

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Manažerské dovednosti v HR

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Eva Huková

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2021, Konárovice

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici HR Manažer pro malé, střední a velké firmy a vytvoření kompetenční matice ke kompetenčnímu modelu HR Manažera, které by bylo možné využít ve firmách pro ověření úrovně manažerských dovedností HR Manažerů. Dílčím cílem diplomové práce je vytvoření prováděcích instrukcí pro implementaci kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě.

2. Výzkumné metody:

V diplomové práci byla v teoreticko – metodologické části použita komparace literárních zdrojů, v praktické části pak byly použity postupně metody deskripce, kvantitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů a řízených strukturovaných rozhovorů, syntéza, indukce a SWOT analýza.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem deskripce a kvantitativního výzkumu ve formě polostrukturovaných rozhovorů byla identifikace kompetencí HR Manažera, sestavení matice kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pro malé, střední a velké firmy. Výsledkem kvantitativního výzkumu řízených strukturovaných rozhovorů byla verifikace kompetencí HR Manažera, které byly identifikovány v první fázi výzkumu. Dále byly identifikovány silné a slabé stránky využití kompetenčního modelu HR Manažera.

4. Závěry a doporučení:

Manažerské dovednosti HR Manažerů jsou důležitým aspektem strategického řízení lidských zdrojů ve firmě. Úspěšný HR Manažer přispívá k splnění strategických cílů společnosti v oblasti nábory zaměstnanců, jejich rozvoje a vzdělávání, díky kterému je možné zvyšovat angažovanost zaměstnanců a tím jejich retenci, motivaci a spokojenost. Pro každou firmu je tedy důležité, aby HR Manažer dosahoval určité úrovně kompetencí, pro firmu je také důležité, aby měla tyto kompetence definovány a dokázala je měřit a v případě potřeby dále rozvíjet. Výsledkem této práce bylo sestavení funkčního kompetenčního modelu, který umožní firmám definovat očekávanou úroveň kompetencí a zjistit aktuální úroveň kompetencí HR Manažera. Hlavním doporučením bylo dodržení prováděcích instrukcí v průběhu implementace kompetenčního modelu, dále pak byla učiněna dílčí doporučení pro jednotlivé fáze procesu implementace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dovednosti, kompetence, kompetenční model, kompetenční matice, HR Manažer.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objectives of this diploma thesis is to compile a competency model for the position of HR Manager for small, medium and large companies and create a competency matrix for the competency model of HR Manager, which could be used in companies to verify the level of managerial skills of HR Managers. The partial goal of the diploma thesis is to create implementation instructions for the implementation the competency model of HR Manager in the company.

2. Research methods:

In the diploma thesis was used in the theoretical - methodological part, a comparison of literary sources, in the practical part were used methods of description, quantitative research in the form of semi - structured interviews and controlled structured interviews, synthesis, induction and SWOT analysis.

3. Result of research:

The result of the description and quantitative research in the form of semi-structured interviews was the identification of the competencies of the HR Manager, the compilation of a matrix of competencies and the creation of a competency model for small, medium and large companies. The result of the quantitative research of controlled structured interviews was the verification of the competencies of the HR Manager, which were identified in the first phase of the research. Furthermore, the strengths and weaknesses of the use of the HR Manager competency model were identified.

4. Conclusions and recommendation:

The managerial skills of HR Managers are an important aspect of strategic human resource management in a company. A successful HR Manager contributes to the fulfillment of the company's strategic goals in the area of recruitment, development and training, thanks to which it is possible to increase the involvement of employees and thus their retention, motivation and satisfaction. It is therefore important for every company that the HR Manager achieves a certain level of competencies, it is also important for the company to have these competencies defined and be able to measure them and, if necessary, further develop them. The result of this thesis was the compilation of a functional competency model that will allow companies to define the expected level of competencies and determine the current level of competencies of the HR Manager. The main recommendation was to follow the implementation instructions during the implementation of the competency model, and partial recommendations were made for the individual phases of the implementation proces.

KEYWORDS

Abilities, skills, competencies, competence model, competence matrix, HR manager.

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Huková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Manažerské dovednosti v HR
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1. Definice pojmů manažerské dovednosti 2.2. Kompetenční model 2.3. Kompetenční matice 2.4. Metodika 3 Prakticko-metodologická část 3.1. Deskripce manažerských dovedností v HR 3.2. Sestavení kompetenční matice 3.3. Tvorba kompetenčního modelu 3.4. Verifikace a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.• FIŠER, R. <i>Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.• LOJDA, J. <i>Manažerské dovednosti</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.• ULRICH, D. et. al. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky od 10. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2021• Zpracování výsledků do 1. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

V Praze dne 28. 11. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Definice pojmů manažerské dovednosti	3
2.1.1 Manažer, jeho role a osobnost	6
2.1.2 Schopnosti a dovednosti manažera.....	11
2.1.3 Kompetence.....	17
2.2 Kompetenční model	25
2.3 Kompetenční matice	30
2.4 Metodika	31
3 Prakticko – metodologická část	33
3.1 Deskripce manažerských dovedností v HR.....	33
3.1.1 Agenturních výzkumů	33
3.1.2 Kvantitativní výzkum 1	38
3.2 Sestavení kompetenční matice	42
3.3 Tvorba kompetenčního modelu	44
3.3.1 Sestavení kompetenčního modelu	45
3.3.2 Instrukce k práci s kompetenčním modelem	45
3.4 Verifikace a doporučení	50
3.4.1 Verifikace	50
3.4.2 Doporučení	54
4 Závěr	56
Literatura	
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vrozené a získané vlastnosti manažera	14
Tabulka 2 Výhody funkčního kompetenčního modelu	26
Tabulka 3 Indikátory projevů chování	43
Tabulka 4 Matice kompetencí HR Manažer	44
Tabulka 5 Kompetenční model HR Manažera pro malé, střední a velké firmy.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí.....	4
Obrázek 2 Standardní úlohy manažerů	8
Obrázek 3 Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella	15
Obrázek 4 Pojetí kompetence podle Shoonovera.....	17
Obrázek 5 Vztah způsobu práce a výkonu	17
Obrázek 6 Hierarchický model struktury kompetence	19
Obrázek 7 Uplatnění kompetenčního modelu	29

1 Úvod

Schopnosti a dovednosti manažerů jsou v posledních letech stále významnějším kritériem nejen při obsazování manažerských pozic, ale především při hodnocení výsledků manažerů, kdy se od manažerů neočekávají pouze ekonomické výsledky, ale hodnotí se také očekávané projevy chování, tedy kompetence manažera v jednotlivých manažerských úlohách. Tento trend posledních let přispívá ke zvýšení úspěšnosti manažerů, ale zároveň zvyšuje požadavky právě na měkké dovednosti manažerů, především na komunikaci a vedení lidí. Tyto oblasti nebyly vždy kritériem pro výběr kandidátů, manažerům stačilo odpovídající vzdělání a praxe v oboru, ale způsob komunikace, styly řízení a především vedení lidí, nebyly rozhodující.

Manažerské dovednosti jsou základem úspěchu organizací, přispívají k plnění cílů firmy a k její konkurenceschopnosti, což je v současné dynamické době, jedno z nejdůležitějších kritérií každé organizace. Dalším významným kritériem pro efektivnost organizace je řízení lidských zdrojů, protože lidský kapitál je v posledních letech tím nejcennějším zdrojem pro organizaci a je proto velmi důležité se této problematice v organizaci intenzivně a systematicky věnovat. Z uvedeného tedy vyplývá, že manažer lidských zdrojů je pro každou organizaci jedním z klíčových pracovníků a jeho dovednosti a kompetence mohou významně ovlivnit chod organizace a to nejen z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů, tedy zajišťování dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, řízení nákladů vynaložených na nábor zaměstnanců, strategie odměňování a hodnocení zaměstnanců nebo jejich vzdělávání a rozvoj, ale HR Manažeri svým přístupem ovlivňují také firemní kulturu, fluktuaci a retenci zaměstnanců, spokojenost a motivaci, ale také dobrou pověst a dobré jméno zaměstnavatele.

Požadavky na manažerské dovednosti HR Manažera jsou ve své podstatě totožné s požadavky na ostatních manažerských pozic, protože vycházejí z obecných principů managementu. V případě kompetencí, jako souboru znalostí, schopností, dovedností, osobnosti a postojů člověka, však není jednoduché definovat obecné principy. Kompetence jsou ve své podstatě projevy chování, které nelze fakticky změřit, kompetence, jako projevy chování je možné pozorovat a následně určit jejich dosahovanou hodnotu. Pro hodnocení jejich úrovně je tedy nutné nejprve definovat pozitivní a negativní projevy chování u jednotlivých kompetencí, dále pak stanovit očekávané projevy chování a teprve potom je možné projevy chování pozorovat a následně hodnotit. Jednotlivé kompetence a jejich očekávané projevy chování se pak sestavují do kompetenčního modelu, který následně slouží k hodnocení aktuální úrovně projevů chování a ke stanovení očekávané úrovně projevů chování. Ke kompetenčnímu modelu se dále vytváří kompetenční matice, která popisuje podrobněji projevy chování v jednotlivých manažerských úlohách. Vlastní hodnocení pak provádí nejen nadřízený, jako hodnotitel, ale také hodnocený manažer a v návaznosti na použitou metodu hodnocení, mohou projevy chování hodnotit také zainteresované strany, tedy spolupracující manažeri, podřízení manažera, ale i zákazníci nebo ostatní zainteresované strany.

Proces sestavení kompetenčního modelu není zcela jednoduchý, vyžaduje určitou znalost kompetencí a především schopnost popsat jednotlivé projevy chování, tak aby byly srozumitelné a pochopitelné jak pro hodnotitelé, tak pro hodnoceného. Z tohoto důvodu využívají firmy při sestavování kompetenčních modelu externí specialisty a poradenské společnosti, které jim sestaví kompetenční model na míru. Firmy také využívají kompetenční modely převzaté od jiných společností, které však nemusí být v souladu s firemní strategií a firemními hodnotami. Využívání takových kompetenčních modelů však může mít pro firmu negativní důsledky, což je především nepochopení ze strany zaměstnanců, ale mnohdy i ze strany manažerů, takové hodnocení pak do jisté míry ztrácí efekt zpětné vazby, stává se

povinností, či jakousi nutností, bez jakékoli přidané hodnoty v podobě identifikace slabých míst, ale především pro plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit.

V rámci své profesní praxe v oboru personalistiky sleduje autorka práce problematiku manažerských dovedností a kompetencí, jejich hodnocení a rozvoj již několik let, přičemž v posledních dvou letech se v rámci své praxe setkala s rozdílným přístupem k této problematice v různých firmách, především u HR Manažerů. Z tohoto důvodu se na téma manažerských dovedností v HR autorka zaměřila v této diplomové práci.

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici HR Manažer pro malé, střední a velké firmy a vytvoření kompetenční matice ke kompetenčnímu modelu HR Manažera. Sestavený kompetenční model a kompetenční matici by pak bylo možné využít ve firmách pro ověření úrovně kompetencí HR Manažerů, pro plánování jejich rozvoje, ale také v průběhu obsazování této pozice ve firmě nebo při popisu pracovního místa. Dílčím cílem je vytvoření prováděcích instrukcí pro implementaci kompetenčního modelu HR Manažera ve firmách, tak aby sestavený kompetenční model mohly využívat malé, střední i velké firmy.

Vlastní zpracování diplomové práce je rozděleno do několika částí, v úvodu je nejdříve stručně popsána řešená problematika a hlavní a dílčí cíle diplomové práce. V teoretické části práce budou zpracovány základní informace řešené problematiky formou literární rešerše a komparace dostupných literárních zdrojů, kdy budou nejprve uvedeny základní principy managementu, definice manažerských rolí a osobnosti manažera a dále budou popsány schopnosti a dovednosti manažera. Dále budou popsány definice a význam kompetencí, jejich obsah a členění obecně a dále budou popsány manažerské kompetence. Další podkapitola teoretické části bude zaměřena na kompetenční model, jeho výhody, charakteristiky a členění a dále na proces tvorby kompetenčního modelu. Následující podkapitola bude věnována kompetenční matici a principům její tvorby. V závěru teoretické části bude popsána metodika provedeného výzkumu, použité výzkumné metody a jednotlivé fáze výzkumu.

V praktické části diplomové práce bude nejprve provedena deskripce manažerských dovedností v HR, ve které budou uvedeny nejprve dostupné informace z agenturních výzkumů, dále budou uvedeny informace o využívání kompetenčního modelu v České republice a z dostupných internetových zdrojů budou zjišťovány požadavky na HR Manažery při náboru. Dále budou uvedeny výsledky kvantitativního výzkumu polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří se zabývají vzděláváním v oblasti manažerských dovedností. Následně budou definovány kompetence HR Manažera a jeho úlohy, bude vytvořena matice kompetencí HR Manažera a hodnotící škála a budou definovány pozitivní a negativní indikátory jednotlivých kompetencí. Dále bude sestaven kompetenční model HR Manažera pro malé, střední a velké firmy a budou vytvořeny prováděcí instrukce k implementaci kompetenčního modelu. Následně pak bude provedena verifikace sestaveného kompetenčního modelu, kde budou uvedeny výsledky druhého kvantitativního výzkumu řízených strukturovaných rozhovorů a bude sestavena SWOT analýza zavedení kompetenčního modelu ve firmě. V závěru praktické části budou učiněna doporučení pro implementaci kompetenčního modelu ve firmě. Poslední kapitolou bude závěr, kde budou shrnuty nejdůležitější informace z obou částí diplomové práce.

Hlavním přínosem diplomové práce bude vytvoření funkčního kompetenčního modelu pro pozici HR Manažera, který nebude náročný na implementaci a usnadní vedení firmy sledovat úroveň manažerských dovedností HR Manažera. Popis pozitivních a negativních indikátorů kompetencí pak usnadní stanovení očekávané úrovně kompetencí pro plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit HR Manažera nebo při výběru kandidáta na pozici HR Manažera.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V úvodu této diplomové práce bude, na základě informací získaných z dostupné odborné literatury a internetových zdrojů, popsána problematika manažerských dovedností, kompetenčního modelu a kompetenční matice. Budou uvedeny základní definice obecných manažerských dovedností a jejich významu v personální práci, dále bude popsán význam a přínosy využívání kompetenčního modelu a následně bude uveden přínos kompetenčního modelu v oblasti personalistiky. V závěru teoreticko – metodologické části bude popsána metodika zpracování praktické části této práce.

2.1 Definice pojmů manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti významně ovlivňují úspěch každé organizace, jelikož manažer nebo skupina manažerů, kteří řídí chod organizace, mají pravomoci a odpovědnost za efektivní řízení organizace, za schopnost přizpůsobovat se změnám a za efektivní využívání zdrojů organizace, což znamená, že svými dovednostmi a znalostmi významným způsobem ovlivňují konkurenceschopnost organizace (Kociánová, 2012, s. 14).

Samotná odpovědnost manažera však nezaručuje úspěch, neboť se může stát, že manažer nezvládá plnění stanovených cílů, protože schopnost manažera plnit stanovené cíle závisí, podle Urbana (2013, s. 11), na dvou základních předpokladech a to na míře odborné způsobilosti v oblasti organizace práce, strategie, využívání zdrojů a rozhodování o pracovních postupech, a dále na schopnostech manažera v oblasti řízení lidí, kteří tyto strategie a postupy vykonávají.

Management

Soubor všech manažerských činností, které vedou k úspěšnému plnění cílů organizace je definován jako „management“, přičemž některé definice pojmu management kladou důraz na řízení lidí, jiné vymezují management specifikací jeho činností (Kociánová, 2012, s. 13). Autorka dále uvádí že, význam managementu je v uceleném řízení strategií a aktivit organizace a je souborem zkušeností, přístupů, názorů, metod a doporučení, které manažeri na všech řídicích úrovních využívají k naplnění cílů organizace.

Cílem managementu je dosahování co nejvyšší míry konkurenceschopnosti, která vede k podnikatelským úspěchům organizace, skrze představitele managementu organizace, tedy jednotlivé manažery, na základě jejich schopností využít příležitost na trhu, účelně a efektivně organizovat práci, a dále na jejich personálních schopnostech vést lidi k vyšším výkonům (Janišová, Křivánek, 2013, s. 324).

Pojem management dále blíže definuje Blažek (2014, s. 12 – 18), který uvádí tři významy tohoto pojmu takto:

- Management jako procesní řízení – je proces, jehož výsledkem je dosahování cílů stanovených řídicím subjektem (jednotlivec nebo skupina) prostřednictvím řízeného objektu (jednotlivci nebo skupiny);
- Management jako řídicí pracovníci – jedná se o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky (manažeri, vedoucí pracovníci), kteří vedou své spolupracovníky, motivují je k výkonu a participují s nimi na řízení některých činností, čímž dosahují stanovených cílů organizace;

- Management jako soubor poznatků o řízení – je vědní obor o řízení, chování lidí a vztazích mezi nimi, který je silně spjat s dalšími vědními obory, jako je psychologie, sociální psychologie, sociologie, ekonomie a právo.

Autor dále uvádí, že v souvislosti s prohlubováním a rozšiřováním poznatků tohoto vědního oboru dochází k dalšímu členění teorie managementu podle specializace oborů, ve kterých jsou poznatky a metody managementu uplatňovány, proto management dále dělíme na strategický management, krizový management, projektový management, produktový nebo provozní management a dále na, management kvality, rizika, management lidských zdrojů a další.

Management organizace lze dále rozdělit podle počtu stupňů řízení a úrovně komunikace mezi jednotlivými stupni řízení, kdy lze struktury organizace rozdělit na hierarchické struktury, které se vyznačují několika stupni řízení a na ploché organizační struktury, které se vyznačují rychlejším rozhodováním a týmovou spoluprací, jak uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 333). Autoři dále uvádějí, že lepších výsledků dosahují společnosti, které mají přesně definované rozhodovací kompetence v pyramidě a komunikace na jednotlivých hierarchických úrovních je propojena, jednotlivé úrovně se vzájemně respektují, přičemž v pyramidě jsou rozlišovány úrovně řízení na vrcholový management, střední management a nižší (liniový) management.

Personální rozměry managementu jsou podle Urbana (2013, s. 11) společné pro všechny manažerské funkce, bez ohledu na hierarchickou úroveň, ve které manažer působí a přestože jsou na manažerské pozice kladeny vysoké nároky v oblasti profesní odbornosti, nejčastějším důvodem proč manažeři nejsou schopni dosahovat stanovených cílů je nedostatek schopnosti řídit své podřízené spolupracovníky.

Jedním z nových přístupů managementu je řízení podle kompetencí, který se zaměřuje na komplexní řešení různých situací s cílem rozpoznat a odstranit problémy, ale také umět takovým situacím předcházet a tím vytvořit vitální organizaci, která je stabilní a schopná využívat interní i externí příležitosti jak uvádí Bláha (2016, s. 231). Řízení podle kompetencí (*Competency based Management - CBM*) je podle autora v současné době uznáváno jako nejprogressivnější systém personální práce v organizaci, který sdružuje strategické personální činnosti, jejichž sjednocovacím prvkem je kompetenční model, který propojuje výkon jednotlivce a výsledky organizace, jak znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí



Zdroj: Bláha (2016, s. 248)

Plamínek a Fišer (2011, s. 5) popsali vlastní metodu Management by Competencies (MbC), která je založena na plynulém rozvoji tvrdých a měkkých aspektů podnikání, což jsou podle autorů požadavky na výkon a možnosti dosahování výkonu, za které autoři primárně označují lidské zdroje. Kompetence lidí jsou pak podle autorů základem pro dosahování stanovených cílů a úspěchů organizace.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako překlad anglického výrazu *human resource management* je současná koncepce personální práce, která se začala prosazovat od osmdesátých let 20. století a to především díky zásadním změnám podmínek hospodaření a podnikání na světových trzích jak uvádí Šikýř (2016, s. 44). Udržení konkurenceschopnosti, rozvoj technologií, postupující globalizace a měnící se požadavky zákazníků jsou podle autora hlavní důvody, které zásadně změnilo postoj organizace k vedení lidí, neboť největším bohatstvím a nejdůležitějším zdrojem se stávají právě lidé a nejdůležitější oblastí řízení se stává personální práce.

Vědecký směr personálního řízení (*personnel management*) se podle Vojtoviče (2011, s. 9) utvářel z poznatků v oblastech obecné teorie managementu a dalších vědeckých směrů, převažovaly především poznatky z ekonomie, psychologie a sociologie, díky kterým byly řešeny konkrétní problémy organizace se zaměřením na řízení lidí.

Pojem řízení lidských zdrojů definuje podle Armstronga (2015, s. 42) ucelený, strategicky zaměřený přístup k zaměstnávání, rozvoji a uspokojování zaměstnanců organizace. Watson 2010 in Armstrong (2015, s. 48) pak definuje řízení lidských zdrojů takto: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“.

Personální řízení nelze podle Kociánové (2012, s. 9) jednoznačně definovat, při charakteristice jeho obsahu je nutné zohlednit souvislosti, při kterých je tento výraz užíván, protože může mít v různém kontextu různý význam:

- Personální řízení tvoří součást řízení organizace – definuje tu část managementu, která se orientuje na zaměstnance a jejich vztahy uvnitř organizace;
- Personální řízení je zajišťováno odborníky – personálními specialisty (personálními odděleními), kteří se zabývají personální strategií, její implementací a poradenstvím pro management a vedoucí pracovníky;
- Personální řízení patří k činnostem všech manažerů a vedoucích pracovníků organizace s cílem zvyšovat výkonnost organizace prostřednictvím práce druhých lidí;
- Personální řízení je studijní obor, který se zaměřuje na řídicí činnosti organizace, na odborné poradenství a koncepční a metodické činnosti v této oblasti, kdy jsou tyto činnosti vykonávány především personálními útvary, ale také vedoucími pracovníky organizace.

V pojetí řízení lidských zdrojů se podle Šikýře (2016, s. 44) personální práce vyznačuje strategickým přístupem, kdy je personální práce prováděna v souladu s podnikovými strategiemi, dále respektováním vnějších podmínek s ohledem na ekonomické, politické, právní, technické, kulturní, sociální, demografické a další změny a v neposlední řadě jsou do personální práce zapojováni linioví manažeři a personální práce se stává součástí činností manažerů na

všech úrovních řízení v organizaci a to např. v oblasti hodnocení, výběru, odměňování nebo rozvoje zaměstnanců.

Vedení lidí však neznamená pouze přidělovat úkoly a kontrolovat zda jsou plněny, ale podle Urbana (2013, s. 12) vyžaduje schopnost vybrat si správné pracovníky, umět jim úkoly a jejich význam správně vysvětlit, ověřit si, že zadanému úkolu rozumí a zároveň vytvořit podmínky pro splnění zadaných úkolů a následně informovat pracovníky o výsledcích a v neposlední řadě vyžaduje schopnost motivovat pracovníky, ale také řešit konflikty nebo osobní problémy pracovníků, což vyžaduje komunikační a sociální schopnosti vedoucího pracovníka.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří podle Armstronga (2015 s. 48):

- Vytvářet a uplatňovat strategie řízení lidských zdrojů v souladu se strategiemi organizace s cílem dosahovat strategických cílů organizace;
- Podílet se na prosazování a rozvoji kultury orientované na vysoký výkon;
- Zajistit organizaci kvalifikované, talentované a oddané zaměstnance;
- Přispívat k tvorbě pozitivních pracovních vztahů a podporovat navazování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem;
- Pomáhat při uplatňování etického rozměru řízení lidí.

Novodobější pohled na význam řízení lidských zdrojů uvádí Ulrich (2014, s. 31), podle kterého je důležité, aby se pracovníci HR (*human resources*) zaměřili také na vnější realitu související s podnikáním organizace, na očekávání klíčových zainteresovaných stran a na strategie, které poskytují organizaci konkurenční výhodu, což znamená, že veškeré personální činnosti by měly být prováděny v souladu se zájmem organizace jako celku, nikoli pouze jako činnosti personálního oddělení.

2.1.1 Manažer, jeho role a osobnost

Definic významu či role manažera je v odborné literatuře mnoho, podle Plamínka (2018, s. 160) popsal nejvýstižněji úlohu manažera Peter Ferdinand Druckner, který uvedl, že manažeři dosahují cílů prostřednictvím jiných lidí. Obdobnou definici uvádí také Lojda (2011, s. 10), který říká, že „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“.

Manažeři zajišťují, aby organizace nebo jejich úseky pracovaly efektivně a jsou odpovědní za požadovanou výkonnost a výsledky, přičemž mají přiděleny pravomoci, kterými mohou požadovaných výsledků dosáhnout prostřednictvím práce ostatních lidí, ale také vlastními schopnostmi a úsilím a efektivním využíváním dalších zdrojů (Armstrong 2008, s. 38).

Úkolem manažera je podle Janišové a Křivánek (2013, s. 333) uskutečňovat koncepce rozvoje organizace a plnit cíle vlastníků prostřednictvím strategických a operativních úkolů, jejichž plnění následně řídí.

Jinou definici pak uvádí Suchý a kol. (2016, s. 16) kteří uvádějí, že v užším smyslu je manažerem každý, kdo řídí danou činnost a při tom vede nejméně dva lidi a je zodpovědný z jejich práci a za výsledky, a to včetně mistrů či vedoucích směn, kteří řídí výrobní nebo jinou činnost a současně s tím řídí lidi, kteří tuto činnost vykonávají. V širším smyslu je podle autorů manažerem každý, kdo řídí sám sebe a svůj život.

Manažerské role

Každou pracovní pozici je možné popsat prostřednictvím rolí neboli forem chování, které je na dané pozici očekáváno, což je v pracovním prostředí plnění pracovních úloh dle popisu daného pracovního místa (Pilařová 2016, s. 19).

Podle Armstrong (2008, s. 41) však manažerská role není pouze plnění pracovních povinností, které jsou definovány v popisu pracovního místa, ale je to úloha, kterou manažer hraje při plnění svých povinností, přičemž tato role může být proměnlivá a úkolem manažera je rychle se těmto proměnám přizpůsobit a reagovat na ně. Podle autora manažerské role charakterizují to, jakým způsobem manažer vykonává svou práci, jak se chová, jak je schopen zabezpečit vykonání plánovaných aktivit a řešit problémy, dále se manažeři zabývají procesy, programy, událostmi a jejich důsledky, což uskutečňují prostřednictvím zaměstnanců, které vedou a motivují, avšak do některých procesů a programů jsou také sami zapojeni.

Popis činností manažera jako plnění různých rolí nebo jako množinu chování, které je spojeno s určitou pozicí uvádějí také Cejthamra a Dědiny (2010, s. 34 - 35). Autoři dále uvádějí, že na výzkumu v oblasti manažerských rolí, se významně podílel Henry Mintzberg, který připustil, že řídicí pracovníci mají ve skupině, kterou řídí, formální autoritu, která jim zaručuje významnější postavení v celé organizaci.

Rozdělení manažerských rolí podle Mintzberga uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 334) takto:

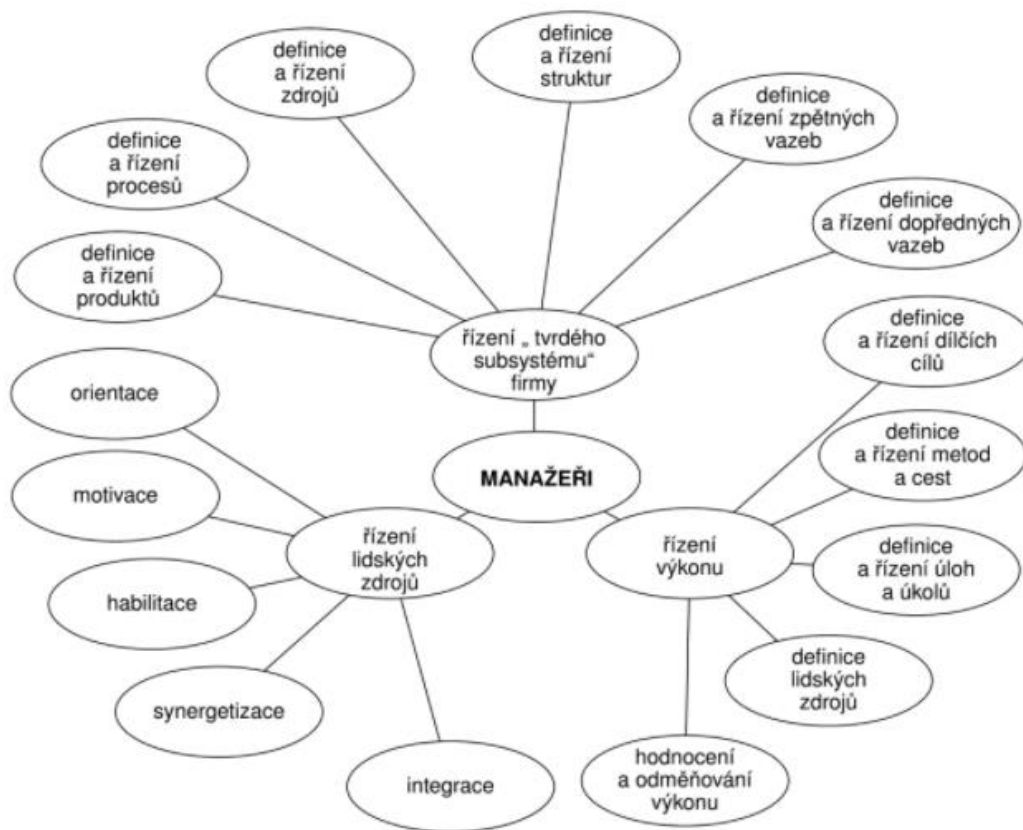
- 1) Informační role – manažer zastává roli příjemce informací, šířitele informací a roli mluvčího, kdy v těchto rolích manažer sleduje a vyhodnocuje zjištěné informace a následně je předává jednak směrem do organizace svým spolupracovníkům (podřízeným, nadřízeným), tak směrem ven z organizace tj. zainteresovaným stranám;
- 2) Interpersonální role – manažer působí v roli představitele organizace vůči zainteresovaným stranám, dále v roli leadera vůči svým podřízeným a zároveň v roli spojovatele mezi lidmi v organizaci i mimo organizaci;
- 3) Rozhodovací role – manažer působí v roli podnikatele při zajišťování nových obchodních příležitostí, dále v roli řešitele problému a vyjednavče, v roli distributora zdrojů a zároveň v roli reprezentanta organizace vůči veřejnosti.

Jiný úhel pohledu na rozdílnost rolí pracovníků na manažerských pozicích uvádí Plamínek (2018, s. 158 - 159), který rozlišuje následující tři manažerské role:

- 1) Lídr – jeho klíčovou úlohou je určovat rámeček strategie organizace a přenášet tuto vizi do organizace;
- 2) Manažer – úkolem je zajistit realizaci strategického rámce a cílů stanovených lídrem, kdy tyto cíle musí dekomponovat na dílčí cíle, které uvede do procesu a následně musí zajistit zdroje pro jejich realizaci;
- 3) Vykonavatel – dosahuje stanovených dílčích cílů a plní osobní úkoly bez využití jiných lidí.

Autor dále uvádí, že manažeři jsou odpovědní za tři rozsáhlé oblasti úloh a to za: formulaci a vedení „tvrdého“ jádra firmy, kam patří definice produktů, procesů, zdrojů, struktur, zpětných a dopředných vazeb včetně definice úloh a kompetencí, dále pak za řízení lidských zdrojů, jejich motivaci, stabilizaci, angažovanost a v neposlední řadě za řízení výkonu. Pro výkon těchto rolí je podle autora nutné analytické myšlení, schopnost zadávat úkoly, myslet v souvislostech a dále delegovat, organizovat, motivovat a vyhodnocovat výsledky. Standardní úlohy manažera jsou znázorněny na obrázku 2.

Obrázek 2 Standardní úlohy manažerů



Zdroj: Plamínek (2018, s. 161)

Tři základní role, které musí manažer plnit, pak popisuje Armstrong (2008, s. 28) takto:

- 1) Definovat úkol – zabezpečit, aby jeho podřízení zcela jasně věděli, co se od nich očekává;
- 2) Plnit úkol – zajistit, že tým budou plnit úkoly, kvůli kterým existuje, v opačném případě je tým frustrovaný, dochází k disharmonii a kritice nebo k jeho rozpadu;
- 3) Udržovat efektivní vztahy – mezi lidmi v týmu a mezi manažer a lidmi v týmu, díky kterým je plnění úkolů efektivnější.

Mezi nejdůležitější role manažera v řízení lidských zdrojů pak podle Armstronga (2015, s. 619) patří podpora dosahování cílů a hodnot organizace prostřednictvím utváření a řízení strategií lidských zdrojů kompatibilních se strategií celé organizace, s cílem vytváření přidané hodnoty

pro podporu podnikání organizace s ohledem na etický rozměr řízení lidských zdrojů, kdy pro plnění těchto rolí personální manažer musí:

- Rozumět strategickým cílům organizace a pochopit požadavky podnikání ve vztahu k cílům organizace;
- Rozumět způsobu podnikání organizace a znát způsoby dosahování konkurenční výhody organizace, přispívat k jejich rozvoji prostřednictvím řízení lidských zdrojů;
- Mít znalost zainteresovaných stran organizace, využívat tyto poznatky pro nové strategie řízení lidských zdrojů tak, aby měly pozitivní vliv na zainteresované strany;
- Podporovat utváření organizace s jasnou vizí a souborem sjednocených hodnot;
- Informovat vrcholový management o personálních dopadech strategie organizace;
- Plánovat strategie řízení lidských zdrojů v dlouhodobé perspektivě s cílem podporovat rozvoj lidských zdrojů v organizaci, to vše s ohledem na etický rozměr;
- Porozumět požadavkům na chování zaměstnanců, které bude přínosem pro realizaci strategií organizace.

Osobnost manažera

Obecnou definici osobnosti uvedli Huczynski a Buchanan 2007 in Armstrong (2015, s. 173) jako „*psychické vlastnosti člověka, které stálým a osobitým způsobem ovlivňují charakteristické vzorce chování člověka*“. Autor dále uvádí, že osobnost ovlivňuje dědičnost, výchova a životní zkušenosti.

Obdobné formování osobnosti uvádí Plamínek (2018, s. 68) v modelu lidské osobnosti ve tvaru pyramidy, která se skládá z vlastností zděděných, které se dále dělí na sdílené a rozdílné a dále na schopnosti naučené, které se dále dělí na nevědomé a vědomé. Autor dále uvádí, že chápání lidské osobnosti hraje významnou roli při vedení lidí, ale také v moderním vzdělávání, které klade velký důraz na vytváření návyků.

Definovat ideální osobnost manažera není jednoduché, manažeři pracují v různých oborech a na různých úrovních řízení a definice ideálního manažera nemusí predikovat úspěch, jak dokazují příklady úspěšných manažerů, kteří mohou být velmi odlišné osobnosti s rozdílnými schopnostmi a vlastnostmi, jak uvádí Lojda (2011, s. 10).

Osobnost manažera bývá podle Mikuláščíka (2015, s. 111) úzce spjata s organizací a jeho aktivita by se měla projevit v pracovních výkonech i v mezilidských vztazích, což se následně projevuje v úspěšnosti organizace. Vliv okolního prostředí na formování charakteru osobnosti manažera potvrzuje také Armstrong (2015, s. 172), který uvádí, že charakteristiky osobnosti jsou utvářeny různými vlivy, kterými může být druh práce, klima a styl řízení v organizaci, ale také sociální a referenční skupiny, ve kterých lidé pracují a se kterými se srovnávají. Individuální rozdíly mezi lidmi určují osobnostní charakteristiky, které Mischel (1981) in Armstrong (2015, s. 172) vymezil takto:

- Způsobilost – znalosti, schopnosti a dovednosti člověka;
- Hodnoty – představují to, co člověk považuje za důležité;
- Konstrukty – soustavy pojmů určujících, jak člověk vnímá okolí;

- Očekávání – představy, které má člověk v souvislosti s chováním vlastním i s chováním svého okolí;
- Osobní plány – vlastní cíle, které zajistí utváření a naplňování osobních plánů.

Obdobné rysy osobnosti manažera uvádí také Šulěr (2008, s. 3), podle kterého je osobnost unikátním spojením psychických rysů, které určují způsoby jednání v různých situacích, jejich prožívání a cíle, kterých chce jedinec dosáhnout, a které se významně projevují v pracovních výkonech a mezilidských vztazích. Mezi tyto rysy patří především schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti, postoje, hodnoty, potřeby a motivy. Autor dále uvádí, že osobnost člověka formují tři skupiny faktorů, a to faktory biologické, což mohou být genetické, nervové a hormonální zvláštnosti, dále faktory sociální, což je vliv okolí na osobnost, tedy rodičů, spolužáku a spolupracovníků a v neposlední řadě pak faktory kulturní, kam patří kultura národa a společnosti, její zvyky, normy apod.

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera obvyklé způsoby jeho chování, které charakterizují určité vlastnosti, které lze dále rozdělit na vlastnosti společné všem lidem a na individuální vlastnosti, které pak dohromady tvoří charakter člověka, jenž je utvářen výchovou a sebevýchovou, a hodnotí se především podle vztahu k ostatním lidem, k obecně uznávaným hodnotám a podle vztahu jedince k sobě samému, jak uvádí Lojda (2011, s. 11). Jako další vlastnosti manažera pak autor uvádí morální vlastnosti, hodnotovou orientaci, temperament, dominanci, asertivitu a emoční stabilitu.

Výčet osobnostních charakteristik ovlivňujících úspěšnost manažera je velmi dlouhý a liší se u různých autorů, například Mikuláščík (2015, s. 112 - 113) uvádí následující souhrn nezbytných vlastností pro úspěšnou manažerskou práci: umět rozhodovat a řídit; umět komunikovat a naslouchat; být vitální; důvěřovat vlastním schopnostem; mít zdravé sebevědomí; mít morální odpovědnost; být odolný vůči stresu; být flexibilní, adaptabilní a vnitřně integrovaný; mít analytické schopnosti; mít pochopení pro druhé; umět se poučit z vlastních chyb; být podnikavý; umět se prosadit, avšak v rámci etických pravidel; dodržovat sliby; být přesný.

Další vlastnosti osobnosti úspěšného manažera uvádí Šulěr (2008, s. 6), podle kterého úspěšný manažer často disponuje těmito vlastnostmi: asertivita; citová stabilita; flexibilita; komunikační dovednosti; schopnost ovlivňovat druhé; empatie; odpovědnost, důslednost a vytrvalost.

Pilařová (2016, s. 77) pak uvádí následující osobnostní charakteristiky, kterými manažer může ovlivnit motivaci zaměstnanců: čestnost, dominance, emoční stabilita, zdravá sebedůvěra, vysoká frustrační tolerance, silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle, pozitivní myšlení, koncepční myšlení, aktivity, flexibilita a kreativita.

Úspěšný manažer, podle Di Kampové in Forlwarczná (2010, s. 15), by měl splňovat požadavky:

- Být vzorem pro ostatní – jít ostatním příkladem;
- Znat dobře sám sebe – být schopen sebereflexe, znát své slabé stránky;
- Stále se vzdělávat – rozvíjet své znalosti a dovednosti;
- Akceptovat a iniciovat změny – dovednost řízení změny;
- Mít vizi – znát požadovaný cílový stav;
- Znat a uvědomovat si aktuální stav – znalost současného stavu na cestě ke splnění cíle;
- Čestné a etické chování – prezentuje firemní hodnoty, svým chováním jde příkladem;

- Systémové myšlení - znalost procesů, schopnost oddělit příčiny a následky;
- Umění efektivní komunikace – srozumitelná formulace, vytváření vztahů s ostatními;
- Pozitivní myšlení – nehledat problémy, ale navrhnout jejich řešení;
- Umění nadchnout sebe i ostatní – projev zájmu a nadšení motivuje ostatní.

Další aspektem při hledání rozdílů mezi úspěšnými a neúspěšnými manažery je orientace manažera, jak uvádí Pilařová (2016, s. 90), kdy byly na základě výzkumů Fleishmana a Harrise (Ohio) a Kreitnera a Kinického (Michigan) stanoveny dvě dimenze chování manažera:

1. Struktura a úcta (Fleishman a Harris) – dimenze „struktura“ zahrnuje: organizování práce podřízených, snaha o maximální výkon, definování úkolů; dimenze „úcta“ zahrnuje: zájem o podřízené, respekt a důvěru vůči podřízeným.
2. Orientace na pracovníky a orientace na práci (Kreitner a Kinický) – dimenze „orientace na pracovníky“ odpovídá dimenzi „úcta“ a dimenze „orientace na práci“ odpovídá dimenzi „struktura“. Kombinací těchto dimenzí vznikají řídicí styly: orientace na pracovníky, orientace na práci, orientace na pracovníky a na práci a nulová orientace.

Podle autorky je typickým znakem úspěšného manažera orientace na pracovníky, využívání skupinových metod řízení a vysoko stanovené výkonové cíle.

2.1.2 Schopnosti a dovednosti manažera

Armstrong (2015, s. 172) definuje schopnost jako kvalitu, kterou různí lidé disponují, a která jim umožňuje vykonávat nějakou činnost. Cejthamr a Dědina (2010, s. 139) definují schopnost jako kapacitu osobnosti konat nějakou činnost, která vzniká z geneticky zakódované vlohy, přičemž schopnosti mohou být popisovány jako predispozice pro úspěšné vykonávání činností. Schopnosti lze podle Mikuláščíka (2015, s. 103) rozdělit na teoretické znalosti a praktické dovednosti.

Dovednosti definuje Lojda, (2011, s. 19) jako praktické návyky, které jedinec získává výcvikem nebo praktickými zkušenostmi, jejich vznik je individuální a závisí na schopnosti jedince učit se a získávat znalosti a dovednosti z praxe. Toto potvrzují také Cejthamr a Dědina (2010, s. 140), podle kterých jsou dovednosti získané specializovaným výcvikem bez praktických zkušeností v některých oblastech, jako je například řízení lidských zdrojů, nedostatečné, protože teprve praktickými zkušenostmi si jedinec osvojuje návyky, získává zkušenosti a tím se jeho dovednosti rozšiřují a zvyšují.

Efektivnost výkonu práce manažera je posuzována na základě velkého množství hledisek, včetně všeobecných kritérií, jako je například spokojenost akcionářů nebo zákazníku, a proto je podle Kubeše (2011, s. 30) velmi těžké definovat schopnosti, které jsou nezbytné pro dobrý výkon manažerské práce. Autor dále uvádí, že přesná specifikace toho, kdo může být manažerem nebo jaké jsou požadavky na dosažené vzdělání úspěšného manažera, neexistuje, z praxe je ale známo mnoho případů kdy se stal vynikajícím manažerem člověk, který neměl odpovídající manažerské vzdělání, a naopak jsou známé případy neúspěšných manažerů, kteří měli vynikající manažerské vzdělání, a přesto neuspěli.

Schopnosti

Schopnost představuje určující vlastnost člověka, díky které je schopen dosahovat efektivních nebo vynikajících výkonů. Průkopníkem v prosazování pojetí schopností byl Boyatzis (1982), který definoval faktory ovlivňující úspěšnost výkonu, jako jsou osobní vlastnosti, zkušenosti, motivy a chování. Podle Boyatzise byly schopnosti rozděleny do tří kategorií, a to odborné schopnosti, schopnosti chování a odborné způsobilosti (Armstrong 2015, s. 129).

Schopnosti, které jsou pro manažera důležité, definovala na základě výzkumu Tamkinová (2003) in Armstrong (2015, s. 378) takto:

- Delegování a rozvoj lidí – pochopení a uplatňování procesu vedoucích k plnění stanovených cílů prostřednictvím ostatních;
- Vedení lidí a řízení výkonu – schopnost maximalizovat výkon udržováním morálky;
- Kreativita – odlišné myšlení při řešení problémů a jejich odstraňování, spolupráce s ostatními v rámci týmu i mimo něj;
- Zaměření na zákazníka – rozvíjení vztahu s interními i externími zákazníky;
- Udržení rovnováhy mezi obecnými a odbornými schopnostmi – z hlediska obecného řízení a řízení lidského kapitálu.

Pro zajištění procesu managementu je podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 31) důležité, aby manažer disponoval kombinací následujících znalostí a schopností: technické znalosti; společenské a lidské faktory; koncepční schopnosti. Autoři dále uvádějí, že v závislosti na postavení manažera v organizační hierarchii, se mění požadavky na jeho schopnosti, přičemž čím výše je manažer postaven v organizační struktuře, tím větší důraz je kladen na jeho koncepční schopnosti a požadavky na technické znalosti se snižují. Společenské a lidské faktory jsou podle autorů stále důležitější, protože schopnost vycházet s lidmi má stále větší význam na všech úrovních managementu.

Základní členění schopností manažera pak Šulěr (2008, s. 4) uvádí takto:

- Rozumové – kognitivní a intelektuální schopnosti, důležité pro řešení problémů;
- Mechanické – pochopení vztahů mezi jednotlivými předměty a jejich částmi a manipulace s nimi spojená;
- Psychometrické – koordinace očí a rukou, zručnost, manipulační a motorické schopnosti.

Pro manažera jsou podle autora důležité především rozumové schopnosti, které jsou označovány jako inteligence (IQ), což je schopnost člověka myslet racionálně, jednat pragmaticky, ale také jednat efektivně se svým okolím, přičemž pro manažera jsou důležité následující rozumové schopnosti: strategické (koncepční) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.

Všeobecná inteligence představuje podle Armstronga (2015, s. 173) řadu duševních schopností, díky kterým člověk může zvládnout velké množství intelektuálních úkolů, které vyžadují schopnosti vědění a přemýšlení a její výše se stanovuje jako inteligenční kvocient, což je poměr mentálního a reálného věku člověka. Cejthamr a Dědina (2010, s. 140) pak uvádějí, že

inteligence ovlivňuje výkon mnoha činností a to zejména odborných a manažerských, ale nemá přímý vztah s úspěchem, ten je ovlivněn dalšími proměnnými, jako jsou odpovídající vlastnosti osobnost a motivace člověka.

Mezi další významné schopnosti manažera patří emoční inteligence (EQ), kterou označuje Suchý (2016, s. 61) jako management emocí vyjadřující schopnost zvládnutí vlastních emocí, umění vcítit se do emocí druhých lidí, ale také schopnost spolupracovat se svým sociálním okolím. Pojem emoční inteligence definovali v 90. letech 20. století Solovey a Mayer (1990) jako schopnost vnímat a chápat emoce, zapojit je do myšlení a efektivně je řídit, jak uvádí Armstrong (2015, s. 174). Autor uvádí čtyři složky emoční inteligence podle Golemana (1995):

- Sebeovládání – schopnost regulovat vlastní chování: sebekontrola, poctivost a spolehlivost, iniciativa, otevřenost vůči změnám, adaptabilita a touha uspět;
- Sebeuvědomění – schopnost chápat a uvědomovat si vlastní emoce: sebehodnocení, sebedůvěra a vnímání vlastních pocitů;
- Sociální uvědomění - schopnost jednání s lidmi dle jejich emočních reakcí: empatie, utváření a rozvoj talentu, sounáležitost s organizací, vnímání kulturních rozdílností, přijímání odlišností a servis zákazníkům a klientům;
- Sociální dovednosti – schopnosti v řízení mezilidských vztahů a vytváření vazeb s cílem dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, dosahování vlastních cílů: vedení (leadership), vedení pracovní skupiny, zvládnutí konfliktů, komunikační schopnosti a řízení změn.

Mikuláščík (2015, s. 105) pak uvádí pět složek emoční inteligence nezbytných pro úspěšnou práci manažera, a to: sebeuvědomění, řízení vlastního života, sebmotivace, empatie a aktivita v kontaktu s jinými lidmi.

Emoční inteligence by se měla promítat v dobrém charakteru manažera a v jeho pozitivních postojích, měla by mu pomáhat zvládnutí jeho vlastní emoce, udržet vlastní klid a odolávat rušivým elementům, čímž by se podle Suchého (2016, s. 62) měla zvýšit manažerova snaha o úspěch. Pomocí emoční inteligence může manažer částečně ovládat lidi a přimět je k lepším pracovním výkonům, pokud ale manažer své emoce neovládá, může mít problémy ve vedení lidí, ale může se také podle autora stát obětí manipulace.

Podle Lojdy (2011, s. 26) jsou lidé s vyšší emoční inteligencí obvykle úspěšnější a vyšší emoční inteligence člověka může být příslibem lepšího pracovního výkonu. Podle Lockeho in Armstrong (2015, s. 176) by emoční inteligence měla být posuzována jako dovednost.

Dovednosti

Pojem dovednost je velmi často používaný výraz, kterým jsou definovány určité opakované činnosti, k jejichž výkonu podle Procházky (2013, s. 28) potřebuje člověk nejen teoretické znalosti a potřebné schopnosti, ale také praktické zkušenosti, které získává opakovaným výkonem určitých činností. Alic 1997 in Procházka (2013, s. 28) dále uvádí, že dovednosti bývají popisovány jako procedurální znalosti, tedy umění vyvíjet a ovládat určité „*know-how*“.

Dovednosti jsou podle Šulěře (2008, s. 5) praktické návyky získané odborným výcvikem a praxí, které vycházejí z teoretických informací a poznatků získaných studiem především odborných znalostí a znalostí z oblasti managementu. Pro úspěšného manažera jsou podle

autora klíčové následující dovednosti: organizace práce a řízení času (*time management*); řízení lidí, motivace a delegování; komunikační dovednosti a umění vyjednávání.

Pracovní dovednosti představují podle Vodáka (2011, s. 75) efektivní a kreativní plnění pracovních úkolů a schopnost reagovat na změnu pracovních podmínek, zautomatizované dovednosti se pak mění v návyky, které pokud jsou správné, mohou usnadňovat každodenní pracovní výkon, odborné dovednosti jsou pak získávány vzděláním a odbornou přípravou.

Manažerské dovednosti je podle Trunečka et al. (1995) in Váchal (2013, s. 107) možné rozdělit na získané vlastnosti manažera, což jsou takové dovednosti, které je možné se naučit a v průběhu života se v nich zdokonalovat, některé vlastnosti však není možné získat, jedná se o vlastnosti vrozené, se kterými se musí manažer narodit. Výčet vrozených a získaných manažerských vlastností je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Vrozené a získané vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti manažera	Získané vlastnosti manažera
Potřeba řídit	Znalosti z oblasti ekonomické teorie
Potřeba moci	Znalosti z oblasti teorie podnikání
Empatie - schopnost vcítit se do potřeb jiných	Znalosti z oblasti teorie marketingu
Sebedůvěra	Znalosti z oblasti psychologie a sociologie
Sebereflexe	Znalosti z oblasti managementu a řízení
Organizační schopnosti	Znalosti technické
Analytické schopnosti	Znalosti z oblasti komunikace a rétoriky
Komunikační dovednosti	Znalosti matematiky a statistiky
Logické myšlení	Základní právní povědomí
Koncentrace	Znalosti z oblasti personálního řízení, motivace a stimulace pracovníků
Ctižádost	Dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Váchal a kol. (2013, s. 108)

Dovednosti manažerů se podle Lojdy (2011, s. 9) dělí na dovednosti tvrdé a měkké. Úspěšný manažer by měl disponovat oběma dovednostmi, jedny bez druhých nejsou dostačující, jak uvádí Váchal (2013, s. 107), který dále uvádí následující definice tvrdých a měkkých dovedností:

- Tvrdé dovednosti (*hard skills*) - představují veškeré znalosti a dovednosti související s manažerskými a řídicími činnostmi, technické znalosti a dovednosti, dále pak znalosti v oblasti kontroly kvality, analýzy rizik, přípravy rozpočtů a další.
- Měkké dovednosti (*soft skills*) - představují veškeré činnosti spojené s vedením lidí, jedná se především o oblast komunikace, motivace a vhodně zvolené stimulace, přičemž měkké dovednosti jsou neměřitelné.

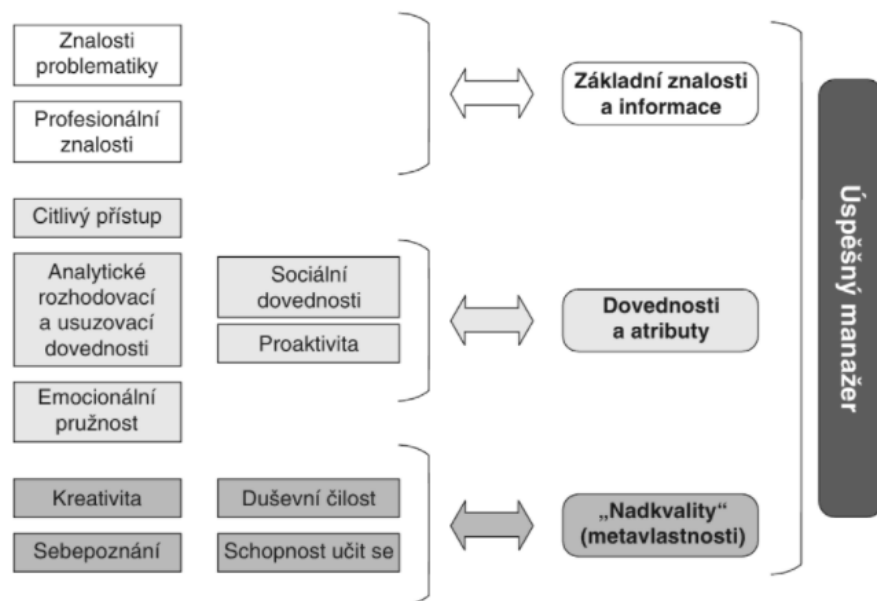
Vznik či získání dovedností je podle Lojdy (2011, s. 19) individuální proces, který závisí na schopnosti přijímat praktické zkušenosti a obohacovat se jimi. Autor dále uvádí přehled dovedností potřebných pro výkon manažerských činností:

- Dovednosti osobní charakteru – reflexe a sebereflexe, poznání sebe sama, sebeřízení;
- Koncepční dovednosti – plánování cílů, využití potenciálů, vytváření vizí organizace;

- Dovednosti ve vedení lidských zdrojů – vedení a motivace, delegování a vyjednávání;
- Dovednosti technického charakteru – odbornost a znalost manažerských technik.

Na základě výzkumů manažerských dovedností stanovili Pedler et al in Cejthamr a Dědina (2010, s. 32), jedenáct dovedností a schopností, kterými disponovali úspěšní manažeři, avšak méně úspěšní manažeři tyto dovednosti neměli. Tyto dovednosti autor rozdělil do tří skupin, které se mohou vzájemně prolínat, jedná se o základní znalosti a informace, specifické dovednosti a informace a nadkvality, díky kterým je manažer schopen rozvíjet své znalosti a dovednosti, posouvat vlastní rezervy, ale také rozvíjet své schopnosti při jednání v nestandardních situacích. Dovednosti úspěšného manažera jsou znázorněny na obrázku 3.

Obrázek 3 Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella



Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010., s. 32)

Podrobným využitím dovedností, jako prostředku k predikci efektivního výkonu manažerů a jejich měření, se zabýval Boyatzis, který v roce 1982 publikoval studii *The Competent Manager*, kde definoval dovednost jako charakteristiku jedince, která směřuje ke stabilnímu efektivnímu výkonu daného úkolu, jak uvádí Ulrich (2014, s. 52 – 55). Autor dále uvádí, že význam dovednostního přístupu se v posledních letech rozvinul do obsáhlé metodologie, určené pro diagnostiku a vylepšování mnoha oblastí řízení lidských zdrojů a popisuje jeho přínos, význam a jednotlivé oblasti využití následovně:

- 1) Dovednosti specifikují znalosti a pracovní činnosti za účelem zvýšení výkonnosti lidí;
- 2) Dovednosti je možné interpretovat, následně se je učít a naučit se je;
- 3) Požadované dovednosti umožňují měřit a sledovat skutečný výkon;
- 4) Dovednosti jsou v případě komplexních zaměstnání pro určování výkonu relevantnější než schopnosti, inteligenční kvocient nebo životopis;
- 5) Dovednosti umožňují snadnější obsazování pracovních míst schopnými pracovníky;
- 6) Dovednosti mohou být významnou konkurenční výhodou organizace, pokud jsou strategicky popsány a dlouhodobě budované;

- 7) Dovednosti mohou pomoci začlenit řízení lidských zdrojů do rozdílných přístupů k managementu;
- 8) Dovednosti mohou být dlouhodobou základnou pro stabilitu a flexibilitu organizace;
- 9) Dovednosti mohou být díky své měřitelnosti klíčovým ukazatelem měření efektivity řízení lidských zdrojů nebo dílčích procesů v personalistice;
- 10) Dovednosti mohou být využity pro rozvoj personálního oddělení s přidanou hodnotou;
- 11) Dovednosti mohou hrát důležitou roli při uplatňování diverzity managementu.

Konkrétní manažerské dovednosti lze podle Procházky (2013, s. 33 – 34) odvodit z definice managementu a jedná se o dovednosti, které manažer využívá při plnění konkrétních úkolů, přičemž tyto dovednosti mohou zvyšovat efektivitu práce manažera. Přehled těchto dovedností je uveden v příloze 1.

Dovednostní model podle Ulricha (2014, s. 70 – 71), který byl v roce 2012 sestaven jako výsledek autorova dlouholetého výzkumu v oblasti HR dovedností a jejich vlivu na efektivitu HR pracovníků a přínos k úspěchu organizace, identifikoval šest domén těchto HR dovedností:

- 1) Důvěryhodný iniciátor – profesionální důvěryhodnost, efektivní mezilidské vztahy uvnitř i vně organizace, promyšlené názory;
- 2) Strategický pozicionér – pochopení globálního kontextu podnikání, znalost konkurenční dynamiky trhu interně i externě, spoluvytvářejí nové organizační strategie;
- 3) Tvůrce předpokladů úspěchu – definuje, vytváří a koordinuje výkonnou a efektivní organizaci prostřednictvím dovednosti organizace, které pomáhá definovat.
- 4) Šampion změny – připravenost organizace na změnu, integrace procesů změn s udržitelnou konkurenční výhodou a zajištění dostupnosti potřebných zdrojů pro realizace změn.
- 5) Inovátor a integrátor HR – zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů se zaměřením na to, aby inovace HR přístupů a jejich následná integrace přispěla k požadovaným podnikatelským výsledkům.
- 6) Zastávce technologií – prostřednictvím technologií zvyšují efektivitu HR procesů, čímž zároveň zvyšují provozní efektivitu celé organizace.

Přáním každé organizace je mít velmi schopné manažery, avšak podle Kubeše (2011, s. 10) jen velmi málo organizací je schopno definovat jaké dovednosti jsou nezbytné pro úspěšnost manažerů a specifikovat tyto dovednosti pro výběr a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Autor dále uvádí, že na rozvoj lidských zdrojů a manažerských dovednosti se organizace ve světě zaměřili již v osmdesátých letech a dnes jsou tyto schopnosti a dovednosti neboli kompetence, začleněny do strategického řízení organizací.

2.1.3 Kompetence

Kompetence je podle Hroníka (2007, s. 61) trs vlastností, znalostí, dovedností a zkušeností, který pomáhá k dosažení stanoveného cíle, a je možné pozorovat je ve vzorku chování, tedy v logicky a časově omezených částech chování. Kompetence, jako schopnosti, kterými člověk dosahuje samostatně stanovených cílů, popisuje Lojda (2011, s. 20), podle autora to znamená vykonávat úspěšně konkrétní činnost v požadované kvalitě, v požadovaném rozsahu, ale také v požadovaném čase.

Kompetence, které lze podle Janišové a Křivánka (2013, s. 189) nazvat také jako způsobilost, představující klíčové chování, které člověk potřebuje pro excelentní výkon v konkrétní roli, přičemž toto chování je ovlivněno dovednostmi, znalostmi, osobností a postoji jedince. Toto pojetí kompetence je znázorněno na obrázku 4.

Obrázek 4 Pojetí kompetence podle Shoonovera



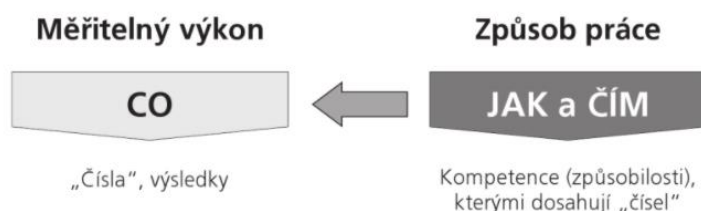
Zdroj: Janišová a Křivánek (2013, s. 189)

V literatuře bylo popsáno mnoho definic termínu kompetence, podle Bláhy (2016, s. 230) má většina definic společné dva prvky:

- 1) Kompetence je soubor dovedností, znalostí a schopností, které lze pozorovat a měřit.
- 2) Kompetence umožňují rozlišovat průměrné výkony od vynikajících.

Hroník (2007, s. 62) popisuje kompetenci jako pozorovatelné způsoby chování, které říkají „jak“ a „čím“ je dosahováno efektivních výkonů, tedy „čísel“ neboli výsledků, což je znázorněno na obrázku 5. Podle autora, umožňuje rozlišení způsobů práce a výsledků, mnohem lépe řídit pracovní výkon.

Obrázek 5 Vztah způsobu práce a výkonu



Zdroj: Hroník (2007, s. 62)

Hroníkovo pojetí pak potvrzuje také Bartoňková (2010, s. 95), která uvádí, že kompetence zahrnují následující složky: „vědět co“ (*know-what*), „vědět proč“ (*know-why*), „vědět jak“ (*know-how*) a „vědět kdo“ (*know-who*).

Vymezení pojmu kompetence

Pojem kompetence může mít více významů, dva základní významy uvádí Kubeš (2011, s. 14):

- Kompetence = pravomoc nebo oprávnění, která jsou udělena jednotlivci nebo instituci, ale také souhrn povinností a oprávnění, která jsou vymezena rozsahem působnosti na základě právní normy určené osobě nebo orgánu, který má oprávnění rozhodovat;
- Kompetence = schopnost k výkonu nějaké činnosti za podmínky kvalifikace v dané oblasti.

K rozdílnému významu slova kompetence dochází také v souvislosti s překladem anglických výrazů „*competence*“ a „*competency*“ jak uvádí Vodák (2011, s. 70). Podle autora je překlad těchto výrazů následující:

- „*Competence*“ – je výraz používaný v souvislosti s prací, který vyjadřuje způsobilost nebo oprávnění dané osoby k výkonu určitých činností, v překladu tedy odpovídá pojmu odborná způsobilost nebo kvalifikace;
- „*Competency*“ – význam je spojený s projevy chování potřebnými pro odpovídající výkonnost, v překladu vyjadřuje pojem schopnost.

Doplnění k překladu anglických pojmů odpovídajících českému výrazu kompetence uvádí Procházka (2013, s. 29), podle nějž „*competence (competences)*“ znamená v překladu definování standardů určitého výkonu, tedy „co“ se má dělat, pojem „*competency (competencies)*“ pak vyjadřuje, „jak“ je těchto standardů výkonu dosahováno, jedná se tedy o pozorovatelné vzorce chování.

V některých organizacích je používán také termín „*capability*“ (v překladu nadání, talent případně způsobilost) jak uvádí Bartoňková (2010, s. 87), kdy tento termín vyjadřuje, co musejí být lidé schopni dělat a jaké projevy chování musejí mít pro úspěšný výkon, přičemž tento výraz zahrnuje jak „*competence*“, tak „*competency*“.

Znaky kompetence

Kompetence má významné charakteristické znaky, které ji odlišují od obdobných používaných pojmů, Veteška (2011, s. 30 – 31) uvádí čtyři nejvýznamnější znaky kompetence takto:

- Kompetence je kontextualizovaná – vztahuje se ke konkrétní situaci nebo prostředí;
- Kompetence je multidimenzionální – skládá se z velkého množství různých zdrojů (dílců kompetence), které se propojují s lidským chováním a projevují se v něm;
- Kompetence je definována standardem – pro dosažení očekávaného výkonu je předem definován soubor kritérií, na jejichž základě je možné změřit a vyhodnotit výkon;
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – získává se v procesu kontinuálního učení a celoživotního vzdělávání.

Obsah kompetence

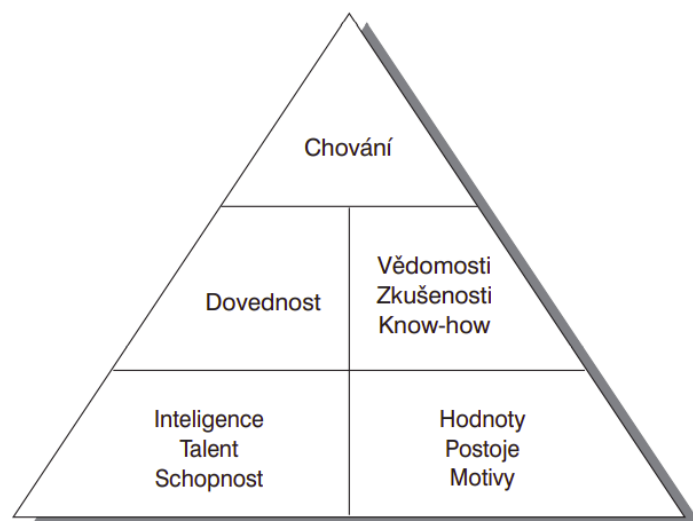
Kompetence jsou podle Vodáka (2011, s. 71) v charakteristice osobnosti člověka relativně stabilní složkou, proto pokud je známa požadovaná úroveň kompetence, lze v poměrně širokém počtu pracovních situací předvídat projevy chování člověka. Autor dále uvádí, že složky osobnosti, které ovlivňují kompetence, lze rozdělit do následujících kategorií:

- Motivy – vnitřní pohnutky, které podněcují aktivitu člověka k dalšímu rozvoji;
- Rysy – charakteristiky osobnosti, především temperament, podle kterého lze určit emocionální reakci člověka na okolní podněty;
- Vnímání sebe samého – osobní přesvědčení a víra vůči vlastním schopnostem, hodnoty a postoje k sobě a okolí;
- Vědomosti – znalosti a poznatky získané v souvislosti s výkonem práce na konkrétní pracovní pozici;
- Dovednosti – umožňují schopnost vykonávat činnosti spojené s pracovním úkolem s využitím různého množství dovedností.

V případě manažera jsou podle autora všechny tři podmínky rovnocenné a je nezbytné, aby byly splněny všechny současně, neboť absence kterékoli podmínky neumožňuje kompetentní výkon.

Kompetence mohou být označovány také jako manifestované chování, tedy takové, které lze pozorovat, jak uvádí Kubeš (2011, s. 27), podle autora není rozdíl v tom, zda jsou kompetence posuzované jako pozorovatelné chování nebo je posuzováno předpokládané chování na základě osobnostních charakteristik jedince, protože oba přístupy mají jednotné kritérium, kterým je výkon v konkrétní pracovní činnosti nebo situaci. Struktura kompetence je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš (2011, s. 27)

Pracovník může být označen jako kompetentní, pokud vykonává svěřené úkoly na dobré nebo vynikající úrovni, což podle Kubeše (2011, s. 26) znamená, že takový pracovník splňuje tři následující předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vědomostmi, vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi potřebnými k chování, které je nezbytné k plnění svěřených úkolů;
- Je motivovaný k takovému chování, spatřuje v něm hodnotu a vynakládá na něj potřebnou energii;
- Má možnost takové chování použít v daném prostředí, vnější podmínky významně ovlivňují obě výše uvedené oblasti.

Důležitým předpokladem pro vytvoření kompetence je podle Bělohlávka (2016, s. 12) potenciál člověka, ve kterém se skrývají schopnosti a zájmy, které se mohou nebo nemusí projevit, což je ovlivněno učením a praxí. Podle autora je kompetence rozvoj potenciálu, který je však nutné ještě podpořit motivací člověka, kdy je ve vztahu mezi potenciálem a kompetencí pro výkon pracovní činnosti je možné pozorovat následující čtyři varianty:

- Jedinec nemá potenciál a nepodává žádný výkon – neměl by danou činnost vykonávat;
- Jedinec má potenciál pro rozvoj, ale zatím nepodává požadovaný výkon – pro dosažení kompetencí se potřebuje ještě učit;
- Jedinec již nemá potenciál, ale na pozici dosahuje stabilní výkon – je nutné ho na pozici stabilizovat;
- Jedinec má další potenciál a dosahuje dobrých výkonů – je nutné vytvořit příležitost pro další rozvoj, tedy k dalšímu postupu, aby jedinec v organizaci zůstal.

Dalším významným aspektem ovlivňujícím kompetence je podle Kubeše (2011, s. 36) emoční inteligence, která podle studie Golemana, Boyatzise a McKee, ovlivňuje 80 – 90 % kompetencí odlišujících nadprůměrný pracovní výkon od průměrného.

Členění kompetencí

V odborné literatuře a v praxi existuje mnoho typů členění kompetencí Beneš (2008, s. 18 -19) uvádí, že se autoři odborné literatury převážně shodují v dělení kompetencí na odborné, metodické a sociální, které autor označuje jako kompetence sebe reflexní, neboť se zaměřují na kompetence vůči sobě samému. Odborné kompetence vyjadřují podle autora vzdělávání a získanou praxi, metodické kompetence představují schopnosti logického myšlení, úsudku a obecných pracovních technik, sociální kompetence vyjadřují kompetence v oblasti mezilidských vztahů.

Základní členění kompetencí podle Spencer a Spencer (1993) in Kubeš (2011, s. 31) rozděluje kompetence podle toho, jaký je očekávaný pracovní výkon na určité pozici, takto:

- Prahové kompetence – minimální úroveň vědomosti, schopnosti a dovednosti potřebných pro plnění výkonu na určité pozici;

- Odlišující kompetence – nadstavba nad prahové kompetence, které odlišují nadprůměrné výkony od průměrných.

Jiné členění kompetencí uvádí Armstrong 1999 in Veteška (2011, s. 76), když popisuje kompetence zaměřené na výsledky chování během pracovního výkonu, které je možné porovnávat s předem definovanými standardy. Autor uvádí následující členění kompetencí:

- Kompetence behaviorální/personální – jsou základní osobní vlastnosti jedinců, které vnášejí do pracovních rolí („měkké dovednosti“), které jsou využívány v procesu řízení pracovního výkonu, při výběru a rozvoji pracovníků;
- Kompetence založené na práci nebo povolání – jsou zaměřené na výsledky, které jsou očekávány od lidí na pracovišti při plnění specifické pracovní role;
- Kompetence druhové, základní a specifické – jsou závislé na druhu povolání nebo na konkrétní roli, nikoli na organizaci; základní kompetence jsou nazývány jako všeobecné, specifické kompetence jsou vázány na určité pracovní místo nebo kategorii zaměstnanců;

Jiný úhel pohledu do členění kompetencí vnáší Hroník (2006, s. 31), který rozlišuje tři základní skupiny chování: přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem a chování k sobě a projev emocí. Tyto kompetence pak autor člení na základě dvou hledisek:

- Sociálně-psychologické hledisko – vychází z pozorovatelného a očekávaného chování, které definují tři skupiny kompetencí: kompetence řešení problémů (přístup k úkolům a věcem), vztahové kompetence (vztah k druhým lidem) a kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí). Toto členění vyjadřuje kompetence lidí, které následně utvářejí kompetence organizace.
- Kompetenční orientace organizace (strategické pojetí) - vychází z kompetencí, které potřebuje organizace pro naplňování své strategie a pro udržení konkurenceschopnosti, orientace organizace je rozdělena do tří skupin: orientace produktová (kompetence řešení problému), orientace zákaznická (vztahové kompetence) a provozní a systémová orientace (kompetence sebeřízení), přičemž kompetence organizace jsou následně směřovány ke kompetencím jednotlivců.

Pro organizaci je utváření systému kompetencí důležité z hlediska personálního výběru, hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale také při plánování kariéry a vzdělávání, jak uvádí Bělohlávek (2016, s. 16), který v tomto kontextu uvádí rozdělení kompetencí do následujících tří skupin:

- Základní kompetence – vycházejí ze strategie a hodnot organizace, jedná se o dovednosti a postoje, které mohou být označovány jako „měkké kompetence“ (orientace

na výkon, organizační dovednosti, týmová práce), vztahují se na všechny zaměstnance a jsou zpracovány pro různé pracovní pozice (dělníci, specialisté, manažeři);

- Průřezové kompetence – určité konkrétní znalosti, které se také vztahují na všechny zaměstnance (např. firemní jazyk, počítačové dovednosti), mohou být označovány jako „tvrdé kompetence“;
- Specifické kompetence – znalosti nebo dovednosti vázané na popisy práce, které jsou určeny pro specifickou skupinu zaměstnanců nebo pro určitý útvar.

Obdobné členění kompetencí uvádí také Janišová a Křivánek (2013, s. 189), kteří uvádějí následující typy kompetencí: osobní, které jsou zaměřeny na chování člověka (systematický přístup, orientace na výsledek), dále kompetence odborné průřezové, které jsou vymezeny pro různá pracovní místa s bez ohledu na jejich odborné zaměření (jazykové znalosti, počítačové znalosti), a dále kompetence odborné specifické, které jsou nezbytné pro výkon konkrétních činností na konkrétních pracovních místech (plánování výroby, hodnocení zaměstnanců).

Kompetence jsou většinou vázány na konkrétní pracovní úkoly nebo činnosti, jsou však profese, pro které jsou vytvořeny soubory generických neboli obecných kompetencí, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 89). Toto potvrzuje také Kubeš (2011, s. 30), který uvádí, že generické kompetence nejsou vázány na výkon konkrétní činnosti, ale jejich účelem je odlišit průměrné pracovníky od nadprůměrných a to v různých profesích, a také v různých organizacích.

Výhodou využití generických kompetencí při tvorbě kompetenčních modelů je podle Procházky (2013, s. 32) vytvoření jednotného konceptu a sladění pojmů pro různé pracovní pozice v organizaci, které slouží jako základna pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců. Zásadním nedostatkem generických kompetencí nebo generických kompetenčních modelů je však podle Bartoňkové (2010, s. 89) to, že nejsou navázány na firemní strategii organizace.

Zajištění úspěchu organizace v současné turbulentní době vyžaduje podle Vodáka (2011, s. 72) stanovovat kompetence, které budou maximalizovat úspěšnost organizace ve více rovinách, proto je pro organizaci důležité následující rozdělení kompetencí:

- Klíčové kompetence – významné pro všechny zaměstnance;
- Týmové kompetence – charakteristické pro týmy, které jsou vzájemně závislé;
- Funkční kompetence – typické pro konkrétní pozici na daném oddělení, například finance, obchod, marketing apod.;
- Manažerské a vůdcovské – nezbytné pro vedení a řízení týmů a lidí.

Toto členění kompetencí dále rozvádí Kubeš (2011, s. 35 – 36), který uvádí, že klíčové kompetence (mohou být označovány také jako korporátní) jsou důležité pro všechny zaměstnance, pomáhají utvářet firemní hodnoty a kulturu a stanovují kritéria pro očekávaný výkon, ale také pro výběr a rozvoj zaměstnanců, čímž se jednotlivé firmy na trhu zároveň odlišují. Týmové kompetence jsou podle autora specifické schopnosti jednotlivých týmů, které se zaměřují na hodnocení a rozvoj celého týmu. Funkční kompetence podle autora podrobněji popisují specializované dovednosti a vědomosti, kterými je zajištěn vysoký výkon na specifických pozicích s ohledem na senioritu dané pozice. U vůdcovských a manažerských kompetencí, je pak podle autora nutné zaměřit se na interní a externí kompatibilitu osobnosti

manažera s vytvořenou firemní kulturou, neboť v současné dynamické době je vytváření vztahů, vedení lidí a schopnost učit se, velmi důležité pro udržení konkurenceschopnosti organizace.

Klíčové kompetence podle Procházky (2013, s. 32) nejlépe vystihují generické kompetence a to právě díky tomu, že jsou charakteristické pro všechny zaměstnance organizace. Jako generické kompetence lze podle autora označit také manažerské kompetence, protože jimi musí disponovat manažeři na různých stupních organizační hierarchie, bez ohledu na to v jakém oboru organizace působí.

Význam klíčových kompetencí potvrzuje také Bartoňková (2010, s. 91), která řadí klíčové kompetence do základních kompetencí organizace společně s kompetencemi individuálními a organizačními. Podle autorky představují základní kompetence silné stránky organizace, které jsou při jejich identifikaci a následném rozvoji, základem strategického rozvoje organizace významně odlišují organizaci od konkurence, čímž vytvářejí konkurenční výhodu.

Jiné dělení kompetencí popsal Tyron (2003) in Kubeš (2011, s. 33), jehož členění je založeno na kombinaci typu práce a dovedností potřebných pro její výkon, čímž dochází ke kombinacím dovedností, které autor rozdělil do tří kategorií:

- Manažerské kompetence – významně ovlivňují plnění úkolů v souladu se strategickými cíli organizace prostřednictvím schopností a dovedností manažera, který zároveň rozvíjí své podřízené a vytváří optimální pracovní prostředí;
- Interpersonální kompetence – hrají významnou roli ve všech pozicích, kde dochází k mezilidským kontaktům, dále při budování pozitivních vztahů mezi lidmi, ale také v rámci týmů a při efektivní komunikaci;
- Technické kompetence – zajišťují efektivní plnění úkolů zaměstnancem v konkrétní funkci prostřednictvím souboru jeho dovedností zaměřených na konkrétní funkci.

Manažerské kompetence

Manažerské kompetence (*Managerial Competencies*) jsou podle Bláhy (2016, s. 236) tvořeny funkční způsobilostí manažera a zároveň jsou ovlivňovány podmínkami vnitřního a vnějšího ekonomicko-sociálního prostředí. Prokopenko a Kubr (1996) in Bláha (2016, s. 236) pak popisují kompetence manažera jako schopnost dosahovat určité úrovně výkonnosti při výkonu určité funkce nebo souboru funkcí, přičemž významnou úlohu má také ochota a angažovanost manažera k plnění pracovních úkolů.

Znalost manažerských kompetencí a rozvoj manažerských kompetencí, které jsou nezbytné pro vysokou efektivitu klíčových manažerů, je podle Bláhy (2011, s. 10) nezbytná pro podávání vyšších výkonů celé organizace. Hlavním přínosem přístupu zaměřeného na kompetence manažerů a jejich rozvoj, je podle autora vyšší výkonnost organizace, která díky tomu dokáže:

- Přijímat správné lidi na správná místa;
- Objektivně a spravedlivě využívat systémy odměňování
- Vyhodnotit přípravu pro dosažení strategických cílů organizace;
- Cíleně zajišťovat rozvoj lidí podle strategických záměrů organizace;
- Rozvíjet a vychovávat manažery pro budoucí plány a záměry;

- Efektivně řídit rozvoj kariéry svých zaměstnanců.

Manažerské kompetence jsou podle Vetešky (2011, s. 79) závislé na schopnosti manažera průběžně se vzdělávat, rozvíjet svůj potenciál podle měnících se požadavků na jeho osobní potenciál a profesní způsobilost. Autor dále uvádí, že mezi důležité kompetence manažera patří: time management, schopnost pracovat s informacemi, projektové řízení, leadership, knowledge management, schopnost analýzy rizik, jazykové znalosti, ale také odborné znalosti oboru, ve kterém manažer působí.

Manažerské kompetence z hlediska obsahu a struktury rozdělili Prokopenko a Kubr (1996) in Veteška (2011, s. 80 - 82) do následujících složek: znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, technické kompetence a kompetence v jednání s lidmi. Z hlediska systému hodnot organizace je podle autora uplatňována také etika manažerských kompetencí, která definuje projevy etického chování a jednání manažerů. Dyrtr (2004) in Veteška (2011, s. 82) uvádí tři subsystémy manažerské etiky a to: morálku, erudici a aplikaci (profesní etika).

Požadavky na manažerské kompetence se mohou lišit podle typu organizace, míry zodpovědnosti nebo podle odvětví, podle Bláhy (2016, s. 240) je ale obecně možné rozdělit manažerské kompetence do čtyř skupin:

- Analyticko-koncepční schopnosti – představují soubor postupů a přístupů k jednotlivým oblastem (např. výroba, finance, řízení lidských zdrojů), tedy „co dělat“;
- Manažerské procesní dovednosti – schopnost vlastní efektivní organizace práce, umění jednat, komunikovat, naslouchat apod., tedy „jak to dělat“;
- Osobní rysy a vlastnosti – nejčastěji požadovanými vlastnostmi jsou: pracovitost, týmová práce, tvořivost, cílevědomost, sebejistota, charisma, empatie, důslednost, přizpůsobivost, ale také osobnostní rozvoj a další vzdělávání;
- Znalost daného odvětví „*know-how*“ – znalosti konkrétního oboru, znalost konkurenčního prostředí, optimální vazby se zainteresovanými stranami.

Podle Bláhy (2016, s. 242) se v současné době stále častěji používá členění manažerských kompetencí na business kompetence, funkční kompetence a behaviorální kompetence, kdy business a funkční kompetence jsou podle autora tzv. tvrdé kompetence a jako měkké kompetence označuje autor behaviorální kompetence.

Toto potvrzuje také Kubeš (2011, s. 40), který uvádí, že tyto změny jsou vyvolány především současnou dynamikou byznysu a je velmi důležité, aby organizace na tyto změny reagovaly včas, protože na základě strategického plánu organizace lze předvídat, jaké kompetence budou rozhodující pro jeho úspěšnou realizaci. Autor dále uvádí, že rozvojové programy pro manažery a jejich cílevědomá příprava na budoucí požadavky výrazně přispívají k implementaci strategie a jsou největším přínosem pro dlouhodobou úspěšnost organizace. V praxi si však organizace, podle autora, uvědomují potřebu nových kompetencí až ve chvíli, kdy nedostatek kompetencí způsobí vážný problém, což může přivést do závažných problémů celou organizaci.

Požadavky na klíčové manažerské kompetence v oblasti lidských zdrojů (*HR Professionals*) zveřejnila společnost Gatti and Associates (2002) in Kubeš (2011, s. 71):

- Podnikatelský postřeh (*business acumen*) – znalost a pochopení byznysu (28,5 %);

- Vůdcovské schopnosti – koučování, schopnost ovlivňování a inspirování (19,3 %);
- Schopnost strategického a inovačního myšlení a jednání (18 %);
- Znalost nástrojů lidských zdrojů (17 %);
- Nositel a iniciátor změny (16,6 %).

Autor dále uvádí, že požadavky kladené na manažery v oblasti lidských zdrojů se v posledních letech stále zvyšují, manažer pro lidské zdroje hraje klíčovou roli pro zajištění chodu organizace nejen v současnosti, ale především v budoucnosti a kvalita jeho práce významně ovlivňuje dosahované výsledky.

2.2 Kompetenční model

Kompetenční modely (*Competency Models*) podle Kovácse (2009) in Bláha (2016, s. 239) popisují více či méně detailně konkrétní kombinace osobnostních charakteristik, znalostí a dovedností potřebných pro efektivní plnění pracovních úkolů v organizaci.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 189) definují kompetenční modely konkrétní kompetence, které jsou požadované pro konkrétní pracovní místa, což organizacím umožňuje vyhodnotit, zda jsou praví lidé na správných místech. Autoři zároveň uvádějí, že organizace mohou zároveň zjistit, jaké jsou kompetenční deficity, tedy rozdíly mezi tím, jaké kompetence jsou požadovány pro výkon na dané pracovní pozici a tím, jaké mají zaměstnanci na dané pracovní pozici aktuální dovednosti, znalosti a jak se chovají.

Podle Bartoňkové (2010, s. 96) přinášejí kompetence variabilitu, která se může projevit při srovnání výsledků manažerů, kteří mají nastavené stejné kompetenční modely, ale mohou stejné nebo rozdílné výsledky a mohou dosahovat stejných nebo rozdílných výsledků. Autorka uvádí, že právě díky hodnocení výsledků na základě kompetencí a kompetenčních modelů je možné nastavit takové akční nebo rozvojové plány, které reflektují to, že je možné dělat správně stejnou věc různými způsoby.

Výhody zavedení kompetenčního modelu popisuje Hroník (2006, s. 30) takto:

- Sjednocení pojmů („jazyka“) personalistů, manažerů;
- Jednotná kritéria pro personální výběr a hodnocení zaměstnanců;
- Propojení s vyhodnocováním výkonu
- Základnu pro tvorbu systému hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců;
- Možnost připravovat cíleně zaměřené rozvojové programy.

Kompetenční model je pro organizace přínosný při obsazování volných pracovních míst, dále při přemísťování zaměstnanců na vhodnější pracovní místo, dále při hodnocení zaměstnanců, zjišťování rozvojových potřeb, ale také při určování kariérních drah zaměstnanců (Janišová a Křivánek 2013, s. 189).

Kompetenční model by měl být podle Hroníka (2007, s. 68) navázaný na personální strategii a na business strategii organizace, což lze označit jako vertikální integraci, a zároveň by měl být kompetenční model navázaný na dílčí personální činnosti, což lze nazvat horizontální integrací. Podle autora je kompetenční model most mezi personální strategií a business strategií a lze ho

považovat za nástroj vertikální integrace, v praxi však existují kompetenční modely, které nejsou integrovány s uvedenými strategiemi.

Kompetenční model by měl být efektivní, což podle Hroníka (2006, s. 30) znamená, že kompetenční model: vychází z očekávaného a pozorovatelného chování na základě stanovených rolí; je stanoven nejvýše z 10 – 12 jednotlivých kompetencí; propojuje popisy pracovních míst („*job description*“) s firemními hodnotami; vztahuje se na všechny pozice ve firmě; je sdílený managementem, ale také zaměstnanci na nižší hierarchické úrovni, kteří se mohou podílet na jeho vytvoření.

Kompetenční model by neměl organizaci přinášet komplikace, ale měl by ji pomáhat, tzn., že musí být funkční, což podle Hroníka (2007, s. 71) charakterizují následující body:

- Propojuje strategii organizace s personálními činnostmi;
- Je uživatelsky přátelský, tzn., že je srozumitelný a představuje jednoduchý nástroj pro řízení lidí;
- Je široce využitelný, napříč organizací, pro všechny personální činnosti organizace (výběr hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání);
- Je sdílený všemi zaměstnanci, kteří se mají možnost podílet se na jeho tvorbě nebo se minimálně z a je organizaci aktivně podporovaný.

Výhody funkčního kompetenčního modelu popisuje také Bláha (2016, s. 247), který dále doplňuje, že kompetenční modely jsou určeny pro užívání manažerům a jejich podřízeným, správou kompetenčních modelů jsou pověřeni personalisté. Autor souhrnně uvádí výhody kompetenčního modelu v tabulce 2.

Tabulka 2 Výhody funkčního kompetenčního modelu

Personalisté	Manažeři	Organizace	Pracovníci
Základní nástroj HRM propojující personální činnosti (výběr, hodnocení, rozvoj, odměňování)	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků	Návaznost na strategii organizace	Porozumění potřebám organizace
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasná obsah zpětné vyzby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmark a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: Hroník a kol. (2008) in Bláha a kol. (2016, s. 247) vlastní zpracování

Členění kompetenčních modelů

Kompetenčních modelů existuje několik druhů a podle Kubeše (2011, s. 57) záleží na záměrech organizace, jaký kompetenční model si vytvoří. Podle autora je možné rozdělit kompetenční modely do následujících typů:

- Model ústředních kompetencí (*core competencies*) – kompetence společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní roli nebo na postavení v organizační hierarchii;

- Specifický kompetenční model – identifikuje konkrétní kompetence v podobě přesného popisu charakteristik chování manažera pro jeho úspěšný výkon v konkrétní organizaci na konkrétní pozici;
- Generické kompetenční modely – kompetence, které jsou průřezově nezbytné pro konkrétní pozici v každé organizaci, tyto modely však mohou být příliš obecné a nezohledňují specifika konkrétní organizace, což může být jejich nevýhoda.

Členění kompetenčních modelů podle strategického východiska (Hroník, 2007) uvádí Bartoňková (2010, s. 99), kdy je při vytváření kompetenčního modelu možné vycházet ze sociálně-psychologického hlediska, tedy od kompetencí jednotlivce ke kompetencím organizace, druhou možností je strategické (organizačně marketinkové) východisko, které vychází od kompetencí organizace ke kompetencím jednotlivce.

Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je možné využít různé přístupy, volbu konkrétního přístupu ovlivňuje podle Kubeše (2011, s. 61) více faktorů, jako jsou klíčové cíle organizace, záměr projektu a jeho postavení ve strategii organizace, strategie řízení lidských zdrojů, ale také vnější podmínky. Rothwell a Lindholm (1999) in Kubeš (2011, s. 60) uvádějí tři základní přístupy:

- Perskriptivní (vypůjčený) přístup – organizace nevytváří nový kompetenční model podle vlastních kritérií, ale „vypůjčí“ si již hotový model, výhodou je úspora času a financí, avšak kompetenční model pak nemusí odrážet organizační strategii, kulturu, strukturu ani aktuální tržní podmínky.
- Kombinovaný přístup – již vytvořený kompetenční model je přizpůsoben specifikům organizace, využívá se také při adaptaci nadnárodních kompetenčních modelů na lokální podmínky.
- Přístup šitý na míru – identifikuje projevy chování, které představují nadstandartní výkony manažerů, což vyžaduje důkladnou znalost pozic, organizace, ale i vnějších podmínek; je metodologicky i časově nejnáročnější, ale vytváří pro organizaci spolehlivý základ pro zefektivnění fungování organizace a pro veškerá budoucí personální rozhodnutí.

Výběr přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu je podle Bartoňkové (2010, s. 101) závislý tako na tom, jaký druh kompetence chce organizace identifikovat, zda bude kompetenční model zaměřený na generické nebo klíčové kompetence nebo na kompetence prahové a kompetence vysokého výkonu atd.

Vlastní tvorbu kompetenčního modelu je podle Bláhy (2016, s. 257 - 261) možné rozvrhnout do následujících osmi fází:

- Fáze přípravná – cílem je identifikace klíčových pracovních pozic, pro které budou vytvořeny kompetenční modely prostřednictvím polostrukturovaných nebo

strukturovaných rozhovorů s manažery, kteří působí na strategických pozicích a dále studiem organizačních materiálů.

- Fáze získávání dat – cílem je získat podrobný popis pracovních pozic a informace o pracovních rolích na pozicích, pro které budou kompetenční modely tvořeny prostřednictvím rozhovorů, průzkumů, pozorování, panelu expertů, analýzou pracovních míst a dále z databáze kompetenčních modelů, pokud již nějaké existují.
- Fáze analýzy a klasifikace kompetencí – dochází ke zpracování všech získaných záznamů a rozhovorů, jehož výstupem je databáze (seznam) kompetencí, získaných na základě seskupení požadovaných projevů chování, které se následně ještě testují na určeném vzorku respondentů.
- Fáze popisu a tvorby kompetencí – je definována charakteristika kompetence, která srozumitelně vystihuje požadované projevy chování, následně je tato kompetence pojmenována a je vytvořena stupnice důležitosti dané kompetence neboli významnost kompetence pro úspěšný výkon pracovní pozice.
- Fáze tvorby kompetenčního modelu – je vytvořen předběžný kompetenční model pro konkrétní pracovní pozici, jednotlivým kompetencím jsou přiděleny cílové hodnoty určující požadovanou (očekávanou) úroveň kompetence dané pracovní pozice.
- Fáze vyjasnění očekávání – potvrzení důležitosti jednotlivých kompetencí a odsouhlasení stupňů důležitosti a požadovaných úrovní (cílových hodnot) a následná tvorba kompetenčních modelů pro analyzované pracovní místo.
- Fáze ověření a validace vytvořeného kompetenčního modelu – praktické ověření správnosti popisu projevů chování, kterým pracovníci dosahují vynikajících výsledků, čímž je následně možné využívat kompetenční model ve všech personálních činnostech.
- Fáze implementace do systému řízení lidských zdrojů – příprava kompetenčního modelu k jeho používání, což je snazší, pokud se do přípravy zapojili budoucí uživatelé.

Aktivity potřebné pro tvorbu kompetenčního modelu popisuje také Kubeš (2011, s. 64 – 65), který shodně jako Bláha uvádí osm aktivit, avšak jeho pojetí je zahrnuje následující aktivity: vyjasnění cíle projektu před zahájením tvorby kompetenčního modelu; stanovení rozsahu projektu a cílové skupiny; výběr přístupu; sestavení projektového týmu; identifikace různých úrovní výkonu konkrétní pozice; sběr dat a jejich analýzy; validizace vytvořeného kompetenčního modelu; příprava kompetenčního modelu k jeho užívání (implementace).

Při tvorbě kompetenčního modelu může s ohledem na náročnost celého procesu dojít k různým pochyběním, mezi nejčastější chyby patří podle Koubka (2013) in Bláha (2016, s. 265) následující:

- Nesoulad se strategií organizace;

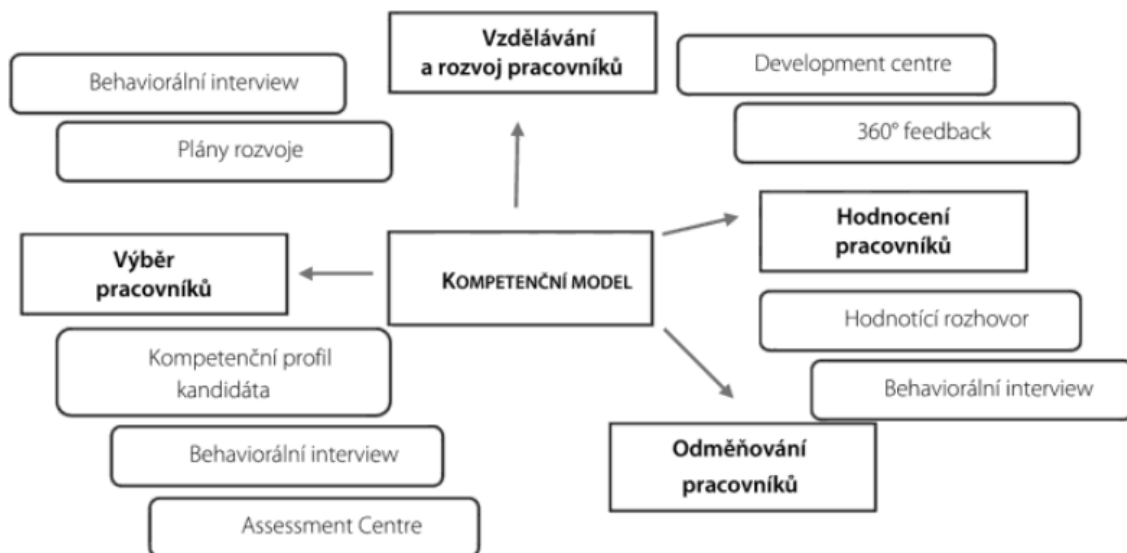
- Snaha využít kompetenční model od poradenské nebo jiné firmy;
- Nedostatečná podpora ze strany vedení organizace;
- Příliš odborný (solistikovaný) kompetenční model;
- Zastavení implementace, nedotažení celého procesu.

V poslední fázi implementace kompetenčního modelu je podle Bartoňkové (2010, s. 104) nutné rozhodnout, které jednotlivé kompetence je možné rozvíjet pomocí vzdělávání, připravit pro tyto kompetence požadované vzdělávací akce a následně je realizovat, což je podle autorky jeden z důležitých aspektů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Využití kompetenčního modelu

Kompetenční model poskytuje podle Bláhy (2016, s. 271) procesní rámec pro další personální procesy, čímž zaujímá centrální pozici v systému řízení lidských zdrojů. Personální činnosti navázané na kompetenční modely a možné metody pro jejich realizaci znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7 Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Bláha a kol. (2016, s. 271)

Řízení podle kompetencí (*Management by Copetencies - MbC*) je takový přístup k řízení firem, kdy podle Plamínka a Fišera (2011, s. 4 - 5), kteří jsou autory této metody, dochází k souladu mezi lidskými zdroji a cíli a požadavky na výkon. Autoři dále uvádějí, že většina úspěchů a neúspěchů organizace je ovlivněna kompetencemi lidí, kteří jsou odpovědní za výkon organizace.

Řízení podle kompetencí jako „*Competency based management*“ popisují také Veteška a Tureckiová (2011, s. 85) a tento přístup je podle autorů v současné době považován za nejprogresivnější systém personálních činností v organizace, na kterém jsou určitým způsobem zainteresováni všichni zaměstnanci organizace, mnohdy za přispění externích poradců zaměřených na tvorbu kompetenčních modelů a jejich následnou implementaci.

Pro organizaci má zavedení a následné uplatňování řízení podle kompetencí mnoho pozitivních důsledků, které Plamínek a Fišer (2011, s. 8 - 9) dělí na primární dopady, mezi které patří např. srozumitelná definice dlouhodobého zaměření organizace a identifikace komplexního systému

ukazatelů a cílů; jasná definice požadavků na individuální pracovní výkon; definice řízení projektů a procesů za předem stanovených podmínek pro efektivní spolupráci; definice a identifikace všech procesů lidských zdrojů nebo nastavení systému rozvoje lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců. Jako sekundární dopady zavedení řízení podle kompetencí, které se projevují, jako následek primárních dopadů, pak autoři označují např.: zvýšení kapacity manažerů pro strategický rozvoj na základě omezení operativního řízení; posílení mezilidských vztahů v organizaci, omezení kompetenčních sporů, zkvalitnění interní a externí komunikace, zvýšení angažovanosti zaměstnanců a jejich loajality.

2.3 Kompetenční matice

Samotný kompetenční model může být podle Bartoňkové (2010, s. 104) po svém vytvoření vnímán jako statický a popisný nástroj, proto je dobré v další fázi vytvořit matici kompetencí, kterou pak může doplnit ještě kompetenční profil potřebný pro konkrétní určené pozice v organizaci. Autorka dále uvádí, že matice kompetencí dává do souvislostí požadavky a možnosti vázané na kompetenční model konkrétního pracovního místa, kompetenční profil je pak více vázaný na konkrétního pracovníka.

Toto potvrzují také Plamínek a Fišer (2011, s. 125) kteří uvádějí, že matice kompetencí (*matrix of competencies*) je členěna horizontálně podle úloh, které jsou v organizaci vykonávány v konkrétních rolích, vertikálně je matice členěna podle kompetencí nezbytných pro výkon uvedených úloh. Autoři dále uvádějí, že vertikální členění matice kompetencí je určeno jednotlivým lidským zdrojům (znalosti, dovednosti a způsobilost) a dosahovaným výsledkům, požadovaným pro výkon úloh.

Při sestavování matice úrovní je podle Bláhy (2016, s. 261) nutné stanovit nejdříve negativní projevy chování dané kompetence, následuje popis rozvinuté úrovně a jako poslední jsou popsány projevy chování vykazujícího vysokou úroveň rozvoje kompetence. Pro sestavení matice kompetencí je podle autora nutné dodržet následující principy:

- Používat jednoduché, srozumitelné výrazy, které nejsou dvojnásobné;
- Při popisu úrovní zvolit přiměřený kompromis mezi příliš všeobecným a příliš specifickým popisem;
- V popisu úrovně by se neměl používat název kompetence.

Kompetenční matici je podle Plamínka (2018, s. 178) vhodné využít pro přehledné zobrazení veškerých požadavků na zdroje a výkony potřebné pro zajištění způsobilosti lidí k vykonání pracovních činností v organizaci, které je podle autora nutné měřit a vyjadřovat kvantitativně.

Důležitým faktorem matice kompetencí je podle Plamínka a Fišera (2011, s. 114) rozlišení úrovně požadovaných kompetencí, proto je nutné stanovit stupně zvládnutí jednotlivé kompetence pro konkrétní úlohu, a to ve formě číselné škály, která může být doplněná slovním hodnocením, které odpovídá dané úrovni.

Jednotná matice kompetencí je podle Bláhy (2016, s. 261) nejvhodnějším způsobem pro rozlišení konkrétní úrovně jednotlivých kompetencí dané pracovní pozice, což umožňuje přesný popis rozdílů v projevech chování na dané úrovni a následné stanovení požadovaných rozvojových aktivit pro dosažení úrovně vyšší.

2.4 Metodika

V této části diplomové práce budou popsány použité výzkumné metody a průběh samotného výzkumu.

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici HR Manažer, který bude definovat jednotlivé kompetence manažera potřebné pro nadprůměrný výkon dané pracovní pozice. Dílčím cílem práce je připravit k sestavenému kompetenčnímu modelu prováděcí instrukce pro zavedení a užívání vytvořeného kompetenčního modelu.

V teoretické – metodologické části jsou pomocí literární rešerše a následné komparace zpracovány dostupné literární zdroje zaměřené na management, manažerské dovednosti, jejich význam, strukturu a členění. Dále jsou stejným způsobem zpracovány dostupné literární zdroje zaměřené na kompetence, kompetenční modely a matice kompetencí.

V úvodu praktické části práce je provedena deskripce manažerských dovedností v HR, která je rozdělena na tři části. Nejprve jsou zpracována data z externích zdrojů formou komparace výsledků agenturních výzkumů zaměřených na požadované manažerské dovednosti v oblasti HR a dále výsledky výzkumu agentury Trexima (2014) HR Monitor, Kompetenční modely ve firmách v ČR. Následně jsou zjišťovány požadavky na manažerské dovednosti v oblasti HR z aktuálních internetových zdrojů formou rozboru požadovaných dovedností prezentovaných při obsazování HR manažerských pozic.

Dále je v praktické části proveden kvantitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů a řízených strukturovaných rozhovorů. Polostrukturované rozhovory jsou použity při zjišťování požadavků na znalosti a dovednosti vedoucích personálních pracovníků, druhá část řízených strukturovaných rozhovorů je použita v závěru praktické práce pro verifikaci vytvořeného kompetenčního modelu. Polostrukturované a řízené strukturované rozhovory byly provedeny s 15 respondenty, pro účely této práce byli respondenti označeni pořadovými čísly respondent 1 až respondent 15.

První část kvalitativního výzkumu byla provedena v období leden 2021, kdy se uskutečnili tři polostrukturované rozhovory za účelem ověření požadavků na znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků v oblasti HR. Polostrukturované rozhovory byly provedeny s respondenty, kteří působí v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a koučování. Respondenti působili na následujících pozicích: respondent 1 Training&Development Specialist, respondent 2 Kouč a lektor manažerských dovedností, respondent 3 Lektor manažerských dovedností. Výsledkem první části praktické práce je definování dovedností a schopností potřebných pro efektivní výkon na pozici HR Manažera.

V následující části praktické práce je provedena syntéza získaných dat, které jsou následně zpracovány do matice kompetencí na pozici HR Manažera, pro jejíž zpracování byla využita metoda MbC (*Management by Competencies*) podle Fišera a Plamínka (2011, s. 120 – 130). Matice kompetencí pak tvoří základ pro vytvoření kompetenčního modelu pro uvedenou pozici. Na základě všech zpracovaných informací je sestaven funkční kompetenční model pro pozici HR Manažer pro malé, střední a velké firmy a následně jsou k vytvořenému kompetenčnímu modelu zpracovány prováděcí instrukce pro implementaci kompetenčního modelu.

V poslední části praktické práce je provedena verifikace sestaveného kompetenčního modelu HR Manažer, kde jsou zpracovány výsledky druhé části kvalitativního výzkumu ve formě 12 řízených strukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny v období měsíce března 2021 s respondenty, kteří působili na manažerských pozicích a v rámci své pracovní pozice úzce spolupracují s HR manažery na všech úrovních řízení lidských zdrojů, ale také s respondenty, kteří mají přímou zkušenost v oblasti řízení lidských zdrojů. Verifikace kompetencí HR Manažera podle vytvořeného kompetenčního modelu byla provedena s respondenty na

následujících pozicích: respondent 4 HR Business Partner, respondent 5 IT Manager, respondent 6 Branch Manager, respondent 7 HR Manager, respondent 8 Warehouse Manager, respondent 9 HR Manager, respondent 10 Corporate Services Manager, respondent 11 Value Stream Coach, respondent 12 Focus Manager, respondent 13 Quality Manager, respondent 14 HR Key Account Manager, respondent 15 Facility Manager. Výsledky rozhovorů byly následně zpracovány graficky pomocí webové aplikace Google Forms. Pro další ověření využití kompetenčního modelu byla vypracována SWOT analýza, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky využití kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě. Následně jsou pomocí indukce zjištěných skutečností navržena doporučení pro využití sestaveného kompetenčního modelu HR Manažera a jsou definovány přínosy a rizika jeho využití.

V závěru celé práce je zhodnocen průběh celého výzkumu a přínosy využívání kompetencí při řízení lidských zdrojů. Dále jsou vyhodnoceny přínosy využívání sestaveného kompetenčního modelu a jsou identifikovány silné a slabé stránky implementace kompetenčního modelu pro pozice HR Manažer v organizacích.

3 Prakticko – metodologická část

Praktická část této práce je rozdělena na čtyři části, v první části práce je provedena deskripce požadovaných schopností a dovedností pro výkon pozice HR Manažera, kdy jsou komparovány informace z agenturních výzkumů, dále informace z dostupných internetových zdrojů a v závěru první části jsou uvedeny výsledky kvantitativního výzkumu ve formě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem manažerských dovedností. Ve druhé části praktické práce jsou získané informace vyhodnoceny a pomocí syntézy získaných dat je sestavena matice kompetencí pro pozici HR Manažer. Následující část praktické práce je zaměřena na splnění hlavního cíle práce a to je sestavení funkčního kompetenčního modelu s ohledem na velikost firmy, ke kterému jsou zpracovány také prováděcí instrukce pro práci s kompetenčním modelem. V poslední části praktické práce je funkčnost sestaveného kompetenčního modelu verifikována pomocí řízených strukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří působí na manažerských pozicích a HR Manažer je pro výkon jejich manažerské práce klíčový partner a dále s respondenty, kteří přímo pracují na manažerských pozicích v oblasti personalistiky. Výsledky provedeného kvantitativního výzkumu jsou prakticky zpracovány a jsou učiněna doporučení pro využití sestaveného kompetenčního modelu. V závěru praktické části jsou výsledky praktické části komparovány s teoretickou částí a pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky implementace kompetenčního modelu.

3.1 Deskripce manažerských dovedností v HR

Manažerské dovednosti jsou velmi důležitým aspektem pro efektivní fungování každé organizace a významně přispívají k dosahování stanovených cílů. Manažerské dovednosti HR Manažera, pak mají zásadní vliv na fungování celé organizace, a to nejen zajištěním dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, ale také zajištěním jejich dalšího vzdělávání a rozvoje, nastavením systému hodnocení a odměňování, ale také zjišťováním spokojenosti a motivace zaměstnanců, jejich retence a v neposlední řadě se také významně podílejí na formování a implementaci firemní kultury a firemních hodnot.

Agenturní výzkumy

Členění a výčet manažerských dovedností byl podrobně popsán v teoretické části této práce. Současná doba, je však plná rychlých změn, které se významně promítají do požadavků na dovednosti manažerů ve všech oblastech řídicích činností a tyto požadavky se neustále vyvíjejí. Agentura Randstad (2020) uvádí, že i přes rozdíly v odpovědnosti manažerů lidských zdrojů v různých organizacích a s ohledem na nepřetržitý vývoj požadavků, se požadavky na základní dovednosti manažera lidských zdrojů nemění. Zdroj uvádí pět klíčových dovedností špičkového HR manažera:

- Agilita „*agility*“ – představuje schopnost rychle a efektivně reagovat na měnící se situace a zároveň schopnost se těmto změnám přizpůsobit;
- Analytika „*analytics*“ – analytické schopnosti jsou důležitým předpokladem pro zvýšení efektivity práce s využitím nejnovějších technologií, díky kterým může manažer lidských zdrojů využívat data pro zjišťování ukazatelů efektivity řízení lidských zdrojů jako je například fluktuace, náklad na nábor zaměstnanců apod.;

- Komunikace „*communication*“ – komunikační dovednosti jsou jednou ze základních dovednosti personálního manažera, neboť je denně v kontaktu se zaměstnanci, vedením společnosti a dalšími subjekty, což vyžaduje efektivní komunikační dovednosti;
- Empatie a účast „*emphaty and compassion*“ – manažer lidských zdrojů je považován za důvěryhodný zdroj, který vytváří příjemnou atmosféru, na kterého se mohou zaměstnanci obrátit s dotazy nebo obavami, a který zaměstnance povzbuzuje a navozuje v nich pocit ocenění a bezpečí. Zároveň by měl být dobrým posluchačem a budovat se zaměstnanci důvěryhodné vztahy, což zvyšuje angažovanost, spolupráci a produktivitu zaměstnanců.
- Diskrétnost a etika „*discretion and ethics*“ – manažer lidských zdrojů má přístup k velkému množství citlivých informací a musí být schopen s těmito informacemi správně zacházet, sdělovat je pouze oprávněným osobám, tak aby nenarušil jednak důvěru zaměstnanců, ale také aby nedošlo k poručování předpisů.

Z globálního výzkumu společnosti Deloitte (2016) vyplývá, že v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích dochází v posledních letech ke zlepšení dovedností, inovačních schopností, ale také ke změnám v oblasti přizpůsobování se a sladění personálních činností s měnícími se požadavky na obchodní činnosti organizací. Trendem v oblasti řízení lidských zdrojů je inovativní přístup, analytické dovednosti a celková změna přístupu řízení lidských zdrojů z poskytovatele služeb na obchodního partnera se zaměřením na inovační schopnosti. Výsledkem provedeného výzkumu poukázali na nutnost větší specializace personalistů na podnikání a získání nových klíčových dovedností v následujících oblastech:

- Organizační sítě „*Organizational networks*“ – analyzování a budování vztahu, propojování schopností a rozvoj odborných dovedností;
- Budování týmů a vedení týmu „*Team-building and team leaders*“ – rozvoj manažerů v oblasti leadershipu, koučování a rozvíjení lidí;
- Zapojení zaměstnanců a firemní kultura „*Employee engagement and culture*“ – zjišťování zapojení a angažovanosti zaměstnanců, porozumění firemní kultuře a její neustálé zlepšování;
- Designové myšlení „*Design thinking*“ – iniciovat a vytvářet zněny designu organizace a firemní kultury;
- Analyzování a sledování statistik „*Analytics and statistics*“ – sledování a evidence ukazatelů založených na důkazech, které jsou zaměřené behaviorální dovednosti a jejich testování;
- Digitalizace „*Digital*“ – budování efektivních digitálních HR platforem a aplikací;

- Pracovní zkušenosti a značka „*Employment experience and brand*“ – tvorba a komunikace hodnotové značky organizace.

Změnu dovednostního modelu pracovníků v oblasti personalistiky a jejich přístupů, potvrzuje také Ulrich (2014, 55 – 70), jehož Studie dovedností v oblasti HR (*Human Resource Competency Study - HRCS*), je zaměřena na sledování vývoje dovedností nezbytných pro odborníky v HR a je prováděna již od roku 1987. Na základě provedených výzkumů identifikoval autor šest domén dovedností: důvěryhodný iniciátor, strategický pozicionér, tvůrce předpokladu úspěchu, šampion změny, inovátor a integrátor HR a zastávce technologií, které jsou podrobně popsány v teoretické části této práce. Na základě provedených výzkumů pak autor vyhodnotil vliv dovedností na výkon řízení lidských zdrojů a vnímanou efektivitu pracovníků HR a její dopad na úspěšnost celé organizace. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že pracovníci HR dosahovali nejlepších výsledků v oblasti důvěryhodný iniciátor, s nižší efektivitou pak vykonávají dovednosti strategického pozicionéra, tvůrce předpokladu úspěchu, šampiona změny a inovátora a integrátora, nejnižší hodnocení bylo zaznamenáno u dovedností z oblasti využití technologií v personální práci. Dovednostní model z roku 2012 je znázorněn v příloze 2.

Ulrichova studie HRCS tedy potvrzuje výsledky výzkumu společnosti Deloitte, kdy ačkoli jsou dovednosti HR Manažerů označeny jinými termíny, shodují ve svém obsahu.

Jako další zdroj pro deskripci manažerských dovedností v HR byl použit výzkum společnosti Gallup (2019), který poukazuje na vliv kompetencí na úspěšný výkon práce manažera, kdy základem úspěchu je ujasnit si jaké projevy chování organizace od manažera očekává. Základem úspěšné práce není seznam kompetencí, které mohou, ale nemusejí souviset s výsledky, důležité je zkoumat a identifikovat projevy chování, které vedou k očekávaným výsledkům, a zároveň tato očekávání sladit s popisem pracovního místa a samozřejmě tato očekávání následně sdělit vedoucím pracovníkům. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že manažeři dosahují úspěchů, bez ohledu na rozdílnost organizací, ve kterých působí, pokud se zaměří na chování v následujících sedmi projevech očekávání:

- Budování vztahů „*Build relationships*“ – navazování vztahů s ostatními za účelem budování důvěry;
- Rozvoj lidí „*Develop people*“ – podpora zaměstnancům v rozvoji silných stránek, koučování a stanovení jasných očekávání;
- Vést změnu „*Lead change*“ – být iniciátorem změn, stanovovat cíle pro změnu a sledovat směr, který povede ke splnění stanovených cílů;
- Inspirovat ostatní „*Inspire others*“ – povzbuzovat, inspirovat a motivovat ostatní skrze vize, výzvy, důvěru a uznání;
- Přemýšlet kriticky „*Think critically*“ – vyhledávat informace, kriticky je vyhodnocovat, získané znalosti aplikovat a řešit případné problémy
- Komunikovat jasně „*Communicate clearly*“ – poslouchat, komunikovat stručně a jasně, umění naslouchat názorům a být otevřený;

- Vytvoření odpovědnosti „*Create acconuntability*“ – identifikace důsledků a stanovení odpovědnosti za výkon vlastní i za výkon ostatních.

Důležitým aspektem pro efektivní práci HR Manažera je podle uvedeného výzkumu sladit popisy pracovního místa se silnými stránkami a rozvojem, přehodnotit projevy chování, které vedou k úspěchu a zároveň v souladu s očekávanými projevy chování nastavit kompetenční modely tak, aby odpovídaly skutečnému očekávání organizace.

Využívání kompetenčních modelů v ČR

Využívání kompetenčních modelů v České republice sledoval výzkum společnosti Trexima (2014) s názvem Kompetenční modely ve firmách v ČR, kterého se zúčastnilo 292 respondentů (HR Manažerů) z náhodně vybraných středně velkých a velkých firem. Z uvedeného výzkumu vyplynulo, že kompetenční model v roce 2014 využívalo v ČR pouze 28 % podniků, 34 % personalistů koncepci kompetenčního modelu vůbec neznalo, 15 % respondentů uvedlo, že kompetenční model znají, ale nevyužívají ho a 23 % respondentů uvedlo, že zná kompetenční model jen podle názvu, tedy pouze okrajově. Výsledky výzkumu jsou znázorněny v příloze 3.

Podniky, které kompetenční modely využívaly, pak dále hodnotily hlavní přínosy kompetenčního modelu, kde 32 % respondentů označilo jako hlavní výhodu pomoc při obsazování pozic (nových i v rámci interních přesunů), 22 % respondentů označilo jako výhodu definování pracovních míst, stejný počet respondentů, tedy 22 %, uvedl jako výhodu pomoc při stanovování rozvojových potřeb zaměstnanců, 18 % respondentů ocenilo pomoc kompetenčního modelu při hodnocení zaměstnanců a 12 % respondentů uvedlo, že díky kompetenčnímu modelu mají jasně stanovená pravidla. Grafické znázornění hlavních přínosů kompetenčního modelu jsou znázorněny v příloze 4.

Výzkum sledoval také otázku nevýhod případně komplikací způsobených zavedením kompetenčního modelu, 77 % respondentů však uvedlo, že zavedení kompetenčního modelu nezpůsobilo žádné komplikace a 4 % respondentů uvedlo hned tři nevýhody zavedení kompetenčního modelu, což byla zvýšená administrativa, časová náročnost a vyšší pracovní zátěž. Výzkum se také zabýval otázkou průměrného počtu sledovaných kompetencí na jedno pracovní místo, kdy největší počet, 8 kompetencí bylo sledováno u manažerských pozic, dále 7 kompetencí u pozic THP a specialistů a u dělnických profesí to bylo v průměru 5 kompetencí, jak je znázorněno v příloze 5.

Zavedení kompetenčního modelu ve firmách iniciovalo podle výzkumu nejčastěji vedení společnosti, a to u 40 % firem, v 29 % bylo iniciátorem HR oddělení, dalších 21 % respondentů uvedlo, že kompetenční model ve firmě zavedl přímo vlastník nebo zahraniční matka a v 10 % případů měla firma jiné důvody pro zavedení kompetenčního modelu, což je graficky znázorněno v příloze 6.

Na dotaz jakým způsobem byl v organizaci kompetenční model vytvořen, odpovědělo 43 % respondentů, že si kompetenční model vytvořili interně, vlastními silami, 24 % respondentů uvedlo, že kompetenční model vytvořili interně, podle pokynů centrály nebo zahraniční matky, 11 % respondentů využilo pro vytvoření kompetenčního modelu externí poradenskou firmu, interní vytvoření kompetenčního modelu podle externího vzoru uvedlo také 11 % respondentů a kombinaci všech výše uvedených možností uvedlo také 11 % respondentů. Při využití externí společnosti je však nutné věnovat pozornost tomu, aby kompetenční model odpovídal potřebám organizace, aby byl takzvaně šitý na míru, protože příliš univerzální modely, které některé externí společnosti poskytují, nemusí být efektivní.

Zajímavé výsledky přineslo srovnání odpovědí respondentů v porovnání podle velikosti firmy, kdy byl výzkum prováděn ve středně velkých a velkých firmách, které byly rozděleny do 3 skupin podle počtu zaměstnanců a to v českých a zahraničních firmách. Podniky byly rozděleny na tři skupiny, první skupina 100 – 249 zaměstnanců, druhá skupina 250 – 499 zaměstnanců a třetí skupina 500 a více zaměstnanců. U jednotlivých skupinách se nijak výrazně nelišily odpovědi na otázku, zda firmy využívají kompetenční modely, v první skupině odpovědělo kladně 24 % respondentů, 40 % respondentů uvedlo, že kompetence využívají pouze pro popis pracovního místa a 36 % respondentů práci s kompetencemi nevyužívalo. Ve druhé skupině na stejnou otázku odpovědělo kladně 27 % respondentů, 38% firem využívalo kompetence pouze k popisu pracovního místa a 35 % firem nevyužívalo kompetence. Ve třetí skupině odpovědělo kladně 29 % respondentů, 39 % respondentů kompetence využívalo a naopak 32 % firem práci s kompetencemi nepoužívalo. Grafické znázornění odpovědí jednotlivých skupin je znázorněno v příloze 7.

Významné rozdíly byly zaznamenány při otázce, kdo byl iniciátorem zavedení kompetenčního modelu, kdy v první skupině bylo v 53 % firem iniciátorem vedení společnosti, ve 24 % firem bylo iniciátorem HR oddělení a shodně ve 12 % přímo vlastník společnosti nebo byl iniciátorem někdo jiný. Ve druhé skupině uvedlo 40 % firem, že iniciátorem bylo vedení společnosti, ale stejný počet respondentů, tedy 40 % uvedl, že iniciátorem bylo HR oddělení a dále pak shodně v 10 % firem byl iniciátorem přímo vlastník společnosti a shodně v 10 % firem byl iniciátorem někdo jiný. Ve třetí skupině bylo v 60 % iniciátorem vedení společnosti a shodně ve 20 % to bylo HR oddělení nebo vlastník společnosti. Grafické znázornění jednotlivých skupin je znázorněno v příloze 8. Porovnání výsledků odpovědí respondentů českých a zahraničních podniků podle počtu zaměstnanců je zpracováno v příloze 9.

Hlavními oblastmi, kde firmy využívají kompetenční model, byly podle průzkumu v 95 % definice a popis požadavků na pracovní místo a obsazování pracovních míst, 89 % firem uvedlo pomoc při rozvoji zaměstnanců, a 84 % firem uvedlo pomoc při hodnocení zaměstnanců. Oblasti využití kompetenčního modelu jsou graficky zpracovány v příloze 10.

Bariérami pro zavedení kompetenčního modelu v organizaci může být neznalost konceptu kompetenčního modelu, nedůvěra ve funkčnost kompetenčního modelu, ale také obavy z vyšší administrativy nebo ze složité implementace.

Požadavky na manažerské dovednosti při náboru

Výhodou zavedení kompetenčního modelu a definice kompetencí v popisu pracovního místa může být pro organizaci velkým přínosem při výběru zaměstnanců, jak uvádí hned několik autorů, např. Hroník (2006, s. 30). Požadavky na konkrétní kompetence by organizace měla definovat již při zahájení náboru např. již v úvodní nabídce volného pracovního místa.

Autorka práce provedla průzkum nabídek volných pracovních míst na pozici HR Manažer s cílem zjistit rozsah kompetencí, které společnosti uvádějí v popisu požadavků na kandidáty. Průzkum byl proveden v období od 15. 3. 2021 do 31. 3. 2021 rozbořením šesti nabídek pracovních pozic HR Manažer, zveřejněných na pracovních portálech Jobs.cz, LinkedIn.com a Executive Job.cz. Výběr pracovních portálů a inzerátů byl náhodný, hlavním kritériem byl název pracovní pozice HR Manažer, nebylo řešeno, zda se jedná o inzerci přímo od zaměstnavatele nebo o inzerci zprostředkovanou poskytovatelem personálních nebo poradenských služeb. Jednotlivé inzeráty jsou zobrazeny v příloze 11 – 16.

Při zpracování rozboru byl hodnocen popis pracovní pozice a popis požadovaných znalostí a dovedností, které byly rozděleny na požadavky na kandidáta, které byly dále rozděleny na obecné požadavky a hard skills a soft skills a dále bylo hodnoceno, zda byly v pracovní nabídce uvedeny požadované kompetence. Výsledky průzkumu byly zpracovány do tabulky, každé

zvolené kritérium dostalo váhu jednoho bodu a výsledný součet všech bodů pak hodnotí, zda nabídka pracovní pozice HR Manažer (Manažer lidských zdrojů) obsahovala popis pracovního místa, respektive náplně práce a dále zda byly uvedeny požadované kompetence, případně oblasti, ve kterých je HR Manažer sledován jako kompetentní osoba za dosahování cílů.

Ze všech zkoumaných pracovních nabídek pouze jedna obsahovala jak podrobný popis pracovního místa, tak požadavky na kandidáta, včetně klíčových kompetencí a profilu kandidáta, jednalo se o pracovní nabídku Inzerát 1 v příloze 11, tato pracovní nabídka dosáhla nejvyšší bodové hodnocení. Pracovní nabídky označené jako Inzerát 2 a Inzerát 4 obsahovaly podrobný popis pracovního místa, pracovní nabídky označené Inzerát 2 a Inzerát 3 pak obsahovaly požadavky na kandidáty. Ostatní pracovní nabídky nebyly úplné, nebyly v nich uvedeny informace, podle kterých by se mohl kandidát pro danou pracovní nabídku rozhodnout. Zpracování výsledků průzkumu je uvedeno v příloze 17.

I když se v této fázi jedná o prvotní kontakt kandidáta s firmou, za kterým následuje ještě mnoho dalších kroků, před samotným obsazením pracovní pozice, může již v této fázi dojít k tomu, že pokud kandidát nenajde v pracovní nabídce dostatek informací, nebude na ni reagovat a tím může firma přijít o možnost najít toho „správného“ kandidáta. Zároveň může na takový inzerát reagovat větší množství kandidátů, kteří mohou být přesvědčeni, že právě oni jsou vhodným kandidátem, což komplikuje následný proces výběru a obsazení pozice vhodným kandidátem samotnému personalistovi, případně personální agentuře, která pro firmu nábor zajišťuje. Popis pracovního místa a identifikace požadovaných kompetencí mají svůj přínos již ve fázi, kdy vzniká požadavek na obsazení volného pracovního místa.

Kvantitativní výzkum I

V rámci deskripce manažerských dovedností byl proveden také kvantitativní výzkum, jehož cílem bylo ověřit, jak jsou manažerské dovednosti v HR vnímány a využívány v praxi. Kvantitativní výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů se třemi respondenty, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem manažerských dovedností a koučingem. Kvantitativní výzkum byl proveden metodou polostrukturovaných rozhovorů, které se uskutečnily v období leden 2021 prostřednictvím aplikace Teams. Každý rozhovor trval maximálně 60 minut, rozhovory byly nahrávány a následně přepsány. Respondentům byly položeny čtyři otevřené otázky, na které respondenti volně odpovídali.

Respondent 1 působí na pozici Training&Development Specialist v mezinárodní společnosti, v oboru personalistiky má 10letou praxi, z toho přibližně 5 let se věnuje rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a to jak v České republice, tak na zahraničních pobočkách.

Respondent 2 působí v oblasti rozvoje lidí 25 let, z toho posledních 10 let je ředitelem vzdělávací agentury a zároveň působí jako kouč, trenér a konzultant především top managementu a vyššího managementu.

Respondent 3 je více než 16 let jednatelem vzdělávací a poradenské společnosti, která má celosvětovou působnost a zabývá se poradenstvím, tréninkem a rozvojem potřebných dovedností, především pak manažerských a prodejních dovedností.

Výzkumné otázky rozhovoru:

1. Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera?
2. Liší se požadavky na manažerské dovednosti v HR? Pokud ano, v čem?
3. Ovlivňuje úspěšnost manažera více vzdělání, praxe nebo jeho osobnost?

4. Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Je práce s kompetenci a kompetenčními modely pro organizaci přínosná?

Rozhovor s respondentem 1

1. Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera?

Každý manažer by měl mít znalosti a dovednosti ve třech základních oblastech a to jsou znalosti a schopnosti jako Knowledge, dovednosti jako Skills a postoj nebo chování jako Attitude, což je podle mého názoru základní matice manažerských dovedností nebo kompetencí, které potřebuje mít každý úspěšný manažer. Principiálně pak není rozdíl, v jakém segmentu manažer působí. Dalším důležitou dovedností manažera v dnešní dynamické době je multitasking, který je nezbytný především v nadnárodních společnostech. Za nejdůležitější manažerské dovednosti já osobně považuji autenticitu (pokud se dá považovat za dovednost) a potom to, že manažer by měl jít příkladem, což považuji za nejdůležitější motivační faktor pro vedení lidí.

2. Liší se požadavky na manažerské dovednosti v HR? Pokud ano, v čem?

Podle mého názoru se požadavky na manažerské dovednosti v HR nijak zásadně neliší od požadavků na manažery z jiných oblastí. Lišit se mohou požadavky v odborných znalostech, které jsou v každém segmentu odlišné, ale myslím, že pro manažera je nejdůležitější dovedností jeho chování a jeho postoje a také jeho dovednosti, především v oblasti komunikace a řešení problému. Pokud se manažer obklopí týmem, který má znalosti a schopnosti a ten tým správně řídí, pak nemusí mít všechny odborné znalosti ve své hlavě a pro výkon jeho funkce pak „stačí“ právě jeho vlastní dovednosti (Skills) a chování (Attitude).

3. Ovlivňuje úspěšnost manažera více vzdělání, praxe nebo jeho osobnost?

Hodně znalostí a manažerských dovedností se může člověk naučit nejen v průběhu studia nebo následným vzděláváním, ale také praxí. Podle mého názoru jsou pak ale určité projevy chování nebo postoje člověka, jako například už zmiňovaná autenticita, které se úplně naučit nedá, to musí mít člověk, jak se říká v sobě. Stejně tak je to například s rozhodností nebo osobní energií, kterou v sobě člověk má, což ovlivňuje právě osobnost člověka. Je to ale hodně individuální, jsou lidé, kteří na sobě dokáží hodně tvrdě pracovat a jsou schopní a hlavně ochotní naučit se v podstatě cokoli. Za velmi důležitou oblast, ve které by se měl úspěšný manažer vzdělávat, považuji jednoznačně leadership.

4. Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Je práce s kompetenci a kompetenčními modely pro organizaci přínosná?

Podle mých zkušeností je pro firmu snazší, když využívá kompetenční model, má nastavené hodnoty, ze kterých potom vychází požadavky na kompetence jednotlivých zaměstnanců. Podle kompetencí a požadavků na jejich rozvoj, se potom odvíjí plánování rozvojových aktivit, ať už pro skupiny zaměstnanců nebo individuální rozvojové plány. Úzce to také souvisí s hodnocením a s možností plánování nástupnictví nebo kariérních postupů. Díky kompetenčnímu modelu má firma přehled o zaměstnancích, o jejich rozvojových potřebách a může také sledovat osobní cíle a ambice zaměstnanců, ať už na povýšení nebo třeba na rozvoj na pozici specialisty, protože ne každý má zájem o povýšení. Takže ano, kompetence a kompetenční modely jsou pro organizaci přínosem.

Rozhovor s respondentem 2

1. Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera?

Sebereflexe, což je vlastně postoj, díky němuž je člověk ochotný přijmout radu nebo pomoc, třeba od svého kouče nebo na kurzu, kam přijde manažer, který se zamyslí a je schopen přiznat sám sobě, že něco nedělá správně. Za další důležitou vlastnost, především u top managementu, považují určité pochopení zákonitostí, které jsou ověřené, a které fungují a jejich přijetí za své, což je základem pro další rozvoj. Dobrý manažer se také musí umět spolehnout na své lidi, na svůj tým a musí se naučit s nimi spolupracovat a vybudovat si vzájemnou důvěru. Velmi důležitá je také ochota převzít odpovědnost a to shora od managementu a ze spodu za svůj tým. Za manažerskými dovednostmi vidím to, jak člověk, který má nějaké podřízené, s těmi podřízenými jedná, jak umí své podřízené motivovat, tak, aby byli spokojení, nadšení a rozvíjeli se.

2. Liší se požadavky na manažerské dovednosti v HR? Pokud ano, v čem?

Management obecně a manažerské dovednosti jsou hodně podobné, vycházejí ze stejných principů, rozdíl je samozřejmě v nastavování cílů pro jednotlivé skupiny. Manažerské dovednosti v HR se školí velmi málo, v některých firmách se třeba HR Manažer účastní kurzů pro top management, ale obecně mám pocit, že personalisté berou spoustu věcí pocitově a tím, že organizují vzdělávání a rozvojové aktivity, mají pocit, že to znají, což ale neznamená, že tomu rozumí. HR Manažer je trochu specifický, protože má hodně nepřímého (metodického) řízení, takže by měl být hodně dobrý až excelentní vyjednávač, aby byl schopen vyjednávat a „prodávat“ personální projekty napříč celou firmou. Je to pozice, kde přirozený leadership funguje lépe než „mocenský“.

3. Ovlivňuje úspěšnost manažera více vzdělání, praxe nebo jeho osobnost?

Manažerské dovednosti jsou obor, to znamená, že se dají naučit, ale důležité je zda se dotyčný chce učit a také začít včas (po 20 letech praxe je to velmi těžké). Manažerská pozice je vnímaná ve společnosti jako určitý kredit a jsou lidé, kteří přijmou manažerskou pozici, přesto, že nechtějí vést lidi. Osobnost je důležitá, ale každý člověk je silný v jiné oblasti a tak si volí tu cestu, která mu vyhovuje, většinou jsou to dvě nebo tři oblasti. Ty dovednosti, které úplně neovládá nebo jim nerozumí, pak řeší intuitivně nebo se naučí obecné poučky, ze kterých vychází. Když mu ale někdo poradí (a on si nechá poradit), jak některé konkrétní věci dělat lépe, může to zapadnout do jeho praktických zkušeností a on je začne dělat. Je to tedy o postoji člověka ke vzdělávání, k rozvoji, k poznávání nových možností atd.

4. Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Je práce s kompetencí a kompetenčními modely pro organizaci přínosná?

Kompetence je způsob chování, není to osobnost, jsou to určité charakteristiky, je to chování, které lze měřit. Kompetenční modely, hodnocení, ale také hodnoty, jsou nástroj, jak „donutit“ lidi, aby si začali uvědomovat, co se od nich očekává. Je to opět o sebereflexi a o tom, že neumíme pracovat se slovy a jejich významem. Pokud lidé pochopí význam jednotlivých kompetencí (slov), tak se učí v nějaké terminologii, ve které si snáze vzájemně rozumějí. Nefunguje to, pokud je sestavený kompetenční model, podle které se hodnotí, ale jednotlivé kompetence nejsou lidem vysvětleny a oni vlastně nechápou jejich význam. Je dobré mít kompetenční model, ale není to o tom mít pouze nadefinované kompetence, je důležité pojmut to jako příležitost učit se uvědomovat si, co máme dělat, což nám pomůže v práci. Uvědomit by si to měli především manažeři vůči svým lidem. Nejtěžší je stanovit určitou míru detailnosti, ideálně by měla celá firma mít několik společných kompetencí a potom odlišit např. manažery od dělnických pozic dalšími kompetencemi. Potom záleží na nadřízeném/manažerovi, jak pracuje se svými lidmi a především, jak je následně hodnotí. Cílem je, aby se lidé rozvíjeli, to znamená vidět v dané kompetenci směr rozvoje a vědět, co se očekává. Také je důležité propojovat kompetence s realitou, tedy pochopit jejich přínos pro výkon.

Rozhovor s respondentem 3

1. Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera?

Z mého pohledu u manažera nejde ani tak o dovednosti, jako o chování, manažer může mít jakékoli dovednosti, ale pokud nemá adekvátní chování, tak nemá šanci minimálně, aby měl přirozenou autoritu, tu si bude muset nějakým způsobem vynucovat. Podle mého názoru je pro úspěšného manažera klíčové dodržovat pár zásad, a ta první je být příkladem, protože pokud manažer nejde příkladem, může demotivovat své podřízené, kteří potom rezignují a mohou odejít. Schopní lidé většinou odcházejí kvůli svým šéfům. Další zásadou je, dát lidem možnost se projevit, ukázat, že jsou schopní, dále umět ocenit dobrou práci a není myšleno finanční ocenění, ale poděkování. Manažer by neměl uvádět lidi pod tlak nebo do stresu, měl by chránit svůj tým, poskytovat mu bezpečí a to v případě úspěchu, ale především neúspěchu. S tím souvisí ještě jedna zásada, že manažer by měl být pro svůj tým „čitelný“ a důležitá je také integrita manažera. To považuji za základ a na to navazují soft skillové dovednosti, především umění komunikovat a být týmovým hráčem.

2. Liší se požadavky na manažerské dovednosti v HR? Pokud ano, v čem?

V manažerských dovednostech je hodně obecných pravidel. Za určitou specifickou soft skills personálního manažera považuji schopnost „prodat“ agendu své práce, a to nejen vůči top managementu, ale také vůči střednímu managementu a vůči zaměstnancům. HR Manažer musí umět prosadit své myšlenky, což je jedna z jeho zásadních dovedností, a musí pro ně získat podporu především top managementu, která je zcela zásadní proto, aby projekty řízené personálním oddělením byly úspěšné. HR Manažer musí proto, aby byl úspěšný, také umět najít určitý balanc, aby dokázal plnit očekávání a cíle nastavené vedením, ale zároveň, aby byl do určité míry „obhájcem“ zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby si HR Manažer uměl získat respekt top managementu i zaměstnanců.

3. Ovlivňuje úspěšnost manažera více vzdělání, praxe nebo jeho osobnost?

Podle mého názoru je možné naučit se spoustu věcí, ale přirovnal bych to ke sportu, když budete tvrdě trénovat, tak se můžete dostat na určitou úroveň, ale ti kteří mají talent, mají určitou výhodu. Tréninkem a tím, že na sobě člověk tvrdě pracuje, se dá spousta věcí naučit a zlepšit, ale pak bych řekl, že je malá skupina lidí, se kterými můžete dělat, co chcete, a nikdy to nebude dobré. Z tohoto pohledu je pak pro vzdělávání ve firmách velmi důležité, zamyslet se nad tím, jak a pro koho bude nastaveno školení. Není to myšleno diskriminačně, takže na začátku by měli mít všichni stejnou šanci, to znamená, že základní trénink by měl být určen všem, ale potom je dobré zaměřovat se na ty, kteří na sobě chtějí pracovat, a kteří zároveň mají potenciál k dalšímu rozvoji.

4. Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Je práce s kompetencí a kompetenčními modely pro organizaci přínosná?

Osobně vidím velký přínos používání kompetencí při výběru lidí do firmy, kdy jsou jasně definované kompetence pro danou pozici, a celý přijímací rozhovor je zaměřený na oblast kompetencí. Vedení pohovoru podle kompetencí je založené na tom, že se kandidátům pokládají otázky, na které není jednoznačná odpověď, aby se museli nějakým způsobem projevit. Při takovém pohovoru se pak dá o kandidátech zjistit mnohem víc informací, než pokud se pokládají klasické otázky, jestli je týmový hráč a podobně. Kompetenční model nemusí být nijak složitý a může sloužit jako určitá podpora pro to, co se dle mého názoru ve firmách hodně podceňuje a

to je před tréninková fáze, tedy výběr zaměstnanců pro trénink. Podmínkou ale zároveň je, že kompetence musí být nějakým způsobem hodnoceny. Velmi důležitou roli v celém systému hraje top management, který by měl zajistit, aby střeni management nejprve pochopil smysl a přínos kompetencí a jejich hodnocení, např. formou tréninku a následně také dohlédnout, a jakousi nenásilnou formou zkontrolovat, že střední management zajistí stejné pochopení ze strany svých podřízených. Pak to celé dává smysl.

3.2 Sestavení kompetenční matice

Při sestavování matice kompetencí a kompetenčního modelu, je nejprve nutné definovat požadované kompetence, nezbytné pro výkon daných úloh na pozici HR Manažer a následně definovat samotné úlohy, které jsou na dané pracovní pozici vykonávány. Tyto úlohy by měly být v souladu nejen s popisem pracovního místa, ale také v souladu s firemní strategií a s firemními hodnotami. Pro účely této práce byla kompetenční matice zpracována podle metody MbC (*Management by Competencies*), jak ji popisují Fišer a Plamínek (2011, s. 120 – 130).

Pro sestavení kompetenční matice bylo nejprve definováno devět kompetencí, které byly sestaveny z dostupných literárních zdrojů zpracovaných v teoretické části této práce, dále dle deskripce manažerských dovedností a dále na základě kvantitativního výzkumu I. Pro matici kompetencí byly vybrány následující kompetence: komunikace, organizační schopnosti, vedení lidí, řízení změn, multitasking, orientace na vztahy, proaktivita, sebereflexe a přijetí odpovědnosti. Jednotlivé kompetence byly v kompetenční matici umístěny do řádků (vertikálně).

Dále bylo definováno devět úloh HR Manažera, které vycházejí z konceptu standartních úloh manažera, jak je popisuje Plamínek (2018, s. 158 - 159). Pro matici kompetencí byly definovány následující úlohy: stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, orientace na byznys a spolupráce s managementem, analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, vedení lidí a leadership, strategie zajištění lidského kapitálu, inovativní přístup, reakce na změny a předvídaní změn, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace a integrace zaměstnanců, a utváření firemní kultury. Úlohy byly v matici kompetencí umístěny do sloupců (horizontálně) a byl vypracován podrobný popis vybraných úloh, který je uveden v příloze 18.

Dále byla sestavena hodnotící škála dovedností v rozsahu 1- 5, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 5 je nejvyšší hodnocení úrovně dovedností požadovaných pro vynikající výkon. Pro matici kompetencí bylo stanoveno 5 hodnotících úrovní:

- 1 - pod očekávání = minimální až nedostatečná úroveň projevu chování;
- 2 – částečně splňuje očekávání = nekonzistentní projevy chování v omezeném rozsahu;
- 3 - obecně splňuje očekávání = důsledně prokazuje všechny očekávané projevy chování;
- 4 - překonává očekávání = často projevuje výjimečné chování, je vzorem pro ostatní;
- 5 - vynikající výkon = vždy projevuje výjimečné chování a je vzorem a mentorem pro ostatní.

Indikátory projevů kompetencí

Pro hodnocení úrovně dovedností, je nutné přesně definovat negativní a pozitivní projevy chování dané kompetence, tak aby bylo možné měřit její dosaženou úroveň. Pro tyto účely byl vypracován přehled pozitivních a negativních indikátorů projevů chování u jednotlivých kompetencí. Pozitivní indikátory projevů chování popisují očekávané projevy chování v dané kompetenci, na jejichž základě je možné hodnotit kladnou úroveň dosahovaných dovedností. Negativní projevy chování popisují nežádoucí projevy chování, které indikují, že v dané kompetenci nedosahuje hodnocený očekávanou úroveň a je nutné tuto kompetenci posílit.

Jednotlivé projevy chování byly zpracovány schematicky do tabulky, kde byly v řádcích uvedeny jednotlivé kompetence a ve sloupcích negativní a pozitivní indikátory. Indikátory projevů chování jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Indikátory projevů chování

Kompetence	Indikátory projevů chování	
	Negativní indikátory	Pozitivní indikátory
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Informace předává pouze na požádání. • Informace nejsou jasné, stručné ani přesné. • Předává informace bez porozumění obsahu. • Vyhýbá se osobnímu kontaktu. • Špatný posluchač, který nereaguje na druhé. • Neupravuje způsob komunikace pro různé cílové skupiny. □ • Komunikace je nejednoznačná a vytváří nedorozumění. 	<ul style="list-style-type: none"> • Předává informace jasně, stručně a včas. • Pozorně naslouchá během schůzek a zpětných vazeb, klade otázky, aby porozuměl. • Efektivně komunikuje se spolupracovníky a nadřízenými. • Volí vhodný způsob pro komunikaci s ostatními zaměstnanci a s vedením firmy. • Poskytuje podrobnou a přesnou zpětnou vazbu, která zlepšuje výkon ostatních.
Organizační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nepodaří se mu určit priority práce. • Nedodržuje termíny, chodí pozdě, neplánuje si práci. • Nedovede řídit pracovní zátěž pro sebe, ani pro svůj tým. • Nesprávně rozděljuje práci v týmu; někteří členové jsou přetíženi, jiní jsou nedostatečně využíváni • Nedeleguje úkoly a nerozvíjí svůj tým. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stanoví priority a efektivně si řídí a organizuje práci, dodržuje termíny schůzek a plnění úkolů. • Shromažďuje a interpretuje informace přesně a identifikuje tak efektivní řešení. • Efektivně řídí svůj tým, deleguje úkoly a kontroluje jejich plnění, k dosažení výsledků využívá silných stránek všech členů týmu.
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Vede tým, ale má nízká očekávání jejich schopností a výsledků. • Zpětnou vazbu poskytuje pouze v případě neúspěchu. • Uznává silné stránky členů týmu, ale nedokáže je rozvíjet. • Hodnocení členů týmu není spravedlivé a vykazuje chyby. • Je pasivní, vyhýbá se řešení konfliktů v týmu. • Nemotivuje tým k vyšším výkonům, nepodporuje týmového ducha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváří jasnou vizi a cíl, umožňující týmovou dynamiku, nadšení a hrdost. • Poskytuje přesnou zpětnou vazbu o výkonu, která přímo rozvíjí schopnosti ostatních. • Spravedlivě hodnotí individuální i týmové výsledky dle stanovených kritérií. • Rozvíjí členy týmu, motivuje je k práci, je pro ně vzorem a oporou.
Řízení změn	<ul style="list-style-type: none"> • Ignoruje zpětnou vazbu a požadavky na změny, není ochoten provádět změny v systémech nebo procesech. • Nemá strategickou vizi a neplánuje změny kontinuálně. • Brání zastaralé postupy a odolává novým nápadům. • Nevyhledává relevantní informace a vstupy pro nové návrhy řešení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prokazuje objektivitu a spravedlnost. • Navrhuje strategická řešení a navrhuje změny společně se svým týmem. • Implementuje nové procesy, které zvyšují výkonnost. • Analyzuje situaci, získává objektivní informace a data, která si ověřuje a sdílí je do týmu.
Multitasking	<ul style="list-style-type: none"> • Nedaří se určit priority práce, nedodržuje termíny. • Způsobuje zmatek přidělováním stejné práce několika lidem. • Zaměřuje se pouze na aktuální problémy, nepředpokládá budoucí potřeby. • Nespolupracuje s týmem ani s ostatními odděleními. • Neověřuje si relevantnost informací, ani zdrojů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovuje priority podle jejich závažnosti, stanovuje reálné termíny pro řešení. • Využívá asertivní metody při získávání relevantních informací. • Efektivně přiděluje řešení priorit do týmu a spolupracuje s ostatními odděleními.
Orientace na vztahy	<ul style="list-style-type: none"> • Působí jako samostatný hráč, týmovou spolupráci vidí jako ztrátu času. □ • Přijímá ocenění za práci odvedenou členy týmu a neuznává jejich úsilí. • Vyhýbá kontaktu s ostatními zaměstnanci a kolegy. • Nevytváří partnerské vztahy s managementem a vedením společnosti a zainteresovanými stranami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podporuje silnou týmovou dynamiku, k dosažení výsledků využívá silných stránek všech členů týmu. • Podporuje spolupráci mezi týmy a napříč celou firmou. • Komunikuje se všemi zaměstnanci, je otevřen dotazům a připomínkám, vždy pomůže najít řešení. • Efektivně komunikuje s managementem a s dalšími zainteresovanými stranami.
Proaktivita	<ul style="list-style-type: none"> • Odolává změnám a brání se používat nové metody a postupy. • Nevyhledává nové trendy, čeká na pokyny a jedná pomalu. • Neochotně jedná, i když je problém předvídan. • Negativní přístup ke zkoušení nových věcí nebo projektů. • Negativní a nepodporující kohokoli, kdo projevuje iniciativu a podkopává jeho úsilí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stále vyvíjí nové metody, postupy a přístupy. • Nadšený a aktivní, povzbuzující tým a ostatní, aby se ujali iniciativy. • Vytvoří čas pro tým, aby se podělil o učení a osvědčené postupy, podporuje nové způsoby práce. • Je příkladem a předvídá nové příležitosti pro zefektivnění činnosti, úsporu času nebo financí.
Sebereflexe	<ul style="list-style-type: none"> • Není ochotný uznat, že existují nedostatky v jeho práci. • Vyhýbá se řešení vlastních problémů a obviňuje okolí. • Nedostatek odolnosti, vidí problémy jako osobní kritiku, reaguje spíše emocionálně než objektivně. • Podléhá tlaku kolegů za neúčinná nebo chybná řešení, nezvládá stresové situace. • Nedostatek vlastní motivaci k dosažení stanoveného cíle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Je ochoten přijmout a řešit vlastní nedostatky a problémy. • Aktivně si rozšiřuje znalosti a dovednosti, chápe, že kromě formálního učení existují i jiné možnosti rozvoje. • Vlastní sebemotivaci k plnění úkolů je příkladem pro svůj tým. • Plánuje rozvojové aktivity, sebevzdělávání a řídí a motivuje sám sebe k dalším úspěchům.
Přijetí odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nedokáže nést odpovědnost za splnění vlastních cílů ani cílů svého týmu, není ochoten uznat vlastní chybu. • Obviňuje ostatní a popírá vlastní odpovědnost za jednání týmu, když byly učiněny chyby. • Prezentuje úspěšné řešení svého týmu, jako vlastní řešení. • Odmítá odpovědnost za strategická rozhodnutí, vždy hledá jiného viníka nebo jiné příčiny neúspěchu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá důsledky vlastních rozhodnutí, přiznává vlastní odpovědnost. • Přijímá odpovědnost za nedostatky podřízených. • Vytváří kulturu odpovědnosti v celé firmě. • Přijímá odpovědnost za strategická rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastní sestavení matice kompetencí

Po stanovení všech kritérií pro vytvoření matice kompetencí byla následně kritéria schematicky zpracována a byla vytvořena tabulka matice kompetencí HR Manažera, ve které bylo definováno devět konkrétních kompetencí, které byly seřazeny do řádků, do sloupců bylo seřazeno devět konkrétních úloh, které byly označeny římskými čísly, a jejich popis je uvedený pod vlastní maticí kompetencí. Do průsečíků řádku a sloupců byla u každé kompetence a úlohy uvedena úroveň hodnoty dovednosti, která je požadována pro efektivní výkon HR Manažera. Uvedené hodnoty jsou stanoveny jako výchozí, autorka je přiřadila k jednotlivým kompetencím a úlohám na základě své dosavadní praxe v oboru personalistky, firmy si mohou na základě svých požadavků upravit váhu jednotlivých projevů chování dle vlastních očekávání. Matice kompetencí na pozici HR Manažer je zpracována v tabulce 4.

Tabulka 4 Matice kompetencí HR Manažer

Kompetence	Úlohy								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Komunikace	5	3	2	5	4	4	4	3	3
Organizační dovednosti	4	3	4	4	5	3	4	3	3
Vedení lidí	4	3	3	5	4	4	4	4	4
Řízení změn	5	4	3	4	4	4	4	3	3
Multitasking	4	3	3	4	4	4	3	3	3
Orientace na vztahy	4	4	3	5	4	3	4	4	4
Proaktivita	4	3	3	4	3	5	4	4	3
Sebereflexe	3	2	2	3	3	3	3	4	4
Přijetí odpovědnosti	4	3	3	4	4	4	4	3	3

Úlohy: I) stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, II) orientace na byznys a spolupráci s managementem, III) analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, IV) vedení lidí, leadership, V) strategie zajištění lidského kapitálu, VI) inovativní přístup, reakce na změny, předvídání změn, VII) strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, VIII) motivace a integrace zaměstnanců, IX) utváření firemní kultury.

Hodnocení: 1 - pod očekávání, 2 - částečně splňuje očekávání, 3 - obecně splňuje očekávání, 4 - překonává očekávání, 5 - vynikající výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Tvorba kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu má podle Bláhy (2016, s. 257 - 261) osm fází, jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, záleží však na tom, jaký typ kompetenčního modelu je sestavován. Pro účely této práce je cílem sestavit specifický kompetenční model pro konkrétní pozici HR Manažer, který identifikuje kompetence pro jeho úspěšný pracovní výkon v různých organizacích. Pro zvýšení možnosti využití byl kompetenční model vytvořen ve třech variantách podle počtu zaměstnanců, pro firmy, které mají 100 – 249 zaměstnanců, pro firmy, které mají 250 – 499 zaměstnanců a pro firmy, které mají 500 a více zaměstnanců. Tímto byla provedena první, přípravná fáze tvorby kompetenčního modelu.

Získávání dat, které je druhou fází tvorby kompetenčního modelu, bylo provedeno formou deskripce a kvantitativního výzkumu I v podkapitole 3. 1. této práce. Následující třetí a čtvrtá fáze tvorby kompetenčního modelu analýza a klasifikace kompetencí a popis a tvorba kompetencí, byly provedeny sestavením matice kompetencí v podkapitole 3. 2. této práce. Následující fáze tvorby kompetenčního modelu, kterými jsou vlastní tvorba kompetenčního modelu, fáze vyjasnění očekávání, fáze ověření a validace a fáze implementace budou popsány v další části této práce.

3.3.1 Sestavení kompetenčního modelu

Vlastní tvorba kompetenčního modelu vychází z již sestavené matice kompetencí pro pozici HR Manažer, ve které byly definovány jednotlivé kompetence, které jsou přeneseny do kompetenčního modelu, ve kterém jsou podrobně popsány očekávané projevy chování. Projevy chování jsou dále rozděleny do tří úrovní podle velikost firmy. Kompetenční model je zpracován v tabulce 5.

Tabulka 5 Kompetenční model HR Manažera pro malé, střední a velké firmy

Kompetence	Firma 100 - 249 zaměstnanců	Firma 250 - 499 zaměstnanců	Firma 500 a více zaměstnanců
Komunikace	Komunikace s lidmi na všech úrovních hierarchie firmy, umění vyjednávat se zúčastněnými stranami, dodržování etických zásad a citlivosti informací.	Rozvíjení a udržování obousměrného dialogu, pravidelné poskytování zpětné vazby, přesvědčivý a lidský mluvený i písemný projev.	Vynikající vyjednávací schopnosti pro prezentaci a prosazování firemních cílů, vizí a hodnot, reprezentace firmy na interních i externích akcích.
Organizační dovednosti	Systematické plánování a organizování vlastní práce, řízení lidí, efektivní plánování a využití času.	Znalost technik organizování a schopnost jejich uplatňování, schopnost plánování, delegování, efektivní vedení porad apod.	Znalosti nejmodernějších přístupů k řízení (Best Practice), přenesení odpovědnosti na nižší stupně řízení.
Vedení lidí	Rozvoj lidí, budování vzájemné důvěry a odpovědnosti, hodnocení lidí a jejich motivace k práci.	Aktivní podpora spolupráce napříč týmy a funkcemi, tvorba strategie vzdělávání a rozvoje lidí, hodnocení, tvorba motivačních programů.	Vytváření kultury oddanosti, zvyšování angažovanosti a vytváření konkurenční schopnosti firmy na trhu práce, koučing a mentoring.
Řízení změn	Efektivní řízení změn k dosažení stanoveného cíle, logické úsudky a ověřování informací, reakce na změny a jejich předvídání, inovace.	Schopnost identifikovat příležitosti a hrozby spojené se změnou, schopnost kritického myšlení, kladný postoj k inovativním způsobům.	Rozponání potřeby pro změnu a podpora organizačních změn, je-li potřeba, vytváření kultury přizpůsobivosti a flexibility.
Multitasking	Efektivní řešení různých situací z více oblastí, stanovení jejich priorit, schopnost řešení více priorit najednou.	Schopnost a ochota delegovat řešení priorit na podřízené, schopnost pracovat s neúplnými informacemi, rozhodnost.	Asertivní přístup k řešení priorit, vytváření kultury spolupráce napříč firmou, koordinace úsilí při řešení problému napříč firmou.
Orientace na vztahy	Najít rovnováhu (balanc) mezi rolí zástávce zaměstnanců, partnerstvím s vedením a požadavky byznysu.	Realizace podnětů vedoucích ke spokojenosti zaměstnanců, budování partnerských vztahů s vedením a sladění těchto požadavků s byznysem.	Utváření firemní kultury, sladování strategie, přístupů a chování a znalost kontextu podnikání firmy a vlivu zainteresovaných stran.
Proaktivita	Být proaktivní, jít příkladem ostatním, vytvářet přátelskou atmosféru a inspirovat ostatní ke stejnému chování.	Rozvoj nových přístupů a postupy, jednání v souladu s očekáváním budoucích potřeb nebo změn, povzbuzování ostatních k proaktivitě.	Být vzorem pro ostatní, inspirovat k iniciativě, zapojovat ostatní, aby převzeli iniciativu a vytvářet pozitivní kulturu.
Sebereflexe	Sebehodnocení, schopnost poučit se z vlastních chyb, ochota přijímat změny, sebmotivace a zvládání stresu.	Otevřený přístup ke změnám vlastních schopností a dovedností, proaktivní přístup ke vzdělávání, přijímání nových trendů v oblasti sebmotivace.	Schopnost pracovat se svou vlastní osobní interagitou, Self management.
Přijetí odpovědnosti	Přijetí odpovědnosti za vlastní rozhodnutí, za akce a výsledky a odpovědnosti vůči firmě.	Přijetí odpovědnosti za plnění stanovených cílů, odpovědnosti za svůj tým, za pochybení svoje i svého týmu.	Vytváření kultury odpovědnosti v celé firmě, udržování standardu pro kvalitní výsledky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Popisy projevů chování podle velikosti firmy se v jednotlivých variantách liší, podle míry odpovědnosti a rozsahu činností, které jsou menší v případě firmy s nižším počtem zaměstnanců, kde má HR Manažer malý tým a některé operativní činnosti vykonává sám, u

středně velké firmy pak zpravidla vede HR Manažer menší tým personalistů, zaměřuje se více na strategii a plánování, činnosti běžné operativy vykonávají podřízení personalisté, na které HR Manažer zároveň deleguje některé další činnosti. Ve velkých firmách je rozsah činností, které vykonávají personalisté ještě více specifikován, kdy tyto činnosti jsou pak dále rozděleny na úroveň HR Specialist nebo HR Generalist a HR Manažer bývá zpravidla hierarchicky zařazen na úrovni top managementu. Při výběru projevů chování u jednotlivých kompetencí by tedy měla firma zohlednit nejen počet zaměstnanců, ale například také organizační strukturu a případně plánované rozšiřování firmy. Pokud si vedení firmy při zavádění kompetenčního modelu zvolí variantu pro malé firmy, může v budoucnu přejít na úroveň kompetencí pro střední firmy. Naopak již při implementaci může firma zvolit variantu například velké firmy, pokud předpokládá v blízké budoucnosti další růst firmy a zvyšování počtu zaměstnanců.

Důležitým aspektem práce s kompetenčním modelem je měření úrovně kompetencí HR Manažera bez ohledu na to, zda je tato pozice ve firmě již obsazena nebo zda firma tuto pozici bude teprve obsazovat. V případě, že HR Manažer již ve firmě působí, je nutné změřit jeho aktuální úroveň projevů chování v jednotlivých kompetencích, výsledky měření úrovně kompetencí jsou pak porovnány s očekávanou úrovní kompetencí a následně jsou stanovena opatření pro dosažení očekávané úrovně kompetencí HR Manažera, kdy může být stanovený individuální vzdělávací plán, případně mohou být zvoleny další metody vzdělávání jako například koučing. Druhou možností je pak využití kompetenčního modelu při výběrovém řízení na pozici HR Manažera, kdy kompetenční model a úrovně jednotlivých kompetencí složí jako hodnotící kritériem při výběru vhodného kandidáta.

Měření dosahované úrovně kompetencí může být provedeno různými způsoby, pokud již HR Manažer ve firmě působí, může být použita např. metoda 360° hodnocení, v případě hodnocení kandidátu na pozici HR Manažera může být měření úrovně kompetencí provedeno například využitím Assessment Centre. Měření kompetencí je však velmi specializovaná záležitost a je proto vhodnější využít spolupráci s externími specialisty na tuto problematiku a to především v případě malých a středních firem.

Funkční kompetenční model má v praxi mnoho způsobů využití, jeho přínosy pro firmu popisuje např. Bláha (2016, s. 247). Je ale nutné začlenit práci s kompetenčním modelem do personálního vedení a pracovat s ním stejně, jako s dalšími personálními nástroji.

3.3.2 Instrukce ke kompetenčnímu modelu

Sestavení prováděcích instrukcí k vytvořenému kompetenčnímu modelu pro pozici HR Manažera je dílčím cílem této práce, prováděcí instrukce jsou nástrojem pro úspěšnou implementaci kompetenčního modelu ve firmě.

Kompetenční model byl sestaven jako specifický model pro konkrétní pozici, kde byly definovány jednotlivé kompetence potřebné pro úspěšný výkon pozice HR Manažera. Kompetenční model ve firmě by měl být sestaven v souladu s popisem pracovního místa a také v souladu se základními kompetencemi firmy, pokud je má firma stanovené. Popis pracovního místa na pozici HR Manažer může být v jednotlivých firmách rozdílný, nicméně činnosti, které musí HR Manažer vykonávat, se ve své podstatě liší pouze v návaznosti na velikost firmy, tedy počet zaměstnanců, velikost týmu personalistů, organizační strukturou, případně mezinárodní působností, čímž se rozšiřují požadavky na rozsah některých kompetencí.

Kompetenční matice a kompetenční model byly sestaveny na základě deskripce manažerských dovedností, kdy bylo v matici kompetencí definováno devět kompetencí a devět úloh HR Manažera, ke kterým byla následně stanovena očekávaná úroveň projevů chování dle hodnotící škály a dále byly popsány indikátory pozitivních a negativní projevů chování u jednotlivých

kompetencí. V kompetenčním modelu byly dále popsány očekávané projevy chování podle velikosti firmy, kdy s vyšším počtem zaměstnanců dochází ke zvýšení úrovně očekávaných projevů chování, proto byly projevy chování u jednotlivých kompetencí popsány odlišně pro různě velké firmy.

V případě využití sestavené matice kompetencí má firma před vlastní implementací možnost zvolit pouze některé úlohy z devíti definovaných úloh, které jsou uvedeny v matici kompetencí. Zároveň si může firma v případě potřeby požadované úlohy rozšířit, tedy doplnit je do matice kompetencí a přiřadit k nim požadovanou úroveň dovednosti z hodnotící škály pod podmínkou zachování kontextu matice kompetencí. Rozšíření matice kompetencí by mělo být v souladu s popisem pracovního místa a měla by být zachována určitá odbornost při popisu očekávaných projevů chování.

Kompetenční model byl sestaven tak, aby bylo možné jeho využití s ohledem na velikost firmy, kdy jednotlivé charakteristiky a projevy chování byly rozděleny do tří úrovní, právě podle velikosti firmy, respektive podle počtu zaměstnanců. Zároveň, pokud má firma definované základní kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance, jak popisuje Bělohávek (2016, s. 16), není nutné tyto základní kompetence měnit, kompetenční model HR Manažera lze použít jako nadstavbu k těmto základním kompetencím pouze pro pozici HR Manažer.

Implementace kompetenčního modelu

Zavedení kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě předchází vznik potřeby a vlastní rozhodnutí vedení firmy o tom, že projekt implementace kompetenčního modelu a jeho následné využití je pro firmu výhodné a přínosné. Důvody pro využití sestaveného kompetenčního modelu mohou být následující:

- Firma roste, zvyšuje se počet zaměstnanců, ve firmě dosud není personální oddělení, personální činnosti zajišťuje firma interně z jiných zdrojů např. mzdová účetní ve spolupráci s majitelem firmy nebo jsou personální činnosti zajišťovány prostřednictvím externího providera. S rostoucím počtem zaměstnanců je nutné zavést ve firmě personální řízení, proto je rozhodnuto managementem firmy zřídit personální oddělení a přijmout HR Manažera.
- Firma roste, zvyšuje se počet zaměstnanců, personální činnosti zajišťuje personalista, který je v organizační struktuře přímo podřízen např. řediteli nebo majiteli firmy. Firma potřebuje zajistit strategické řízení lidských zdrojů, a proto se vedení firmy rozhodne zřídit pozici HR Manažera.
- Firma využívá kompetenční model, který definuje základní nebo generické kompetence, které nejsou dostatečné např. pro výběr kandidáta na pozici HR Manažera nebo pro plánování rozvoje odbornosti stávajícího HR Manažera.

Příklady využití sestaveného kompetenčního modelu HR Manažera by v praxi mohlo být mnohem více, důležitým faktorem je tyto důvody identifikovat, popsat a zároveň stanovit cílový stav, kterého chce firma po úspěšné implementaci kompetenčního modelu dosáhnout. Mezi tyto cíle může patřit například zřízení personálního oddělení ve firmě, restrukturalizace stávajícího personálního oddělení, výběr vhodného kandidáta na pozici HR Manažera apod.

Proces implementace kompetenčního modelu byl rozdělen do čtyř fází, které na sebe navazují a popisují jednotlivé kroky, které je nutné během zavádění kompetenčního modelu ve firmě dodržet, proto aby implementace byla úspěšná a kompetenční model byl přínosem pro firmu.

Jednotlivé fáze implementace jsou definovány takto: 1 fáze – schválení procesu implementace kompetenčního modelu HR Manažera, 2 fáze – vyjasnění očekávání, 3 fáze – validizace kompetenčního modelu a 4 fáze – vlastní implementace kompetenčního modelu HR Manažera. Jednotlivé fáze implementace jsou popsány v následujících instrukcích ke kompetenčnímu modelu HR Manažera

Prováděcí instrukce ke kompetenčnímu modelu HR Manažera

1 Fáze – schválení procesu implementace kompetenčního modelu.

- seznámení managementu firmy s cíli projektu, s přínosy, výhodami a případnými riziky zavedení kompetenčního modelu HR Manažera;
- schválení implementace kompetenčního modelu HR Manažera vedením firmy;
- zahájení přípravy procesu implementace kompetenčního modelu;
- určení osoby (osob) odpovědné za implementaci;
- stanovení časového harmonogramu implementace.

Při splnění těchto předpokladů je možné predikovat úspěšnou implementaci kompetenčního modelu a splnění stanovených cílů.

2 Fáze – Vyjasnění očekávání

- schválení rozsahu kompetencí uvedených v matici kompetencí, jejich srozumitelnosti a jejich souladu s firemní komunikací;
- schválení úloh HR Manažera uvedených v matici kompetencí, jejich rozsahu dle popisu pracovního místa;
- stanovení pozitivních a negativních indikátorů projevů chování kompetencí k jednotlivým úrovním hodnotící škály;
- revize bodového hodnocení úrovně očekávaných projevů chování u jednotlivých kompetencí a úloh v matici kompetencí.

V této fázi management firmy nebo osoby odpovědné za realizaci projektu hodnotí, zda bude ponechána matice kompetencí v původním rozsahu devíti kompetencí a devíti úloh nebo zda bude kompetenční matice omezena nebo rozšířena. V případě rozšíření požadovaných kompetencí je však důležité dodržet koncept matice kompetencí, tedy definovat základní charakteristiky dané kompetence a přiřadit požadovanou úroveň očekávaného projevu chování v návaznosti na výkon úlohy dle hodnotící škály. Následně je nutné pro tuto kompetenci popsat očekávané projevy chování dané kompetence a její pozitivní a negativní indikátory.

Výsledkem této fáze je odsouhlasení rozsahu kompetencí a úloh HR Manažera, stanovení pozitivních a negativních indikátorů projevů chování u jednotlivých kompetencí v návaznosti na jednotlivé úrovně hodnotící škály.

3 Fáze – Validizace kompetenčního modelu

- ověření a volba očekávaných projevů chování kompetenčního modelu podle velikosti firmy;
- posouzení souladu definovaných projevů chování s firemní strategií a s firemními hodnotami a jejich úprava v případě zjištění nesouladu;
- validizace významu a pochopení jednotlivých slovních výrazů, např. multitasking, s firemní komunikací a jejich případná úprava (synonymum daného výrazu např. v českém jazyce);
- aktualizace bodové úrovně očekávaných projevů chování podle kompetenční matice, pokud byly tyto hodnoty v předchozí fázi upraveny;
- propojení kompetenčního modelu HR Manažer s modelem základních nebo generických kompetencí, pokud jsou ve firmě stanoveny.

Výsledkem třetí fáze je schválení obsahu kompetenčního modelu, jeho sladění s firemní strategií a s firemními hodnotami, ověření srozumitelnosti jednotlivých slovních výrazů a také spojení kompetenčního modelu s již existujícím modelem základních nebo generických kompetencí firmy. Na konci této fáze je kompetenční model HR Manažera připraven k vlastnímu využití.

4 Fáze – Vlastní implementace kompetenčního modelu

Při vlastní implementaci je kompetenční model využit v souladu cíli stanovenými při schvalování využití kompetenčního modelu HR Manažera. Tyto cíle mohou být různé, níže jsou uvedeny tři možnosti, ke kterým by mohl být kompetenční model HR Manažera nejčastěji využíván:

- a. hodnocení stávajícího HR Manažera, měření jeho aktuálně dosahované úrovně projevů chování kompetencí definovaných v kompetenčním modelu, jejich vyhodnocení a v případě, že zjištěná úroveň neodpovídá očekávané úrovni projevů stanovení vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zvýšení úrovně kompetencí;
- b. hodnocení účastníků výběrového řízení na pozici HR Manažera, měření jejich aktuálně dosahované úrovně projevů chování kompetencí definovaných v kompetenčním modelu;
- c. rozvoj kompetencí stávajícího HR Manažera v souvislosti s plánovaným růstem firmy, na základě výsledků měření aktuální úrovně kompetencí a jejich porovnání s očekávanou úrovní kompetencí jsou stanoveny vzdělávací a rozvojové aktivity pro dosažení vyšší úrovně kompetencí.

Výsledkem této fáze je splnění cílů stanovených při zahájení implementace kompetenčního modelu HR Manažera.

3.4 Verifikace a doporučení

Při tvorbě a následné implementaci kompetenčního modelu může dojít k různým pochybením a komplikacím, a to především kvůli náročnosti celého procesu tvorby kompetenčního modelu, který je rozsáhlý, náročný na znalosti v oblasti kompetencí, popisu projevů chování, ale je také časově náročný. Mezi nejčastější chyby při tvorbě a implementaci kompetenčního modelu patří podle Koubka (2013) in Bláha (2016, s. 265) nesoulad se strategií firmy, snaha využít kompetenční model od poradenské nebo jiné firmy, nedostatečná podpora ze strany vedení firmy, příliš odborný (sofistikovaný) kompetenční model nebo zastavení implementace a nedotažení celého procesu.

3.4.1 Verifikace

Komplikace spojené s implementací kompetenčního modelu by měly být při využití sestaveného kompetenčního modelu HR Manažera eliminovány následujícími kroky:

- Soulad s firemní strategií je proveden během druhé a třetí fáze implementace, kde mohou být upraveny nejen jednotlivé kompetence, ale také projevy očekávaného chování.
- Kompetenční model HR Manažera je sestaven pro konkrétní pozici, není určen pro zavedení kompetenčního modelu pro celou firmu, tím se eliminuje možnost nesprávného využití kompetenčního modelu. Kompetenční model je také možné použít jako nástavbu pro základní kompetence firmy, pokud je má firma již stanovené.
- Podpora ze strany vedení je zajištěna již od počátku implementace, kdy vedení firmy schvaluje zavedení kompetenčního modelu HR Manažera a účastní se také dalších fází implementace.
- Možnost, že je kompetenční model příliš odborný (sofistikovaný) je eliminována ve fázi validizace kompetenčního modelu, kdy je ověřován soulad používaných názvů jednotlivých kompetencí s firemní strategií, s firemními hodnotami a firemním jazykem, tak, aby byl význam jednotlivých názvů srozumitelný a pochopitelný pro všechny zainteresované strany.
- Možnost zastavení implementace kompetenčního modelu HR manažera nelze vyloučit, pokud ale firma přijme rozhodnutí o využití kompetenčního modelu například pro výběr vhodného kandidáta na pozici HR Manažer, při reorganizaci stávajícího personálního oddělení nebo je takové rozhodnutí součástí strategického plánu personálního řízení, je dokončení implementace kompetenčního modelu HR Manažera definováno jako cíl, tedy závazek vedení firmy pro dokončení implementace.

Z uvedeného lze vyvozovat, že pokud se vedení firmy rozhodne pro využití kompetenčního modelu HR Manažera a bude se řídit instrukcemi k jeho implementaci, vyvaruje se uvedeným pochybením a komplikacím.

Kvantitativní výzkum II

Pro ověření logického rámce kompetenčního modelu a srozumitelnosti definovaných kompetencí byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu formou řízeného strukturovaného rozhovoru. Řízený strukturovaný rozhovor byl sestaven z 10 otázek, které byly sestaveny ve formě dotazníků, do kterých autorka práce během rozhovoru zaznamenávala jednotlivé odpovědi respondentů. První část otázek zjišťovala využívání kompetenčních modelů ve firmě, kde respondent aktuálně pracuje, i s ohledem na její velikost, dále byly zjišťovány přínosy a případné komplikace využívání kompetenčního modelu z pohledu respondentů, druhá část otázek byla zaměřena na manažerské dovednosti, dovednosti HR Manažera, oblast úloh, které jsou důležité pro práci HR Manažera a dále měli respondenti uvést nejdůležitější kritérium pro úspěšnou práci HR Manažera. Výzkumné otázky řízeného strukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v příloze 19.

Respondenti pro řízený strukturovaný dotazník byli vybráni náhodně, jediným kritériem výběru byla skutečnost, že v době provádění výzkumu, působili na manažerské pozici. Respondenti byli pro účely této práce označeni pořadovými čísly a názvem pozice, kterou v době výzkumu vykonávali. Jednalo se o následující respondenty: respondent 4 HR Business Partner, respondent 5 IT Manager, respondent 6 Branch Manager, respondent 7 HR Manager, respondent 8 Warehouse Manager, respondent 9 HR Manager, respondent 10 Corporate Services Manager, respondent 11 Value Stream Coach, respondent 12 Focus Manager, respondent 13 Quality Manager, respondent 14 Key Account Manager, respondent 15 Facility Manager. Přepisy odpovědí jednotlivých respondentů jsou uvedeny v příloze 20.

Výsledky kvantitativního výzkumu

Otázka 1 zjišťovala velikost firmy, ve které respondent působí, pro ověření využívání kompetenčního modelu ve firmách podle jejich velikosti. Bylo zjištěno, že 25 % respondentů působilo v malých firmách s počtem zaměstnanců do 249, 16,7 % respondentů působilo ve středně velkých firmách s počtem zaměstnanců 250 – 499 a 58,3 % respondentů působilo ve velkých firmách s více než 500 zaměstnanci. V otázce 2 bylo ověřováno využívání kompetenčního modelu ve firmách, kdy bylo zjišťováno, zda respondent zná koncept kompetenčního modelu, na tuto otázku odpovědělo kladně 83,3 % respondentů, z toho 50 % respondentů s kompetenčním modelem pracuje a 33,3 % respondentů s kompetenčním modelem nepracuje. Dále pak 16,7 % respondentů uvedlo, že kompetenční model nezná. Otázka 3 zjišťovala využívání kompetenčního modelu ve firmách, kde respondenti působili, zde byla odpověď u 50 % respondentů kladná, tedy, že firma ve které působí, kompetenční model využívá a 50 % respondentů kompetenční model ve své práci nevyužívá.

Na následující otázku 4 odpovídali pouze respondenti, kteří odpověděli kladně na otázku 3, respondenti, kteří na otázku 3 odpověděli záporně, pokračovali ve strukturovaném rozhovoru až na otázku 7. Otázkou 4 bylo zjišťováno, k jakým činnostem je nejčastěji kompetenční model ve firmách využíván, respondenti měli na výběr šest oblastí a dále mohli doplnit jinou možnost využití kompetenčního modelu. Za nejčastější oblast využití kompetenčního modelu bylo označováno hodnocení zaměstnanců a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které shodně uvedli 4 respondenti, dále pak 2 respondenti uvedli popis pracovního místa, zbývající možnosti využití kompetenčního modelu, odměňování zaměstnanců, nábor a výběr zaměstnanců a zaškolování zaměstnanců uvedl alespoň jeden respondent. Nikdo z respondentů nevedl další možnost využití. Přínosy spojené s využíváním kompetenčního modelu byly zjišťovány v otázce 5, kdy bylo opět definováno šest oblastí a dále mohli respondenti uvést jiné přínosy spojené s používáním kompetenčního modelu. Největší přínosy využívání kompetenčního modelu označili respondenti v oblasti plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy tuto možnost uvedli 4 respondenti, hodnocení zaměstnanců uvedli 3 respondenti a zbývající oblasti popis

pracovního místa, obsazování volných pracovních míst a jasné stanovení pravidel uvedli jako přínos vždy dva respondenti. Komplikace, které mohou být způsobeny využíváním kompetenčního modelu, byly zjišťovány v otázce 6, kde bylo uvedeno šest možných odpovědí a respondent mohl dále uvést ještě jinou možnost. Jako nejčastější komplikaci uváděli respondenti nepochopení ze strany zaměstnanců, tuto možnost vybrali 4 respondenti, 3 respondenti uvedli jako komplikaci zvýšení administrativní zátěže, jeden respondent uvedl jako komplikaci časovou náročnost a jeden respondent uvedl, že s využitím kompetenčního modelu nejsou žádné komplikace. Dále pak jeden respondent uvedl další možnost a to měřitelnost kompetencí.

Následující otázky byly zaměřeny na kompetence manažera a HR Manažera, kdy nejprve respondenti odpovídali na otázku 7, jaké kompetence jsou důležité pro práci manažera. Respondenti neměli možnost výběru variant a uváděli tedy odpovědi dle vlastního úsudku. Nejčastěji byly uváděny komunikační a organizační dovednosti, vedení lidí, asertivita, empatie, dále pak vedení lidí, týmová spolupráce, měkké kompetence, delegování, odolnost vůči stresu umění naslouchat a důvěryhodnost. V otázce 8 pak byla respondentům nabídnuta možnost výběru kompetencí, které jsou důležité pro práci HR Manažera, přičemž možnosti definované ve výběru byly sestaveny z kompetencí, které byly definovány v matici kompetencí HR Manažera, pro porovnání zvolených kompetencí s kompetencemi, které jsou preferovány v praxi. Všech 12 respondentů uvedlo jako důležitou kompetenci orientace na vztahy, 11 respondentů uvedlo komunikační dovednosti, dále 8 respondentů potvrdilo kompetenci vedení lidí, 6 respondentů pak shodně uvedlo dvě kompetence a to organizační dovednosti a přijetí odpovědnosti, 5 respondentů vybralo kompetenci řízení změn, a 4 respondenti uvedli shodně kompetenci multitasking, proaktivita a sebereflexe. Nikdo z respondentů nedoplnil další kompetenci důležitou pro práci HR Manažera. Správnost výběru kompetencí v matici kompetencí HR Manažera byla respondenty potvrzena, protože každá kompetence byla potvrzena minimálně čtyřmi respondenty.

Také následující otázka 9 vycházela z matice kompetencí HR Manažera, kdy byla respondentům nabídnuta možnost výběru úloh, které jsou důležité pro práci HR Manažera. Respondenti nejčastěji uváděli jako nejdůležitější úlohu HR Manažera vedení lidí – leadership, kterou označilo 8 respondentů, dále pak 7 respondentů označilo úlohu strategie zajišťování lidského kapitálu. Úlohy stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn, motivace a integrace zaměstnanců a utváření firemní kultury uvedlo shodně 6 respondentů, dále pak 5 respondentů uvedlo úlohy analyzování personálních činností, jejich funkčnosti a přínosů a strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Poslední definovanou úlohu HR Manažera byla orientace na byznys a management, kterou uvedli 3 respondenti. Nikdo z respondentů nedoplnil žádnou další důležitou úlohu HR Manažera, lze tedy uvést, že respondenti potvrdili správnost definici úloh HR Manažera v matici kompetencí.

V poslední otázce odpovídali respondenti na dotaz, jaké je nejdůležitější kritérium úspěšnosti HR Manažera, tato otázka nenabízela respondentům varianty k výběru a respondenti tedy opět odpovídali vlastními slovy. Respondenti uváděli následující kritéria: emoční inteligence, otevřenost, proaktivní přístup k zaměstnancům, nestrannost, důvěru v lidský potenciál, sebereflexi, vnitřní motivaci a neustálý rozvoj a vzdělávání, dále pak schopnost obklopit se dobrými a schopnými lidmi a umět s nimi pracovat, být oporou pro svůj tým, lidský přístup ke všem zaměstnancům bez rozdílu pozice, udržení rovnováhy ve vztahu k vedení a k zaměstnancům, přirozenou autoritu a důvěryhodnost. Lze konstatovat, že uvedená kritéria pro úspěšný výkon HR Manažera se shodují s pozitivními indikátory kompetencí, které byly definovány při sestavování kompetenčního modelu.

Jednotlivé odpovědi z rozhovorů byly graficky zpracovány pomocí webové aplikace Google Forms, grafické zpracování odpovědí respondentů na jednotlivé dotazy je uvedeno v příloze 21.

SWOT analýza

Pro verifikaci kompetenčního modelu byla jako další metoda vytvořena SWOT analýza, kde byly definovány silné a slabé stránky využití kompetenčního modelu HR Manažer ve firmě.

Mezi silné stránky zavedení kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě patří jasně definované kompetence HR Manažera, které byly dále doplněny o indikátory projevů chování k jednotlivým kompetencím, čímž firma získá vzhled do problematiky a může si dle velikosti firmy nastavit očekávanou úroveň u jednotlivých kompetencí. Další silnou stránkou je možnost definovat podle matice kompetencí přesný popis pracovního místa, opět podle velikosti firmy a očekávaných projevů chování. Jako silná stránka využití kompetenčního modelu je dále uvedena možnost sladit kompetence HR Manažera se základními kompetencemi firmy, pokud již firma využívá kompetenční model, kdy do kompetenčního modelu firma nadefinuje pouze ty kompetence, které ještě nemá popsány v kompetenčním modelu základních kompetencí firmy.

Mezi slabé stránky využití kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě patří nesoulad kompetencí s firemní strategií, ke kterému může dojít v případě, že v průběhu implementace nedojde k propojení kompetenčního modelu s firemní strategií, tak jak je uvedeno v instrukcích k implementaci kompetenčního modelu. Další slabou stránkou kompetenčního modelu by mohl být nesoulad kompetenčního modelu s firemní komunikací, a to opět v případě, že by v průběhu implementace nebylo postupováno podle instrukcí, které upozorňují na sladění terminologie tak, aby byla srozumitelná a navazovala na firemní jazyk. Jako poslední slabá stránka byla identifikovaná nedostatečná podpora vedení firmy, avšak i na tuto slabou stránku upozorňují instrukce, kdy jako předpoklad pro schválení implementace byl uveden právě souhlas a podpora vedení firmy.

Jako příležitosti pro využití kompetenčního modelu HR Manažera byla uvedena možnost definice požadavků při výběru vhodného kandidáta na pozici HR Manažera, které by firma snadno sestavila s využitím matice kompetencí a indikátorů projevů chování. Další příležitosti pro využití kompetenčního modelu by mohlo být plánování rozvoje a vzdělávání HR Manažera, který by měl být součástí profesní praxe, ale firma by mohla například v případě očekávaného růstu stanovit vyšší požadavky na očekávanou úroveň projevů chování v jednotlivých kompetencích HR Manažera, ke kterým by následně na základě kompetenčního modelu mohla definovat rozvojový plán pro HR Manažera. Příležitosti pro firmu by mohlo být také vytvoření konkurenční výhody firmy při prezentaci personální strategie uvnitř firmy, ale také při budování dobrého jména zaměstnavatele, při vytváření konkurenční výhody na trhu práce apod.

Hrozbou při zavedení kompetenčního modelu HR Manažera by mohla být špatná implementace a to v případě, že by nebyly dodrženy jednotlivé fáze procesu implementace. Další hrozbou by mohlo být samotné nedokončení implementace kompetenčního modelu, ke kterému by mohlo dojít například z důvodu personálních změn ve vedení nebo z důvodu změny vlastníka firmy. Jako hrozba bylo označeno také stanovení příliš vysokých nároků na kompetence HR Manažera, což by firmu mohlo negativně ovlivnit například výběrové řízení na pozici HR Manažera, zvýšením mzdových nákladů na pozici HR Manažera, ale ve svém důsledku také například fluktuaci na uvedené pozici, což je opět spojeno se zvýšenými finančními náklady firmy. SWOT analýza je zobrazena v příloze 22.

3.4.2 Doporučení

Na základě všech výše uvedených zdrojů a informací zjištěných v průběhu verifikace sestaveného kompetenčního modelu HR Manažera budou v této části práce vytvořena doporučení pro využití a implementaci matice kompetencí a kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě.

Hlavním doporučením pro využití sestaveného kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě je dodržení procesu implementace, který byl popsán v instrukcích ke kompetenčního modelu. Instrukce byly rozděleny do čtyř fází, ke každé fázi je dále definováno dílčí doporučení.

První fází je schválení procesu implementace kompetenčního modelu HR Manažera, kdy jsou definovány konkrétní důvody pro zavedení kompetenčního modelu, dále jsou stanoveny cíle, kterých bude dosaženo po dokončení implementace, se kterými je seznámen management firmy, který následně schvaluje zahájení procesu implementace kompetenčního modelu ve firmě. Následně jsou zahájeny přípravy procesu implementace, jsou určeny osoby odpovědné za implementaci a je stanoven časový harmonogram. Rozhodnutí vedení firmy a jeho následná podpora v průběhu celé implementace je stěžejní pro úspěšné dokončení celého procesu implementace a pro splnění stanovených cílů, proto je dílčím doporučením pro první fázi schválení procesu implementace kompetenčního modelu HR Manažera, vypracování projektu implementace a jeho zařazení do krátkodobých cílů firmy, tak, aby v případě jakýchkoli budoucích pochybností či nejasností nebo například v případě personálních změn ve vedení firmy, byly známy přínosy a cíle tohoto projektu.

V průběhu druhé fáze je dle instrukcí ke kompetenčnímu modelu HR Manažera zahájen proces implementace, dochází k vyjasnění očekávání, potvrzuje se definovaný rozsah kompetencí a úloh HR Manažera v matici kompetencí. V této fázi mohou být učiněny úpravy v rozsahu matice kompetencí a úloh HR Manažera, může dojít k úpravám v matici kompetencí snížením nebo zvýšením počtu kompetencí i úloh HR Manažera. V matici kompetencí bylo stanoveno devět kompetencí a devět úloh HR Manažera, ke kterým byly následně definovány pozitivní a negativní indikátory projevů chování jednotlivých kompetencí a jejich přidělení definovaným úrovním hodnotící škály. Protože rozsah definovaných kompetencí i úloh HR Manažera byl úspěšně verifikován, je dílčím doporučením pro druhou fázi ponechat rozsah kompetencí v původním rozsahu. K dílčím úpravám by mělo docházet pouze v případě, že daná kompetence již byla definována například v základních nebo generických kompetencích firmy a jejich stanovená úroveň očekávaných projevů chování odpovídá očekávané úrovni projevů chování na pozici HR Manažera. Autorka práce dále doporučuje nenavyšovat počet kompetencí nad rámec sestavené matice kompetencí a to z důvodu možné ztráty kontinuity s kompetenčním modelem, ale také s ohledem na složitost kompetenčního modelu a náročnost definování kompetencí a indikátorů jejich projevů chování, na kterou upozorňuje nejen odborná literatura, ale také například respondent 2 v kvantitativním výzkumu I.

Následuje třetí fáze, kterou je validizace kompetenčního modelu HR Manažera, ve které je posuzován soulad popsaných projevů chování jednotlivých kompetencí s firemní strategií a s firemními hodnotami. Pokud by kompetenční model kolidoval s firemní strategií nebo s firemními hodnotami, byla by ohrožena úspěšnost celého procesu implementace. V této fázi také dochází k případnému sjednocení popisu kompetencí s firemním jazykem, tak, aby byl kompetenční model a projevy chování jednotlivých kompetencí jasný a srozumitelný. Může se například jednat o cizojazyčné názvy některých kompetencí. Dále je v průběhu třetí fáze definován rozsah projevů jednotlivých kompetencí podle velikosti firmy stanovené podle počtu zaměstnanců, které se liší rozsahem odpovědností v závislosti na velikosti firmy a počtu zaměstnanců. Dílčím doporučením v průběhu validizace kompetenčního modelu HR Manažera je přizvat v této fázi do realizačního týmu další manažery a interaktivní formou např.

workshopu ověřit srozumitelnost kompetencí, jejich soulad s firemní strategií napříč celou firmou. V průběhu workshopu mohou být zjištěny dílčí nedostatky, které mohou být v této fázi odstraněny, čímž se podpoří úspěšná implementace kompetenčního modelu.

Poslední, čtvrtou fází implementace kompetenčního modelu HR Manažera je vlastní implementace, kdy firma využije kompetenční model pro dosažení stanoveného cíle, který si definovala v úvodu implementace kompetenčního modelu HR Manažera. V této části jsou uvedeny tři možnosti využití kompetenčního modelu, kdy první možností je měření úrovně kompetencí u HR Manažera, který již ve firmě působí. Výsledky měření jsou porovnány s očekávanými projevy chování definovaných v kompetenčním modelu a v případě, že není dosažena očekávaná úroveň jednotlivých kompetencí, je stanoven vzdělávací a rozvojový plán pro zvýšení úrovně kompetencí HR Manažera s cílem zvýšit úroveň kompetence HR Manažera na očekávanou úroveň. Druhou možností využití kompetenčního modelu je jeho použití v průběhu výběrového řízení na pozici HR Manažera, kdy je úroveň kompetencí stanovena jako hodnotící kritérium výběrového řízení. Měření úrovně kompetencí kandidátů může být realizováno například pomocí metody Assessment Centre, kdy může být měření prováděno u více kandidátů najednou a výsledky jednotlivých kandidátů jsou pak porovnávány s očekávanou úrovní definovanou firmou v kompetenčním modelu. Třetí možností je využití kompetenčního modelu při rozvoji kompetencí HR Manažera v souvislosti s plánovaným růstem firmy, kdy se očekává zvýšení úrovně očekávaných projevů chování. Nejprve bude provedeno měření stávající úrovně projevů chování HR Manažera, která bude porovnávána s budoucí požadovanou úrovní projevů chování a na základě porovnání výsledků bude stanoven rozvojový plán pro dosažení budoucí očekávané úrovně projevů chování v jednotlivých kompetencích HR Manažera. V případě měření úrovně projevů chování u stávajících manažerů je možné využít například metodu 360° hodnocení, při které je získávána zpětná vazba od stávajících manažerů, zaměstnanců a zástupců zainteresovaných stran. Mohou být využity také další metody například skupinová cvičení, došlá pošta nebo hodnotící rozhovor (*Competency Based Interview*). Dílčím doporučením v této fázi implementace je využití externích specialistů nebo poradenské firmy, které jsou zaměřeny na posuzování měření kompetencí a jsou proto schopni fundovaně posoudit úroveň kompetencí HR Manažera.

Všechna uvedená doporučení by měla zajistit snadnou práci se sestaveným kompetenčním modelem HR Manažera ve firmách, měla by být pro firmu přínosem při definování požadavků na kompetence HR Manažerů a to bez ohledu na velikost firmy, ve které bude kompetenční model implementován. Dále by uvedená doporučení měla být podporou při výběru vhodných kandidátů na pozici HR Manažera, tak aby firma našla včas správného kandidáta a zároveň by měla být přínosem při plánování rozvoje firmy a s tím spojeným zvyšováním požadavků na úroveň kompetencí HR Manažera.

4 Závěr

Manažerské dovednosti jsou v posledních letech stále více využívaným nástrojem pro hodnocení úspěšnosti práce manažera. Manažeři jsou zodpovědní za úspěchy a neúspěchy svěřených oddělení, firem nebo celých regionů, jsou tedy zásadním článkem úspěšnosti a efektivnosti celé firmy, plnění strategických cílů a vytváření konkurenceschopnosti firmy. Hlavním úkolem manažera je dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, jak uvádí jedna ze základních definic manažerských dovedností. Manažeři jsou tedy zodpovědní nejen za plnění stanovených cílů, ale také za své podřízené, za svůj tým. K tomu, aby byl manažer úspěšný, nestačí pouze vzdělání, praktické znalosti a dovednosti v oboru, ale velmi důležitou součástí práce manažera, dalo by se říci, že jednou z nejdůležitějších činností manažera, je řízení lidí. Řízení lidí, ale neznamená vedení lidí. Vedení lidí vyžaduje více znalostí, schopností a dovedností a důležitou roli hrají také osobnostní charakteristiky a postoje manažera, což vše dohromady tvoří kompetence. Slovo kompetence má v českém jazyce několik významů, v souvislosti s manažerskými dovednostmi je tento výraz chápán jako určité projevy chování, které vedou k plnění stanovených cílů.

Úroveň projevů chování v konkrétních situacích je pak chápána jako úroveň kompetence manažera, přičemž čím vyšší úroveň kompetence manažer dosahuje, tím větší je předpoklad jeho úspěšnosti. Vlastním pozorováním projevů chování však také nelze objektivně stanovit úroveň dané kompetence, pokud není stanoveno, jaké projevy chování jsou očekávány. Je tedy nutné nejprve stanovit jakýsi standart očekávaných projevů chování, proto, aby bylo možné sledované projevy chování s něčím porovnat. Zároveň je důležité definovat, které projevy chování jsou vnímány jako pozitivní, a naopak jaké projevy chování jsou negativní, aby bylo možné určit stupeň dosažené úrovně kompetence. Jednotlivé kompetence a jejich popsání projevů chování, jako celek, pak tvoří kompetenční model, který definuje očekávané projevy chování manažera v jednotlivých kompetencích. Kompetenční model může být podrobněji rozpracován do matice kompetencí, která blíže specifikuje očekávanou úroveň jednotlivých kompetencí v konkrétních úlohách práce manažera.

Zodpovědnost za to, že bude mít firma, respektive její manažeři zajištěný dostatečný počet kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, nese HR Manažer, který určuje personální strategii firmy, je zodpovědný za systémy odměňování, hodnocení a za rozvojové a vzdělávací aktivity, je ale také součástí firemní kultury, spolupodílí se na tvorbě firemních hodnot a na budování dobrého jména zaměstnavatele. Práce HR Manažera zásadně ovlivňuje chod každé firmy a úroveň jeho kompetencí může zásadně ovlivnit výkonnost a konkurenceschopnost firmy a jeho kompetence by tedy měly dosahovat odpovídající úrovně. V praxi je však pro firmy složité definovat kompetence HR Manažera a identifikovat jejich požadovanou úroveň, neboť tato problematika je složitá, zároveň v mnoha firmách řeší problematiku kompetencí právě HR Manažer, který je zodpovědný za systém hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Vedení firmy tedy nemusí mít dostatek znalostí a informací pro hodnocení úrovně kompetencí HR Manažera, a pokud se rozhodne pro zjištění jejich úrovně, musí ve většině případů využít externí specialisty na tuto problematiku. Stejný problém pak může vedení firmy řešit v případě, že hledá vhodného kandidáta na pozici HR Manažera, neboť posouzení jeho úrovně kompetencí vedením firmy nemusí být zcela relevantní a objektivní.

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model HR Manažera, jako účinný nástroj pro hodnocení úrovně kompetencí HR Manažera pro malé, střední a velké firmy, který by firmám pomohl identifikovat očekávanou úroveň kompetencí HR Manažera, a následně by bylo možné využít kompetenční model pro hodnocení aktuální dosažené úrovně kompetencí HR Manažera. Dílčím cílem práce pak bylo vytvoření prováděcích instrukcí k implementaci

kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě, které tvoří metodiku pro proces implementace a pro následnou práci s kompetenčním modelem.

V teoretické části práce byly z dostupných literárních zdrojů zpracovány základní charakteristiky managementu, jako procesu řízení, následně byly identifikovány role manažera a jeho osobnost, byly definovány obecné požadavky na schopnosti a dovednosti manažera a HR Manažera. Následně byl definován pojem kompetence a manažerské kompetence, byly uvedeny jejich znaky, obsah a členění. Dále byl popsán koncept kompetenčního modelu, jeho výhody, tvorba a využití a zároveň byly uvedeny principy kompetenční matice.

V praktické části byla provedena deskripce manažerkách dovedností z dostupných agenturních výzkumů, dále byly uvedeny výsledky výzkumu využití kompetenčního modelu v České republice, byl proveden průzkum požadavků na kompetence při náboru HR Manažerů a dále byly provedeny polostrukturované rozhovory s lektory manažerských dovedností.

Na základě vyhodnocení všech zjištěných dat bylo definováno devět kompetencí a devět úloh HR Manažera, byla sestavena hodnotící škála úrovně kompetencí a byly identifikovány pozitivní a negativní indikátory jednotlivých kompetencí, které umožní firmám vydefinovat očekávané projevy chování k jednotlivým úrovním hodnotící škály. Následně byla vytvořena kompetenční matice, ve které byla ke každé kompetenci a úloze HR Manažera stanovena očekávaná úroveň projevů chování. Z matice kompetencí byl pak vytvořen kompetenční model HR manažera, který definuje očekávané projevy chování HR Manažera ve třech úrovních, kdy byly očekávané projevy chování kalibrovány podle velikosti firmy pro malé, střední a velké firmy. Kalibrační popis kompetencí v návaznosti na míru odpovědnosti HR Manažera podle velikosti firmy získal kompetenční model rozvojovou dimenzi pro jeho dlouhodobé využití a zároveň možnost jeho aktualizace v návaznosti na rychle se měnící podmínky současné doby.

Jako nástroj pro implementaci kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě byly vytvořeny prováděcí instrukce, které byly rozděleny do čtyř fází a byly definovány jako metodika pro zavedení kompetenčního modelu a pro následnou práci s ním. Pro ověření validity vytvořeného kompetenčního modelu HR Manažera byla provedena jeho verifikace, kdy bylo ověřováno, zda sestavený kompetenční model nevykazuje nedostatky pro vlastní implementaci, dále byla ověřována validita definovaných kompetencí a úloh HR Manažera formou řízených strukturovaných rozhovorů s respondenty na manažerských pozicích, a byla také provedena SWOT analýza využití kompetenčního modelu HR Manažera ve firmě. Výsledky provedených výzkumů potvrdily validitu výběru a popisu kompetencí HR Manažera.

Závěrem byla učiněna doporučení pro využití kompetenčního modelu, hlavním doporučením bylo dodržení jednotlivých fází implementace kompetenčního modelu HR Manažera dle navržených prováděcích instrukcí. Dále byla učiněna dílčí doporučení pro jednotlivé fáze procesu implementace, s cílem minimalizovat možnost vzniku problému v průběhu implementace a následně během další práce s kompetenčním modelem.

Hlavním přínosem této práce je vytvoření funkčního kompetenčního modelu HR Manažera, ve kterém byly popsány nejdůležitější kompetence HR Manažera a jejich očekávané projevy chování. Tyto očekávané projevy chování jsou kalibrovány podle velikosti firmy, což zvyšuje míru využití kompetenčního modelu. Sestavený kompetenční model může být využit pro zjišťování aktuální úrovně kompetencí HR Manažera, ale může být také modifikován a použit jako základ pro vytvoření kompetenčního modelu pro další manažerské pozice ve firmě. Kompetence jednotlivých manažerů společně utváří kompetence firmy, jejichž rozvojem si firma zajišťuje zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti, což umožňuje plnění stanovených cílů a zvyšování zisku firmy.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTONKOVÁ H., *Firemní vzdělávání Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

BENEŠ M., *Andragogika druhé vydání*. Praha: Grada, 2008. s. 176 ISBN 978-80-247-4824-5

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

CEJTHAMR V., DĚDINA J., *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DVOŘÁKOVÁ Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5

FOLWARCZNA I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

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

JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK M., *Velká kniha o řízení firem Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*, Praha: Grada, 2013. s. 400. ISBN 978-80-247-4337-0

KOCIANOVÁ R., *Personální řízení Východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KUBEŠ M a kol., *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*, Praha: Grada, 2011. s. 184. ISBN 978-80-247-6304-0

LOJDA J., *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada, 2011. s. 184. ISBN 978-80-247-3902-1

MIKULÁŠTÍK M., *Manažerská psychologie 3. přepracované vydání*, Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2

PILAŘOVÁ I., *Leadership & Management development Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*, Praha: Grada, 2016. 128 s., ISBN 978-80-247-5721-6

PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem Praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2018. s. 208. ISBN 978-80-271-0629-5

PLAMÍNEK J., FIŠER R., *Řízení podle kompetencí Management by Competencies*, Praha: Grada, 2011, s. 180, ISBN 978-80-247-6318-7

PROCHÁZKA J. a kol., *Psychologie efektivního leadershipu*, Praha: Grada, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3

SUCHÝ J. a kol., *šest pilířů manažerského úspěchu Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*, Praha: Grada, 2016. s. 144. ISBN 978-80-247-5868-8

ŠULÉŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené vydání*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8

ULRICH, D. et. al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3

VÁCHAL J. a kol., *Podnikové řízení*, Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5

VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M., *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-6871-7

VODÁK J., KUCHARÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2011. 240 s. 978-80-247-3651-8

VOJTOVIČ S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Monografie

BLÁHA J. a kol., *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*, Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1

BLAŽEK L., *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování 2., rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2014. s. 224. ISBN 978-80-247-4429-2

ŠIKÝŘ M., *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada, 2016. s. 208, ISBN 978-80-247-5870-1

Internetové zdroje

DVORAK N., GALLUP: *Rethinking competencies part feedback*, 2019. dostupné z WWW: <https://www.gallup.com/workplace/267020/rethinking-competencies-part-feedback.aspx>

Exekutive Job: *Manažer pro lidské zdroje*, 2021. dostupné na WWW: <https://www.executivejob.cz/detail-nabidky/1179-manazer-pro-lidske-zdroje/?pageNumber=1>

HICKMAN A. AND DVORAK N., GALLUP: *Rethinking competencies part expectations leaders*, 2019. dostupné z WWW: <https://www.gallup.com/workplace/267017/rethinking-competencies-part-expectations-leaders.aspx>

JOBS.cz: *HR Manager*, 2021. dostupné z WWW: https://www.jobs.cz/rpd/1555940645/?rps=318&utm_source=jobs.cz&utm_medium=email&utm_campaign=system&utm_content=agent_profile_recommendedonly&uhash=f265657e75566e7242015e5148c28ef5&mhash=email_0c713940bfe854336d53a9e327165281432f6eb2473d6ecde1c93a7d315e9632&positionOfAdInAgentEmail=1&recommended=jobs-emailing&emailId=d11a508e-68d5-4c6c-9185-cd06c7e25661

KEMPTON B., Randstad: *5 essential skills good HR Manager*, 2020. dostupné z WWW: <https://www.randstadrisemart.com/blog/5-essential-skills-good-hr-manager>

LinkedIn.com: *HR Manager*, 2021. dostupné z WWW: https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=2495379217&f_TPR=r604800&geoId=104508036&keywords=hr%20manager

TREXIMA: *4. vlna HR Monitoru*, 2014. dostupné z WWW: <https://www.trexima.cz/4-vlna-hr-monitoru/>

Přílohy

Seznam příloh

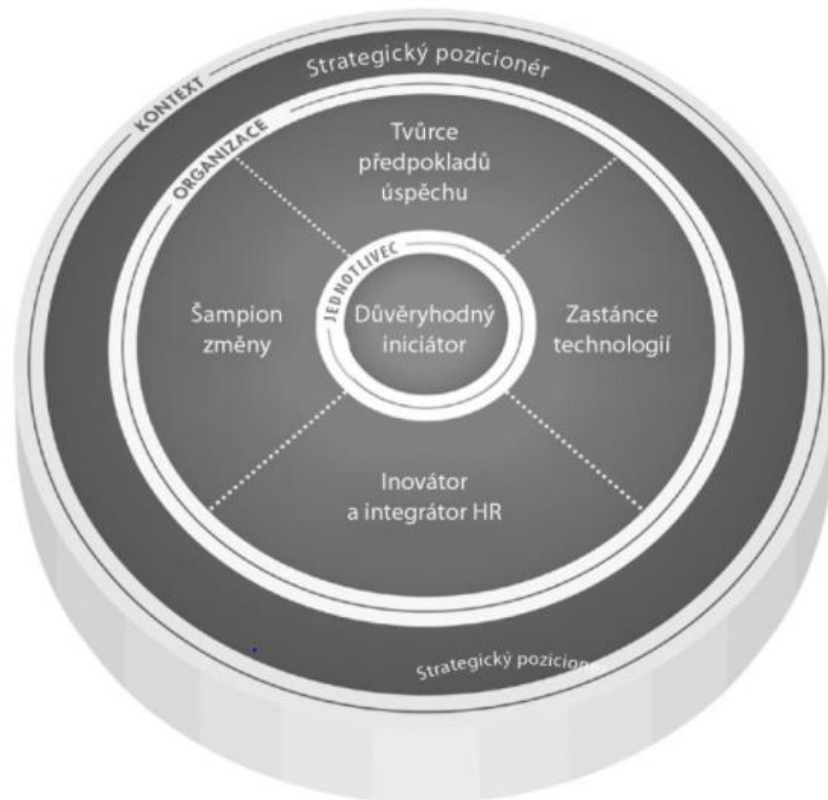
Příloha 1 Přehled manažerských dovedností.....	II
Příloha 2 Dovednostní model podle Ulricha z roku 2012.....	III
Příloha 3 Využívání kompetenčního modelu.....	IV
Příloha 4 Hlavní přínosy využívání kompetenčního modelu.....	V
Příloha 5 Průměrný počet sledovaných kompetencí na 1 pracovní místo podle pozic.....	VI
Příloha 6 Iniciátor zavedení kompetenčního modelu.....	VII
Příloha 7 Využití kompetenčního modelu ve firmách podle počtu zaměstnanců.....	VIII
Příloha 8 Využití kompetenčního modelu ve firmách podle počtu zaměstnanců.....	IX
Příloha 9 Srovnání výsledků průzkumů podle segmentu firem.....	X
Příloha 10 Hlavní oblasti využití kompetenčního modelu ve firmách.....	XI
Příloha 11 Inzerce 1.....	XII
Příloha 12 Inzerce 2.....	XIV
Příloha 13 Inzerce 3.....	XV
Příloha 14 Inzerce 4.....	XVI
Příloha 15 Inzerce 5.....	XVII
Příloha 16 Inzerce 6.....	XVIII
Příloha 17 Výsledky průzkumu inzerce na pozici HR Manager.....	XIX
Příloha 18 Popis úloh HR Manažera.....	XX
Příloha 19 Řízený strukturovaný rozhovor – výzkumné otázky.....	XXI
Příloha 20 Přepisy řízených strukturovaných rozhovorů.....	XXIII
Příloha 21 Grafické zpracování řízených strukturovaných rozhovorů.....	XXIX
Příloha 22 SWOT analýza.....	XXXIII

Příloha 1 Přehled manažerských dovedností

Dovednost	Popis
Komunikační dovednosti	Schopnost a připravenost vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. mluvit srozumitelně a jasně, umět oddělovat podstatné od nepodstatného, vědomě ostatním naslouchat, být vstřícný k potřebám druhých a umět využívat neverbální komunikaci.
Kooperativnost	Schopnost a připravenost manažera podílet se zodpovědně a aktivně na týmových pracovních procesech, tzn. poskytovat své vědomosti, být vstřícný a respektovat názory a představy ostatních, dodržovat domluvená pravidla a držet se společného cíle.
Motivační dovednosti	Schopnost a připravenost povzbuzovat a usměrňovat chování podřízených a spolupracovníků žádoucím způsobem, tzn. působit na činnost jedince takovým způsobem, aby byly využity jeho schopnosti, vědomosti, dovednosti s ohledem na jeho hierarchii hodnot a postoje k životu.
Hodnotící a kontrolní dovednosti	Způsobilst a připravenost věcně a systematicky hodnotit a zdůvodňovat výsledky vlastní práce, týmové práce, ale také výsledky cizí práce za použití přiměřených kritérií a měřítek hodnot, a dále umět systematicky tyto výsledky shrnout.
Kognitivní dovednosti	Schopnost a připravenost využívat vědomosti a informace s cílem pochopit vztahy nebo řešit problémy. Umět identifikovat problémy, rozčlenit je na dílčí problémy a vyhledávat alternativy jejich řešení
Organizační dovednosti	Schopnost a připravenost převzít odpovědnost nebo spoluzodpovědnost, plánovat výsledky, organizovat práci vlastní i ostatních a zajistit tak optimální průběh prací.
Kreativita	Přístupnost málo používaným a neobvyklým řešením, otevřenost k novým, originálním postupům a řešením problémů.
Flexibilita/ /adaptabilita	Schopnost reagovat na změněné podmínky, umění přizpůsobit chování, myšlení a řešení situace novým podmínkám.

Zdroj: Smutný (2007) in Procházka (2013, s. 34)

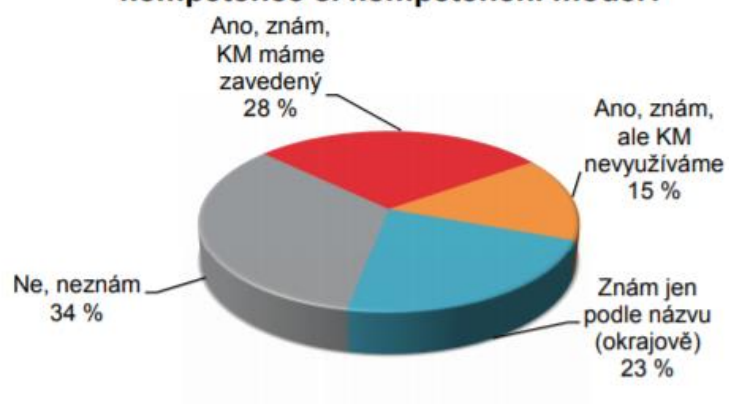
Příloha 2 Dovednostní model podle Ulricha z roku 2012



Zdroj: Ulrich (2014, s. 70)

Příloha 3 Využívání kompetenčního modelu

Znáte přístup, který pro definování pracovního místa používá kompetence či kompetenční model?



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

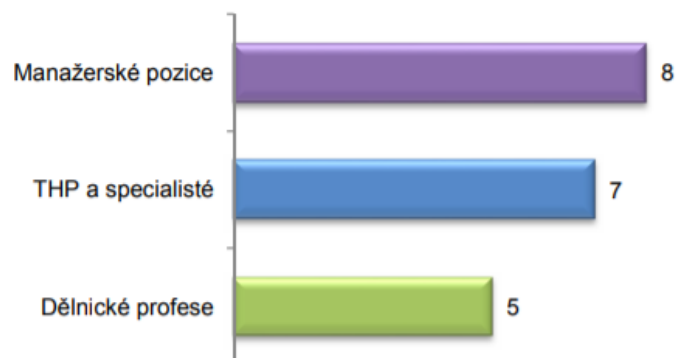
Příloha 4 Hlavní přínosy využívání kompetenčního modelu



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

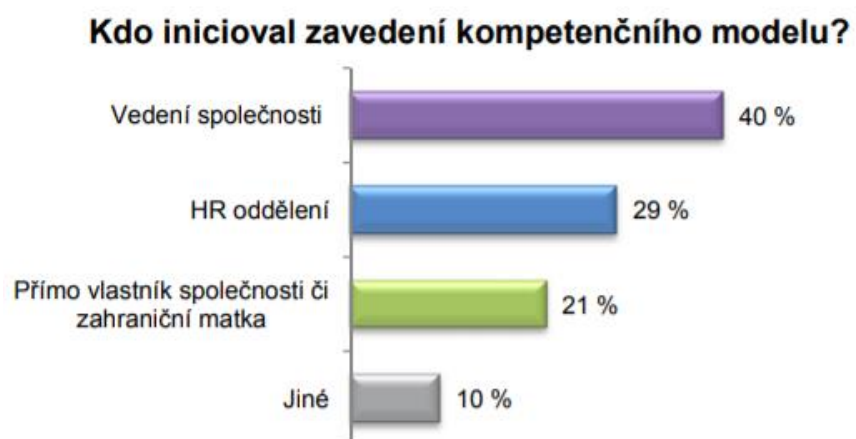
Příloha 5 Průměrný počet sledovaných kompetencí na 1 pracovní místo podle pozic

Průměrný počet sledovaných kompetencí na 1 pracovní místo



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

Příloha 6 Iniciátor zavedení kompetenčního modelu.

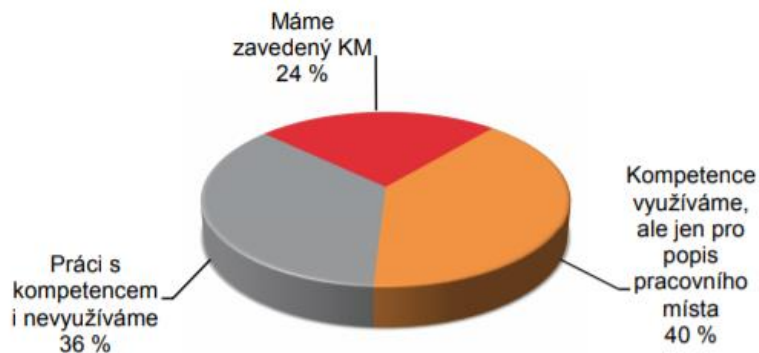


Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

Příloha 7 Využití kompetenčního modelu ve firmách podle počtu zaměstnanců

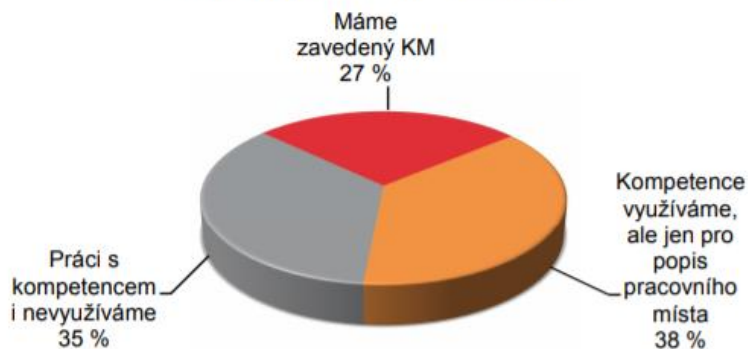
Využívání kompetenčního modelu

České firmy 100 – 249 zaměstnanců



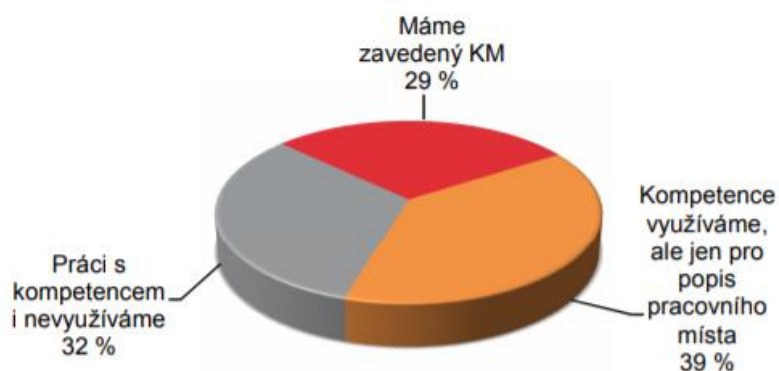
Využívání kompetenčního modelu

České firmy 250 – 499 zaměstnanců



Využívání kompetenčního modelu

České firmy 500 a více zaměstnanců

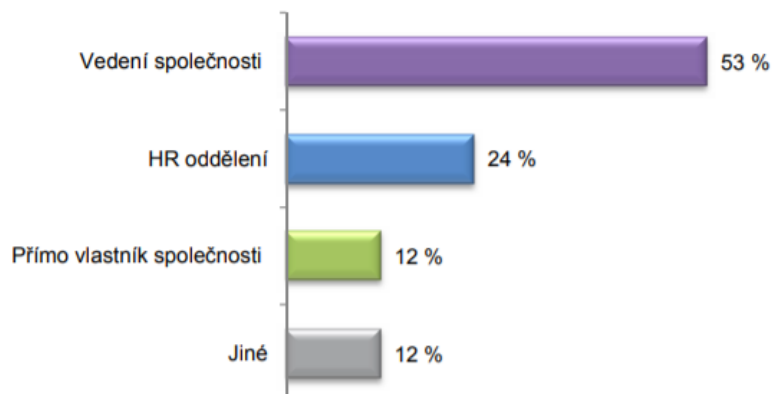


Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

Příloha 8 Využití kompetenčního modelu ve firmách podle počtu zaměstnanců

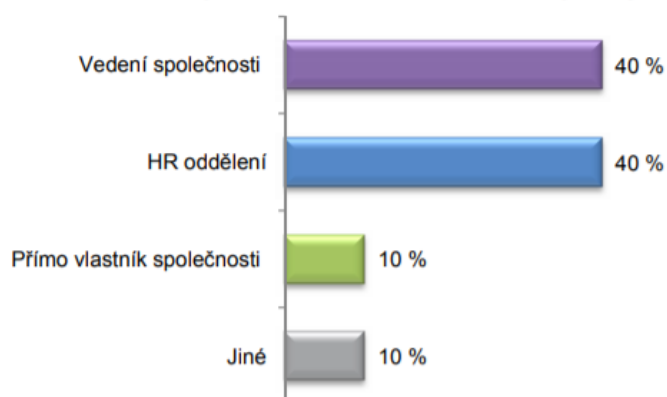
Kdo inicioval zavedení kompetenčního modelu?

České firmy 100 – 249 zaměstnanců, které využívají KM



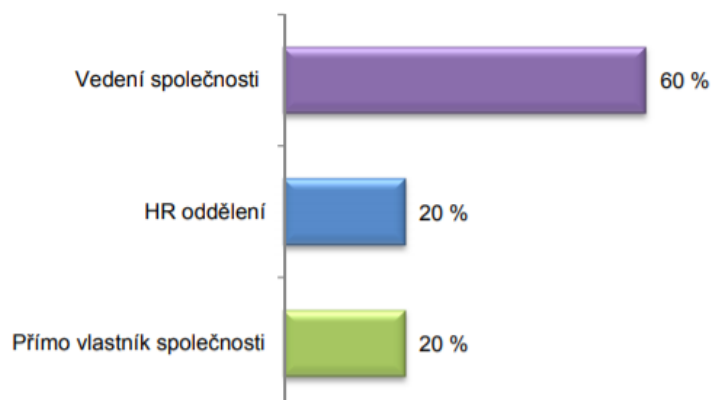
Kdo inicioval zavedení kompetenčního modelu?

České firmy 250 – 499 zaměstnanců, které využívají KM



Kdo inicioval zavedení kompetenčního modelu?

České firmy 500 a více zaměstnanců, které využívají KM



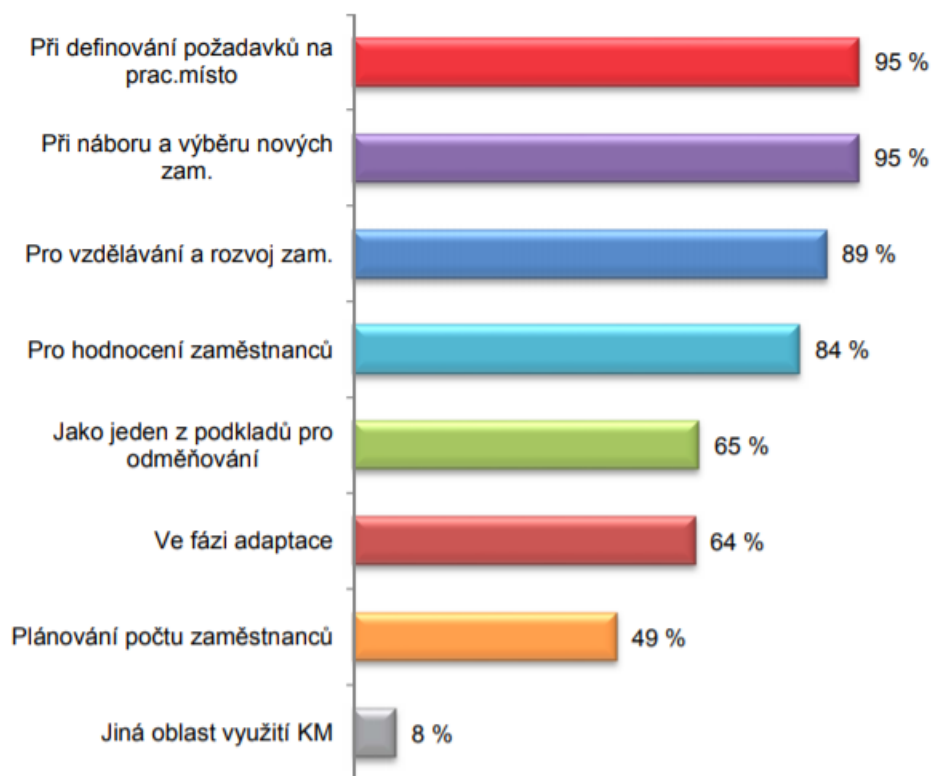
Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

Příloha 9 Srovnání výsledků průzkumů podle segmentu firem

Podrobné výsledky průzkumu za segmenty - benchmark					
	Česká firma 100 - 249 zaměstnanců	Zahraníční firma 100 - 249 zaměstnanců	Česká firma 250 - 499 zaměstnanců	Zahraníční firma 250 a více zaměstnanců	Česká firma 500 a více zaměstnanců
Využívání kompetenčního modelu					
máme zavedený kompetenční model	24%	29%	27%	38%	29%
kompetence využíváme jen pro popis pracovního místa	40%	48%	38%	40%	39%
práci s kompetencemi nevyužíváme	36%	23%	35%	22%	32%
Kdo inicioval zavedení kompetenčního modelu?					
vedení společnosti	53%	40%	40%	10%	60%
HR oddělení	24%	40%	40%	20%	20%
přímo vlastník společnosti /zahraniční matka	12%	10%	10%	60%	20%
jiné	12%	10%	10%	10%	0
Jakým způsobem jste kompetenční model vytvářeli?					
interně vlatními silami	39%	64%	50%	20%	40%
interně podle pokynů naší centrály	17%	18%	20%	40%	40%
využívali jsme externí poradenskou firmu	17%	9%	0	20%	0
interně podle jiného externího vzoru	11%	9%	20%	0	20%
kombinace výše uvedených možností	17%	0	10%	20%	0
Průměrný počet kompetencí sledovaných na 1 pracovní místo					
manažerské pozice	7	7	8	9	10
THP a specialisté	6	7	8	7	8
dělnické profese	4	5	8	4	7

Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014) vlastní zpracování

Příloha 10 Hlavní oblasti využití kompetenčního modelu ve firmách



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA (2014)

Příloha 11 Inzerce 1

HR Manager

Společnost Solutions HR Specialists, s.r.o., Praha

Zveřejněno na Jobs.cz 24. 3. 2021

Our client is a company providing professional services to clients across all industries. For their team (about 300) they are looking for a Senior HRM on line-management level reporting to the local GM and functionally to the European HRD.

#The purpose of the job:

Transform the HR function (with a team of 3) into a business partner on eye level to all business lines

Ensure professional support in all operational HR process and help to align the organization, potential and motivation of all staff with the ambitious growth and ongoing transformation of the company known to be a trendsetter in its area of activity

Participate in worldwide and regional HR initiatives in order to foster innovation and exchange

#Required HR competencies:

- Good knowledge of the “basics” in labour law, admin processes comp & ben, training & development,
- Management of the employee life-cycle
- Ability to understand and integrate business topics and align HR policies with the overall strategy
- Nurture a positive working environment and contribute to the development of the company culture based on shared values
- Ability to work in an international matrix structure reconciling local and regional requirements and priorities

#The searched profile:

We are looking for a business-minded HR enthusiast, striving to contribute to the success and future development of a service company.

As a person, the HRM should identify self with the team and brand, in the management team, she/he should be a partner on eye-level and as well a leader and coach to its own HR team and his peers.

A university degree and fluency in English and Czech are pre-requisites of the position.

Náš klient je společnost poskytující profesionální služby klientům ze všech průmyslových odvětví. Pro svůj tým (asi 300) hledají vedoucího HRM na úrovni liniového managementu, který odpovídá místnímu GM a funkčně evropskému HRD.

Náplň práce:

Transformujte funkci HR (s týmem 3) na obchodního partnera se zaměřením ve všech obchodních liniích

Zajistit profesionální podporu ve všech operativních HR procesech a pomoci sladit organizaci, potenciál a motivaci všech zaměstnanců s ambiciózním růstem a pokračující transformací společnosti, o které je známo, že určuje trendy ve své oblasti činnosti

Účastnit se celosvětových a regionálních iniciativ v oblasti lidských zdrojů s cílem podpořit inovace a výměnu

Požadované HR kompetence:

- Dobrá znalost „základů“ pracovního práva, správy a řízení procesů, školení a rozvoje;
- Řízení životního cyklu zaměstnanců;
- Schopnost porozumět a integrovat obchodní témata a sladit politiky lidských zdrojů s celkovou strategií;
- Podporovat pozitivní pracovní prostředí a přispívat k rozvoji firemní kultury založené na sdílených hodnotách;
- Schopnost pracovat v mezinárodní maticové struktuře sladění místních a regionálních požadavků a priorit;

Hledaný profil:

Hledáme obchodně zaměřeného HR nadšence, který se snaží přispět k úspěchu a budoucímu rozvoji servisní společnosti.

Jako člověk by se měl HRM identifikovat sám s týmem a značkou, v manažerském týmu by měl být partnerem na úrovni očí a také vůdcem a koučem vlastního HR týmu a jeho kolegů.

Předpokladem pozice je vysokoškolské vzdělání a plynulost v angličtině a češtině.

Zdroj: Jobs.cz (2021)

Příloha 12 Inzerce 2

HR MANAGER

Společnost Exec-Search, Liberecký kraj
Zveřejněno na Jobs.cz 18. 3. 2021

Náplň práce:

- příprava rozpočtu a plánu HR
- tvorba, aktualizace a implementace interních HR procesů
- pravidelný reporting na centrálu společnosti
- aktivní účast na poradách vedení společnosti
- podílí se na zabezpečení plynulého chodu vedení personální agendy společnosti
- zodpovědnost za proces hodnocení a odměňování zaměstnanců
- zodpovědnost za oblast benefitů
- vedení podřízených v rámci personálního oddělení

Požadujeme:

- SŠ/VŠ vzdělání – personální management, andragogika, ekonomie apod.
- praxi minimálně 3 roky v HR automotive podmínkou
- dobrou znalost anglického jazyka,
- znalost legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů
- zkušenosti ve všech oblastech personální práce
- manažerské dovednosti
- řidičský průkaz skup. B

Nabízíme:

- zajímavou práci v mezinárodní společnosti
- odpovídající motivující finanční ohodnocení
- benefity společnosti
- nástup možný dle dohody

Zdroj: Jobs.cz (2021)

Příloha 13 Inzerce 3

Human Resources Manager

ROI Management Consulting a.s Lokalita společnosti Brno-město, Česko

Zveřejněno na LinkedIn.com dne 20. 3. 2021

For our international client who is a manufacturing medium sized company with a global reach, and a very exiting future oriented product, we are looking for a young but experienced Human resource manager (m/f), Czech resident, that would like to develop his/her international experience involving primarily a Czech subsidiary, but potentially be involved in day to day operations with a broader scope.

Although you will be leading a small team, this is a hands on opportunity, with a lot of potential. Knowledge of the manufacturing industry is a definite prerequisite.

Must have:

- At least 5 years experience developing young but capable teams
- Native Czech or Slovak plus English or German (prefered) as second language
- Knowledge of modern recruiting methods , approaches and assessment methods
- Working human resource experience in an international company
- Knowledge of manufacturing processes in general

Should you be interested in this international and exiting opportunity, please submit your resume including your photo.

Pro našeho mezinárodního klienta, kterým je středně velká výrobní společnost s globálním dosahem a velmi aktuálním produktem orientovaným na budoucnost, hledáme mladého, ale zkušeného manažera lidských zdrojů (m /ž), českého rezidenta, který by chtěl rozvíjet své mezinárodní zkušenosti zahrnující především českou dceřinou společností, ale potenciálně může být zapojen do každodenních operací v širším rozsahu.

I když budete vést malý tým, jedná se o příležitost s velkým potenciálem. Znalost zpracovatelského průmyslu je jednoznačným předpokladem.

Musí mít:

- Nejméně 5 let zkušeností s rozvojem mladých, ale schopných týmů
- Rodilý čeština nebo slovenština plus angličtina nebo němčina (upřednostňováno) jako druhý jazyk
- Znalost moderních náborových metod, přístupů a metod hodnocení
- Pracovní zkušenosti v oblasti lidských zdrojů v mezinárodní společnosti
- Znalost výrobních procesů obecně

Pokud by vás tato mezinárodní a vzrušující příležitost zajímala, odešlete prosím svůj životopis včetně vaší fotografie.

Zdroj: LinkedIn.com (2021)

HR Manager

Název společnosti: Personal Consult, Lokalita společnosti Hradec Králové, Česko

Zveřejněno na LinkedIn.com dne 31. 3. 2021

* plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců + jeho organizace* recruitment středního a vyššího managementu* personální administrativa (příprava smluv, dohod, popisu pozic ...)* příprava podkladů pro externí mzdovou účtárnu* příprava a revize personálních směrnic* spolupráce s BOZP* reporting* pracovně-právní poradenství* vstupní školení, organizace lékařských prohlídek, adaptace nových zaměstnanců, ...* zodpovědnost za nastavování HR procesů ve společnosti* problematika GDPR - vlastní sy

Zdroj: LinkedIn.com (2021)

Příloha 15 Inzerce 5

Manažer pro lidské zdroje

Zveřejněno na Executive Job dne 27. 03. 2021

Klíčová kritéria na kandidáta

Příjem: 80 000 - 100 000 Kč

Lokalita: Moravskoslezský kraj

Oblast managementu: Human Resources

Odvětví: Softwarové společnosti

Velikost týmu:

Vedení týmu: 5 roků

Jazyky: Angličtina B2

Stavíme HR oddělení takzvaně od Píky. Jsme společnost s globálním přesahem po celé Evropě a USA.

Během následujících dvou let potřebujeme vytvořit funkční ekosystém o cca 300 lidech a k tomu potřebujeme právě Tebe.

Rosteme příliš rychle na to, aby nám stačily naše omezené zdroje. Jedeme momentálně na kapacitním limitu.

Hledáme profesionála pro lidské zdroje v oblasti IT a klíčový článek managementu.

Podíl na zisku jako motivace.

Zdroj: Executive Job.cz (2021)

Příloha 16 Inzerce 6

Human Resource Manager

Zveřejněno na Executive Job dne 21. 03. 2021

Klíčová kritéria na kandidáta

Příjem: 80 000 - 100 000 Kč

Lokalita: Plzeňský kraj

Oblast managementu: Human Resources

Odvětví: Automobilový průmysl a výroba motorových vozidel

Velikost týmu: 5-10

Vedení týmu: 3 roky

Jazyky: Angličtina C1, Němčina B2

Kompletní zodpovědnost za HR agendu vyjma payroll

Zdroj: Executive Job.cz (2021)

Příloha 17 Výsledky průzkumu inzerce na pozici HR Manager

Výsledky průzkumu inzerce pozic HR Manager						
	Inzerát 1	Inzerát 2	Inzerát 3	Inzerát 4	Inzerát 5	Inzerát 6
Popis pracovního místa - náplň práce						
uvedeno podrobně (2 body)	2	2		2		
uvedeno okrajově (1 bod)					1	
neuvedeno (0 bodů)			0			0
Požadavky na kandidáta						
obecné (vzdělání, praxe, ŘP apod.), (1 bod)	1	1	1			1
Hard skills (znalost jazyka, pracovní právo apod.), (1 bod)	1	1	1			
Soft skills (manažerské dovednosti, vedení týmu apod.), (1 bod)	1	1	1			
Požadované kompetence v oblasti:						
vize strategie HR v souladu s firemní strategií, (1 bod)	1				1	
řízení procesů a politiky lidských zdrojů, (1 bod)	1				1	
training&development, (1 bod)	1					
rozvoj firemní kultury, sdílení hodnot, (1 bod)	1					
Požadovaný profil kandidáta						
ANO (1 bod)	1					
NE (0 bodů)		0	0	0	0	0
	10	5	3	2	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

Popis úloh HR Manažera

- I. **Stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů:** utváření strategie řízení lidských zdrojů v souladu se strategií firmy a firemními hodnotami, tvorba krátkodobých a dlouhodobých plánů personální strategie;
- II. **Orientace na byznys a spolupráci s managementem:** znalost byznysu firmy v návaznosti na strategické plány společnosti, partnerská spolupráce s managementem a podpora při plánování firemní strategie;
- III. **Analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů:** zajištění odborného a efektivního řízení personálních procesů, jejich funkčnosti s cílem plnění cílů firmy;
- IV. **Vedení lidí - leadership:** efektivní vedení lidí, definování strategického rámce, hodnocení a motivace lidí, vytváření konceptů, rozhodování a přesvědčování o jejich přínosu směrem do firmy;
- V. **Strategie zajištění lidského kapitálu:** zajištění požadovaného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, plán nástupnictví, management znalostí, age management apod.;
- VI. **Inovativní přístup, reakce na změny, předvídaní změn:** vyhledávání inovativní řešení, schopnost reagovat na změny a zároveň předvídat změny a navrhnout řešení v případě negativních dopadů;
- VII. **System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:** plánování vzdělávání a rozvojových aktivit potřebných pro zajištění chodu firmy, vytvoření prostředí motivujícího ke vzdělávání a podpora programu odborného rozvoje;
- VIII. **Motivace zaměstnanců, integrace zaměstnanců:** tvorba motivačních programů, zvyšování loajality a angažovanosti, zapojování zaměstnanců a podpora zaměstnanců při řešení jejich problému, obháje zaměstnanců;
- IX. **Utváření firemní kultury:** reprezentuje firemní hodnoty, prezentuje vize a cíle firmy do firmy i vůči vnějšímu okolí a zainteresovaným stranám, vytváří kulturu oddanosti, odpovědnosti, respektu a dialogu.

Manažerské dovednosti v HR

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?
 - do 249 zaměstnanců
 - 250 – 499 zaměstnanců
 - 500 a více zaměstnanců
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?
 - Ano znám, pracuji s ním
 - Ano, znám, ale nepracuji s ním
 - Neznám
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (*Pokud ne, pokračujte na otázku 7*)
 - Ano
 - Ne
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model? (*více odpovědí*)
 - Odměňování zaměstnanců
 - Hodnocení zaměstnanců
 - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - Nábor a výběr zaměstnanců
 - Popis pracovního místa
 - Zaškolování zaměstnanců
 - Jiné:
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu? (*více odpovědí*)
 - Hodnocení zaměstnanců
 - Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 - Popis pracovního místa
 - Obsazování volných pracovních míst
 - Jasně stanovená pravidla
 - Jiné:

6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace? (*více odpovědí*)

- Časová náročnost
- Je to práce navíc
- Zvýšení administrativní zátěže
- Nepochopení se strany zaměstnanců
- Žádné komplikace
- Jiné

7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?

8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?

- Komunikační dovednosti
- Organizační dovednosti
- Vedení lidí
- Řízení změn
- Multitasking
- Orientace na vztahy
- Proaktivita
- Sebereflexe
- Přijetí odpovědnosti
- Jiné:

9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?

- Stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů
- Orientace na byznys a management firmy
- Analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů
- Vedení lidí – leadership
- Strategie zajišťování lidského kapitálu
- Inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn
- Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Motivace a integrace zaměstnanců
- Utváření firemní kultury
- Jiné:

10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?

Příloha 20 Přepisy řízených strukturovaných rozhovorů

Respondent 4 HR Business Partner

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *do 249 zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, ale nepracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *komunikační a organizační dovednosti, delegování, time management*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, vedení lidí, orientace na vztahy, přijetí odpovědnosti*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, vedení lidí – leadership, strategie zajišťování lidského kapitálu, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace a integrace zaměstnanců, utváření firemní kultury*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *emoční inteligence*

Respondent 5 IT Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *neznám*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *komunikace a řízení*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, řízení změn, orientace na vztahy, proaktivita, přijetí odpovědnosti*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, strategie zajišťování lidského kapitálu, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *otevřenost*

Respondent 6 Branch Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*

4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *hodnocení zaměstnanců, plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *nepochopení ze strany zaměstnanců*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *organizační a komunikační dovednosti, logické myšlení*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, řízení změn, multitasking, orientace na vztahy, sebereflexe*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, strategie zajišťování lidského kapitálu, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace a integrace zaměstnanců*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *proaktivní přístup k zaměstnancům*

Respondent 7 HR Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *do 249 zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *odměňování zaměstnanců*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *jasně stanovená pravidla*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *zvýšení administrativní zátěže, nepochopení se strany zaměstnanců*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *měkké kompetence*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, vedení lidí, orientace na vztahy, sebereflexe, přijetí odpovědnosti*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, vedení lidí – leadership, strategie zajišťování lidského kapitálu, inovativní přístup, reakce na změny a předvídaní změn, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace a integrace zaměstnanců, utváření firemní kultury*

10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera? *Nestrannost*

Respondent 8 Warehouse Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *250 - 499 zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *hodnocení zaměstnanců, plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *zvýšení administrativní zátěž, nepochopení ze strany zaměstnanců*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *vedení lidí*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, vedení lidí, orientace na vztahy*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *vedení lidí – leadership, utváření firemní kultury*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *důvěra v lidský potenciál*

Respondent 9HR Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nábor a výběr zaměstnanců, popis pracovního místa*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popis pracovního místa, obsazování volných pracovních míst*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *žádné komplikace*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *sociální dovednosti, empatie, komunikační dovednosti*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, multitasking, orientace na vztahy, přijetí odpovědnosti*

9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *Inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *sebereflexe, vnitřní motivace, neustálý rozvoj a vzdělávání*

Respondent 10 Corporate Services Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, popis pracovního místa, zaškolování zaměstnanců*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popis pracovního místa, obsazování volných pracovních míst, jasně stanovená pravidla*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *nepochopení se strany zaměstnanců, jiné: měřitelnost*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *flexibilita, řešení problémů, schopnost učit se novým věcem, empatie, asertivita*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *vedení lidí, řízení změn, orientace na vztahy, proaktivita, sebereflexe*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, vedení lidí – leadership, inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, utváření firemní kultury*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *schopnost obklopit se dobrými a schopnými lidmi a umět a nimi pracovat*

Respondent 11 Value Stream Coach

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, ale nepracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *komunikační dovednosti, asertivita, umění naslouchat, schopnost argumentovat a vysvětlovat*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, vedení lidí, orientace na vztahy, přijetí odpovědnosti*

9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, orientace na byznys a management firmy, vedení lidí – leadership, inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn, motivace a integrace zaměstnanců, utváření firemní kultury*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *být oporou pro svůj tým, lidský přístup ke všem zaměstnancům bez rozdílu pozice*

Respondent 12 Focus Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano znám, pracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ano*
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?: *hodnocení zaměstnanců*
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?: *hodnocení zaměstnanců*
6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?: *časová náročnost*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *odolnost vůči stresu, týmová práce, asertivita*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, multitasking, orientace na vztahy, sebereflexe*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *stanovení a plánování strategie řízení lidských zdrojů, orientace na byznys a management firmy, vedení lidí – leadership, motivace a integrace zaměstnanců, utváření firemní kultury*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *udržet rovnováhu ve vztahu k vedení a zároveň k zaměstnancům*

Respondent 13 Quality Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *500 a více zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, ale nepracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *schopnost dotahovat věci do konce, spolehlivost, důvěryhodnost*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, vedení lidí, řízení změn, orientace na vztahy, přijetí odpovědnosti*

9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, vedení lidí – leadership, strategie zajišťování lidského kapitálu, motivace a integrace zaměstnanců*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *přirozená autorita, důvěryhodnost,*

Respondent 14 Key Account Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete? : *250 - 499 zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *ano, znám, ale nepracuji s ním*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *rozhodnost, týmová spolupráce, spravedlivost*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, vedení lidí, řízení změn, orientace na vztahy, proaktivita*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *orientace na byznys a management firmy, strategie zajišťování lidského kapitálu, inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *komunikace a důvěra*

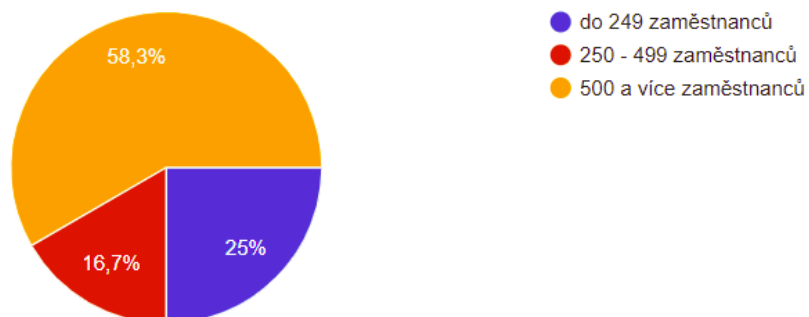
Respondent 15 Facility Manager

1. Jak velká je firma, ve které pracujete?: *do 249 zaměstnanců*
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?: *neznám*
3. Využíváte ve firmě kompetenční model? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7): *ne*
7. Jaké kompetence jsou podle Vás nejdůležitější pro práci manažera?: *proaktivita, spolupráce s týmem*
8. Které s následujících kompetencí jsou podle Vašeho názoru důležité pro HR Manažera?: *komunikační dovednosti, organizační dovednosti, vedení lidí, multitasking, orientace na vztahy, proaktivita*
9. Které z následujících úloh HR Manažera jsou podle Vás nejdůležitější?: *analyzování personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosů, vedení lidí – leadership, strategie zajišťování lidského kapitálu, inovativní přístup, reakce na změny a předvídání změn*
10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším kritériem úspěšnosti manažera?: *komunikace se zaměstnanci, podpora týmu*

Příloha 21 Grafické zpracování řízených strukturovaných rozhovorů

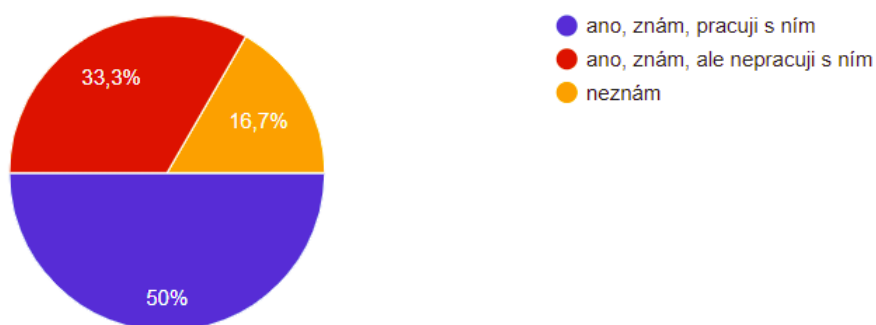
1. Jak velká je firma, ve které pracujete?

12 odpovědí



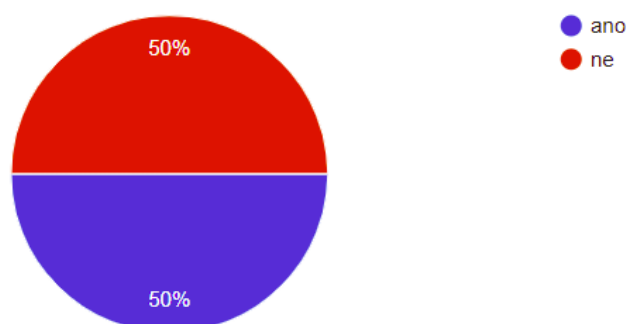
2. Znáte koncept kompetenčního modelu?

12 odpovědí



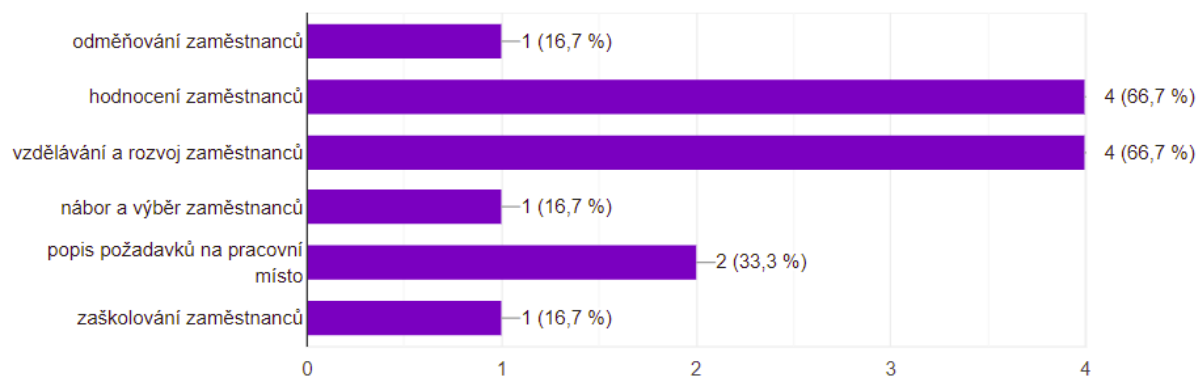
3. Využíváte ve Vaší firmě kompetenční model? Pokud NE, pokračujte na otázku 7.

12 odpovědí



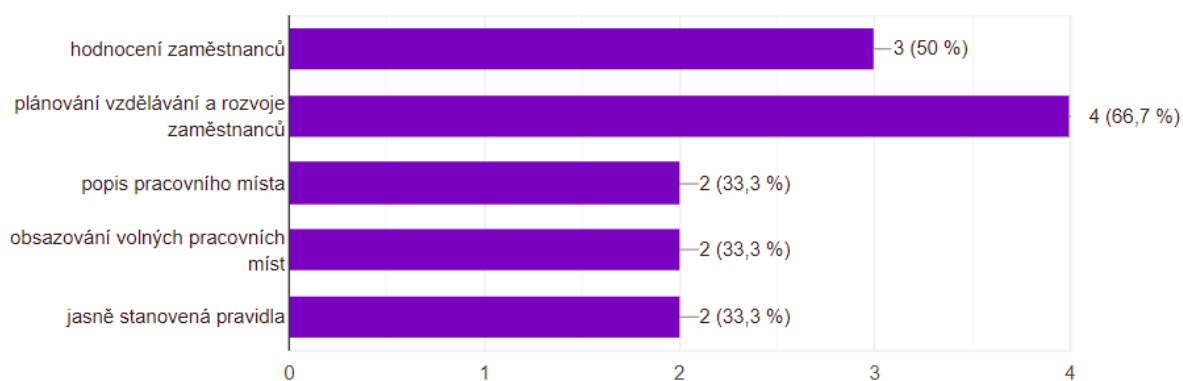
4. K jakým činnostem nejčastěji využíváte kompetenční model?

6 odpovědí



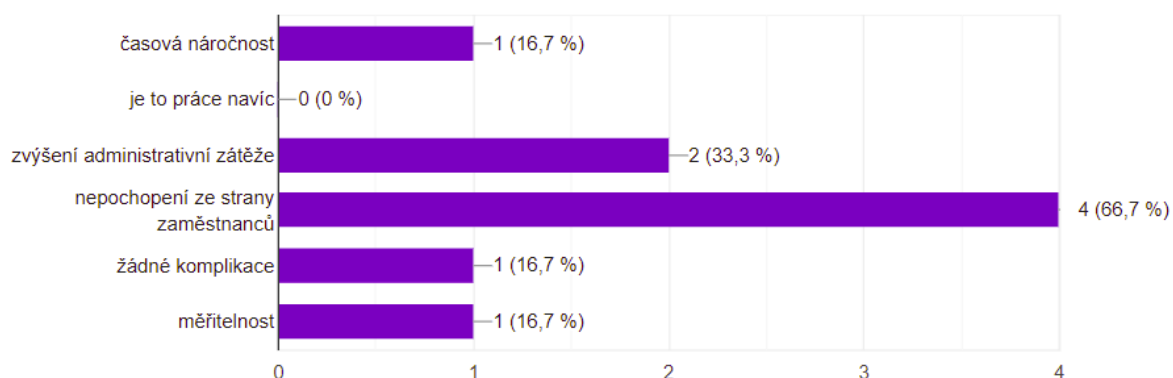
5. V čem jsou podle Vás největší přínosy využívání kompetenčního modelu?

6 odpovědí



6. Přináší s sebou používání kompetenčního modelu nějaké komplikace?

6 odpovědí



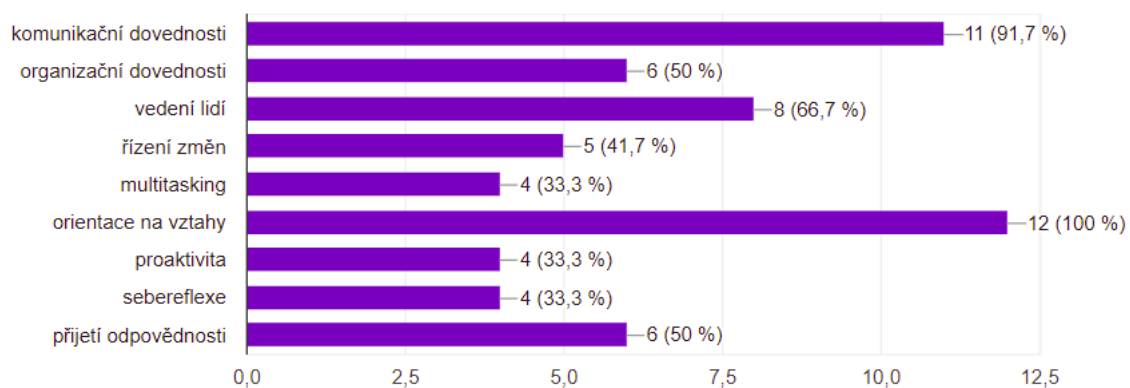
7. Jaké kompetence jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější pro práci manažera?

12 odpovědí

- komunikační a organizační dovednosti, delegování, time management
- komunikace a řízení
- organizační a komunikační dovednosti, logické myšlení
- měkké kompetence
- vedení lidí
- sociální dovednosti, empatie, komunikační dovednosti
- flexibilita, řešení problémů, schopnost učit se novým věcem, empatie, asertivita
- komunikační dovednosti, asertivita, umění naslouchat, schopnost argumentovat a vysvětlovat
- odolnost vůči stresu, týmová práce, asertivita
- schopnost dotahovat věci do konce, spolehlivost, důvěryhodnost
- rozhodnost, týmová spolupráce, spravedlivost
- proaktivita, spolupráce s týmem

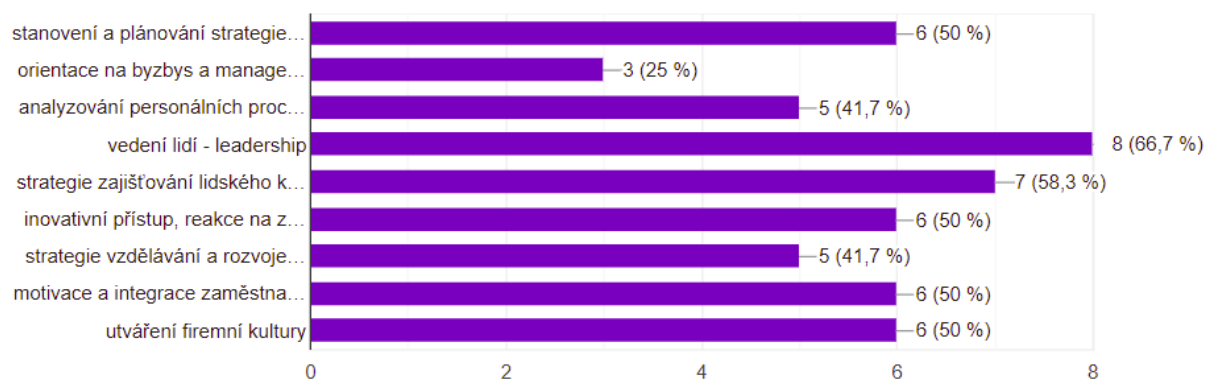
8. Které z následujících kompetencí jsou podle vašeho názoru důležité pro HR Manažera?

12 odpovědí



9. Které z následujících úloh HR manažera jsou podle Vás nejdůležitější?

12 odpovědí



10. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitější kritérium úspěšnosti HR Manažera?

12 odpovědí

emoční inteligence

otevřenost

proaktivní přístup k zaměstnancům

nestrannost

důvěra v lidský potenciál

sebereflexe, vnitřní motivace, neustálý rozvoj a vzdělávání

schopnost obklopit se dobrými a schopnými lidmi a umět s nimi pracovat

být oporou pro svůj tým, lidský přístup ke všem zaměstnancům bez rozdílu pozice

udržet rovnováhu ve vztah k vedení a zaměstnancům

Přirozená autorita, důvěryhodnost

komunikace a důvěra

komunikace se všemi zaměstnanci, podpora týmu

Příloha 22 SWOT analýza

INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<u>Jasně definované kompetence pro pozici HR Manažer</u> <u>Přesný popis pracovního místa pozice HR Manažer</u> <u>Sladění kompetencí se základními kompetencemi firmy</u>	<u>Nesoulad kompetencí s firemní strategií</u> <u>Nesoulad s firemní komunikací</u> <u>Nedostatečná podpora vedení</u>
EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	OPPORTUNITIES	THREATS
	<u>Definice požadavků při výběru HR Manažera</u> <u>Využití při plánování rozvoje HR Manažera</u> <u>Vytvoření konkurenční výhody</u>	<u>Špatná implementace kompetenčního modelu</u> <u>Nedokončení implementace kompetenčního modelu</u> <u>Příliš vysoké nároky na kompetence HR Manažera</u>