

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky



**Hodnocení Konzultanta Temporary Placement  
ve společnosti XY**

**The Evaluation of Consultant Temporary Placement  
in the Company XY**

Magisterská diplomová práce

Bc. Taťána Růžičková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

.....  
vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě při psaní této práce podporovali a bez nichž by tato práce nebyla taková, jaká je. V první řadě mé poděkování patří vedoucí této magisterské diplomové práce, Mgr. Jitce Hanáčkové, za její cenné rady a připomínky. Stejně velké díky patří i kolektivu společnosti XY za to, že mi poskytli veškeré materiály k vypracování této práce a ochotně odpovídali na otázky, které jsem pokládala.

# Obsah

Úvod .....	6
1. Terminologické ukotvení tématu .....	8
1.1. Personální práce .....	8
1.2. Řízení lidských zdrojů .....	9
2. Hodnocení pracovníků .....	12
2.1. Typy hodnocení pracovníků .....	14
2.2. Oblasti a cíle hodnocení pracovníků .....	15
2.3. Význam hodnocení pracovníků .....	17
2.4. Kritéria hodnocení pracovníků .....	17
2.5. Proces hodnocení pracovníků .....	19
2.6. Metody hodnocení pracovníků .....	20
2.6.1. Motivačně-hodnotící pohovor .....	21
2.6.2. Management by Objectives (MBO) .....	25
2.7. Hodnotitel .....	27
2.8. Chyby v hodnocení .....	30
3. Kompetenční model jako nástroj hodnocení pracovníků .....	32
3.1. Kompetence .....	33
3.2. Členění kompetencí .....	36
3.3. Kompetenční model .....	38
3.4. Typologie kompetenčních modelů .....	40
3.5. Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu .....	41
3.6. Proces tvorby kompetenčního modelu .....	43
4. Seznámení s objektem této práce .....	47
4.1. O společnosti XY .....	47
4.2. Vize a strategie společnosti XY .....	47
4.3. Služby společnosti XY .....	49

5.	Pozice Konzultanta Temporary Placement .....	52
5.1.	Analýza pracovních úkolů a funkcí místa .....	53
6.	Hodnocení Konzultantů Temporary Placement .....	61
6.1.	System hodnocení ve společnosti XY .....	61
6.2.	Kritéria hodnocení .....	63
6.3.	Hodnotitel .....	64
6.4.	Metody hodnocení pracovníků .....	65
6.4.1.	Motivačně-hodnotící pohovor a MBO .....	65
7.	Kompetenční model na pozici Konzultant Temporary Placement.....	68
7.1.1.	Přípravná fáze.....	68
7.1.2.	Fáze sběru dat.....	69
7.1.3.	Fáze analýzy a klasifikace informací .....	70
7.1.4.	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.....	76
7.1.5.	Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	85
8.	Využití nového kompetenčního modelu Konzultanta Temporary Placement .....	86
	Závěr.....	87
	Anotace.....	89
	The Annotation.....	90
	Použitá literatura a další zdroje .....	91
	Seznam schémat a tabulek.....	94
	Přílohy .....	95

## Úvod

Lidské zdroje a jejich důležitost pro existenci organizace jsou jádrem mnohé diplomové práce z oblasti andragogiky. Ani tato práce není výjimkou a do svého středu staví lidské zdroje – konkrétně personální agenturu a její pracovníky.

Vyhledávání a získávání pracovníků si mohou organizace zajistit samy nebo využít externích sil, tedy služeb personální agentury. K tomu, aby personální agentura uspěla na současném trhu práce, je nutné, aby disponovala kvalitními pracovníky. Z toho důvodu potřebuje mít každá personální agentura propracovaný systém personální práce a péče o zaměstnance, do čehož spadá i hodnocení pracovníků. A právě systém hodnocení v personální agentuře je oblast, na kterou se tato práce zaměří.

Objektem této práce je pracovník na pozici Konzultanta Temporary Placement v personální agentuře XY. Jméno společnosti zůstává na přání managementu skryto, tudíž jej nahradím neutrálním XY. Na tuto práci to však nebude mít žádný vliv.

Cílem práce je deskripce stávajícího systému hodnocení Konzultanta Temporary Placement a následné vytvoření kompetenčního modelu jako hlavního nástroje pro hodnocení. Tento cíl byl formulován s ohledem na stávající systém hodnocení ve společnosti XY. Zde je nejenom systém hodnocení, ale též výběr zaměstnanců založen právě na identifikovaných klíčových kompetencích. Logickým rozhodnutím tedy bylo zachovat hodnocení podle kompetencí, ale zároveň přizpůsobit stávající model klíčových kompetencí konkrétní pozici Konzultanta Temporary Placement. Vytvořím tedy kompetenční model vycházející z klíčových kompetencí a identifikovaných projevů chování, ale zároveň přesně odpovídající úkolům a funkcím na této pozici.

Koncepce celé práce bude následující – nejprve se budu věnovat tzv. „teoretické“ části, kde nejprve provedu terminologické ukotvení hodnocení pracovníků. Poté popíšu jednotlivé aspekty hodnocení tak, jak je popisují autoři zabývající se touto problematikou. Velkou pozornost v rámci „teoretické části“ budu věnovat oblasti kompetencí a kompetenčního

modelu jako kritériu hodnocení pracovníků. Jak se od práce tohoto druhu předpokládá, v „teoretické“ části budu vycházet především z odborné literatury od autorů zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů.

Poté již budu moci přejít k části „praktické“, kde již dojde k naplnění cíle práce. Nejprve vás seznámím se společností XY a pozicí Konzultanta Temporary Placement. Poté popíšu systém hodnocení této pozice a následně vytvořím kompetenční model Konzultanta Temporary Placement vycházející z klíčových kompetencí identifikovaných pro všechny pozice ve společnosti XY. Tento kompetenční model představím v samotném závěru této práce.

Výše popsaná cesta za naplněním cíle této práce je popsána na následujících stránkách.

# 1. Terminologické ukotvení tématu

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je deskripce systému hodnocení a následné vytvoření kompetenčního modelu pro Konzultanta Temporary Placement ve firmě XY, je dle mého názoru důležité, abych téma hodnocení pracovníků zasadila do širšího kontextu.

Hodnocení pracovníků je jednou z běžných personálních činností, proto považuji za důležité popsat personální práci z obecného hlediska a vymezit, co všechno do personální práce patří. Toto terminologické ukotvení mi pak dále pomůže lépe se orientovat v problematice hodnocení pracovníků v organizacích.

## 1.1. Personální práce

K tomu, aby mohla organizace správně fungovat, je dle Koubka<sup>1</sup> potřeba, aby došlo k propojení materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Právě lidské zdroje považuje za rozhodující faktor úspěchu organizace.

Vzhledem k tomu, jak velkou váhu Koubek přikládá lidským zdrojům, není překvapivé, že personální práci považuje za jádro a klíčovou oblast řízení celé organizace. Definiuje ji takto: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a jeho pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>2</sup>

Personální práce je termínem nejobecnějším. Dále rozlišujeme pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy označují tři vývojové fáze, či koncepce personální práce a její postavení v rámci organizace.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. Koubek 2001, s. 13.

<sup>2</sup> Koubek 2001, s. 14.

<sup>3</sup> Srov. Koubek 2001, s. 15.



**Personální administrativa** (správa) je nejstarším pojetím personální práce. Jedná se především o administrativní práci spojenou se správou personálu. Firemní personalista je v tomto pojetí jakýsi hlídač pořádku a předpisů a sociální pečovatel.<sup>4</sup>

**Personální řízení** se začalo objevovat již před druhou světovou válkou v těch dynamických a expanzivních organizacích, které začaly hledat konkurenční výhody a mimo jiné ji našly i v lidských zdrojích. Tato forma personální práce je aktivní, stává se doménou profesionálů a je v ní rozvíjena personální politika celé organizace. Přesto, že došlo ke znatelnému pokroku v této oblasti, stále přetrvává orientace výhradně na vnitropodnikové zaměstnávání lidí a také se nevěnuje dlouhodobým strategickým otázkám týkajících se lidských zdrojů v organizaci.<sup>5</sup>

**Řízení lidských zdrojů** je nejnovější koncepce v oblasti personální práce rozvíjející se od 50. a 60. let minulého století. V tomto pojetí se řízení lidských zdrojů stává nejdůležitější částí organizace, člověk je pojímán jako nejdůležitější surovina.<sup>6</sup> O řízení lidských zdrojů jako o nejmodernější koncepci v oblasti personální práce pojednám trochu obsáhleji v následující podkapitole.

## 1.2. Řízení lidských zdrojů

Ve společnosti XY je personální práce pojímána jako třetí uvedená koncepce, tedy jako řízení lidských zdrojů. Proto považuji za důležité v následující části vymezit charakteristiky lidských zdrojů tak, jak je vymezují autoři zabývající se touto problematikou. Toto vymezení nám poslouží k tomu, abychom lépe pochopili, jak je v dané organizaci personální práce pojímána.

Armstrong<sup>7</sup> shrnuje hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů, takto:

- řízení lidských zdrojů je strategické – propojuje podnikovou strategii se strategií řízení lidských zdrojů;

---

<sup>4</sup> Srov. Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 16.

<sup>5</sup> Srov. Koubek 2001, s. 15.

<sup>6</sup> Srov. Koubek 2001, s. 15.

<sup>7</sup> Srov. Armstrong 2005, s. 27–28.

- přináší komplexní a logický přístup k zajištění propojení politiky a praxe zaměstnávání lidí;
- je orientované na oddanost a angažovanost vůči poslání a hodnotám organizace;
- pracovníci jsou chápáni jako lidský kapitál, s kterým by mělo být nakládáno jako s bohatstvím a do nějž by mělo být investováno;
- lidé jsou chápáni jako zdroje konkurenční výhody;
- přístup ke vztahům mezi zaměstnanci je spíše unitaristický než pluralistický;
- praktické řízení lidských zdrojů je v kompetencích liniových manažerů.

Z cílů vyplývají i hlavní úkoly řízení lidských zdrojů. Koubek<sup>8</sup> tvrdí, že řízení lidských zdrojů:

1. by se mělo snažit o zařazení správného člověka na dané pracovní místo takovým způsobem, aby byl schopen pružně reagovat na měnící se situaci a požadavky pracovního místa;
2. by mělo optimálně využívat pracovní síly v organizaci;
3. by mělo formovat pracovní týmy a efektivní styl vedení v organizaci s ohledem na zdravé mezilidské vztahy;
4. by mělo podporovat rozvoj znalostí a dovedností, jakožto i rozvoj osobnosti, a to tak, aby tento rozvoj směřoval k vnitřní spokojenosti zaměstnanců;
5. by mělo dodržovat veškeré zákony týkající se zaměstnávání lidí a přispívat k tvorbě dobré pověsti organizace.

Výše uvedené úkoly lidských zdrojů nabývají své konkrétní podoby v činnostech, které tvoří obsah personální práce. Autoři zabývající se touto problematikou uvádějí různé výčty činností a většinou se tyto výčty víceméně shodují. Já jsem si pro účely této práce vybrala ten, který uvádí Koubek<sup>9</sup>, protože mi přijde nejvíce komplexní. Mezi personální činnosti řadí:

---

<sup>8</sup> Srov. Koubek 2001, s. 17–18.

<sup>9</sup> Srov. Koubek 2001, s. 21–22.

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém;
- průzkum trhu práce;
- zdravotní péči o pracovníky;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací;
- dodržování zákonitostí v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V této kapitole jsem terminologicky ukotvila téma práce. S pomocí odborné literatury jsem vymezila základní pojmy týkající se hodnocení pracovníků – personální práci a řízení lidských zdrojů. Rovněž jsem objasnila, jaký vztah je mezi těmito dvěma pojmy a jak do toho zapadá právě hodnocení pracovníků. V další kapitole již přejdu k teoretickému vymezení hodnocení pracovníků.

## 2. Hodnocení pracovníků

Jak jsem avizovala v závěru předchozí kapitoly, tato kapitola bude zaměřena na vymezení hodnocení pracovníků, což učiním s pomocí odborné literatury. To mi nadále poslouží jako „odrazový můstek“ k dosažení cíle práce – deskripci systému hodnocení pracovníků na pozici Konzultanta Temporary Placement ve společnosti XY a vytvoření kompetenčního modelu pro tuto pozici.

Pokud bych měla vymežit definici hodnocení pracovníka jako personální činnosti, vypůjčila bych si definici Kociánové<sup>10</sup>, která říká, že „hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci.“

Růžička s Mayerovou<sup>11</sup> o hodnocení pracovníků říkají, že „má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci organizace.“

Zmínění autoři se shodují na tom, že proces hodnocení pracovníků je v organizaci velmi důležitý. Otázkou však zůstává, proč? V první řadě je hodnocení důležité, pokud chceme změnit či posílit organizační kulturu a strategii komunikace. Hodnocení pracovníků je důležité i v případě, že chceme sladit zájmy všech zúčastněných. Třetím důvodem, který je uváděn, je zvyšování výkonnosti.<sup>12</sup>

V souvislosti se zvyšováním výkonu bych se ráda zmínila o spojitosti mezi hodnocením pracovníků a řízením pracovního výkonu. V literatuře se můžeme setkat s tím, že hodnocení pracovníků je často nahrazováno pojmem řízení výkonnosti. Chtěla bych objasnit rozdíl mezi těmito pojmy. Pro účely této práce budu používat pojem hodnocení pracovníků a vycházet z Hroníka<sup>13</sup>, který říká: „Pojem řízení výkonnosti je širší, než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například

---

<sup>10</sup> Kociánová 2010, s. 145.

<sup>11</sup> Mayerová, Růžička 2000, s. 83.

<sup>12</sup> Srov. Hroník 2006, s. 15–16.

<sup>13</sup> Hroník 2006, s. 12–13.

motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Proto považuji oba pojmy za právoplatné a vyjadřující trochu jinou skutečnost.“

Nyní přejdu k tomu, čím se vlastně hodnocení pracovníků zabývá. Částečně je to nastíněno už v definicích autorů, které jsem uvedla na začátku této kapitoly. Hodnocení pracovníků se zabývá třemi následujícími činnostmi<sup>14</sup>:

- Zjišťuje to, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky kladené na danou pracovní pozici, jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům a zákazníkům, jaké je jeho pracovní chování.
- Sděluje výsledky jednotlivým pracovníkům a tyto výsledky s nimi konzultuje.
- Hledá způsoby zlepšení pracovního výkonu a realizuje opatření, která mají tomuto zlepšení pomoci.

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení pracovníků je nejen činností v organizaci důležitou, ale rovněž má na ostatní personální činnosti četné vazby, bez kterých by organizace nebyla schopna fungovat. Výsledky hodnocení využívá **personální plánování**, neboť informace o současném výkonu pracovníků je podstatná pro zjištění, jaké personální zajištění bude organizace pro splnění nadefinovaných cílů potřebovat.<sup>15</sup>

Samotné hodnocení pracovníka využívá pro své potřeby **analýzu pracovního místa**. Ta svým popisem a specifikací pracovního místa tvoří podstatnou základnu pro hodnocení pracovníků. Na druhou stranu lze výstupy z hodnocení pracovníků použít k redesignu daného pracovního místa.<sup>16</sup>

Hodnocení především nově získaných pracovníků je podstatné pro získání obrazu o tom, zda metody použité při **výběru a získávání zaměstnanců** jsou efektivní.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Srov. Koubek 1997, s. 166.

<sup>15</sup> Srov. Koubek 2001, s. 218.

<sup>16</sup> Srov. Koubek 2001, s. 218.

<sup>17</sup> Srov. Koubek 2001, s. 218.

Výstupy z hodnocení pracovníků jsou základem pro **identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje**. Tato identifikace a následná opatření týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníka jsou důležitá pro zlepšení pracovního výkonu a následné zvýšení efektivity dané organizace.<sup>18</sup>

Oblastí, kterou hodnocení pracovníků ovlivňuje nejvíce je především **odměňování a rozmisťování pracovníků**. V případě odměňování je úloha hodnocení jasná. Na základě výstupů z hodnocení, a to především hodnocení pracovního výkonu, jsou určovány odměny. Úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má pak přímý vliv na pracovní výkon. U rozmisťování pracovníků hraje hodnocení pracovníků roli determinantu, který určuje, zda pracovníka povýšit, přeřadit, propustit či penzionovat. Hodnocení pracovníků nám zkrátka slouží k tomu, abychom zjistili, zda je pracovník umístěn na vhodné pracovní pozici.<sup>19</sup>

## 2.1. Typy hodnocení pracovníků

V této podkapitole bych ráda objasnila, s jakými typy hodnocení se můžeme setkat. Koubek rozlišuje dvě základní podoby hodnocení pracovníků – formální a neformální. **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení, které je vykonáváno nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Je příležitostné povahy a obvykle je determinováno spíše okamžitou situací, pocitem hodnotícího, jeho náladou a momentálními pocity, než faktickým výsledkem práce. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Toto hodnocení se většinou nezaznamenává a ani nebývá příčinou konkrétního personálního hodnocení.<sup>20</sup>

Oproti tomu **formální hodnocení** je většinou více racionální, standardizované, plánované, systematické a odehrává se v pravidelných intervalech. Z tohoto hodnocení jsou pořizovány záznamy, které jsou součástí osobní dokumentace zaměstnance. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro personální činnosti týkající se pracovníků. Formální hodnocení bývá některými autory nazýváno hodnocením systematickým.

---

<sup>18</sup> Srov. Koubek 2001, s. 218.

<sup>19</sup> Srov. Koubek 2001, s. 218.

<sup>20</sup> Srov. Koubek 1997, s. 166–167.

Pilařová<sup>21</sup> definuje systematické hodnocení jako „hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně...), nebo za předem definovaných okolností (například při přerazování pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka, při stížnosti zákazníka apod.), podle předem definovaných postupů (je stanoveno kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké k tomu využívá metody a zdroje informací, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad a v jaké oblasti atd.). Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance.“

Občas bývá vymezováno jako zvláštní případ formálního hodnocení i tzv. **příležitostné hodnocení**, které je vyvoláno okamžitou potřebou ohodnotit zaměstnance, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka, nebo pracovní posudek.<sup>22</sup>

Podobně dělí hodnocení i Plamínek<sup>23</sup>, který rozlišuje mezi pravidelným, tedy plánovaným hodnocením, a mimořádným hodnocením.

Již jsem vymezila definici hodnocení pracovníků a také jaké typy hodnocení pracovníků rozlišujeme. Dále popíšu, na jaké oblasti se hodnocení pracovníků orientuje a jaké jsou jeho cíle. V souvislosti s výše uvedeným rozlišením hodnocení na formální a neformální bych ráda podotkla, že pro účely této práce se dále budu zabývat jen hodnocením formálním, systematickým.

## 2.2. Oblasti a cíle hodnocení pracovníků

Existují tři oblasti, na které se hodnocení pracovníků zaměřuje. Aby hodnocení bylo skutečně efektivní, je důležité, aby všechny níže uvedené oblasti byly v hodnocení propojené. Je však zřejmé, že podle povahy funkce je při hodnocení kladen důraz na jednu či dvě oblasti.<sup>24</sup>

Za prvé se hodnocení zaměřuje na **pracovní výkon** zaměstnance. Měří se tedy pracovní výsledky, a to s pomocí takových charakteristik, jako

---

<sup>21</sup> Pilařová 2008, s. 11.

<sup>22</sup> Srov. Kociánová 2010, s. 146.

<sup>23</sup> Srov. Plamínek 2009, s. 117–118.

<sup>24</sup> Srov. Hroník 2006, s. 20.

je například množství, kvalita, včasnost a náklady. Jedná se tedy o takové charakteristiky, které lze poměrně snadno měřit.

Za druhé se pracovní hodnocení může zaměřit na **pracovní chování** zaměstnance, tedy na to, jaký je jeho přístup k zadání a úkolům a jak se chová při práci. Toto hodnocení může mít jisté problémy s měřitelností, neboť pracuje s charakteristikami, jako je například iniciativa, kritičnost, schopnost se rozhodovat, technické znalosti, píle, ochota, rozvážnost, atd.<sup>25</sup>

Poslední oblastí, na kterou se hodnocení pracovníků může zaměřit, jsou **předpoklady pro vykonávání dané pracovní pozice**. Jedná se o skloubení potenciálu, způsobilosti a práce. Často jsou do této oblasti zařazovány i kompetence, které někdy odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci hodnocení pracovního chování.<sup>26</sup>

Co se týče vymezení cílů hodnocení pracovníka, autoři zabývající se touto problematikou se víceméně shodují. Já jsem si vybrala definici cílů tak, jak je ve své publikaci Hodnocení pracovníků uvádí Hroník<sup>27</sup>. Ten tvrdí, že hodnocení pracovníků může být orientováno na několik cílů najednou. Zároveň ale podotýká, že se nelze zaměřit na všechny cíle stejnou měrou, neboť by došlo k rozmělnění snažení a ztratilo by se zaměření na cíl. Uvádí nejdůležitější **cíle hodnocení**:<sup>28</sup>

- Monitorovat výkon v souvislosti s dohodnutými cíli a normami.
- Pomáhat rozhodovat v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho počínání v práci.
- Definovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytnout pracovníkovi možnost projednat své ambice s nadřízeným.
- Zlepšovat v budoucnosti svůj výkon.

---

<sup>25</sup> Srov. Koubek 1997, s. 167.

<sup>26</sup> Srov. Hroník 2006, s. 20–21.

<sup>27</sup> Srov. Hroník 2006, s. 22–23.

<sup>28</sup> Srov. Hroník 2006, s. 22–23.



## 2.3. Význam hodnocení pracovníků

Z výše uvedených cílů můžeme odvodit i význam, který hodnocení má. Hodnocení pracovníků má význam jak pro podnik, tak i pro vedoucího a hodnoceného pracovníka. **Podnik** využívá hodnocení pracovníků pro:<sup>29</sup>

- zvýšení výkonnosti jednotlivce;
- využití a rozvoj potenciálu pracovníka;
- návrh a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucím a pracovníkem a rovněž mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

**Vedoucímu** umožňuje hodnocení pracovníků:<sup>30</sup>

- motivovat pracovníky k dosažení vyššího výkonu;
- dát pracovníkovi zpětnou vazbu, vyjádřit jasně svůj názor a tím usměrnit jeho činnost;
- poznat a pochopit zájmy pracovníka týkající se jeho dalšího rozvoje;
- rozvíjet silné stránky pracovníka a eliminovat ty slabé;
- plánovat aktivity zaměřené na rozvoj pracovníka;
- stanovit spravedlivou mzdu.

Pro **pracovníka** má pak hodnocení následující význam:<sup>31</sup>

- ocenění jeho práce a podnět k vyvíjení dalšího úsilí;
- zpětná vazba od vedoucího na vlastní práci a cíle;
- možnost vyjádřit své vlastní potřeby a cíle;
- příležitost k tomu, vyjádřit své nároky na vlastní rozvoj.

## 2.4. Kritéria hodnocení pracovníků

Vzhledem k tomu, že kritérium v podobě kompetenčního modelu je v podstatě jedním ze stěžejních bodů této práce, v následující kapitole vymezím pojem kritérium a definuji, co by mělo kritérium splňovat a jaké druhy kritérií můžeme definovat.

Pilařová<sup>32</sup> definuje kritérium hodnocení takto: „Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (přípravenosti

---

<sup>29</sup> Srov. Bělohlávek 2000, s. 57–58.

<sup>30</sup> Srov. Bělohlávek 2000, s. 57–58.

<sup>31</sup> Srov. Bělohlávek 2000, s. 57–58.

podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“

Kritéria hodnocení jsou pevně spjata s cíli hodnocení, o kterých je pojednáno v předchozí kapitole. Podle cíle hodnocení pracovníků se mění i kritéria hodnocení. Obecně by však kritéria měla být validní, objektivní, nezávislá, měla by vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, měla by být relevantní, srozumitelná a jednoznačná a nemělo by jich být moc.<sup>33</sup>

Koubek dle Kociánové<sup>34</sup> shrnuje kritéria hodnocení do čtyř skupin:

- výsledky práce – jedná se o měřitelná kritéria, jako například množství práce, kvalita práce, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací;
- pracovní chování – ochota přijímat úkoly, úsilí vynakládané na plnění úkolů, dodržování instrukcí, řádná docházka, vedení potřebných záznamů, zacházení s vybavením, podávání návrhů;
- sociální chování – vztahy ke spolupracovníkům, nadřízeným a zákazníkům, jednání s lidmi, styl vedení;
- znalosti, dovednosti a vlastnosti – vzdělání, znalost práce a jazyků, verbální a organizační schopnosti, schopnost vedení, odolnost vůči zátěži, přizpůsobivost, cílevědomost, čestnost, atd.

Od Koubkova pojetí se příliš neliší ani pojetí Hroníkovo<sup>35</sup>, který tvrdí, že v zásadě můžeme za kritéria považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Vzhledem k tomu, že kompetenční model je hlavním kritériem hodnocení pracovníků ve společnosti XY, budu se mu věnovat podrobněji v následující kapitole.

---

<sup>32</sup> Pilařová 2008, s. 41.

<sup>33</sup> Srov. Kociánová 2010, s. 149.

<sup>34</sup> Srov. Kociánová 2010, s. 150.

<sup>35</sup> Srov. Hroník 2006, s. 28.

## 2.5. Proces hodnocení pracovníků

Abych se mohla dále zabývat konkrétním systémem hodnocení, je důležité, abych vymezila, jak hodnocení probíhá. Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit zhruba do devíti fází, které dále můžeme shrnout do tří časových období.<sup>36</sup>

První je **přípravné období**. Toto období začíná rozpoznáním a stanovením předmětů hodnocení, definicí zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení. Poté následuje analýza pracovních míst, případně revidování stávajícího popisu pracovního místa. Na tomto podkladě si lze vytvořit konkrétní představu o výkonu na daném pracovním místě a o možnostech zlepšení. Na základě analýzy pak dochází k formulaci kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volbě metod hodnocení a určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Poslední fází přípravného období je informování pracovníků o hodnocení a jeho účelu. V této fázi je důležité především informovat pracovníky o kritériích hodnocení, o normách a také o tom, jaký výkon je od nich očekáván.<sup>37</sup>

Po přípravném období následuje **období získávání informací a podkladů**. Toto období lze rozdělit do dvou fází. První fáze je pro hodnocení pracovníků klíčovou. Jedná se o získávání informací o pracovním výkonu zaměstnance, který je hodnocen. Informace mohou být získávány například metodou pozorování nebo zkoumáním výsledků práce konkrétního pracovníka. Druhá fáze zahrnuje pořízení dokumentace obsahující informace o pracovním výkonu. Dokumentaci pořizujeme z toho důvodu, aby bylo možné se k informacím kdykoli vrátit. Je možné tedy omezit pozdější spory a diskuze, ke kterým může dojít. Rovněž je důležité, aby dokumentace byla pořizována jednotným stylem.<sup>38</sup>

Poslední fází je **období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**. V tomto období dochází k vyhodnocování nashromážděných informací o výsledcích práce, pracovním chování, schopnostech a dalších vlastnostech pracovníků, které se musí provádět podle standardního

---

<sup>36</sup> Srov. Koubek 1997, s. 174.

<sup>37</sup> Srov. Koubek 1997, s. 174–175.

<sup>38</sup> Srov. Koubek 1997, s. 174–175.

postupu. Obvykle se v této fázi porovnávají skutečné výsledky práce s předem stanovenými normami, či očekávanými výsledky. Podobně se porovnává i chování hodnoceného pracovníka a jeho schopnosti s očekávaným chováním a s požadovanými schopnostmi. Zde existuje značné riziko zkreslení informací prostřednictvím subjektivní interpretace nashromážděných informací. Poté nastává fáze rozhovoru hodnoceného pracovníka a hodnotitele o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a o možných způsobech řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Jedná se o klíčovou fázi pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka a na ní záleží, jestli bude hodnocení pro pracovníka motivující, nebo nikoliv. Poslední fází celého hodnotícího procesu je zkoumání efektivnosti hodnocení pozorováním pracovního výkonu zaměstnance.<sup>39</sup>

Podobně popisují proces hodnocení i Mayerová s Růžičkou<sup>40</sup>, kteří tvrdí, že proces hodnocení lze rozdělit do tří složek – sbírání informací, třídění a interpretace informací a zpracování informací.

Po vymezení jednotlivých etap procesu hodnocení mohou přejít již k jednotlivým metodám hodnocení pracovníků.

## **2.6. Metody hodnocení pracovníků**

Nyní, když jsem vymezila cíle hodnocení pracovníků, význam hodnocení, kritéria hodnocení i proces hodnocení pracovníků, bych ráda popsala i metody, jakými se hodnocení pracovníků provádí. Metod pracovníků je poměrně hodně – u každého autora zabývajících se touto problematikou nalezneme odlišné rozdělení metod. Já jsem si pro účely této práce vybrala Hroníkovo rozdělení, protože jej pokládám za přehledné a také prakticky uspořádané. Hroník<sup>41</sup> udává, že v závislosti na tom, zda je hodnocení formální nebo neformální jsou v různé míře formalizovány i metody hodnocení. Vzhledem k tomu, že se v této práci zabývám systémem hodnocení a tudíž formálním hodnocením, neformálnímu hodnocení a jeho metodám se zde věnovat nebudu.

---

<sup>39</sup> Srov. Koubek 1997, s. 174–175.

<sup>40</sup> Srov. Mayerová, Růžička 2000, s. 84.

<sup>41</sup> Srov. Hroník 2006, s. 54.

Metody hodnocení lze rozdělit podle toho, jaké oblasti jsou hodnoceny a také jakého časového horizontu se týkají. Ideální by bylo, kdyby hodnocení pracovníka bylo koncipováno tak, aby pokrývalo více oblastí hodnocení – tedy pracovní výkon, pracovní chování a předpoklady pro vykovávání dané práce – a také více časových horizontů.<sup>42</sup>

Hroník<sup>43</sup> rozděluje metody hodnocení pracovníků na základní a doplňkové a tvrdí, že základní metoda by měla být doplněna některou či některými z metod doplňkových. Mezi základní metody patří Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (Management by Objectives – řízení pomocí cílů) a BSC (Balanced Score Card). Mezi doplňkové metody patří Metoda klíčové události, Assessment Centre a Development Centre, 360<sup>0</sup> zpětná vazba, Sociogram, Manažerský audit, Mystery shopping, Hodnocení potenciálu, Supervize a intervize. Já se v této práci budu zabývat především metodami základními, protože jsou využívané právě pro hodnocení pracovníků ve společnosti XY.

### **2.6.1. Motivačně-hodnotící pohovor**

Jednou ze základních metod hodnocení je motivačně-hodnotící pohovor. Ten je také součástí většiny systémů hodnocení. Jeho výhodou je to, že pokrývá všechny oblasti hodnocení a také časové horizonty. Jeho struktura se liší v závislosti na použití v konkrétní společnosti, ale obvykle obsahuje dvě části – část sebehodnocení a část hodnocení nadřízeným pracovníkem. V první části hodnotí pracovník sám sebe, tedy hodnotí to, co se stalo a zaměřuje se i na budoucnost. Strukturu by měl pracovník dostat předem, aby se mohl důkladně připravit a promyslet si odpovědi. Ve druhé části je pracovník hodnocen nadřízeným.<sup>44</sup>

Motivačně-hodnotící pohovor má každá společnost nastaven jinak. Rovněž i autoři zabývající se tímto tématem se ve svých pojetích motivačně-hodnotícího pohovoru liší. Já jsem si pro účely této práce vybrala pojetí Pilařové, a to pro jeho přehlednost a praktičnost. Pilařová uvádí, že

---

<sup>42</sup> Srov. Hroník 2006, s. 54–55.

<sup>43</sup> Srov. Hroník 2006, s. 55.

<sup>44</sup> Srov. Hroník 2006, s. 56.

náležitosti hodnotícího pohovoru by měly být uvedeny v interní směrnici dané společnosti a obvykle obsahuje tyto informace:<sup>45</sup>

- Termín konání hodnocení. Obvykle je vybrán takový termín hodnocení, aby na něj byly navázány další procesy, jako je například odměňování, a aby nezasahoval do období, kdy jsou účastníci hodnotícího pohovoru (hodnocený a hodnotící) nejvíc vytížení.
- Časová posloupnost hodnocení. Tedy zda bude hodnocení probíhat u všech úrovní zároveň, zda bude postupovat od nižších úrovní řízení k topmanagementu (typické u organizací řízených „zespodu“, tj. u „učících se organizací“), nebo od topmanagementu k nižším úrovním řízení (typické pro organizace řízené „shora“).
- Kdo koho hodnotí. U organizací založených na hierarchické struktuře je hodnotitelem přímý nadřízený daného pracovníka. U organizací s maticovou organizační strukturou může být hodnotitelem každý, kdo přiděluje hodnocenému pracovníkovi práci, pak ji kontroluje a hodnotí.
- Způsob záznamu hodnocení. Jedná se o formalizované záznamy hodnocení, způsob jejich vyplňování a jejich umístění.
- Vztah mezi hodnocením a ostatními personálními činnostmi, tedy návaznost hodnocení na odměňování, rozvoj, atd.
- Metodické pokyny, jako například popis kritérií hodnocení a úrovní kompetencí, způsob vedení motivačně-hodnotícího pohovoru, způsob řešení rozporů apod.
- Další povinnosti pro hodnocené a hodnotitele. Sem spadají náležitosti, které vyplývají ze specifikace dané společnosti.

K tomu, aby motivačně-hodnotící pohovor splnil svůj účel, je nutné rozdělit hodnocení do tří fází<sup>46</sup>, ve kterých je nutné postupovat:

**a. Příprava na hodnotící pohovor.**

Ve fázi přípravy na hodnotící pohovor by se obě strany, tedy jak hodnotitel, tak i hodnocený, měli zúčastnit školení, které je připraví

---

<sup>45</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 73–74.

<sup>46</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 74–75.

na pohovor. Cílem tohoto školení je uvědomit si smysl hodnocení a cíl hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a naučit se potřebným dovednostem, jako například správně definovat cíle, vznést požadavek, asertivně přijmout kritiku.<sup>47</sup>

V průběhu přípravy by se měl hodnotitel s hodnoceným pracovníkem domluvit na termínu a místě konání hodnocení, seznámit ho s délkou konání hodnotícího rozhovoru a rovněž se strukturou hodnocení. Pro motivačně-hodnotící pohovor je důležité vyhradit si dostatek času, klidné místo a zajistit, aby účastníci hodnocení nebyli rušeni.<sup>48</sup>

Součástí hodnotícího rozhovoru je i individuální příprava, která spočívá v přípravě vhodných otázek, promyšlení možných otázek a odpovědí druhé strany, přípravě argumentů, analýze příčin nadprůměrných nebo naopak podprůměrných výkonů, promyšlení opatření na zlepšení výkonu, promyšlení návrhů na individuální rozvoj a ujasnění cílů, kterých chceme hodnocením dosáhnout.<sup>49</sup>

Po přípravné fázi již následuje fáze stěžejní, tedy samotný hodnotící rozhovor.

## **b. Hodnotící rozhovor**

Samotný hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí – úvodu, hlavní části a závěru. V **úvodu hodnocení** je cílem především navodit přátelskou atmosféru, znovu zopakovat za jakým účelem se hodnocení koná, jaká bude struktura a přibližné časové rozvržení.<sup>50</sup> Po úvodu lze přejít k hlavní části.

**Hlavní část** hodnotícího rozhovoru by se měla držet předem stanovené struktury a měla by se řídit následujícími pravidly:<sup>51</sup>

- Hodnotící rozhovor vede hodnotitel, měl by tedy dbát na to, aby se rozhovor ubíral žádoucím směrem.
- Hodnocení je dialogem dvou stran, ne monologem hodnotitele. Cíle hodnocení není jen to, aby hodnotitel sdělil hodnocenému svůj názor, ale i to, aby získal informace o názorech, problémech a potřebách hodnoceného. Na tomto základě je pak možné

---

<sup>47</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 75–76.

<sup>48</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 75–76.

<sup>49</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 75–76.

<sup>50</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 75–76.

<sup>51</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 75–76.

dohodnout se na budoucích opatřeních, což je jeden z hlavních cílů hodnocení. Během rozhovoru by obě strany měly dostat stejnou možnost se vyjádřit.

- Nejdříve by měl své názory předkládat hodnocený, teprve pak hodnotitel.
- Nejdříve je vhodné hovořit o shodách, teprve pak o rozdílech.
- Hodnotitel by měl poskytovat vyváženou zpětnou vazbu, která bude obsahovat pochvalu i kritiku. V obou případech by zpětná vazba měly být konstruktivní – měla by být zaměřena na konkrétní a objektivně pozorovatelné chování.
- Analyzovat objektivně příčiny neúspěchu. Jde o to si uvědomit, že příčiny neúspěchu nemusí vždy tkvět v hodnoceném pracovníkovi.
- Akceptovat názor druhé strany. Hodnotitel by si neměl za každou cenu stát za svým názorem a měl by se na problém umět podívat i z druhé strany.
- Přijmout otevřeně kritiku ze strany hodnoceného.
- Usilovat o dohodu. Cílem hodnocení je pracovníka motivovat, proto by bylo žádoucí, aby cíle, na kterých se s hodnotícím pracovníkem dohodne, akceptoval.
- Být transparentní. Obě strany by měly otevřeně sdělovat své názory a záměry.
- Ukončit rozhovor pozitivně. Cíle hodnocení je motivovat pracovníka, proto by z rozhovoru neměl odcházet s pocitem nepatřičnosti.

Na **závěr hodnocení** by měla být shrnuta klíčová sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Měly by být vyplněny požadované formuláře a předány jak hodnocenému, tak i personalistovi.<sup>52</sup> Po této fázi již následuje fáze poslední.

---

<sup>52</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 77–85.



### c. Realizace a kontrola dohod a opatření.

Poslední fází motivačně-hodnotícího pohovoru je realizace a kontrola dohod a opatření, která byla sjednána. Týká se to jak cílů pracovních, tak rozvojových.<sup>53</sup>

#### 2.6.2. Management by Objectives (MBO)

Druhou základní metodou hodnocení je Management by Objectives, kterou popíšu v následující podkapitole.

Management by Objectives (MBO), přeloženo jako řízení podle cílů, je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti, ale nejvíce se uplatní v hodnocení výstupů. S různou volností pojatá metodika MBO je často součástí první představené metody – motivačně-hodnotícího pohovoru. Obsahuje tyto základní prvky:<sup>54</sup>

- **Stanovení cílů**

Jedná se o jádro procesu MBO. Začíná formulováním dlouhodobých cílů, ty se promítají do cílů celé organizace, pak do cílů menších organizačních jednotek až k cílům jednotlivých pracovníků. Při stanovení cílů je nutné držet se několika základních pravidel. Cíl by měl být formulován pozitivně, tedy ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co neudělám. U každého cíle by měl být zřejmý přínos, tedy jasně definovaný smysl. Rovněž by cíl měl být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů.<sup>55</sup>

Při stanovování cíle bychom se měli řídit pravidlem SMART, které nám říká, že cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný.<sup>56</sup>

Jak podotýká Hroník<sup>57</sup>, je vhodné rozlišovat mezi cíli výkonovými a rozvojovými. Stanovování cílů by měli dělat zaměstnanci společně se svými nadřízenými a měli by si stanovit 3-5 cílů, přičemž by měly zahrnovat jak cíle týkající se výkonu a rozvoje potenciálu, tak i ty zaměřené na pracovní chování.

---

<sup>53</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 85.

<sup>54</sup> Srov. Hroník 2006, str. 58–60.

<sup>55</sup> Srov. Hroník 2006, str. 58–60.

<sup>56</sup> Srov. Hroník 2006, str. 58.

<sup>57</sup> Srov. Hroník 2006, str. 60.

- **Plánování akcí a úkolů**

Můžeme to definovat jako akční plány, které nám udávají specifické kroky pro dosažení cílů a časový rozvrh pro jejich plnění.<sup>58</sup>

- **Sebeřízení**

Kvalitní motivace, znalost metody MBO a úsilí – to všechno je předpokladem k úspěchu MBO.<sup>59</sup>

- **Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování**

Nelze se spoléhat jen na sebeřízení, rovněž je třeba průběh naplňování cílů a úkolů sledovat, konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.<sup>60</sup>

Koubek v souladu se základními prvky MBO definovanými Hroníkem uvádí pro metodu hodnocení podle stanovených cílů následující postup:

1. Stanovení jasných, přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má být dosaženo.
2. Zpracování plánu postupu, který bude ukazovat, jak má být cílů dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro realizaci plánu.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Realizace opatření ke zlepšení, je-li jich potřeba.
6. Stanovení nových cílů.<sup>61</sup>

Drucker se dle Armstronga<sup>62</sup> vyjadřuje o řízení podle cílů následovně: „To, co podniky potřebují, je pojetí řízení, které poskytne prostor pro uplatnění individuálních silných stránek a individuální odpovědnosti a současně poskytne představu o celkovém směřování vize a úsilí, prosadí týmovou práci a sladí cíle jedince se společným prospěchem. Jediný princip, který to může zabezpečit, je řízení podle cílů a řízení sebe sama.“

---

<sup>58</sup> Srov. Wagnerová 2008, s. 73.

<sup>59</sup> Srov. Hroník 2006, str. 58.

<sup>60</sup> Srov. Hroník 2006, str. 58.

<sup>61</sup> Srov. Koubek 1997, s. 179.

<sup>62</sup> Armstrong, 2011, s. 28.

V této části jsem popsala základní metody hodnocení – Motivačně-hodnotící pohovor a MBO. Tyto základní metody bývají obvykle doplňovány metodami doplňkovými. Doplňkové je nazýváme proto, že se na nich nedá vystavět systém hodnocení, ale zároveň se bez nich neobejdeme. Hodnocení by bez nich bylo chudé.<sup>63</sup> S ohledem na stanovený rozsah této práce zde nebudu popisovat doplňkové metody, neboť se jich v rámci hodnocení Konzultantů Temporary Placement nevyužívá.

## 2.7. Hodnotitel

Abych mohla dále popsat systém hodnocení Konzultantů Temporary Placement ve společnosti XY, je nutné zaměřit se i na osobu hodnotitele. V následující části této práce proto vymezím s použitím odborné literatury, kdo může hodnocení provádět.

Jak uvádí Koubek<sup>64</sup> „teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho **bezprostřední nadřízený**. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.“

Proč je právě bezprostřední nadřízený nejkompentnější k hodnocení pracovníka? Hodnocení, které provádí bezprostřední nadřízený má bezesporu své výhody. Přímý nadřízený zná dobře práci svého podřízeného, úkoly daného pracovního místa, podmínky práce a mnohdy i jiné faktory, které mají vliv na práci pracovníka, jako je například jeho zázemí. Hodnocení přímého nadřízeného je častěji pracovníky přijímáno jako hodnocení znalce a rovněž zde existuje neformální vztahy, které přijetí hodnocení mnohdy usnadňují.<sup>65</sup>

Stejně jako má hodnocení přímým nadřízeným své klady, má i své zápory. Mezi ty patří především subjektivní deformace, neboť hodnotitel často provádí i hodnocení neformální, které se promítá do hodnocení formálního. Dalším záporem tohoto druhu hodnocení může být i nedostatečná autorita plynoucí právě z osobních vztahů na pracovišti.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Srov. Hroník 2006, s. 61.

<sup>64</sup> Koubek 1997, s. 176.

<sup>65</sup> Srov. Koubek 1997, s. 176.

<sup>66</sup> Srov. Koubek 1997, s. 176.

Hodnotitelem může být i **nadřízený bezprostředního nadřízeného**. Ten může zastávat funkci ověřovatele a schvalovatele hodnocení, které provádí přímý nadřízený a kontrolovat tak, zda proces hodnocení proběhl správně a spravedlivě. Stejně tak může ale hodnocení provádět sám. Výhodou je překonání problému nedostatečné autority, který se může vyskytovat u hodnocení přímým nadřízeným. Rovněž je toto hodnocení vhodné, pokud by východiskem hodnocení mělo být povýšení, nebo odměňování. Další výhodou tohoto způsobu hodnocení je i fakt, že při větším počtu pracovníků je hodnocení jednodušší. Nevýhodou však může být nedostatek kontaktu s pracovníkem.<sup>67</sup>

Nepříliš často může být hodnotitelem i **pracovník personálního útvaru**. Tohoto hodnocení se využívá hlavně v případech, kdy neexistuje přímý nadřízený, kdy hodnocení slouží vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly podniku. Toto hodnocení obvykle závisí na konkrétních schopnostech personalisty a bývá založeno na různé kvalitě podkladů.<sup>68</sup>

**Nezávislý externí hodnotitel** (např. psycholog) se využívá většinou jen při hodnocení některých aspektů pracovního výkonu nebo rozvojového potenciálu pracovníka.<sup>69</sup>

V případech, kdy je pracovník v přímém kontaktu se zákazníkem, může i **zákazník** hodnotit pracovní výkon daného pracovníka. Je zde ale velká pravděpodobnost, že hodnocení bude zkresleno např. nespokojeností zákazníka s výrobkem, což se negativně promítne i do hodnocení jeho pracovního výkonu.<sup>70</sup>

**Hodnocení spolupracovníkem** či skupinou spolupracovníků poskytuje většinou spolehlivé informace o pracovníkovi a jeho pracovním výkonu, protože spolupracovníci dobře znají hodnoceného pracovníka i povahu jeho práce. Výsledky tohoto hodnocení jsou pro hodnoceného pracovníka přijatelnější, protože je s hodnotitelem v rovnoprávném

---

<sup>67</sup> Srov. Koubek 1997, s. 176.

<sup>68</sup> Srov. Koubek 1997, s. 176–177.

<sup>69</sup> Srov. Koubek 1997, s. 177.

<sup>70</sup> Srov. Koubek 1997, s. 177.

postavení. Nevýhodou tohoto typu hodnocení bývá malá ochota spolupracovníků se v hodnocení angažovat.<sup>71</sup>

**Hodnocení podřízeným** se využívá zřídka. Je vhodné v případech, kdy podřízení dobře znají povahu práce svého nadřízeného a hodnocení je spíše zaměřeno na pracovní chování. Výhodou tohoto hodnocení je to, že nadřízený zjistí, jak ho vidí jeho podřízení a může k tomu přihlídnout při vykonávání své práce. Nevýhodou může být tendence mstít se nadřízenému, popřípadě snaha se mu zalíbit, čímž dochází ke zkreslení výsledků hodnocení.<sup>72</sup>

S moderními přístupy k hodnocení se objevuje i **sebehodnocení**. To obvykle probíhá tak, že ještě před samotným hodnocením dochází k tomu, že hodnotící formulář vyplní pracovník i jeho přímý nadřízený nezávisle na sobě. Poté dojde k diskusi, kde jsou projednány sporné body. Výhodou tohoto hodnocení je fakt, že zaměstnanec je připraven na případné dotazy a poskytuje příslušné informace o své výkonnosti.<sup>73</sup>

K překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení se využívá **týmového hodnocení**. Tým bývá obvykle složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob.<sup>74</sup>

Aby hodnocení pracovníků mohlo být podkladem pro další personální činnosti, je nutné, aby jeho výsledky byly pokud možno co nejvíce objektivní. To, co tyto výsledky zkresluje nejvíce je právě lidský faktor. Jedním z pokusů o eliminaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků je **assessment centre**, které poskytuje komplexnější obraz o schopnostech a pracovním výkonu. Celý proces je výrazně formalizován, tudíž se omezuje působení subjektivních vlivů a zároveň je díky tomu častěji přijímán hodnocenými.<sup>75</sup>

Uvedené způsoby hodnocení by měly být využívány v závislosti na tom, jakému účelu má hodnocení sloužit. Univerzálnější použitelnost má hodnocení přímým nadřízeným, nadřízeným přímého nadřízeného, spolupracovníky, týmové hodnocení a někdy sem bývá zařazováno

---

<sup>71</sup> Srov. Koubek 1997, s. 177.

<sup>72</sup> Srov. Koubek 1997, s. 177.

<sup>73</sup> Srov. Wagnerová 2008, s. 7.

<sup>74</sup> Srov. Koubek 1997, s. 178.

<sup>75</sup> Srov. Koubek 1997, s. 178

i hodnocení zákazníkem. Hodnocení podřízeným a sebehodnocení se pak používá spíše pro účely rozvíjení a zdokonalování pracovníka.<sup>76</sup>

Aby byl systém hodnocení efektivní, měli by být hodnotitelé vyškoleni v hodnotitelských dovednostech. Toto školení by mělo pokrývat následující oblasti:<sup>77</sup>

- efektivní komunikace,
- stanovování cílů,
- koučování,
- poskytování zpětné vazby,
- vyplňování formulářů hodnocení,
- vyhnutí se hodnotitelským chybám,
- provedení hodnotícího rozhovoru,
- diagnostikování problémů pracovní výkonnosti.

Aby byla zajištěna vyšší objektivita hodnocení a eliminovány možné chyby, je důležité, aby hodnocení a hodnotitel byl monitorován jejich nadřízeným a pokud možno i úsekem lidských zdrojů.<sup>78</sup>

Po této části věnované hodnotiteli mě čeká poslední oblast, které bych se měla věnovat. Tou jsou chyby, které lze v hodnocení udělat a kterým by se hodnotitelé měli pokusit vyhnout.

## **2.8. Chyby v hodnocení**

V předchozí části práce jsem se věnovala hlavně tomu, jak má hodnocení vypadat. S pomocí odborné literatury napsané odborníky na danou problematiku jsem vymezila proces hodnocení, osobu hodnotitele, kritéria hodnocení, metody hodnocení, druhy hodnocení. I přestože jsou teoretické požadavky na hodnocení explicitně vyjádřeny, nepomůže nám to zcela eliminovat všechna úskalí, na které můžeme v průběhu hodnocení narazit. Proto v této podkapitole považuji za nutné uvést některé nejčastější chyby, ke kterým může v hodnocení pracovníků dojít.

---

<sup>76</sup> Srov. Koubek 1997, s. 178

<sup>77</sup> Srov. Wagnerová 2008, s. 80–81

<sup>78</sup> Srov. Wagnerová 2008, s. 81

Jak uvádí Hroník<sup>79</sup>, nejčastěji jsou chyby v hodnocení pracovníků způsobeny lidským faktorem. Lze je rozdělit na chyby způsobené nesprávnou interpretací informací, aktuálním stavem a osobností hodnotitele a úrovní sociální percepce.

**Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací.** Tyto chyby vznikají tím, že naše interpretace informací, které dostáváme je ovlivněna mnoha faktory, například nedostatečným nasloucháním, neověřením správnosti porozumění, nedostatečnou koncentrací na přijímání informací, neadekvátním přisuzováním významu získaným informacím, nevědomým zkreslením přijímaných informací.<sup>80</sup>

**Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele.** Do této kategorie spadají chyby vyplývající z tendence hodnotit při dobrém rozpoložení ostatní příznivěji, při špatné náladě naopak spíše negativně.<sup>81</sup>

**Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce.** Hodnocení může být ovlivněno např. zkušenostmi, hodnotami, schopností zpracovávat informace hodnotitele. K odstranění těchto chyb je v první řadě potřeba, aby si hodnotitel uvědomil jejich existenci, druhým krokem je identifikace těch chyb, které se vyskytují právě u něj a třetím krokem je znalost toho, jak tyto chyby odstranit. Pokud jsou tyto kroky dodrženy, hodnotitel má předpoklady k tomu, aby je mohl vědomě během hodnocení eliminovat.<sup>82</sup>

Výčet chyb, které lze při hodnocení udělat je poněkud širší, ale vzhledem k rozsahu práce jsem zde uvedla jen základní dělení. Všechny výše uvedené chyby komplikují hodnocení, proto je důležité se je snažit eliminovat. Nyní přejdu k další části této práce, kterou je kompetenční model jako nástroj hodnocení pracovníků

---

<sup>79</sup> Srov. Hroník 2006, s. 91.

<sup>80</sup> Srov. Hroník 2006, s. 92.

<sup>81</sup> Srov. Hroník 2006, s. 92.

<sup>82</sup> Srov. Hroník 2006, s. 92.

### 3. Kompetenční model jako nástroj hodnocení pracovníků

Vzhledem k tomu, že kompetence a kompetenční model jsou významnými nástroji hodnocení Konzultantů Temporary Placement, považuji za důležité věnovat tomuto tématu samostatnou kapitolu této práce v rámci terminologického ukotvení. Dalším důvodem, proč se tématu kompetencí a kompetenčního modelu věnuji, je dosažení cíle této práce, kterým je vytvoření kompetenčního modelu přímo šitého na míru pozici Konzultanta Temporary Placement.

Kompetenční model jako nástroj využívaný k řízení a rozvoji lidských zdrojů se v posledních letech dostává do popředí řízení lidských zdrojů. Počet firem, které využívají kompetenční modely, vzrůstá. Většinou se ale jedná o firmy se zahraniční účastí, u českých firem se s využíváním kompetenčních modelů v řízení lidských zdrojů příliš nesetkáváme.<sup>83</sup>

Kompetence a kompetenční modely jsou základem nástroje řízení lidských zdrojů zvaného řízení podle kompetencí – „competency based management“ (CBO). Veteška s Tureckiovou<sup>84</sup> tvrdí, že dle Armstronga je řízení podle kompetencí „v podstatě systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy (HR funkce) do jednoho celku (systému), jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetencí.“ Mezi strategické personální procesy řadíme kromě vzdělávání a rozvoje pracovníků, získávání a výběru pracovníků a odměňování pracovníků právě hodnocení pracovníků.<sup>85</sup> Dle Bartoňkové<sup>86</sup> lze řízení podle kompetencí definovat takto: „velice zjednodušeně lze říci, že těžištěm této metodiky je přístup k vedení a řízení firmy, který je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů (ten definuje možnosti firmy) a světem lidské práce (ten vychází z požadavků na výkony). Vitalita firmy je pak množinou kompetencí jejich lidí.“

V této kapitole vymezím s pomocí odborné literatury pojem kompetence, druhy kompetencí a anatomii kompetence. Poté přejdu k části,

---

<sup>83</sup> Srov. Hroník 2006, s. 29.

<sup>84</sup> Veteška, Tureckiová 2008, s. 85.

<sup>85</sup> Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 85.

<sup>86</sup> Bartoňková 2010, s. 82.



ve které definuji kompetenční model, druhy kompetenčních modelů a popíšu proces tvorby kompetenčního modelu. Učiním tak z toho důvodu, abych si připravila teoretické zázemí pro naplnění cíle práce, kterým je tvorba kompetenčního modelu pro Konzultanta Temporary Placement.

### 3.1. Kompetence

Abychom věděli, co si máme pod pojmem kompetence představit, zaměřím se nyní na její definici a strukturu. Definice kompetence je poněkud nelehký úkol. Jak uvádí Hroník<sup>87</sup>, v klasických personalistických publikacích, jako jsou například ty od Koubka nebo Armstronga se o kompetencích a kompetenčních modelech nepíše příliš podrobně.

Termín kompetence nabývá několika významů. Obvykle se můžeme setkat s tím, že se tohoto termínu využívá ve dvou základních významech. V prvním případě chápeme kompetenci jako pravomoc či oprávnění většinou udělené nějakou autoritou, tudíž dáno člověku zvenčí. V druhém případě pojímáme kompetenci jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umění ji vykonávat a být v této oblasti kvalifikovaný. V tomto případě se tedy jedná o vnitřní kvalitu člověka víceméně nezávislou na vnějším prostředí.<sup>88</sup>

Pro účely této práce bude kompetence chápána jako v případě druhého zmíněného pojetí. Bartoňková<sup>89</sup> definuje kompetenci jako trs dovedností, znalostí, zkušeností a schopností, který podporuje dosažení cíle. Borsíková<sup>90</sup> chápe kompetenci jako způsobilost člověka prokázat vědomosti, dovednosti a postoje v praxi. Je to pracovní chování, které vede k vysokému výkonu. Hroník<sup>91</sup> popisuje kompetenci takto: „Pojímáme ji jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k činnosti samotné, než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké

---

<sup>87</sup> Srov. Hroník 2006, s. 29.

<sup>88</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14–15.

<sup>89</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 84.

<sup>90</sup> Srov. Borsíková 2012, s. 35.

<sup>91</sup> Hroník 2006, s. 29.

má vlastnosti.“ Pro účely této práce budu kompetenci pojímat jako Hroník a tudíž jako způsobilost vykonávat určitou činnost.

Pokud je pracovník kompetentní, tedy když plní přidělené úkoly dobře a správně, znamená to, že jsou splněny následující předpoklady<sup>92</sup>:

- Pracovník je vnitřně vybaven zkušenostmi, vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi a vědomostmi, které k takovému chování potřebuje.
- Pracovník je motivován k tomu, aby takové chování použil. Vidí tedy v požadovaném chování hodnotu a je ochoten vynaložit na splnění úkolu požadovanou energii.
- Pracovník má možnost takové chování v daném prostředí použít.

K tomu, aby pracovník byl kompetentní, je nutné, aby byly splněny všechny tři podmínky současně. Pokud některá z nich chybí, je pracovníkovi znemožněno, aby podal kompetentní výkon. Zároveň je důležité uvést, že z praktického hlediska lze o kompetenci hovořit jen ve vztahu k nějakému úkolu, funkci nebo pozici. Pokud známe nároky, které jsou na pracovníka kladeny nějakou pozicí, můžeme požadované kompetence identifikovat a úroveň těchto kompetencí pak můžeme u kandidátů na danou pozici měřit.<sup>93</sup> Z tohoto předpokladu budu vycházet při snaze o dosažení cíle práce, kterým je tvorba kompetenčního modelu pro pozici Konzultanta Temporary Placement.

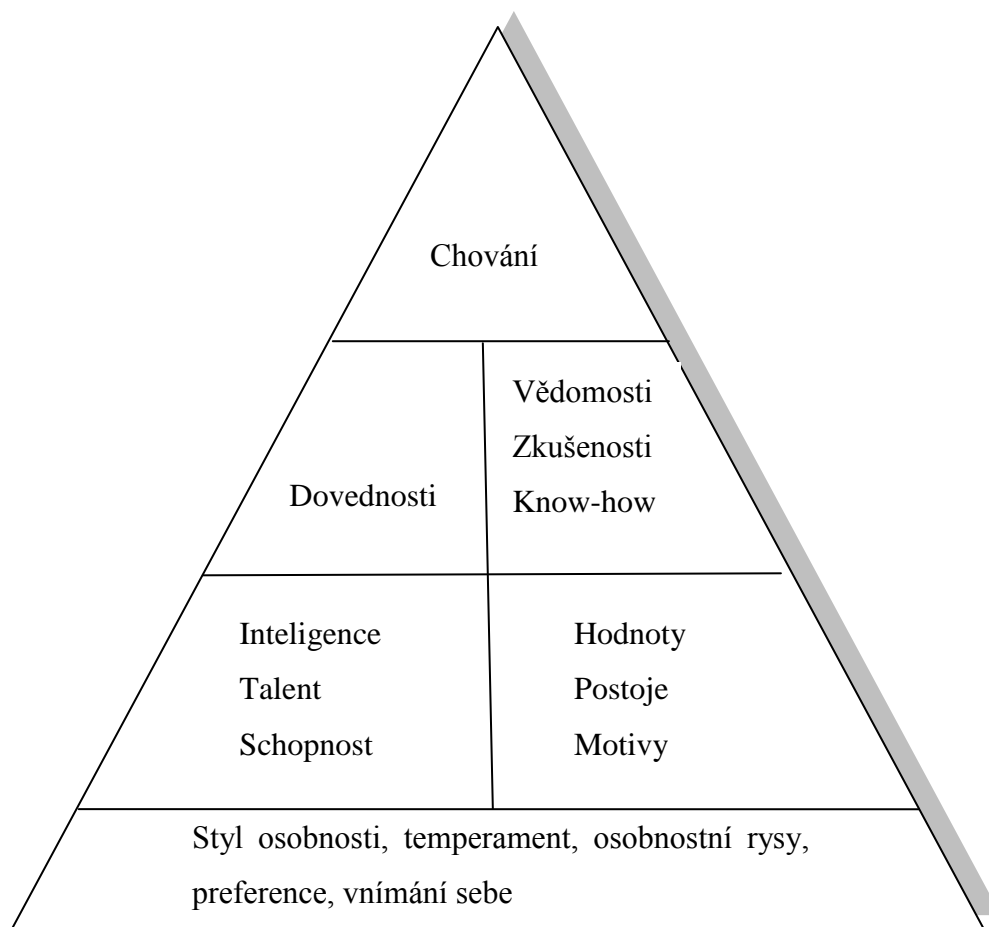
Otázkou však zůstává, co všechno stojí za požadovaným chováním. Dostáváme se tedy k anatomii kompetence. Již jsem uvedla, jak kompetenci definují autoři zabývající se touto problematikou. Pro ujasnění tématu se nyní podíváme na to, čím vším je tvořena kompetence. Vycházet můžeme z hierarchického modelu struktury kompetence, který dle předlohy Kubeše, Spillerové a Kurnického vytvořila Bartoňková.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

<sup>93</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27.

<sup>94</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 87.



**Schéma č. 1: Hierarchický model struktury kompetence<sup>95</sup>**

Myslím, že není potřeba tento model kompetence dále popisovat. Jen chci podotknout, že směrem odspodu nahoru roste možnost ovlivnění jednotlivých aspektů kompetence.<sup>96</sup>

Již jsem popsala, jak je definována kompetence, jaké tři podmínky musí být splněny k tomu, aby pracovník mohl podat kompetentní výkon, a rovněž jsem popsala anatomii kompetence. Toto vymezení nám poslouží jako odrazový můstek k části pojednávající o kompetenčním modelu, který je hlavním nástrojem k hodnocení pracovníků na pozici Konzultant Temporary Placement ve společnosti XY. V následující kapitole se zaměřím na to, jak lze kompetence členit.

<sup>95</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 87.

<sup>96</sup> Srov. Plamínek, Fišer 2005, s. 45.

### 3.2. Členění kompetencí

Tuto část práce věnuji tomu, jak se dají kompetence členit. Pomůže mi to poté k vytvoření kompetenčního modelu přímo na míru pozici Konzultanta Temporary Placement.

Problematika členění kompetencí je podobným oříškem, jako samotná definice kompetencí. Zkrátka neexistuje žádný jednotný systém členění kompetencí a v odborné literatuře se můžeme setkat s nespočtem členění podle řady typologií. Já zde uvedu jen ty, které by mi v další části práce mohly pomoci s dosažením cíle práce – s vytvořením kompetenčního modelu pro Konzultanta Temporary Placement ve společnosti XY.

První členění, které uvedu, je to od Spencera a Spencera, o kterém Bartoňková<sup>97</sup> říká, že nám umožňuje předpovídat výkon na dané pracovní pozici. Podle této typologie můžeme kompetence rozčlenit na prahové a odlišující. **Prahové kompetence** jsou někdy označovány i jako základní. Jedná se o základní charakteristiky, které pracovník potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby mohl plnit úkoly na dané pracovní pozici. Tyto kompetence ale nerozlišují mezi průměrným a nadprůměrným pracovníkem.<sup>98</sup>

**Odlišující kompetence** někdy nazýváme také jako kompetence vysokého výkonu. Jsou to právě ty kompetence, které rozlišují nadprůměrné výkony od těch průměrných. Vytvářejí jakousi nástavbu nad prahovými kompetencemi.<sup>99</sup>

Další dělení kompetencí je dělení podle Tyrona. Ten rozdělil kompetence na manažerské, technické a interpersonální.<sup>100</sup>

**Manažerské kompetence** sestávají z dovedností a schopností, jež přispívají k vysokému výkonu v roli manažera. Patří sem například řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, plánování atd.<sup>101</sup>

**Interpersonální kompetence** jsou důležité v každé práci, kde přicházíme od styku s lidmi, neboť jsou nezbytné pro efektivní komunikaci

---

<sup>97</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 88.

<sup>98</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 88.

<sup>99</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 88.

<sup>100</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34–35.

<sup>101</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34.

a budování kladných vztahů s lidmi. Patří sem především empatie, aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, atd.<sup>102</sup>

**Technické kompetence** jsou tvořeny souborem dovedností vztahující se k určité funkci. Jedná se o specifické znalosti a dovednosti, které jedinec potřebuje k tomu, aby mohl danou práci vykonávat.<sup>103</sup>

Tyronovo dělení zčásti kopírují dle Kubeše, Spillerové a Kurnického Carroll a McCrackin<sup>104</sup>. Ti vytvořili kombinaci čtyř skupin kompetencí tak, aby maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace. Kompetence dělí na klíčové, týmové, funkční a manažerské. Nebudu zde jednotlivé skupiny kompetencí dále popisovat, zastavím se jen u klíčových kompetencí, neboť s nimi budu pracovat v rámci „praktické“ části této práce.

**Klíčové kompetence** jsou využívány k popisu projevů a chování, které jsou pro všechny zaměstnance v organizaci důležité. Klíčovými kompetencemi se firmy navzájem odlišují, a to i za předpokladu, že působí ve stejné oblasti podnikání. Tyto kompetence přispívají k firemním hodnotám, k firemní kultuře a také k očekávanému výkonu.<sup>105</sup>

Seznam klíčových kompetencí se mnohdy stává vynikajícím podkladem pro vytvoření lokálního modelu, ať už pro pobočku v konkrétní zemi, nebo pro vytvoření kompetenčního modelu pro danou pozici.<sup>106</sup>

Jak uvádějí Belz a Siegrist<sup>107</sup>: „Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně.“ Tito autoři rovněž vytvořili strukturu klíčových kompetencí:

- Sociální kompetence – jedná se o všechny schopnosti, které umožňují kompetentní kontakt s kolegy, zákazníky,

---

<sup>102</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34.

<sup>103</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34.

<sup>104</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

<sup>105</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

<sup>106</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

<sup>107</sup> Belz, Siegrist 2001, s. 167.

představenými a s obchodními partnery. Obvykle sem bývá zahrnována:<sup>108</sup>

- schopnost týmové práce,
  - kooperativnost,
  - schopnost čelit konfliktním situacím,
  - komunikativnost.
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:<sup>109</sup>
    - kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
    - být svým vlastním manažerem,
    - schopnost reflexe vůči vlastní osobě,
    - vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
    - schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.
  - Kompetence v oblasti metod:<sup>110</sup>
    - plánovitě uplatňovat odborné znalosti se zaměřením na cíl, tj. analyzovat,
    - vypracovávat tvořivé řešení,
    - strukturovat a klasifikovat nové informace,
    - dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,
    - kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací,
    - zvažovat šance a rizika.

V této kapitole jsem uvedla, jakými způsoby lze kompetence členit, a zaměřila jsem se na významnou skupinu kompetencí, kterou nazýváme klíčové kompetence. Učinila jsem tak proto, že tyto informace využiji při analýze stávajícího kompetenčního modelu Konzultanta Temporary Placement ve společnosti XY.

### **3.3. Kompetenční model**

Nyní se již dostáváme k části věnované kompetenčnímu modelu. Nejprve vymezím, jak můžeme kompetenční model definovat, jaké jsou požadavky na to, aby byl funkční, a jaké druhy kompetenčního modelu

---

<sup>108</sup> Srov. Belz, Siegrist 2001, s. 167.

<sup>109</sup> Srov. Belz, Siegrist 2001, s. 167.

<sup>110</sup> Srov. Belz, Siegrist 2001, s. 167.

rozeznáváme. Nakonec se dostanu k samotné tvorbě kompetenčního modelu, tedy jaké přístupy k jeho tvorbě rozlišujeme a jak bychom měli postupovat. Všechno výše uvedené mi dopomůže k dosažení cíle práce, tedy vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Konzultanta Temporary Placement.

Kompetence můžeme poskládat do kompetenčního modelu charakteristického pro určitou pozici nebo organizaci. Jak již bylo několikrát řečeno, kompetenční model je užitečným nástrojem řízení lidských zdrojů – využívá se k výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a k mnoha dalším personálním činnostem.

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“<sup>111</sup>

Podobně pojímá kompetenční model i Bartoňková<sup>112</sup>, která jej definuje jako soubor kompetencí, který je vybrán ze všech možných kompetencí a uspořádaný dle nějakého klíče. Kompetenční model nám říká, jak a čím dosáhnout nějakého měřitelného výsledku, tudíž jakým chováním dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie organizace.

Dle mého názoru stručně, ale výstižně vyjadřuje hodnotu kompetenčního modelu Hroník<sup>113</sup>: „V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.“

Kompetenční model lze také pojímat jako most mezi business strategií a personální strategií – měl by mít návaznost na obě tyto strategie i na jednotlivé personální činnosti. Hroník rovněž podotýká, že bychom při tvorbě kompetenčního modelu měli vycházet ze strategického východiska, tedy od kompetentní firmy ke kompetencím jedince.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60.

<sup>112</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 95–96.

<sup>113</sup> Hroník 2007, s. 73.

<sup>114</sup> Srov. Hroník 2007, s. 68.

Kompetenční model by měl být vytvořen tak, aby byl funkční, tudíž aby nám nepřinášel komplikace. **Funkční kompetenční model** lze charakterizovat následujícími body<sup>115</sup>:

- Propojující – vytváří most mezi personální a business strategií. Navazuje na strategii organizace a rovněž vytváří výkladový rámec pro jednotlivé personální činnosti, které propojuje.
- Uživatelsky přátelský – jedná se o nejpodstatnější charakteristiku. Jádrem jsou jednoduchá, avšak přesně vystihující podstatu věci, sdělení.
- Jednotný – funguje napříč společností. Může mít několik variant, které jsou odvozeny od stejného základu. Rovněž sjednocuje jazyk ve společnosti.
- Široce užitelný – poskytuje jedno společné výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Sdílený – uživatelé si musí kompetenční model zvnitřnit a sami objevit, proto jim ho nepředkládáme jako hotový.

Již jsem vymezila definice kompetenčního modelu a rovněž jsem uvedla, jaké jsou požadavky na funkční kompetenční model. To mi poslouží jako základna pro tvorbu kompetenčního modelu Konzultantů Temporary Placement ve společnosti XY. Nyní přejdu k tomu, jaké druhy kompetenčních modelů rozlišujeme.

### **3.4. Typologie kompetenčních modelů**

Jestliže vytváříme kompetenční model, závisí hlavně na záměrech firmy – ty nám udávají směr, jakým se při tvorbě kompetenčního modelu vydat a pro jaký typ se rozhodnout.<sup>116</sup> Typologií kompetenčních modelů je více, já zde vzhledem k omezenému rozsahu uvedu jen tu, kterou využiju při tvorbě kompetenčního modelu na pozici Konzultanta Temporary Placement. Tato typologie vychází z toho, jakým způsobem bude kompetenční model tvořen.

---

<sup>115</sup> Srov. Hroník 2007, s. 71.

<sup>116</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 99.



- **Model ústředních kompetencí.** Tento model zahrnuje kompetence společné pro všechny zaměstnance v organizaci bez ohledu na pozici v hierarchii či na role. Nazýváme je též *core competencies*.<sup>117</sup>
- **Specifický kompetenční model.** Tento model má za cíl identifikovat ty kompetence, které činí manažera výjimečného na konkrétní pozici v konkrétní firmě. Obvykle bere v potaz mnoho konkrétních informací, proto je výsledkem obvykle přesný popis charakteristik chování pracovníka.<sup>118</sup>
- **Generický kompetenční model.** Obsahuje kompetence, které jsou nutné pro vykonávání práce na všech pracovních pozicích ve všech organizacích. Generický kompetenční model byl vytvořen jako pokus usnadnit organizacím uplatnění kompetenčního přístupu, takže jim nabídl seznam osvědčených kompetencí pro určitou pracovní pozici. Problém se však nachází ve skutečnosti, že generické kompetenční modely nezohledňují specifika dané organizace.<sup>119</sup>

Po tom, co jsem uvedla typologii kompetenčních modelů, se již mohu přesunout k tomu, jakými způsoby můžeme přistupovat k tvorbě kompetenčního modelu.

### 3.5. Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Jak jsem řekla na konci předchozí podkapitoly, nyní se zaměřím na to, jakými přístupy lze vytvořit kompetenční model. Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>120</sup> existuje několik přístupů, které lze při tvorbě a aplikaci kompetenčního modelu v organizaci použít. Tyto přístupy lze rozdělit do tří skupin:

- **Preskriptivní, neboli vypůjčený přístup**

Tento přístup je založen na tom, že se organizace rozhodne nevytvářet kompetenční model šitý jí na míru, tedy takový, který by odrážel

---

<sup>117</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60.

<sup>118</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60–61.

<sup>119</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 61.

<sup>120</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63.

organizační strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky. Vypůjčí si tedy již hotový model kompetencí. Výhodou tohoto přístupu je úspora času a financí pro organizaci. Tato výhoda je ovšem zastíněna limity, které tento přístup má – vypůjčený kompetenční model nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace, hotový model nebude důsledně odrážet jedinečnost organizace, jazyk kompetencí nemusí být vhodný a statické definování kompetencí nereflektuje změny požadavků organizace v čase.<sup>121</sup>

- **Kombinovaný přístup**

Jak již název napovídá, jedná se o „zlatou střední cestu“ využívanou při tvorbě kompetenčního modelu. Tento přístup přizpůsobuje již vytvořený model specifikům organizace, ve které se bude používat. Přizpůsobení vypůjčeného modelu se obvykle realizuje časově nenáročnými metodami tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, ve které bude použit. Kombinovaný přístup je vhodný především chceme-li vybrat z většího množství kompetencí ty, které jsou pro organizaci kritické, nebo pokud chceme upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z vypůjčeného modelu tak, aby přesněji odpovídaly pozici v dané organizaci.<sup>122</sup>

- **Přístup šitý na míru**

Tento přístup se od kombinovaného přístupu liší v zásadě tím, že nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje terén a identifikuje ty projevy chování, které jsou charakteristické pro nadstandardní výkon na dané pracovní pozici. Z toho důvodu je potřeba při užití tohoto přístupu dokonalá znalost pracovní pozice, pro kterou je model vytvářen, celé organizace i vnějších podmínek, ve které organizace působí. Je tedy zřejmé, že se jedná o časově a metodologicky náročnější přístup, než již zmíněný kombinovaný a vypůjčený přístup. Na druhou stranu jako jediný vytváří kompetenční model, který zcela odráží specifika dané organizace.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64.

<sup>122</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65.

<sup>123</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65.

Každý z uvedených přístupů má své výhody i nevýhody. Jak uvádí Bartoňková<sup>124</sup>: „Konkrétní volba pak závisí například na záměru, vizi a strategii firmy, odvíjí se od klíčových cílů firmy, cílů a záměrů v oblasti lidských zdrojů, od stupně rozvoje organizace, od vnějších podmínek, finančních a časových možností. Volba přístupu však také závisí na tom, jaký druh kompetencí chceme identifikovat, zda nám například jde spíše o prahové kompetence nebo o kompetence vysokého výkonu, zda nám jde o kompetence klíčové či generické, zda se chceme zaměřit spíše na „praktiky“ nebo spíše na „vlastnosti“ atd.“ Můžeme tedy říci, že nelze určit, který přístup je nejlepší, neboť záleží na specifikách dané organizace.

### **3.6. Proces tvorby kompetenčního modelu**

V této podkapitole již přejdu k procesu tvorby kompetenčního modelu tak, jak je uváděn v odborné literatuře zabývající se tímto tématem. Učiním tak proto, abych si z teoretického hlediska vymezila pole pro tvorbu kompetenčního modelu Konzultanta Temporary Placement a zároveň vytvořila vodítko, jak při tvorbě kompetenčního modelu postupovat.

Stěžejním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. Tu můžeme rozdělit do pěti etap, které ještě podrobně přiblížím:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu.<sup>125</sup>

#### **1. Přípravná fáze**

Přípravná fáze nám dává odpovědi na otázky „proč“, „jak“, „kdo“, atd. Po získání výstupů z přípravné fáze můžeme učinit rozhodnutí o koncepci a použité metodice sběru dat.<sup>126</sup>

Cílem přípravné fáze je:

---

<sup>124</sup> Bartoňková 2010, s. 100.

<sup>125</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 100.

<sup>126</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 100.

- identifikace klíčové pracovní pozice, pro kterou budeme tvořit kompetenční model;
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace;
- porozumět organizační struktuře;
- ujasnit si cíl, který sledujeme tvorbou kompetenčního modelu;
- sestavit projektový tým a časový harmonogram;
- vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu.<sup>127</sup>

## 2. Fáze sběru dat

V této fázi již sbíráme data potřebné k tvorbě kompetenčního modelu pomocí speciálních technik, kterých existuje nepřehledné množství. Využití technik ke sběru dat je samozřejmě odvislé od časových a finančních možností, které máme, ale neměli bychom se spoléhat jen na jediný zdroj informací. Měli bychom tedy kombinovat data z více zdrojů.<sup>128</sup> Mezi základní techniky sběru dat patří:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních úkolů/funkcí,
- přímé pozorování.<sup>129</sup>

Jak uvádí Bartoňková<sup>130</sup>, v rámci sběru dat se často využívají techniky používané také v rámci analýzy pracovního místa, analýzy práce. Jak uvádí Koubek<sup>131</sup> „analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb

<sup>127</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 100.

<sup>128</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101.

<sup>129</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101.

<sup>130</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 100.

<sup>131</sup> Koubek 1997, s. 74.

pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.“ K získání informací o pracovním místě můžeme využít několika zdrojů – pracovníka na daném pracovním místě, školených pozorovatelů, bezprostředního nadřízeného, specialistu na analýzu pracovních míst, nezávislého odborníka, spolupracovníků, dalších odborníků a v neposlední řadě také písemné dokumentace k danému pracovnímu místu.<sup>132</sup>

### **3. Fáze analýzy a klasifikace informací**

Jak již název této fáze napovídá, pracujeme v ní s informacemi, které jsme získali v předchozí fázi. Tato fáze je ovlivněna záměrem identifikace a rozsahem a použitými technikami sběru dat. Další věc, kterou musíme vzít v úvahu je, zda posuzujeme kompetence poprvé nebo vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu. Tuto fázi si můžeme rozdělit do níže uvedených kroků, jejichž výstupem je seznam kompetencí.<sup>133</sup>

1. Soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici.
2. Ze získaných informací identifikovat ty, které popisují aktivity přispívající k úspěšnému výkonu. Do dalšího kroku se dostanou jen ty informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu kompetencí.
3. Zařazení jednotlivých výroků do tzv. kompetenčních témat (kotev), které se dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky. Ty už tvoří základ kompetence a jejich projevů.
4. V posledním kroku je vhodné získané projevy zařazené do kompetencí ověřit na širším vzorku respondentů, čímž získáme informace o potřebnosti daných projevů, případně celých kompetencí, pro danou pozici.

### **4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Tato fáze pracuje s náčrtem kompetence, který byl vytvořen v předchozí fázi, a to tak, že propracovává charakteristiky kompetence tak, aby co nepřesněji vystihovala a popisovala chování, které ji charakterizuje.

---

<sup>132</sup> Srov. Kociánová 2010, s. 43.

<sup>133</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101.

Je třeba tuto kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, tedy popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje.<sup>134</sup>

Stupnice slouží k posouzení úrovně rozvinutosti kompetence a obvykle začíná úrovní charakteristickou negativními projevy v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po vysoce rozvinutou úroveň dané kompetence. Teprve až po vytvoření stupnice můžeme formulovat definitivní název kompetence, který by měl být zkráceným a souhrnným názvem chování, které kompetenci tvoří.<sup>135</sup>

Výstupem z této fáze je předběžný kompetenční model. Ten může nabývat několika podob, od textu či tabulky popisující jednotlivá kompetenční témata, dílčí kompetence a jejich projevy chování, až po grafické znázornění.<sup>136</sup>

## **5. Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Jak už samotný název napovídá, jádrem této fáze je ověření, zda je kompetenční model funkční, tedy zda popsal takové chování, které vykazují pracovníci s nadprůměrnými výkony. Nejběžnějším způsobem, jak provést validizaci, je přenést popisy chování u kompetencí do dotazníku a vytvořit nástroj pro 360<sup>0</sup> zpětnou vazbu. Výstupem z této fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání, tedy k implementaci do systému řízení lidských zdrojů v organizaci.<sup>137</sup>

Výše jsem popsala proces tvorby kompetenčního modelu a nyní bych ráda ukončila část práce zabývající se kompetencemi a kompetenčním modelem. Věnovala jsem tomuto tématu tak velkou část práce z toho důvodu, že kompetenční model je hlavním nástrojem hodnocení pracovníků na pozici Konzultant Temporary Placement ve společnosti XY a ve snaze dosáhnout cíle práce budu kompetenční model pro tuto pozici tvořit.

---

<sup>134</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

<sup>135</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

<sup>136</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

<sup>137</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

## 4. Seznámení s objektem této práce

Abych dosáhla cíle práce, kterým je deskripce systému hodnocení a poté vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Konzultanta Temporary Placement, a celkový obraz systému hodnocení na této pozici byl kompletní a ucelený, představím nejprve samotnou společnost a pak také konkrétní pracovní pozici.

### 4.1. O společnosti XY

Společnost XY je součástí jedné z předních světových společností v oblasti personálních služeb. Svým klientům nabízí kompletní pokrytí zaměstnaneckého a obchodního cyklu – jedná se o nalezení zaměstnanců na dobu určitou i neurčitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing i poradenství v personální oblasti. Rovněž realizuje vlastní výzkumy, pomocí nichž sleduje globální i lokální trendy v měnícím se světě práce.<sup>138</sup>

V České republice se společnost XY ve svých 22 pobočkách stará měsíčně o personální a mzdovou agendu pro 8500 zaměstnanců, které konzultanti vyhledali a umístili ke klientům. Mezi ně patří nejen malé a střední podniky ve všech odvětvích průmyslu, ale i největší světové nadnárodní korporace.<sup>139</sup>

### 4.2. Vize a strategie společnosti XY

Vize slouží především zaměstnancům podniku a investorům k tomu, aby orientovala jejich chování a postoje tak, aby byly v souladu s deklarovaným posláním. Vize je orientována do budoucnosti a udává, kterým směrem se firma vydá. Vize má tři základní cíle – vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročení správným směrem a rychle a účinně koordinovat úsilí většího množství lidí.<sup>140</sup>

Jako mnoho jiných společností má i společnost XY svou **vizi**, která mu udává směr – **vytvářet a poskytovat inovativní řešení a služby**

---

<sup>138</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: O XY, 2012.

<sup>139</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: O XY, 2012.

<sup>140</sup> Srov. Šmída 2003, s. 49.

**v oblasti pracovních sil, které umožňují našim klientům vyhrát v měnícím se světě práce.<sup>141</sup>**

Společnost XY se orientuje na tři hlavní hodnoty:

- Lidé – „Staráme se o lidi a víme, jak důležitá je práce v jejich životě. Jsme si vědomi, že k našemu úspěchu přispívají lidé – zaměstnanci, zákazníci, kandidáti.“<sup>142</sup>
- Znalosti – „Dělíme se o naše znalosti, zkušenosti a informace tak, že každému umíme poradit co je a co bude aktuální v současném světě práce. Aktivně podporujeme rozvoj a využívání našich zkušeností, abychom zlepšovali naše vztahy, nabízená řešení a poskytované služby.“<sup>143</sup>
- Inovace – „Jsme na špičce vývoje ve světě práce. Snažíme se neustále inovovat, být průkopníky a vyvíjet se. Nastavujeme normy k hledání nových a lepších způsobů, jak věci dělat.“<sup>144</sup>

Co se týče **strategických cílů**, společnost XY jich má pět:

- Výnosy. Zvyšování výnosů vyžaduje, abychom rozvíjeli strategické poznatky o potřebách a cílech našich klientů, zvyšovali a rozšiřovali naše vzájemně výhodné vztahy a měřili náš přínos k podnikání našich klientů.<sup>145</sup>
- Výkonnost. Zlepšování naší výkonnosti znamená dosažení rychlosti, kvality a efektivního využívání zdrojů v průběhu všech našich operací.<sup>146</sup>
- Inovace. Prokázání svých závazků k inovaci vyžaduje, abychom neustále zachycovali kreativitu na lokálních trzích a replikovali ji po celém světě. Naším úkolem je rozvíjet a rozšiřovat naše schopnosti při vytváření služeb

---

<sup>141</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>142</sup> Interní materiály společnosti XY: Naše hodnoty.

<sup>143</sup> Interní materiály společnosti XY: Naše hodnoty.

<sup>144</sup> Interní materiály společnosti XY: Naše hodnoty.

<sup>145</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>146</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.



zaměřených na to, co je nového a co bude dalšího ve světě práce.<sup>147</sup>

- Mentální vedení. Zachování našeho mentálního vedení znamená neustále předvídat budoucí dynamiku trhu a přispívat k navrhování sociálních a pracovních systémů na globální bázi.<sup>148</sup>
- Organizace a kultura. Rozvíjení naší organizace a kultury vyžaduje přilákání a udržení vysoce kvalitních lidí v horizontu delšího období.<sup>149</sup>
- Všechny výše uvedené cíle také vyžadují vytvoření prostředí, které podporuje podnikání, odmění vysoký výkon a motivuje nás k dosažení našeho plného potenciálu.<sup>150</sup>

### 4.3. Služby společnosti XY

K tomu, abych mohla dále popsat pozici Konzultanta Temporary Placement je nutné, abych vymezila, jaké služby společnost XY svým klientům poskytuje. Pomůže mi to lépe nastínit i celkový charakter této pozice.

Společnost XY nabízí celé spektrum služeb v oblasti řízení lidských zdrojů, díky nimž mohou její klienti zkrátit náborový proces a snížit své náklady. Projekty řídí odborní konzultanti, kteří důkladně vybírají a hodnotí kandidáty pro danou pracovní pozici tak, aby co nejlépe odpovídali požadavkům klienta, potřebám organizace a její kultuře. Cílem společnosti XY je, aby se doporučení kandidáti skutečně hodili na danou pozici a aby na ní zůstali co nejdéle.<sup>151</sup>

Mezi služby poskytované personální agenturou XY patří:<sup>152</sup>

- **Permanent placement.** Tato služba zahrnuje výběry, testování a následné doporučení uchazečů. K tomu slouží vlastní databáze uchazečů, která je neustále doplňována prostřednictvím inzertní podpory.

---

<sup>147</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

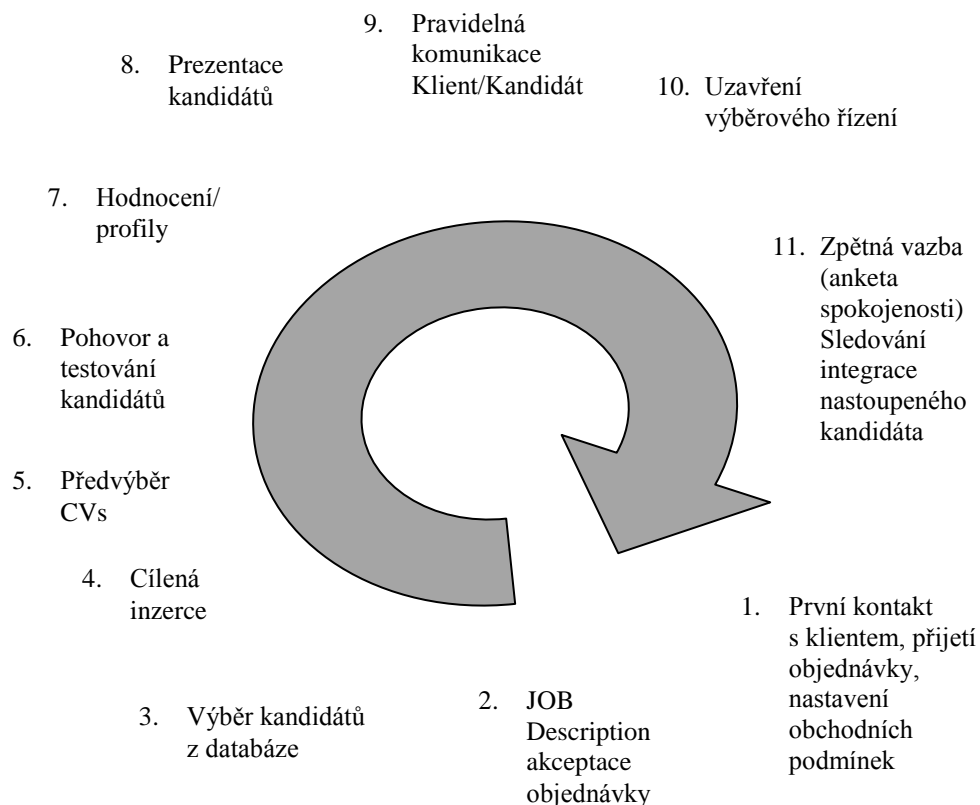
<sup>148</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>149</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>150</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>151</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Nabídka služeb.

<sup>152</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Nabídka služeb.



**Schéma č. 2: Služba Permanent Placement<sup>153</sup>**

- **Temporary placement.** Tato služba je určena pro klienty, kteří si potřebují najmout pracovní sílu na dobu určitou. Jedná se například o dočasné doplnění pracovního stavu náhradou například za zaměstnance na mateřské dovolené, v případě zvýšené nemocnosti, sezónní výroby, nenadálé zakázky nebo třeba na jeden konkrétní projekt.
- **Try & hire.** Jedná se o kombinaci služeb Temporary Placement a Permanent Placement.
- **Outsourcing.** Zajištění a vedení lidských zdrojů v non-core provozech.
- **On-site assistance.** Konzultant společnosti XY je neustále u klienta na pracovišti, kde řeší operativní záležitosti související se zaměstnanci, organizuje pohovory, nástupy, vede personální

<sup>153</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Nabídka služeb.

a mzdovou agendu, poskytuje informace uchazečům, pořádá pohovory. Zajištěna je tak přímá komunikace mezi HR, výrobou a agenturou.

- **Testování.** Jedná se o služby spojené s testováním a hodnocením zaměstnanců, konkrétně Assessment centra, Testy manuálních zručností ULTRADEX a Testy jazykových znalostí.
- **Outplacement.** Poradenství pro management podniku, který prochází různými typy změn, jako například restrukturalizací, reorganizací, fúzí, ukončením celého provozu, atd. Asistence znamená pomoc propouštěnému zaměstnanci nalézt nové pracovní uplatnění, které odpovídá jeho profilu a potřebám.

V této kapitole jsem představila společnost XY, její vizi, cíle, hodnoty a služby, které poskytuje svým klientům. Nyní již přejdu k popisu konkrétní pozice, k náplni její práce a činnostem, které musí pracovník na této pozici vykonávat.

## 5. Pozice Konzultanta Temporary Placement

Jak jsem uvedla na konci předchozí kapitoly, nyní přejdu k představení pracovní pozice, kterou se v rámci této diplomové práce zabývám. Jak již název napovídá, pracovník na této pracovní pozici má na starost především službu Temporary Placement. Tuto službu jsem již výše popsala – je určena pro klienty, kteří si potřebují najmout pracovní sílu jen na dobu určitou. Jedná se tedy například o dočasné doplnění pracovního stavu jako náhradu za zaměstnance na mateřské dovolené, v případě zvýšené nemocnosti, sezónní výroby, nenadálé zakázky, nebo třeba na jeden konkrétní projekt. Služba Temporary Placement zahrnuje:<sup>154</sup>

- Vyhledání a přidělení vybraného pracovníka ke klientovi na dobu určitou (od jednoho do několika let).
- Sledování pracovních smluv a výkazů odpracovaných hodin.
- Nahrazení výpadku pracovní síly.
- Průběžné doplňování pracovní síly na dané pracovní pozice podle potřeb klienta.
- Řešení rutinních i nenadálých záležitostí

Jedná se v podstatě o situaci, kdy pracovník je přiřazen ke klientovi, nicméně zaměstnavatelem pracovníka je stále personální agentura XY. Klient tedy platí společnosti XY za pracovníka a společnost XY poté vyplácí samotného pracovníka.

Cílem pracovníka na pozici Konzultanta Temporary Placement je zajišťovat efektivní plnění přidělených úkolů vůči stanovenému počtu přidělených zaměstnanců, rozvíjet stávající a nový obchod, zajistit efektivní zpracování a koordinaci všech zaměstnaneckých záležitostí.<sup>155</sup>

Hlavní činnosti se dají odvodit z již zmiňovaného popisu služby Temporary Placement. Patří mezi ně především nábor a řízení dočasně přidělených zaměstnanců, administrace s tím spojená, poskytování služeb klientům, rozvoj nového obchodu a udržení obchodu se stávajícími klienty.<sup>156</sup>

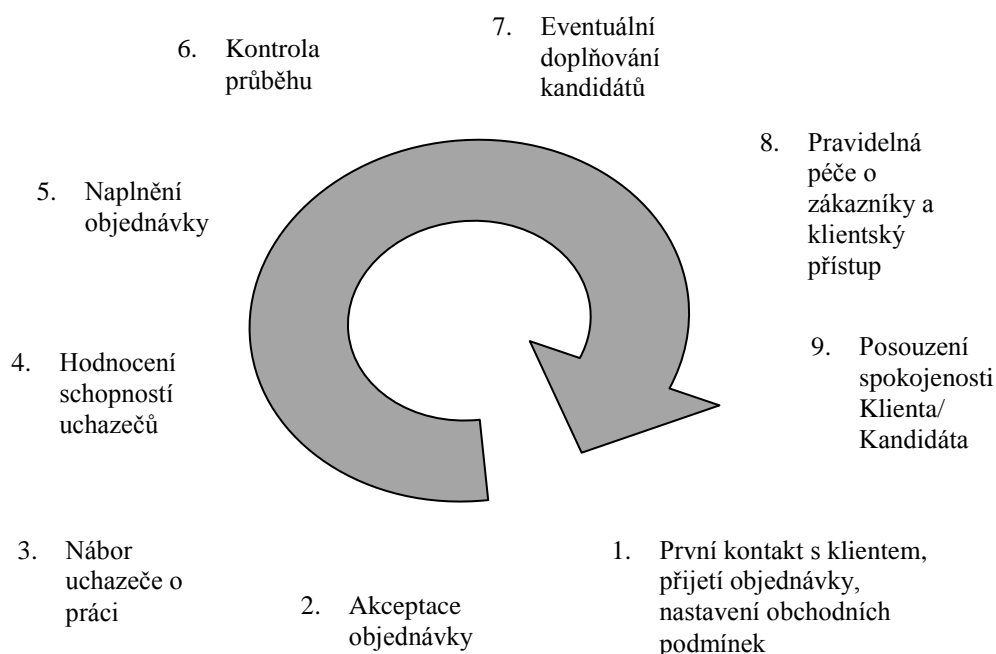
---

<sup>154</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Nabídka služeb.

<sup>155</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>156</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

Službu Temporary Placement můžeme graficky znázornit následovně:



**Schéma č. 3: Služba Temporary Placement**<sup>157</sup>

Nyní považuji za důležité více přiblížit pracovní pozici Konzultanta Temporary Placement. V rámci představení pozice provedu analýzu pracovních úkolů a funkcí místa, což mi poslouží i jako základna při tvoření kompetenčního modelu pro tuto pozici. Informace týkající se konkrétních úkolů na dané pozici jsou zpracovány na základě interních materiálů, jako je Popis pozice, Organizační struktura společnosti XY, Key Performance Indicators, Dress Code, Inzerce. Čerpat budu i ze své vlastní zkušenosti, neboť ve společnosti XY pracuji.

### **5.1. Analýza pracovních úkolů a funkcí místa**

Nejprve představím analýzu z teoretického hlediska s pomocí odborné literatury, abych se při analýze konkrétního místa měla o co opřít.

Analýza pracovního místa je velmi důležitou personální činností a je východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit. Rovněž

<sup>157</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Nabídka služeb.

poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků.<sup>158</sup>

Koubek<sup>159</sup> o analýze pracovního místa říká, že to „není nic jiného, než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ Můžeme tedy říci, že analýza pracovního místa nám poskytuje obraz práce na daném pracovním místě a tím vlastně vytváří i představu o pracovníkovi, který by na tom pracovním místě měl pracovat. Cílem analýzy je zpracování veškerých výše uvedených informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Ten je pak podkladem pro odvození požadavků kladených na pracovníka na dané pracovní pozici, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.<sup>160</sup>

Nyní již mohu přejít k analýze pracovního místa Konzultanta Temporary Placement.

Pozice Konzultanta Temporary Placement je pozice podřízená Branch Managerovi. Viz v Příloze č. 1 přiložené Organizační schéma společnosti XY.<sup>161</sup> Pobočka společnosti XY, ve které pracuji, je tvořena Konzultanty Temporary Placement, Konzultanty Permanent Placement a Branch Managerem, který celou pobočku řídí. Konzultantům Temporary Placement ještě pomáhá tzv. výpomoc.

Co se týče pracovní náplně Konzultanta Temporary Placement, mezi hlavní činnosti patří především **nábor zaměstnanců**.<sup>162</sup> Ten začíná obdržením objednávky od klienta, kde klient specifikuje, jakou pracovní pozici potřebuje obsadit, jaká je náplň práce na dané pracovní pozici a jaké požadavky jsou na pracovníka v rámci dané pracovní pozice kladeny. Od obdržení objednávky Konzultant Temporary Placement do čtyřiaadvaceti hodin kontaktuje klienta a poté ho vždy minimálně jednou týdně informuje o vývoji obsazení objednávky, a to i v případě, kdy objednávka není

---

<sup>158</sup> Srov. Kociánová 2010, s. 42.

<sup>159</sup> Koubek 2011, s. 44.

<sup>160</sup> Srov. Koubek 2001, s. 40.

<sup>161</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>162</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

naplněna, popřípadě je naplněna jen částečně. K tomu by měl Konzultant Temporary Placement připojit i důvod, proč se tomu tak stalo.<sup>163</sup>

Nábor zaměstnanců se provádí dvěma způsoby. Ten první začíná registrací uchazečů o práci do systému, který je využíván v rámci společnosti XY.<sup>164</sup> Obvykle tato registrace probíhá tak, že se uchazeč o práci osobně dostaví na pobočku, kde mu Konzultant Temporary Placement položí základní otázky týkající se jeho představy o hledané práci a jeho možnostech. Tyto informace pak zapíše do systému, kde jsou přístupné všem ostatním pracovníkům společnosti XY. To je důležité pro to, aby tohoto uchazeče mohl s nabídkou práce kontaktovat i jiný Konzultant Temporary Placement.

Jestliže jsou kandidáti nabráni do společnosti XY, následuje „matching“ vhodných kandidátů s volnými pozicemi, což je vlastně přiřazení vhodného pracovníka na danou pracovní pozici. Jestliže v dané chvíli není volná vhodná pozice pro kandidáta, kandidát je zaregistrován v systému, a pokud se otevře vhodná pracovní pozice, je kandidát kontaktován s nabídkou práce.<sup>165</sup>

Druhá možnost nastává, pokud nejsou v systému vhodné uchazeči pro právě obsazovanou pracovní pozici. Pak Konzultant Temporary Placement musí provést inzerci. Na základě objednávky od klienta vytvoří inzerát s popisem a specifikací pracovního místa a to tak, aby inzerát přilákal vhodné uchazeče. K inzerátu na sebe připojí kontakt, na který mu mohou uchazeči o inzerovanou pracovní pozici posílat své životopisy. Kandidáti obvykle projdou telefonickým předvýběrem, který probíhá tak, že Konzultant Temporary Placement zavolá kandidátovi a doptá se ho na pár doplňujících otázek mnohdy se týkajících jeho praxe, zkušeností a dovedností. Vhodní kandidáti jsou většinou pozváni k osobní návštěvě pobočky. Nevhodní kandidáti jsou zamítnuti.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Key performance indicators.

<sup>164</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>165</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>166</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

Pokud to situace vyžaduje, Konzultant Temporary Placement zajistí test dovedností kandidátů a v případě potřeby může navrhnout a zajistit zaškolení kandidátů pro danou pracovní pozici.<sup>167</sup>

Jestliže je na danou pozici nalezen vhodný kandidát, úkolem Konzultanta Temporary Placement je prezentovat tuto pozici a veškeré požadavky na ní kladené kandidátovi, a rovněž prezentovat vhodného kandidáta klientovi, u něž se daná pracovní pozice právě obsazuje.<sup>168</sup>

Jestliže klient souhlasí s nábořem vybraného kandidáta, Konzultant Temporary Placement kandidáta zaměstná a přiřadí ho ke klientovi. K tomu patří i mnoho administrativních úkonů. Ty začínají vytvořením karty zaměstnance v interním systému společnosti XY. Pokračují vytvořením smlouvy a s tím spojené vyplnění těchto dokumentů – Informace pro zaměstnavatele, Čestné prohlášení o úhradě sociálního a zdravotního pojištění, Údaje pro výplatu mzdy. Pokud pracovník chce a nemá jej vyplněné u jiného zaměstnavatele v daném měsíci, tak vyplňuje i Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Jestliže to práce na obsazované pracovní pozici vyžaduje, je pracovníkovi předáno i pracovní oblečení a pracovní boty.<sup>169</sup>

Další podstatnou činností Konzultanta Temporary Placement je **řízení dočasně přidělených zaměstnanců** u klienta. Jestliže je pracovník přiřazen ke klientovi, Konzultant Temporary Placement by měl pravidelně získávat zpětnou vazbu a zajišťovat, aby klient byl s dočasně přiděleným pracovníkem spokojený. Součástí tohoto řízení je rovněž identifikace všech problémů s dočasnými zaměstnanci. V případě identifikace problémů je musí řešit neprodleně, promptně a profesionálně. Součástí řízení je i vytváření a udržování dobrých vztahů s dočasnými zaměstnanci a zajištění jejich loajality. Konzultant Temporary Placement by měl rovněž zajistit stabilizaci dočasných zaměstnanců pomocí dobrých a konkurence schopných mzdových podmínek v rámci interních směrnic.<sup>170</sup>

Mezi zásadní činnosti Konzultanta Temporary Placement patří **poskytování kvalitních služeb klientům**. Tato činnost je založena

---

<sup>167</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>168</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>169</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>170</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.



především na pravidelné a stálé komunikaci. Není třeba podotýkat, že veškerá komunikace, jak s klienty, tak i s kandidáty, musí probíhat na profesionální úrovni. Konzultant Temporary Placement by se měl snažit, aby služby byly klientovi poskytovány v nejvyšším možném rozsahu a rovněž by měl vykazovat mimořádné znalosti a chápání odvětví nábory a řízení lidských zdrojů, samotných kandidátů, obchodních aktivit klientů, a na základě toho zajistit plnění jejich nedostatků.<sup>171</sup>

Tato „péče“ o klienty zahrnuje u nového klienta osobní návštěvu Konzultanta Temporary Placement do jednoho týdne od začátku přidělení. U stávajících klientů je to pak jedna návštěva za dva měsíce.<sup>172</sup>

Součástí poskytování kvalitních služeb je reprezentace značky v regionu a provádění veškeré práce v souladu s hodnotami a interními postupy společnosti XY.<sup>173</sup>

Součástí poskytování kvalitních služeb klientům je i **udržení obchodu se stávajícími klienty**. Do této činnosti patří udržování pravidelných kontaktů se stávajícími klienty, na jejichž základě si Konzultant Temporary Placement vytvoří úzké obchodní vztahy s klientem, díky nimž může stanovit trvalé požadavky klienta na obsazování pozic.<sup>174</sup>

Součástí udržení obchodu se stávajícím klientem je i používání přiměřené sazby a cenové relace v rámci postupů daných společností k dosažení a udržení ziskovosti.<sup>175</sup>

Nejen udržení obchodu se stávajícími klienty je podstatné. Mezi hlavní činnosti patří i **rozvoj nového obchodu**. Konzultant Temporary Placement v rámci rozvoje nového obchodu vyhledává potenciální klienty, kterým prodává služby společnosti XY pomocí strukturovaných telefonických rozhovorů. V praxi to funguje tak, že Konzultant Temporary Placement na základě inzerátu vyhledá firmy, které v dané chvíli poptávají pracovní pozici, s jejímž obsazením by jí mohl pomoci. Poté ho kontaktuje

---

<sup>171</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>172</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Key performance indicators.

<sup>173</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>174</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>175</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

a nabídne mu služby spojené s náborem a řízením dočasně přidělených zaměstnanců.<sup>176</sup>

Mezi rozvoj nového obchodu spadá i monitorování aktivit konkurenčních společností v regionu, v rámci kterého jde o zjištění rozsahu a podstaty využívání konkurence a snahu poskytnout služby i v této oblasti.<sup>177</sup>

Veškeré činnosti Konzultanta Temporary Placement jsou protkány **efektivním plněním administrativních úkolů**. Veškerá administrativa musí být prováděna přesně a efektivně.<sup>178</sup> Pod tím si můžeme představit zapisování všech aktivit do systému společnosti včas a správně podle interních pravidel společnosti. Je tedy zřejmé, že Konzultant Temporary Placement musí ovládat práci v systému společnosti XY. Dále sem patří bezchybné zpracování podkladů pro mzdy, správné a včasné vystavování všech smluv, dokladů a potvrzení přiděleným zaměstnancům.<sup>179</sup>

Konzultant Temporary Placement musí rovněž dodržovat plánovanou závěrku. Jedná se vypracování podkladů pro mzdy dočasně přiděleným zaměstnancům a fakturace klientům, jimž je poskytována služba Temporary Placement.<sup>180</sup>

Pokud si Branch Manager vyžádá, je úkolem Konzultanta Temporary Placement poskytovat mu včasné a správné reporting.<sup>181</sup> Ačkoli práce Konzultanta Temporary Placement vypadá, že se nejedná o týmovou práci, není to tak úplně pravda. Ačkoli si Konzultant Temporary Placement řídí nábor kandidátů a jejich řízení u přiděleného klienta sám, musí o vhodných kandidátech komunikovat s ostatními Konzultanty. Popřípadě se může na základě porady s jiným Konzultantem vyvarovat toho, aby zaměstnal nevhodného kandidáta, s kterým má dotyčný Konzultant špatnou zkušenost.

Úkolem Konzultanta Temporary Placement je rovněž vyřizování došlých emailů. Na všechny došlé emaily by měl Konzultant odpovědět, a to

---

<sup>176</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>177</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>178</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>179</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Key performance indicators.

<sup>180</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Key performance indicators.

<sup>181</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Key performance indicators.

i v případě, že bude muset uchazeče zamítnout.<sup>182</sup> Jestliže je kandidát vhodný, popřípadě nabízí zkušenosti z oboru, po kterém je vysoká poptávka, je kandidát vyzván, aby se dostavil osobně na pobočku k registraci.

Nyní bych ráda popsala, jaké jsou požadavky na pozici Konzultanta Temporary Placement v oblasti praxe, vzdělání, znalostí a dovedností. Společnost XY nemá centrálně stanoveny tyto požadavky, takže je obvykle na Branch Managerovi, které požadavky jsou pro něj podstatné. Uvedu alespoň požadavky, které má konkrétní pobočka na Konzultanta Temporary Placement. Co se týče vzdělání, na tuto pozici je třeba mít vysokoškolské, popřípadě vyšší odborné vzdělání. Výhodou je vzdělání ekonomického zaměření.<sup>183</sup>

Dalším požadavkem na uchazeče o tuto pozici je zájem o práci v personální společnosti a rovněž flexibilita a proaktivní přístup. Zejména flexibilita v kombinaci s uměním práce pod tlakem a schopností odolávat stresu je pro Konzultanta Temporary Placement nezbytnou schopností. To proto, že se kdykoli může změnit situace nebo nastat problém a jeho úkolem je tyto problémy řešit rychle a profesionálně.<sup>184</sup>

Nezbytností je i znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, neboť Konzultant Temporary Placement musí být schopen domluvit se s kandidáty na pracovní pozici z jiných zemí a rovněž s klienty, kterými jsou mnohdy velké nadnárodní společnosti.<sup>185</sup>

Vzhledem k tomu, že Konzultant Temporary Placement musí v rámci své práce navštěvovat i klienty, jejichž sídlo je mnohdy vzdálené místu pobočky společnosti XY, je důležité, aby vlastnil řidičský průkaz skupiny B a rovněž byl aktivním řidičem.<sup>186</sup>

Součástí požadavků na Konzultanta Temporary Placement je i dress code<sup>187</sup> definovaný pro všechny zaměstnance společnosti. Konzultant Temporary Placement by měl být oděn čistě, vkusně a reprezentativně a své odění by měl vhodně přizpůsobit dané situaci. Pro ženy se obvykle vyžaduje kostýmek, popřípadě halenka a sukně, nebo společenské kalhoty

---

<sup>182</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Popis pozice.

<sup>183</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Inzerce.

<sup>184</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Inzerce.

<sup>185</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Inzerce.

<sup>186</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Inzerce.

<sup>187</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Dress Code.

v kombinaci se společenskými botami, nejčastěji lodičkami. Pro muže je pak vyžadován oblek nebo sako a kalhoty rovněž v kombinaci se společenskými botami.

Aby popis pozice Konzultanta Temporary Placement byl kompletní, zbývá ještě uvést, kde tuto pozici vykonává. Obvykle tak bývá na pobočce v Liberci, u svého pracovního stolu. Ale vzhledem k tomu, že součástí jeho pracovní pozice jsou časté návštěvy u klienta, musí být ochoten v rámci své práce cestovat.

Nyní jsem představila pozici Konzultanta Temporary Placement. Nyní již přejdu k deskripci systému hodnocení této pozice.

## 6. Hodnocení Konzultantů Temporary Placement

Jak jsem avizovala v závěru předchozí kapitoly, nyní se již dostávám k části práce, kde budu pojednávat o systému hodnocení pracovníků na pozici Konzultant Temporary Placement. Provedu tedy jeho deskripci a poté již přejdu k tvorbě kýženého kompetenčního modelu

### 6.1. Systém hodnocení ve společnosti XY

Záměrně používám termín „systém hodnocení“, a to z toho důvodu, že se budu zabývat jen hodnocením formálním, pro které je občas využíván právě termín „systematické hodnocení“, nebo též „systém hodnocení“.<sup>188</sup> Jak jsem již uvedla v kapitole 2.1, jedná se o jeden z typů hodnocení, pro který je charakteristická racionalita, standardizace, plánovitost a systematickosti. Hodnocení tedy probíhá v pravidelných periodách, nebo za předem definovaných okolností, podle předem určených postupů, je realizováno písemně a je součástí osobní složky pracovníka.<sup>189</sup>

Nicméně považuji za důležité zmínit, že ve společnosti XY je prováděno i hodnocení neformální, když pracovník na pozici Konzultant Temporary Placement přichází denně do styku se svým přímým nadřízeným, který mu dává zpětnou vazbu k aktuálně plněným úkolům, stejně jako přichází do styku se svými kolegy a klienty, kteří činí totéž.

Systém hodnocení Konzultantů Temporary Placement můžeme rozdělit na hodnocení ve zkušební době a pravidelné roční hodnocení.<sup>190</sup>

#### Hodnocení ve zkušební době

Cílem hodnocení ve zkušební době je především zajištění jasné komunikace mezi manažerem a zaměstnancem a sdělení očekávání, které manažer na zaměstnance ve zkušební době má. Dalším cílem je poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci na jeho pracovní výkon a rozvoj zaměstnance v rámci zkušební doby. Stejně tak je cílem získání zpětné vazby od zaměstnance.<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 11.

<sup>189</sup> Srov. Pilařová 2008, s. 11.

<sup>190</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>191</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

Hodnocení se skládá ze dvou částí, a to na začátku a na konci zkušební doby. Průběh hodnocení je následující: do dvou týdnů od nástupu zaměstnance na pracovní pozici proběhne první setkání, kde se stanoví cíle na období zkušební doby. Vyplněný formulář zašle po pohovoru hodnotitel zaměstnanci.<sup>192</sup>

Druhé setkání se uskuteční nejpozději týden před koncem zkušební doby. Na tomto setkání proběhne vyhodnocení cílů, které byly stanoveny při prvním hodnocení. Součástí je i získání oboustranné zpětné vazby a případná dohoda o dalších krocích. I z tohoto setkání je výstupem formulář, který si obě strany odsouhlasí a hodnotitel jej uloží na sdílený disk.<sup>193</sup> Formulář hodnocení ve zkušební době přikládám v Příloze č. 2.

## **Roční hodnocení**

Cílem ročního hodnocení je stanovení výkonnostních a rozvojových cílů na další období, předání oboustranné zpětné vazby a následné vyhodnocení.<sup>194</sup>

Průběh hodnocení můžeme rozdělit do třech období:

### **1. Hodnocení na začátku roku:**<sup>195</sup>

Před začátkem nového roku zašle hodnotitel zaměstnanci hodnotící formulář (viz Příloha č. 3), ve kterém zaměstnanec zhodnotí svou úroveň kompetencí, případně předvyplní cíle na následující hodnotící období, tedy na rok.

Poté proběhne v termínu stanoveném vedením setkání zaměstnance s hodnotitelem, jehož cílem je odsouhlasení aktuální úrovně kompetencí, odsouhlasení rozvojových a výkonnostních cílů a zjištění oboustranné zpětné vazby. Vyplněný formulář si hodnotitel odsouhlasí se zaměstnancem a uloží na sdílený disk.

---

<sup>192</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>193</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>194</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>195</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

## **2. Pololetní hodnocení:<sup>196</sup>**

V polovině roku (opět dle termínů stanovených vedením) proběhne pololetní hodnocení zahrnující průběžné vyhodnocení plnění stanovených cílů, případně revizi cílů na zbývající část roku a zjištění oboustranné zpětné vazby. Odsouhlasený formulář zašle hodnotitel zaměstnanci a uloží jej na sdílený disk.

## **3. Hodnocení na konci roku:<sup>197</sup>**

Dle termínů stanovených vedením proběhne na konci roku vyhodnocení cílů stanovených na uplynulé období. V rámci tohoto hodnocení se stanoví i cíle na další hodnotící období. Po odsouhlasení formuláře zaměstnancem vyplní manažer ještě pole „Doporučení manažera“, které musí zůstat zaměstnanci skryto. Po vyplnění formuláře jej hodnotitel uloží na sdílený disk.

## **6.2. Kritéria hodnocení**

Jak jsem uvedla v kapitole 2.4. Kritéria hodnocení pracovníků, Hroník<sup>198</sup> uvádí jako kritéria hodnocení pracovníků reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Kritérium hodnocení Konzultantů Temporary Placement jsou ve společnosti XY právě kompetence. Jedná se o model klíčových kompetencí, které jsou shodné pro všechny pozice v organizaci. Pro každou pozici je však požadována jiná úroveň rozvinutí kompetence. Těchto klíčových kompetencí je jedenáct a každá z těchto kompetencí je charakterizována a poté ještě rozpracována do pěti úrovní, podle toho jak je kompetence rozvinuta. Od úrovně jedna, která je vyžadována pro juniorské pozice, až po úroveň pět, která je vyžadována pro manažerské pozice.<sup>199</sup>

Já zde nebudu uvádět všechny úrovně klíčových kompetencí, ale v Příloze č. 4 uvedu jen ty, které jsou vyžadovány pro Konzultanta Temporary Placement, neboť právě z nich budu vycházet při tvorbě kompetenčního modelu pro tuto pozici.

---

<sup>196</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>197</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>198</sup> Srov. Hroník 2006, s. 28.

<sup>199</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Příprava na hodnocení pracovního výkonu (přůvodce pro hodnocené).

### 6.3. Hodnotitel

Hodnocení ve zkušební době i roční hodnocení je vždy prováděno přímým nadřízeným pracovníka. Jak můžeme vidět v organizační struktuře (viz Příloha č. 3), v případě Konzultantů Temporary Placement je přímým nadřízeným a rovněž i hodnotitelem Branch Manager.<sup>200</sup>

Hodnotitel musí projít školením, které se zaměřuje především na:<sup>201</sup>

- Definování cílů, které má hodnocení zaměstnanců naplnit.
- Vysvětlení metody hodnocení pracovního výkonu na základě kompetencí, s tím související definice kompetence a kompetenčního modelu. Každé kompetenci z kompetenčního modelu společnosti XY je v rámci školení hodnotitelů věnována značná pozornost.
- Jaké formuláře a pracovní materiály jsou k hodnocení potřeba.
- Postup při hodnocení zaměstnanců ve zkušební době a jak pracovat s hodnotícím formulářem.
- Postup při ročním hodnocení zaměstnanců a jak pracovat s hodnotícím formulářem vypracovaným pro roční hodnocení.
- Definice cílů podle pravidla SMART.
- Zásady a doporučení při vedení hodnotícího rozhovoru.
- Chyby v hodnocení a jak se jich vyvarovat.

V kapitole 2.7. Hodnotitel jsem uvedla, že s moderními přístupy k hodnocení nabývá na významu i sebehodnocení. I ve společnosti XY je sebehodnocení součástí hodnocení a má podobu vyplnění hodnotícího formuláře ještě předtím, než dojde k samotnému setkání s hodnotitelem. Pracovník vyplní do hodnotícího formuláře úroveň kompetence podle vlastního uvážení, poté si stanoví rozvojové cíle na další hodnotící období a rovněž vyhodnotí cíle, které byly stanoveny v minulém hodnotícím období.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>201</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Hodnotenie pracovného výkonu, Talent management.

<sup>202</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Příprava na hodnocení pracovního výkonu (přůvodce pro hodnocené).



## 6.4. Metody hodnocení pracovníků

V kapitole 2.6. Metody hodnocení pracovníků jsem uvedla Hroníkovo<sup>203</sup> dělení, který metody hodnocení rozděluje na základní a doplňkové. Mezi metody základní zařadil Motivačně-hodnotící pohovor a MBO, které jsou i ve společnosti XY hlavními metodami hodnocení. Metody doplňkové nejsou při hodnocení pracovníků ve společnosti XY využívány.

### 6.4.1. Motivačně-hodnotící pohovor a MBO

Nyní popíšu dvě základní metody hodnocení tak, jak jsou využívány ve společnosti XY. Při hodnocení v této společnosti jsou tyto dvě metody propojeny – v rámci motivačně-hodnotícího pohovoru dochází kromě stanovení úrovně kompetencí i k definování cílů, kterých se pracovník bude snažit dosáhnout v následujícím období. Přibližně půl roku po stanovení cílů dochází k dalšímu setkání, v rámci kterého dochází ke zhodnocení plnění stanovených cílů, popřípadě k revizi těchto cílů.<sup>204</sup>

Motivačně-hodnotící pohovor má ve společnosti XY dvě části. První je část sebehodnocení, kdy pracovník hodnotí sám sebe, co se stalo a jaké cíle si do budoucna bude klást. Ve druhé části již vstupuje do hodnocení nadřízený pracovník – Branch Manager.<sup>205</sup>

Co se týče termínů hodnocení, hodnocení probíhá kaskádovitě směrem dolů. Termíny pro daný rok jsou vždy stanoveny a rozeslány vedením společně s instrukcemi.<sup>206</sup> V roce 2013 je nejzažší termín pro hodnocení Konzultantů Temporary Placement 4. března 2013.<sup>207</sup>

Nyní se již dostávám k tomu, jak samotné hodnocení probíhá. Lze jej rozdělit do tří fází, kdy první fází je příprava na hodnotící pohovor. V této fázi se hodnotitel i hodnocený pracovník účastní školení, které je má připravit na pohovor. Přípravu hodnotícího pracovníka jsem již popsala

---

<sup>203</sup> Srov. Hroník 2006, s. 55.

<sup>204</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>205</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Příprava na hodnocení pracovního výkonu (přůvodce pro hodnocené).

<sup>206</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>207</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Termíny hodnocení.

v kapitole 6.2. Hodnotitel. Hodnocený pracovník se zúčastní školení, jehož obsah je následující:<sup>208</sup>

- Definice hodnocení a jeho význam pro pracovníka.
- Kompetence a kompetenční model. V rámci školení je pracovníkům vysvětleno, co jsou kompetence a kompetenční model a jak jich je v rámci hodnocení využíváno.
- Sebehodnocení. Školení má pracovníkům vysvětlit, proč je sebehodnocení důležité a rovněž jak při sebehodnocení postupovat.
- Průběh hodnotícího pohovoru.

Po školení následuje část sebehodnocení. Formulář pro sebehodnocení s předvyplněnými požadovanými kompetencemi obdrží pracovník od svého nadřízeného alespoň jeden týden před plánovaným pohovorem. Pracovník se má zamyslet nad požadovanými kompetencemi a pokusit se stanovit, jestli je pod, na nebo nad požadovanou kompetencí. Pokud nedosahuje požadované kompetence, měl by se zamyslet, jak by mohl požadované úrovně kompetence dosáhnout. Všechny tyto informace pracovník zaznamenává do hodnotícího formuláře, který pak pošle hodnotiteli, tedy svému přímému nadřízenému, popřípadě si jej přinese na samotný hodnotící pohovor.<sup>209</sup>

Druhou fází hodnocení je již samotný hodnotící pohovor. Jedná se o diskuzi mezi hodnoceným a hodnotitelem, v rámci které by společně měli dojít k finální úrovni dosažené kompetence. Součástí hodnotícího pohovoru je i zhodnocení cílů z minulého období a rovněž stanovení nových cílů na období následující. Ke stanovení cílů se váže i diskuze nad požadovanými rozvojovými aktivitami, které poslouží k lepšímu dosažení stanovených cílů. Dosažená úroveň kompetence, stanovení cíle i rozvojové aktivity se zaznamenávají do hodnotícího formuláře. Pro daný rok je vždy jeden formulář. Jeden formulář tedy obsahuje cíle

---

<sup>208</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Příprava na hodnocení pracovního výkonu (průvodce pro hodnocené).

<sup>209</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Příprava na hodnocení pracovního výkonu (průvodce pro hodnocené).

a vyhodnocení daného roku a cíle na další rok se již zaznamenávají do dalšího formuláře. Vyplněné formuláře jsou vždy uloženy na sdílený disk.<sup>210</sup>

Poslední fází je realizace navržených rozvojových aktivit a rovněž kontrola plnění cílů, které byly na hodnotícím pohovoru stanoveny. Děje se tak obvykle v pololetí.<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

<sup>211</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Systém hodnocení pracovního výkonu.

## **7. Kompetenční model na pozici Konzultant Temporary Placement**

V této kapitole se již dostávám k naplnění cíle této práce, kterým je vytvoření kompetenčního modelu na míru šitého pozici Konzultanta Temporary Placement ve společnosti XY.

Jak jsem uvedla, hodnocení pracovníků ve společnosti XY je založeno na modelu klíčových kompetencí. Aby hodnocení bylo efektivnější a skutečně odráželo problematiku práce na dané pozici, vytvořím kompetenční model přímo ušitý na míru Konzultantovi Temporary Placement.

Již bylo řečeno, že ve společnosti XY je identifikováno jedenáct klíčových kompetencí, které jsou dále rozpracovány do pěti úrovní, které odpovídají jednotlivým pozicím, od juniorské po manažerskou. Tyto klíčové kompetence sice pasují na danou organizaci, ale ne vždy přímo padnou dané pozici. Proto budu vycházet z tvrzení, že klíčové kompetence jsou vynikajícím podkladem pro vytvoření kompetenčního modelu pro danou pozici.<sup>212</sup>

Budu tedy postupovat stejně jako je popsáno v kapitole 3.6. Proces tvorby kompetenčního modelu a vytvořím kompetenční model přímo pro Konzultanta Temporary Placement, přičemž budu vycházet z požadovaných projevů chování identifikovaných pro klíčové kompetence.

### **7.1.1. Přípravná fáze**

V rámci terminologického ukotvení jsem uvedla, že cílem této fáze je ujasnit si klíčovou pracovní pozici, pro kterou bude kompetenční model vytvářen, definovat cíl tvorby kompetenčního modelu, získat informace o cílech a strategických záměrech organizace, porozumět organizační struktuře, vytvořit harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu a projektový tým a ujasnit si přístup k tvorbě kompetenčního modelu.<sup>213</sup>

Jak jsem v této práci již několikrát uvedla, klíčovou pracovní pozicí, pro kterou budu kompetenční model vytvářet, je Konzultant

---

<sup>212</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

<sup>213</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 100.

Temporary Placement ve společnosti XY. Tato pozice byla definována jako klíčová ještě před začátkem psaní této práce, a to po poradě s Branch Managerem pobočky společnosti XY.

Cílem tvorby kompetenčního modelu je design vhodného nástroje pro hodnocení pracovníků. Ačkoli společnost XY využívá při hodnocení modelu klíčových kompetencí, cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu na míru právě proto, aby hodnocení bylo více efektivní.

V přípravné fázi jsem se rovněž seznámila s organizační strukturou společnosti XY, s jejími cíli a strategickými záměry. Jedná se spíše o doplňkový materiál, neboť vše zmíněné bylo zohledněno při tvorbě klíčových kompetencí, které jsou společné pro všechny pracovníky ve společnosti XY a z kterých budu vycházet.

Tvorbou harmonogramu a projektového týmu jsem se vzhledem k rozsahu této práce nezabývala. I když minimálně projektový tým je v mém případě jasný – je tvořen jedním členem, a to mnou.

Přístup k tvorbě kompetenčního modelu jsem zvolila přístup šitý na míru. Vzhledem k tomu, že cílem je vytvoření skutečně efektivního nástroje pro hodnocení, bude nejlepší, když vytvořím kompetenční model, který bude přesně „sedět“ na danou pozici.

### **7.1.2. Fáze sběru dat**

V této fázi již dochází ke sběru dat potřebných k tvorbě kompetenčního modelu. Ze všech použitelných technik, které jsem uvedla v rámci terminologického ukotvení, jsem použila jako základní techniku analýzu pracovních úkolů a funkcí. Při té jsem vycházela především z těchto materiálů:

- popisu pracovního místa,
- interních materiálů společnosti XY – Key Performance Indicators, Dress Code, Inzerce.
- organizační struktury společnosti XY,

Analýza pracovních úkolů a funkcí byla již provedena v rámci představení pracovní pozice Konzultanta Temporary Placement. Informace

z této analýzy jsem ještě doplnila o informace získané z následujících zdrojů:

- odborné literatury,
- identifikovaných klíčových kompetencí,
- strategických cílů, vize a hodnot společnosti XY,
- katalogu Národní soustavy povolání,
- a rovněž z vlastních zkušeností, které jsem získala při své práci pro tuto společnost.

Nyní tedy mohu přistoupit k další fázi procesu tvorby kompetenčního modelu, kterým je analýza a klasifikace informací získaných v této fázi.

### **7.1.3. Fáze analýzy a klasifikace informací**

Jak jsem avizovala v předchozí podkapitole, nyní již mohu přistoupit k fázi analýzy a klasifikace informací, které jsem získala ve fázi předchozí. Jen pro připomenutí bych ráda ve stručnosti uvedla postup v této fázi. Dle Bartoňkové<sup>214</sup> je nejdříve potřeba vytvořit soupis jednotlivých projevů chování charakteristických pro danou pracovní pozici a poté ze získaných informací identifikovat ty aktivity, které přispívají k vysokému výkonu.

Postupovala jsem v souladu s výše uvedeným a výstupem bylo níže uvedené schéma, kde základní body jsou tvořeny informacemi získanými z analýzy pracovních úkolů a funkcí a klíčových kompetencí. Tyto informace jsem pak dále doplnila o informace získané z katalogu Národní soustavy povolání a odborné literatury. Vzhledem k tomu, že je nutné přizpůsobit vznikající kompetenční model klíčovými kompetencím identifikovaným pro danou organizaci, kladla jsem při analýze a klasifikaci informací na klíčové kompetence velký důraz.

---

<sup>214</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101.

## **Pracovní úkoly a funkce Konzultanta Temporary Placement:**

- **Nábor zaměstnanců:**
  - ✓ Registruje kandidáty do interního systému společnosti XY. (Popis pozice)
  - ✓ Provádí matching vhodných kandidátů s volnými dočasnými pozicemi. (Popis pozice)
  - ✓ Identifikuje vhodné kandidáty na danou pracovní pozici. (Popis pozice)
  - ✓ Používá vhodné metody k náboru zaměstnanců do společnosti XY. (Popis pozice)
  - ✓ Provádí pohovory v souladu s interními směrnicemi. (Popis pozice)
  - ✓ Identifikuje silné stránky, dovednosti a požadavky kandidátů. (Popis pozice)
  - ✓ Testuje dovednosti kandidátů a v případě potřeby navrhuje a zajišťuje zaškolení. (Popis pozice)
  - ✓ Prezentuje pozici kandidátovi a kandidáta klientovi. (Popis pozice)
  - ✓ Komunikuje všechny požadavky na pozici dočasnému zaměstnanci. (Popis pozice)
- **Řízení dočasně přidělených zaměstnanců:**
  - ✓ Pravidelně získává zpětnou vazbu a zajišťuje, že klient je s dočasným zaměstnancem spokojený. (Popis pozice)
  - ✓ Identifikuje všechny problémy s dočasnými zaměstnanci. (Popis pozice)
  - ✓ Problémy řeší promptně a profesionálně. (Popis pozice)
  - ✓ Vytváří a udržuje dobré vztahy s dočasnými zaměstnanci a zajišťuje jejich loajalitu. (Popis pozice)
  - ✓ Zajišťuje stabilizaci dočasných zaměstnanců pomocí dobrých a konkurence schopných mzdových podmínek v rámci interních směrnic. (Popis pozice)
  - ✓ Dalším projevem chování, který uvádí Veteška s Tureckiovou<sup>215</sup> jako důležitý pro práci personalisty je i osobní důvěryhodnost, neboť bez ní si lze jen těžko představit fungující vztah mezi personalistou a jeho klientem.

---

<sup>215</sup> Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 111.

- **Efektivní plnění úkolů:**
  - ✓ Umí se poučit z vlastních chyb i chyb kolegů. Své zkušenosti sdílí a snaží se chyby neopakovat. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Zabezpečuje/zpracovává více úkolů či projektů. Tomu přizpůsobuje organizaci času, stanovuje priority. (Klíčové kompetence)
    - ✓ Je schopný pracovat anebo organizovat plnění úkolů pod časovým tlakem. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Analyzuje souvislosti mezi několika částmi problému nebo situacemi. (Klíčové kompetence)
    - ✓ Systematicky rozebírá komplexní problémy na jednotlivé části a činí související závěry. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Situace, nápady a problémy, jakož i vztahy mezi nimi dokáže komplexně posoudit, vyjasnit a udělat srozumitelnými. (Klíčové kompetence)
    - ✓ K navrhování koncepcí využívá teorie, zkušenosti a znalosti vzorů. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Cítí se být součástí týmu a ochotně spolupracuje. (Klíčové kompetence)
    - ✓ Jedná v zájmu týmu a podporuje týmová rozhodnutí. (Klíčové kompetence)
    - ✓ Když je potřeba, aktivně nabízí pomoc ostatním členům týmu. (Klíčové kompetence)
    - ✓ Váží si přínosu a zkušeností druhých. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Vytváří realistické časové rozvrhy pracovních cílů. (Popis pozice)
  - ✓ Zajišťuje, že veškeré administrativní úkoly jsou prováděny přesně a efektivně. (Popis pozice)
  - ✓ Provádí reporting dle požadavků Branch Managera. (Popis pozice)
  - ✓ Jedná s externími organizacemi (úřady práce, sociální úřady, inspektoráty bezpečnosti práce apod.). (Národní soustava povolání)
  - ✓ Využívá prostředků výpočetní techniky. (Národní soustava povolání)
  - ✓ Vede agendu povinných lékařských prohlídek, BOZP a PO ve firmě. (Národní soustava povolání)
- **Poskytování kvalitních služeb klientům:**
  - ✓ Snaží se poskytovat klientovi služby s přidanou hodnotou. (Klíčové kompetence)



- ✓ Sleduje spokojenost klienta ohledně dočasně přiděleného zaměstnance. (Klíčové kompetence)
- ✓ Přebírá osobní odpovědnost za dočasně přidělené zaměstnance. (Klíčové kompetence)
- ✓ Okamžitě řeší situaci. (Klíčové kompetence)
- ✓ Reprezentuje značku v regionu. (Popis pozice)
  - ✓ Dbá na svůj zevnějšek a jeho vzhled vždy působí čistým, upraveným a reprezentativním dojmem. (Popis pozice)
- ✓ Odpovídá všem kandidátům i klientům profesionálním způsobem. (Popis pozice)
- ✓ Zajišťuje poskytování služeb v největším možném rozsahu. (Popis pozice)
- ✓ Udržuje pravidelnou a stálou komunikaci s kandidáty i klienty. (Popis pozice)
  - ✓ Udržuje formální kanály a podporuje tvorbu neformálních kanálů komunikace. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Iniciuje komunikaci k zajištění koordinace a plynulosti toku informací na externích a interních jednáních. (Klíčové kompetence)
- ✓ Zajišťuje, že řešení problému je provedeno rychle a efektivně. (Popis pozice)
- ✓ Vyhledává v předstihu příležitosti a podniká kroky k tomu, aby byly využívány. (Klíčové kompetence)
- ✓ Identifikuje problémy a překážky, než se stanou. (Klíčové kompetence)
  - ✓ Jedná tak, aby se jim předcházelo, případně aby se minimalizovaly jejich negativní dopady. (Klíčové kompetence)
- ✓ Veškerou práci provádí v souladu s hodnotami a interními postupy společnosti XY. (Popis pozice)
- ✓ Důkladně po sobě kontroluje/zabezpečuje kontrolu své práce a kvalitu práce ostatních. (Klíčové kompetence)
- ✓ Provádí vyhodnocení a objevuje slabá místa nebo chybějící informace a identifikuje prostor pro zlepšení. Dokončuje související opatření a dosahuje vysokých standardů kvality. (Klíčové kompetence)

- **Udržení obchodu se stávajícími klienty:**

- ✓ Dokáže nahlížet na obchodní příležitosti z hlediska dlouhodobé výhodnosti pro klienta i pro organizaci, obvykle v lokálním měřítku. Snaží se o jejich úspěšnou realizaci s cílem zvyšovat obraty organizace. (Klíčové kompetence)
- ✓ Udržuje pravidelné kontakty se stávajícími klienty, aby bylo zajištěno využití celého obchodního potenciálu. (Popis pozice)
- ✓ Vytváří úzké obchodní vztahy a na jejich základě zjišťuje a stanovuje trvalé požadavky klienta na obsazování pozic. (Popis pozice)
- ✓ Zjišťuje rozsah a podstatu využívání konkurence a snaží se poskytnout služby i v této oblasti. (Popis pozice)
- ✓ Identifikuje nastalé problémy a spolu s manažerem navrhuje možná řešení a rychle je realizuje. (Popis pozice)
- ✓ Používá přiměřené sazby a cenové relace v rámci postupů daných společnostmi k dosažení a udržení ziskovosti. (Popis pozice)
- ✓ Vytváří pracovní vztahy s klienty prováděním dobře plánovaných návštěv. (Popis pozice)
- ✓ Zajišťuje, že všichni kandidáti jsou pečlivě prověřeni dle interních postupů společnosti i požadavků jednotlivých klientů. (Popis pozice)

- **Rozvoj nového obchodu:**

- ✓ Prodává služby společnosti XY pomocí strukturovaných telefonických hovorů potenciálním klientům. (Popis pozice)
- ✓ Využívá více principů ovlivňování. (Klíčové kompetence)
- ✓ Diskusi nebo prezentaci přizpůsobuje momentálnímu zájmu a potřebám klientů, což zahrnuje pečlivou přípravu, včetně argumentace. (Klíčové kompetence)
- ✓ Udržuje pravidelné kontakty s potenciálními klienty a podporuje tuto činnost marketingovými aktivitami. (Popis pozice)
- ✓ Monitoruje aktivity konkurenčních společností v regionu. (Popis pozice)
- ✓ Provádí nabídky vhodných dočasně přidělených kandidátů potenciálním klientům na základě korporátních směrnic. (Popis pozice)
- ✓ Poskytuje služby na vysoké úrovni, aby byl zajištěn rozvoj nového obchodu. (Popis pozice)

- ✓ Vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky. (Klíčové kompetence)
- ✓ Navrhuje specifické změny v systému nebo ve svých pracovních metodách za účelem zvýšení výkonnosti a efektivity při dosahování cílů. (Klíčové kompetence)
- ✓ Snaží se překračovat stanovené cíle. (Klíčové kompetence)
  - **Odborné znalosti**
- ✓ Prokazuje mimořádné znalosti a chápání odvětví nábory lidských zdrojů. Veteška s Tureckiovou<sup>216</sup> k tomu dodávají, že personalista by měl znát nejlepší praktiky v oblasti řízení lidských zdrojů.
- ✓ Prokazuje mimořádné znalosti kandidátů i obchodních aktivit klientů a zajišťuje splnění jejich požadavků. To potvrzuje i Veteška s Tureckiovou<sup>217</sup>, kteří za jednu z nejvýznamnějších kompetencí personalistů považují i znalost předmětu podnikání organizace, v níž působí.
- ✓ Prokazuje mimořádné znalosti v těchto oblastech:
  - kategorizace prací
  - zákon o zaměstnanosti
  - svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO
  - kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť
  - základy pracovního práva, zákoník práce
  - stanovy a základní organizační normy společnosti
  - postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení
  - plánování lidských zdrojů v podniku
  - mzdové účetnictví. (Národní soustava povolání)
- ✓ Sleduje legislativní změny v oblasti pracovně právní problematiky. (Národní soustava povolání)
- ✓ Dalším projevem chování, které by mělo být charakteristické pro vysoký výkon na pozici Konzultanta Temporary Placement je rovněž zvyšování vlastní výkonnosti a chuť a ochota se neustále

<sup>216</sup> Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 109.

<sup>217</sup> Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 109.

zdokonalovat a získávat další znalosti v oboru, což vyplývá z vize a hodnot společnosti XY.<sup>218</sup>

Nyní jsem popsala, jaké projevy chování jsem identifikovala jako ty, které pomáhají dosahovat vysokého výkonu na pozici Konzultanta Temporary Placement. Následujícím krokem je zařazení výroků do jednotlivých skupin a jejich další analýza s cílem vytvořit homogenní celky, kompetenční kotvy, které jsou základem kompetence.<sup>219</sup>

Jednotlivé projevy chování jsem tedy zařadila do skupin tak, aby byly vytvořeny homogenní celky – vytvořila jsem tedy kompetenční kotvy, které jsou základem kompetence.

Posledním krokem v této fázi mělo být ověření získaných projevů chování na širším vzorku respondentů.<sup>220</sup> Vzhledem k omezenému rozsahu této práce jsem se rozhodla tento krok nerealizovat a budu s těmito získanými projevy chování pracovat tak, jako by byly ověřeny.

#### **7.1.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

V předchozí fázi jsem vytvořila náčrt kompetence, takže mě čeká fáze stěžejní – tvorba kompetenčního modelu. Tato fáze pracuje s náčrtem kompetence, který byl vytvořen v předchozí fázi, a to tak, že propracovává charakteristiky kompetence tak, aby co nepřesněji vystihovala a popisovala chování, které ji charakterizuje. Rovněž je třeba tuto kompetenci definitivně pojmenovat.<sup>221</sup>

Na tomto místě bych ráda uvedla, že při tvorbě kompetencí budu vycházet z Tyronova<sup>222</sup> dělení kompetencí na manažerské, technické a interpersonální. Toto dělení jsem zvolila proto, že mi přijde přehledné a ačkoli by se některým mohlo zdát, že Konzultant Temporary Placement není manažerskou pozicí, protože pod něj dle organizační struktury společnosti XY nespádají zaměstnanci, musí dle mého názoru disponovat manažerskými kompetencemi, protože řídí zaměstnance a kandidáty, kteří jsou dočasně přidělení ke klientovi.

---

<sup>218</sup> Srov. Interní materiály společnosti XY: Vision and Strategies.

<sup>219</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101.

<sup>220</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101

<sup>221</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 101

<sup>222</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34

Ještě předtím, než představím kompetenční model, který jsem vytvořila, musím vytvořit stupnici rozvoje kompetence, tedy deskripci různých projevů kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Stupnice obvykle začíná úrovní charakteristickou negativními projevy v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po vysoce rozvinutou úroveň dané kompetence. Stupnice slouží k posouzení úrovně rozvinutosti kompetence. Teprve až po vytvoření stupnice můžeme formulovat definitivní název kompetence, který by měl být zkráceným a souhrnným názvem chování, které kompetenci tvoří.<sup>223</sup>

Já jsem si vypůjčila stupnici, kterou vytvořili Kubeš, Spillerová a Kurnický, neboť mi přijde dostatečně přehledná a praktická. Trochu jsem ji modifikovala k tomu, aby více odpovídala pozici Konzultanta Temporary Placement.

**Tabulka č. 1: Stupnice úrovně rozvinutosti kompetence modifikovaná dle Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>224</sup>**

<b>Hodnota</b>	<b>Popis chování</b>	<b>Praktická hodnota</b>
1	V chování jsou přítomny negativní projevy kompetence, popřípadě absence kompetence.	Výrazné omezení efektivnosti práce daného pracovníka.
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí minimálně, nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje.	Tato úroveň kompetence limituje dobrý výkon pracovníka. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, když to vyžaduje situace.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a rovněž připravená k použití.
4	Pracovník vybízí k využívání kompetence i ostatní.	Tato úroveň rozvinutosti kompetence představuje pracovníkovu silnou stránku, neboť ovlivňuje i lidi kolem sebe.
5	Vytváří systémový předpoklad	Takto rozvinutá

<sup>223</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

<sup>224</sup> Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125–126.

	pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší útvar v organizaci.	kompetence představuje velmi silnou stránku manažera, protože ovlivňuje celou organizaci.
--	--	--

Již jsem popsala stupnici rozvinutosti kompetence a nyní bych ráda přešla k dalšímu kroku, ve kterém jsem pracovala s náčrtem kompetence tak, jak jsem ho vytvořila v minulé fázi.

Výstupem z této fáze je předběžný kompetenční model. Ten může nabývat několika podob, od textu či tabulky popisující jednotlivá kompetenční témata, dílčí kompetence a jejich projevy chování, až po grafické znázornění.<sup>225</sup>

Výstupem této a vlastně i přechodí fáze je následující tabulka, kde jsou definované jednotlivé projevy chování. U jednotlivých projevů chování jsem z důvodu přehlednosti již neuváděla, odkud jsem je čerpala. Tyto projevy chování jsou seřazeny do skupin, které jsou výstižně popsány – kompetenční kotvy. Tyto kompetenční kotvy jsou pak základem pro každou kompetenci.

---

<sup>225</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102.

**Tabulka č. 2: Identifikace kompetencí na pozici Konzultanta Temporary Placement**

<b><i>Jednotlivé projevy chování, zajišťující na pozici Konzultant Temporary Placement vysoký výkon</i></b>	<b><i>Popis kompetence</i></b>	<b><i>Kompetence</i></b>
<b><i>Manažerské kompetence</i></b>		
Pravidelně získává zpětnou vazbu a zajišťuje, že klient je s dočasným zaměstnancem spokojený.	Zajišťuje získávání zpětné vazby a kontrolu spokojenosti klienta/kandidáta. Rovněž kontroluje kvalitu své práce i ostatních zaměstnanců.	Kontrolování
Důkladně po sobě kontroluje/zabezpečuje kontrolu své práce a kvalitu práce ostatních.		
Přebírá osobní odpovědnost za dočasně přidělené zaměstnance.		
Svým úkolům přizpůsobuje organizaci času.	Umí si zorganizovat svou práci, přičemž ví, jaké úkoly musí splnit prioritně. Rovněž umí vytvořit realistický časový harmonogram plnění úkolů.	Organizační schopnosti
Umí si stanovit priority.		
Vytváří realistické časové rozvrhy pracovních cílů.		
Dokáže nahlížet na obchodní příležitosti z hlediska dlouhodobé výhodnosti pro klienta i pro organizaci, obvykle v lokálním měřítku.	Veškeré své aktivity vykonává s ohledem na spokojenost klienta.	Orientace na klienta
Snaží se poskytovat klientovi služby s přidanou hodnotou.		
Sleduje spokojenost klienta ohledně dočasně přiděleného zaměstnance.		
Umí se poučit z vlastních chyb i chyb kolegů.	Snaží se předcházet chybám, a pokud k chybě dojde, snaží se z ní poučit a neopakovat jí.	Schopnost řešit problémy
Své zkušenosti sdílí a snaží se chyby neopakovat.		
Jedná tak, aby se problémům předcházelo, případně aby se minimalizovaly jejich negativní dopady.		

Identifikuje problémy a překážky, než se stanou a spolu s manažerem navrhuje možná řešení a rychle je realizuje.	Disponuje schopností identifikovat problémy a zároveň je řešit rychle, efektivně a profesionálně.	
Problémy řeší okamžitě, efektivně a profesionálně.		
Analyzuje souvislosti mezi několika částmi problému nebo situacemi.	Má schopnost vidět v jednotlivých věcech celek a rovněž vidět v celku jednotlivé věci. Rovněž umí nacházet mezi jednotlivými aspekty souvislosti.	Systematičnost
Systematicky rozebírá komplexní problémy na jednotlivé části a činí související závěry.		
Situace, nápady a problémy, jakož i vztahy mezi nimi dokáže komplexně posoudit, vyjasnit a udělat srozumitelnými.		
K navrhování koncepcí využívá teorie, zkušenosti a znalosti vzorů.	Dosahuje vysokých výkonů i pod tlakem a je schopen plnit více úkolů najednou.	Orientace na výkon
Zabezpečuje/zpracovává více úkolů či projektů.		
Je schopný pracovat anebo organizovat plnění úkolů pod časovým tlakem.		
Dosahuje vysokých standardů kvality.		
Zajišťuje poskytování služeb v největším možném rozsahu.		
Snaží se o úspěšnou realizaci obchodních příležitostí s cílem zvyšovat obraty organizace.		
Snaží se překračovat stanovené cíle.		
Vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky.	Snaží se zvyšovat svou vlastní efektivitu i efektivitu celé organizace tím, že překračuje stanovené cíle a hledá cesty k vyššímu výkonu.	
Navrhuje specifické změny v systému nebo ve svých pracovních metodách za účelem zvýšení výkonnosti a efektivity při dosahování cílů.		

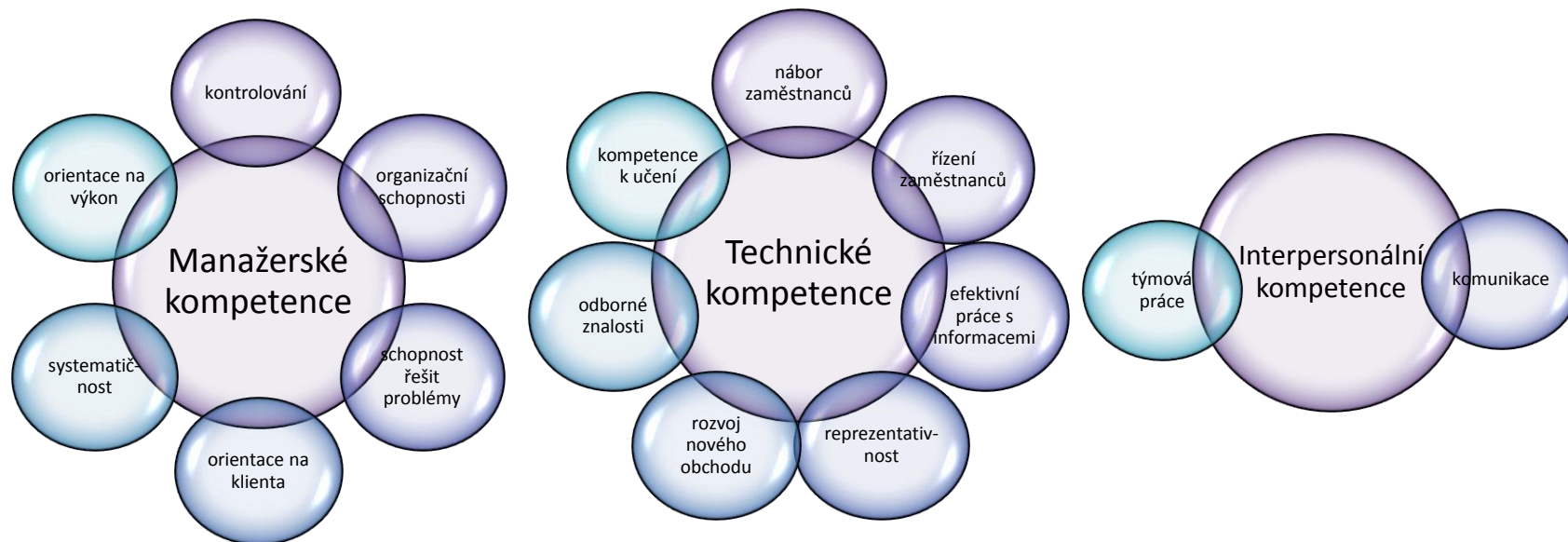


<i>Technické kompetence</i>		
Registruje kandidáty do interního systému společnosti XY.	Schopnost nabrat vhodné zaměstnance pomocí vhodných metod a umístit je na vhodnou pracovní pozici.	Nábor zaměstnanců
Provádí matching vhodných kandidátů s volnými dočasnými pozicemi.		
Identifikuje vhodné kandidáty na danou pracovní pozici.		
Používá vhodné metody k náboru zaměstnanců do společnosti XY.		
Provádí pohovory v souladu s interními směrnicemi.		
Identifikuje silné stránky, dovednosti a požadavky kandidátů.		
Testuje dovednosti kandidátů		
V případě potřeby navrhuje a zajišťuje zaškolení pro zaměstnance.		
Zajišťuje, že všichni kandidáti jsou pečlivě prověřeni dle interních postupů společnosti i požadavků jednotlivých klientů.	Schopnost řídit dočasně přidělené zaměstnance a zajišťovat chod veškerých procesů, které k zaměstnávání pracovníků přísluší.	Řízení zaměstnanců
Používá přiměřené sazby a cenové relace v rámci postupů daných společností k dosažení a udržení ziskovosti.		
Zajišťuje stabilizaci dočasných zaměstnanců pomocí dobrých a konkurence schopných mzdových podmínek v rámci interních směrnic.		
Vede agendu povinných lékařských prohlídek, BOZP a PO u dočasně přidělených zaměstnanců.		
Zajišťuje, že veškeré administrativní úkoly jsou prováděny přesně a efektivně.		
Provádí reporting dle požadavků Branch Managera.	Umí přijmout a zpracovat informace a efektivně jich využít. Umí pracovat s interním systémem společnosti.	Efektivní práce s informacemi
Využívá prostředků výpočetní techniky.		

Monitoruje aktivity konkurenčních společností v regionu.		
Reprezentuje firmu XY v regionu.	Reprezentuje firmu XY za jakýchkoli okolností.	Reprezentativnost
Dbá na svůj zevnějšek a jeho vzhled vždy působí čistým, upraveným a reprezentativním dojmem.		
Prodává služby společnosti XY pomocí strukturovaných telefonických hovorů potenciálním klientům.	Snaží se rozvíjet nový obchod a získávat nové klienty. Veškeré služby poskytuje tak, aby byl rozvoj nového obchodu zajištěn.	Rozvoj nového obchodu
Provádí nabídky vhodných dočasně přidělených kandidátů potenciálním klientům na základě korporátních směrnic.		
Poskytuje služby na vysoké úrovni, aby byl zajištěn rozvoj nového obchodu.		
Prokazuje mimořádné znalosti a chápání odvětví nábory lidských zdrojů.	Vykazuje mimořádné znalosti v oblasti lidských zdrojů, pracovních právních legislativ, mzdového účetnictví a umí tyto znalosti náležitě využít.	Odborné znalosti
Prokazuje mimořádné znalosti kandidátů i obchodních aktivit klientů a zajišťuje splnění jejich požadavků.		
Prokazuje mimořádné znalosti v těchto oblastech: kategorizace prací, zákon o zaměstnanosti, svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO, kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť, základy pracovního práva, zákoník práce, stanovy a základní organizační normy společnosti, postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení, plánování lidských zdrojů v podniku, mzdové účetnictví.		
Sleduje legislativní změny v oblasti pracovních právních problematiky.	Snaží se neustále vzdělávat v oboru a zdokonalovat své znalosti a dovednosti.	Kompetence k učení
Má tendenci se neustále vzdělávat a zdokonalovat v oboru.		

<i>Interpersonální kompetence</i>		
Prezentuje pozici kandidátovi a kandidáta klientovi.	Schopnost efektivně a profesionálně komunikovat a zajišťovat komunikaci s klientem i kandidátem. Rovněž disponuje schopností podporovat komunikaci a vytvářet komunikační kanály.	Komunikace
Komunikuje všechny požadavky na pozici dočasnému zaměstnanci.		
Vytváří a udržuje dobré vztahy s dočasnými zaměstnanci a zajišťuje jejich loajalitu.		
Odpovídá všem kandidátům i klientům profesionálním způsobem.		
Udržuje pravidelnou a stálou komunikaci s kandidáty i klienty.		
Udržuje formální kanály a podporuje tvorbu neformálních kanálů komunikace.		
Iniciuje komunikaci k zajištění koordinace a plynulosti toku informací na externích a interních jednáních.		
Jedná s externími organizacemi (úřady práce, sociální úřady, inspektoráty bezpečnosti práce apod.).		
Vytváří úzké obchodní vztahy s klienty dobře plánovanými návštěvami a na jejich základě zjišťuje a stanovuje trvalé požadavky klienta na obsazování pozic.		
Využívá více principů ovlivňování.		
Působí důvěryhodně.	Má smysl pro kooperaci a je ochoten podílet se na týmové práci. Přispívá týmu konstruktivním způsobem.	Týmová práce
Diskusi nebo prezentaci přizpůsobuje momentálnímu zájmu a potřebám klientů, což zahrnuje pečlivou přípravu, včetně argumentace.		
Cítí se být součástí týmu a ochotně spolupracuje.		
Jedná v zájmu týmu a podporuje týmová rozhodnutí.		
Když je potřeba, aktivně nabízí pomoc ostatním členům týmu.		
Váží si přínosu a zkušeností druhých.		

*Schéma č. 4: Kompetenční model Konzultanta Temporary Placement*



Ještě ale stále nejsem na konci procesu tvorby kompetenčního modelu. Čeká mě poslední fáze, o které pojednám v následující podkapitole.

#### **7.1.5. Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Jak už samotný název napovídá, jádrem této fáze je ověření, zda je kompetenční model funkční, tedy zda popsal takové chování, které vykazují pracovníci s nadprůměrnými výkony.<sup>226</sup>

Vzhledem k tomu, že jsem nechtěla příliš překročit rozsah této práce, rozhodla jsem se tuto fázi nerealizovat a spokojit se se mnou vytvořeným kompetenčním modelem i bez jeho validizace.

---

<sup>226</sup> Srov. Bartoňková 2010, s. 102

## **8. Využití nového kompetenčního modelu Konzultanta Temporary Placement**

V této kapitole již jenom nastíním využití kompetenčního modelu, který jsem vytvořila v předchozí části této práce. Jak celá koncepce práce napovídá, v první řadě půjde o využití nově vytvořeného kompetenčního modelu Konzultanta Temporary Placement v systému hodnocení této pozice.

Vzhledem k tomu, že hodnocení s využitím kompetenčního modelu je ve společnosti XY již zavedené, není třeba, aby hodnocení i hodnotitelé procházeli novým komplexním školením, které by je na tento typ hodnocení připravilo. Jediné školení, kterým musí účastníci hodnotícího procesu projít, je to, které by jim představilo nový kompetenční model, jednotlivé kompetence a identifikované projevy chování odpovídající této pozici. Rovněž by měli být seznámeni s novou stupnicí rozvinutosti dané kompetence.

Další změnou, která je ve spojení s vytvořením nového kompetenčního modelu potřeba, je přizpůsobení hodnotícího formuláře, který je využíván při motivačně-hodnotícím pohovoru, novému kompetenčnímu modelu. Nejedná se o tak velkou změnu, neboť se pouze změní výčet kompetencí a hodnotící stupnice.

Již jsem uvedla, kompetenční model má ve společnosti XY daleko širší využití, než jen při hodnocení zaměstnanců. Využívá se jej například i při výběru zaměstnanců. Proto můžu říci, že nově vytvořený kompetenční model má daleko širší možnost využití, než jen při hodnocení pracovníků na pozici Konzultanta Temporary Placement. Rovněž si dovoluji tvrdit, že vzhledem k tomu, že je na míru vytvořený této pozici, bude jak hodnocení, tak výběr pracovníků na tuto pozici efektivnější, než tomu tak bylo předtím.

## Závěr

Dospěla jsem k závěru této diplomové práce, jejímž cílem byla deskripce systému hodnocení a následné vytvoření kompetenčního modelu jako nástroje hodnocení pracovníků na pozici Konzultanta Temporary Placement.

V první části práce jsem provedla terminologické ukotvení s pomocí odborné literatury a rovněž jsem z teoretického hlediska popsala hodnocení pracovníků a kritérium hodnocení, jemuž je věnována valná část této práce – kompetenční model. Takto připravené teoretické zázemí mi v další části práce připravilo „odrazový můstek“ pro to, abych v „praktické části“ dosáhla cíle práce.

V „praktické části“ jsem představila objekt této práce a pozici Konzultanta Temporary Placement, jejímž hodnocením jsem se zabývala a pro kterou jsem vytvářela kompetenční model. Poté jsem pokračovala právě s deskripcí systému hodnocení této pozice a následným vytvořením kýžného kompetenčního modelu pro Konzultanta Temporary Placement.

Dovoluji si tvrdit, že cíle, který byl stanoven na počátku této práce, jsem dosáhla. Ačkoli by se mohlo zdát, že tvořit kompetenční model, který je svým způsobem již vytvořený, je zbytečné, není tomu tak. Rozhodla jsem se nespokojit při hodnocení Konzultantů Temporary Placement s modelem klíčových kompetencí, které jsou shodné pro všechny pozice v organizaci, a dala jsem si za úkol vytvořit kompetenční model přímo pro danou pozici s tím, že zohledním veškeré aspekty práce na dané pozici.

Rovněž bych ráda podotkla, že nové vytvořený kompetenční model bude mít ve společnost XY při personální práci s Konzultanty Temporary Placement mnohem větší uplatnění, než jen při hodnocení. Lze jej využít například i při výběru pracovníků na tuto pozici a rovněž při vzdělávání těchto pracovníků.

Posledním, čemu bych ráda věnovala pozornost, je samotný systém hodnocení pracovníků na pozici Konzultanta Temporary Placement. Ačkoli jeho optimalizace nebyla cílem práce, neboť bych pravděpodobně velmi překročila stanovený rozsah, ráda bych se k němu v závěru práce chtěla vyjádřit. Hodnocení pracovníků je dle mého názoru ve společnosti

XY propracovaný a rovněž je mu věnována velká pozornost. Jen zběžně bych navrhla dvě změny – rozšířit okruh hodnotitelů a rovněž zařadit doplňkovou metodu hodnocení. Řešení obou změn by se nabízelo v podobě 360<sup>0</sup> zpětné vazby. Ale to už je námětem pro jinou práci, neboť tato už je u svého konce.



## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Růžičková Taťána

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Hodnocení Konzultanta Temporary Placement ve společnosti XY

Počet znaků: 145 497

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 22 + 11 interních zdrojů

Klíčová slova: personální agentura, hodnocení pracovníků, kompetence, kompetenční model, tvorba kompetenčního modelu

Krátká a výstižná charakteristika diplomové práce

Práce pojednává o hodnocení Konzultantů Temporary Placement v konkrétní personální agentuře. Cílem práce je deskripce systému hodnocení těchto pracovníků a následná tvorba kompetenčního modelu pro konkrétní pozici. Nejprve z teoretického hlediska popisuje hodnocení pracovníků, kompetence a kompetenční model. Poté v praktické části popisuje hodnocení Konzultantů Temporary Placement a následně se zabývá tvorbou kompetenčního modelu pro tuto pozici. Vyústěním práce je kompetenční model Konzultanta Temporary Placement jako nástroje pro hodnocení pracovníka na této pozici.

## **The Annotation**

Name and surname of the author: Taťána Růžicková

Department and faculty: Department of Sociology and Andragogy,  
Philosophical Faculty

Title of the thesis: The Evaluation of Consultant Temporary Placement  
in the Company XY

Number of letters: 145 497

Number of attachments: 4

Number of titles: 22 + 11 internal resources

Keywords: personnel agency, evaluation of employees, competency,  
competency model, creation of a competency model

Short and concise description of the thesis

This work deals with the evaluation Consultant Temporary Placement in personnel agency XY. Aim of this work is to describe the system of evaluation of these workers and the subsequent creation of a competency model for a particular position. First, from a theoretical point of view describes the evaluation of employees' competencies and competency model. After the practical part describes evaluation Consultant Temporary Placement and subsequently engaged with the creation of a competency model for this position. Work results in a competency model Consultant Temporary Placement as an instrument for evaluating employee in this position.

## Použitá literatura a další zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0.

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. 1. vyd. Prešov: Vydavateľstvo Prešov, 2012. 120 s. ISBN 978-80-8105-405-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F.; VEDRALOVÁ, J.; HORVÁTH, L. *Kompetenční modely. Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 217 s. ISBN neuvedeno.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Interní materiály společnosti XY:**

Dress Code.

Inzerce.

Hodnotenie pracovného výkonu, Talent management.

Nabídka služeb.

Naše hodnoty.

O XY.

Popis pozice.

Příprava na hodnocení pracovního výkonu (průvodce pro hodnocené).

Systém hodnocení pracovního výkonu.

Termíny hodnocení pro rok 2013.

Vision and Strategies.

## **Seznam schémat a tabulek**

Schéma č. 1: Hierarchický model struktury kompetence

Schéma č. 2: Služba Permanent Placement

Schéma č. 3: Služba Temporary Placement

Schéma č. 4: Kompetenční model Konzultanta Temporary Placement

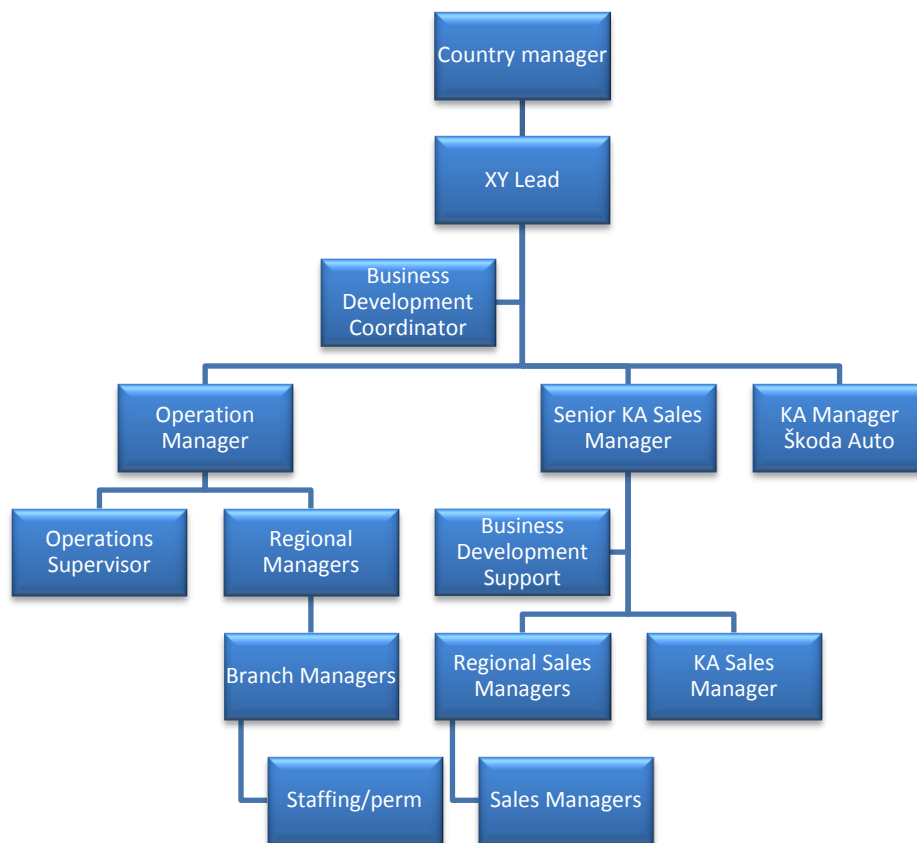
Tabulka č. 1: Stupnice úrovně rozvinutosti kompetence modifikovaná dle Kubeše, Spillerové a Kurnického

Tabulka č. 2: Identifikace kompetencí na pozici Konzultanta Temporary Placement

## **Přílohy**

1. Organizační schéma společnosti XY
2. Formulář hodnocení ve zkušební době
3. Formulář hodnocení zaměstnance (původní)
4. Klíčové kompetence a definované úrovně pro Konzultanta Temporary Placement

**Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti XY**





**Příloha č. 2: Formulář hodnocení ve zkušební době**

<b>FORMULÁŘ HODNOCENÍ VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ</b>				
Jméno a příjmení				
Pozice				
Pobočka				
Datum nástupu				
Hodnotitel				
Termíny pro realizaci pohovorů				
<b>Cíle pro zkušební dobu</b>				
<b>Popis</b>		<b>Měřitelnost</b>	<b>Termíny</b>	
<b>Vyhodnocení cílů</b>				
<b>Spokojenost na pozici, ve společnosti, ambice</b>				
<b>Dohodnuté aktivity, rozvoj apod.</b>				

**Příloha č. 3: Formulář hodnocení zaměstnance (původní)**

FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE					
Příjmení a jméno					
Pozice	Konzultant Temporary Placement				
Pobočka					
Datum nástupu					
Hodnotitel					
Kompetence	Úroveň		Cíle rozvoje		Rozvojová aktivita
	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Popis	Měřitelnost a termíny	
ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY	3				
ORIENTACE NA KLIENTA/ ZAMĚŘENÍ NA OBCHODNÍ VÝSLEDKY	3				
KOMUNIKACE	3				
PROAKTIVITA	3				
KVALITA A ZLEPŠOVÁNÍ	3				
PŘESVĚDČIVOST, SCHOPNOST OVLIVNIT A MOTIVACE	3				
ODOLNOST A VYTRVALOST	3				
ŘÍZENÍ ČASU A OSOBNÍ VÝKONNOST	3				
ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	3				
KONCEPČNÍ MYŠLENÍ	3				
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	2				

Nastavení cílů	<b>Stanovené roční cíle</b>		
	<b>Popis</b>	<b>Měřitelnost</b>	<b>Termíny</b>
	<b>Spokojenost na pozici, ve společnosti, ambice</b>		
	<b>Dohodnuté aktivity, směřování, rozvoj, apod.</b>		
Pololehání review	<b>Průběžné vyhodnocení ročních cílů</b>		
	<b>Revize ročních cílů</b>		
	<b>Popis</b>	<b>Měřitelnost</b>	<b>Termíny</b>
	<b>Spokojenost na pozici, ve společnosti, ambice</b>		
<b>Dohodnuté aktivity, směřování, rozvoj apod.</b>			
Vyhodnocení	<b>Vyhodnocení ročních cílů</b>		
<b>Doporučení manažera</b>			
Vyplní manažer po uzavření hodnocení, informace slouží pro potřeby manažera a HR, není přístupná zaměstnanci.			
<b>Výkon</b>	<b>Doporučená aktivita</b>		

## **Příloha č. 4: Klíčové kompetence a definované úrovně pro Konzultanta Temporary Placement**

### **Kompetence: Zaměření na výsledky**

**Charakteristika:** Schopnost zaměřit svou energii na dosahování stanovených cílů své práce a k tomu flexibilně přizpůsobovat postupy a zdroje.

- 3. Zvyšuje výkonnost:** Vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky. Navrhuje specifické změny v systému nebo ve svých pracovních metodách za účelem zvýšení výkonnosti a efektivity při dosahování cílů. Snaží se překračovat stanovené cíle.

### **Kompetence: Orientace na klienta/ Zaměření na obchodní příležitosti**

**Charakteristika:** Schopnost úspěšně navazovat a udržovat vztahy s klientem (interním i externím), naplňovat jeho potřeby, schopnost porozumět obchodním příležitostem s cílem je maximálně využívat k dosahování/zlepšování obrátu a zisku.

- 3. Přebírá osobní odpovědnost za vyřešení situace, nahlíží na obchodní příležitosti z pohledu klienta i společnosti XY:** Snaží se poskytovat klientovi služby s přidanou hodnotou, sleduje spokojenost, přebírá osobní odpovědnost a okamžitě řeší situace. Dokáže nahlížet na obchodní příležitosti z hlediska dlouhodobé výhodnosti pro klienta i pro společnost XY, obvykle v lokálním měřítku. Snaží se o jejich úspěšnou realizaci s cílem zvyšovat obraty společnosti XY.

### **Kompetence: Komunikace**

**Charakteristika:** Schopnost přijímat a předávat informace, snaha o podporu výměny informací, minimalizování komunikačních šumů a nedorozumění.

- 3. Iniciuje komunikaci:** Udržuje formální kanály a podporuje tvorbu neformálních kanálů komunikace. Iniciuje komunikaci k zajištění koordinace a plynulosti toku informací na externích a interních jednáních.

**Kompetence: Proaktivita**

**Charakteristika:** Schopnost aktivně identifikovat nebo odhadovat budoucí příležitosti či problémy, aktivita v realizaci příslušných kroků.

- 3. Identifikuje v předstihu příležitosti a problémy:** Vyhledává v předstihu příležitosti a podniká kroky k tomu, aby byly využívány. Identifikuje problémy a překážky, než se stanou. Jedná tak, aby se jim předcházelo, případně aby se minimalizovaly jejich negativní dopady.

**Kompetence: Kvalita a zlepšování**

**Charakteristika:** Schopnost podporovat kvalitní výstupy a omezovat nekvalitní. Je vyjádřena např. kontrolou práce nebo informací, dodržování/trvání na dodržování postupů nebo standardů společnosti XY.

- 3. Dohlíží na výstupy své vlastní práce a práce ostatních:** Důkladně po sobě kontroluje/zabezpečuje kontrolu své práce a kvalitu práce ostatních. Provádí vyhodnocení a objevuje slabá místa nebo chybějící informace a identifikuje prostor pro zlepšení. Dokončuje související opatření. Dosahuje vysokých standardů kvality.

**Kompetence: Přesvědčivost, schopnost ovlivnit a motivovat**

**Charakteristika:** Schopnost přesvědčovat, ovlivňovat nebo motivovat ostatní k tomu, aby přijali navrhovaná řešení.

- 3. Využívá víceúčelové principy ovlivňování:** Využívá více principů ovlivňování. Diskusi nebo prezentaci přizpůsobuje momentálnímu zájmu a potřebám klientů, což zahrnuje pečlivou přípravu, včetně argumentace.

**Kompetence: Odolnost a vytrvalost**

**Charakteristika:** Schopnost překonávat překážky a nenechat se odradit neúspěchem.

- 3. Učí se, je vytrvalý, umí se poučit z vlastních chyb:** Umí se poučit z vlastních chyb i chyb kolegů. Své zkušenosti sdílí. Chyby se snaží neopakovat.

**Kompetence: Řízení času a osobní výkonnost**

**Charakteristika:** Schopnost efektivně využívat časového prostoru při plnění úkolů, řešení problémů, řízení projektů. Znamená efektivně plánovat jednotlivé aktivity, řídit čas svůj i ostatních a schopnost pracovat pod časovým tlakem.

- 3. Stanovuje priority sobě i ostatním při zabezpečování více úkolů:** Zabezpečuje/zpracovává více úkolů či projektů. Tomu přizpůsobuje organizaci času, stanovuje priority. Je schopný pracovat anebo organizovat plnění úkolů pod časovým tlakem.

#### **Kompetence: Analytické myšlení**

**Charakteristika:** Schopnost a potřeba porozumět logické stránce situace, systematicky analyzovat problémy, porovnávat různé faktory a situace, stanovovat si priority na racionální bázi.

- 3. Rozpoznává složité souvislosti:** Analyzuje souvislosti mezi několika částmi problému nebo situacemi. Systematicky rozebírá komplexní problémy na jednotlivé části a činí související závěry.

#### **Kompetence: Koncepční myšlení**

**Charakteristika:** Schopnost rozpoznat vztahy mezi situacemi, které spolu zdánlivě nesouvisejí a nejsou zcela zjevné. Schopnost kreativně uvažovat, hledat souvislosti, podstatu, vyvozovat závěry.

- 3. Používá komplexní metody k návrhu koncepce:** Situace, nápady a problémy, jakož i vztahy mezi nimi dokáže komplexně posoudit, vyjasnit a udělat srozumitelnými. K navrhování koncepcí využívá teorie, zkušenosti a znalosti vzorů.

#### **Kompetence: Týmová spolupráce**

**Charakteristika:** Schopnost efektivně spolupracovat s ostatními na dosažení cílů a jednat v zájmu týmu. Schopnost vést a podporovat svěřené týmy.

- 3. Je dobrým týmovým hráčem:** Cítí se být součástí týmu, ochotně spolupracuje. Jedná v zájmu týmu a podporuje týmová rozhodnutí. Když je potřeba, aktivně nabízí pomoc ostatním členům týmu. Váží si přínosu a zkušeností druhých.