znamená hodnocení jeho pracovního výkonu a konání k dosažení domluveného výkonu v práci.

Koubek (2015, s. 207) hodnocení zaměstnanců považuje z velmi důležitou činnosti, která se zabývá:

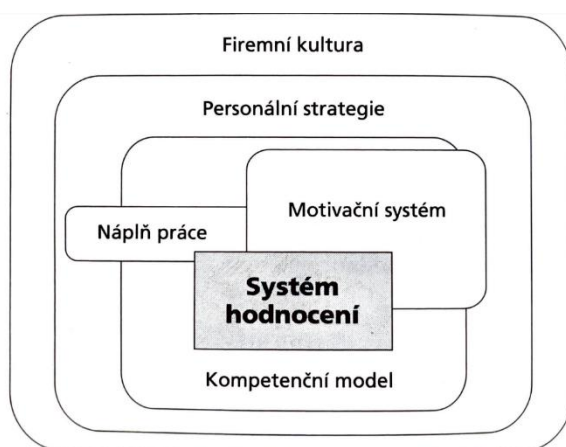
- posuzováním vykonané práce zaměstnance se stanovenými cíli, úkoly a požadavky;
- posuzováním vykonané práce zaměstnance se vztahy na pracovišti, jeho chováním vůči nadřízeným, kolegům, klientům a ostatním osobám v pracovního styku;
- vyhodnocováním a následným komunikováním zjištěného stavu danému zaměstnanci s cílem najít efektivního řešení případných nedostatků;
- tvorbou opatření, která povedou k lepšímu výkonu pracovníků.

Koubka doplňuje Hroník (2007, s. 15), který hodnocení vymezuje na základě tří důvodů, proč vůbec hodnocení v pracovní sféře realizovat. Důvody jsou:

- změna organizační kultury a zaměstnancův soulad;
- posuzování firemního klimatu se strategií a cíli organizace;
- možnosti zvýšení výkonnosti zaměstnance.

Hroník (2007, s. 16) ještě dodává, že právě hodnocení je nejčastějším nástrojem k odměňování. Domnívá se, že tento pohled na proces mezi hodnocením a následným odměňováním je velmi úzký a přikládá váhu i dalším aspektům, které do celistvého kontextu procesu hodnocení vstupují, čímž souhlasí s Koubkem – viz obrázek č. 9. Tímto se dostává k významnosti hodnocení jednotlivých kompetencí zaměstnance na základě implementace kompetenčního modelu do systému hodnocení. Jednotlivé aspekty, které jsou pro proces hodnocení dle Hroníka důležité, znázorňuje následným schématem – obrázek č. 10.

Obrázek 10: Systém hodnocení



Zdroj: Hroník, 2007, s.16.

Výše zmíněným se Hroník (2007, s. 17) dostává k faktu, že kompetenční model proplétá veškeré personální činnosti. Zároveň tyto činnosti pokládá i za jednotný motivační systém pro zaměstnance. Tomuto tématu se více věnuji v kapitole 3.3.

### **3.1 Hodnocení zaměstnanců jako zdroj motivace**

V rámci této diplomové práce se zaměřuji na vliv hodnocení ku rozvoji daného zaměstnance za pomoci kompetenčního modelu. Právě v tomto rozsáhlém personálním procesu je přítomnost motivace zúčastněných stran velmi žádoucí a důležitá. U personalistů a manažerů je to motivace velmi důležitou součástí procesu pro co nejlepší výsledky celé organizace, a tedy i o co nejlepší výsledky práce jednotlivých zaměstnanců. S tím souvisí udržení těchto schopných zaměstnanců, jejich efektivní řízení, hodnocení, odměňování a co nejlépe vybraný směr rozvoje pro tyto zaměstnance. Na straně druhé je to vnitřní motivace každého zaměstnance zvláště, aby vykonávali svou práci co nejlépe, nejefektivněji a využívali k ní celý svůj potenciál. Každého jedince motivuje něco trochu odlišného, a proto je zapotřebí, aby tyto vnitřní motivační síly byly uspokojovány kvalitním hodnocením, odměňováním a dalšími složkami, které zaměstnavatel nabízí. S tím samozřejmě souvisí i následná motivace pro další rozvoj v rámci pracovního života a profesních kompetencí daného zaměstnance.

Motivace jedince úzce souvisí s jeho chováním a lze tedy říct, že latinské odvození „*moveo, movi, motum*“, které se překládá jako „*hýbati, pohybovati*“ vyjadřuje hybnou sílu, která jedince vnitřně pobízí k určitému chování/jednání. Motivaci jedince předurčuje jeho pozitivní přístup k dané věci či činnosti, proto lze motivaci chápat jako cestu k cíli. (Plamínek, 2010, s. 16)

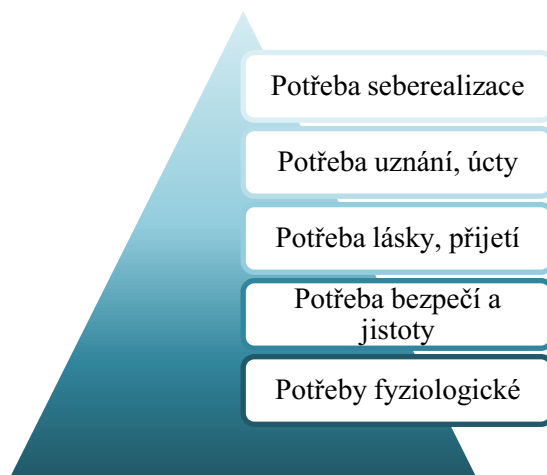
#### **3.1.1 Maslowova teorie v pracovním prostředí**

Maslowova teorie, známá také jako Maslowova hierarchie potřeb, je psychologická teorie popsána americkým psychologem Abrahamem Maslowem v polovině 20. století (1943). Tato teorie se zabývá lidskými potřebami a motivací a popisuje hierarchii pěti základních potřeb. Maslow tvrdil, že lidé se budou snažit uspokojit nižší úrovně potřeb v hierarchii, než se mohou zaměřit na vyšší úrovně. Proto těchto pět potřeb ztvárnil za pomoci pyramidy – viz obrázek č. 11 níže. Tato teorie je široce používána v oblastech sociálních věd, jako je



psychologie, management, marketing a v mnoha dalších, ve kterých se zabývají motivací lidí a jejich následným chováním. (Urban, 2017, s. 16)

Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Urban, 2017s. 19. Vlastní zpracování

Edukační webový magazín BusinessAnimals.cz (2018, online) uvádí Maslowovu teorii jako velmi funkční nástroj k motivování lidí v pracovní sféře – tedy v zaměstnání. První stupeň uvádí jako „nedostatkové potřeby“. Myslíme nimi všechny základní lidské potřeby, bez kterých by člověk nemohl žít, mezi které se řadí i spánek, jakožto velmi cenná aktivita dnešní uspěchané doby. Tím se dostáváme k faktu, že např. volba pracovní doby a tedy možnost, kdy zaměstnanec nemusí pracovat od brzkých ranních hodin, je v dnešní době velmi motivující. Druhá potřeba pocitu bezpečí je nejčastěji spojována s bezpečným pracovním prostorem, a také zároveň dlouhodobější jistotou zaměstnání, s čímž souvisí i potřeba finanční a materiální zajištěnosti. Třetí stupeň pyramidy spojují se sociálními vazbami. V pracovním kolektivu je pocit přijetí zejména pro nováčky velmi důležitý, a proto je proces on-boardingu velmi signifikantní. V dnešní době se dává větší prostor i mimo pracovním aktivitám daného pracovního kolektivu, jako jsou např. team-buildingové aktivity apod., kde se společenské vazby prohlubují. Těmito aktivitami se zároveň působí i na duševní zdraví a je tak podporován well-being zaměstnanců. Potřeba uznání a úcty se dotýká bezpochyby každého jedince v pracovním světě. Každý zaměstnanec se musí cítit nejen přijímán (jako je tomu ve třetím stupni), ale také respektován a uznáván, ať zaujímá jakoukoliv pracovní pozici. S tím souvisí i ocenění zaměstnancovi práce pomocí procesu hodnocení a také finančního a nefinančního odměňování. Na samotném horizontu pyramidy je potřeba

seberealizace jedince. Hlavně ta má velký vliv a dopad na pracovní výkon zaměstnance, jelikož si chce ve své práci připadat nejen důležitě a uznávaně, ale také ho žene dopředu potřeba sebeuspokojení z dané pracovní náplně. S tím souvisí i využívání kompetencí, kterými je jedinec pro danou práci vybaven, jejich rozvíjení i získávání dovedností nových. Zaměstnanec se tak snaží o co největší využití svého potenciálu a tím (v nejlepším případě) dochází i ke kariérnímu růstu, a to ať už v horizontální nebo vertikální linii.

Tuto myšlenku doplňuje Urban (2017, s. 21-27) praktickými příklady, které poukazují na motivaci pracovníků pro spokojenost a seberealizaci ve svém pracovním světě. Těmi jsou:

- Pokud zaměstnanci necítí jasný smysl nebo význam své práce, je nezbytné, abychom jim ho vysvětlili nebo zdůraznili, aby se zvýšila jejich motivace. To můžeme udělat tím, že jim jasně vysvětlíme, proč je jejich práce pro naši organizaci klíčová a jaký má vliv. (Urban, 2017, s. 21,)
- Důležitost nehmotných motivačních faktorů se projevuje v chování jednotlivců, kteří přesto, že získali značné finanční prostředky, například dědictvím či výhrou v loterii, pokračují v práci. Mnozí z nich, ač již mají finanční zabezpečení, nadále pracují, protože nacházejí uspokojení v práci a stále pocítují důležitost svých pracovních aktivit. Ti, kteří se rozhodnou opustit své zaměstnání, často tak činí s cílem začít podnikat v oblasti, která je pro ně zajímavá. Podle průzkumů mezi výherci v loterii patří mezi nejméně spokojené ty, kteří se rozhodnou opustit práci a zaměřit se na konzumaci, než aby pokračovali v pracovním životě. (Urban, 2017, s. 27)

S tím souhlasí i pan doktor Rataj, který nám 27.11.2023 přednášel na Univerzitě téma Kompetence a kompetenční modely. Uvedl zde myšlenku, že jako zaměstnanci v práci trávíme velmi mnoho času, a proto je naplnění jedince v rámci své pracovní náplně důležité k jeho životní (mimopracovní) spokojenosti. S tím souvisí využívání svého celkového potenciálu a pocit užitečnosti a důležitosti, čímž se docílí právě efektivním a věcným hodnocením zaměstnanců. (Rataj, 27.11.2023, Univerzita Karlova)

Tím se dostávám k hlavním aspektu hodnocení zaměstnanců, na který se zaměřuje tato diplomová práce, a to hodnocení kompetencí zaměstnanců na základě využití kompetenčního modelu. Touto problematikou se zabírají následující kapitoly diplomové práce.

### 3.2 Proces hodnocení v rámci pracovního výkonu

Kdy, jak a proč hodnotit? To jsou základní a nejčastěji kladené otázky v rámci hodnocení zaměstnanců. V této diplomové práci se zabývám hodnocením kompetencí na základě kompetenčního modelu (tím se zabývá kapitola č. 3.3), avšak je důležité si v organizaci určit nejen jak – tedy za pomoci využití kompetenčního modelu, ale také kdy a s jakým záměrem své zaměstnance hodnotit. U hodnocení je tedy velmi důležité si vytyčit cíle, které se transparentně komunikují skrze celou strukturu firmy a definují tak její jedinečnou kulturu.

Armstrong (s. 309, 2015) se shoduje s Hroníkem (2006, s. 59), že cíle lze definovat za pomoci pomůcek „SMART“ či „KARAT“.

Tabulka 4: Cíle SMART & KARAT

SMART		KARAT	
<b>S</b>	Specifický	<b>K</b>	Konkrétní
<b>M</b>	Měřitelný	<b>A</b>	Ambiciózní
<b>A</b>	Akceptovatelný	<b>R</b>	Reálný
<b>R</b>	Realistický (Relevantní)	<b>A</b>	Akceptovatelný
<b>T</b>	Termínovaný (časově ohraničení)	<b>T</b>	Termínovaný

Zdroj: Armstrong (2015, s. 309,) & Hroník, 2006, s. 59. Vlastní zpracování.

Oba způsoby jsou co nejlépe vystihujícím překladem přeloženy z angličtiny a mnoho autorů uvádí jejich totožný výklad. Oba způsoby tvoření cílů popisují, jaké by cíle ze své podstaty měly být, a to sice konkrétně specifikované, reálně dosažitelné, měřitelné, motivačně ambiciózní, časově ohraničené a akceptovatelné pro účastněné strany/jedince.

Kdy hodnocení provádět? Hodnocení pracovníků může probíhat dle Hroníka (2006, s. 54,) plánovaně (tedy formálně), ale i neplánovaně (neboli neformálně) v rámci např. obvyklé pochvaly v pracovním procesu apod. Hroníka doplňuje Koubek (s. 206, 2007) o fakt, že nedílnou součástí hodnotícího procesu je nepřetržitá komunikace mezi nadřízeným (tedy hodnotitelem) a podřízeným (tedy hodnotícím) v průběhu celého pracovního procesu. Vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným by měl být zároveň tzv. „oboustranný“, což vysvětluje autor tak, že pokud by nastala situace na pracovišti, kterou by sám zaměstnanec chtěl (ať už

pozitivně či negativně) zhodnotit, mělo by mu být díky otevřenému vztahu a prostředí umožněno svému nadřizenému kdykoliv takovou skutečnost sdělit.

Mezi základní rozdělení hodnocení dle slov (Hroníka 2006, s. 54) patří:

1. hodnocení zohledňující hlavně minulost;
2. hodnocení zaměřující se na přítomnost;
3. hodnocení orientující se na budoucnost.

Zároveň autor uvádí, že se jednotlivé formy hodnocení prolínají a nelze tak 100% určit, že se vybraný způsob zaměřuje pouze na časový snímek např. z minulosti. Lidský faktor, který to procesu hodnocení vstupuje, neumí jednoznačně hodnotit pouze např. vykonané skutky apod., vždy je přítomná emoční podbarvenost i z přítomnosti a naopak. V tabulce č. 5. níže uvádím výpis jednotlivých metod hodnocení v rámci tohoto rozdělení.

*Tabulka 5: Metody hodnocení*

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (vzdělání, certifikáty)	Metody klíčové události	Záznam a posuzování výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Zkouška, dotazník, manažerský audit	Sociogram, 360stupňová metoda	Pozorování
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu, hodnocení zkušeností	Supervize, intervize	MBO (řízení pomocí cílů), BSC (balance score card)

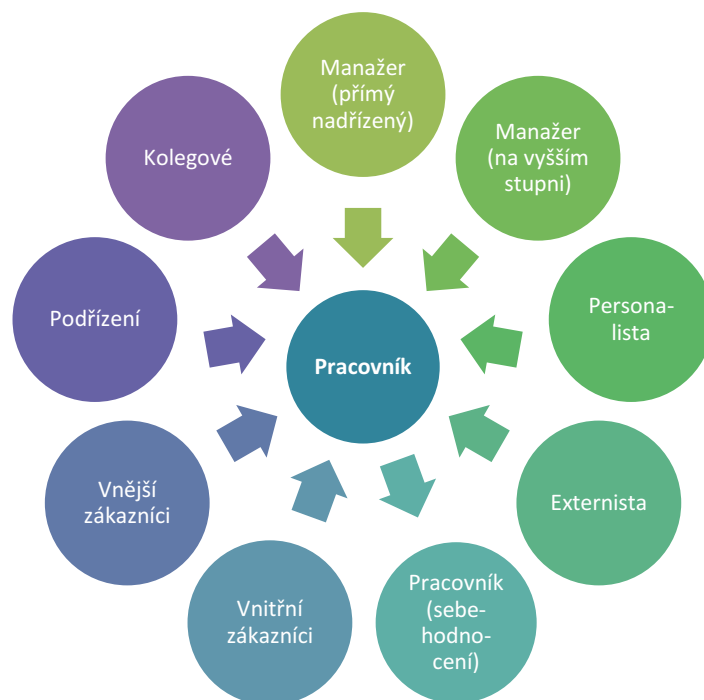
Zdroj: Hroník, 2006, s. 54. Vlastní pracování.

Hodnocení pracovníků se obecně dle Koubka (2007, s. 215) dělí na:

1. přípravnou fázi (formulování kritérií, informování pracovníků apod.);
2. získávání informací (pozorování, získávání dat od zaměstnanců, plnění úkolů apod.);
3. vyhodnocování dat (posuzování získaných informací o chování, výsledků atd. s předem stanovenými kritérii na výkon);
4. komunikaci hodnocení daným/hodnoceným pracovníkům.

Kdo hodnocení provádí? Koubek (2007, s. 216) tento proces hodnocení popisuje díky níže uvedenému schématu:

Obrázek 12: Osoby, co hodnotí zaměstnance a jeho výkon v organizaci.



Zdroj: Koubek, 2007, s. 218. Vlastní zpracování.

Autoři Koubek (2007, s. 216) a Hroník (2006, s. 54) se shodují na tom, že nejkompetentnějším hodnotitelem je přímý nadřízený, který má nejlepší přehled o výkonu daného zaměstnance. Zároveň je důležité, aby do hodnotícího procesu vstupovali i další, výše zmínění, jelikož do zpětné vazby vždy vstupují naše emoce a city, které se váží na osobní vztah a názor ku hodnotící osobě. Zpětnovazební prvek sebehodnocení je také velmi důležitý, jelikož do něj vstupuje jedincovo sebepojetí a motivace. Zároveň je důležitá shoda (nebo pochopení rozdílu) mezi hodnocením z vnějšku a tím vlastním.

Pro tuto diplomovou práci je stěžejní hodnocení na základě kompetenčního modelu, a to tedy hodnocení kompetencí. Avšak i pro tento proces hodnocení jsou výše zmíněné informace o procesu hodnocení velmi důležité, jelikož se stále bavíme o hodnotícím procesu jako takovém a ten s sebou nese specifika – kdy, jak, proč, za jakým účelem a kdo hodnotí. Více se tomuto tématu věnuji v následující kapitole 3.3.

### 3.3 Hodnocení kompetencí jako způsob řízení a rozvoje zaměstnanců

Jelikož se diplomová práce zabývá kompetenčními modely a jejich efektivitou na hodnocení a následný rozvoj zaměstnanců, je tato kapitola stěžejním vyústěním teoretické části spolu s kapitolou č. 4, ve které jsou popsány jednotlivé formy a metody možného rozvoje zaměstnanců na základě zpětné vazby o výkonu a potřebách jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení na základě kompetenčních modelů, a tedy hodnocení jednotlivých kompetencí zaměstnance v sobě ukrývá celou časovou osu zaměstnance. Tedy hodnocení jeho kompetencí při vstupu na pracovní pozici s ohlédnutím do minulosti (zkušeností, vzdělání apod.) a případným srovnáním se současností a vizí do budoucna. Jedná se tedy o zhodnocení celkového potenciálu zaměstnance.

Evaluace kompetencí nám umožní posuzovat jedincovi kompetence dle předem promyšlených a známých kritérií a tento proces nám následně napoví vhodné cíle a aktivity při plánování a řízení kariérní dráhy našeho zaměstnance. (Fišer, 2016, s. 143)

S Fišerovou vizí hodnocení souhlasí i Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 145), kteří hodnocení jednotlivých kompetencí pracovníka propojují i s plánováním dalšího kariérního posunu a možného organizačního růstu zaměstnance v organizaci.

Zároveň tyto tvrzení rovněž souhlasí s Hroníkem (2006, s. 59), kterého jsem v minulé kapitole citovala s tvrzením, že proces hodnocení kompetencí na základě kompetenčního modelu v sobě ukrývá celou časovou osu zaměstnance. Své tvrzení Hroník (2006, s. 54) ještě doplňuje tím, že hodnocení kompetencí je spíše navázáno na další profesní rozvoj, a proto je důležité, aby tento proces pokrýval nejdelší časový úsek.

Tím se dostáváme k velmi používanému způsobu řízení v rámci tématu kompetencí, a to ke zkratce MbC, neboli Management by Competencies. Tento přístup přibližuji v následující podkapitole 3.2.1.

#### 3.3.1 Řízení kompetencí (Management by Competencies)

Dle Plamínka a Fishera je: „*Management by Competencies (MbC) přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu.*“ (2005, s. 16)

Tím se autoři Plamínek s Fisherem dotýkají procesů hodnocení a následného řízení a rozvoje zaměstnanců a jejich kompetencí.

Přístup MbC se zaměřuje na to, aby manažeři a vedoucí pracovníci byli schopni efektivně a pravdivě identifikovat a vyhodnocovat úroveň kompetencí svých podřízených zaměstnanců, a to nejen při výběrovém řízení, ale také při hodnocení, odměňování a plánování jejich rozvoje plus také případným ukončením pracovního poměru pracovníka. MbC klade důraz na celkový úspěch organizace, který se odvíjí od správného umístění zaměstnanců na pracovní pozici a využití tak jejich celkového potenciálu v pracovním nasazení. Neboli: „mít správné lidi na správných místech“. (Aih.com, 2024, online)

Pilařová (2008, s. 61) doplňuje výše zmíněné autory popisem celkového procesu při řízení na základě kompetencí. Tento proces je nadefinován tak, aby efektivní řízení lidí na základě řízení kompetencí bylo podporou pro plnění celkové strategie a strategických cílů organizace, mezi které se počítají např. finanční business cíle, konkurenceschopnost apod. Tento proces ztvárňuje za pomoci níže uvedeného schématu, ze kterého je pro téma řízení kompetencí zejména signifikantní 4. a poté 5., 6. a 7. krok.

Tabulka 6: Proces strategického a personálního plánování



Zdroj: Pilařová, 2008, s. 61., Vlastní úprava.

Na základě strategických cílů organizace se vytváří jednotlivé dílčí cíle každého z útvarů a oddělení (tzv. strategický plán, finanční plán apod.). Z těchto informací se poté určují přesné požadavky na počet zaměstnanců a jejich kvalifikaci (tedy personální plán). Základem personálního plánování je tvorba a následná implementace kompetenčních

modelů do personální strategie firmy a využívání modelů pro konkrétní pozice napříč celým spektrem personálních činností a řízení tak pracovního výkonu za pomoci hodnocení úrovní jednotlivých kompetencí v modelu, jejich porovnávání a případné zlepšování za využití rozvojových činností. (Pilařová, 2008, s. 59)

### **3.3.2 Hodnocení kompetencí v kompetenčním modelu**

Na samém závěru kapitoly hodnocení se dostávám ke způsobům hodnocení kompetencí v kompetenčním modelu. Možností je hned několik.

Když už máme dané kompetence u jednotlivých pozic v kompetenčním modelu nastavené, přichází proces jejich měření a hodnocení – tedy posuzování mezi stavem potřebným a tím skutečným. Tato činnost je signifikantní v odstraňování, nebo alespoň zmenšování případných zjištěných nedostatků. Nejprve je tedy potřebné zjistit, do jaké míry je kompetence u daného zaměstnance rozvinuta. Každá kompetence si také žádá jiný přístup, a proto je téma kompetenčních modelů tak složité, že se na jednotné metodě neshodují ani sami odborníci. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 76)

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 77) existují základní přístupy k měření a posuzování jednotlivých kompetencí zaměstnance. Jsou to přístupy a metody:

1. behaviorální (pozorování chování v určitých vyvolaných situacích a jejich posuzování a hodnocení určitými pracovníky – hodnotiteli/assessory);
2. analogové (nejčastěji skupinová cvičení ve formě hraní rolí, kdy je vyvolaná situace velmi obdobná takové, která na pracovišti vzniká);
3. analytické (velmi věcné psychometrické metody, kterými např. jsou testy a dotazníky, které měří mentální, psychický i fyzický stav jedince);
4. další metody:
  - a. rozhovor (do kterého vstupuje velmi silně situační nastavení hodnoceného i hodnotitele)
  - b. 360stupňové hodnocení (proces hodnocení hodnoceného ze všech úhlů pohledu – a to lidí, kteří s hodnoceným přicházejí do kontaktu)



Po procesu zjišťování a posuzování míry rozvinutí konkrétní kompetence u zaměstnance přichází na řadu její zhodnocení a přesná identifikace. K tomu nejčastěji slouží hodnotové ukazatele:

1. čísel (nejčastěji např. stupnice od 1 do 5, 7 nebo 10);
2. procent (0 % až 100 %);
3. písmen (např. A = splňuje nad míru očekávání, B = průměr, C = podprůměrné)
4. vlastní systém (např. S = splňuje, S+ = splňuje nad očekávání, N = nesplňuje).

Nejdůležitější je, aby hodnotitel, popř. hodnotitelé byli srozuměni s mírou určování konečného výsledku. Do procesu vyhodnocení vstupují také rizika spojená se subjektivním zaujetím ku hodnotící osobě. Proto je zde také možnost, aby tyto aktivity vykovávala nezaujatá osoba/organizace z externího prostředí, popř. aby hodnotitel z interního světa dané organizace (např. nadřízený, manažer či personalista) spolupracoval s externistou a tím je zastřešená odbornost a znalost jak interního prostředí a vztahů, tak i profesionalita a expertíza v roli externího hodnotitele (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 93)

### **3.4 Shrnutí kapitoly**

Ať už hodnocení pracovníků probíhá na základě kompetenčního modelu či nikoliv, je tento proces velmi důležitým milníkem v cyklu zaměstnance, jelikož správným nastavením a využíváním všech dostupných možností tohoto procesu dokážeme aktivizovat, motivovat, doporučit vhodné prvky k rozvoji, a hlavně si takového zaměstnance udržet před odchodem ke konkurenci.

V kapitole hodnocení jsem popsala různé metody hodnocení, také jsem se věnovala iniciátorům procesu hodnocení a kdo všechno do něj může vstupovat. Zároveň jsem dosadila Maslowovu teorii potřeb do procesu hodnocení zaměstnanců v pracovní sféře a také jsem popsala styl řízení MbC, který je specifickým vyústěním řízení a hodnocení lidí na základě hodnocení jejich kompetencí ve smyslu jejich znalostí, a hlavně dovedností v pracovním prostředí.

Na proces hodnocení zaměstnanců, jakožto proces s cílem objektivně na základě předem známých kritérií posoudit výkonnost a potenciál daných pracovníků, navazuje proces rozvoje těchto hodnocených pracovníků. Rozvoji se věnuje další navazující kapitola č. 4.

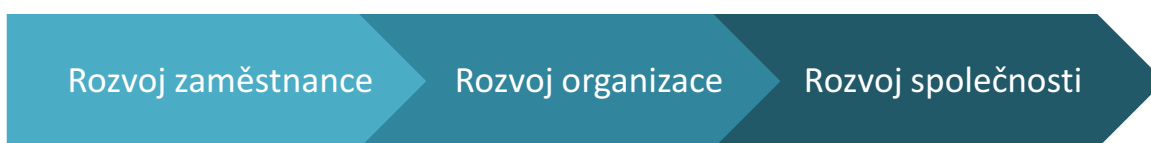
## 4 Profesní rozvoj zaměstnanců

Autoři, kteří se tématem rozvoje v rámci pracovního působení jedince zabývají, se rozcházejí v jednotném určení či „pojmenování“ konceptu rozvoje pracovníků. Ať už se bavíme o profesním rozvoji zaměstnanců, profesním rozvoji lidského kapitálu nebo o rozvoji lidských zdrojů, bavíme se o tzv. andragogickém působení v personální práci se zaměstnanci/jednotlivci, neboť v rámci rozvoje dochází k vytváření nových příležitostí pro učení, vzdělávání a rozvoj lidí v zaměstnání nebo pro dané zaměstnání. (Tureckiová, 2009, s. 67)

„Rozvoj zaměstnanců je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 470)

Na rozvoj jako takový lze pohlížet ze dvou úhlů, a to jako na rozvoj jednotlivce nebo na rozvoj organizace jako celku. Tyto dva protipóly spolu samozřejmě souvisí a logicky lze říci, že pokud dochází k systematickému rozvoji zaměstnanců dané organizace, dochází tak k rozvoji i celé organizace a zároveň dochází i k rozvoji celé lidské společnosti – viz obrázek č. 13. (Tureckiová, 2009, s. 73).

Obrázek 13: Rozvoj jako proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvojem pracovníků dochází rovněž k rozvojovým a strategickým cílům organizace, které si sama určila. Tím se daná firma stává více konkurenčně schopnou, jelikož má kompetentní pracovníky, kteří v ní zauímají klíčové pozice. (Veteška, Tureckiová, 2020, s. 135)

Důvodem, proč své zaměstnance neustále rozvíjet a tím rozvíjet svou firmu je i příčina v podobě dnešní, velmi rychle se měnící, doba. Organizace tím reagují na stále vyšší a měnící se požadavky trhu práce a stávají se tím více konkurenčně schopné. (Veteška, Tureckiová, 2020, s. 135)

## 4.1 Rozvoj organizace

Tato podkapitola se soustředí na procesy a strategie, které organizace využívají k posílení celkového rozvoje a přizpůsobení se v dynamickém prostředí. Dotýká se strategického plánování v organizaci v rámci rozvoje (a také udržení) svých zaměstnanců, a tedy i organizačního učení, které učící se organizace využívají ke zlepšení své výkonnosti a konkurenceschopnosti. Důraz je tedy kladen na synergii profesního rozvoje zaměstnanců a rozvoj organizace, čímž dochází k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu na trhu.

Organizace jako taková je určité společenství založené na organizované synchronizaci jednotlivých i skupinových aktivit a úkolů, které probíhají vzhledem ke specializaci jednotlivých členů. Ti mají za cíl dosáhnout sdíleného záměru – nejčastěji dosažení určitého zisku. (Nešpor, 2018, online)

Ve většině případech je organizace a vztahy vně organizace uspořádány díky organizační struktuře. Tato struktura formálně představuje uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Definiuje jejich hierarchii, nadřazenost a podřazenost, pravomoci, propojení i komunikace a zejména zodpovědnost. Každý pracovník tak zaujímá v pracovním prostředí jinou roli a určení pravidel je pro každé sociální prostředí a společenství velmi důležitým prvkem. (Management Mania, 2017a, online)

Organizace Sloonek (online) ve svém Lexiconu doplňuje organizační strukturu o týmovou strukturu. Organizační struktura je tak uspořádáním vztahů mezi jednotlivými odděleními/úseky, kterou podrobněji doplňuje týmová struktura. Ta upravuje vztahy v těchto týmech/úsekách mezi jednotlivými členy.

Níže za pomoci obrázku č. 14 představuji základní organizační struktury.

Obrázek 14: Typy organizačních struktur



Zdroj: Managementmania.cz, 2017a, online.

#### 4.1.1 Učící se organizace

Americký pedagog, ekonom a zejména odborník na téma managementu organizací, Peter Senge (2007, s. 21,) rozvinul teorii učící se organizace. Navázal tím na Argyrise a Fritze, kteří „Learning Organizations“ (česky tedy učící se organizace) poprvé zformulovali. Tento koncept vnímá Organizaci jako prostředek k rovnováze mezi iniciativou každého jedince zvláště ku vnitřní kultuře dané organizace – snaží se tedy dát do souladu individuální a skupinovou výkonnost. V takové organizaci je neustálé vzdělávání a rozvoj lidí neodmyslitelnou součástí pracovního procesu.

Sengeho doplňuje i portál Management Mania (2017b, online), že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejen součástí personální strategie, ale také celkově organizační strategie, na kterou se váží jednotlivé cíle, firemní výsledky a srovnání v konkurenčním světě. Učící se organizace má totiž předpoklad k lepšímu přizpůsobení se změnám na trhu, jelikož mají její zaměstnanci širší přehled o aktuálním dění. Učení a rozvoj je tak zakomponován do všech procesů uvnitř organizace a tím se stává i nenucenou součástí každodenního pracovního nasazení. Tento celistvý proces vede k přirozenému systému inovací v konkurenčním prostředí a také k silnější týmové spolupráci v rámci pracovního kolektivu napříč všemi vrstvami organizační struktury.

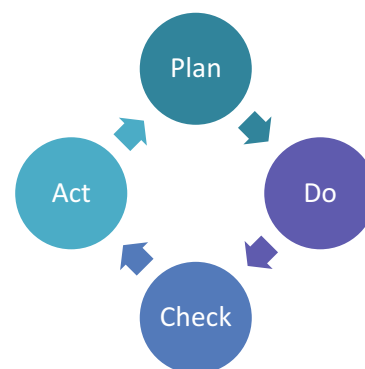
#### 4.1.2 Strategické plánování rozvoje a konkurenceschopnost

Plán hodnocení a následného rozvoje zaměstnanců dané organizace je součástí personální strategie organizace. Jejím obsahem je nejen systém hodnocení a rozvoje, ale také nastavení odměňování, proces on-boardingu a off-boardingu a mimo jiné i např. práce s talenty.

Strategické plánování rozvoje v organizaci se tvoří např. za pomoci Demingova cyklu PDCA.

Tento cyklus představuje jednu z klíčových a základních manažerských metod. Popisuje síly, které pohánějí inovační mechanismy, které jsou hnacím motorem neustálého zlepšování. (Management Mania, 2017c, online)

Obrázek 15: Demingův cyklus PDCA



Zdroj:

Managementmania.com, 2016, online.

Zkratka PDCA je tvořena počátečními písmeny anglických slov: *plan – do – check – act*, v češtině: *naplánovat – udělat – zkontrolovat – vylepšit*. Jedná se tak o postupné zdokonalování nejrůznějších procesů v organizaci (např. výrobků, nabízených služeb a výrobků, aplikací a dat) opakovaným prováděním těchto základních čtyř činností. (Management Mania, 2017c, online)

V dnešní velmi dynamické době do tohoto procesu zlepšování ať už vnějších nebo vnitřních procesů firmy vstupuje velmi důležitý prvek, a to nově vznikající technologie. Podniky by tak postupně měly své zastaralé plány a strategie aktualizovat a adaptovat se tak spolu se svými zaměstnanci na nové požadavky přicházejícího průmyslu 5.0. (Khan, Haleem, Javaid, 2023, online,)

Tím se zpět dostáváme k hlavnímu tématu této kapitoly, a tím je rozvoj zaměstnanců za pomoci aktivit, které jsou v moci jejich zaměstnavatele, ať už interně či externě. Jejich možné podoby (formy a metody) představuje a popisuje následující podkapitola 4.2 a další.

## **4.2 Rozvíjení konkrétních kompetencí**

Abychom věděli, co konkrétně u každého zaměstnance zvláště rozvíjet, je důležité mít kompetenční model správně definovaný – čímž se vracíme ke kapitole č. 1 o kompetencích obecně i ke kapitole č. 2 o kompetenčním modelu. Zároveň je potřeba mít každou kompetenci řádně specifikovanou, abychom věděli, na jaké úrovni se zaměstnanec pohybuje a tím získali rozdíl v tom, co po něm požadujeme – tím se dotýkáme i kapitoly č. 3 o hodnocení. Systém kompetenčních modelů je tedy uceleným a propojeným systémem a pokud jej dobře nastavíme, dokáže velmi efektivně napomoci v celé škále personálních činností. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 115)

Rozvíjení zaměstnanců probíhá za pomoci profesního vzdělávání. Jedná se o tzv. „*hledání mezi tím co je a co je žádoucí*“. (Tureckiová, 2009, s. 79)

Na základě zjištěného stavu konkrétních kompetencí u daného zaměstnance na základě kompetenčního modelu se poté vytváří plán osobní rozvoje pracovníka. Tento plán může obsahovat doporučení nebo přímé určení, a to jak formálního, tak i neformálního a informálního vzdělávání. Tyto činnosti dle doporučení expertního pracovníka mají za cíl

odstranit deficit – tedy rozdíl mezi tím, co pracovník nyní zvládá a tím, co by zvládat měl. ((Management Mania, 2017, online)

Tyto rozdíly lze odstraňovat za pomoci níže zmíněných způsobů rozvoje.

#### 4.2.1 Učení na pracovišti

Učení na pracovišti (nebo také mnoho autorů tento pojem popisuje jako firemní vzdělávání) je způsob rozvoje pracovníků přímo na pracovišti. Můžeme do něj zahrnout požadované kurzy pro dané pracovní místo – tzv. kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, nepovinné ale žádoucí rozvoj svých zaměstnanců na základě výše zmíněného procesu hodnocení, ale rovněž povinné kurzy a semináře, které se v rámci vstupu do nového zaměstnání musí splnit. (Armstrong, 2015, s. 463)

#### 4.2.2 Učení pro pracoviště

Učení pro pracoviště (nebo také často používaný anglický ekvivalent „workplace learning“) není přímo vázané na pracovní prostředí místem, ale jeho funkční vazba je velmi úzce spojení se samotným děním na pracovišti. Proto se nemusí odehrávat v pracovním prostředí výkonu práce, ale nejčastěji se odehrává ve vzdělávacích institucích, školicích centrech apod. (Armstrong, 2015, s. 463)

### 4.3 Formy a metody rozvoje

Horník (2007, s. 54) rozděluje metody rozvoje dle toho, zda probíhají za chodu nebo mimo chod pracovní doby a zároveň i dle iniciátora samotného procesu – viz tabulka č. 7 níže.

Tabulka 7: Metody rozvoje

	Řízeno druhými, společně s druhými	Individuální přístup, sebeřízení
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, hra, modelová situace	Samostudium – úkoly a cvičení, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	Koučink, mentoring, zpětná vazba 360, rotace práce, praxe, supervize, supervizní skupiny, zařazení do projektu, stínování	Auto feedback, sebereflexe, zpětná vazba 360, experimenty, sebeřízení rozvoj

Zdroj: Hroník, 2007, s. 54.

Khan, Haleem a Javaid (2023, online) se na problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků v dnešní době dívají optikou potřeb přicházejícího průmyslu 5.0. Zatímco průmysl 4.0 se spíše zaměřuje na technickou stránku všech nově přicházejících systémů a technologií, průmysl 5.0 zohledňuje vliv těchto technologií na člověka a jaký to má vliv a prognózu na fungování člověka v pracovník světě do budoucna. Jako nejdůležitější formy, metody a prostředky rozvoje dospělých považují:

- celoživotní vzdělávání;
- rekvalifikační kurzy;
- praktický výcvik;
- hybridní výuku;
- zapojení virtuální reality a dalších technologií do výuky a rozvoje.

Nejvíce podporovaný vzdělávací model pro přípravu pracovníků je bezpochyby forma celoživotního vzdělávání. Průmysl 5.0 klade důraz na neustálou přípravu pracovníků. Do popředí se budou dostávat i rekvalifikační kurzy a praktické výcviky, neboť k současným kompetencím (dovednostem a znalostem) pracovníků bude potřeba doplňovat aktuální techniky a postupy, jelikož se pomalu proměňuje styl spolupráce s novými technologiemi, které se začleňují do běžného provozu práce. Hybridní výuka neboli kombinace tradičního vzdělávání a digitálních technologií zefektivní vzdělávací proces, díky kterému se pracovníci rychleji připraví pro fungování v průmyslu 5.0. Do tohoto procesu vzdělávání (nebo do kteréhokoliv jiného) se již pomalu zapojuje virtuální realita. Ta pomáhá účastníkům vzdělávání zprostředkovat/simulovat reálné prostředí, ve kterém práci vykonávají. Všechny zmíněné vzdělávací modely, techniky, metody a postupy se budou zaměřovat na rozvoj spolupráce mezi člověkem a strojem. (Khan, Haleem a Javaid, 2023, online)

#### **4.4 Principy a zásady v učení dospělých**

Na konec teoretické části bych ráda uvedla, že rozvoj a učení dospělých jedinců (jelikož se bavíme o aktivních účastnících pracovního procesu) s sebou nese i zásadní principy, aby jejich proces rozvoje a učení byl co nejefektivnější.

Web Education Technology (2023, online) popisuje základní principy andragogiky, které jsou nezbytné pro již zmíněné efektivní vzdělávání dospělých. Jedná se o:

- a) princip samořízeného učení účastníka vzdělávání;
- b) princip zkušenosti jako zdroje učení;
- c) princip připravenosti k učení;
- d) princip problémově orientované výuky;
- e) princip motivace k učení.

Portál WGU (2020, online) doplňuje výše zmíněné principy o 10 zásad pro proces vzdělávání dospělých, které jsou důležité pro tvorbu vzdělávacích programů, aby se účastníkům splnila jejich očekávání. Jsou to:

*Tabulka 8: Zásady pro vzdělávání dospělých*

1. Sebeřízené učení	Sklon k plánování, provádění a vyhodnocování aktivity i bez určení vzdělavatelem. Je tedy dobré, aby byli předem stanovené vzdělávací cíle a poté bylo vyhodnocováno jejich plnění.
2. Učení praxí	Aplikovat naučené poznatky do praxe.
3. Relevance vzdělávání	Význam vzdělávání pro jejich pracovní život (např. certifikace).
4. Zkušenosti	Dospělý = „popsaná deska“. Největší rozdíl andragogiky a pedagogiky.
5. Využití smyslů	Upevnění nových znalostí za pomoci více smyslového učení.
6. Opakování naučeného	Procvičování a opakování naučeného je zásadní metodou.
7. Vlastní řízení rozvoje	Zapojení kritického myšlení, sebehodnocení na základě zvládnutých aktivit/úkolů.
8. Stanovení vlastních cílů	Konkrétní jednodušší cíle a díky nim se dopracovat k velkému cíli.
9. Specifické metody	Řešení konkrétních problémů, důraz na praktičnost a zkušenosti.
10. Motivace	Vnitřní motivace do učení, vyšší sebevědomí a sebedůvěra.

Zdroj: WGU, 2020, online. Vlastní zpracování.

Andragogický proces (neboli proces vzdělávání dospělých) je specifických hlavně svým zaměřením na dospělého účastníka. Proces vzdělávání by měl respektovat jedincovu autonomii, zkušenosti a motivaci – jak je popsáno v principech výše. Zároveň je tento proces vzdělávání specifický přímým praktickým uplatněním, což je hlavním cílem podnikového a profesního vzdělávání. (Education Technology, 2023, online)



## **4.5 Shrnutí kapitoly**

Kapitola o profesním rozvoji zaměstnanců v této diplomové práci se zaměřuje na důležitost rozvoje pracovníků pro zlepšení konkurenceschopnosti celé organizace. Pojednává o vztahu mezi rozvojem zaměstnance, rozvojem dané organizace a také celé společnosti jako celku. Podkapitola o teorii organizace obecně popisuje organizační realitu, neboť se tento pojem prolíná celou diplomovou prací. Dále zdůrazňuje význam učící se organizace a strategického plánování, ve kterém je signifikantní právě personální strategie. V rámci této kapitoly je popsáno rozvíjení specifických kompetencí zaměstnanců prostřednictvím různých forem a metod vzdělávání, které jsou upraveny a implementovány do procesu dle individuálních potřeb i potřeb dnešního trhu práce. Na závěr kapitoly jsou zhodnoceny principy a zásady vzdělávání dospělých, neboť tato skupina vyžaduje specifický přístup k rozvoji a učení.

Celkově je tato kapitola klíčovým prvkem diplomové práce, který propojuje koncept rozvoje zaměstnanců s cíli organizace. Analyzuje aktuální potřeby trhu práce a popisuje konkrétní postupy pro zlepšení kompetencí zaměstnanců, aby byla organizace schopna úspěšně konkurovat na dnešním trhu práce.

Na konci je nutné podotknout, že klíčovými lidmi budou ve směru vzdělávání a rozvoje pracovníků i vzdělavatelé, učitelé, lektori a ostatní zastřešující pozice, které budou muset flexibilně reagovat na poptávající se formy a metody přicházejícího vzdělávání pracovníků. (Khan, Haleem a Javaid, 2023, online)

## **Praktická část**

Teoretická část této diplomové práce se zabývala kompetencemi, jejich identifikací, rozdíly a jednotlivými děleními. Tím se navázalo na kompetenční modely a jejich využívání v rámci procesu hodnocení a následného vhodného rozvoje pracovníků. V praktické části této práce se budu věnovat analýze využívání kompetenčních modelů v Organizaci XY a jejich navázání na zmíněný proces hodnocení a dalšího rozvoje pracovníků v této organizaci.

### **5 Charakteristika praktické části**

Pro přesnější přístup jsem si vybrala konkrétně kompetenční modely pro 2 vybrané pozice v Organizaci XY. Organizaci na samotném začátku praktické části anonymně představuji (dle přání a potřeb této organizace, jak již bylo uvedeno v úvodu práce) a proto o ni budu pojednávat jako o „*Společnosti XY*“ potažmo „*Organizaci XY*“. Na základě kvalitativní metody rozhovoru byl proveden výzkum s taktéž anonymním respondentem z organizace, který je expertem na téma a využívání kompetenčních modelů v této organizaci. Rovněž je hlavním aktérem hodnocení a realizace rozvoje pracovníků. Kvalitativní metodou analýzy dokumentů doplňuji zmíněný rozhovor o potřebné informace ohledně celkové strategie firmy a jednotlivým kompetenčním modelům, na které jsou navázané na individuální rozvojové plány zaměstnanců. Díky zjištěným informacím bude provedena úprava stávajícího kompetenčního modelu pro vybrané pozice a také bude nadesignované možné rozvojové aktivity na základě hodnocení za pomoci těchto kompetenčních modelů dle zjištěných potřeb organizace XY od respondenta – personalisty. Závěrem zhodnotím celkový průběh výzkumu a jeho efektivitu ku možnému rozvoji a úpravě kompetenčních modelů a procesů spojených s nimi.

#### **5.1 Představení Společnosti XY**

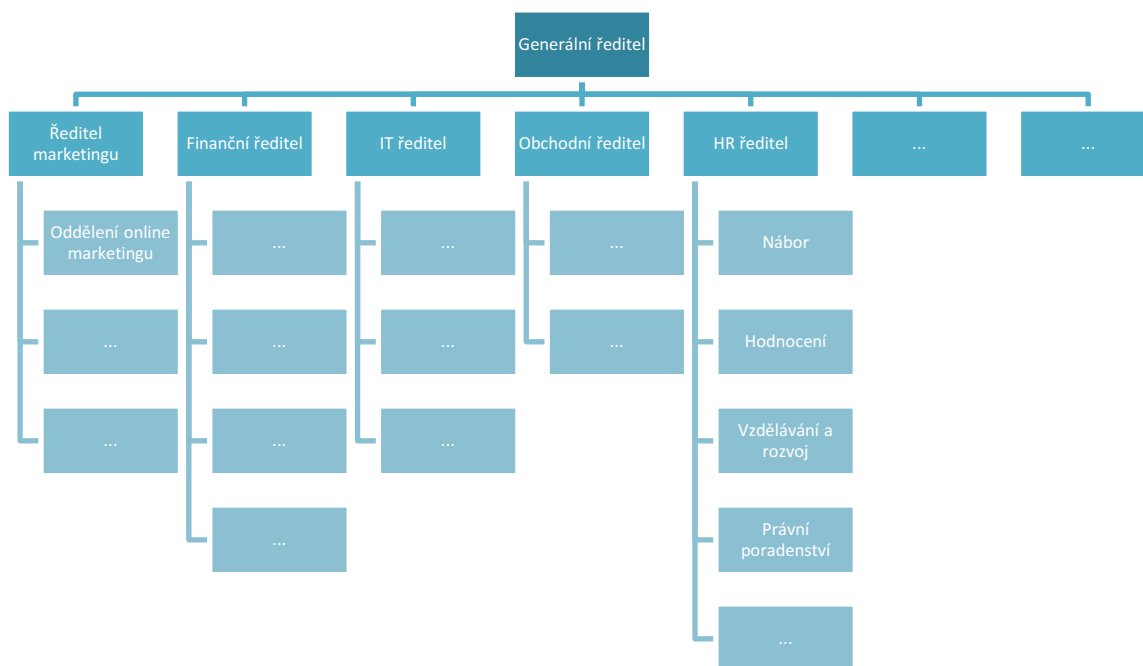
S respondentem a jejím nadřízeným jsme domluveni na celkové 100% anonymitě společnosti, tudíž v rámci této diplomové práce mohou uvést pouze velmi obecné informace. Společnost XY je mezinárodním korporátním útvarem, ve kterém pracuje cca 6.000 interních zaměstnanců. Kvůli zaměření této diplomové práce jsme se zaměřili pouze globálně na česko-slovenský trh, s tím že mi byli představeny obecně všechny útvary. Kvůli

anonymitě ale tyto útvary a přímé rozdělení uvádět nemohu, neboť by z toho bylo znatelné, o jaký segment trhu se jedná.

Dále mohu po odsouhlasení respondentem uvést, že v Organizaci XY je velmi členitá a strukturovaná organizační struktura. Nejbližší jí je funkční organizační struktura, avšak i toto tvrzení je lehce nepřesné, neboť na některých odděleních se struktura momentálně mění na agilní týmy apod.

Funkční organizační struktura je specifická tím, že je v ní velmi jasné rozdělení jednotlivých segmentů (neboli funkcí) – kterými mohou být například IT, marketing, obchod, HR apod. V těchto segmentech jsou poté strukturovaně rozdělené jednotlivé pravomoce dle stupňů odpovědnosti a nadřazenosti a podřízenosti jednotlivých zaměstnanců. Pro úplnost představu přikládám níže obrázek č. 16, který je pouze přiblížením dané problematiky, nikoliv přesnou strukturou organizace XY, kvůli již výše zmíněné anonymitě.

Obrázek 16: Příklad organizační struktury v Organizaci XY



Zdroj: Vlastní zpracování.

Nově vznikající agilní týmy v Organizaci XY poté vypadají následovně (dle obrázku č. 17). Hlavním cílem vzniku těchto týmů bylo zajistit, aby projekt, který je týmu udělen, měl co „nejhladší“ průběh a nezadrhával se tak na nekvalifikaci daných pracovníků a následně

neefektivní komunikaci. Proto jsou tyto týmy složeny z expertů na různé obory a každý svou práci přikládá ruku k dílu. Zároveň zde není tak velká míra nadřízenosti a podřízenosti. Samozřejmě někdo je odpovědný za výsledný produkt/službu/řešení a má tak důležitější roli, ale styl komunikace a práce v takovém týmu by neměl nést tak velké znaky jako je tomu např. ve funkčním stylu řízení.

Obrázek 17: Příklad rozložení týmu



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tyto informace vzešly na povrch díky kvantitativnímu šetření za pomoci rozhovoru s personalistou organizace XY. Opět je důležité zmínit, že je to pouhým přiblížením dané problematiky, nikoliv přesným popisem struktury v této organizaci. Oba obrázky č. 16 i obrázek č. 17 jsou tedy pouhým nastíněním toho, jak to může v takovém rozložení vypadat.

## 5.2 Popis respondentů

Hlavním respondentem mi byl zaměstnanec Organizace XY, který stejně jako společnost zůstává v domluvené anonymitě. Zaměstnanec organizace XY pracuje na personálním oddělení na pozici **HR Generalist**. V organizaci XY pracuje dle modelu projektové práce. Délka projektů se velmi liší, tudíž nelze jednotně říct, že např. jeden projekt (tedy celistvý úkol) trvá např. půl roku. Nejčastěji projekt probíhá v rozmezí 6-18 měsíců.

Mezi nejčastější pracovní náplň/úkoly respondent uvedl:

- **tvorba a inovace strategie nábory a propouštění zaměstnanců organizace XY;**
- spolupráce s oddělením nábory tři náboryvém procesu;
- spolupráce při on-boardingu nových zaměstnanců;
- administrativní práce spojené s personální agendou;

- řešení konfliktů a problémů, transparentní komunikace do firmy;
- **tvorba systému hodnocení a rozvoje (tvorba kompetenčních profilů);**
- **pomoc s hodnocením zaměstnanců na základě kompetenční strategie;**
- **pomoc s rozvojem zaměstnanců na základě jejich hodnocení;**
- **organizování a koordinace procesu rozvoje a vzdělávání;**
- komunikace napříč i vně organizace;
- kontrola dokumentů spojené s personální agendou;
- delegování úkolů a činností na oddělení;
- **obecně projektová práce v organizaci.**

Konkrétní úkony v rámci zmíněné náplně práce nemohu dle naší domluvy uvádět, a proto jsou výše zmíněné činnosti pouze všeobecnějším výpisem činností a úkonů. Zároveň tučně zvýrazněné činnosti dle výzkumného šetření lze řadit za ty nejvíce vystihující ku dané pozici a aktuální náplní práce mého respondenta.

Aktuálním projektem mého respondenta z Organizace XY nyní je projekt **Kariérních cest v rámci hodnocení a následného rozvoje IT pracovníků**, a proto řadím výběr mého respondenta a celkově organizace XY za velmi užitečný. O to samozřejmě více, jelikož proces výběru nejvhodnějšího respondenta byl velmi obtížný a trval bezmála 3 měsíce.

### **5.3 Popis metody výzkumu ve společnosti XY**

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila **kvalitativní metodu sběru dat**, a to **polostrukturovaný rozhovor**. Důvodem volby této metody byla hlavně hloubka pochopení dané problematiky ze strany odborníka na téma kompetenčních modelů a jejich implementaci do dalších personálních procesů, jako jsou hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Zároveň do toho patří i osobní záměr autorky práce, jelikož bych se ráda v budoucnu tématu kompetenčních modelů věnovala.

Rozhovor je kvalitativní metodou, která má za cíl bezprostřední osobní konfrontaci výzkumníka s respondentem. Tento fakt je ukotven i v rámci anglického překladu „interview“, kdy „inter“ znamená mezi a doplňuje jej „view“ jako názor či pohled. Výhodou této metody výzkumu je proniknutí do názorů a postojů osloveného respondenta díky správně zvoleným a kladeným otázkám. Kompromis polostrukturovaného rozhovoru od

strukturovaného a volného tkví v předem stanovených otázkách, které udržují flow setkání, ale zároveň možností doplňujících otázek, které se objeví v rámci setkání a podporuje tak aktuální odpovědi respondenta a celkovou hlubší perspektivu. (Chráska, s. 182, 2016)

Chrásku doplňuje Švaříček (2007, s. 14), který o kvalitativním výzkumu hovoří jakožto o induktivním procesu zjišťování informací. Indukci vysvětluje jako metodu, která je založená na usuzování. Díky tomu tato metoda přesahuje tvrdá data, která tak dokážeme detailněji vysvětlit a popř. z nich tvořit obecné postupy a zákonitosti.

Jako nevýhodu u polostrukturovaného rozhovoru lze uvést jeho časovou náročnost, a to ať už s přípravou na rozhovor, nebo i samotný průběh rozhovoru. Ten trvá déle než rozhovor strukturovaný a ať je jeho časová dotace pro výzkumníka i respondenta delší – tedy náročnější. (Švaříček, 2007, s. 15)

Kvantitativní metoda spočívá v několika na sebe navazujících krocích, které se vzájemně propojují. Samotný návrh výzkumu je počáteční fáze, která v sobě ukrývá tvorbu definice problému/problematického jevu, který je předmětem zkoumání. V této diplomové práci jsou to tedy **kompetenční modely a jejich designování a využití v procesu hodnocení a rozvoje pracovníků**. Poté se další fázi výzkumu určují a definují cíle výzkumu. U této diplomové práce se jedná o cíl **zjištění reálného procesu tvorby kompetenčních modelů, jejich potřebným obsahem a rovněž zjištěnou efektivitou ve využívání v rámci procesu hodnocení a dalšího rozvoje zaměstnanců** organizace XY. Na tomto základě se tvoří výzkumné otázky, které splňují požadavky daného a předem známého cíle výzkumu. V této fázi je také potřeba domluvy mezi výzkumníkem a respondentem/respondenty na etických zásadách daného výzkumu. V tomto případě proběhlo **odsouhlasení a podepsání informovaného souhlasu o využití sdělených informací a zároveň domluvy na 100% anonymitě respondenta a jeho zaměstnavatele** – tedy organizace XY. Dále je potřeba pilotní zkoušky, zda jsou zvolené cíle a výzkumné otázky možné k realizaci. Tato metoda v rámci této diplomové práce byla realizována **pilotním testem rozhovoru, po kterém byly otázky upraveny**, aby byly srozumitelné a díky nim jsem se já, jakožto výzkumník, dokázala ptát jasně pro potřeby mého výzkumu. Poté probíhá domluvený proces sběru dat, v tomto případě **metodou rozhovoru** (neboli interview). Na rozhovor navazují analýzou dat, která spočívá s kategorizování a rozřazení zjištěných informací. V této diplomové práci jsou

využila **přepis rozhovoru z mp3 formátu do textové podoby a poté online kategorizování v textovém systému Word** za pomoci funkce vyhledávání jednotlivých slovních spojení a jejich řazení do tabulky. Dále by měla probíhat interpretace zjištěných výsledků, která je v této diplomové práci **vypracována v následujících kapitolách**. Následné závěry v podobě doporučení úpravy kompetenčních modelů a jejich zasazení do procesu hodnocení a navazujícího rozvoje zaměstnanců je rovněž součástí následných kapitol této práce. Závěr je tvořen diskusí, která za pomoci výše zmíněných teoretických ukotvení reflektuje reálnost a praktičnost výzkumu.

Je třeba doplnit, že další zvolenou metodou sběru dat pro tuto diplomovou práci je **kvalitativní metoda analýza dokumentů**, které mi organizace XY povolila k nahlédnutí. Jelikož jsme se domluvili dle IS (informovaného souhlasu – příloha č. 2) na 100% anonymitě, nemohu je v práci dokládat v původní podobě. Kompetenční modely pro vybrané pozice i dokumenty k procesu hodnocení a následnému rozvoji jsem přepracovala tak, aby byla zachován jejich původní záměr, ale nebyla rozpoznatelná organizace. Přepracování probíhalo za pomoci systému Word, Excel a PowerPoint, kdy jsem měnila vizuální stránku a také za pomoci překládání všech anglických slov do české verze. Zároveň jsem taktéž smazala slangové výrazy, které jsou pro tuto Organizaci XY typické a nahradila je vhodnými synonymy.

#### **5.4 Výzkumné otázky a jejich vyhodnocení**

Výzkumné otázky této diplomové práce se týkají kompetenčních modelů, jejich tvorbou, ukotvením a využíváním v organizaci XY. Dle výzkumných otázek jsem vytvořila čtyři oblasti, kterých jsme se s respondentem u organizace XY do hloubky věnovali. Jako podklad pro rozhovor jsem rovněž vytvořila i konkrétní otázky, které jsem po konzultaci s respondentem využila jako pilotní verzi. Tyto otázky jsem respondentovi zaslala e-mailem dle osobní i časové domluvy předem, aby si je před naším rozhovorem prošel a na rozhovor se tak náležitě i materiálně připravil.

Následně jsme se telefonicky spojili ohledně domluvy, jak rozhovor bude probíhat, jak se na rozhovor připravil, co vše mi může sdělit (kvůli anonymitě) a také na metodě online rozhovoru kvůli časové vytíženosti. Zároveň jsem s ním, jakožto odborníkem na danou problematiku, probírala i srozumitelnost konkrétních otázek a zda jsem své myšlenky

a záměr správně ukotvila. Tuto část považuji za úspěšnou pilotní zkoušku rozhovoru. Rozhovor jsme poté uskutečnili 3 dny poté a probíhal metodou výše zmíněného rozhovoru jako debata nad předem zaslányi otázkami. Rozhovor kvůli časové vytíženosti obou aktérů výzkumu probíhal v online formě za pomoci Google Meet.

Právě kvůli hloubkovému přístupu jsem si vybrala kvalitativní metodu výzkumu, neboť bych já sama chtěla této problematice rozumět do hloubky, a to za doprovodu opravdového profesionála na tuto oblast. Tématu kompetenčních modelů bych se nadále chtěla ve svém kariérním působení věnovat po ukončení své studentské etapy.

#### **5.4.1 Výzkumné otázky**

Přesné znění výzkumných otázek uvádím níže:

1. Jak jsou kompetenční modely tvořeny pro jednotlivé pozice a co obsahují?
2. Jakým způsobem se s kompetenčními modely pracuje při hodnocení a rozvoji zaměstnanců?
3. Jak hodnotí práci s kompetenčními modely zodpovědní pracovníci?
4. Co dle zodpovědných pracovníků ve stávajících kompetenčních chybí?

Z těchto výzkumných otázek jsem vytvořila čtyři oblasti rozhovoru, jejichž rozdělení bylo:

1. obecné pochopení a tvorba kompetenčních modelů;
2. práce s modely v rámci procesu hodnocení a rozvoje pracovníků;
3. hodnocení účinnosti práce s kompetenčními modely;
4. problematické oblasti, nepřesnosti a nedostatky v kompetenčních modelech.

V rámci nadcházející kapitoly 5.4.2 popisují zjištěné výsledky jednotlivých výzkumných otázek/oblastí na základě získaných informací z výzkumného šetření. Jejich vysvětlení je pro mě směrodatné v další práci s kompetenčními modely a to, tj. v úpravě těchto kompetenčních modelů pro vybrané dvě pozice v organizaci XY a také pro následná update procesu hodnocení a navazujícího procesu rozvoje zaměstnanců organizace XY, který je v organizaci XY navázaný na konkrétní kompetence z kompetenčního profilu dané pozice.

#### **5.4.2 Vyhodnocení výzkumných otázek za pomoci kvantitativního šetření**

Z rozhovoru vyplynulo, že kompetenční modely se Organizaci XY nepoužívají delší dobu nežli 3 roky, tudíž jejich tvorba proběhla relativně nedávno a můj respondent, jakožto



zaměstnanec Organizace XY, se aktivně na jejich tvorbě podílel. Vznikly v rámci projektu Kariérních cest, který dostali určití pracovníci (nemohu specifikovat kvůli anonymitě) za práci. Záměrem bylo usnadnit a tzv. „propojit“ systém nabírání, hodnocení, rozvoje a odměňování svých lidí. Nyní probíhá projekt kariérních cest pro IT oddělení, jelikož je IT velmi specifickým segmentem.

**Tvorba těchto kompetenčních profilů** probíhala spoluprací interních zaměstnanců s externím konzultantem, jakožto expertem na problematiku kompetenčních modelů. V praxi je toto propojení nejčastěji využívaná metoda spolupráce. Mezi interními zaměstnanci, kteří se na tvorbě podíleli, byli nejen personalisté, ale také vedoucí manažeři, jakožto zastupitelé jednotlivých odvětví v organizaci a nejschopnější zaměstnanci daného segmentu na určení náplně práce své vlastní pozice, a také svých podřízených a kolegů.

Tento tým zaměstnanců společně s konzultantem poté provedl velmi podrobnou analýzu všech zapojených segmentů do tohoto projektu za pomoci IT systému (nebudu více specifikovat kvůli anonymitě). Analýza proběhla metodou tzv. matování skrze dané pozice. Toto zmapování mělo za účinek, že je v organizaci zbytečně hodně pozic, které by se mohli tzv. spojit a definovat stejně. Spojování pozic můj respondent popsal jako: *„úklid pozic, kdy jich na začátku bylo cca 400, a po jejich zmapování a klastraci dle kritérií a požadavků na tyto pozice jich bylo cca 150.“* Pozice se tedy díky tomuto systému mapování daly pod jeden název, aby byl systém jejich rozřazení přehledný a dalo se tak velmi rychle porovnávat jejich hodnocení, odměňování a rozvoj dle domluvených aktivit. Zároveň je tento systém efektivní i v určování případného průměru či mediánu bez zdlouhavých výpočtů a hledání, jelikož jsou tímto kritéria na dané pozici pevně ukotvena pro skupinu daných pozic stejně.

Zároveň se tímto vytvořily i jednotná kritéria pro proces náboru (tzv. job description). Určily se požadavky na nově hledané a nabírané zaměstnance na určité pozice, jejich kompetence, zkušenosti a také možnost využívání home-office neboli práci z domova (tento bod je dle respondenta velmi aktuální) a také se tím ujasnili požadavky na pracovní pomůcky.

Nejprve se začalo u manažerských pozic v jednom z oddělení (kvůli anonymitě nebudu uvádět konkrétně). Za pomoci společného workshopu, kterého se účastnilo vedení firmy, zástupci manažerských pozic a personalista, se začalo s definováním konkrétních kompetencí pro jednotlivé manažerské pozice. Dle slov respondenta: *„oni měli vymyslet, jak*

*by měla ta budoucí role vypadat ve smyslu popis chování. Vapuješ teda popis chování a pak se díváš na to, jaký skills k tomu potřebují. “*

Po tomto workshopu přicházela na řadu práce personalistů, jelikož pro vedení firmy a manažeři dle respondenta: *„nemluví jazykem konkrétních kompetencí a jak jich dosáhnout.“* Na tomto základu, který jim účastníci workshopu předali, navázali a vytvořili tak **Mapu kompetencí** – příloha č. 3. Inspiraci pro vytvoření této mapy hledali mimo firmu od konkurencí a zároveň diskutovali s externistou.

Po vytvoření této Mapy kompetencí se proces workshopů u dalších skupin lišil, neboť ti měli tuto Mapu už k dispozici a navazovali na ní tedy už konkrétními dovednostmi svých pracovníků. Dle respondenta se tak celý proces *„polidštil a zefektivnil.“* Zároveň je důležité zmínit, že opravdu pro každé oddělení jsou kompetence v této mapě specifikované. Respondent v rozhovoru sdílí své zkušenosti z minulé práce jako důvod tohoto rozhodnutí: *„velký poučení z té minulé firmy je, že když ta definice je vlastně plošná, tak vždycky se najde někdo, kdo řekne tohleto tam nechci, tohle na nás nesedí, tamto taky ne.“* Specifikace kompetencí do jednotlivých kompetenčních profilů je velmi podstatná, aby byla samotná jejich implementace pro Organizaci přínosem.

Tímto se dostáváme k navázání těchto vytvořených kompetenčních profilů na **proces hodnocení a následný rozvoj zaměstnanců** na těchto pozicích. Tyto profily/modely totiž v Organizaci XY nasadili za pomoci development center na měření jednotlivých kompetencí svých zaměstnanců. Tento proces byl doplněn Hoganovým osobnostním testem, kteří měří vztah mezi zaměstnancovým vnitřním nastavením (tedy jeho osobnost) a jeho pracovní náplní (tedy jeho pracovní pozici). Na základě tohoto procesu dle slov respondenta: *„odcházeli s nějakým reportem toho, jak si stojej.“*

**Proces hodnocení** zaměstnanců je v Organizaci XY tedy nastaven tak, že jde seshora dolů – tedy od vrchního managementu po struktuře dolů k jednotlivým zaměstnancům. To znamená, že nejprve si sami manažeři tento proces vyzkoušeli, aby zkrátka věděli, co jejich podřízení budou podstupovat a byli tak znalý celého procesu. Nejvyužívanější metodou je tedy osobní pohovor 1:1 mezi nadřízeným a podřízeným a sebehodnocení, kdy podřízený nejprve projde tímto „testováním“ a sám si vyhodnotí, v čem je tedy silný a v čem slabší. Do tohoto procesu také vstupuje použití Hoganova testu, který se Organizaci v rámci hodnocení

používá. Se svým návrhem sebehodnocení jde poté za svým nadřízeným na 1:1 schůzku, kde nadřízený díky kompetenčnímu profilu zhodnotí, jak si zaměstnanec vede. Zároveň porovnají očekávání z mapy kompetencí od jeho konkrétní pozice s chováním a výsledky, které zaměstnanec vykonává. Na základě tohoto porovnání se dojde ke shodě, jaké kompetence ze svého profilu zaměstnanec splňuje a není potřeba je více rozvíjet (ale samozřejmě je potřeba je stále podporovat, aby se nesnížily), a zároveň to důležité – aby si sám zaměstnanec vybral cestu, kterou na svých „*nedostacích*“ bude pracovat.

Vedle tohoto osobního hodnocení 1:1 zároveň jednotlivé týmy vedou tzv. agilní ceremonie. Respondent tuto metodu zpětné vazby popisuje jako: „*je to taková retrospektiva, ve který se sejde vždycky tým, potom co odpracuje nějakou kus práce v agilitě. Je to 14 dní sprint a má nějakou danou strukturu. Ty lidi se vlastně zamýšlejí nad tím, co se například dařilo? Chci někomu poděkovat? Kde jsme byli efektivní? A naopak samozřejmě, kde to drhlo? Co se nedařilo? Kde potřebuji pomoci? Jo a potom vlastně tady z toho si dáme dohromady s tím týmem nějaký jako akce. Tím myslím třeba - tak co s tím budeme dělat? Kdo mi může nějak pomoci?*“

Propojení těchto dvou technik hodnocení respondent označuje jako velmi efektivní způsob komunikace mezi jednotlivými týmy, neboť výsledky jsou vždy transparentní. Zároveň je nastavený funkční model této retrospektivy, která se děje nejen po dokončení konkrétního projektu, ale minimálně jedenkrát za tři měsíce se kontroluje (v rámci práce personální oddělení): „*jako někdo, kdo to má na starost z HR týmu, se zeptáš, jak to jde, potřebuješ nebo nepotřebuješ pomoci. V rámci nějakého 1:1 callu nebo meetingu.*”

Zároveň respondent uvádí, že v rámci těchto hodnotících procesů si manažeři pochvalují i to, že si své zaměstnance díky tomu mohou rolovat, jelikož je více znají a ví, co kdo ovládá. Mohou si tak svůj tým na konkrétní projekt vybírat dle zhodnocených kompetencí napříč. Zároveň tento proces posiluje i manažery samotné, kteří se díky těmto aktivitám naučili i kalibrovat navzájem a tím o věst development centra pro své podřízené.

Tímto se dostáváme k **procesu rozvoje**. Na základě zhodnocení jednotlivých kompetencí a chování zaměstnance se vytváří v development centru individuální rozvojový plán, který je transparentní celou firmou a jsou do něj vzájemně jednotliví kolegové zapojeni (jak jsem již popsala výše). Transparentní je také z toho důvodu, že to jednotlivé zaměstnance opravdu

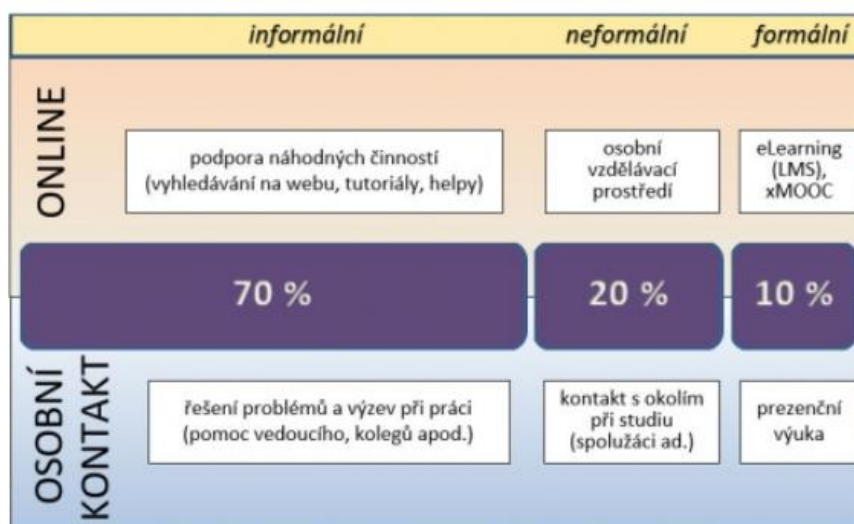
motivuje k tomu "něco dělat", a zároveň tak sdílí i postupy, metody a aktivity, kterými přispívají ke změně úrovně dané kompetence, čímž se vzájemně inspirují.

Respondent dodává, že: „tady těm jako individuálním rozhovorům ohledně toho individuálního rozvojového plánu, tak předcházel workshop s téma manažerama, kde my jsme jim říkali, jak by ta rozvojová konzultace měla vypadat a nějak jsme s nima zakontraktovali, za jakých okolností my jim s tím projektem vlastně budeme pomáhat.“

Respondent tedy popsal i proces, jak byli manažeři na hodnocení a rozvoj připravováni díky speciálně pojatému workshopu. Vedoucí pracovníci/manažeři tedy ví, jak v rámci tohoto hodnotícího i rozvojového procesu postupovat.

Zároveň byli seznámeni s metodou „70:20:10“, kterou vysvětluje obrázek č. 18.

Obrázek 18: Model rozvoje 70:20:10



Zdroj: Brdička, 2016, online.

Dle slov respondenta: „my furt pracujeme s klasickým modelem 70-20-10. To znamená, že byly vedený k tomu, že jako hele, není to o tom, že ten člověk přijde a co mi dáte za školení... Ne ne. Je to o tom, že koho můžu stínovat, na jakém projektu se to můžu naučit? Atd. atd. Jo, vlastně hands on rozvoj a ty školení jsou pouze doplněk.“ Čímž velmi laicky respondent popsal význam modelu 70:20:10. Jen ve stručnosti – model má za cíl v rozvojovém procesu zaměstnance naučit své nedostatky rozvíjet a učit se je nejvíce na základě praxe (to značí číslo 70 – jakožto 70 %), praktických úkolů přímo za chodu. Tedy např. oslovení kolegů,

vedoucího pracovníka a pozorovat, jak danou problematiku řeší oni. Respondent uvedl i velmi důležitou metodu učení a to je stínování.

Metoda stínování se používá v nejrůznějších odvětvích a má za cíl, aby daný pracovník, který se chce v dané aktivitě rozvíjet, mohl při této práci pozorovat druhou osobu, která danou aktivitu vykonává. Vzhledem do situace a jejího řešení si ji osvojí a začne za pomoci druhého i prakticky zkoušet. Tím si vzájemně pracovníci předávají své zkušenosti a lze i říci, že se rozvíjí vzájemně. Respondent jako příklad uvedl situaci, kdy se zaměstnanec chce zdokonalit hlavně v mluveném projevu v angličtině. „*Všechny jeho 1:1 schůzky s nadřízeným tedy probíhají výlučně v angličtině*“. Jako další příklad uvedl, že v nepřítomnosti manažera si zkusil jeho práci a zda by ji zvládl. Tím jsme se s respondentem dotkli i tématu nástupnictví. Samozřejmě někteří nadaní zaměstnanci míří tzv. vysoko a dle svého hodnotícího i rozvojového plánu na to mají a mají tak zároveň možnost na takovou pozici mířit.

U neformálního a formálního rozvoje je poté důležité, aby se zvolila opravdu správná aktivita, jelikož to i firmu stojí nemalé peníze a zaměstnanec do takové aktivity dává svůj čas. Tudíž je důležité dle respondenta do individuálního rozvojového plánu i uvést cíl dané aktivity a jak to lze změřit, porovnat apod.: „*tak a teď jdu na školení prezentačních dovedností. No dobrý, ale co jako očekáváš, kam se posuneš? Třeba příklad že budu mít menší trému. Ted' jsem na pětce jako v té kategorii a chci se posunout na trojku. Nebo prostě chci mít jako větší a lepší story-telling a budu to hodnotit na základě zpětné vazby z těch prezentací.*“ V tomto příkladu respondent zároveň uvádí i možné měření pokroku dle číselné řady známkování jako ve škole. Tuto metodu si volí každý sám po dohodě se svým nadřízeným, aby jim to dávalo smysl a bylo to tedy efektivní a měřitelné.

K určení správných aktivit a také určení přínosu si stanovují cíle. Ke stanovení cílů respondent využívá metodiku OKR. Vysvětluje to následovně: „*metoda smart jako ve smyslu vysmartuj si cíle. To je strašně komplikovaný a těžký. My, nebo teda já ráda používám ten OKR, protože je jednodušší. Je to Objective key result. To znamená jako feel a jak ho měřím. Je to jednodušší.*“ Jako dovysvětlení dodávám, že jde o to, abychom si určili cíl a k němu postupné kroky k jeho naplnění. Spoustu lidí, popř. firem a organizací totiž neumí určit priority, sestavit jednotlivé kroky, které na sebe navazují a aby byly dosažitelné a také jejich vyhodnocení. A to právě díky technice OKR jde. (Musil, 2020, online)

Respondent zároveň uvádí, že nově se snaží prorazit s metodou 360° hodnocení. Tento proces hodnocení je zatím na začátku, a proto jsme se ho příliš nedotýkali v rámci rozhovoru. Zároveň je ale důležité také zmínit, že určitou skupinu zaměstnanců (společně se svým nadřízeným) má na starost vždy jeden personalista. Tudíž i on má přehled o zaměstnancích a drží si tak kontakt se svojí skupinou. Jako nevýhodu uvádí to, že to nelze dělat se všemi (jelikož je 6.000 interních zaměstnanců). Tento systém ale není rozšířen do všech segmentů, takže si zatím snaží udržet to, co mají nyní a např. se snaží to rozšířit do IT oddělení, jak jsem již avizovala výše.

V další fázi rozhovoru jsme se s respondentem dotkli dalších dvou výzkumných otázek, a to ohledně **hodnocení práce s kompetenčními modely/profilů a jejich nedostatky** – zda v nich něco chybí apod. Z odpovědi respondenta a z celkové nálady a energie šlo cítit, že ze zavedení modelů/profilů má radost a přijde mu to efektivní právě v tom, že to propojuje celistvý systém personální práce se zaměstnanci. Tedy propojenost od samotného procesu hledání a nabírání zaměstnanců, přes jejich hodnocení, odměňování a rozvoj, až k samotnému ukončování pracovního poměru. Jelikož respondent stál u vzniku těchto kompetenčních modelů, má všeobecně velký přehled o jejich obsahu a po nekonečném procesu jejich tvorby je s jejich podobou velmi spokojen. Jako nejtěžší uvádí proces mapování jednotlivých pozic a jejich nasazení na jednotlivé kompetenční profily, kdy je velmi redukovali. Taktéž hodnotí i proces vybírání jednotlivých kompetencí a jejich popis do těchto profilů, jelikož manažeři, kteří na procesu pracovali, neumí tyto schopnosti a dovednosti popsat jako kompetence a požadavky na jejich plnění. Za kompetenčními profily tedy stojí nespočet odpracovaných hodin a také velké množství finančních prostředků.

Jako velkou nevýhodu taky respondent zmínil, že pokud se změní v daném oddělení manažer určité úrovně, nepředává si většinou informace právě o procesu hodnocení a rozvoje svých podřízených (a tedy informace ohledně kompetenčních profilů), ale předávají si hlavně businessové a finanční záležitosti. V minulosti se tak stalo, že kvůli nástupu nového manažera na daném oddělení využívání kompetenčních profilů dle slov respondenta: "*úplně zhaslo.*"

Zároveň jako tzv. „*lesson learned*“ neboli tzv. poučení či získaná zkušenost respondent uvádí práci z IT segmentem. Kdy je velmi těžké, aby zaměstnanci tohoto odvětví pochopili, k čemu že jsou kompetenční profily dobré... Zmínila bych to jako těžší proces „nakoupení“ všech oddělení, kdy je potřeba opravdu velmi otevřená komunikace z obou stran. S tím se pojí i další zmíněný nedostatek, a to sice doba trvání zavádění, komunikace a implementace do procesů. Bohužel se samozřejmě práce nemůže pozastavit, do celé strategie vložit tento nový proces a pokračovat. Vše probíhá za běžného chodu, kdy se řeší veškeré administrativní, businessové a další procesy a aktivity, takže je právě implementace kompetenčních profilů/modelů dávána na ústraní na poslední místo k řešení.

Jako veliké plus respondent uvádí: „*je to pak fajn, když to prezentuješ nadřízeným, tak máš v ruce i čísla atd. a na ty oni slyší.*“ Tudiž jako výhodu využívání kompetenčních modelů považuje fakt, že je velká možnost reportingu, odprezentování jasných výsledků nejen nadřízeným, ale i samotným účastníkům tohoto procesu - tedy zaměstnancům a lehce se tak dají zpracovat např. každoroční statistiky. S tím samozřejmě souvisí druhý protipól, který jsme s respondentem rovněž probrali, a to sice škálování a hodnocení daných kompetencí. Pokud se např. v průběhu změní právě již zmíněný nadřízený, je možné, že míra hodnocení „kvality“ jednotlivých kompetencí bude jiná – tzv. bude jiné měřítko díky subjektivnímu pohledu daného hodnotitele. Proto je velmi důležité si toto měřítko/škálu přesně určit.

S tímto výše zmíněným a možným problémem souvisí i proces sebehodnocení, který je součástí hodnocení na základě kompetenčního profilu. Dle slov respondenta je problém následující: „*oni se nadhodnotili úplně všichni, skoro ve všech skillech, že jo. Takže proto ho leadera, aby korigoval jako 80 řádků u každého... Ty lidi se nadhodnotili, aby si jako neuškodili*“. Sebehodnotící proces je rovněž těžkou disciplínou, jakožto proces hodnocení někoho druhého a z výzkumu vyplývá, že aby zaměstnanci nedostali špatné hodnocení od svého nadřízeného, popř. aby se nestalo, že nebudou povýšeni, nezvýší se jim mzda, benefity apod., tak se raději nadhodnotí... Zároveň s tím souvisí i další věc, a to obsáhlost kompetenčních profilů/modelů. V některých případech se totiž jedná o hodnocení více než osmdesáti jednotlivých kompetencí, které je třeba hodnotit. Tudiž je to zdlouhavý a náročný proces pro udržení standardního měřítka hodnocení, a tedy i navázání vhodného rozvojové aktivity.

Závěrem je důležité říct, že na nedostatcích se snaží v Organizaci XY pracovat. Např. mají připravenou pilotní verzi nového hodnotícího programu, který ale ještě neimplementovali. Jedná se o: „*No a my jsme potom měli nápad a ten jsme ještě neimplementovali. A ten byl, že bysme to otočili. To znamená, vyplňuje to ten leader a koriguje to ten samotnej člověk. Ne všude ten leader má dobře zmapovaný a ví do detailu, co ten člověk úplně přesně umí. Takže to má svoje díry.*“ Tudiž se jedná o otočení procesu hodnocení, ale zatím to není aktuální.

Zároveň taky existuje pilotní varianta, a to taková, že: „*by se to mohlo fakt používat jenom jako template.*“ To znamená, že by tyto kompetenční profily pro dané pozice mohli používat jako předlohy pro kandidáty. Jako předloha toho, co od nich konkrétně očekáváme.

**Do tabulky níže jsem v bodech shrnula vyhodnocení výzkumných otázek:**

*Tabulka 9: Shrnutí vyhodnocení výzkumných otázek*

<b>1.</b>	<b>Jak jsou kompetenční modely tvořeny pro jednotlivé pozice a co obsahují?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na tvorbě spolupracovali interní zaměstnanci s externím konzultantem.</li> <li>▪ Mezi interními zaměstnanci byli manažeři oddělení, příp. klíčový zaměstnanci a personalisté.</li> <li>▪ Kompetenční profily se tvořili za pomoci analýzy a mapování pozic v Organizace XY.</li> <li>▪ Redukcí prošlo cca 400 pozic a ve výsledném mapování je zredukovali na cca 150.</li> <li>▪ Komp. modely vycházejí z tzv. mapy kompetencí.</li> <li>▪ Profily obsahují popis jednotlivých oblastí a ke každé jsou rozepsány konkrétní kompetence.</li> <li>▪ Profily jsou tvořeny skupinově dle jednotlivých oddělení/sekcí a poté dle hierarchie – pozic jim jsou přiřazovány jednotlivé kompetence.</li> </ul>	
<b>2.</b>	<b>Jakým způsobem se s kompetenčními modely pracuje při hodnocení a rozvoji zaměstnanců?</b>
<b>HODNOCENÍ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro hodnocení zaměstnanců se i využívá kombinace development center a Hoganova testu.</li> <li>▪ Měří se/pozoruje se úroveň kompetencí a vztah mezi osobností zaměstnance a jeho pracovní pozicí.</li> <li>▪ Proces probíhá hierarchicky od horních pozic managementu.</li> <li>▪ Manažeři měli speciální workshop/školení na proces hodnocení a vyhodnocování konkrétních kompetencí a chování svých podřízených a kolegů.</li> <li>▪ Hlavní metodou je sebehodnocení a následný hodnotící pohovor 1:1.</li> <li>▪ Probíhá taktéž pravidelná týmová – agilní ceremonie.</li> <li>▪ Výsledky hodnocení jsou transparentní.</li> <li>▪ Na proces hodnocení je navázán proces rozvoje.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metoda 360° ještě nebyla zcela implementována.</li> <li>▪ Není zavedeno konkrétní měřítko pro hodnocení daných kompetencí.</li> </ul>
<b>ROZVOJ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle hodnocení zaměstnanců a jejich kompetencí je samotnými zaměstnanci zvolen rozvoj, který je vedoucími manažery kontrolován (1:1 schůzky).</li> <li>▪ Manažeři pobízí své podřízené, aby si sami našli způsob rozvoje, který jim přijde užitečný.</li> <li>▪ Na tomto základě se tvoří individuální rozvojový plán každého zaměstnance.</li> <li>▪ Nejvíce se používá model 70:20:10 (informální:neformální:formální učení).</li> <li>▪ V procesu rozvoje je nejvíce využívána metoda stínování (nadřízeného nebo kolegy) a také rotace práce – neboli „rolování pracovníků“.</li> <li>▪ Individuální plány jsou také transparentní, aby si mohli kolegové mezi s sebou sdílet nápady apod.</li> <li>▪ Cíle rozvoje jsou stanoveny nejčastěji díky metodě OKR (Objective Key Results).</li> </ul>
<b>3. Jak hodnotí práci s kompetenčními modely zodpovědní pracovníci?</b>
<b>POZITIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respondent hned v úvodu uvádí, že je s tvorbou a využíváním kompetenčních modelů v Organizaci XY velmi spokojen.</li> <li>▪ Dle respondenta je zejména propojení kompetenčních profilů/modelů v personálních procesech hodnocení, odměňování a dalšího profesního rozvoje velkým přínosem a jejich použití je tak více než efektivní.</li> <li>▪ Velmi pozitivně hodnotí i práci s reporty a výsledky, které jim kompetenční modely a jejich využívání v Organizace XY přináší.</li> <li>▪ Plusem také je, že se na aktuálních kompetenčních profilech/modelech dá dále stavět. Zatím mají v Organizace XY pilotní verze ohledně IT oddělení, 360° modelu hodnocení, popř. i použití profilů jako šablony pro výběrové řízení kandidátů.</li> <li>▪ Pozitivně hodnotí i proběhlé workshopy, kde se manažeři např. učili, jak podávat zpětnou vazbu, jak hodnotit a jak zacházet s rozvojovými aktivitami.</li> <li>▪ Pozitivním zjištěním je i funkčnost využívaných metod rozvoje, jako je rotace práce a stínování, díky kterým se zaměstnanci rovněž poznávají a předávají si cenné zkušenosti a informace, které by si za běžného provozu nepředali.</li> </ul>
<b>NEGATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respondent u procesu tvorby kompetenčních modelů ale souhlasí s tím, že samotný proces byl velmi zdoluhavý a obtížný.</li> <li>▪ Zároveň dodává, že tvorba profilů stála Organizaci XY hodně času (zaměstnanců + externista, kteří na tvorbě pracovali) a s tím souvisí i finanční stránka věci.</li> <li>• Proces tvorby a implementace tak zasahoval do běžného fungování v Organizaci XY a proto „nakoupení“ všech zaměstnanců přetrvává dodnes.</li> <li>• Sebehodnocení jednotlivých zaměstnanců může být (dokonce i dle zkušenosti je) zkreslené a obtížně korigovatelné. Zejména proto, aby si zaměstnanci neškodili (např. kvůli zvyšování mezd, povýšení, benefitům apod.).</li> <li>• Subjektivita v hodnocení podřízených jednotlivými manažery je také rizikem.</li> </ul>

- Personální změna na vyšších pozicích mnohdy ovlivňuje proces hodnocení a rozvoje zaměstnanců, neboť jsou upozadovány na úkor businessovým strategiím.

#### 4. Co dle zodpovědných pracovníků ve stávajících kompetenčních chybí?

- Dle našeho rozhovoru v kompetenčních profilech/modelech chybí větší škálování popsaných kompetencí. Pouze se uvádí, zda ji zaměstnanec má, či by na ni měl pracovat.
- Dále jsme se dostali k tomu, že právě opak je pravdou... Ne že by v kompetenčních profilech/modelech něco zásadního chybělo, ale naopak nejspíše přebývá. Některé profily/modely jsou natolik obsáhlé, že obsahují několik desítek řádků (jsou totiž tvořeny v Excelu).
- A tím jsme se dostali k tématu selektování kompetencí, čímž je možné, že některé „chybí“ ve smyslu toho, že jsou nepřesně popsané či přiřazené k jednotlivé pozici.
- Zároveň v samotném procesu tvorby chybělo zapojení zaměstnanců nižšího managementu atd., čímž by mohli přinést do diskuse a plánování možné nápady.
- Zároveň z šetření vyplynulo, že chybí zapojení a tzv. „nakoupení“ všech manažerů, tudíž na některých odděleních se tím zatím vůbec neřídí (např. IT segment implementace dle plánů v následujících měsících čeká).
- A na závěr chybí škála k hodnocení kompetencí – pouze subjektivní domluva mezi nadřízeným a podřízeným v jaké úrovni se cca nachází, čímž vstupuje do procesu velká míra subjektivity.

Zdroj: vlastní výzkum.

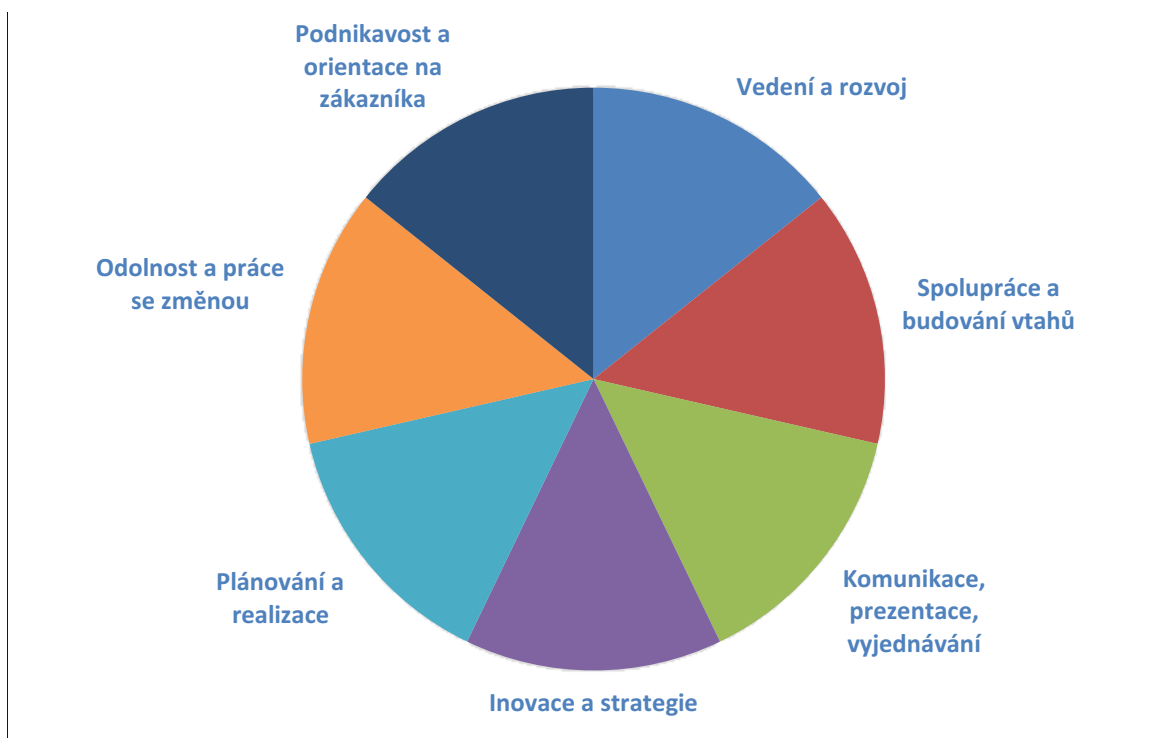
## 5.5 Popis kompetenčních modelů pro vybrané pozice

Kvůli domluvené anonymitě organizace XY jsem za pomoci vytvoření jiného designu upravila stávající kompetenční modely do takové podoby, aby odpovídali stále stejnému smyslu, ale nebyl rozpoznatelný ku Organizaci XY, která v rámci svých interních dokumentů používá specifický motiv, slang apod. Zároveň jsem vše přeložila do českého jazyka, rovněž kvůli nerozpoznatelnosti Organizace XY.

Pro svoji práci jsem vybrala kompetenční modely pro pozice **Vedoucí pobočky** a **Asistenta pobočky**, které mi jsou svou náplní práce nejvíce blízké kvůli mým dosavadním pracovním zkušenostem a také bakalářskému studiu. Níže popíšu náplň práce zmíněných pozic a jejich kompetenční model.

Důležité je znovu zmínit, že každá z pozic má svůj kompetenční profil/model vytvořen ze **Základní mapy dovedností**. Tu uvádím jako přílohu č. 3. Pro provázanost a posloupnost této kapitoly níže v obrázku č. 19 uvádím sedm oblastí, ze kterých se mapa dovedností skládá.

Obrázek 19: Základní mapa dovedností – oblasti



Zdroj: Základní mapa dovedností organizace XY, vlastní přepracování.

Ze základní mapy dovedností poté vytváří podklady pro oblasti a segmenty, aby tak dosáhli co nejefektivnější implementace. Když se podíváme na oddělení poboček Organizace XY a zacílení jednotlivých pozic, vyjdou nám tato specifika pro vybrané pozice Vedoucího pobočky a Asistenta pobočky (viz. Příloha č. 4). Z těchto specifík tak vznikne jednotný kompetenční profil/model, jejich podobu pro zmíněné dvě pozice představuji níže v tabulce č. 10 a tabulce č. 11.

Tabulka 10: Kompetenční model č. 1 - Vedoucí pobočky

Role	Vedoucí prodejny
<b>Klíčové činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Řídí lidi a jejich výsledky, motivuje lidi</li> <li>▪ Rozvíjí svůj tým</li> <li>▪ Vytváří atmosféru týmovosti</li> <li>▪ Prodává změny do týmu, provádí lidi změnou</li> <li>▪ Pečuje o zákazníka, řeší náročné situace s ním</li> <li>▪ Stará se o chod prodejny</li> </ul>
<b>Vedení lidí</b>	<p>Ukazuje ostatním jasný směr, ví, jaká je strategie firmy a kam směřuje jeho tým.</p> <p>Nastavuje jasně definované a měřitelné cíle.</p>

	<p>Dokáže zvolit vhodný styl vedení, a to na základě situace a seniority druhých.</p> <p>Pracuje efektivně s týmem jako celkem (včetně jeho sestavení) z hlediska dovedností, silných i slabých stránek.</p>
<b>Rozvoj sebe i druhých</b>	<p>Učí se za svých chyb (umí se zastavit, ohlédnout, věci vyhodnotit).</p> <p>Umí vést rozvojové rozhovory zaměřené na identifikaci silných a slabých stránek, potenciálu, ambic a kariérních možností.</p> <p>Zná rozvojové možnosti uvnitř i mimo firmu a dokáže je využít.</p> <p>Zná silné a rozvojové stránky sebe a druhých a umím navrhnout vhodnou formu rozvoje.</p>
<b>Týmová spolupráce</b>	x
<b>Networking</b>	x
<b>Komunikace</b>	x
<b>Tvorba strategií a koncepcí</b>	x
<b>Plánování a dosahování výsledků</b>	<p>Umí jasně definovat očekávání a priority, na které se soustředí (se svým týmem).</p> <p>Svých cílů dosahuje etickým způsobem, který je v souladu s firemními / týmovými hodnotami.</p> <p>Pracuje samostatně a aktivně si pro svou práci umí získat potřebné zdroje a informace.</p> <p>Drží své sliby, termíny a závazky. Umí odhadnout kapacitu svých možností.</p>
<b>Odolnost a práce se změnou</b>	<p>Zná svou reakci na stres, své stresory a dokáže zvolit vhodné způsoby zvládání stresu v konkrétních situacích.</p> <p>Dokáže řešit náročné situace konstruktivně a s nadhledem.</p> <p>Dokáže provést změnou druhé a pomoci jim v přijetí a adaptaci.</p>
<b>Zákaznická spokojenost</b>	<p>Propojuje zákaznickou zkušenost se spokojeností zaměstnanců a finančními výsledky.</p> <p>Se zákazníky aktivně tráví čas – ptá se a naslouchá jim</p> <p>Systematicky buduje a udržuje vztahy se zákazníky, má snahu o jejich neustálé zlepšování.</p>

Zdroj: Interní dokument Organizace XY, vlastní zpracování.

Tabulka 11: Kompetenční model č. 2 - Asistent pobočky

Role	Asistent prodejny
<b>Klíčové činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pomáhá kolegům na stejné pozici, mentoruje nové kolegy</b></li> <li>▪ <b>Vzdělává zákazníka v oblasti</b> (vymazáno kvůli anonymitě) <b>služeb i dalších</b> (rovněž vymazáno)</li> <li>▪ <b>Prodává produkty a služby</b></li> <li>▪ <b>Pečuje o zákazníka, řeší náročné situace s ním</b></li> <li>▪ <b>Stará se o chod prodejny</b></li> </ul>
<b>Vedení lidí</b>	x
<b>Rozvoj sebe i druhých</b>	x
<b>Týmová spolupráce</b>	<p>Je otevřený názorům a nápadům druhých.  Nabízí pomoc a umí si o ni také říct.  Vhodně využívá synchronní a asynchronní způsoby off-line i on-line spolupráce.  Rozumí individuálním odlišnostem lidí, jejich roli v týmu a přínosu v rámci spolupráce.  Je ochoten obětovat vlastní pohodlí a užitek ve prospěch celého týmu.</p>
<b>Networking</b>	x
<b>Komunikace</b>	<p>Dokáže přizpůsobit svou komunikaci individuálním odlišnostem a potřebám druhých lidí.  Otevřeně se ptá a upřímně naslouchá s cílem porozumět druhému.  Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu.  Aktivně žádá druhé o zpětnou vazbu a umí ji přijmout.  Otevřeně a srozumitelně vyjadřuje své názory a myšlenky, aniž by se uchýloval k agresi, či pasivitě.</p>
<b>Tvorba strategií a koncepcí</b>	x
<b>Plánování a dosahování výsledků</b>	x
<b>Odolnost a práce se změnou</b>	x
<b>Zákaznická spokojenost</b>	<p>Se zákazníky aktivně tráví čas - ptá se a naslouchá jim.  Systematicky buduje a udržuje vztahy se zákazníky, má snahu o jejich neustálé zlepšování.</p>

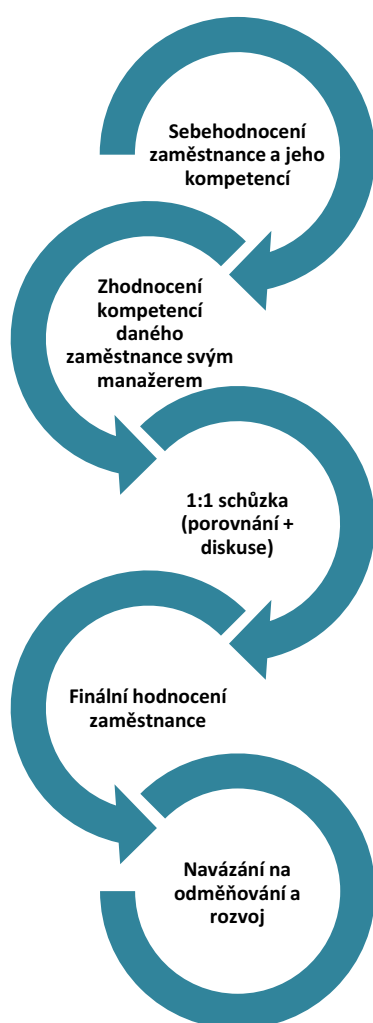
Zdroj: Interní dokument Organizace XY, vlastní zpracování.

## 5.6 Popis hodnotícího a rozvojového procesu

Hodnotící i rozvojový proces zaměstnanců Organizace XY jsem již popsala v rozboru ohledně výzkumných otázek této diplomové práce. Pro úplnost a navázání k další kapitole vypisuji stručné postupy hodnotícího a rozvojového procesu níže. Dle rozhovoru s mým respondentem na sebe hodnocení a rozvoj zaměstnanců přímo navazuje (rovněž také na proces odměňování, který ale není předmětem této práce).

### Průběh hodnocení:

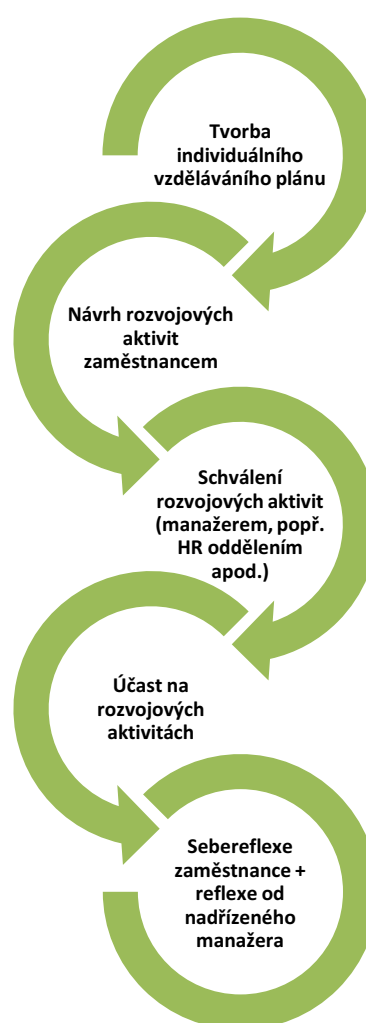
Obrázek 20: Průběh hodnocení v organizaci XY



Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

### Průběh rozvoje:

Obrázek 21: Průběh rozvoje v Organizaci XY



Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Oba procesy jsem rozložila do pěti na sebe navazujících kroků, kdy poslední krok procesu hodnocení navazuje přímo (dle výzkumného šetření) hlavně na proces odměňování, ale také na proces rozvoje – kdy by měl daný zaměstnanec pracovat individuálně na rozvoji svých kompetencí, které nejsou zcela v souladu s jeho chováním či náplní práce, kterou vykonává (ať už dle své agendy, anebo přímo v projektu).

### **5.6.1 Průběh hodnocení:**

Nejprve proběhne sebehodnocení daného zaměstnance. Do tohoto kroku vstupuje i **Hoganový test osobnosti** (v online formě), který dle odpovědí definuje jedincovu osobnost a jeho silné a stinné stránky v rámci fungování v týmu i individuálního chování apod. Pro manažery je tento doplněk dle výzkumného šetření více méně nezajímavý. Ti se spíše zaměřují na sebehodnocení tvrdých kompetencí svých zaměstnanců a jejich výkon v rámci zadaného projektu. Určení osobnostních kvalit jedince je spíše směrodatné pro personalisty, kteří si tím mapují obsazenost pozic a případné nápady na vertikální a horizontální posuny. Dle výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mají tendenci se nadhodnotit, aby tak nepřišli o možnost přidání mzdy, o benefity či povýšení.

Další metou jsou **1:1 schůzky** ohledně hodnocení zaměstnanců. Ty probíhají v Organizaci XY většinou cca 1x za měsíc, kdy se jedná o opravdu rychlé shrnutí toho, co je potřeba zlepšit a co naopak jde perfektně. Manažer posoudí jedincovo sebehodnocení s jeho hodnocením. Zároveň se tedy domluví rozvojová aktivita, díky které by se zaměstnanec měl zlepšit a být tak efektivnější v rámci toho aktuálního projektu (více v průběhu rozvoje níže).

Z výzkumného šetření vyplynulo, že hodnotící proces jednotlivých zaměstnanců velmi vyplývá z motivace a vnitřního tzv. chůče jednotlivých zaměstnanců. Lze tedy vidět rozdíl jak v sebehodnotícím procesu, tak i v tom rozvojovém. Proto bylo velmi důležitým prvkem nejprve provést vedoucí manažery, aby i oni si tímto procesem prošli a ukázali tak svým podřízeným, že je to důležité a transparentně si poté sdílí své výsledky – sebehodnocení a následného rozvoje (tedy konkrétních aktivit, kterých se budou účastnit).

Zároveň je v Organizaci XY problém s vyhodnocením rozvojových aktivit, neboť je to pro některé manažery „ztráta času“, který raději věnují businessu. Zároveň, i když byli manažeři školení na hodnocení daných kompetencí, tak se k personalistům dostává zpětná vazba, že někteří zcela necítí rozdíl v jednotlivých kompetencích. Zde jsme s respondentem narazila

na problém popisu kompetencí v jednotlivých profilech, kdy je např. špatně uchopitelná kompetence „komunikace“ versus „zpětná vazba“ apod. To je skvělým nasměrováním k úpravě kompetenčních modelů pro dvě zvolené pozice, kterým se věnuji v následující kapitole 5.7.

Rovněž je problém v samotném vyhodnocení chování a daných kompetencí. V Organizaci XY neexistuje přesná škála, která by vymezovala úroveň dané kompetence, která byla hodnocena. Pouze se v rámci hodnocení určuje, zda tuto kompetenci zaměstnanec má či nikoliv a zároveň transparentně vidí, jakou kompetenci by měl mít, pokud by chtěl na vyšší pozici ve svém sektoru (a na tomto základě si lze může zvolit rozvojovou aktivitu). Tento fakt je také vhodným doporučením pro úpravu kompetenčních modelů a navázaným rozvojovým plánem (viz kapitola 5.7).

Pokud se jedná o reflektivní setkání celého týmu – tzv. **agilní ceremonii**, hodnotí se celkový průběh daného projektu. Hodnotí se spolupráce, dodržování termínů, komunikace apod. Každý má právo zde vyjádřit svůj názor a následně z tohoto setkání lze použít dané poznámky a prosby ku individuálnímu hodnocení a následného rozvoje jednotlivých členů týmu.

### **5.6.2 Průběh rozvoje:**

Rozvojový plán tedy systematicky navazuje na hodnotící proces po 1:1 schůzce nadřízeného s podřízeným, díky které se vytváří individuální vzdělávací plán, ve kterém se nejčastěji využívá model 70:20:10.

#### **Individuální rozvojový plán**

Individuální rozvojový plán má každý zaměstnanec svůj a transparentně jej sdílí se svými nadřízenými i kolegy (ze svého nebo jiného oddělení) v organizačním interním systému.

Důležité je zmínit, že manažeři měli speciálně zaměřený workshop na práci s individuálním plánem (ať už se svým nebo svých podřízených).

Danou aktivitu/aktivity rozvoje si pak zaměstnanec rozpracovává sám a nadřízený mu je následně schvaluje, popř i personální oddělení, pokud se jedná o neformální a formální vzdělávání (v podobě speciálního školení, kurzu, rekvalifikace apod. – to totiž Organizaci XY stojí peníze). Ve většině případů ale probíhají rozvojové aktivity v rámci informálního



a neformálního učení se na pracovišti, kdy je nejvyužívanější metodou stínování nadřízeného či kolegy, jelikož se v Organizaci XY udržuje **system rozvoje 70:20:10** (popsán v minulé kapitole 5.4.2). Zároveň v rámci jednotlivých projektů, které týmy dostávají, si i své zaměstnance manažeři rotují a zjišťují tak rozdílnost a efektivnost týmu v daném složení.

Dle časového horizontu daného projektu si manažer s podřízeným určí individuální zpětnovazební setkání, kde si zhodnotí cíle daného rozvoje a zda ho bylo dosaženo. Nejčastěji to bývá do cca 3 měsíců, jelikož je tzv. „nepřísahou povinností“ zaměstnance na svém rozvoji kontinuálně pracovat v rámci své pracovní náplně.

**Individuální vzdělávací plán** je uveden v příloze č. 5, jeho atributy jsou následující:

- jméno a příjmení zaměstnance;
- jeho nadřízený;
- domluvený termín dalšího setkání;
- oblast, kterou je potřeba rozvíjet;
- co pro to zaměstnanec udělá (jaké budou kroky);
- kdo mu s daným problémem/aktivitou může pomoci, na koho se obrátí;
- jak to bude uplatňovat v praxi;
- do kdy to má daný zaměstnanec splnit;
- reflexe po aktivitě, zhodnocení;
- a poslední kolonka pro kontrolu, co už je hotové a co je v procesu, popř. na čekací listině po předchozích aktivitách.

## 5.7 Návrh na úpravu kompetenčních modelů pro vybrané pozice

K designování kompetenčních modelů na základě studované problematiky v teoretické části této diplomové práce, ale zároveň i díky již získaným pracovním zkušenostem, mám několik nápadů na úpravu.

Jako první bych ráda uvedla fakt, že kompetence mají být v modelu velmi dobře definovány a popsány, aby i ti, co u jejich tvorby nebyli, pochopili, co je přesným předmětem sledování. I z výzkumného šetření vyplynulo, že tomu tak v Organizaci XY v některých případech bohužel není. Na tomto základě bych tedy upravila stávající kompetenční modely pro dvě zvolené pozice Vedoucího a Asistenta pobočky. Tím se samozřejmě dotýkám i celé Mapy kompetencí, která by se na tomto základě měla měnit také. Její úprava ale není předmětem této práce, tak bych ji zde neuváděla, neboť je velmi obsáhlá.

Pro úpravu a definování daných kompetencí v profilu/modelu jsem využila Národní soustavu povolání a Národní soustavu kvalifikací. Ráda bych úvodem této kapitoly dodala, že při úpravě jsem čerpala nejen z výše citované literatury a veřejně dostupné databáze, ale také svých vlastních pracovních zkušeností a dokumentů, na kterých jsem v rámci svého pracovního působení pracovala.

Tabulka 12: Upravený kompetenční model pro pozici Vedoucího pobočky v Organizaci XY

Vedoucí pobočky	
<b>Klíčové činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Řídí a motivuje své podřízené.</b></li><li>▪ <b>Udržuje týmového ducha a firemní atmosféru.</b></li><li>▪ <b>Efektivně komunikuje do týmu změny a novinky.</b></li><li>▪ <b>Rozvíjí sebe i podřízené v nabízených službách pro zákazníky.</b></li><li>▪ <b>Pečuje o zákazníka, řeší náročné situace s ním.</b></li><li>▪ <b>Stará se o chod prodejny.</b></li><li>▪ <b>Včas reportuje o chodu a fungování pobočky.</b></li></ul>
<b>Technické kompetence</b>	<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>
	1. Př.: Má znalosti XY systémů, nabízených XY služeb a produktů.
	2. Nápady na inovace XY systémů, nabízených služeb a produktů efektivně komunikuje v rámci reportingu.
	3. Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.

	4.	Ví, na koho se obrátit pro efektivní řešení daného technického problému na pobočce.
<b>Manažerské kompetence</b>	1.	Nastavuje a plánuje dosažitelné a měřitelné cíle pro svůj tým, které jdou v souladu se strategií Organizace XY.
	2.	Plánuje, deleguje, motivuje a řídí výkon celého týmu.
	3.	Pracuje efektivně s týmem – rozumí individuálním odlišnostem.
	4.	Umí zanalyzovat dostupná data o výkonu svého týmu a trendy, na jejichž základě identifikuje možné kroky a oblasti ke zlepšení, které reportuje výše.
	5.	Aktivně spolupracuje s vyšším managementem a implementuje dohodnuté změny strategie (obchodní, marketingové apod.).
	6.	Umí prezentovat výsledky vyššímu managementu a vhodně reprezentuje své oddělení na setkáních apod.
<b>Provozní kompetence</b>	1.	Efektivně řídí provoz dané pobočky (materiální, personální, technické aj. zajištění).
	2.	Umí dokonale odhalit provozní problémy, které pobočku omezují v jejím fungování.
	3.	Provozní problémy pobočky včas řeší s příslušným oddělením či svým nadřízeným.
	4.	Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.
<b>Komunikační kompetence</b>	1.	Otevřeně a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž by se uchýloval k agresi či pasivitě (v písemné i ústní formě komunikace).
	2.	Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům, nadřízeným i partnerům.
	3.	Umí požádat, přijímat a zpracovat zpětnou vazbu od svých kolegů a zákazníků.
	4.	Naslouchá s cílem porozumět druhému a dojít k nejefektivnějšímu řešení daného problému.
	5.	Ovládá alespoň jeden cizí jazyk na komunikativní úrovni umožňující profesionální práci.
<b>Organizační kompetence</b>	1.	Včas vypracovává a odpovídá za veškerou organizační agendu svého týmu na dané pobočce.
	2.	Jasně definuje očekávání, priority a časovou dotací jednotlivých úkolů svému týmu s jasnou vizí.
	3.	Umí odhadnout kapacity své i ostatních v týmu, aby zadané cíle byli v co nejlepším podobě a výsledku dopracováni.
	4.	Dodržuje budget a termíny jednotlivých zakázek, popř. jeho změnu vždy předem konzultuje.
	1.	Vždy jedná v souladu s etickým kodexem Organizace XY.

<b>Etické a morální kompetence</b>	2.	Informace získává z ověřených zdrojů, které poté otevřeně komunikuje dále.
	3.	Zúčastňuje se povinných školení a schůzek.
	4.	Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládnání stresu v konkrétních situacích.
<b>Prozákaznické kompetence</b>	1.	Poskytuje vynikající zákaznický servis, u kterého dodržuje standardy Organizace XY.
	2.	Aktivně naslouchá zákazníkům a zjišťuje zpětnou vazbu ohledně využívaných služeb a produktů.
	3.	Je podporou při řešení zákaznických stížností, které s týmem společně řeší.
	4.	Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jako nepatrnou změnu bych uvedla číslování jednotlivých sekcí a řádků kvůli přehlednosti, s čímž souvisí i barevný design – tedy vizuální stránku kompetenčních modelů. Mapa kompetencí je tímto způsobem zpracovaná, ale bohužel se to nedostalo do samotných kompetenčních modelů jednotlivých pozic. Může se jednat o bezvýznamný prvek, ale v originální podobě tyto maličkosti chybí a dle subjektivního hlediska to považuji za dobrý krok k efektivnějšímu a rychlejšímu orientování se v daném dokumentu. V originálním provedení bych použila barevné kombinace dané Organizace XY, které jsem kvůli anonymitě změnila na libovolné barevné kombinace.

Zároveň mi kompetenční model přišel zbytečně obsáhlý, co se struktury skupiny kompetencí týče (ta vychází z Mapy kompetencí Organizace XY). Některé skupiny kompetencí jsem tak spojila do hromady a upravila definice jednotlivých kompetencí v dané skupině. Zároveň mi přijde nelogické, aby nadřízený neměl v kompetenčním profilu ty kompetence, které obsahuje profil jeho přímého podřízeného. Domnívám se, že je to právě jedna z problematických oblastí, o kterých můj respondent v rámci rozhovoru (viz. Příloha č. 1) hovořil. Kompetenční profily obou pozic jsem tedy upravila tak, aby na sebe navazovali a mohl tak být rozpoznatelný případný hierarchický posun (Asistent ku Vedoucím).

Jejich podobu vidíme v tabulce č. 12 upraveného kompetenčního modelu pro Vedoucího pobočky. Stejně jsem postupovala i u kompetenčního modelu pro Asistenta pobočky. Jeho upravenou verzi uvádím níže v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Upravený kompetenční model pro pozici Asistenta pobočky v Organizaci XY

Asistent pobočky	
<b>Klíčové činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Udržuje týmového ducha a firemní atmosféru.</b></li> <li>▪ <b>Rozvíjí se v nabízených službách pro zákazníky.</b></li> <li>▪ <b>Pečuje o zákazníka, řeší náročné situace s ním.</b></li> <li>▪ <b>Stará se o chod prodejny.</b></li> <li>▪ <b>Včas reportuje nadřízenému o chodu a fungování pobočky a týmu.</b></li> </ul>
<b>Technické kompetence</b>	<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>
	1. Př.: Má znalosti XY systémů, nabízených XY služeb a produktů.
	2. Nápadů na inovace XY systémů, nabízených služeb a produktů efektivně komunikuje v rámci reportingu.
	3. Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.
	4. Ví, na koho se obrátit pro efektivní řešení daného technického problému na pobočce.
<b>Manažerské kompetence</b>	1. x
	2. x
	3. Pracuje efektivně s týmem – rozumí individuálním odlišnostem.
	4. x
	5. x
	6. x
<b>Provozní kompetence</b>	1. x
	2. Umí dokonale odhalit provozní problémy, které pobočku omezují v jejím fungování.
	3. Provozní problémy pobočky včas řeší s příslušným oddělením či svým nadřízeným.
	4. Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.
<b>Komunikační kompetence</b>	1. Otevřeně a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž by se uchyloval k agresii či pasivitě (v písemné i ústní formě komunikace).
	2. Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům, nadřízeným i partnerům.
	3. Umí požádat, přijímat a zpracovat zpětnou vazbu od svých kolegů a zákazníků.

	4.	Naslouchá s cílem porozumět druhému a dojít k nejefektivnějšímu řešení daného problému.
	5.	Ovládá alespoň jeden cizí jazyk na komunikativní úrovni.
<b>Organizační kompetence</b>	1.	x
	2.	x
	3.	Umí odhadnout kapacity své i ostatních v týmu, aby zadané cíle byli v co nejlepším podobě a výsledku dopracováni.
	4.	Dodržuje budget a termíny jednotlivých zakázek, popř. jeho změnu vždy předem konzultuje.
<b>Etické a morální kompetence</b>	1.	Vždy jedná v souladu s etickým kodexem Organizace XY.
	2.	Informace získává z ověřených zdrojů, které poté otevřeně komunikuje dále.
	3.	Zúčastňuje se povinných školení a schůzek.
	4.	Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládnání stresu v konkrétních situacích.
<b>Prozákaznická kompetence</b>	1.	Poskytuje vynikající zákaznický servis, u kterého dodržuje standardy Organizace XY.
	2.	Aktivně naslouchá zákazníkům a zjišťuje zpětnou vazbu ohledně využívaných služeb a produktů.
	3.	Je podporou při řešení zákaznických stížností, které s týmem společně řeší.
	4.	Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro úpravu kompetenčního modelu pro pozici Asistenta pobočky Organizace XY jsem vycházela hlavně z již upraveného kompetenčního modelu pro pozici Vedoucího pobočky. Přijde ji to jako logické navázání a zároveň je zde zobrazený rozdíl v hierarchii pozic, kdy pozice Asistenta má na starost a zodpovědnost méně činností nežli jeho nadřízený. Tak tomu v reálném kompetenčním modelu (tabulky č. 10 a č. 11) nebylo.

Tento rozdíl je zejména důležitý v motivaci zaměstnance na nižší pozici či obdobné pozici. Jelikož jsou kompetenční modely a jejich hodnocení transparentní, může jejich plnění dalšího zaměstnance motivovat k lepšímu plnění díky chování, zvyšování kvalifikace a zlepšování v konkrétních kompetencích. Tento jev může mít tedy za důsledek možné povýšení – tedy horizontální profesní posun zaměstnance, nebo také přesun na jinou pozici, jiné oddělení apod. – tedy vertikální profesní posun.

V příloze č. 6 doplňuji mnou vytvořenou Mapu kompetencí mezi tyto dvě pozice dle upravených kompetenčních modelů, jako je tomu v příloze č. 4, která vychází z originální/původní Mapy kompetencí Organizace XY.

Originální Mapa kompetencí Organizace XY obsahuje 7 oblastí, které se dle mého názoru i názoru respondenta prolívají a nejsou konkrétně specifikované. Např. oblasti „Spolupráce a budování vztahů“ versus „Komunikace, prezentace a vyjednávání“ apod. Kvůli tomu jsem jednotlivé skupiny kompetencí pojmla velmi konkrétně a vytvořila tak sedm skupin, které jsou přímočaré. Je důležité uvést, že konkrétní kritéria pro tvorbu daných kompetenčních oblastí pro tvorbu jednotlivých kompetencí do modelů jsem kvůli anonymitě nemohla použít a ani mi nebyly konkrétně sděleny. Na základě analýzy dostupných dokumentů jsem tedy vytvořila sedm skupin, které jsem poté v konkrétních kompetenčních modelech doplnila o konkrétní kompetence. Jedná se o:

- technické kompetence;
- manažerské kompetence;
- provozní kompetence;
- komunikační kompetence;
- organizační kompetence;
- etické a morální kompetence;
- prozákaznické kompetence.

Pod technickými kompetencemi v kompetenčních modelech představuji znalosti a dovednosti ohledně používání konkrétních technických a technologických systémů, které zaměstnanci potřebují ke své práci. Manažerské kompetence v sobě ukrývají dovednosti a schopnosti, které by měl každý vedoucí pracovník (potažmo případný nástupník) ovládat, a to tedy vedení lidí a jejich motivování, plánování nástupnictví a celkově práci s týmem pracovníků. Dále také obsahují spolupráci s vyšším managementem Organizace XY a umění komunikace a prezentace. Provozní kompetence jsou takové, které přímo souvisí s prací na konkrétní pobočce, ale také celkově v rámci celé Organizace XY. Komunikační kompetence jsou jedny z nejdůležitějších, jelikož díky komunikaci a chování i konkrétního zaměstnance dochází k prezentaci dané firmy. Patří do nich tedy komunikační dovednosti v rámci týmu,

k zákazníkovi, zpětnovazební prvky i schopnost vcítění se do situace a empatické chování. Organizační kompetence obsahují ovládnutí Time-managementu, rozvrhnutí úkolů a činností v rámci daného týmu i svých vlastních, schopnosti prioritizace a poslušnosti. Etické a morální kompetence v sobě ukrývají zaměstnanecké chování v rámci etického kodexu, zažitých pravidel, vzájemného respektu a také znalost svých osobních potřeb v rámci pracovního působení tak, aby se s nimi za včas pracovalo a neomezovalo to tak fungování ostatních. Prozákaznická kompetence Mapu a zároveň tedy i kompetenční modely zakončuje a jedná se tak o jednu z nejdůležitějších oblastí, neboť bez zákazníků by Organizace XY nemohla existovat. Jedná se o kompetence z rámce chování a komunikace s klienty/zákazníky, sdělování pravdivých informací a kontinuálního rozvoje tak, aby se neustále reagovalo na potřeby trhu a zabránilo se tak v co nejvyšší míře přejetí zákazníka ke konkurenci.

## **5.8 Návrh na úpravu hodnotícího a rozvojového procesu**

Celkově jsem velmi mile překvapena z výpovědí mého respondenta, jak si dali záležet na provázanosti a efektivnosti kompetenčních modelů/profilů na navazující procesy hodnocení a rozvoje, jelikož to nebývá časté (dle i mých dosavadních profesních zkušenostech v personalistice). Bohužel si ale myslím, že jiné pocity z toho mají sami zaměstnanci, ke kterým se dostávají dle rozhovoru pouze povrchové informace. Proto bych ráda navrhla celkovou úpravu, která se dotýká hlavně designu hodnotícího systému a rozvojového individuálního plánu. Myslím si, že pro efektivní komunikaci a zejména představu jednotlivých zaměstnanců by bylo možné vytvořit (např. za pomoci excelu, jak jsou zaměstnanci v Organizaci XY zvyklí, popř. jiného systému/aplikace dle kompetencí IT zaměstnanců a vývojářů v Organizaci XY) propojené sheets (stránky v Excelu), které by si automaticky brala a převáděla vyplněná data.

Pokud by se tedy např. v kompetenčním modelu zaškrtnula potřebná kompetence z celkové Mapy kompetencí pro daného zaměstnance na určité pozici, automaticky by se tak překloupila do hodnotící karty zaměstnance. V této hodnotící kartě by si poté sám zaměstnanec udělal sebereflexi v daném měsíci např. a ohodnotil se (např. na bodové škále 1-5). Poté by v rámci 1:1 setkání to samé udělal jeho nadřízený do další kolonky u konkrétní kompetence



a automaticky by tak byly viditelné rozdíly v hodnocení. Byl by tak vidět i možný posun v časovém horizontu zaměstnance.

Na základě toho by se pobavili o rozdílném určení jednotlivých hodnocení. Z této individuální konverzace a zhodnocení by vyšlo na povrch (jako je tomu doposud) potřebné kompetence k rozvoji. Ty by se v dané hodnotící kartě zaškrtnuly (např. takové, které by měli 0–3 body) a automaticky se tak propisali do další karty individuálního rozvojového plánu. Tímto propojeným systémem by se tak mohla hlídat „rostoucí hladina“ rozvíjené kompetence v časovém horizontu.

Rovněž by bylo možné vytvářet reporty a grafy např. ohledně rostoucí profesionality zaměstnanců daného oddělení, efektivity reskillingu, školení, metody stínování a dalších metod rozvoje apod.

Podobný model jsem již ve svém profesním působení společně s kolegy a nadřízeným vytvářela pro nejmenovaného klienta, aby se zefektivnil postup mezi hodnocením a rozvojem. Bohužel to byl mnohonásobně menší klient, nežli je Organizace XY, tudíž jsme na tento proces navázali i rozvojové workshopy a společné semináře. To bohužel v této Organizaci nelze, a tak bych zůstala u individuálních rozvojových plánů. Tím, že se v Organizaci XY dle respondenta pracuje zejména projektově, mohl by se tento „přístup/postup“ vázat i napřímo k určitému projektu a měřila by se tak např. i efektivita vybraných pracovníků a jejich „kvalit“ ku danému projektu a vytvořenému výsledku.

Níže díky obrázkům č. 22, 23 a 23 uvádím zpracovaný Excel soubor, ve kterém je vidět zmíněná provázanost kompetenčního modelu na hodnotící a rozvojový proces za pomoci zvolených funkcí tohoto programu a zároveň v navrhnutém novém designu.

Obrázek 22: Excel č. 1 - Kompetenční modely

Kompetence		Pozice	Vedoucí pobočky	Asistent pobočky
<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>				
Technické kompetence	Má znalosti XY systémů, nabízených XY služeb a produktů.		V	A
	Nápady na inovace XY systémů, nabízených služeb a produktů efektivně komunikuje v rámci reportingu.		V	A
	Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.		V	A
Manažerské kompetence	Vi, na koho se obrátit pro efektivní řešení daného technického problému na pobočce.		V	A
	Nastavuje a plánuje dosažitelné a měřitelné cíle pro svůj tým, které jdou v souladu se strategií Organizace XY.		V	
	Plánuje, deleguje, motivuje a řídí výkon celého týmu.		V	
	Pracuje efektivně s týmem – rozumí individuálním odlišnostem.		V	A
Provozní kompetence	Umí analyzovat dostupná data o výkonu svého týmu a trendy, na jejichž základě identifikuje možné kroky a oblasti ke zlepšení, které reportuje výše.		V	
	Aktivně spolupracuje s vyšším managementem a implementuje dohodnuté změny strategie (obchodní, marketingové apod.).		V	
	Umí prezentovat výsledky vyššímu managementu a vhodné reprezentuje své oddělení na setkáních apod.		V	
Komunikační kompetence	Effektivně řídí provoz dané pobočky (materiální, personální, technické aj. zajištění).		V	
	Umí dokonale odhalit provozní problémy, které pobočku omezují v jejím fungování.		V	A
	Provozní problémy pobočky včas řeší s příslušným oddělením či svým nadřízeným.		V	A
Organizační kompetence	Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.		V	A
	Otevřené a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž by se uchýlil k egresi či pasivitě (v písemné i ústní formě komunikace).		V	A
	Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům, nadřízeným i partnerům.		V	A
	Umí požádat, přijímat a zpracovávat zpětnou vazbu od svých kolegů a zákazníků.		V	A
Etické a morální kompetence	Naslouchá s cílem porozumět druhému a dojit k neefektivnějším řešení daného problému.		V	A
	Včas vypracovává a odpovídá za veškerou organizační agendu svého týmu na dané pobočce.		V	
	Jasně definuje očekávání, priority a časovou dotaci jednotlivých úkolů svému týmu s jasnou vizí.		V	A
Prozákaznické kompetence	Umí odhadnout kapacity své i ostatních v týmu, aby zadané cíle byly v co nejlepším podobě a výsledku dopracovány.		V	A
	Dodržuje budget a termíny jednotlivých zakázek, popř. jeho změnu vždy předem konzultuje.		V	A
	Vždy jedná v souladu s etickým kodexem Organizace XY.		V	A
Prozákaznické kompetence	Informace získává z ověřených zdrojů, které poté otevřeně komunikuje dále.		V	A
	Zúčastňuje se povinných školení a schůzek.		V	A
	Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládání stresu v konkrétních situacích.		V	A
	Poskytuje vynikající zákaznický servis, u kterého dodržuje standardy Organizace XY.		V	A
Prozákaznické kompetence	Aktivně naslouchá zákazníkům a zjišťuje zpětnou vazbu ohledně využívaných služeb a produktů.		V	A
	Je podporou při řešení zákaznických stížností, které s týmem společně řeší.		V	A
	Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.		V	A

Zdroj: Vlastní zpracování v systému Excel.

Obrázek 23: Excel č. 1 - Hodnotící karta Asistenta pobočky

Kompetence	HODNOTÍCÍ KARTA		2024		
	ASISTENT POBOČKY	Jméno Nadřízený	Bodové hodnocení zaměstnanec (1-5)	Bodové hodnocení vedení (1-5)	Určeno k rozvoji
<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>					
Technické kompetence	1. Pf.: Má znalosti XY systémů, nabízených XY služeb a produktů.		4	4	Ne
	2. Nápady na inovace XY systémů, nabízených služeb a produktů efektivně komunikuje v rámci reportingu.		4	4	Ne
	3. Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.		2	2	Ano
Manažerské kompetence	4. Vi, na koho se obrátit pro efektivní řešení daného technického problému na pobočce.		5	4	Ne
	3. Pracuje efektivně s týmem – rozumí individuálním odlišnostem.		4	4	Ne
Provozní kompetence	2. Umí dokonale odhalit provozní problémy, které pobočku omezují v jejím fungování.		4	4	Ne
	3. Provozní problémy pobočky včas řeší s příslušným oddělením či svým nadřízeným.		4	5	Ne
Komunikační kompetence	4. Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.		3	3	Ano
	1. Otevřené a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž by se uchýlil k egresi či pasivitě (v písemné i ústní formě komunikace).		3	2	Ano
	2. Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům, nadřízeným i partnerům.		3	2	Ano
	3. Umí požádat, přijímat a zpracovávat zpětnou vazbu od svých kolegů a zákazníků.		4	4	Ne
Organizační kompetence	4. Naslouchá s cílem porozumět druhému a dojit k neefektivnějším řešení daného problému.		4	4	Ne
	3. Umí odhadnout kapacity své i ostatních v týmu, aby zadané cíle byly v co nejlepším podobě a výsledku dopracovány.		4	4	Ne
	4. Dodržuje budget a termíny jednotlivých zakázek, popř. jeho změnu vždy předem konzultuje.		4	4	Ne
Etické a morální kompetence	1. Vždy jedná v souladu s etickým kodexem Organizace XY.		4	5	Ne
	2. Informace získává z ověřených zdrojů, které poté otevřeně komunikuje dále.		4	4	Ne
	3. Zúčastňuje se povinných školení a schůzek.		4	5	Ne
Prozákaznické kompetence	4. Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládání stresu v konkrétních situacích.		3	3	Ano
	1. Poskytuje vynikající zákaznický servis, u kterého dodržuje standardy Organizace XY.		4	4	Ne
	2. Aktivně naslouchá zákazníkům a zjišťuje zpětnou vazbu ohledně využívaných služeb a produktů.		4	4	Ne
	3. Je podporou při řešení zákaznických stížností, které s týmem společně řeší.		4	4	Ne
	4. Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.		3	3	Ano
<i>Poznámka k vyhodnocení: Pokud je bodové skóre u dané kompetence nižší než-li 3 body (včetně), je automaticky daná kompetence doporučená k rozvoji.</i>					

Zdroj: Vlastní zpracování v systému Excel.

Obrázek 24: Excel č. 1 - Rozvojová karta Asistenta pobočky

ROZVOJOVÁ KARTA				Jak?	Kdo/od koho?	Do kdy?	Reflexe	Hotovo?
Kompetence	ASISTENT POBOČKY	Jméno	Nadřízený	Konkrétní kroky	Kdo mi s tím pomůže? Od koho se to mohu naučit?	Termín	V čem jsem se posunul/a?	Hotovo?
<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>								
Technické kompetence	3. Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.							V procesu Hotovo!
Provozní kompetence	4. Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.							
Kommunikační kompetence	1. Otevřeně a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž							
	2. Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům.							
Etické a morální kompetence	4. Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládnání stresu v konkrétních situacích.							
Prozákaznické kompetence	4. Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.							

Zdroj: Vlastní zpracování v systému Excel

Velmi se mi ale líbí, a i dle výše sepsané teorie autoři souhlasí s tím, že je důležité zapojení samotných aktérů, teda zaměstnanců, do procesu hodnocení a rozvoje, neboť zde hraje velkou roli jejich motivace a také efektivita proběhlé aktivity pro jejich praktické využití. Do tohoto procesu vstupují právě zmíněné principy vzdělávání dospělých. Proto jsem toho názoru a souhlasím i s Respondentem, že zavedení **360stupňového hodnocení** je správným krokem. Neboť jak píšu výše, zapojení všech okolních zaměstnanců do hodnocení daného zaměstnance je efektivní, jelikož se tak obsáhne veškeré jednání daného jedince, a může se tak navázat nejvhodnějším individuálním rozvojem. Zároveň se tak odstraní velká míra subjektivizace hodnocení. Pokud by byly velké odchylky, vznikla by tak potřeba osobně zjistit příčiny takového hodnocení. V takovém případě je důležité velmi dobře specifikovat dané otázky 360stupňového hodnocení a také zajistit objektivizaci a návratnost.

Jako další doporučení pro hodnotící a rozvojový proces v Organizaci XY dle mého studijního zaměření mě napadá realizace **Kariérového poradenství**. Mohla by tak vzniknout zcela nová pracovní pozice pro nového člena – tedy Kariérového poradce v Organizaci XY, popř. zapojení externího pracovníka. Kariérový poradce má větší záběr

činností než-li personalista díky své specializaci, a tak by se jednotlivý zaměstnanci mohli efektivněji posunout ve svém profesním životě v rámci Organizace XY. Myslím si, že by tento krok pro pracovníky personálního oddělení znamenal také jistou „úlevu a pomoc“ v jejich pracovní náplni, jelikož by se někdo přímo staral o tuto agendu a mohl tak podávat pravidelné reporty o zapojených zaměstnancích apod.

V rámci vzniku podobné pozice mám také pracovní zkušenost... Jedinec na této pozici měl na starost organizační záležitosti, mezi které např. patřilo rozřazení zaměstnanců do projektů tak, aby byl co nejefektivnější a nejvhodněji využit jejich potenciál, pracovní zkušenosti, samozřejmě kompetence apod. V rámci takových nadnárodních firem, jako je Organizace XY, by neměl být problém se vznikem např. takové nové pozice Kariérového poradce, jelikož by ze stran např. finanční a organizační stránky věci neměl být problém.

V rámci rozvoje konkrétních kompetencí nelze určit nejefektivnější metodu, jelikož je vždy potřeba znát všechny proměnné dané situace. V rámci kompetenčních oblastí jsem si dovolila vytvořit tabulku č. 25, kterou uvádím níže, ze které by zaměstnanci Organizace XY mohli inspirativně čerpat nápady na rozvoj.

*Obrázek 25: Příklad rozvojových metod pro konkrétní oblasti kompetenčních modelů*

Oblast kompetencí	Příklady konkrétních rozvojových aktivit
Technické kompetence	Přímo zaměřený kurz/školní na daný program apod., interní školení zaměstnanců, stínování kompetentního kolegy, mentoring, účast na projektu, seberozvoj – např. z online dostupných zdrojů a materiálů (např. i YouTube videa).
Manažerské kompetence	Manažerský kurz (v online nabídce jich je mnoho), na míru vytvořený kurz pro manažery daného oddělení externí firmou, stínování kompetentního kolegy, mentoring, koučink, seberozvoj – např. knihy a časopisy z manažerského světa práce z mezinárodního prostředí, hraní rolí v uměle vytvořené situaci na pracovišti.
Provozní kompetence	Školení, instruktážní programy a videa, praktické nácviky a simulace, stínová kompetentního kolegy, mentoring, rotace práce v rámci více pracovišť.
Komunikační kompetence	Školení a kurzy, hraní rolí, zpětnovazební prvky, mentoring, koučink, pozorování, stínování kompetentního kolegy, využití ICT technologií (např. virtuální realita, aplikace na učení se cizích jazyků),

	seberozvoj – např. podcasty, knihy, YouTube vzdělávací a rozvojová videa apod.
Organizační kompetence	Interní školení zaměstnanců, stínování kompetentního kolegy, rotace práce, účast na projektech, mentoring.
Etické a morální kompetence	Vypracovaný a transparentní etický kodex organizace a jeho sdílení a dodržování „shora“, interní vstupní školení zaměstnanců, pravidelní opakování v rámci interních meetingů apod. v rámci firemní kultury, stínování kompetentního kolegy.
Prozákaznické kompetence	Interní školení v oblasti zákaznického servisu, hraní rolí a nácviky rozhovorů a možných řešení, stínování kompetentního kolegy, mentoring, seberozvoj - např. podcasty, knihy, videa apod.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zároveň bych Organizaci XY doporučila dbát na pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně hodnotícího a rozvojového procesu, jelikož jsou to právě oni, na jejichž motivaci a celkovému přístupu k těmto personálním činnostem záleží.

## 6 Shrnutí praktické části

Praktická část diplomové práce se zabývá tvorbou kompetenčních profilů, jejich obsahovou analýzou a využíváním v Organizaci XY, a to zejména jejich navázáním na hodnocení a rozvoj zaměstnanců v této organizaci. V úvodu je Organizace XY představena tak, aby byla zachována její i respondentova anonymita, který je v úvodu také představen.

Na základě výzkumných otázek byly vytvořeny konkrétní otázky do rozhovoru pro respondenta z Organizace XY, které jsem následně spolu s interními dokumenty vyhodnocovala. Po tomto obecném rozboru tvorby kompetenčních profilů a jejich procesu implementace do procesů hodnocení a následného rozvoje zaměstnanců uvnitř Organizace XY jsem se zaměřila na dva konkrétní profily Vedoucího a Asistenta pobočky. Na základě zjištěných informací z výzkumného šetření byla navržena možná úprava obsahu obou kompetenčních profilů. Zároveň byl i navržen postup pro efektivní hodnocení a rozvoj daných kompetencí z výše zmíněných profilů za pomoci excelového souboru, který by díky nastavení mohl automaticky propisovat hodnocené kompetence do rozvojové karty daného zaměstnance. Důležité je říci, že tyto procesy jsou velmi komplexní, a tak jsou navrhované úpravy pouhým doporučením a inspirací, jelikož mi nemohli být poskytnuty veškeré informace apod., aby nebyla Organizace XY odhalena.

Kompetenční modely byly v organizaci zaváděny relativně nedávno v rámci projektu Kariérních cest. Tento projekt měl za cíl usnadnit systém výběru a nabírání nových zaměstnanců, jejich adaptaci a poté tedy jejich hodnocení a rozvoj, který je dle jejich zjištěných dosavadních kvalit potřebný. Modely byly tvořeny za pomoci spolupráce interní zaměstnanců s externím konzultantem a nyní jsou vně Organizace XY aktivně využívány v procesech náboru, sebehodnocení a hodnocení, rozvoje a také částečně pro odměňování.

Tvorba kompetenčních modelů probíhala prostřednictvím workshopů, kterých se účastnili manažeři, personalisté a již zmiňovaný externí konzultant, který byl v této fázi potřebným expertem na téma kompetenčních modelů. Společně vytvořili mapu kompetencí, která obsahuje potřebné kompetence pro všechny pozice uvnitř Organizace XY (tedy pro pozice z oddělení, pro které byly kompetenční profily tvořeny), které stojí také na celkových základech Organizace XY, jejich hodnotách a firemní kultuře. Z této mapy se poté vybírají

do každého jednoho kompetenčního modelu ty kompetence, které jsou pro danou pozici potřebné.

Proces hodnocení je založen na hlavní metodě osobního rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným. Tomu předchází vyplnění Hoganova testu osobnosti a také zaměstnanecké sebehodnocení. Vedle tohoto individuálního procesu hodnocení také probíhá agilní ceremonie pro zpětnou vazbu celého agilního týmu. Tyto týmy spolupracují na jednotlivých projektech a jsou složeny z expertů z různých oddělení. Díky těmto společným hodnocením se snaží vylepšit všechny aktivity a procesy tak, aby byli v příštím projektu ještě úspěšnější, efektivnější a konkurenceschopnější.

Na hodnotící proces přímo navazuje rozvoj daného zaměstnance. Na základě sebehodnocení zaměstnance a následného hodnocení zaměstnance nadřízeným jsou vyselektovány ty kompetence (dle respondenta: „*hlavně ty činnosti, které neovládá*“), které nejsou na té nejvyšší požadované úrovni a díky nim se poté vytváří individuální vzdělávací plán. Ten obsahuje přímé cíle rozvoje, jakou aktivitou/metodou se ke zvolenému cíli zaměstnanec chce dostat, koho např. osloví o pomoc a samozřejmě do kdy tento cíl splní. Tento individuální rozvojový plán je transparentní skrze celou Organizaci a zapojují se do něj i ostatní kolegové. Ti jsou v nejčastěji využíváni při metodě stínování práce kolegy nebo přímého praktického učení. V Organizaci XY se totiž využívá model 70:20:10, který je specifický tím, že v 70 % se využívá informální způsob vzdělávání, 20 % neformální a poté pouze 10 % formálního vzdělávání mimo organizaci. Tento model se tak zaměřuje na učení a rozvoj přímo na pracovišti a nejcennějším způsobem rozvoje je tak metoda stínování zkušeného kolegy, které např. nováčkovi dokáže předat své efektivní postupy při práci.

Dle respondenta a dalších získaných dat z dokumentů nebyl proces tvorby kompetenčních modelů bez komplikací. Tzv. „*klastrace*“, neboli škatulkování pozic, byl velmi náročný a dlouhý proces, jelikož se všechny účastníci tvořivého workshopu museli shodnout na rozdělení pozic a obsahu jednotlivých profilů dle firemní strategie, hodnot a celkové organizační kultury. Zároveň je dle respondenta i problémem to, že jsou kompetenční profily mnohdy velmi obsáhlé, a ne úplně dotažené k dokonalosti. To stejné platí i pro proces hodnocení a rozvoje zaměstnanců Organizace XY, které nejsou bez rizikových oblastí. Tyto aktivity může narušit každá interní změna, ale i další externí faktory. Např. změna

nadřízeného může změnit hodnotící proces v rámci hodnotících kritérií. Problém je i v rámci sebehodnotícího procesu, kdy dochází k nadhodnocování jednotlivých zaměstnanců apod.

Celkově lze ale říci, že kompetenční modely v Organizace XY pro dané pozice spíše zlepšili proces náboru, hodnocení a rozvoje zaměstnanců, i když jsme společně s respondentem konstatovali, že lze v nich nalézt i nedokonalosti. Navzdory těmto nedostatkům jsou kompetenční profily využívány k transparentnímu a efektivnímu řízení lidských zdrojů, tudíž je záměr jejich implementace je v rámci personální strategie splňován. Nyní se Organizace XY potýká s tvorbou a implementací kompetenčních profilů do IT oddělení.

Návrh na možné úpravy kompetenčních modelů, hodnotícího i rozvojového procesu zaměstnanců v Organizaci XY shrnuji a diskutuji v následující kapitole.



## 7 Diskuse navrhovaných úprav a změn

V rámci kvalitativního šetření za pomoci rozhovoru a analýzy dokumentů jsme spolu s respondentem dospěli k závěru, že vypracované kompetenční profily v Organizaci XY jsou velmi obsáhlé a dle jeho slov: „nedokonalé“. Některé profily dle výpovědi respondenta mají přes 80 řádků (jsou vypracovány v systému Excel). Díky tomu lze usoudit, že kompetence v Mapě kompetencí (která shrnuje všechny kompetence všech profilů dohromady) nejsou zcela přesně definované, a proto jsou profily tak obsáhlé. Na tomto základě jsem se pokusila pro vybrané dvě pozice Vedoucího a Asistenta pobočky vypracovat návrh nových kompetenčních modelů. V návrhu jsou tak více specifikované jednotlivé skupiny kompetencí, které jsem se snažila přesněji definovat jednotlivými kompetencemi. S tím souhlasí Lišková a Tomšík (2013, online). Ti popisují, že kompetence by v kompetenčním modelu měly být velmi detailně definovány a popsány, aby jejich vyhodnocování mohlo být co nejvíce přesné a implementace modelů tak měla smysl.

Zároveň jako drobné zlepšení rovněž navrhuji úpravu designu kompetenčních profilů (potažmo Mapy kompetencí). Číslování jednotlivých řádků a sekcí, barevné rozdělení apod. by mohlo usnadnit a urychlit orientaci v dokumentu. Zejména tehdy, kdy jsou obsáhlejší. Celkovou úpravou kompetenčních modelů (a také jejich tvorbou a implementací) se např. nabývá organizace Sloonek, kde jsem čerpala inspiraci díky přednášce od pana doktora Rataje (27.11.2023, Univerzita Karlova).

Tímto navazuji na synergii mezi kompetenčním modelem nadřízeného a podřízeného. Neisen a Gypen (1979, online) zdůrazňují, že aby se dostalo efektivnímu personálnímu řízení podřízených, měl by být nadřízený těchto zaměstnanců způsobilý a kompetentní ve všech aktivitách svých podřízených, aby jim tak mohl být přirozeným mentorem a viděli tak potřebné dovednosti a znalosti, které jsou pro kariérní růst potřebné, a jejich podřízení tak byli motivováni shora. Není tedy logické (dle výsledku kvalitativního šetření), aby nadřízený neměl v profilu kompetence, které má jeho podřízený. Kompetenční profily Vedoucího a Asistenta pobočky jsem tedy upravila tak, aby na sebe navazovali a bylo jasné, že ve všech oblastech může vedoucí pracovník svého podřízeného řídit, hodnotit a rozvíjet.

Transparentnost kompetenčního profilu daného zaměstnance také podporuje k jeho růstu. Zaměstnanec se tak snaží sám od sebe být lepší, aby splňoval nejméně to, co dělá i jeho

kolega, potažmo i nadřízený. S transparentností kompetenčního modelu souvisí i transparentnost hodnotícího a rozvojového procesu uvnitř Organizace XY (tedy individuálního rozvojového plánu), což je dle respondenta rovněž motivujícím prvkem. S tím souvisí i zásady pro vzdělávání a rozvoj dospělých (Portál WGU, 2020, online), kterými v tomto případě jsou zejména zásady sebe řízeného učení, zásada stanovování vlastních cílů a také zásada vlastní motivace zaměstnance.

I když z výzkumného šetření vyšlo na povrch velmi pozitivní zjištění o provázanosti kompetenčních profilů v rámci hodnotícího a rozvojového procesu, došli jsme s respondentem k závěru, že tomu tak nemusí být v celkové komunikaci s jednotlivými zaměstnanci. K těm se mohou dostávat pouze velmi povrchové informace (např. v rámci 1:1 schůzek s nadřízeným, který je nechce např. odradit či zahltit. Proto jsem za pomoci systému Excel navrhla propojené sheets (stránky), které by byly transparentní a automatizované – tudíž by neunikala a neskrývala se žádná data. Plamínek s Fišerem (s. 50, 2005) tento druh komunikace v rámci procesu hodnocení přímo definují rolemi, které daní účastníci tohoto procesu mají. Hodnotitel (tedy v tomto případě nadřízený) zastřešuje svět požadavků, zatímco proti němu stojí hodnocený (tedy podřízený zaměstnanec), který reprezentuje svět zdrojů. Veškerá doporučení na další rozvoj zaměstnance tak vyplývají ze společné diskuse, do které vstupuje firemní kultura, organizační strategie a hodnoty celého tělesa zastřešeného hodnotitelem, jehož úkolem je předat zpětnou vazbu hodnocenému na základě předem známých a transparentních kritérií. Tato kritéria jsou zároveň nositeli již zmíněných firemních hodnot apod. Vedoucí zaměstnanec by tak měl být znalý ve všech výše zmíněných kritériích, které tak svým podřízeným dokáže vysvětlit a zasadit do kontextu celé Organizace.

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 143) by celý cyklus od výběru, před hodnocení, až po rozvoj zaměstnance založeném na kompetenčním profilu, měl mít plnou podporu a uvědomění od nadřízeného, který je hodnotitelem. On musí být expertem na jasné definování cesty odkud kam zaměstnanec v rámci svého hodnocení a rozvoje chce jít, a tedy jak tyto kritéria nejefektivněji splní. V Organizaci XY tento jev podchytili velmi dobře na samotném začátku, kdy se manažeři jednotlivých oddělení zúčastnili vysvětlovacích workshopů pro hodnocení a rozvíjení svých podřízených. Zároveň se tím ale vracíme

k problému kompetenčních profilů pro vybrané pozice Vedoucí a Asistenta pobočky. Tyto modely v Organizaci XY tento fakt nesplňují, neboť má Asistent v kompetenčním profilu jiné kompetence než jeho nadřízený.

S celkovým procesem hodnocení zaměstnanců vně Organizace XY souvisí i možné zavedení 360stupňového hodnocení, které mají v plánu. Při zapojení všech zúčastněných stran do hodnocení se automaticky také zvyšuje jejich samotná motivace k tomu, aby i oni dostali od svých kolegů hodnocení, se kterým budou spokojeni. Zároveň se tím odstraňují subjektivita hodnocení, které mohou mít na hodnoceného i negativní vliv. S tím samozřejmě souvisí i umění dávání zpětné vazby a její přijímání. Neisen a Gypen (1979, online) zdůrazňují, že pokud je sám zaměstnanec se svým výkonem spokojený, bude sám lépe přijímat zpětnou vazbu od ostatních a také ostatním dávat více pozitivní hodnocení a naopak. Proto je 360stupňové hodnocení prospěšné, neboť se tato subjektivita hodnotitelů porovnává mezi sebou a vidí se transparentně případné výkyvy, které se mohou osobně řešit.

Jako poslední přímé doporučení na změnu navrhuji zavedení kariérového poradenství. Mohla by tak např. vzniknout zcela nová pozice v Organizaci XY – kariérového poradce. Ten by se mohl specializovat na kariérové posuny uvnitř organizace, firemní kulturu, práci s talenty, testováním a „doprovázením“ nováčků a popř. jejich přesměrování v organizační struktuře tak, aby byl tzv. „správný člověk na správném místě“, a byla tak zaměstnanecká produktivita na stálém vzestupu. Tento fakt potvrzuje Kazdová (2015, online), ale rovněž zde popisuje i riziko, že by poradce daného zaměstnance navedl (byť nechtěně) na myšlenku odchodu do jiné práce, kde by svůj potenciál využil lépe a byl tak celkově spokojenější.

Na závěr pouze doplňuji tabulku (č. 25) s možnými rozvojovými metodami a aktivitami, které v rámci jednotlivých oblastí v kompetenčních profilech mohou být využívány k rozvoji. Bez celkového kontextu situace, znalosti daného jedince a prostředí se velmi těžko i ke konkrétním pozicím určují správné metody, neboť i kompetenční model by se měl tvořit na míru danému zaměstnanci. Ale lze říct, že už teď má Organizace XY velmi dobře nastavené metody vzdělávání. Khan, Haleem a Javaid (2023, online) rovněž považují za jednu z nejeftivnějších metod této doby praktický výcvik, do kterého spadá i metoda stínování či rotace práce. Tyto dvě metody rozvoje jsou dle respondenta právě těmi nejpoužívanějšími.

## **Závěr**

Diplomová práce se zabývala tvorbou a následnou implementací kompetenčních modelů v Organizaci XY a jejich navázání na proces hodnocení a následného rozvoje. Cílem práce tak bylo zjistit, v jakém stavu či stádiu je současný stav kompetenčních modelů v Organizaci XY a jak se dále využívají v personálních procesech firmy. Na základě zjištěných výsledků z výzkumného šetření vyplynula na povrch doporučení pro úpravu samotných kompetenčních modelů a jejich ukotvení do procesu hodnocení a rozvoje zaměstnanců.

V teoretické části práce byla provedena rešerše odborné literatury ohledně pojmů a aktivit, které jsou pro pochopení kompetenčních modelů, jejich obsahu, souvisejících činností a dalších pojmů či dokumentů signifikantní. Praktická část zpočátku představuje Organizaci XY, ve které byl kvalitativní výzkum metodou rozhovoru s Respondentem proveden. Kvůli anonymitě celé Organizace a rovněž i respondenta nemohu uvádět více informací. Přepis rozhovoru a dalších dokumentů, které mi byly poskytnuty a na jejichž základě mohla proběhnout jejich analýza, uvádím v přílohách č. 1 až č. 6 v samotném závěru této diplomové práce.

Z výsledků kvalitativního šetření v Organizaci XY vyplynulo, že tvorba kompetenčních profilů je velmi komplexní proces, který probíhal kooperací interních zaměstnanců spolu s externím. Mezi interními zaměstnanci byli personalisté spolu s vedoucími manažeri, které doplňoval externí konzultant jakožto expert na oblast kompetenčních modelů. Klíčovou součástí úspěchu tohoto procesu byla aktivní účast na tvořícím workshopu všech zúčastněných stran, stejně jako soulad personální strategie se strategií businessovou. Přesně tento princip tvorby kompetenčních modelů, kdy se z hodnot organizace tvoří konkrétní pozice a jejich pracovní náplň, je uveden v kapitole 2.1., kdy Hroník (2007, s. 64) kompetenční model vnímá jako dráhu řízení diverzity k výkonu.

Během tvořící workshopu v Organizaci XY došlo ke klastrování jednotlivých pozic, což dle respondenta nyní pomáhá i v náborovém procesu. Následně si zmínění účastníci odhlasovali hlavní kritéria, které by v kompetenčních profilech měli být obsaženy (nelze kvůli anonymitě Organizace XY uvést). Tyto kritéria byly následně rozpracovány do konkrétních oblastí, na jejichž základě se určovaly konkrétní kompetence jednotlivých pozic. Z této

skupinové práce vznikla i základní Mapa kompetencí (viz příloha č. 3), která je transparentní všemi pozicemi v Organizaci.

Implementace kompetenčních profilů do praxe byla prováděna postupně a systematicky spolu s velkým důrazem na poskytnutí potřebného školení a podpory manažerům, kteří s těmito profily dále pracují. Bylo velmi důležité, aby byly kompetenční profily efektivně integrovány do personálních procesů nábory, rozvoje, hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců, aby se tak využíval všechn zaměstnanecký potenciál pro zlepšení výkonu, konkurenceschopnosti a rozvoj celé Organizace XY. Zároveň je důležité zmínit, že implementace do některých oddělení stále přetrvává a např. mezi IT zaměstnance je to dle výpovědi respondenta opravdovou výzvou, která je již v procesu.

Vytvoření nových kompetenčních modelů pro vybrané dvě pozice Vedoucího a Asistenta pobočky a jejich začlenění do procesu hodnocení a následného rozvoje je pouhým nápadem, doporučením a případnou inspirací k aktualizaci, jelikož je opravdu těžké bez doložených přednostních kritérií Organizace XY tyto dokumenty a procesy samostatně tvořit. Aktuálnost modelů, které je dle výpovědi respondenta ne zcela správně uchopená, by na základě zpětné vazby samotných zaměstnanců a manažerů (což bylo jedním z nápadů ohledně doporučení na zlepšení), ale měla přispět k jejich případné efektivní revizi a posílení konkurenceschopnosti Organizace XY na trhu práce.

Pokud se v Organizaci XY dle výpovědi respondenta rozhodnou o odstranění kompetenčních modelů v aktuální (nebo později případně změněné) podobě a použijí je jako Job description (neboli popis pozic) pro náborový proces, využijí tak alespoň z části potenciál vypracovaných profilů daných pozic při jiném personálním procesu uvnitř Organizace. S tím souvisí i možné zavedení 360stupňové zpětné vazby, která by mohla pomoci k větší zaměstnanecké spokojenosti.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ABZ Slovník českých synonym – online vyhledávání. 2008 - 2024. Online. Dostupné z: <https://www.slovník-synonym.cz/>

Aihr.com. 2024. *What is Competency Management? Best Practices To Drive Performance*. Online. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/competency-management/>

ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha. Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BENEŠ, Milan. 2014. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

BĚLOHLÁVEK, František. 1994a. *Osobní kariéra*. Praha. Grada. ISBN 80-7169-083-X.

BĚLOHLÁVEK, František. 2016b. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRDIČKA, Bořivoj. 2016. *Metodický portál RVP.cz. Model 70:20:10*. Národní pedagogický institut České republiky. Online. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21123/MODEL-702010.html>

BusinessAnimals.cz. 2018. *Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon*. Online. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>

*Catalogue of Transversal Competences Key for Employability*. Online. Dostupné z: [https://www.keystart2work.eu/images/docs/o2-catalogue/O2\\_Catalogue\\_EN.pdf](https://www.keystart2work.eu/images/docs/o2-catalogue/O2_Catalogue_EN.pdf)

DUBOVÁ, Zuzana. 2023. *Rekvalifikacnikurzy.cz. Kompetenční modely a jejich využití v plánování kariérního rozvoje*. Online. Dostupné z: <https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/kompetencni-modely>

Education technology. 2023. *Andragogy: A comprehensive guide for teachers and educators*. Online. Dostupné z: <https://www.educatorstechnology.com/2023/05/andragogy-a-comprehensive-guide-for-teachers-and-educators.html>

- FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery. Jak řídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.
- HRONÍK, František. 2007. *Hodnocení pracovníků*. Praha. Grada. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. 2011. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, Miroslav. 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. 2. aktualizované vydání. Praha. Grada. ISBN: 978-80-247-5326-3.
- KAZDOVÁ, Alena. 2015. *Kariérové poradenství by nemělo být popelkou*. Ekonom. Online. Dostupné: <https://ekonom.cz/c1-63581110-karierove-poradenstvi-by-nemelo-byt-popelkou>
- KHAN, M. Haleem. A. and Javaid M. 2023. *Changes and improvements in Industry 5.0: A strategic approach to overcome the challenges of Industry 4.0*. Online. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736123000131?via%3Dihub>
- KOFRONOVÁ, Olga. 2020. *Klíčové kompetence. Podkladová studie k revizi RVP*. NPI ČR. Online. Dostupné z: [https://www.npi.cz/images/podkladov%C3%A1\\_studie/klicove\\_kompetence.pdf](https://www.npi.cz/images/podkladov%C3%A1_studie/klicove_kompetence.pdf)
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha. Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- LIŠKOVÁ, Stanislava and TOMŠÍK, Pavel. 2013. *Competency-based approach to human resources management*. Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno. Online. Dostupné z: <https://agricecon.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2013/11/02.pdf>
- ManagementMania.com. 2017a. *Organizational Structure*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- ManagementMania.com. 2017b. *Learning Organizations*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

ManagementMania.com. 2017c. *Deming Cycle. PDCA cycle*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

MCCELLAND, David. 1973. *Testing for competence rather than for intelligence*. Harward University. Online. Dostupné z: <https://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>

Měkké kompetence. 2022. *Komplexní model měkkých kompetencí. Navržený v projektu kompetence 4.0*. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Mekke+kompetence+charakteristiky+urovni.pdf/c58edca3-7e01-743d-2ee0-767c7ea254ed>

Musil. Dála. 2020. *Co je OKR a proč se vyplatí vyzkoušet?* Online. Dostupné z: <https://dalamusil.com/co-je-okr-a-proc-se-vyplati-vyzkouset>

*Národní soustava povolání*. (online). Dostupné z: <https://nsp.cz/>

NEISEN H. Eric. and GYPEN. J. 1979. *The Subordinate's predicaments*. Harvard Business Review. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/09/the-subordinates-predicaments>

NEŠPOR. R. Zdeněk. 2018. *Sociologická encyklopedie. Organizace*. Sociologický ústav AV ČR V. V. I. Online. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Organizace>

Organizace XY. 2024. *Interní dokumenty organizace XY*.

PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-6193-0.

RATAJ. Milan. 27.11.2023. *Kompetence a kompetenční modely*. (Přednáška). Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta.

ROTHWELL, W.J. and Lindholm, J.E. 1999. *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. International Journal of Training and Development. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>



- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. 2014. *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SENGE, Peter M. 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SKORKOVÁ, Zuzana. 2016. *Competency Models in the Public Sector. Procedia – Social and Behavioral Sciences.* Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sloonek.cz. *Lexicon. Organizační struktura.* Online. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/slovník-pojmu/organizacni-struktura/>
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha. Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-867-2380-8.
- URBAN, Jan. 2012. *10 Kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha. Grada. ISBN 978-80-245-3955-7.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha. Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- Úřední věstník Evropské Unie. 2018. *Doporučení rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2018/C 189/01).* Brusel. Online. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
- VETEŠKA, Jaroslav. 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání dospělých a učení se dospělých.* Praha. Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. 2008a. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha. Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. 2008b. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení.* Praha. Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. 2020. *Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji.* Praha. Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-5-8.
- WGU. 2020. *10 Simple principles of adult learning.* Online. Dostupné z: <https://www.wgu.edu/blog/adult-learning-theories-principles2004.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schopnost versus kompetence .....	12
Obrázek 2: Kvalifikace versus kompetence .....	18
Obrázek 3: Hierarchický model kompetence .....	19
Obrázek 4: Kompetenční model – most .....	20
Obrázek 5: Postup při tvorbě kompetenčního modelu .....	21
Obrázek 6: Příklad identifikace kompetencí pro konkrétní pracovní pozici .....	25
Obrázek 7: Využití kompetenčního modelu .....	27
Obrázek 8: Využití kompetenčního modelu_2 .....	28
Obrázek 9: Princip řízení pracovního výkonu .....	29
Obrázek 10: Systém hodnocení .....	30
Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek 12: Osoby, co hodnotí zaměstnance a jeho výkon v organizaci. ....	36
Obrázek 13: Rozvoj jako proces .....	41
Obrázek 14: Typy organizačních struktur .....	42
Obrázek 15: Demingův cyklus PDCA .....	43
Obrázek 16: Příklad organizační struktury v Organizaci XY .....	50
Obrázek 17: Příklad rozložení týmu .....	51
Obrázek 18: Model rozvoje 70:20:10 .....	59
Obrázek 19: Základní mapa dovedností – oblasti .....	66
Obrázek 20: Průběh hodnocení v organizaci XY .....	69
Obrázek 21: Průběh rozvoje v Organizaci XY .....	69
Obrázek 22: Excel č. 1 - Kompetenční modely .....	81
Obrázek 23: Excel č. 1 - Hodnotící karta Asistenta pobočky .....	81
Obrázek 24: Excel č. 1 - Rozvojová karta Asistenta pobočky .....	82
Obrázek 25: Příklad rozvojových metod pro konkrétní oblasti kompetenčních modelů ....	83

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové transversální kompetence pro zaměstnanost .....	15
Tabulka 2: Klíčové kompetence dle referenčního rámce EU .....	16
Tabulka 3: Vnitřní a vnější podmínky ovlivňující tvorbu kompetenčních modelů .....	24
Tabulka 4: Cíle SMART & KARAT .....	34
Tabulka 5: Metody hodnocení .....	35
Tabulka 6: Proces strategického a personálního plánování .....	38
Tabulka 7: Metody rozvoje .....	45
Tabulka 8: Zásady pro vzdělávání dospělých .....	47
Tabulka 9: Shrnutí vyhodnocení výzkumných otázek .....	63
Tabulka 10: Kompetenční model č. 1 - Vedoucí pobočky .....	66
Tabulka 11: Kompetenční model č. 2 - Asistent pobočky .....	68
Tabulka 12: Upravený kompetenční model pro pozici Vedoucího pobočky v Organizaci XY .....	73
Tabulka 13: Upravený kompetenční model pro pozici Asistenta pobočky v Organizaci XY .....	76

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru s Respondentem z organizace XY	
Příloha č. 2: Informovaný souhlas respondenta z Organizace XY	
Příloha č. 3: Mapa kompetencí z Organizace XY	
Příloha č. 4: Mapa kompetencí pro vybrané pozice v Organizaci XY	
Příloha č. 5: Individuální vzdělávací plán	
Příloha č. 6: Upravená Mapa kompetencí pro vybrané pozice v Organizaci XY	

## **Příloha č. 1**

### **Přepis rozhovoru a personalistou z organizace XY**

*Rozhovor proběhl on-line formou skrze Google Meet.*

*Po vzájemném představení a úvodu, který dle domluvy s respondentem z organizace XY zůstává v anonymitě (viz příloha č. 2 - Informovaný souhlas), uvádím přepis rozhovoru z 8. 3. 2024:*

**Markéta Záhorová:** *“Tak půjdeme k tématu, ať Vás více nezdržuji od práce. Jak u Vás tedy kompetenční modely tvoříte?”*

**Respondent:** *“U nás zřejmě nemáme kompetenční modely jako takové, které asi myslíte z teoretických prací a podobně. Nebo tomu tak u nás neříkáme, nepojmenováváme to tak. U nás je máme strukturované do takových spíše matic, které nám právě svým designem pomáhají v jejich hodnocení a rozvoji. Zároveň je máme vypracované hlavně pro hard-skills, jelikož ty soft-skill se zkrátka strašně špatně tímto stylem měří. Ty soft posuzujeme zkrátka tím, jak se zaměstnanci chovají, jak komunikují a plní úkoly a podobně. My na HR tomu tak teda říkáme, že máme prostě vypracované kompetence, ale myslím to tak, že naši zaměstnanci by asi nevěděli, co to jsou kompetenční modely atd.”*

**Markéta Záhorová:** *“A jak tyto matice/modely vznikají, ty si tvoříte sami na základě job descriptions, nebo Vám je vytváří externí firmy, kterou jste si na to například najmuli?”*

**Respondent:** *“Je to vlastně Chop design. Vlastně většinou se používají Hayove, ty my nemáme, to jsou takové ty grady. Jo že popisujeme tam kompetence jako jak se o nich mluví, ale jsou to hrozně obecné kategorie. Je to ve smyslu jako impact, seniorita a podobně. Jakože jestli ten člověk je jako junior nebo senior na daný profesi. Ale už ti to neříká o tom, že umí programovat v Java, umí programovat v Pythonu. Ten detail tam není, takže my jsme vlastně získali zakázku na kariérní cesty s tím, že jsme to měli postavit tady na tom jako job-designu. Každá firma větší má vlastně nějakou job architekturu. Takže my máme pro každou pozici charakteristiku toho, co ta pozice dělá. To, jak s těmi kompetenčními modely pracuju já, je asi trošku odlišné, jelikož já jsem u oddělení learning developmentu.”*

**Markéta Záhorová:** *“No, takže jste si ty modely tvořili od začátku sami?”*

*...Technické problémy se spojením...*

**Respondent:** *“Tak jsem zpět. Ještě bych pokračovala tím, že ohledně té jop architekturu... To dělají většinou lidi jako z organizačního designu. Na to je rovnou napojené i odměňování, benefity a různý další, takže to není úplně můj job. Kdyby si chtěla nějaký větší detail tady o tom, tak to nemám. Jako můžu sehnat kdyžtak někoho, kdo by tě o tom popovídal. Nevím, jestli by to pro tebe bylo v rámci práce zajímavý.”*

**Markéta Záhorová:** *“Určitě, jelikož bych se ráda zaměřila i právě na potřebný rozvoj zaměstnanců na základě hodnocení kompetencí. Takže se případně i jen písemně přes email nebo tak spojit by bylo určitě fajn. Uvidíme teda, co vyjde z tohohle našeho rozhovoru, jelikož tam téma rozvoje a hodnocení je v rámci těch 4 částí, kterých bych se ráda dotkla a uvidíme. Ale děkuju. Každopádně tedy zpět, úplně na začátku teda jste si ty modely/matrice nebo jak tomu tedy říkat u Vás, tak jste si je tvořili sami? Myslím ten systém pozic, o kterém jsi teď mluvila?”*

**Respondent:** *“Heleť ten systém těch pozic jsme tvořili společně s konzultantkou. Jak jsem říkala, nejčastěji se berou ty Hayove. To je nějaký prostě docela rozšířenej model jako job klasifikace. My jsme to dělali a jako teď si nevzpomenu na dodavatele, ale to asi není důležitý. Prostě přišla konzultační firma a od nás do toho byl zapojenej tým lidí. Udělalo se mapování skrz všechny pozice, a pak se ty pozice začaly klastrovat. Takovej úklid vlastně... (smích). Teď to tak trochu plácnu, jelikož nevím přesný ty čísla jo, ale bylo nějakých 400 pozic a snížit je na třeba cca 150. Že ty podobné pozice se prostě daly pod jeden název, daly se pod jednu doménu tak, aby to bylo přehledné a mohli jsme i porovnávat třeba to hodnocení a odměňování. Jo, abychom věděli, kde třeba medián v tom a třeba i pracovní pomůcky.”*

**Markéta Záhorová:** *“Tím myslíš třeba i počítače a podobně?”*

**Respondent:** *“No jasně přesně tak. Tam je rozdíl i to a je to tam popsáný, jestli je to developer, nebo prostě business člověk. Jo tak podle toho já nevím potřebuje jeden nebo dva monitory. Takže vlastně tady kvůli tomu, aby se to nedělalo per one zaměstnanec, tak vzniknul tenhle ten úklid, kterej to měl jako usnadnit a zároveň usnadnit ty procesy, které jsou na to navázaný.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně jasně, takže se prostě udělali takový job description, aby se uvedlo na pravou míru i ta náplň práce a požadavky na ni, potřeby týchle daný pozice atd.”*

**Respondent:** *“Jasně přesně tak. Já ti kdyžtak dohledám můj popis třeba, ale prosím o nesdílení, nebo kdyžtak úpravu tak, aby to nebylo poznat, jelikož jsou v tom přesný názvy od nás atd. Nicméně fakt ty informace jsou jako hrozně obecního řádu jo a co je tam popsány, tak je spíš jako job description než jako kompetence jako takový. Nebo to tak může někomu, kdo se v tom třeba jako ty hodně pohybuje, tak připadat. Ale pro nás je to nadruhou stranu hodně důležitý. Alespoň někde jsou ty soft skills prostě maličko napsány a můžeme se na to třeba i odkazovat.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně to vůbec nevadí. Naopak vy máte zase detailně popsány ty hardový věci, co jsem slyšela, třeba u ajťáků atd., takže tohle nevadí a určitě je to jako předmětem mého zájmu, takže budu ráda.”*

**Respondent:** *“Jo jako ten job description je asi pro někoho z venku víc obecněj, že si pod tím můžeš představit hodně věci. Jakože já nevím...Třeba softwarový, kdy je jeden. Ted' asi nevím, jestli máš představu, ale jako to je obrovská škála lidí, který rozhodně nedělají to samý. Máš tam jako sapear lidi, back a front lidi. To znamená vlastně, že z toho se nedá jako tak moc vyčíst jo, protože jako kompetence typu programování je asi tak široká, jakože když bych řekla kompetence typu soft skills.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně, tomu rozumím. To si asi neřádá ani. Ale mně by právě zajímalo, jestli to někde v rámci toho hodnocení a třeba i odměňování, jak jsi říkala, tak jestli to máte někde specifikovaný?”*

**Respondent:** *“Tady v tom ne. Proto přišla vlastně poptávka od firmy, protože my jsme v rámci dotazníku angažovanosti zjistili, že vlastně jeden z největších top tří driverů v rámci obou dvou firem, tak je vlastně kariérní rozvoj. Jo, a tak jsme začali vlastně s tím byznysem se dívat na to, co by potřebovali. A přišli jsme na to, že bychom to postavili na kompetencích.”*

**Markéta Záhorová:** *“No super, k tomu jsem se přesně chtěla dostat, protože o tom jsem slyšela i na LinkedInu a vlastně od té známé, co mě na Vás nebo teda na tebe přivedla.”*

**Respondent:** *“Jo jo, začali jsme u několika oblastí, něco byl epic-fail a něco relativně funguje, takže já to zkusím popsát... Uvidíš skrz tohle vyprávění, jestli ti tohle jako bude stačit, anebo jestli budeš potřebovat jako nějaký větší case... Kdyžtak se pak spojíme ještě jednou. Já si procházela dopředu ty tvoje zaslany otázky a na základě toho bych popsala celý průběh.”*

**Markéta Záhorová:** *“Oký oký super, tak já tě nechám to vysvětlit jako celek, abych ti netrhala nit. Je super, že sis to projela předem, a tak víš teda, co mě zajímá za ty hlavní oblasti.”*

**Respondent:** *“Jasně, tak nad to nebude úplně ruskej hokej. To znamená, co jsme udělali teda? My jsme se vlastně podívali nejdřív s retailem na manažerské pozice v retailu. Pomocí vlastně workshopu jsme nejdřív, a to je pro nás jako klasickej postup, tak jsme si vzali vedení firmy a zástupce všech manažerských pozic. Nechali jsme je vydefinovat ty klíčový kompetence, protože tam to zadání bylo ve smyslu – my jsme nějaký ted’ a my se potřebujeme posunout v rámci té manažerské role trošičku jinak. Takže oni měli vymyslet, jak by měla ta budoucí role vypadat ve smyslu popis chování. Vapuješ teda popis chování a pak se díváš na to, jaký skills k tomu potřebují. Jo a jedeš prostě klasickej jako jednodenní workshop. Dejme tomu, kde máš vedle sebe ty pozice a pak vydefinuješ teda nějaký jako skills.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasně, takže vlastně na začátku to tvořili hlavně manažeři a pak jste si to převzali asi vy, co to nějak dopracovali na workshopu a musela se tomu dát nějaká celistvá forma pro celou organizaci atd atd.”*

**Respondent:** *“no přesně tak. Pro nás to znamenalo ještě jako strašně moc práce po tom workshopu, protože samozřejmě ten byznys jako nemluví jazykem kompetencí. Tyhle byznysový lidi jako neznaj tohle... Oni tam napíšou, že skill je třeba situační styly vyjednávání. Třeba název školení ti tam napíšou jo nebo třeba jen jednoslovně feedback. Takže my jsme vlastně potom na základě toho udělali si takovou jako mapu kompetencí, co jsme sesbírali. Vycházeli jsme z toho SHL modelu kompetencí jo. Koukali jsme teda na vícero těch frameworků. Říkali jsme si, že se prostě inspirujeme se z venku, že si uděláme nějakou search a říkali jsme si, OK, tak tohle, jestli budeme dělat s každým businessem zvlášť, tak to to bude šílený. Pak jsme to stejně museli všechno jako přepisovat do lidštiny a zklastrovat do nějakých balíčků že jo, protože každá ta kompetence má pod sebou nějakou sadu skills. Takže jsme vytvořili tu mapu těch kompetencí, ze kterých jsme pak celistvě vycházeli.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasně chápu, takže to jste si jako našli sami tenhle styl, co Vám bude vyhovovat? Jako myslím vy na HR? Oky oky. No tak kdyby to pak šlo, tak jestli bychom si mohli poslat třeba tuhle předlohu, jestli někde ještě dohledáš, tak by to bylo super.”*

**Respondent:** *“jasně, tak to zatím zaparkujeme, udělej si poznámku a zašlu, ať se nezasekáváme.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně, píšu si, super.”*

**Respondent:** *“oky, domluveno. No a vytvořili jsme teda takovou jako mapičku. Pak už jsme ty workshopy začali dělat tak, že oni už ty vydefinovali ty klíčové činnosti, ale potom si na ně vybírali a prioritizovali ty kompetence a těch kompetencí si vybírali jednotlivé skillly.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasně jasně, takže takovej postupnej proces selektování...”*

**Respondent:** *“jo jo a vzhledem k tomu, že jsme to nechtěli mít jako daný cross, protože moje velký poučení z té minulé firmy je, že když ta definice je vlastně plošná, tak vždycky se najde někdo, kdo řekne tohleto tam nechci, tohle na nás nesedí, tamto taky ne... To jsme vlastně měli v té minulé firmě. Tam byl jako hroznej focus na to propojit všechny ty expertízy a pozice, aby jako ty jsi viděla ten proces – já jsem tady v té kompetenci a jestli chci na tuhle pozici, tak tam je potřeba tahle kompetence tady na té úrovni.”*

**Markéta Záhorová.** *“rozumím... Takže tvoje osobní zkušenost z téma kompetenčními modelama je i z minulé práce a máš alespoň už srovnání, co dělat líp atd., takže pro Vás super teď.”*

**Respondent:** *“jasný, jenže zase prostě to jako nesedí. Nebo těm lidem, potom jako který s tím reálně pracujou na těch pozicích, tak je to pro mě buď jako extrémně obecný, anebo to prostě neodpovídá jo, protože taky jako pro příklad kompetence typu komunikace a zpětná vazba, tak něco jiného potřebuji já něco jiného potřebuje ten softwarový analytik něco jiného potřebuje manažer... Takže jsme jim tam dali možnost v rámci těch skillů, jestli tam třeba něco chybí, tak si můžou dopsat něco. To jen k té metodice.”*

**Markéta Záhorová:** *“to děkuju moc, že mi tohle říkáš, jelikož to hezky popisuje ten proces tvorby těch jednotlivých modelů a líbí se mi, že vlastně ti nadřizení si tím sami korigovali to, co se po těch jejich podřízených požaduje a v jaké míře nebo jako v jakém rozsahu ten skill by měli uplatňovat.”*



**Respondent:** *“No a tímhle tím jsme trošku jako ušetřili čas na těch workshopech a na té jako postprodukci těch kompetenčních modelů. My jsme vlastně v rámci různých oddělení (vymazáno z přepisu kvůli anonymitě respondenta a organizace XY). Tak jsme udělali sérii workshopů. Tohle jsme vykopli, odkomunikovali a na základě toho jsme provedli plošný vlny development center, na kterých vlastně to development centru jsme nasadili tak, aby měřilo ty požadované kompetence. To development centrum bylo doplněné Hoganovým testem, kterej, jehož vlastně ty škály jsme taky namapovali tam, kde to bylo samozřejmě relevantní, tak jsme taky namapovali na ty kompetence. A oni vlastně odcházeli s nějakým reportem toho, jak si stojej. Na základě toho si měli připravit podklad v rámci svého rozvojového plánu, na který ty oblasti se budu soustředit. Zajímá tě teda i tohle vid’? Navázání na ten rozvoj. Protože to mi už trochu takhle máme právě.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jojo přesně a je to super, jak to říkáš. To mě právě taky zajímá. Nejen to tvoření a implementace, ale i to navázání na rozvoj těch pracovních skillů nebo jak to říct. Aby zkrátka ten zaměstnanec co nejefektivněji pak splňoval tu svoji pozici tím, co umí. Tak tě vůbec nechci přerušovat, když máš takhle svoji flow a určitě pokračuj. Já si to pak dosadím a rozškatulkuju do těch jednotlivých sekcí výzkumných otázek, co mám.”*

**Respondent:** *“Jo super, tak pokračuju. Kdyžtak mě zaraž... No, takže důležité je říct, že jsme šli od shora. To znamená, vždycky ten člověk si tím prošel. A pak vlastně on měl vést toho svého manažera a to si myslím, že je jako docela dobrej best practice. Protože ty lidi zaprvé si tím prošli, a za druhé my jsme je vlastně potom trošku nutili nebo kopali k tomu říct - hele ty taky ukaž svoje rozvojové cíle, na čem chceš pracovat. Aby i ten člověk pod tebou se nebál ti to potom ukázat. To znamená vlastně tady tomu ještě, abych to měla ucelený. Tak tady těm jako individuálním rozhovorům ohledně toho individuálního rozvojového plánu, tak předcházel workshop s téma manažerama, kde my jsme jim říkali, jak by ta rozvojová konzultace měla vypadat a nějak jsme s nima zakontraktovali, za jakých okolností my jim s tím projektem vlastně budeme pomáhat.”*

**Markéta Záhorová:** *“Super, takže jste hnedka od začátku věděli na čem jste a že je to Vaše taková vzájemná spolupráce. Jasně že je to více o nich, ale že zkrátka jim kryjete záda.”*

**Respondent:** *“Jojo a řekli jsme jim, že by to mělo být sdílený ty rozvojové plány, že by se měly dělit, na čem oni sami pracujou a dostali nějaký základ toho, jaký rozvojový metody*

*se dají použít. S tím, že my furt pracujeme s klasickým modelem 70-20-10. To znamená, že byly vedený k tomu, že jako hele, není to o tom, že ten člověk přijde a co mi dáte za školení... Ne je to o tom, že koho můžu stínovat, na jakém projektu se to můžu naučit? Atd atd. Jo, vlastně hands on rozvoj a ty školení jsou doplněk. A tohle si myslím, že jako za prvý hrozně dobře zafungovalo, že tohle byl jejich společný workshop, kde oni všichni si to vlastně vymysleli, jak to bude.”*

*Markéta Záhorová: “Jasně, takže proběhlo takové to samo-nakoupení jejich.”*

*Respondent: “Přesně. Oni sami si určili a ví, jak často se s těma lidma budou potkávat, jak budou transparentní, v čem budou transparentní, jak to bude vypadat... Takže jsme si tam ten kontrakt vlastně vytvořili společně s tím týmem. Nepřenesli jsme to na ně úplně jako befelem, ale byla to nějaká korelace společně s nima. A zároveň jsme si tam dali, a to si myslím, že je taky docela dobrej best-practise. A to follow-up retrospektivy. Což je vlastně ceremonie. Nevím, jestli jako znáš neznáš?”*

*Markéta Záhorová: “No neznám, dělám si hnedka poznámku i k tomuhle (smích). Ale zřejmě to je prostě zpětnovazební nějaký popovídání, co a jak funguje ne?”*

*Respondent: “Kdyžtak, když tě zaujme něco, co bys k tomu chtěla poslat podklady, jak si to vždycky vyznač. I ten individuální rozvojový plán můžu poslat. Máme to v excelu jo, teď to dáváme do aplikace, ale to je hodně pilot, ale pošlu ti tu excelovou verzi. Není to jako nějaká science... (smích). Jenom poprosím jako ne šířit, tak to chtěla jako publikovat ten materiál, tak já nevím prostě změnit vizuál atd.”*

*Markéta Záhorová: “Je mi to jasný a počítám s tím, na stoprocentní anonymitě jsme domluveni a moc děkuju!”*

*Respondent: “Jasný jasný v pohodě. Tak zpátky. Ta retrospektiva je agilní ceremonie, ve který se sejde vždycky tým, potom co odpracuje nějaký kus práce v agilitě. Je to 14 dní sprint a má nějakou danou strukturu. Ty lidi se vlastně zamýšlejí nad tím, co se například dařilo? Chci někomu poděkovat? Kde jsme byli efektivní? A naopak samozřejmě, kde to drhlo? Co se nedařilo? Kde potřebuji pomoci? Jo a potom vlastně tady z toho si dáme dohromady s tím týmem nějaký jako akce. Tím myslím třeba – tak co s tím budeme dělat? Kdo mi může nějak pomoci? Oni si i vymění to know how, nebo si sami řeknou, že si něco k tomu*

naposílají. Tohleto bylo hrozně důležitý. Protože ono se stává na těch projektech, že nejvíc pozornosti to má na začátku. Všude se to odprezentuje. Udělá se business case, všude se to ukáže na všech nádražích a potom ta pozornost pomalu klesá. A největší hrozba tady toho je, že to většinou končí development centra.”

**Markéta Záhorová:** “Jasně chápu. Že na začátku super plán, rozjezd, zapálení. Je vidět ten potenciál a pak postupem času a i samozřejmě ta práce do toho... Takže to klesne a ztrácí to tu prioritu.”

**Respondent:** “No přesně. Udělá se kompetenční mapování... Development centra namapovaný na ty kompetence ... Jo ještě většinou třeba dojde k tomu, že ty lidi jsou dokopaní, teda si vyplní ten excel nebo ten rozvojový plán, protože se to nějak kontroluje. My jsme to teda nekontrolovali. My jsme je nenechávali to nahrávat na nějaký jako naše HR disky, to ne. No ale pak se neděje ten rozvor rozvoj jo oni, protože ten byznys je vždycky, je něco urgentní, všichni mají spoustu práce, všichni ho málo lidí. A ve finále nejsou zvyklý ty nadřízený se ptát svých podřízených, tak co jak rozvíjíš svoje lidi? Ale ptají se na ty byznysové věci. No a tím pádem samozřejmě ten focus je úplně někde jinde. A proto, aby se to stalo, tak nejenom to potřebuješ nastavit, ale odečítat to pravidelně minimálně po 3 měsících. Ideálně, že se cheskneš one to one meetingu jednou měsíčně tak, že se zeptáš, jak to jde, potřebuješ nebo nepotřebuješ pomoci.”

**Markéta Záhorová:** “No jasně, prostě nějaká permanentní jakoby kontrola v uvozovkách...”

**Respondent:** “No přesně. To znamená že, dali jsme tam tu retrospektivu, aby to byl nějaký push na ty nadřízený, aby věděli, že za měsíc se tedy sejdete jako manažeři a budete si sdílet, jak vám to šlo. A tohle to myslím si ta práce s tím jako týmem těch nadřízených, se jako hodně vyplatila a oni si tam i nasdíleli poměrně řekla bych pro ně hodnotný výstupy. A díky tomu třeba v tom retailu, tak tam to jede už přes rok.”

**Markéta Záhorová:** “aha aha hezky...”

**Respondent:** “no ještě možná přemýšlím, ještě zajímavá věc byla u těch development center, že vlastně to bylo jako cost rozhodnutí, částečně to bylo i rozvojový rozhodnutí, tak ty první vlny těch B 2 manažerů. To je bord minus dva. To je takový klasický korporátní nastavení ve struktuře. Tak probíhaly externě. Oni si to prožili, pak si to hodnotili, a potom dostali

školení, aby oni sami accesovali ty lidi pod sebou. Ne B2 a B3 byly externě. A společně pak B2 s B3 potom accesovali vlastně ty lidi pod nima jo. A využili jsme to tak, že jsme je proházeli. To znamená, že oni accesovali lidi v jiném týmu, takže se i zkalibrovali napříč. A zároveň oni se naučili, jakým způsobem vést ten development, což mimochodem skillově je hodně posílilo i v tom, jak víc výběrka...”

**Markéta Záhorová:** “Jo super, takže se to tak hezky propojilo a navázalo.”

**Respondent:** “Nooo a ještě to bylo levnější.”

(smích)

**Respondent:** “takže win win na všech stranách. Hrozně si to pochvalovali, že i poznali ty lidi, můžou si je rotovat. Takže tohle to bylo taky jako dobrej krok.”

**Markéta Záhorová:** “takže je to hezky propojený a z tvýho subjektivního hlediska, ale vlastně i z toho objektivnějšího, protože máte tu zpětnou vazbu od nich, to jako hezky funguje a k něčemu to je...”

**Respondent:** “No určitě. A teďka... A v současné době to probíhá tak, že oni se scházejí jako jednou měsíčně. Na klasickém one to one meetinfu si udělají jenom check typu heleť, je tam něco v tvým rozvoji. Mají ty rozvojové plány a jednou za 3 měsíce až půl roku podle toho, jak mají jako velký ty aktivity jo nebo ty cíle, tak si dělají nějakou větší retrospektivu. To znamená jako větší schůzku, která je dedikovaná na to tak pojd'me se o tom pobavit. A povedlo se i to, že vlastně většina z nich má on the job rozvoj v těch plánech. To například znamená, že manažer se chce učit anglicky, takže one to one s jeho nadřízeným probíhají teďka výlučně v angličtině. Nebo měli možnost si vlastně jako stínovat nebo vyzkoušet si v době nepřítomnosti jako zástup toho manažera, zda umí ten člověk a může vůbec třeba mizit na tu pozici. No a ten rozvojový plán. Ten ti teda můžu poslat, ale je to o tom, že tam mají vždycky kompetenci a jakou aktivitou na té kompetenci budeš pracovat.”

**Markéta Záhorová:** “No super, to by bylo nejlepší, jelikož si to úplně nestihnu zapsat správně. Samozřejmě změním barvy, písmo, vizuál prostě všechno.”

**Respondent:** “No jasný v pohodě. No, a ještě k tomu rozvoji teda. Tam je důležitý, aby měli jakou aktivitou na to míříš a co vlastně, co to má přinést? To znamená, jaký impakt. Protože se nám stávalo, že ty lidi jako řeknou jasný tak aktivita... No jdu na školení prezentačních

dovedností. No dobrý, ale co jako očekáváš, kam se posuneš? Třeba budu mít menší trému. Teď jsem na pětce jako v té kategorii a chci se posunout na trojku. Příklad jo. Nebo prostě chci mít jako větší a lepší story-telling a budu to hodnotit na základě zpětné vazby z těch prezentací.”

**Markéta Záhorová:** “Jasně chápu. Oni sami si zkrátka, jak jsi říkala, volí tu aktivitu, ale musí být prostě k něčemu, a ne že jen půjdu na kurz a ahoj, mám splněno a nechejte si mě dál.”

**Respondent:** “Přesně tak... A co potom? No tak to není dokonalé. Jo takový to klasický ten model... Myslím, že se mu říká grow smart. To se používá všude jako vysmartuj si cíle. To je strašně komplikovaný. My, nebo teda já (smích) docela ráda používám ten OKR, protože je jednodušší. Je to Objective key result. To znamená jako feel a jak ho měřím. Je to jednodušší jo. Ten smart je prostě pro spoustu lidí jako absolutně neuchopitelný, hrozně, hrozně těžkej jako.”

**Markéta Záhorová:** “No my ty smart cíle vlastně ve škole používáme. Už jsme si to říkali za moje studium třeba 20x, takže jsem ráda, že jsi mi představila OKR. Přidám si to i sem do práce, protože to je fajn, že to je z praxe. Doted' jsem to vůbec neznala. Připomíná mi to trochu KPI.”

**Respondent:** “No tak super, to mám taky radost. Fakt to je takový těžko uchopitelný kolikrát ty smart. No a ukážu ti teda, že ti promítnu, tu případnou reflexi a development centrum.”

(na obrazovce se promítal individuální plán)

**Markéta Záhorová:** “Jo super. Tak to máte hezky přehledný. Tak jestli je možnost, že bys mi i tohle zaslala? By bylo super.”

**Respondent:** “No jasný, není problém. To není žádný jako rocket science. Prostě to je jenom jako ukázková jako přípravná reflexe pro ty lidi, nad čím se zamyslet jo a oni k tomu samozřejmě dostali ještě ty podklady jako dodatečně z toho development centra. No a nevím, jestli tě to zajímá, ale máme i takovou one page jako základní info, jak na rozvojovou zpětnou vazbu, jak vlastně postupovat. To můžu taky poslat, to jen jsou tam jako kroky. Třeba jak udělat tu atmosféru, jak se doptat na DC, jak toho člověka vést atd., aby si samostatně řekl, jako na čem chce pracovat.”

**Markéta Záhorová:** *“No jasně, jestli je ta možnost, tak super a budu moc ráda. Já to tam nebudu vkládat takhle origo určitě, aby to nebylo poznat, od koho to je.”*

**Respondent:** *“Jasný. No zkušenost s tím je za mě OK, je to přehledný a rychlý. Jinak my máme samozřejmě k rozvojovým rozhovorům materiálů tři zadky, ale oni potřebují praktický materiál a nezahltit. To znamená, že jsme udělali nějaký tenhleten jako úplně basic a vlastně to strašně dobře zafungovalo. Jo, jako nedávat tam ty teorie smart a tohle, protože to prostě zajímá i lidi a ty byznysový lidi jsou z toho akorát jako přešlý...”*

**Markéta Záhorová:** *“No jasný, chápu. Prostě pochopitelně během chvilky, efektivně a rychle...”*

**Respondent:** *“No přesně tak. Pošlu ti i to 70-20-10 tak, jak my s ním pracujem s nějakýma příkladem aktivit. On je asi i online dohledatelný. To jako není vůbec jako věda, jak říkám. Většina těch věcí jsou jednoduchý a dohledatelný a o to vlastně i tak trochu jde.”*

**Markéta Záhorová:** *“No a tohle teda teď u Vás frčí? Není to pilot nebo už něco z minulosti, chápu to dobře?”*

**Respondent:** *“No jasně, tohle teď jede a je to v procesu. Jediný, co teďka je, tak je změna strategie. Takže my jsme to vlastně chtěli teďka doplnit o 360. Původně jsme se bavili, že jsme tak v polovině dejme tomu toho času alokovaného na ten posun těch rolí. Původně jsme se bavili i nad tím interním DC, ale zase jako cost benefit, času, čas a tady těch výstupů, tak jsme se rozhodli vlastně udělat nějaký check na 360 stupňů jako zpětnou vazbou. To asi znáš vid’?”*

**Markéta Záhorová:** *“Jojo to znám. Mám to i v teorii tady, ale znám to z praxe z práce, kdy jsem dělala HR asistentku, tak to se používá hodně ve formě nějakých dotazníků.”*

**Respondent:** *“No přesně. To ti taky můžu poslat tu 360. To je easy hodně. Prostě popis té jedné kompetence a otázka na škále a pod tím je prostě plus delta typu co oceňuješ, na čem by ten člověk měl zapracovat a that's it. Nic světoborného, ale to je ještě v procesu. No a na konci by vlastně měly proběhnout finální development centra jo, kde vlastně každé si absolvujeme znova to DC. A podívá se na to, jakým způsobem se posunul on sám konkrétně.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně chápu.”*

**Respondent:** *“Ty lidi to maj docela jako relativně rádi. Když se cejtí bezpečně. Manažeři to mají hlavně rádi, protože mají ty data. Můžeš jako vyhodnotit úspěch toho projektu a je otázka, jestli vlastně opravdu ten cost benefit tady dává smysl.”*

**Markéta Záhorová:** *“určitě chápu, že to je oblíbené nebo jak to říct. Zní to tak jako jasně, ikdyž to může bejt jako otrava někdy ťukat hodnocení, ale je to rychlý a pak se transparentně vidí výsledek.”*

**Responet:** *“Jojo. Jak říkám no, tohleto třeba funguje opravdu dobře. Tenhle přístup funguje v odděleních (vymazány kvůli anonymitě) pro tyhle masové pozice. Dělat tyhle masové nálety jako v jiných částech... No ty lidi, na to většinou nejsou moc nastavený. Tady furt funguje trošku v hierarchii způsob vedení, takže tam ta implementace jako jde. Ale jako nezažila jsem, že by se tohle to dělalo v jinejch částech firmy. Jo, takovýhle programy velký prostě rozvojový, založený na kompetencích tak nedělaj, protože vyžadují strašně moc práce. Strašně moc i časový investice.”*

**Markéta Záhorová:** *“No je mi jasné, že to nejde použít jako všude, to by bylo hrozně složité.”*

**Respondent:** *“No jasný, ne ne ne. Já, co si myslím, že je dobrý jako v rámci rozvoje, tak je ta práce, že pracuješ s 1 skupinou jakoby v pearlu jo. Že my vlastně jinak, když neděláme na zakázce, tak pracujeme... Takže máš nějaký katalogový kurzy nebo všeobecnou nabídku, nebo s jednotlivcem i sem tam a tady. Tady jako delší dobu pracuješ jako se skupinou jo, kterou vlastně si jako piplaš a máš ji celou a vůbec... Shora šíříš nějaký principy a myslím si, že jako v rámci potom těch přínosů, je to mnohem lepší, než když je to jako plošný stržení... Jo ta práce s tou skupinou se vyplatí, nicméně jako omezený HR zdroje úplně neumožňují jako tohleto nabídnout plošně. Jo, to je fakt koper, neboli konkrétní zakázka, protože my bychom to nedokázali supportovat v tom množství. Jo že máme těch cca 6000 lidí.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasný, chápu. Takže prostě takhle fungujete spíše po těch skupinách po projektech a tak si určujete zpětnou vazbu? Super super. Zní to logicky a líbí se mi to a chápu to.”*

**Respondent:** *“No, takže tak. To stejný, úplně stejný princip jsme měli na dalším oddělení (vymazáno kvůli anonymitě). Tam akorát došlo ke změně heda jako b-1 manažera, což je*

*jako vždycky obrovské problém. Já to pak zmíním ještě u IT projektu. Jakmile to ztratí toho stejného heda toho stay holdera toho byznysu, tak už na tom vůbec není není focus. Jako vůbec, aby tam byl focus na rozvoj... No extrémně těžký. A když to ztratí toho hlavního steak holdera, tak a třeba toho nového to nezajímá. A nebo samozřejmě, když ten nový nastoupí, tak jako to ten rozvoj není první klíčovéj topik, kterej by potřeboval řešit.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasný no, tak to jde rozvoj trochu stranou, protože on se musí zajet, seznámit s týmem a strategií a vůbec fungováním.. No jasný.”*

**Respondent:** *“Jojo, on řeší úplně jiný releasy, business kontinuitu, neřeší prostě rozvojové věci, takže prostě teďka zápasíme s tím, že to je nějak rozjetý, ale změnil se nám steak holder... A je otázka, jestli se jako podaří to udržet, a jestli dost jsou dostatečně nakoupený ty lidi pod ním už, nebo jestli to teďka zase ztratí prioritu. Proto my jsme to vlastně teďka udělali pro obě oddělení (smazáno kvůli anonymitě), ale vlastně už to dál nabízet nebudeme, protože ta zkušenost je, že to je jako ohromně náročný i projektově... Časově taky, ale hlavně takové to jako uhlídat ty lidi, aby to všichni plnili ty tascs. Tak tohleto zabírá jako obrovskou kapacitu.”*

**Markéta Záhorová:** *“hmmm... No chápu, časově náročný a nepadne to pak na úrodnou půdu, nebo prostě řeší se takhle odchody atd a vlastně bum a celý se to sesype jako domeček z karet.”*

**Respondent:** *“Jojo no.. Ale ty přínosy jako jsou. Jasně že někde se to podaří a někde se třeba vůbec nepodaří. Třeba nad oddělením (smazáno kvůli anonymitě), kde se měnilo, měnilo vedení dvakrát, takže tam to úplně umřelo. Možná došlo k pár jako individuálním rozhovorům a pak to úplně zhaslo.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně jasně no.”*

**Respondent:** *“No a těch teďka na těch odděleních (smazáno kvůli anonymitě), tak tam to docela jede a tam jsme teďka ve fázi, že ty b-2 manažeři do konce března dokončí nastavení rozvojových plánů a uděláme si společnou retrospektivu. To už jsme jednu měli a budeme mít další.”*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně, takže tady to jede dobře. Oky oky to je pro mě důležitý, a i vlastně jako tvoje zpětná vazba, že i vy z toho máte radost a dává to smysl. Oky oky.”*



**Repondent:** *“No jo, takže ten postup z toho ta metodika je víceméně stejná a poslední byznys, se kterým jsme vlastně se pokoušeli o kariérní cesty a jako dobrý slovo pokoušeli, tak je IT oddělení (můžu nechat). Jo a teď obecně tohle to je něco, co můžu nasdílet jako lessons learned, ale vlastně nemůžou úplně nasdílet jako jak jinak to dělat, protože mám i ze své minulý zkušenosti (vymazáno kvůli anonymitě) zkušenost takovou, že tam ty kompetenční modely – oni spíše říkali matice fungují, ale jen pro cca 10 % IT inženýrů. Jako takže to není dokonalý zatím, mělo by to být pro všechny, aby to bylo měřitelný, ale alespoň něco a oni to tam rozjedou snad. Jinak to vypadá jako hezky a jsou z toho hezký reporty a data. “*

**Markéta Záhorová:** *“Jasně, chápu.. No a u Vás to je teď teda jak? Jelikož se musím zaměřit na Vás teď v rámci třeba 2-3 pozic, tak možná to IT by bylo fajn, když na tom pracujete teď aktivně.”*

**Respondent:** *“No a teď u nás tady na tom pracujou cca rok a půl. Je to jako dlouhý projekt a teď jakoby ono se to natahuje, protože když pracuješ s top managementem a ty potřebuješ mít buy in toho managementu, tak je těžký je sehnat na workshop, jelikož nemají kapacitu žejó časovou. Takže rok a půl my jsme vlastně dostali zadání přesně vytvořit kariérní cesty v rámci jedné domény. To jsou jako software inženýři, designeři, testery, atd. No zkusím dohledat ukázkou těch matic, to bych ti snad mohla zaslat. No a jedinej steak holder tam byl ohledně agilní transformace, takže lídři, který na těch pozicích vyšších byli poměrně noví. No a úplně nová agilní struktura, kde nemáš to jako klasický řízení. Máš tam jako zploštělou tu strukturu.”*

**Markéta Záhorová:** *“jojo agilní řízení myslím trošku znám, vím a dohledám si a přidám to k tomu taky určitě. Děkuju!”*

**Respondent:** *“jasně jasně, tak jen ve stručnosti že ten manažer má pod sebou třeba 30 a někdy až 100 lidí klidně. Víceméně napřímo, ale máš tam nějaký role kolen, což jsou kolegové. Oni nemají pozici jako výše, ale dělají nějaký částí tý manažerský role. Je tam ... (vymazáno kvůli anonymitě) a ty nějak obhospodařují ty lidi? No je tam jako rozdělená zodpovědnost. A prostě je to vlastně pro tu organizaci nebo pro ty lídry to byl jako obrovská tranzice ta agilní transformace, a to znamená zase ten rozvoj, jako nebyl úplně priorita... Protože se řešilo, abychom vlastně jsme vůbec udrželi ten business running, aby se nestal žádný průser. A my jsme vlastně nejdřív zapojili lidi zespoda, zase jsme nějakým způsobem*

*zmapovali skilly, potom jsme vzali ty manažery nadřizený, který si nad tím udělali workshop a znova vlastně nějak si jako zkalibrovali mezi sebou, nastavili si to očekávání a zrevidovali ty vstupy od těch svejch lidí.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasně, takže to byl trošku opačný postup než předtím, ale to asi kvůli tomu, že jste chtěli být efektivní v čase...”*

**Respondent:** *“No jasný. No a pak nám teda odešel steak holder ten nadřizený (smích). Takže to začalo bejt takový, že jsme začali pracovat s těmahle těma vlastně b2 manažerama. Což ale oni jsou v tom IT wait furt maj pod sebou jako třeba 100 lidí. Že jsou poměrně vysoko jako postavený manažeri.”*

**Markéta Záhorová:** *“aha jo jasně, takže to nejsou nějak úplně nízko ve struktuře...”*

**Respondent:** *“nene mají pod sebou dost lidí no, do cca těch 100. No a abychom zajistili to, že budou jako dostatečně zapojený a budou jako kokrelovat, a tudíž to neumře...Jo to byla ta vize naše, nebo přání spíš. Bohužel ono to úplně stejně jako ten projekt prostě nezachránil. Já si myslím, že ta kokreace není špatnej přístup, ale jako kokreace s manažerem, kterej vede 100 lidí, a jakoby mít to fakt postavený jenom na něm, je blbost. Jo ta lesson learned je tady ta, že je potřeba, aby oni delegovali a třeba byli na nějakých ladících schůzkách. Ale prostě jako aby oni byli ty jediný tvůrci, tak to je úplně nesmysl, protože oni se nejsou schopní sejít na jednom místě. Ruší to žejo, posouvají atd.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasně no, pro ně se děje jakoby fůra zajímavých a pro ně důležitějších věcí...”*

**Respondent:** *“ano ano přesně tak, prostě nebyl tohle úplně dobrej krok. My jsme tím chtěli prostě zajistit to, že on odešel ten manažer a půl roku vlastně oni i byli bez manažera. Tak aby se ta jako neztratilo, aby to měl zavlastněný. To byla ta idea, ale prostě úplně to v tomhle případě prostě neklaplo. Myslím si, že kdyby to bylo třeba s middle managementem, kde ty lidi vedou třeba 20 až 30 lidí, tak by se to třeba dalo. Ale tady u toho úplně ne. No a samozřejmě dělat to v období jako transformace organizační je totální blbost. To je další jako ponaučení.”*

**Markéta Záhorová:** *“no to chápu. Dělat tolik změn najednou, který ovlivňují chod celé firmy... To je šílenství.”*

**Respondent:** *“jojo je to tak. Že ty lidi jako tomu nikdy nedají tu prioritu ve chvíli, kdy jde o peníze, nebo o to by nám nespady aplikace, že jo, to je to je logický. No a co my jsme teda s těma ajťáka udělali... My jsme vytvořili... Jenom aby si viděla, tam jsme se dostali a kam jsme se nedostali.”*

#### Sdílení obrazovky

**Respondent:** *“vlastně řešení bylo postavený na tom, že jsme chtěli vydefinovat kritéria pro to, jak se bude vlastně hodnotit kariérní posun těch lidí. Tak jsme si vydefinovali proces, jak to bude probíhat, kdo bude jak zapojenej. Následně jsme vlastně udělali takovou mapičku pozic, který si jsou podobný, aby ten člověk měl také jako přehled o tom. Ten korporát je velikej jo... Ta zpětná vazba byla, že já nevím, kam se můžu posouvat, kam můžu růst, takže nějaký jako přehled těch pozic. Takže i jako jaký jsou tam přechody a tak, aby to teda znamenalo i nějaký posun na jiný grade, což znamená i platový, a pak jsme na to se snažili navěsit nějaký learning paths, to znamená rozvojový cesty.”*

**Markéta Záhorová:** *“Rozvojové cesty? To je součástí teda té práce s tím kompetenčním modelem jo?”*

**Respondent:** *“Já se u každýho z toho zastavím. Ty learning past to je nebo learning journeys to jsou víceméně programy, kde ty jako procházíš různé výukový materiály, většinou je to self-learning nebo zdigitalizovaný. Pro příklad jsme třeba měli prostě pro juniory, kde to je takový, že to můžeš ještě udělat genericky pro ty lidi. Tak jsme to vlastně na ty jednotlivé kompetence a skilly hledali prostě rozvojový materiály a prolinkovali. Jo, to jsme dělali btw. tady jenom pro ty juniory.”*

**Markéta Záhorová:** *“jasný, takže pro juniory začínající do jednoho roka třeba cca to bylo takhle ty learning journeys, kdy jste si vyseletovali ty podobné IT pozice k sobě a na to nasadili materiály, díky kterým se jim posilní ty kompetence, co potřebují pro cestu na vyšší grade.”*

**Respondent:** *“Jojo. A no protože pro ty další pozice tam už je to tak individuální, a hlavně ono obecně v tom IT oni se jako neučí formálně jo, nebo tak jako podle mě nemají rádi jako classroom learning. My jsme tam našli i nějaký hands on labs pro ajťáky. To znamená, že máš kurz a vedle toho si to můžeš v nějakým testovacím prostředí zkoušet. Protože na ten*

*feedback je jako já tady nebudu sedět na školení, jako co mi to dá. Já jsem stejně nezapamatuju, až to budu chtít nakódovat, tak si to najdu na hubu atd atd chápeš.”*

**Markéta Záhorová:** *“tyjo to je super... Jasný, takže hnedka se něco učí a rovnou to využívá a řekne si joo super, to mi k něčemu je, a nebo ne ne, tohle se učit nechci. Super.”*

**Respondent:** *“Jojo přesně, ale zároveň víš co, tady v tom je to jako hrozně těžký... Jak jako usnadnit práci seniorům, aby nemuseli zaškolovat a učit a prostě pomáhat každému... A tak jsme se snažili opravdu shrabat i takové ty materiály. Free myslím jo, co nám sami ajťáci naposílali. Pak youtube i tak dál, který oni využívali. Oni jsou v tom hletom fakt hrozně jako sell servise no.”*

**Markéta Záhorová:** *“no jasně, ale tak super, že takhle spolupracují, to si taky určitě značím, protože ta proaktivita atd. Je skvělá takhle od těch kolegů.”*

**Respondent:** *“joo to je fakt, to jo a navíc v tomhle odvětví vid’... No já ti tady ukážu ještě, nasdílím obrazovku a podíváš se...”*

#### **Sdílení obrazovky materiálů**

**Responent:** *“no a tam jsme se potkali v těch jednotlivých bodech. Tady jenom je ukázaný, že jsme vlastně kvůli datům na tom začali pracovat zase, protože ten carrier development byl jako jeden z těch driverů podle impact analýzy. Navíc teďka situace na trhu se software inženýra je šílená, že ho se začíná hairovat v Rumunsku. Takže ten jako lov talentů fakt jako dopadá asi na všechny firmy, že se nedaří a ty budgety nejsou nafukovací. No takže jsme měli, jak jsem mluvila o těch OKR, tak tedy vydefinovaný nějaký jako cíle, kam jsme chtěli mířit. Co byly ty key results. To znamená, jak ten pokrok budeme měřit. A tady se dostanu k tomu... No nevím, jestli jako zacházet do detailů?”*

**Markéta Záhorová:** *“no jestli můžeš, tak určitě povídej, protože to je přesně to, co využiju. Nebudu zase určitě uvádět konkrétní názvy atd., co vidím...”*

**Respondent:** *“No jasně. Tak tady je vlastně ukázaný nějak ten proces pro ty lidi, protože další feedback byl transparence. To znamená - nevím, jak to bude probíhat, tak aby bylo jasné. Kdo to vyvolává, jak dochází k té evaluaci a za každým tím políčkem je potom nějaký samozřejmě dovysvětlení. A jsme tam nově proces kalibrace. To si myslím, že je docela jako užitečný. Pokud se to podaří implementovat. Kdy ty manažeři jsou jako otevřený, si sdílet ty*

*lidi. Protože každéj ten manažer má omezenej budget. Tak samozřejmě se mu stane, že když mu někdo vyrostne a bude někoho podporovat v růstu, tak potom ale toho člověka třeba nezaplátí... Nebo ho nemůže posunout na nějakou jinou pozici, protože tu pozici nemá volnou..”*

**Markéta Záhorová:** *“takže probíhá vlastně jakoby ta rotace práce? Tak to je super! O tom se teď začíná btw dost mluvit... Tak jsem vlastně ráá, že to slyším i z praxe.”*

**Respondent:** *“jojo přesně. Oni se se domluvili na tom sdílení těch lidí a hledání vlastně cross celá ta doména, což je přibližně 10 oddělení. A já nevím, by očko to může bejt třeba 400 až 500 lidí. Jo přes 400 lepší než 100 jo. Jakože máš větší rybníček, větší možnosti, ty lidi uplatnit a vyzkoušet.”*

**Markéta Záhorová:** *“A jak jsou na tom ty manažeři nebo vedoucí, jsou tomu takhle otevřený všichni?”*

**Respondent:** *“no jako takhle, manažeři ještě nejsou nastavené úplně tak, že by to dělali rádi, ale jako chápou, že než aby ten člověk odešel úplně z firmy, tak dává prostě smysl ho alespoň posunout někam dál. A ty rotace, to se podařilo implementovat. To znamená a teď příklad hele, teď mi nastoupilo hodně juniorů, já nemám žádnýho seniora, který by mi zaučil. Máš prostě možnost, teďka mi třeba někoho vypůjčit na část toho úvazku? Tak tohle, to si myslím, že docela taky best practise. No a měli workshopy na ty kritéria, a to ti ještě nasdílím...”*

#### **Sdílení obrazovky**

**Respondent:** *“tak tady vidíš vždycky nějaký kritérium, já to ještě zvětším.”*

**Markéta Záhorová:** *“a tohle bys mi případně taky mohla poslat? Ty kritéria si takhle nezapamatuju všechny, a to je přesně ono, super.”*

**Respondent:** *“jo jo určitě. A kdybys čemukoliv jako nerozuměla, což třeba já nerozumím některým těm zkratkám, tak napíšeš.”*

**Markéta Záhorová:** *“super děkuju... By bylo fajn, to bych taky zmínila totiž, tak abych to použila správně nějak, ale jinak to sdílet nebudu samozřejmě.”*

**Respondent:** *“no jasně, v pohodě. No a k těm kritériím teda. To byl fakt bolestivý proces. My jsme jich nashromáždili třeba 50. Pak probíhala fakt bolestivá prioritizace. Ty jo a ještě teda*

*s téma IT je to ještě o něco těžší, než s téma byznys lidmi. Mám pocit, že o těch softech tak nějak jako přemejšliš stejně. Ale tady u těch hadrů tam zaprvé ty jako facilitátor viš úplně kulový a za druhý oni jsou hodně hodně jako detail oriented ...“*

**Markéta Záhorová:** *„No to chápu, to je jasný... Že ty IT věci znají oni jako experti na to daný odvětví, ale vy ne.“*

**Respondent:** *„no.. přesně. Ještě oni pracují jakoby obráceně. Nechci to generalizovat, ale oni jdou od konkrétního k obecnými a my jsme zvyklý, že jako obecnýho a to rozpracováváme ke konkrétnímu. Takže to byl poměrně jako bolestivý proces no, nebylo to úplně jako třeba s tím oddělením (smazáno kvůli anonymitě), kdy to dobře šlapalo, nezasekávali jsme se. Tady jako najít shodu u deseti manažerů a ještě vlastně z IT oddělení...Nože to bylo fakt náročný. No a oni si teda z těch 50 kritérií vybrali těchle 6 jako ty nejdůležitější. Nějakým způsobem je potom přepsali. Myslím si, že to dělali 2 a půl dne možná 3 a půl dne práce jo. Takže deset jako top manažerů. No oředstav si cenu té schůzky brutal... (smích) To ani nemůžu přepočítávat, nebo by mě omyli. Ale zároveň i to je důležitý vidět a oni si pak uvědomí, kolik to je jako práce. Plus je to pak fajn, když to prezentuješ nadřazeným, tak máš v ruce i čísla atd. a na ty oni slyší.“*

**Markéta Záhorová:** *„no tyjo, to je sílenost. Ale pamatuju si z mojí práce, když jsme pro konzultanty na jednom workshopu vymýšleli jejich čtyři hlavní hodnoty, který chtějí hledat u kandidátů a pak je u svých zaměstnanců rozvážet a přesně, celý den se šesti lidma u tabule a čmárali jsme furt... Nezdá se to.“*

**Respondent:** *„No jasný... Ale jak říkám, ono to pak praští do očí i ty peníze. No a pak jsme se bavili o tom vlastně, jak to budeme měřit, jo. Kde můžeme dostat data, protože to bylo součástí toho zadání. Aby to bylo objektivizované. Ne úplně objektivní, protože to nikdy nejde, ale aby krom toho, že... Abych ještě dodala, jak to bylo předtím. To bylo o tom, že ten manažer vyplnil nějaký ten plate. Poslal to svému byznys partnerovi a poslal to expertovi na odměňování, když chtěl jako povýšit někoho. To znamená, že jako hodnotil jenom ten manažer jako jeden člověk, takže jeho vlastně jako subjektivní názor. A my z pohledu HR většinou jsme hlídali jenom jestli jestli třeba na té pozici nebude extra před předplacenej a nebo jestli na to jsou peníze vlastně jo, ale jinak jinak vlastně jako hodnocení těch kritérií jsme vůbec jako nehlídali, jestli to odpovídá, nebo ne, protože tam jako nedohlídneš, že jo.“*

**Markéta Záhorová:** „no a takhle to právě funguje... Mám s tím taky zkušenost a to se pak hlídají jen budgety a nikdo se o to hodnocení úplně nestará a pak třeba právě ti nadaní prostě necejtí tu svoji přidanou hodnotu a odchází a naopak ti, co se vezou, tak berou ty svoje peníze a neřeší... No chápu chápu.“

**Respondent:** „No přesně tak. Tohle je taky ten problém, ale to jsem vlastně už říkala, vidíš? Tak abych je pokračovala... Takže ten feedback byl takovej že hele, to asi jako není úplně OK. Takže jsme se bavili o tom, jak to měřit. S tím že sem spadá potom ta skill matice, která by měla trošičku umožnit líp hodnotit cross ty útvary, stejně hodnotit tu expertízu a tu hartovou skupinu skills. No a pak tady vpravo je, kdo do toho hodnocení vstupuje, kdo dává vstupy některý ty how jsou, že musíš ty data posbírat. Jiný jsou, že ty data máme. Třeba díky unit testům a dokumentací naší (smažáno kvůli anonymitě). Tak to jsou věci, které se běžně dělají, ze kterých jako jenom můžem vytáhnout data. Což je super, že to máme v ruce.“

**Markéta Záhorová:** „Jo super, takže máte i tyhle jakoby osobnostní a skills testy, ty výsledky máte a pak ještě jste udělali ty skills matice, abyste si podchytili jakoby tu expertízu jejich, kterou hodnotíte. Hezký super, oky.“

**Respondent:** „Jojo přesně tak. No ale některý ty věci jsou jako náročnější na zpracování. Jo, tady ten feedback byl taky, vlastně pokud se to nezaumatizuje, tak se bojíme, že to umře. Takže lessons learned je tady možná jako dobře vyvážit a kort s těma ajťákama. Oni by chtěli všechno mít fakt jako skoro otestovaný. Takže oni vymysleli 80 řádků v tý matici v těch jednotlivých kompetencích nebo skillech a oni chtěli každej ten skill rozpracovat tak, aby se dalo testovat jo, jako do scénáře testovacího. No miš si představit tu monstróznost, tý matice, prostě brutální, dlouhý...“

**Markéta Záhorová:** „No to je obrovský, to trošku ztrácí pak tu efektivitu, páč to se pak nechce nikomu vyplňovat žejo to hodnocení.. Nooo...“

**Respondent:** „no jasný... prostě brutální no. A plus teda vyvážit to s tím hele ale ty skilly se mění, ty pozice se mění a to znamená nějaký podkladový materiály že se budou muset updatovat. A někdo bude muset ten proces jako zajišťovat, dělat to interview, sbírat ty data od těch ostatních lidí tu zpětnou vazbu. No a tam si myslím, že nastává jako problém a že přestože si myslím, že jako vymyšlené je to dobře a ty kritéria jsou a dolatěný. Byli i

*s odladěným s vrchním manažerem (smazáno kvůli anonymitě), HR board memberem. A ten výběr jako proběh dobře, tak ale to množství jako těch dat a z různých zdrojů a to a množství zahrnutých lidí, si myslím, že nebude udržitelný... A nebo prostě furt tam bude jako velká míra subjektivity, ale myslím si že jako je to škála, že jo že není potřeba nějak víc specifikovat...“*

**Markéta Záhorová:** *„no tak ta subjektivita v tom hodnocení a hodnotícím procesu bude vždycky, ikdyž se kdokoliv snaží sebevíc žejo. To tak prostě je no. Ale jako za mě ty kompetence takhle v matici a se škálou dávají taky smysl a je fakt vědět, na čem jako třeba oddělení jste, na čem ten jednotlivec je a když je třeba ambiciózní, tak že se sebou může jako dělat spoustu věcí a hezky si vézt ten individuál.“*

**Respondent:** *„jo to souhlasím, to je fakt. No a obecně jako při implementaci těchto projektů, tak spoustu věcí prostě vypadá hrozně dobře na papíře a dává smysl. Ale člověk musí mít ten reality check jako kolik času ty lidi jsou tomu ochotný a schopný věnovat udržitelně, prostě dlouhodobě no.“*

**Markéta Záhorová:** *„no a k tomu mě napadá, nabírali jste kvůli tomuhle projektu třeba někoho nového ještě, nebo i třeba studenty na ty study programy atd., nebo prostě stejnej počet lidí?“*

**Respondent:** *„No jasně že ne, to ne.. My prostě pracujeme projektově. Jo, to znamená já mám nějaký byznys jako tu školy, dělám workshopy, dělám individuální konzultace, nebo diagnostiku. Měla jsem na starosti 300 šedesátku trainee program. Kolegové třeba dělají jako katalogový kurzy, manažerskou akademii, tyhle věci a ne jen projektově, ale normoš stále. Já jedu projektově. To znamená, přijde zakázka většinou z oddělení (smazáno kvůli anonymitě) nějaká strategie, něco se po nás chce doručit. Dostanem nějaký target nebo tak a mě přeletí projekt viz kariérní cesty pro IT. Takže většinou ty projekty se střídají až na to, že tenhle se tahne smrtelně dlouhej.“ (smích)*

**Markéta Záhorová:** *„rok a půl vid' už? To je smrtelně dlouhý...“ (smích)*

**Respondent:** *„no... Ale aspoň když už je to jako epic fail, tak aspoň můžem říct, že jsme na tom fakt jako moc neutratili. Až na ty interní kosti to bylo jako zdarma. Takže i když to bohužel nikdo neocení. A mimochodem, to je možná jako delší lessons learn. Když je*



*takovýhle projekt, tak fakt bejt projektovej manažer, a když nedostaneš kapacitu těch lidí alokovanou jako na papíře pomalu, tak opravdu si jako zajistit to, abys to mohl doručit. To znamená, dát si ty kritéria, říct jako buď potřebuji peníze, nebo potřebuju kapacity těch lidí, bez toho to nejde. Potřebuji stakeholder involvement, vy to budete pushovat, je to vaše zadání a budete dělat tyhleto aktivity pro tu podporu. Protože já ze strany jako HR nemám žádnou pravomoc nad vašema lidma. Jo a vlastně chtit vlastně po tom byznysu, abych si tam dal ten byznys deadliny atd., protože jako mít to vlastně tak, že já jsem jako projektový manažer toho projektu a konzultant rozvojovej, s tím že jako nemám kapacitu těch lidí, a ani nemám silného podporovatele z toho byznysu... Tak jako to se nedá ten projekt doručit. Tohle je podle mě důležité. Na začátku si tohle zakontraktovat. Fakt hrozně důležitý jakou roli kdo má, jakou odpovědnost má, kdo bude vyžadovat termíny, jak oni se zapojí, za jakých vlastně okolností ty ten projekt jako zvládneš doručit.“*

**Markéta Záhorová:** „no a to se u tohohle projektu těch cest neudělalo?“

**Respondent:** „No to je hodně právě pro mě lesson learned, protože to jsem neudělala.“

**Markéta Záhorová:** „aha aha.“

**Respondent:** „no. Prostě tyhleto projekty ty bez toho byznysu neuděláš. Kurt u toho IT. Tam nemáš to know how, ty to nemůžeš přinést z venku. No... No tak tady je nějaká jako ukázka vlastně té skill matice pro IT.“

**Promítání kompetenční matice pro IT**

**Respondent:** „no a tady vidíš prostě ty skilly rozepsaný. Nevím, jestli ti to něco něco řekne.“

**Markéta Záhorová:** „no jako ty jednotlivý skills ne.“ (smích) „Ale jako jinak skvělý. A kdyby šlo i tohle mi poslat, tak úplně perfektní, že bych si právě vzala třeba tuhle matici a pak ještě nějakou a na tom bych to postavila. Protože to je teda brutálně zpracovaný.“

**Respondent:** „joo no snad jo, to se domluvim. Kdyžtak klasika prostě všechno anonymizovat. No ale vidíš... Software inženýr fakt je to jako třeba 80 řádků. Ty teda musí vyklikat. No a původně ta idea byla hrozně zase jako vznešená, že to může bejt jak pro promotion, tak pak pro lepší hiring a onboarding těch juniorů i jako tool pro chapter leadery, což jsou v tom agilu lidi, co se starají o rozvoj expertízy, který vlastně můžou to používat jako podklad pro rozvojový rozhovory.“

## Technické problémy (jiný hovor)

**Respondent:** „promiň, mně už volá další hovor. No dokončím to. Takže jo bavít se o tom s téma zaměstnancema. A pak pro reskilling, protože ten to téma reskillingu už začíná bejt docela topic, že tím, že jak je jako málo ajťáků, tak se vlastně začínají tvořit programy a firmy začínají růst, který vlastně nabízejí těm klukům to, že jako helet' stane se z tebe developer jo za půl roku a dělají takovýhle academi, to je reskilling a zároveň příprava toho svého pracovníka. Takže teoreticky využití proto by se našlo, ale zase to ladění bylo hrozně dlouhý. Ty matice jsou nedokonalé a my jsme se rozhodli i tak je odpilotovat. No a co se nestalo? Všichni se nám ohodnotili... Ten proces měl bejt takovej, že ty se sebe hodnotíš jako první, a pak si to vezmeš na schůzku s tím leaderem, který tu s tebou zkoriguje a probere a nějak to třeba i upraví. No jenže oni se nadhodnotili úplně všichni, skoro ve všech skillech, že jo. Takže proto ho leadera aby korigoval jako 80 řádků u každého... No nebude to fungovat.“

**Markéta Záhorová:** „Se nadhodnotili? Tyjo to se divím, protože to bývalo tak, že se lidi vždycky podhodnocovali v těchlech programech... No ale s tím leaderem to chápu, to je právě těch 80 řádků, že to je hrozně moc.“

**Respondent:** „No přesně.. Jenže. Lidi mají strach nebo tušej, že to nějak hraje do karet. Ono to není o tom, že když máš nějakou expertízu, tak máš peníze vyšší hnedka . Jo to jsme komunikovali. Nicméně to samozřejmě ta úroveň expertízy jako má vliv na to, jak seš ohodnocená, že jo. Jakou máš prostě seniorytu tý pozice. No to znamená prostě, že ty lidi s tímhle tím vědomím se nadhodnotili, aby si jako neuškodili, že jo. Nebo třeba mohli si požádat o to zvýšení, protože kdo nechce zvýšit? No takže na tohle jsme narazili v tom pilotu.“

**Markéta Záhorová:** „takže byli prostě na krok maličko napřed, nebo spíš o krok jakoby jinde a ani si tím nepomohli.. Jen to trošku zkomplikovalo práci tomu leaderovi a vám. No tyjo hezký.“

**Respondent:** „jop... No a my jsme potom měli nápad a ten jsme ještě neimplementovali. A ten byl, že bysme to otočili. To znamená, vyplňuje to ten leader a koriguje to ten samotnej člověk. Ne všude ten leader má dobře zmapovaný a ví do detailu, co ten člověk úplně přesně

umí. Takže to má svoje díry. Ve finále jsme si říkali, že by to a to přijde jak asi jako nejrelevantnější postup, kterej tolik administrativně nezatěžuje. Že by se to mohlo fakt používat jenom jako template. To znamená vezme si to ten manager, když chce dělat promotion, sebere si data a třeba si to jenom projede a vybírá si na ty kompetence zpětnou vazbu. Ale jo, má to jako podklad toho, co přibližně od toho člověka na určité pozici očekáváme, ale že by to nebylo tak, že probíhá tohleto monstrózní vyhodnocení se a pak se znova nad tím sejdem, což je prostě brutus zase. Ale že by to bylo vlastně používaný jenom jako podklad. To znamená podklad pro ten promotion, podklad pro hiring a nějaký třeba přípravu testovacích otázek na hiring podklad pro ty leadery, když by potřebovali, aby aby se doptali na pár oblastí. A taky, že bysme to zveřejnili pro ty lidi hele, chceš se rozvíjet? Tady máš přibližně popsany, co ta role obnáší, jestli se na ní chceš dostat tak abys jako přibližně věděl, co se od tebe očekává. Že bychom trochu ustoupili od toho vyplňování hodnocení úplně.“

**Markéta Záhorová:** „aha aha. No mě k tomu napadá, že to je vlastně hrozná škoda a že by šel třeba nějaký kompromis, ale tak to si nechám do té práce...“ (smích)

**Respondent:** „No tak to k tomu a zatím jsme to nespustili. Je to teď on hold na 3 měsíce. My tomu teď říkáme MVP. To znamená jako nejmenší životaschopná verze týhle věci, která není vyleštěná a hezká a určitě má spoustu jako much a chyb. Tak bychom to chtěli vlastně odkomunikovat, protože jsme došli k tomu, že vyšperkovat nebo vylepšit to asi nezvládneme prostě s těma současnýma prioritami a změnou vedení. Takže i když by to sloužilo tak jako podklad, aby ty lidi viděli ty kritéria. Ten proces, kdo je zapojenej, co můžu očekávat, co do toho vstupuje, jak přibližně vypadá skill matice a co to je. Takže i toto posune o malý aspoň o malý kruček jako dál, i když to není úplně to, co jsme si jako představovali na začátku toho projektu.“

**Markéta Záhorová:** „oky oky, takže vy jste pro tuhle vlastně verzi, že by se to nevyužívalo na to pravidelný hodnocení, ale spíš pro ten hiring a kdyžtak si jednorázově posbírat ty data atd atd. Oky oky.“

**Respondent:** „No budu muset končit do pár minutek, tak pokryly jsme spolu všechno?“

**Markéta Záhorová:** „No heleť takhle je to pro mě hrozně těžký, protože jsme to pojmulí jako fakt hloubkový rozhovor, a ne ten strukturovaněj, kdy bych se ptala na ty konkrétní otázky. Takže já si to musím přepsat, hodit tzv. na papír (smích) a vyhodnotit a pak bychom případně zavolali ještě jednou. Ale děkuju moc, tohle bylo výživný hodně. Budu teda ráda, když mi naposiláš to, na čem jsme se domluvili. Já se budu samozřejmě držet stoprocentní anonymity, to jsme domluvení. No tak tě nechci zdržovat, slyším ty upozornění na další hovory. Takže moc děkuju a já ti pošlu seznam, na čem jsme se domluvili a případně se ještě spojíme.“

**Respondent:** „No jasně, to jsme domluvený. Tak to pak písni.“

**Markéta Záhorová:** „Napišu. Moc moc děkuju za tvůj čas a měj se krásně.“

## **Příloha č. 2**

### **Informovaný souhlas s poskytnutím potřebných dokumentů, výzkumného rozhovoru a jejich následným využitím pro účely diplomové práce Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci**

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu potřebných dokumentů, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Markéty Záhorové s názvem Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci
- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Markéty Záhorové s názvem Tvorba a implementace kompetenčních modelů v organizaci.
- Bylo mi sděleno, jak dlouhý rozhovor bude a jaký bude mít průběh.
- S časovým předstihem dostanu k nahlédnutí dané otázky rozhovoru. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku.
- Souhlasím s nahráváním rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude uchován autorkou diplomové práce do obhajoby diplomové práce. Transkripce bude přístupná pouze komisi u obhajoby diplomové práce, jinak nikomu až na části citovány v textu práce, který bude volně dostupný online. Po obhajobě diplomové práce bude nahrávka rozhovoru smazána.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovorem nakládáno a jakým způsobem se bude mé jméno a jméno naší organizace v práci uvádět.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor a další dokumenty pro potřeby své diplomové práce a pro následné citování mých odpovědí.

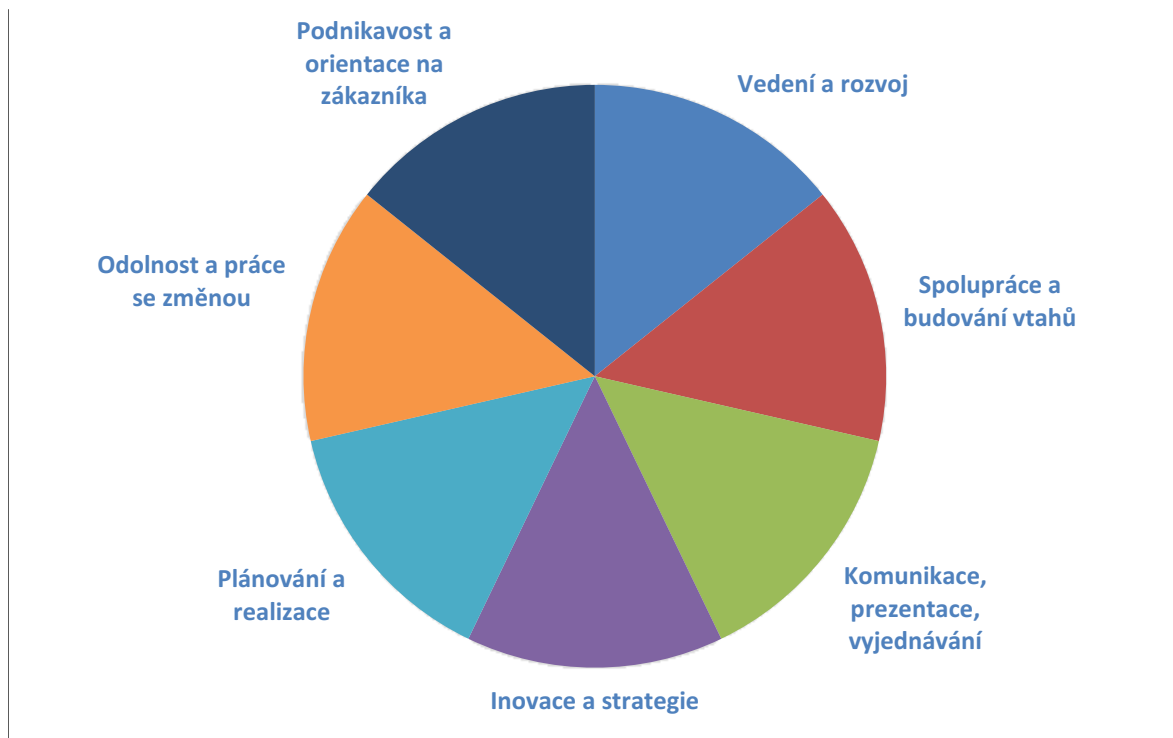
Datum: 15/3/2024

*Jméno z důvodu anonymity smazáno.*

*Podpis z důvodu rozpoznatelnosti smazán.*

## Příloha č. 3

### Mapa dovedností v Organizaci



Klíčové dovednosti		Role
Vedení a rozvoj	Vedení lidí	Ukazuje ostatním jasný směr, ví, jaká je strategie firmy a kam směřuje jeho tým.
		Nastavuje jasně definované a měřitelné cíle.
		Dává lidem prostor růst, vytváří jim prostor na to, aby sami našli nejlepší způsob splnění.
		Motivuje a zplnomocňuje lidi se samostatně rozhodovat a převzít vlastní odpovědnost.
		Dokáže zvolit vhodný styl vedení, a to na základě situace a seniority druhých.
		Deleguje úkoly s ohledem na zkušenosti, vytíženost a silné stránky.
	Rozvoj sebe a druhých	Umí vést rozvojové rozhovory zaměřené na identifikaci silných a slabých stránek.
		Sdílí své zkušenosti.
		Zná rozvojové možnosti uvnitř i mimo firmu a dokáže je využít.

		Zná silné a rozvojové stránky druhých a umí navrhnout vhodnou formu jejich rozvoje.
		Navrhuje systematický a dlouhodobý rozvoj týmů (skupin zaměstnanců) a to s ohledem na strategii firmy.
		Neustále hledá inspiraci a učí se od druhých.
		Učí se ze svých chyb (umí se zastavit, ohlédnout, věci vyhodnotit).
		Zná své silné stránky, které dále rozvíjí a oblasti rozvoje, které umí kompenzovat.
		Ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje svůj budoucí rozvoj.
		Při osvojování nových dovedností je vytrvalý/á.
Spolu-práce a budování vztahů	Týmová spolupráce	Všímá si práce druhých a umí ji ocenit.
		Nabízí pomoc a umí si o ni také říct.
		Zajímá se o druhé a jedná s nimi s respektem.
		Je otevřený názorům a nápadům druhých.
		Vhodně využívá synchronní a asynchronní způsoby spolupráce
		Pracuje efektivně s týmem jako celkem z hlediska jeho dovedností, silných i slabých stránek.
		Pracuje efektivně s týmem jako celkem z hlediska jeho dovedností, silných i slabých stránek.
		Připravuje a vede efektivní týmová/skupinová setkání.
		Podporuje jasné definování rolí, odpovědností a principů spolupráce v týmu.
		Rozumí individuálním odlišnostem lidí, jejich roli v týmu a přínosu v rámci spolupráce.
	Networking	Buduje a udržuje profesní síť kontaktů uvnitř i vně firmy...
		Věnuje čas vytváření dlouhodobých vztahů.
		Cíleně propojuje lidi a spolupracuje s lidmi napříč firmou.
		Ví, kdo jsou jeho klíčoví lidé a umí je vhodně zapojit.
Velmi dobře navazuje kontakty s lidmi na všech úrovních		
Aktivně podporuje výměnu zkušeností a nejlepších řešení napříč firmou.		
Komunikace, prezentace a vyjednávání	Vyjednávání a ovlivňování	Naslouchá druhým, ptá se a snaží se je nejdříve pochopit.
		Ví, kdy je čas přestat prosazovat svůj názor a přistoupit na řešení přinášející úspěch celku.
		Je schopen se podívat na věci z jiné perspektivy.

		Dokáže překonávat bariéry v komunikaci a posouvat jednání k cíli.
		Dokáže nabídnout "WIN-WIN" řešení i v situacích, kdy mají strany odlišné potřeby, motivy.
		Dokáže si stanovit cíle vyjednávání a dle situace zvolit vhodnou strategii vyjednávání a argumenty.
	Prezentace	Umí využívat vhodné vizuální podklady a prezentační nástroje usnadňující porozumění.
		Umí pracovat s hlasem i neverbální komunikací.
		Flexibilně reaguje na potřeby posluchačů a jejich zpětnou vazbu.
		Umí dobře a logicky strukturovat projev.
		Svým projevem umí druhé zaujmout, získat si jejich pozornost.
		Otevřeně diskutuje, své nápady prezentuje s odvahou.
		Dokáže improvizovat a reagovat pohotově i na náročné otázky a námítky.
	Komunikace	Dokáže přizpůsobit svou komunikaci individuálním odlišnostem a potřebám druhých lidí.
		Otevřeně se ptá a upřímně naslouchá s cílem porozumět druhému.
		Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu.
		Aktivně žádá druhé o zpětnou vazbu a umí ji přijmout.
		Otevřeně a srozumitelně vyjadřuje své názory a myšlenky, aniž by se uchýloval k agresi, či pasivitě.
Vytváří bezpečné prostředí, které podporuje kulturu otevřené komunikace a zpětné vazby v týmu.		
Inovace a strategie	Inovace, digitalizace a zjednodušování	Přináší nové nápady, pohledy a řešení.
		Vytváří prostředí podporující inovace a kontinuální zlepšování produktů, procesů s služeb.
		Experimentuje s novými nápady a pohledy a umí pracovat s chybou.
		Je schopen spojovat různé, i zdánlivě nesouvisející informace a poznatky do nových modelů.
		Je schopen dívat se na věci z různých úhlů pohledu opustit zaběhlé způsoby uvažování.
		Využívá techniky pro podporu kreativního myšlení jednotlivců i skupin.
		Má široký rozhled mimo obor.
		Opakované činnosti automatizuje nebo standardizuje.
		Prosazuje zjednodušování, digitalizaci, modernizaci a sladění interních procesů, produktů a pravidel.
		Aktivně reviduje svůj způsob práce ve snaze zvýšit přínos a "snížit úsilí".



	<b>Tvorba strategií a koncepcí</b>	Nastavuje procesy a postupy usnadňující (spolu)práci.
		(Spolu)vytváří dlouhodobou strategii na základě znalosti byznysu, trendů v rámci i mimo obor.
		Reviduje strategii dle měnícího se trhu, potřeb zákazníků.
		Vytváří a komunikuje přesvědčivé a inspirující vize.
		Je schopen/schopna zjednodušovat složité koncepty a srozumitelně je vysvětluje ostatním.
		Umí předvídat různé budoucí scénáře.
<b>Plánová-ní a realizace</b>	<b>Řešení problémů a rozhodování</b>	Dělá jasná rozhodnutí a zvažuje koho do rozhodování zapojí s ohledem na dopady a přijetí rozhodnutí.
		Rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým.
		Umí vytvářet alternativní postupy.
		Umí nalézt příčiny problémů a navrhnout pro ně adekvátní řešení.
		Svoje rozhodování opírá o data a informace z vícero zdrojů.
		Umí vysvětlit podstatu rozhodnutí a důvody "proč" se věci dějí.
		Umí činit i realizovat nepopulární rozhodnutí.
		Proaktivně řeší i komplexní problémy a dokáže vést řešitelské týmy.
	<b>Plánování a dosahování výsledků</b>	Dotahuje věci do podoby konkrétních úkolů, dohod a odpovědností.
		Umí jasně definovat očekávání a priority, na které se soustředí (se svým týmem).
		Identifikuje a organizuje zdroje (čas, lidi, materiál) potřebné ke splnění úkolů.
		Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících.
		Posouvá věci od nápadů k vlastní realizaci, proaktivně motivuje dosažení cílů.
		Svých cílů dosahuje způsobem, který je v souladu s firemními / týmovými hodnotami.
		Pracuje samostatně a aktivně si pro svou práci umí získat potřebné zdroje a informace.
<b>Odol-nost a práce se změnou</b>	<b>Otevřenost ke změnám</b>	Drží své sliby, termíny a závazky. Umí odhadnout kapacitu svých možností.
		I rutinní úkoly dokáže vykonávat, dokud nejsou dokončené, má silnou vůli.
		Přijímá odpovědnost za své kroky a výsledky svého týmu/projektu
		Nové myšlenky a podněty vítá, sám/sama aktivně přináší změnu.
		Umí se na změnu podívat jako na příležitost.

		Podporuje změny a při jejich zavádění zvažuje dopady těchto změn na zaměstnance, zákazníky a interní postupy.	
		Dokáže provést změnou druhé a pomoci jim v přijetí a adaptaci.	
		Je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat	
	<b>Odolnost a zvládnutí stresu</b>	Aktivně pracuje na posilování své odolnosti.	
		Pracuje se svými zdroji energie a předchází dlouhodobému stresu (prevence).	
		Zná svou reakci na stres, své stresory a dokáže zvolit vhodné způsoby zvládnutí stresu v konkrétních situacích.	
		Umí vyvažovat požadavky pracovního a osobního života.	
		Řešení složitých situací neodkládá; pokud si není jist/a, dokáže se obrátit na druhé a požádat o pomoc.	
		Je vytrvalý(lá), nenechá se odradit překážkami a neúspěchem.	
		Dokáže řešit náročné situace konstruktivně a s nadhledem.	
		Je vnímavý k vlastním emocím, rozumí jim a umí s nimi pracovat (když se rozhoduje, ve spolupráci s ostatními, řeší náročné situace...).	
	<b>Podnikavost a orientace na zákazníka</b>	<b>Podnikatelské a obchodní myšlení</b>	Sleduje konkurenci a trendy na trhu.
			Identifikuje obchodní příležitosti firmy.
			Prokazuje znalosti v oblasti financí a chová se s péčí řádného hospodáře.
Dokáže vytvořit byznys case a zhodnotit alternativy z pohledu nákladů a potenciálních přínosů i rizik.			
Zná systémy, procesy a produkty v rámci své oblasti.			
<b>Zákaznická spokojenost</b>		Propojuje zákaznickou zkušenost se spokojeností zaměstnanců a finančními výsledky.	
		Zvažuje časovou a finanční náročnost práce a její přidanou hodnotu pro firmu a zákazníka.	
		Získává si zpětnou vazbu a je hlasem zákazníka (i interního) dále do firmy.	
		Se zákazníky aktivně tráví čas – ptá se a naslouchám jim.	
		Rozhoduje se poté, co rozumí potřebám zákazníka.	
Vytváří se zákazníkem vztah založený na důvěře.			
Dokáže zjišťovat potřeby a na základě nich volit vhodná řešení.			
Systematicky buduje a udržuje vztah se zákazníky.			

Zdroj: Interní dokumenty Organizace XY. Vlastní zpracování

## Příloha č. 4

### Mapa dovedností pro pozice Vedoucího a Asistenta pobočky

Klíčové dovednosti			Role	Vedoucí pobočky	Asistent pobočky
Vedení a rozvoj	Vedení lidí	Ukazuje ostatním jasný směr, ví, jaká je strategie firmy a kam směřuje jeho tým.		x	
		Nastavuje jasně definované a měřitelné cíle.		x	
		Dokáže zvolit vhodný styl vedení, a to na základě situace a seniority druhých.		x	
	Rozvoj sebe a druhých	Umí vést rozvojové rozhovory zaměřené na identifikaci silných a slabých stránek.		x	
		Zná rozvojové možnosti uvnitř i mimo firmu a dokáže je využít.		x	
		Zná silné a rozvojové stránky druhých a umí navrhnout vhodnou formu jejich rozvoje.		x	
		Učí se ze svých chyb (umí se zastavit, ohlédnout, věci vyhodnotit).		x	
Spolupráce a budování vztahů	Týmová spolupráce	Nabízí pomoc a umí si o ni také říct.			x
		Je otevřený názorům a nápadům druhých.			x
		Vhodně využívá synchronní a asynchronní způsoby spolupráce			x
		Pracuje efektivně s týmem jako celkem z hlediska jeho dovedností, silných i slabých stránek.		x	
		Rozumí individuálním odlišnostem lidí, jejich roli v týmu a přínosu v rámci spolupráce.			x
Komunikace, prezentace a vyjednávání	Komunikace	Dokáže přizpůsobit svou komunikaci individuálním odlišnostem a potřebám druhých lidí.			x
		Otevřeně se ptá a upřímně naslouchá s cílem porozumět druhému.			x
		Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu.			x
		Aktivně žádá druhé o zpětnou vazbu a umí ji přijmout.			x
		Otevřeně a srozumitelně vyjadřuje své názory a myšlenky, aniž by se uchyloval k agresi, či pasivitě.			x

<b>Plánová- ní a realizace</b>	<b>Plánování a dosahování výsledků</b>	Umí jasně definovat očekávání a priority, na které se soustředí (se svým týmem).	x	
		Svých cílů dosahuje způsobem, který je v souladu s firemními / týmovými hodnotami.	x	
		Pracuje samostatně a aktivně si pro svou práci umí získat potřebné zdroje a informace.	x	
		Drží své sliby, termíny a závazky. Umí odhadnout kapacitu svých možností.	x	
<b>Odol- nost a práce se změnou</b>	<b>Otevřenost ke změnám</b>	Dokáže provést změnou druhé a pomoci jim v přijetí a adaptaci.	x	
	<b>Odolnost a zvládní stresu</b>	Zná svou reakci na stres, své stresory a dokáže zvolit vhodné způsoby zvládní stresu v konkrétních situacích.	x	
		Dokáže řešit náročné situace konstruktivně a s nadhledem.	x	
<b>Podni- kavost a orienta- ce na zákaz- níka</b>	<b>Zákaznická spokojenost</b>	Propojuje zákaznickou zkušenost se spokojeností zaměstnanců a finančními výsledky.	x	
		Se zákazníky aktivně tráví čas – ptá se a naslouchám jim.	x	x
		Systematicky buduje a udržuje vztah se zákazníky.	x	x

Zdroj: Interní dokumenty Organizace XY. Vlastní zpracování.

## Příloha č. 5

### Individuální rozvojový plán zaměstnance v Organizaci XY

*Modře jsou vyznačeny příklady rozvojové aktivity od respondenta z Organizace XY.*

Jméno, příjmení:		Nadřízený:		Termín dalšího setkání:		
Jakou konkrétní oblast budu rozvíjet?	Co proto udělám (konkrétní kroky)?	Kdo mi s tím pomůže? Od koho se to mohu naučit?	Jak to uplatním v praxi? Jaký to bude mít přínos	Do kdy?	Reflexe po aktivitě: V čem jsem se posunul/a?	Hotovo?
Prezentační dovednosti	Stínování kolegy na workshopu	Kolega	Budu mít lepší buy in klientů, budu mít lepší přesvědčovací komunikaci.	Konkrétní datum	Stínování – 2x Od té doby jsem získal nového klienta a dva stále si držím.	V procesu
Angličtina	1:1 vedené v angličtině, duolingo, filmy/seriály v AJ	Nadřízený na 1:1, kolegové (aplikace)	Lepší prezentace v aj na zahraničních hovorech a schůzkách	Konkrétní datum	1:1 v AJ – 5x Mám větší sebevědomí v mluveném projevu, ale ještě je prostor pro zlepšení. V app Duolingo si udržuji pravidelné score a motivujeme se s kolegy navzájem.	V procesu

Zdroj: Interní dokumenty organizace XY. Vlastní zpracování.

## Příloha č. 6

### Návrh nové Mapy kompetencí pro vybrané pozice Vedoucího a Asistenta pobočky

Kompetence		Pozice		
		Vedoucí pobočky	Asistent pobočky	
<i>Kvůli anonymitě Organizace XY nelze uvést konkrétní systémy apod.</i>				
Technické kompetence	1.	Má znalosti XY systémů, nabízených XY služeb a produktů.	V	A
	2.	Nápady na inovace XY systémů, nabízených služeb a produktů efektivně komunikuje v rámci reportingu.	V	A
	3.	Ovládá IT nástroje potřebné pro svou každodenní agendu.	V	A
	4.	Ví, na koho se obrátit pro efektivní řešení daného technického problému na pobočce.	V	A
Manažerské kompetence	1.	Nastavuje a plánuje dosažitelné a měřitelné cíle pro svůj tým, které jdou v souladu se strategií Organizace XY.	V	
	2.	Plánuje, deleguje, motivuje a řídí výkon celého týmu.	V	
	3.	Pracuje efektivně s týmem – rozumí individuálním odlišnostem.	V	A
	4.	Umí zanalyzovat dostupná data o výkonu svého týmu a trendy, na jejichž základě identifikuje možné kroky a oblasti ke zlepšení, které reportuje výše.	V	
	5.	Aktivně spolupracuje s vyšším managementem a implementuje dohodnuté změny strategie (obchodní, marketingové apod.).	V	
	6.	Umí prezentovat výsledky vyššímu managementu a vhodně reprezentuje své oddělení na setkáních apod.	V	
Provozní kompetence	1.	Efektivně řídí provoz dané pobočky (materiální, personální, technické aj. zajištění).	V	
	2.	Umí dokonale odhalit provozní problémy, které pobočku omezují v jejím fungování.	V	A
	3.	Provozní problémy pobočky včas řeší s příslušným oddělením či svým nadřízeným.	V	A
	4.	Aktivně se podílí na optimalizaci a zvyšování efektivity a komfortního průběhu procesů.	V	A
Komunikační kompetence	1.	Otevřeně a efektivně vyjadřuje své názory a myšlenky ku spolupracovníkům či klientům, aniž by se uchýloval k agresi či pasivitě (v písemné i ústní formě komunikace).	V	A
	2.	Umí poskytnout srozumitelnou a konstruktivní zpětnou vazbu klientům, pracovníkům, nadřízeným i partnerům.	V	A

	3.	Umí požádat, přijímat a zpracovat zpětnou vazbu od svých kolegů a zákazníků.	V	A
	4.	Naslouchá s cílem porozumět druhému a dojít k nejefektivnějšímu řešení daného problému.	V	A
	5.	Ovládá alespoň jeden cizí jazyk na komunikativní úrovni. (V = umožňující profesionální práci)	V	A
<b>Organizační kompetence</b>	1.	Včas vypracovává a odpovídá za veškerou organizační agendu svého týmu na dané pobočce.	V	
	2.	Jasně definuje očekávání, priority a časovou dotaci jednotlivých úkolů svému týmu s jasnou vizí.	V	
	3.	Umí odhadnout kapacity své i ostatních v týmu, aby zadané cíle byli v co nejlepším podobě a výsledku dopracováni.	V	A
	4.	Dodržuje budget a termíny jednotlivých zakázek, popř. jeho změnu vždy předem konzultuje.	V	A
<b>Etické a morální kompetence</b>	1.	Vždy jedná v souladu s etickým kodexem Organizace XY.	V	A
	2.	Informace získává z ověřených zdrojů, které poté otevřeně komunikuje dále.	V	A
	3.	Zúčastňuje se povinných školení a schůzek.	V	A
	4.	Zná své stresory a jejich reakce a dokáže tak zvolit vhodné způsoby zvládnání stresu v konkrétních situacích.	V	A
<b>Prozákaznické kompetence</b>	1.	Poskytuje vynikající zákaznický servis, u kterého dodržuje standardy Organizace XY.	V	A
	2.	Aktivně naslouchá zákazníkům a zjišťuje zpětnou vazbu ohledně využívaných služeb a produktů.	V	A
	3.	Je podporou při řešení zákaznických stížností, které s týmem společně řeší.	V	A
	4.	Rozvíjí svůj tým v oblasti zákaznického servisu.	V	A

Zdroj: Vlastní zpracování.