

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

Bc. Gabriela Koubková

**KOMPETENČNÍ MODEL PRO
PRACOVNÍKY V PERSONÁLNÍ
AGENTUŘE PRAGMA**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Olomouc 2012

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

V Olomouci dne

.....
vlastnoruční podpis

Anotace magisterské diplomové práce

Název katedry:	Katedra sociologie a andragogiky
Název fakulty:	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název diplomové práce:	Kompetenční model pro pracovníky v personální agentuře Pragma
Jméno a příjmení autora:	Bc. Gabriela Koubková
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.Dr.
Počet znaků:	106 662 (61)
Počet titulů použité literatury:	16

Charakteristika diplomové práce:

Předkládaná magisterská práce má za cíl tvorbu kompetenčního modelu pro pracovníky v personální agentuře Pragma. První část práce je věnována terminologickému ukotvení a definování pojmů, které jsou dále v práci použity a také objektu práce, tedy personální agentuře Pragma, její historii a oblasti jejího působení. V další části textu se věnuji definici termínu kompetence a kompetenční model. V poslední části se již zabývám tvorbou kompetenčního modelu pro pracovníky v personální agentuře Pragma. Vstupní informace, které jsou nutné k provedení analýzy pracovních činností a úkolů personální konzultantky, jsem získala z interních materiálů, příruček a metodik. A díky těmto informacím a zdrojům z odborné literatury jsem mohla zpracovat návrh kompetenčního modelu pro pracovníky v agentuře.

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, klíčové kompetence, fáze tvorby kompetenčního modelu

Annotation

Name of department:	Department of Sociology and Education of Adults
Name of faculty:	Philosophical Faculty of Palacký University Olomouc
Name of the thesis:	Competency Model for the Personal Agency Employees
Name of writer:	Bc. Gabriela Koubková
Name of supervisor:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Number of pages (pages):	106 662 (61)
Number of literature sources:	16

Characterization of the thesis:

The present master thesis aims at creating a competency model for workers in the personnel agency Pragma. The first part is devoted to the definition of terminological and anchoring concepts that are used in the work and building work, a staffing agency Pragma, its history and its field of action. In the next section is devoted to the definition of competencies and competency model. In the final part deals with the creation of a competency model for workers in the personnel agency Pragma. The input information needed to perform the analysis of work activities and tasks, personnel consultant, I have gained from internal materials, manuals and methodologies. And thanks to these sources of information and literature I could prepare a draft competency model for the staff at the agency.

Keywords: competency, competency model, core competencies, phase of the competency model

Obsah

Úvod.....	6
1. Terminologické ukotvení	8
2. Objekt práce	16
3. Termín kompetence.....	20
3.1 Dělení kompetencí	22
3.2 Klíčové kompetence.....	24
3.3 Manažerské kompetence	26
3.4 Znaky kompetence	29
3.5 Životní cyklus kompetence	30
4. Kompetenční modely	31
4.1 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu.....	33
4.2 Identifikace kompetencí	34
4.3 Přípravná fáze.....	35
4.4 Fáze sběru dat.....	35
4.5 Fáze analýzy a klasifikace informací	46
4.6 Fáze identifikace klíčových kompetencí.....	47
4.7 Fáze identifikace kompetencí personální konzultantky	51
4.8 Kompetenční model	54
5. Závěr	56
Seznam použitých pramenů a literatury.....	57
Seznam tabulek	59

Úvod

Při vyhledávání a získávání pracovníků mohou společnosti využívat vlastních nebo externích sil. V případě externích sil jde především o spolupráci s komerčními firmami, které se zaměřují na vyhledávání kvalifikovaných pracovníků pro své klienty. Tyto personální agentury využívají ke své práci především inzerci a databázi kandidátů. Pokud personální agentury chtějí doporučovat kvalifikované pracovníky na odpovídající pracovní pozice, je nutné, aby zaměstnanci a pracovníci personálních agentur měli požadované kompetence k výkonu své práce. Cílem této magisterské práce je tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky v personální agentuře. Předmětem této práce je identifikace potřebných kompetencí pro práci na této pozici ve zmíněné organizaci. Základní metody při tvorbě této magisterské práce jsou analýza interních dokumentů Personální agentury Pragma, deskripce a terminologická ukotvení z odborné literatury, která jsou dle normy citované. Velké množství organizací si v dnešní době již uvědomuje, že lidský kapitál je základem rozvoje, konkurenceschopnosti a vůbec dalšího působení organizace na trhu. Ve vedení společností se začíná přehodnocovat vztah k zaměstnancům, k jejich schopnostem, možnostem jejich dalšího rozvoje a vzdělávání. Jako by již společnosti pochopily, že čím kvalitnější zaměstnanec u nich pracuje, tím kvalitnější výkon bude odveden a tím rychleji se vrátí prostředky vynaložené na jejich rozvoj a vzdělávání. Jak uvádí Milkovich a Boudreau (Milkovich, Boudreau 1993, s. 41) je důležité, aby personalisté dokázali upozornit na návratnost prostředků například v oblasti investic do rekvalifikace pracovníků. Jinak je možnost, že tyto finance budou vynakládány na zkvalitnění strojového parku na úkor pracovní síly. Jak dodává Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 16): „Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit“. Tedy lidé jsou nejdůležitějším faktorem pro vytvoření a udržení konkurenční výhody. Ovšem pokud již organizace tyto finanční prostředky uvolní a investují do zaměstnanců, do jejich vzdělávání a zdokonalování v oblasti schopností a dovedností, tak mnohdy se ztrácí efektivita těchto investic. Dalo by se to nazvat nahodilým plýtváním finančních prostředků. Je to především v těch případech, kdy organizace nemají jasno v požadavcích

na schopnosti a dovednosti zaměstnance, nevědí, jaké nároky si konkrétní pracovní pozice na pracovníky klade, nemají jasně vymezeny nutné předpoklady k úspěšnému zvládnutí pozice. V takovém případě potom organizace nabírají pracovníky, kteří mohou být velmi schopní, ale práci na pozici, na níž nastoupili, nemusí zvládat. Jak dále Kubeš a spol. uvádí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 17), tak majitelé a manažeři pokud již přistoupí na názor, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěšnosti firmy, tak nemusí mít jasně dáno, zda tuto kvalitu tvoří dovednosti, schopnosti, vědomosti, postoj, temperament, odborné znalosti, talent. Kdy Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 17) tuto kvalitu nazývá právě kompetencí. Kompetenční přístup by tedy měl být lékem, který má pomoci každé organizaci s tím, aby byli přijati správní lidé na správná místa, aby se pečovalo o rozvoj zaměstnanců v souladu se strategickým záměrem firmy a správně nastavil kariérový rozvoj zaměstnance.

1. Terminologické ukotvení

V této části práce se chci věnovat vysvětlení a terminologickému ukotvení pojmů, které se vztahují k cíli této práce a jsou nezbytné pro jeho dosažení. Tyto pojmy jsou používány v následujícím textu a již dále nebudou vysvětleny. Jde v nich o specifikaci konkrétních činností personálních konzultantek a také o pojmy, které jsou uváděny v textu a vztahují se k osobnosti jedince. Uvádím zde pozici personálních konzultantek záměrně v ženském rodu proto, že v naší agentuře doposud na této pozici pracovaly pouze ženy. Ale v žádném případě se nejedná o výhradně ženskou pracovní pozici, v jiných agenturách bývá obsazena i muži.

Činnost personální konzultantky se skládá z několika na sebe navazujících kroků, které je třeba dodržet, aby správně proběhlo výběrové řízení a tím se dosáhlo efektivitu a požadovaného výsledku. V případě výběrových řízení existují dvě možnosti, v první se může jednat o klienta, který již má s personální agenturou uzavřenou smlouvu a pouze zadává nové výběrové řízení na konkrétní pozici. Další možností je, že výběrové řízení začíná oslovením potencionálního klienta, s tím, že konzultantka si na základě inzerce této firmy zjistí, na jaké pozice společnost hledá kandidáty a poté nabídne personálnímu oddělení spolupráci v rámci zprostředkování zaměstnanců (www.e-pragma.cz). Já v této práci budu popisovat druhou možnost spolupráce, tj. počínaje oslovením klienta, tedy v kompetenčním modelu, který budu v následujícím textu tvořit, musí být obsaženy i kompetence, jež souvisí s oslovováním klientů.

Tedy jak jsem již výše uvedla, personální konzultantka si zjistí pozice, které potencionální klient inzeruje a osloví jej jménem personální agentury. Nejlépe si konzultantka smluví schůzku s vedením společnosti, v některých případech jde o personalistu, jindy přímo o jednatele, nebo výrobního ředitele. Kontaktní osoba se odvíjí od organizační struktury, která je v každé společnosti odlišná. Současně konzultantka zašle nabídku smlouvy do společnosti, aby při osobním setkání již bylo možné probírat možné změny ve smlouvě. Konzultantka má možnost smlouvu měnit, ale změny musí být oznámeny vedení společnosti. Jde o navázání spolupráce a personální agentura musí vycházet svým klientům vstříc a respektovat jejich připomínky, pokud je to možné.

V další fázi své činnosti již konzultantka uzavírá smlouvu s klientem (Smlouva o zprostředkování zaměstnání, Interní materiály 2007), jakmile dojde k podpisům, tak ihned začíná na výběrovém řízení pracovat. Nejdříve musí zadat informace o společnosti, o smlouvě a o požadavcích na konkrétní pracovní pozici do interního systému a ihned začíná inzerovat na pracovních portálech. Jakmile začnou chodit reakce na tyto inzeráty, tak konzultantka hodnotí životopisy a zpracovává je. Vyhovující kandidáty si zve k osobnímu pohovoru v agentuře, nevyhovující kandidáti dostávají zpětnou vazbu o tom, že nepostoupili do užšího kola výběrového řízení. Osobní pohovor si konzultantka řídí sama, nejdříve prochází s kandidátem jeho profesní životopis a poté se soustředí na jeho osobnostní stránku, tj. na vlastnosti, schopnosti, talent, temperament, postoje, emoce, charakter, komunikační schopnosti (Jak vést strukturovaný pohovor, Interní materiály, 2007).

Osobnost pojímá Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 9) jako celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů a ty jsou tedy chápány jako reakce individua na určité situace. Tyto dispozice tedy způsobují, že každý jedinec reaguje na vniklou situaci jinak. Jak dále Nakonečný uvádí (Nakonečný 1997, s. 9), tak pojem osobnost vyjadřuje vnitřní organizaci duševního života jedince, je jednotou dílčích funkcí a funguje jako celek interindividuálních dispozic. Kdy tento celek vzniká spojením dvou determinací a to biologickou a sociokulturní. Základní biologické determinanty tvoří především evolučně perforované programy chování, které jsou tvořeny systémem vrozených reflexů a dědičnosti. Jak dále Nakonečný uvádí (Nakonečný 1997, s. 22), tak dědičnost znamená přenos vlastností z generace na generaci. Genetická informace se přenáší při početí dítěte z rodičů a soubor těchto genů vytváří genotyp. Sociokulturní determinace je vlastně socializací, jak Nakonečný dodává (Nakonečný 1997, s. 27), jedná se o proces seznamování se člověka s konkrétním kulturním prostředím jeho rodiny a osvojování si kulturních způsobů chování v rodině. Kdy sociální zkušenosti dítěte vytvářejí jakousi bazální osobnost, tedy psychický základ, odrážející konkrétní zkušenosti dítěte a s ní spojené emoce.

Postoje můžeme dle Nakonečného (Nakonečný 1997, s. 118) označit jako hodnotící vztah, kdy předmětem postoje může být cokoliv. Jedná se tedy o hodnocení objektu subjektem, kdy krajní body hodnotící stupnice jsou tvořeny buď naprosto pozitivním, nebo naprosto negativním vztahem. Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 118) rozlišuje centrální a okrajové postoje, kdy centrální se týkají významných objektů a okrajové jsou již méně významné pro jedince. Mezi základní funkce postojů patří to, že

mohou upevňovat sebevědomí, mohou také přispívat k sebevyjádření, sebeospravedlnění, mohou překonávat nejistotu a úzkost. Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 119) dále dodává, že mezi základní vlastnosti postojů patří komplexnost, kdy má postoj zastoupeny kognitivní, snahové i emotivní komponenty. Další vlastností je konzistence - tyto komponenty se vyznačují větší nebo menší soudržností. Třetí vlastností je konsonance trsu postojů, tedy že postoje vytvářejí kategorie, trsy postojů. Další vlastností je rezistence postoje vůči změně, kdy centrální a extrémní postoje jsou nejdolnější. Posední vlastností je intenzita postoje. Jak dále Nakonečný dodává (Nakonečný 1997, s. 121), tak každý jedinec má svůj systém postojů, v němž jsou postoje určitým způsobem uspořádány a seřazeny a jsou mezi nimi vazby. Kritéria uspořádání jsou ovšem subjektivní. U personální konzultantky je tedy velmi důležité, aby se pokusila zjistit postoje kandidáta a to především k přístupu k práci, k samostatnosti, k loajálnosti s podnikem. Je velmi zásadní, aby kandidát, jehož životopis je zasílán do společnosti, byl loajální a chtěl v této společnosti strávit několik let, zaučit se a dále se profesně profilovat. Pokud se tedy konzultantka setká u kandidáta s ne příliš jasným pozitivním postojem k loajalitě, tak nemůže kandidáta klientovi doporučit. Je zde velká pravděpodobnost (Jak vést strukturovaný pohovor, Interní materiály 2007), že pokud kandidát dostane během krátké doby například lépe placenou práci, nebo jiný benefit společnosti, tak bez větších výčitek stávajícího zaměstnavatele opustí. Což pochopitelně nekoreluje s tím, že společnosti hledají kandidáty na delší dobu, aby nebylo třeba neustále obměňovat pracovníky, zaškolovat je a investovat do nich kapitál. Další postoj, který je pro konzultantku velmi důležitý, je postoj k týmovosti, ke společnému cíli nebo naopak sólista. Zde je již prioritní pozice, na kterou se kandidát hlásí. Každá pozice s sebou nese požadavky, a pokud se jedná o pozici do týmu, který kooperuje a lidé musí neustále mezi sebou komunikovat, tak člověk, který má postoj, že si vše nejraději zvládne sám a nevěří, že druzí odvedou dobrou práci, nemůže pracovat na této pozici (Jak vést strukturovaný pohovor, Interní materiály 2007). Naopak v případě obchodníka, který má prorazit na trh velmi důležitý postoj k samostatné práci, k tomu, že má rád své činnosti pod kontrolou, že si dokáže sám zorganizovat činnost.

Temperamentem má na mysli Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 79) formální vlastnosti osobní dynamiky, které mají projev například v intenzitě pohybů, v jejich tempu, ale také hloubkou prožívání. Jak dále Nakonečný uvádí (Nakonečný 1997, s. 79), tak Rubinštejn za základní dimenze temperamentu pokládá impulzivnost a tempo psychické činnosti, kdy s tímto pojmem spojuje především sílu psychických

procesů, které se pojí s určitým stupněm napětí (vztah mezi vyvolanou silou a možnostmi jejího projevu navenek). Konzultantka tedy při pohovoru může sledovat citlivost jedince na kladené otázky, nebo také intenzitu vzniklé temperamentové reakce, délku trvání této reakce a její sílu.

Emocionalita je dle Nakonečného (Nakonečný 1997, s. 90) zvláštní dimenze temperamentu a vzrušivost jako základní temperamentová dispozice je též základním znakem emocí. Jak dále Nakonečný píše (Nakonečný 1997, s. 90), tak dle Burta je emocionalita chápána jako citlivost vůči situacím, které vzbuzují emoce. Jak dále Nakonečný ve svém díle uvádí (Nakonečný 1997, s. 91): “Emocionalita jako trvalejší vlastnost osobnosti určuje především dynamiku prožívání emocí, tj. citlivost, hloubku prožívání, jeho délku v čase a doznívání, častost, stálost emocí a přiměřenost emocí dané situaci“. Jak Nakonečný dále ve své knize dodává (Nakonečný 1997, s. 91), tak dle Olšannikové emocionalita určuje vnější projev emocí, sílu jejich výrazu, ale i sklon k jedné ze tří prvotních emocí: radosti, strachu a hněvu.

A tyto projevy emocionality a s ní spojené emoční vlastnosti by měla personální konzultantka být schopna rozeznat a identifikovat.

Schopnosti lze chápat jako získané dispozice k určitým úkonům (Nakonečný 1997, s. 95). Jak dále Nakonečný uvádí (Nakonečný 1997, s. 95), tak schopnosti se prakticky rozlišují v oblasti mentální vědomosti a způsobilost jejich praktického použití, dovednosti, v oblasti motorické zručnosti (dispozice k manuálním úkonům) a obratnosti (dispozice k pohybům celého těla). Nakonečný ve svém díle (Nakonečný 1997, s. 95) uvádí také dělení schopností dle Guilforda, který druhy schopností označuje jako dimenze: 1. dimenze vnímání: faktory vizuálního rozlišování barev, faktory sluchové rozlišovací způsobilosti, faktor pozornosti aj. 2. dimenze psychomotoriky: faktory koordinace pohybů, faktor síly, faktor zrychlení, aj. 3. dimenze inteligence: faktory paměti, kognitivní faktory. Při práci v personální agentuře se spíše zaměřuje na intelektové schopnosti, psychomotorické schopnosti jsou testovány již přímo u klientů, kam jsou kandidáti doporučení.

Motivy dle Nakonečného (Nakonečný 1997, s. 124) vyjadřují psychologické příčiny či důvody chování a dávají tomuto chování smysl. Jak dále uvádí Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 124), tak motivy jsou pohnutkami k dosahování určitých finálních psychických stavů. A tato pohnutka se stává motivem až tehdy, když se zpředmětnuje, tedy nachází objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení. Jak dále

Nakonečný upozorňuje (Nakonečný 1997, s. 125), tak pojem psychologické příčiny zahrnuje i kognitivní zpracování situace. Tedy motivy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a sílu. I tohle je tedy velmi důležitá složka, kterou musí personální konzultantka na jedné straně rozpoznat u kandidáta na pohovoru, na druhé straně musí mít sama silnou motivaci ke své práci, aby dokázala pracovat efektivně s tlakem na výkon a byla motivovaná pro další práci.

Hana Bartoňková k tomu dodává, že mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem (Bartoňková 2009, s. 82).

Rysy charakterizují Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30) jako charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo informace, jedná se o hluboké i vrozené charakteristiky. Kdy mezi typický rys můžeme zařadit temperament, viz níže.

K vědomostem řadí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30) všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti a související s danou pozicí.

Dovednosti dle Kubeše a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 31) nám umožňují vykonávat činnost související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem.

Charakter jak uvádí Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 255), můžeme dle Allforda pojímat jako „zhodnocení osobnosti“. Tedy, že v charakteru je obsažená celá osobnost, všechny její dílčí složky či systémy a proto kolik je možných modifikací osobností, tolik je možných charakterů. Personální konzultantka tedy musí zhodnotit celou osobnost kandidáta, jeho charakter.

Nyní se budu věnovat pojmu sociální kognice, kdy personální konzultantka si musí během pohovoru vytvářet dojmy a úsudky o kandidátovi, aby mohla kandidáta popsat v průvodním dopise při zasílání životopisu do společnosti. Kdy Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 142) ve svém díle uvádí vymezení tohoto pojmu od Tayolora a Fiskeho jako vytváření dojmu o jiných lidech a o sobě samých a chápou jej šířeji, než vnímání. Kdy jak dále dodává Nakonečný (Nakonečný 1997, s. 144), tak sociální kognice zahrnuje i úsudky o druhém člověku, také mimopercepční fenomény a též vnímání a interpretaci sociálních událostí.

Komunikace dle Nakonečného (Nakonečný 1999, s. 288) je druh sociální interakce, která znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou slova a gesta, ale také chování. Nakonečný (Nakonečný 1999, s. 288) dělí komunikaci na verbální (mluvená a psaná řeč, meta- nebo paraligvistické

znaky, intonace, zbarvení hlasu a neverbální (mimika, gesta). Hroník ve svém díle uvádí (Hroník 1999, str. 167), že při výběru uchazečů je třeba se soustředit i na pozorování vzdálenosti, kterou zaujímá, tedy proxemiky. Zde můžeme rozlišit horizontální proxemiku, což znamená, jaký odstup si udržuje od druhých, nebo vertikální proxemiku, tedy zda má tendenci zachovávat výškovou nerovnováhu a dominovat, nebo se podřizovat. U haptiky, tedy doteků je potřeba na základě podání ruky při pohovoru posoudit jeho buď chladný přístup, nebo vřelý přístup. Jak dodává Hroník (Hroník 1999, s. 168), tak mezi další psychodiagnostické metody, které je třeba při výběru pracovníků používat, patří gestika, pohyby rukou, které doprovází jednání. Ovšem gestiku a mimiku lze mít dle něho pod kontrolou. Naopak posturologii, tedy postoje a polohy, které kandidát během pohovoru zaujímá, lze společně s hlasovými a řečovými charakteristikami obtížně vědomě kontrolovat. Uvádím to proto, že mezi základní kompetence personální konzultantky patří schopnost komunikovat, ale také na základě neverbální komunikace a pozorování u kandidáta posoudit jeho projevy a diagnostikovat znaky osobnosti.

Typy osobnosti dle psychologie (Nakonečný 1995, s. 135) vychází z poznatku, že psychické vlastnosti vytvářejí určité soubory, které jsou charakteristické pro určitý počet lidí. Jak Nakonečný uvádí (Nakonečný 1995, s. 135), tak Eysenck ztotožňuje pojem typ a vlastnost. Jung (Nakonečný 1995, s. 135) se ve své typologii zaměřil na póly extraverte a introverte. Dále k tomu Jung dodává (Nakonečný 1995, s. 135), že pozorujeme li lidi, tak zjistíme, zda jsou koncentrovaní na sebe, na svoji osobnost, nebo na své okolí. A jak dále uvádí, tak toto jsou dva základní vztahy, které určují celkový habitus a zabarvuje tak veškeré zážitky i jednání člověka. Extrovert je tedy více zaměřen na okolí, na realitu, na objekty, je společensky založený, otevřený, přístupný, čínorodý, závislý na mínění ostatních, a především myslí a cítí ve vztahu k objektu. Naopak introvert je více zaměřen na sebe, má svůj vnitřní svět, má bohatou představivost a fantazii, je uzavřený, nepřístupný, spíše pasivní, v jednání váhavý a má plno zábran. Toto jsou pro personální konzultantku velmi důležité informace, aby dokázala určit, do které skupiny kandidát spadá. Již z předchozího textu a popisu extroverte a introverte vyplývá, že tato typologie velmi ovlivňuje, zda kandidát bude na konkrétní pozici doporučen, nebo ne. Není tedy možné, aby konzultantka, pokud vidí před sebou na pohovoru introverta, jej doporučila na pozici obchodního ředitele, který na základě specifikace pozice (Specifikace pracovních pozic, Interní materiály 2007) musí být schopen se velmi rychle adaptovat na nové prostředí, hledat možné varianty řešení, mít tah na cíl, využít situace ve prospěch společnosti, diskutovat.

Tedy personální konzultantka musí být schopná určit typ osobnosti dle tohoto rozdělení.

Životopis jak uvádí Hroník (Hroník 1999, s. 141), je základní metodou zjišťování personální anamnézy. Strukturovaný životopis obsahuje především tvrdá data, tedy osobní údaje, odborné cíle, pracovní cíle, vzdělání, kurzy a školení, zájmy a volnočasové aktivity a případně reference, nebo kontakt na osoby, které je mohou poskytnout. Personální konzultantka na základě přijatého životopisu musí být schopná posoudit, zda kandidát bude vhodným na konkrétní pozici a zda si jej tedy bude zvát k osobnímu pohovoru.

Osobní pohovor již můžeme označit jako druhé kolo při výběrovém řízení (Hroník 1999, s. 163), kdy je třeba se systematicky setkat s uchazeči a prověřit jejich odborné znalosti, psychologické kvality a jiné dovednosti. Odborné kvality se posuzují především odbornými testy, které jsou zaměřené na požadovanou oblast. V oblasti psychologických testů panují nejednoznačné, až protichůdné názory (Hroník 1999, s. 172). V některých případech jsou přeceňovány, v jiných znevažovány. Jak dále Hroník uvádí (Hroník 1999, s. 172), tak psychologický test je plně standardizovaným postupem, při němž testovaný odpovídá v kontrolovaných podmínkách a výsledky je možno statisticky srovnávat s určitou skupinou lidí. Mezi druhy těchto testů řadíme výkonové testy, testy osobnosti, dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy. Personální konzultantka tedy musí na základě požadavků klienta zhodnotit, který test bude nejpřesněji vyhovovat buď v oblasti zjištění profesních, odborných kvalit, nebo osobnostních předpokladů.

Dle Hroníka (Hroník 1999, s. 269) osobní pohovory dělíme:

- plně standardizovaný má pevnou strategii a taktiku, postup je u každého uchazeče stejný,
- částečně standardizovaný má pevnou strategii, ale taktika je spíše volná,
- volný má rámcově stanovenou strategii, taktika je zcela volná.

Personální konzultantky v personální agentuře Pragma využívají částečně standardizovaného pohovoru pro výběr kandidátů.

Klientem je v této práci míněn zákazník, a jak uvádí interní dokumenty (Strategie růstu a obchodní plán, Interní materiály 2011), tak je také partnerem v podnikání. Jak dále dokument uvádí, tak je potřeba klientovi poskytovat služby na takové úrovni, aby tvořily citelnou přidanou hodnotu. K tomu je třeba zjistit partnerovi, klientovi,

skutečné potřeby, předvídat jeho budoucí potřeby a nastavit služby tak aby je mohl využívat co nejnadhějším způsobem. V dokumentu je dále popsáno, že klienty nejsou společnosti ve finančních potížích, u nichž existují rizika platebních problémů a společnosti s nejasnou vizí, frustrovanými zaměstnanci, špatnými zaměstnaneckými poměry, kde by naši zprostředkovaní pracovníci stejně nevydrželi a vystavovali bychom se riziku plnění garancí a špatných referencí (Strategie růstu a obchodní plán, Interní materiály 2011).

Kandidát je uchazeč o práci (Strategie růstu a obchodní plán, Interní materiály 2011), který je s konzultantkou v kontaktu a jsou mu na základě praxe a pracovních zkušeností nabízeny adekvátní pracovní pozice.

2. Objekt práce

Objektem této magisterské práce je Personální agentura Pragma, která byla založena roku 1997 panem Martinem Lejskem. Zpočátku majitel agentury personální konzultantky zaměstnával na živnostenský list s tím, že byly dvě a navazovaly kontakty s klienty, uzavíraly smlouvy a vyhledávaly kandidáty na pozice, Po roce je majitel, pan Martin Lejsek, zaměstnal na hlavní pracovní poměr.

Tato personální agentura začala expandovat na trhu a během let 1997 – 2003 získala velký podíl na trhu a počet personálních konzultantek se zvýšil na čtyři. Vzhledem k tomu, že společnost se dále rozrůstala, tak se majitel rozhodl v roce 2004 otevřít pobočku v Brně, kde byly zaměstnány tři personální konzultantky a poté i pobočku v Ostravě, kde působily dvě personální konzultantky (www.e-pragma.cz).

V roce 2008, kdy začala dopadat na organizace ekonomická krize, tak majitel byl nucen pobočku v Ostravě uzavřít. Posléze byla uzavřena i pobočka v Brně. V průběhu dalších dvou let se i olomoucká pobočka potýkala s problémy a v roce 2010 byla na krátkou chvíli ukončena její činnost. Majitel, pan Martin Lejsek agenturu prodal a její nový majitel, pan Bělonohý, který je společníkem i jiné pražské personální agentury začal činnost personální agentury Pragma obnovovat. Momentálně tato pobočka zaměstnává dvě konzultantky a obnovují se veškeré obchodní vztahy z předchozích let. Je tedy velmi důležité, aby personální konzultantky v tomto dynamickém, až turbulentním prostředí dokázaly využít potenciál firmy a nadále působily proaktivně a v souladu se strategií a vizí společnosti.

Podíváme-li se na interní dokument Strategie růstu a obchodní plán (Strategie růstu a obchodní plán, Interní materiály 2011), tak strategie růstu je velmi expanzivně popsána, z čehož jasně vyplývá, že bude potřeba, aby personální konzultantky byly připraveny na rozvoj a měly kompetence, které jim umožní tento rozvoj firmy, pozice i pracovní náplně zvládnout.

Tabulka č. 1 Strategie růstu a obchodní plán (Strategie růstu a obchodní plán, Interní dokumenty 2011)

Fáze	Popis
1. Budování základů	Budování základní centrální buňky + Back Office - organizace centrální buňky, zavedení a vyladění procesů, systémů řízení, MIS, CRM, controllingu a zpětné vazby, / 50 přidělených zaměstnanců a cca 4 zprostředkovaní pracovníci měsíčně / výcvik junior konzultantů a jejich růst na konzultanty, budování Back Office.
2. Konsolidace	Konsolidace – rozdělení na oddělení pro zprostředkování / Perm Dept. / a oddělení pro přidělování pracovníků / Temp. Dept./, povýšení juniorů na konzultanty.
3. Regionální rozvoj	Regionální rozvoj Tem. Dept. a globální rozvoj Perm Dept Budování zastoupení v regionech vhodných pro nábor pracovníků a umístování permů Náborová střediska + podpůrná obchodní činnost – zprostředkování permů Representace v oblastech vhodných pro umístování permů
PRVNÍ MILNÍK – Temp. Dept <ol style="list-style-type: none"> 1. Min. 100 přidělených pracovníků 2. Zastoupení v Brno, Plzeň, Ostrava, HK nebo Pardubice, Olomouc 3. Náborové středisko na Slovensku, Bulharsku, 4. Řízené náborové akce na Ukrajině, Bělorusku, Vietnamu a dalších zemích Perm. Dept <ol style="list-style-type: none"> 5. Jeden až dva konzultanti v každé pobočce 6. Každý konzultant min. 4 umístění v měsíci nebo fakturace za 200000 Kč 7. Zakázky z regionů ČR i ze zahraničí – Kypr, UK, Irsko, Španělsko, arabské země 	
4. Konsolidace	Rozšiřování stávajících středisek, výcvik nových senior konzultantů, koordinátorů a trénink operativních pracovníků
DRUHÝ MILNÍK – <ol style="list-style-type: none"> 2. Min. 200 přidělených pracovníků v (každé pobočce min. 30-50 pracovníků) 3. Konzultanti na pobočkách, každý min 4 umístění nebo fakturace 200 tis. Kč měsíčně 	
5. Globalizace	2. Poskytování Franchizových práv + kooperací a zavedení matrixové struktury řízení

Momentálně je organizace rozdělena na dvě odnože:

1. oddělení Temporary - dočasně přidělení zaměstnanců, které funguje na té bázi, že agentura zaměstná kandidáty, odvádí za ně daně, platí sociální a zdravotní poplatky a z hodinové mzdy tohoto zaměstnance si strhává domluvený podíl. Tato činnost jak uvádí interní materiály (Proces tvorby přidané hodnoty a podpůrné procesy, Interní materiály 2011) má následující postup:

1. fáze přípravy:

- uzavření rámcové smlouvy o spolupráci
- přijetí objednávky
- inzerce
- provedení recruitmentu (nábor pracovníků, výběr pracovníků, ověření pracovníků)
- prezentace pracovníků do společnosti

2. nástupy

- uzavření pracovního poměru
- přihlášení na sociální pojištění
- přihlášení na zdravotní pojištění
- daňové služby
- přijmutí do mzdové evidence
- zavedení docházkového listu
- přihlášení na pracovní úřad
- příjem zápočtového listu

3. přidělení

- vedení kompletní mzdové a personální agendy
- asistence v průběhu celého přidělení
- vyúčtování docházkového listu a následná fakturace za pracovníka

4. ukončení

- ukončení pracovního poměru
- odhlášení ze sociálního pojištění
- odhlášení ze zdravotního pojištění
- odhlášení na pracovním úřadě vystavení zápočtového listu
- vystavení mzdového listu
- evidenční list důchodového pojištění
- potvrzení o příjmu
- uzavření mzdové evidence

2. oddělení Permanent – tedy trvalé umístění kandidáta do zaměstnaneckého poměru u klienta. V tomto případě se jedná o jiný postup při práci, dle interních materiálů (Proces tvorby přidané hodnoty a podpůrné procesy, Interní materiály 2011) je postup následující:
 1. průzkum trhu
 2. akvizice
 - databáze partnerů
 - historie vztahů
 - nové příležitosti
 3. uzavření smlouvy
 - historie obchodních případů, objednávek
 - přiřazení obchodních dokumentů
 - vyhodnocení obchodních případů
 4. recruitment
 5. výběr kandidátů
 6. prezentace vybraných kandidátů
 7. schválení kandidáta a jeho nástup
 8. fakturace a platba
 9. poprodejní péče o kandidáta a klienta

Jak je patrné z předchozího textu, tak na základě interních dokumentů lze rozlišit dva zcela rozdílné postupy v rámci pracovní náplně. Oddělení temporary, jak z textu vyplývá, vyžaduje více administrativní činnosti, přesnosti a organizačních schopností. Naopak oddělení permanent je založeno na obchodním přístupu, na akvizici, na komunikaci a výběru pracovníků. Já se v této magisterské práci budu věnovat kompetencím a tvorbě kompetenčního modelu pro konzultantky v oddělení permanentu.

3. Termín kompetence

Nyní se budu zabývat termínem kompetence, jeho historií, rozdělení a definování. K tomu, aby mohl být vytvořen funkční kompetenční model, který je cílem této magisterské práce, je třeba kompetence důkladně definovat a označit. Za vznikem slova kompetence, jak uvádí Kubeš a spol., stojí David McClelland, americký psycholog, který jako první vyzýval, aby při výběru vhodných adeptů na konkrétní pozice byla brána v úvahu jejich kompetence místo inteligence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14).

Momentálně se termín kompetence užívá ve velké míře v literatuře, ale je nutné pojmenovat dva významy tohoto slova. Jak uvádí Zdeněk Palán (Palán 2002, s. 98) tak první význam slova kompetence je pravomoc, tj. souhrn pravomocí a zodpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu. Jak k tomu dodává Bartoňková (Bartoňková 2009, s. 78), v tomto smyslu může někdo svoje pravomoci překročit, někomu se mohou odejmout, případně je možno je na někoho přesunout. Druhý význam tohoto slova je ten, že kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikován. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14). Podobně definují kompetenci Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 129), kteří ji označují za jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál. Jak dodává Bartoňková (Bartoňková 2009, s. 78), tento význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje a je víceméně nezávislá na venkovním světě.

V této magisterské práci budu termín kompetence brát z pohledu druhého významu, tedy jako schopnost k výkonu nějaké činnosti. Jak uvádí Tureckiová (Tureckiová 2010, s. 39), tak v cizojazyčné literatuře je názorně patrný rozdíl mezi pojmy „competency“ a „competence“ a Jarvis (Tureckiová 2010, s. 39) tyto pojmy definuje následovně:

- Competency – lze charakterizovat jako schopnost nebo způsobilost vyžadovanou pro úspěšný výkon činnosti nebo jednání, je tedy považována za měřitelnou dovednost.
- Competence – vyjadřuje stupeň rozvoje dovedností a znalostí, který je

nezbytný pro efektivní zvládnání pracovního výkonu podle profesních standardů.

Hana Bartoňková uvádí (Bartoňková 2010, s. 85), že Armstrong pojal pojem competency jako ten, který se týká nějaké osoby, vztahující se k rysům chování. A pojem competence Armstrong (Bartoňková 2010, s. 85) představuje jako pojem, který se vztahuje k oblasti práce, pracovního místa, jde tedy o kvalifikaci a odbornou způsobilost.

Wágnerová ve své knize uvádí, že dle Bedrnové je kompetence chápána takto: „Kompetence může být považovaná za relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení. Může být chápána jako i jako obecnější charakteristika jedinců, formující se v rámci jejich úspěšných konfrontací se širšími objektivními požadavky vyplývajícími z multidimenzionálních podmínek jejich života. Jde vlastně o rovnováhu mezi subjektivními předpoklady pracovníka a objektivními požadavky na výkon práce. V této souvislosti se někdy zmiňuje tzv. Peterův princip. Spočívá v tom, že pracovníci bývají v průběhu své činnosti povyšováni do vyšší funkce, pokud se osvědčí, a to až do úrovně řízení, kterou již nezvládají a ve které se stávají nekompetentními“ (Wágnerová 2008, s. 62). Wágnerová (Wágnerová 2008, s. 62) tedy za kompetenci považuje relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese s konkrétním pracovním zařazením.

Hroník (Hroník 2007, s. 61) pojem kompetence označil jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Jak k tomu dodává Kubeš (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26), tak dle Woodruffova pojetí je kompetencí „Množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. Kubeš a spol. k tomu dále dodává (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27), že pokud je pracovník kompetentní, tak to znamená, že jsou splněny tři předpoklady:

- V první řadě je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování potřebuje.
- Musí být motivovaný k tomu, aby takové chování použil, tedy vidí v tomto chování hodnotu a chce tímto směrem vynaložit energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Za kompetenci můžeme tedy dle Bartoňkové (Bartoňková 2009, s. 80) považovat poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Kdy jak dále dodává: “Kompetence nám napovídá, jak se bude její nositel chovat, myslet a projevovat se v určité situaci.“

(Bartoňková 2009, str. 80).

Dle Kubeše a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30) můžeme jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, rozdělit do pěti hlavních kategorií:

- motivy,
- rysy,
- vnímání sebe samotného,
- vědomosti,
- dovednosti.

3.1 Dělení kompetencí

Kompetence lze členit podle různých autorů několika způsoby. Dle Tureckiové (Tureckiová 2010, s. 40), lze za funkční považovat rozdělení:

1. Metakompetence, což jsou metakognitivní dovednosti, ty jsou potřebné pro učení a k řešení problémů.
2. Klíčové kompetence označuje za soubor znalostí a dovedností, který je nezbytný pro další učení a zvládání sociálních rolí (Tureckiová 2010, s. 34).
3. Univerzálně druhové kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládání rolí v rámci profesní dráhy.

Posledním druhem kompetencí jsou specificky druhové kompetence, které se dále dělí na kompetence všeobecné a speciální. Ty už jsou vsazené do prostředí organizace a jsou výsledkem propojení mezi tím, co jedinec už zná, umí a požadavky organizace. Jak uvádí Kubeš a spol., tak Spencer dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předvídat výkon v určité pozici (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32) a to na prahové kompetence, mezi něž spadají základní charakteristiky, které každý potřebuje jako minimální vstup pro zvládání své pozice. Jak dodává Bartoňková (Bartoňková 2009, s. 82), tak tyto kompetence nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, což jak uvádí, je nezbytné v rámci strategického přístupu ke vzdělávání.

Druhou skupinou jsou odlišující kompetence, a jak uvádí Bartoňková (Bartoňková 2009, s. 82), tak to jsou právě kompetence, které již rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných.

Jak k tomu dodává Kubeš a spol. (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 32), tak jsou jakousi nadstavbou nad prahovými kompetencemi. Kubeš a spol. Dále konstatují, že Schroder (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 32) užívá podobného členění a to na základní kompetence a kompetence vysokého výkonu. Jak dále Kubeš a spol. popisují, tak Schroder (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 33) právě kompetence vysokého výkonu charakterizuje jako stabilní projevy chování, díky nimž organizace dosahují nadprůměrných výsledků. V turbulentním prostředí, jak dále dodává, jsou tyto kompetence u zaměstnanců nezbytné. Dle Tureckiové (Tureckiová 2010, s. 40) se v praxi v pracovních organizacích můžeme setkat také s členěním na kompetence ‚tvrdé‘, technické a jsou spojeny s výkonem konkrétního typu profese. Druhou skupinou jsou kompetence ‚měkké‘ a ty jsou behaviorální, sociální a personální. Jiný přístup při dělení kompetencí ve své knize uvádí Kubeš a spol., a to členění dle Tyrona (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 34), kdy výsledný profil vzniká kombinací dovedností z těchto tří složek:

- *Manažerské kompetence* – kdy jejich cílem je zajištění bezproblémového plnění úkolů v souladu s vizí a strategií. Můžeme mezi ně zařadit řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování. Vzhledem k tomu, že tento kompetenční model je tvořen pro práci personální konzultantky, která bude mít v brzké době podřízenou junior konzultantku, tak v tomto případě se bude jednat o schopnost vést podřízené.
- *Interpersonální kompetence* – jsou důležité pro komunikaci a budování vztahů s jinými pracovníky. Jako příklad uvedu prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů, vyjednávání.
- *Technické kompetence* – jsou tvořeny souborem kompetencí, které se přímo vztahují ke konkrétní funkci. Například programování v případě programátora. V případě práce personální konzultantky to bude práce s databází, sběr dat, analýza, sumarizace atd.

Kubeš a spol. dále uvádí dělení kompetencí podle Carroll a McCrackin (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 34), kteří kompetence dělí:

- *klíčové* – ty jsou pro všechny zaměstnance,
- *týmové* – jsou pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- *funkční* – finance, vývoj, rozvoj, marketing,
- *vůdcovské a manažerské*.

Hroník ve své knize dodává (Hroník 1999, str. 246), že v podstatě lze rozlišit kompetence na technické a kompetence v jednání s lidmi a lze je pojmenovat jako tvrdé a měkké. Kdy tyto kompetence můžeme rozdělit do pěti subsystémů:

- *osobnost* – určitá osobnostní struktura může být dobrým předpokladem pro výkon na pozici,
- *kompetence technologie* – ty jsou zastoupeny především zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace a k součinnostmi mezi nimi,
- *sociálně psychologické kompetence* – jsou prezentovány především interpersonálními dovednostmi, znalostí druhých lidí, schopností druhé motivovat, ale i speciálními manažerskými kompetencemi jako je delegování a koučink,
- *oborové know-how* – je dáno těmito kvalitami: soubor základních vědomostí o produkci, technologii, trhu trendech daného oboru, důvěrná znalost prostředí, osobní vazby s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru, znalost vzájemných vztahů,
- *manažerská vize* – tuto vizi je schopen formulovat člověk jisté osobní zralosti, jistých kompetencí technologie, sociálně psychologických kompetencí a znalostí oborového know-how.

Uvádím zde členění z různých pohledů autorů a já se v této magisterské práci při tvorbě kompetenčního modelu pro personální konzultantky budu držet dělení kompetencí dle Tyrona (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34) a to na manažerské, interpersonální a technické, a to z důvodu, že pozice personální konzultantky v sobě kumuluje převážně manažerských a interpersonálních kompetence. A tím mi toto dělení pomůže správně kompetence zařadit a dosáhnout tak stanoveného cíle. Také budu popisovat klíčové kompetence. Viz následující kapitola.

3.2 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence dle Kubeše a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35) přispívají k firemním hodnotám a firemní kultuře. Jsou základem pro stanovení

kritérií pro výběr zaměstnanců. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když působí ve stejné oblasti. Dle Vetešky a Tureckiové (Veteška, Tureckiová 2008, s. 40) klíčové kompetence nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu a zahrnují celou škálu kvalifikací, ne však úzce odborných. A jak dále Veteška a Tureckiová dodávají (Veteška, Tureckiová 2008, s. 40), to je důvod, že mají delší životnost. K tématu klíčových kompetencí ještě uvádí (Veteška, Tureckiová 2008, s. 52), že rozvoj klíčových kompetencí souvisí především s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi, protože klíčové kompetence jsou získávány především při vzdělávacím procesu.

Belz a Siegrist (Belz, Siegrist 2001, s. 27) uvádí, že klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí, které přesahují hranici jednotlivých odborností. Dle nich potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání a ta se vyvíjí spolupůsobením těchto kompetencí:

1. Sociální kompetence, mezi něž spadá například kooperativnost, komunikativnost, schopnost čelit konfliktů a stresovým situacím, komunikativnost.
2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě, mezi něž patří schopnost posuzovat sám sebe, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot.
3. Kompetence v oblasti metod kam spadá schopnosti analyzovat, klasifikovat nové informace, plánovitě a se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, vypracovávat tvořivá řešení, dávat věci do kontextu, kriticky přezkoumávat a zvažovat šance a rizika.

Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 65) pojem klíčové kompetence definovali také takto: „Jedná se o specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází, a jsou i do budoucna považovány za žádoucí a signifikantní pro další efektivní naplňování vize a poslání organizace“.

Každý autor má jiný přehled základních klíčových kompetencí. Jak uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 93), tak Belz a Siegrist považují za důležité:

- komunikace a kooperace,
- kreativita a schopnost řešit problémy,

- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnosti- schopnost učit se a schopnost myslet,
- argumentace a hodnocení.

Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2010, s. 47) ve své knize podávají odlišný přehled nejdůležitějších klíčových kompetencí dle Millera:

- sebedůvěra,
- komunikace,
- pohotovost,
- prezentace,
- tvořivost,
- schopnost učit se a soustředit se,
- management času a sebe sama,
- uvolnění, energie, osvěžení.

Já v této magisterské práci zvolím vymezení klíčových kompetencí jako těch, které vytváří jakýsi základ, který musí mít všechny personální konzultantky z této agentury, aby mohly na této pozici pracovat. A tyto klíčové kompetence mi budou sloužit jako základní kámen pro tvorbu kompetenčního modelu, který je cílem mojí práce.

V kontextu této magisterské práce budou brány jako ty, které musí mít každá konzultantka, která je na pozici přijímána, zastoupeny ve velké míře a při výběrovém řízení jsou právě na tyto kompetence kladeny velké nároky. Bez nich není možné, aby konzultantka vyhrála výběrové řízení a byla do společnosti přijata na pozici personální konzultantky. Ostatní kompetence budou brány jako nadstavba, kdy se neklade tak velký důraz na jejich úroveň při výběrovém řízení, pouze musí být u konzultantky v nějaké, i nižší, míře zastoupeny. Dále se pak mohou rozvíjet a zvyšovat se jejich úroveň.

3.3 Manažerské kompetence

Jedná se o termín, který bývá v literatuře různě definován. Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 83) uvádí, že manažerské kompetence z části tvoří

funkční způsobilosti manažera a z části respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího prostředí. Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 83) kompetencí manažera rozumí jeho schopnost vykonávat úspěšně nějakou funkci nebo soubor funkcí.

Tento pojem, manažerské kompetence, zde uvádím záměrně s ohledem na to, že vzhledem ke strategii růstu viz. Tab. č. 1 Strategie růstu a obchodní plán (Strategie růstu a obchodní plán, Interní dokumenty 2011) je patrné, že personální konzultantky musejí mít manažerské schopnosti, aby mohla společnost úspěšně projít všemi kroky strategie.

V literatuře existuje mnoho názorů, jakými kompetencemi má manažer disponovat.

Hroník ve své knize uvádí (Hroník 1999, s. 245) 16 dimenzí manažerských kompetencí.

A. Zná dobře svou profesi

1. Podporuje manažerské funkce: deleguje zodpovědnosti, aktivizuje druhé, odstraňuje překážky, koordinuje práci týmu, monitoruje pokrok členů týmu.
2. Posiluje sdílení společné vize: pracuje s týmem na formulaci společné vize, dává jasné pokyny, pomáhá stanovit priority týmu.
3. Rozumí politice nové organizace: ví, co je pro druhé důležité, umí přijímat od druhých i dávat druhým, rozvíjí účinné a významné vztahy uvnitř organizace, umí vyrovnávat možné rozpory mezi zájmy vlastního týmu a zájmy organizace.
4. Má přístup ke zdrojům: má technické i funkční znalosti o profesi i oboru, oboje neustále doplňuje, umí identifikovat, hodnotit i využívat zdroje jiných odborníků.
5. Rozumí organizaci i oboru: chápe současné souvislosti i problémy oboru.

B. Vede a podporuje druhé

1. Je přesvědčený vůdce: je uznávaný jako odvážný vůdce, umí se postavit k obtížným otázkám a čelit problémům, umí argumentovat a bránit své názory, a pokud je to třeba, tak neustupuje.
2. Je zastáncem změn: je nedůvěřivý k tradicím, podporuje změny, připravuje půdu pro změny, umí dobře změny uvést v život.
3. Je na něm vidět pružnost: zvládá mnohostranné požadavky, umí zůstat svůj a držet směr za nepříznivých okolností.

C. Umí účinně komunikovat

1. Působí na druhé: nabízí vlastní nápady a ovlivňuje druhé, umí si získat podporu a lidi k sobě připoutat, dovede vytvářet prostředí, které mobilizuje ostatní k práci.
2. Pěstuje vztahy s druhými: vztahy s druhými jsou pro něj důležité, vyjadřuje upřímný zájem i účast nad problémy druhých, je k druhým přátelský, otevřený a bere je, jak jsou.
3. Umí čelit nepříjemnostem: dovede otevírat neshody a konflikty, napomáhat jejich zvládnutí způsobem, který nedělá nepřátele.
4. Povzbuzuje otevřenou komunikaci: podporuje a vytváří podmínky pro svobodné vyjadřování názorů, nápadů.
5. Umí dobře naslouchat druhým: soustředí se na to, co říkají druzí a je vidět, že z konverzace si něco bere, při diskuzích v týmu slyší, umí správně odpovídat na přímé otázky.

D. Umí dobře pracovat s týmem

1. Podporuje spolupráci: pečuje o týmovou spolupráci budováním týmů, které považují cíle organizace za své, vyzdvihuje vztahy spolupráce uvnitř týmu i mezi týmy
2. Vytváří atmosféru, ve které je vše dosažitelné: aktivizuje druhé, povzbuzuje je k tomu, aby dosahovali a překračovali standardy výkonů a cítili osobní vztah k práci.
3. Pomáhá druhým růst a rozvíjet se: hodnotí síly a vývojové potřeby členů týmu, dává zpětnovazební informace vhodným způsobem, v pravý čas formuluje náročné úkoly a příležitosti k osobnímu růstu.

Jak ve své knize uvádí Veteška a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 84), tak dle Mužíka jsou manažerské kompetence kombinací těchto aspektů: analytického, interpersonálního a emocionálního a požadavky kladené na manažery můžeme rozdělit:

1. analyticko-koncepční schopnosti – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem,
2. manažerské procesní dovednosti – umění naslouchat, jednat, komunikovat, schopnost si efektivně zorganizovat čas, umění stanovit si priority,
3. osobnostní rysy a vlastnosti – pracovitost, schopnost práce v týmu, důslednost, sebejistota, přizpůsobivost,

4. „know-how“ daného odvětví – soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalosti konkurenčního prostředí.

Tuto kapitolu bych chtěla uzavřít slovy Vetešky a Tureckiové (Veteška, Tureckiová 2008, s. 86), že vývoj manažerských dovedností v poslední době směřuje k tzv. univerzální škále dovedností, neboť „manažerské kompetence nemají hranice“.

3.4 Znaky kompetence

Nyní budu popisovat znaky kompetence, kterými se každá z nich dá charakterizovat a které musí splňovat.

Mezi charakteristické znaky kompetence dle Vetešky a Tureckiová (Veteška, Tureckiová 2008, s. 28) řadíme:

- Kompetence je kontextualizovaná – což znamená, že je zasazená do určitého prostředí, situace.
- Kompetence je multidimenzionální – tedy skládá se z rozličných zdrojů a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského života.
- Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií, to umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.

Poslední z těchto znaků je velmi zajímavý, protože ukazuje, že kompetence lze dále rozvíjet, pracovat na nich a vylepšovat je. Je tedy velmi pozitivním znakem jak pro zaměstnavatele, tak pro motivovaného zaměstnance, který má zájem své kompetence dále vylepšovat ve vzdělávacích procesech.

3.5 Životní cyklus kompetence

Jak k tomu dodává Tureckiová (Tureckiová 2010, s. 39), podstatným znakem kompetencí je také to, že pokud nejsou používány, tak mohou vyhasínat, nebo mohou být překryty a potlačeny kompetencemi vhodnějšími.

Dle Kubeše a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 41) dynamika byznysu způsobuje, že kompetence, které jsou třeba dnes, nemusí být již zítra potřebné a naopak může nastat akutní potřeba zcela jiných kompetencí. Je proto velmi důležité, aby vedení a celá organizace reagovala na potřebu nových kompetencí operativně a dokázala hlavně tuto potřebu postřehnout. Jak k tomu Kubeš a spol. dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 41), tak dle strategického záměru firmy lze usoudit, jaké kompetence budou pro realizaci tohoto záměru potřebné. Je velmi špatné, pokud organizace dospějí do stavu, že nedávají váhu signálům, které naznačují potřebu nových kompetencí a mohou se dostat do stavu, kdy již mají vážné problémy a jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004 s. 40), tak řešení této situace je někdy až nemožné. Kdy mezi důvody této nemožnosti řadí nedostatek času na analýzu a změnu potřebných postupů, manažeři jsou tlačeni majiteli k rychlým a unáhleným rozhodnutím, které mohou ještě více problémů způsobit. Je proto velmi důležité, aby organizace dokázaly předvídat potřeby změn požadovaných kompetencí, využívaly rozvojové programy u strategických pozic, které připravují zaměstnance na budoucí možné požadavky.

Kubeš a spol. k tomu dodávají (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 40), že potřeba nových kompetencí se skutečně neobjevuje neočekávaně a je možné je předvídat. Poté již je ale otázkou, zda jsou schopny systémy tyto požadavky zpracovat a zakomponovat. Jak k tomu dodává Bartoňková (Bartoňková 2009, s. 94), tak kompetence přinášejí variabilitu a jak dále dodává, stejnou věc můžeme dělat různými způsoby. A zde je právě prostor pro kompetenční přístupy a kompetenční modely. Já bych v této magisterské práci chtěla vytvořit funkční kompetenční model, který zakomponuje veškeré potřebné kompetence personálních konzultantek ve výše zmíněné agentuře.

4. Kompetenční modely

V rámci kompetenčního přístupu můžeme rozlišit dvě základní východiska a to rysový přístup a situacionalismus. Jak dodává Hroník (Hroník 2007, s. 66), rysový přístup považuje za nejdůležitější základní jednotku rys, naopak situacionalismus říká, že výsledek je vždy podmíněn situací.

Jak dále uvádí (Bartoňková 2009, s. 90), tak kompetenční model má obecně blíže spíše k situacionalismu než k rysovému východisku, avšak v rámci kompetence je i vliv vlastností a já v této práci budu přistupovat k tvorbě modelu systémově a pokusím se skloubit oba tyto přístupy.

Kompetenční model má v rámci organizace mnoho předností a v dnešní době je velmi využíván jako praktický nástroj spojení hodnot společnosti s popisem práce. Hroník nazývá kompetenční model jakýmsi mostem (Hroník 2007, s. 68), kdy popis práce nám přesně říká, co máme dělat a hodnoty společnosti nám pomáhají v rámci chování v nejistých situacích a tím, že tento model je využíván v rámci celé organizace, tak sjednocuje terminologii pro pracovníky. Což je také velmi důležitý význam kompetenčního přístupu, protože umožňuje kvalitní komunikaci mezi různými odděleními napříč celou organizací. Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63) uvádí další významy kompetenčního modelu a to v první řadě ten, že mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by se mělo rozvíjet a podporovat. Další význam spatřují v tom, že kompetenční model vnáší do chování lidí silný prvek měřitelnosti a tím umožňuje organizaci myslet dopředu a umožňuje přípravu do budoucna například ve formě identifikace silných a slabých stránek.

Dle Vetešky a Tureckiové (Veteška, Tureckiová 2008, s. 105) kompetenční model obsahuje typy kompetencí, pojmenovává klíčové kompetence a následně se z něho odvozují modely a profily pro pracovní pozice v organizaci.

Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60) popisují kompetenční model jako konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Při tvorbě kompetenčního modelu můžeme dle Hroníka (Hroník 2007, s. 97) vycházet ze dvou hlavních východisek:

- Prvním východiskem je postup od kompetentního jedince ke kompetentní firmě, tzv. sociálně psychologické východisko. Kdy představou je, že firma se skládá z kompetentních a schopných jedinců, kteří v podstatě díky svým kompetencím řídí chod firmy.
- Druhou možností je východisko strategické, které je založeno na myšlence, že se postupuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince.

Já v této magisterské práci budu z větší části zpracovávat kompetenční model, který vychází z druhého pohledu, který, jak uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 97), představuje základní kompetence firmy, které mohou být rozvinuté na různých úrovních. Volím tento postup z toho důvodu, že vzhledem k ukončení činnosti agentury a následnému obnovení je potřeba, aby bylo použito východisko strategické, které bude propojeno s vizí, cíli a strategií organizace. Ale pochopitelně i východisko sociálně psychologické bude mít vliv na postup při tvorbě kompetenčního modelu této práce.

Funkční kompetenční model vytvořený dle strategického východiska můžeme dle Hroníka (Hroník 2007, s. 71) charakterizovat těmito body:

- Kompetenční model je propojující – propojuje personální činnosti.
- Kompetenční model je uživatelsky přátelský – musí být tedy srozumitelný, sdílný a sdělitelný.
- Kompetenční model je jednotný – funguje tedy napříč celou společností.
- Kompetenční model je využitelný – tedy poskytuje jedno schéma použitelné pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání.
- Kompetenční model je sdílený – je důležité, aby se uživatelé s tímto modelem zvnitřnili, identifikovali.

Jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60) existuje několik druhů modelů a záleží na záměrech firmy, který kompetenční model vznikne. Jak dále dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60), můžeme rozlišit model ústředních kompetencí. Ten zahrnuje kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance, bez ohledu na pozici či roli.

Naopak specifický kompetenční model identifikuje ty kvality a kompetence, které činí tohoto konkrétního zaměstnance konkrétní firmy úspěšným. Posledním typem je generický kompetenční model, který se zabývá kompetencemi, jež jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace a v každé pozici. Ovšem tento typ modelů postrádá dle Bartoňkové (Bartoňková 2010, s. 99) zohlednění specifik firmy.

Já se tedy v této magisterské práci budu věnovat tvorbě specifického kompetenčního

modelu, protože je třeba, aby tento model zohledňoval to, že se společnost znovu takzvaně rozjíždí a bude třeba specifických kompetencí pro personální konzultantky, aby bylo dosaženo cíle a postupovalo se dle strategického a rozvojového plánu.

4.1 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu

V oblasti přístupu při tvorbě kompetenčního modelu je možno dle Rothwella a Lindholma, jak uvádí ve své knize Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63) využít tří základních přístupů:

1. Preskriptivní neboli vypůjčený přístup, který znamená, že si organizace vypůjčí již vytvořený a hotový kompetenční model. Tento postup je velmi úsporný jak v oblasti času, tak v oblasti financí. Jak ovšem Kubeš a spol. dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64), tak dle Lee a Bearda nemusí být vypůjčený kompetenční model ve shodě s podmínkami organizace, která jej chce použít, „jazyk“ kompetencí může být rozdílný a poslední nevýhodu spatřují v tom, že definované kompetence v takovémto kompetenčním modelu nemohou pojmout potřebné změny.
2. Kombinovaný přístup, který jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64) přizpůsobuje již vytvořený model specifickým organizace, v níž bude používán.
3. Přístup šitý na míru - ten jak píše Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65) se liší od kombinovaného tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale sám identifikuje ty projevy chování, které zajišťují kvalitní výkon na konkrétní pozici. Jak dále uvádí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65) jedná se o přístup, který je časově i metodologicky náročnější, ovšem jako jediný vytváří spolehlivý základ pro přijímání důležitých personálních rozhodnutí.

Hana Bartoňková k tomuto tématu píše (Bartoňková 2009, s. 95), že každý z těchto přístupů má své přednosti a omezení a konkrétní volba závisí na záměru firmy, vizi, odvíjí se od klíčových cílů firmy a záměrů v oblasti lidských zdrojů. Jak dále uvádí, tak volba přístupu je také závislá na tom, jaký druh kompetencí chceme identifikovat.

Já v této práci budu vytvářet kompetenční model, který bude vycházet z přístupu šitého na míru. Důvodem je to, že tato personální agentura se momentálně nachází v těžké situaci při znovuoobnovování své činnosti, při opětovném navazování vztahů s klienty a je třeba, aby byl vytvořen přístup šitý na míru s tím, že bude brána v úvahu strategie růstu organizace, obchodní plán a další specifika (Strategie růstu a obchodní plán, Interní dokument, 2007).

4.2 Identifikace kompetencí

Jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46), tak existuje mnoho metod analýzy pracovních pozic a následné definování kompetencí. Můžeme mezi ně zařadit metodu podrobné analýzy vykonávané činnosti i zjišťování osobnostních vlastností a jiných předpokladů u zaměstnance. Tedy tyto možnosti jsou velmi rozdílné a nelze se řídit pouze jednou metodou. Kdy jak dále Kubeš a spol. dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 44), tak cíle poznání a pochopení kompetencí jsou převážně pragmatické, kdy organizaci jde o to, zjistit, které chování přispívá nebo dokonce i rozhoduje o úspěšném zvládnání pozice. Dle něj bez tohoto poznání nelze připravovat účinné tréninky, rozvoj, vzdělávání, ale i stanovování standardů dobrého výkonu.

Identifikace kompetencí tedy slouží i do budoucího fungování organizace jako možný hodnotící nástroj. Fáze identifikování kompetencí můžeme Dle Kubeše a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 115) rozdělit do následujících etap:

1. Přípravná fáze.
2. Fáze získávání dat.
3. Fáze analýzy a klasifikace informací.
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.
5. Ověření a validizace vzniklého modelu.

Já se v této práci budu věnovat prvním čtyřem fázím, kdy poslední fáze vzhledem k tomu, že se týká ověřování na vzorku respondentů, tak pro účely a cíl této práce zpracovávat nebudu. Jedná o časově náročnou činnost, která může být vykonána až po zavedení kompetenčního modelu do praxe, což nekoresponduje s cílem mé práce, kterým je pouze tvorba kompetenčního modelu.

4.3 Přípravná fáze

Jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46), tak cílem přípravné fáze je získat tyto výstupy:

- Identifikovat klíčové pracovní pozice.
- Získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace.
- Porozumět organizační struktuře, tedy tomu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.

Bartoňková k tomu ještě dodává (Bartoňková 2010, s. 95), že je třeba v této fázi sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu a vybrat přístup pro jeho tvorbu (viz. v předchozí kapitole zmíněné deskriptivní, kombinovaný, šitý na míru)

Tedy vzhledem k tomu, že v předchozích kapitolách v podstatě tuto první fázi podrobně rozebírám, tak zde alespoň rámcově shrnu důležité informace a začlením je do zmíněných výstupů u přípravné fáze.

Klíčovou pozicí v této magisterské práci bude pozice personální konzultantky, na kterou bude vytvářen kompetenční model. Jak jsem v kapitole terminologické ukotvení vysvětlovala, tak používám tuto roli v rámci personální agentury Pragma v ženském rodě. Informace o cílech a strategiích firmy již také byly zmíněny. Jde především o to, získat zpět klienty, s nimiž se v minulosti komunikovalo. Tuto spolupráci obnovit a usilovat o to, aby klient byl spokojen s prací konzultantky. S tím souvisí již vyšší cíl a to dostat se ve větší míře na trh a na základě obchodního a strategického plánu se rozvíjet a expandovat. Jak dále uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 100) po získání výstupů z přípravné fáze můžeme rozhodnout o koncepci sběru dat a použité metodice sběru dat.

4.4 Fáze sběru dat

V této fázi, jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48) přichází na řadu techniky a postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace

o pracovním místě nebo roli. Jak dále uvádí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48), tak do těchto technik patří jak přímé pozorování v reálných podmínkách pracovního procesu, tak strukturované pohovory a specializované dotazníky. Mezi základní zdroje a techniky při získávání dat řadí:

1. rozhovor nebo metoda kritických situací,
2. panely expertů,
3. průzkumy,
4. databáze kompetenčních modelů,
5. analýza pracovních funkcí,
6. přímé pozorování.

Jak uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 100) tak použití technik záleží především na finančních a časových možnostech a zkušenostech konzultantů. Kubeš a spol. k tomu dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48), že nelze se spoléhat pouze na jeden zdroj.

Já pro účely této magisterské práce budu používat analýzu pracovních úkolů místa, popis pracovního místa a interní dokumenty, které se vztahují k pozici personální konzultantky a dále dostupnou odbornou literaturu.

Jak uvádí Hroník (Hroník 1997, s. 21), tak analýza práce a popis práce, který je jejím produktem, je v personalistické a manažerské literatuře považován za jeden ze základních zdrojů řízení. Dále také dodává (Hroník 1997, s. 21), že prestižní popisy práce nabývají na důležitosti spíše u velkých firem, které se pohybují ve stabilním prostředí. U menších firem v dynamickém prostředí se jedná spíše o rámcové a letmější popisy práce. Josef Koubek (Koubek 1997, s. 72) ve své knize popisuje analýzu pracovního místa jako klíčovou personální činnost, jejíž kvalita se odráží ve všech dalších personálních činnostech organizace. Kdy dle něj analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na konkrétním pracovním místě a tím také vytváří představu o pracovníkovi na této pozici.

Analýzu pracovního místa Koubek (Koubek 1997, s. 72) definuje takto: “Při analýze pracovního místa jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.” Kdy cílem této analýzy je zpracování veškerých dat a informací do popisu pracovního místa. A popis pracovního místa je právě podkladem pro specifikaci pracovního místa, tj. zpracování podkladů ohledně požadavků kladených na konkrétní pracovní místo.

Jedná se tedy o velmi důležitý proces, který dává informace a podněty k dalším personálním činnostem a je v podstatě strategickou záležitostí, protože jak uvádí Koubek (Koubek 1999, s. 72), tak je základním východiskem pro vytváření pracovních míst či změny profilů pracovních míst.

A nyní bych ještě pro další zpracovávání popisu pracovního místa a analýzu pracovních úkolů vysvětlila terminologické ukotvení dle Koubka (Koubek 1999, s. 73), které budu v dalších kapitolách této práce používat. Pracovní úkol budu v této práci chápat jako část práce, která se skládá z jedné nebo více operací a je určena svým konečným výsledkem. Rozsah povinností je tvořen příbuznými nebo spolu souvisejícími úkoly, které jsou přiřazeny ke konkrétnímu pracovnímu místu. Koubek (Koubek 1999, s. 73) dále mezi důležité pojmy v této oblasti řadí také odpovědnost pracovního místa, která je dána vazbami na jiná pracovní místa a popisuje to, za co je člověk na této pozici zodpovědný a komu je zodpovědný. K pojmu práce Koubek (Koubek 1999, s. 73) uvádí to, že představuje určité množství úkolů, které jsou si navzájem podobné a mohou se spojit a být přiřazeny jednomu pracovníkovi. Na rozdíl od tohoto pojmu je obsah práce již dán různým množstvím a různými typy úkolů, jejich složením a propojením. V této souvislosti také Koubek (Koubek 1999, s. 73) uvádí pojem rozšiřování obsahu práce, který definuje jako horizontální seskupování úkolů podobné povahy a obohacování práce chápe jako vertikální seskupování úkolů. V následujícím textu je uveden popis pracovního místa personální konzultantky v personální agentuře Pragma jako zdroj pro získání informací k analýze pracovních úkolů. Tento popis pracovního místa v dalším textu důkladně rozebírám, abych informace dále použila pro analýzu a klasifikaci informací v následujících kapitolách tak, aby bylo dosaženo cíle této práce, tedy tvorby kompetenčního modelu.

Tabulka č. 2: Popis pracovního místa personální konzultantky (Popis pracovního místa, interní dokumenty 2007)

PRAGMA – personální agentura, www.e-pragma.cz, olomouc@e-pragma.cz, tel.: 587 419 815

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Klient:

<i>Název firmy:</i>	Pragma personální agentura, s.r.o
<i>Sídlo firmy:</i>	Kosmonautů 8, Olomouc, 77900
<i>Kontaktní osoba:</i>	Bělonohý Vladimír, ředitel společnosti
<i>Tel., e-mail:</i>	
<i>Předmět činnosti:</i>	Zprostředkování zaměstnanců
<i>IČO, DIČ:</i>	

Pozice:

<i>Název pozice:</i>	Personální konzultantka
<i>Přímý nadřízený:</i>	Ředitel společnosti
<i>Pracoviště:</i>	Olomouc
<i>Pracovní náplň:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s kandidáty - komunikace s klienty - akvizice nových klientů, navazování spolupráce - uzavírání obchodních podmínek - vedení výběrových řízení - administrativní činnost spojená s orientací v databázi - reporting vedení - schopnost vést tým podřízených - samostatnost, týmový přístup

Požadavky:

<i>Vzdělání:</i>	VŠ, humanitního zaměření (psychologie, sociologie, personální management)
<i>Praxe:</i>	Minimálně 1 rok na obdobné pozici
<i>Jazyky + úroveň:</i>	AJ/NJ na komunikativní úrovni
<i>Práce na PC (SW):</i>	Uživatelská znalost MS Office
<i>Ř.p.:</i>	ano
<i>M / Ž:</i>	neuveďeno
<i>Věk:</i>	neuveďeno
<i>Osobnost,</i>	- samostatnost, týmový přístup

<i>vlastnosti, schopnosti, dovednosti:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost vést podřízené - schopnost práce pod tlakem - časová flexibilita - reprezentativní vystupování - obchodní dovednosti - organizační schopnosti - rozhodnost, rychlost, odpovědnost - schopnost práce pod tlakem - zvládání stresových situací - orientace na cíl - orientace na výkon
<i>Termín nástupu:</i>	
<i>Další požadavky:</i>	Ochota se dále vzdělávat

Nabídky zaměstnanci:

<i>Nástupní plat:</i>	Dle dohody
<i>Plat po zapracování:</i>	Dle dohody
<i>Prémie, odměny:</i>	Provizním způsobem plus fixní plat
<i>Další nabídky:</i> (zam. výhody, auto, telefon, strav. ...)	Telefon, automobil ke služebním účelům
<i>Možnosti dalšího růstu:</i>	ano

Poznámky:	
<i>Vypracoval, dne:</i>	Martin Lejsek, 15. 5. 2007

V první řadě je tedy třeba blíže popsat to, kdo vykonává tuto práci, jaký je název pozice. Tedy název pozice je zcela jasně v předchozích kapitolách dán a tím je personální konzultantka. Některé společnosti v oblasti personalistiky tuto pozici také nazývají obchodně – personálním konzultantem, protože míra obchodu je, jak bude patrné v další části textu, také zastoupena.

Koubek (Koubek 1997, s. 74) k této otázce dále dodává, že je potřeba také místo začlenit v organizační struktuře. Tedy uvést do popisu práce i přímého nadřízeného, tedy kompetentní osobu, které se pracovník na konkrétní pozici bude zodpovídat. V případě tohoto popisu pracovního místa se jedná přímo o ředitele společnosti (Popis pracovního místa, Interní dokumenty 2007). Konzultantka tedy veškeré

informace a dotazy směřuje přímo na ředitele. Vzhledem tomu, že do budoucna je v rámci obchodního a strategického růstu naplánováno, že konzultantka bude mít své podřízené, tak musíme v tomto popisu pracovního místa zohlednit i tuto skutečnost a počítat s tím, že konzultantka musí mít i manažerské kompetence.

Nyní chci důkladně popsat pracovní náplň a úkoly konzultantky, aby bylo možno dále v textu vytvořit kompetenční model, který by obsáhl veškeré potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Jak Koubek uvádí (Koubek 1997, s. 74), je důležité zodpovězení otázky, co vyžaduje daná práce, jaká je vlastně její povaha. Je tedy třeba rozpoznat a specifikovat:

1. Povahu úkolů, jejich členění na dílčí úkoly a operace.
2. Které povinnosti jsou stálé, pravidelné a které je třeba vykonávat pouze příležitostně.
3. Odpovědnost spojenou s pracovním místem.

Veškeré informace ohledně konkrétních úkolů, které teď budu v dalším textu popisovat, jsou zpracovány na základě interních materiálů (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007), tedy úkolů, které má personální konzultantka popsané v pracovních manuálech. Vzhledem k tomu, že na této pozici již několik let pracuji, tak na základě mé zkušenosti a praxe budu uvádět i specifikace úkolů. Konkrétní úkoly zde popisuji proto, abych mohla v následující kapitole přistoupit k analyzování a seskupování informací pro kompetenční model.

Podíváme-li se tedy na úkoly personální konzultantky, jak jsou uvedeny v dokumentu: Specifikace pracovní pozice (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály, 2007) během jednoho dne, tak můžeme začít v první řadě u třídění došlých e-mailů. Tyto e-maily chodí jak každé konzultantce na její pracovní e-mailovou adresu, tak na adresu centrální, jež je pro celou pobočku v Olomouci. Tedy personální konzultantka musí z centrální adresy roztřídit došlé e-maily a přeposlat je dle obsahu. Konzultantka musí již sama zvážit, zda se jedná o e-mail od klienta, nebo nový požadavek, informativní e-mail ohledně inzerce nebo reklamní akcí. Je tedy zodpovědností konzultantky, aby dokázala vyhodnotit důležitost a správného příjemce.

Jakmile je pošta roztřídněná, tak na základě úkolu č. 2 (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007) se konzultantka začíná věnovat došlým reakcím z inzerce. Tyto reakce mají e-mailovou podobu, k e-mailu je připojen i životopis kandidáta. Konzultantka tedy otevře e-mailovou reakci a začne hodnotit přiložený životopis. Ten porovnává s požadavky na pracovní místo, na které

přišla reakce. V případě vhodnosti kandidáta na požadovanou pozici jej telefonicky kontaktuje a domlouvá si osobní pohovor s kandidátem (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály, 2007).

Mezi další každodenní povinnost konzultantky patří to, že musí na základě dříve pozvaných kandidátů vést pohovory. Tedy kandidát je pozván na určitý termín, konzultantka jej musí přivítat a v zasedací místnosti s kandidátem vést asi čtyřicetiminutový pohovor. Konzultantka s kandidátem prochází jeho praxi a profesní kariéru, také jeho zájem o další získávání zkušeností, úroveň znalosti jazyků, jeho motivovanost, schopnost práce pod tlakem, schopnost řešit problémy, schopnost pracovat v týmu, samostatnost. Konzultantka má také za úkol, jak uvádí interní materiály, zhodnotit pravdivost životopisu, kdy se snaží různými otázkami odhalit případné falešné informace v životopisu (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007).

Konzultantky využívají strukturovaný pohovor, který jak definuje Koubek (Koubek 1997, s. 143) je náročnější na přípravu. Na pohovor musí jít konzultantka připravená, mít vytištěný životopis kandidáta a také profil společnosti, kterou chce kandidátovi nabídnout. Konzultantka musí být schopna představit společnost, která je kandidátovi nabízena, v takové míře, aby znal počet zaměstnanců, základní organizační strukturu, firemní kulturu, možnost finančního ohodnocení, jiné benefity společnosti, možnosti profesního růstu a také musí být informován o požadavcích, které by se od něj na této pozici očekávaly. Jsou to velmi důležité informace pro kandidáta, který se dále rozhoduje, zda má o nabízenou pozici zájem.

Mezi další každodenní povinnosti konzultantky patří povinnost spojená se zápisem informací z pohovoru do interního systému, která je v popisu pracovního místa obsažena v administrativní činnosti. Konzultantka musí důsledně zapsat všechny informace s pohovorem související, protože dále může oslovovat kandidáta a nabídkami práce i jiná konzultantka. Tak je velmi důležité, aby byly veškeré informace předány do systému.

Pokud konzultantka vyhodnotí, že kandidát je vhodným pro konkrétní pozici, tak zasílá do společnosti průvodní dopis společně s životopisem. V průvodním dopisu musí zhodnotit veškeré informace, které se na pohovoru dozvěděla, také osobnostní stránku kandidáta, jeho negativa, pozitiva, možnosti rozvoje, osobnostní profil. Průvodní dopis je velmi důležitý nástroj pro personální konzultantku, protože díky správné formulaci textu může způsobit zájem u vedení společnosti o tohoto kandidáta.

Mezi úkoly personální konzultantky, které nejsou pravidelné (Specifikace pracovní pozice, Interní materiály, 2007), ale jsou velmi podstatné, patří schůzky u klientů. Konzultantka musí své klienty navštívit, zeptat se na stávající situaci ve společnosti, zhodnotit společně s personalistou, jaké jsou další možnosti při obsazování pozic, vyhodnotit pozice, jež jsou problémové pro obsazení, prodiskutovat možnosti řešení personálních problémů. Jsou to velmi stěžejní schůzky, kdy konzultantka tak upevňuje osobní kontakt s personalistou v konkrétní společnosti, ale také získává cenné informace pro výběr vhodných uchazečů.

Jak je v popisu pracovní místa patrné (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007), tak navazování vztahů s novými klienty patří mezi základní úkoly personální konzultantky. Ta na základě inzerce osloví společnost, která ještě nebyla kontaktována a s níž se doposud nespolečně pracovalo a nabídne služby výběru vhodných kandidátů a zabezpečení výběrového řízení. I v tomto případě si konzultantka raději domlouvá schůzku ve společnosti, aby konkrétní podmínky mohly být osobně probrány.

Personální konzultantka v agentuře Pragma má možnost dojednávat specifické podmínky během obchodního jednání (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007). K úkolům, které nejsou denně vykonávané, ale jsou velmi důležité, patří zadávání inzerce. Konzultantka si musí na základě požadavků klienta a specifikace pracovního místa vytvořit popis pracovního místa a poté zadat inzerát na inzertní servery v takovém znění, aby přilákal vhodné kandidáty na obsazovanou pozici. Musí také provádět výběr z interní databáze. Nelze říct, jak často tento úkol musí konzultantka plnit, protože se to odvíjí od počtu nově zadaných pozic.

Jednou týdně informuje ředitele společnosti o úspěšných i problémových záležitostech v rámci své práce, což je v popisu místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007), nazváno jako reporting vedení. Práce personální konzultantky je kombinací samostatné práce a týmové práce. Personální konzultantka si řídí celé své výběrové řízení zcela sama. Ovšem je velmi důležité, aby o vhodných kandidátech komunikovala s ostatními konzultantkami, aby nedošlo k nedorozumění, zaslání kandidáta do několika společností současně atd. Velký důraz se tedy klade na to, aby konzultantky vždy pečlivě zapisovaly veškeré informace o kandidátech do interní databáze a kooperovali spolu ohledně kandidátů. Bylo by velmi neprofesionální, aby jednomu kandidátovi zavolaly během dne dvě konzultantky s nabídkou pracovního místa, když může kandidátovi zavolat jedna

konzultantka a představit mu obě nabídky najednou. Zde se nám již tedy odráží požadavek na samostatnost a týmový přístup v popisu pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007).

Další otázku, kterou si Koubek (Koubek 1997, s. 74) ve svém díle v rámci pracovního místa klade, kde jsou úkoly vykonávány, v jaké lokalitě, či na jakém pracovišti.

V našem případě tedy popis pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007) udává přesnou adresu, kde bude konzultantka svoji práci vykonávat. Konzultantka veškerou administrativní činnost, zpracování e-mailů a telefonování s klienty a kandidáty řeší na svém přiděleném pracovišti, tedy u svého stolu a počítače v kanceláři na výše uvedené adrese. Pohovory se odehrávají v zasedací místnosti, která je oddělena od kanceláře, aby umožňovala soukromí, diskrétnost a klid na pohovor. A jak jsem v předchozím textu uváděla, tak na schůzky se jezdí ke klientům do společností. Proto je v rámci popisu pracovního místa uveden požadavek na ochotu cestovat a flexibilitu, časovou přizpůsobivost (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007).

Další údaj, který souvisí dle Koubka s popisem pracovního místa (Koubek 1997, s. 74) jsou informace o tom, jaké je vzájemné postavení úkolů, jejich hierarchické uspořádání dle obtížnosti a důležitosti. Nejdůležitějším úkolem personální konzultantky v této agentuře, jak uvádí interní materiály s názvem Prioritní úkoly konzultantky (Prioritní úkoly personální konzultantky, Interní materiály 2007) je vytvořit nástup kandidáta na obsazovanou pozici.

Na základě nástupu kandidáta do společnosti se může vyfakturovat konkrétní finanční obnos, z kterého tato agentura financuje veškeré výdaje. Ve výše zmíněném dokumentu (Prioritní úkoly personální konzultantky, Interní materiály 2007) je dále zařazeno do prioritních úkolů i udržení kvalitních vztahů s klienty, protože pokud by se ztratila navázaná spolupráce, tak je velmi obtížné ji znovu získat. Konzultantka tak musí doslova pečovat o tento pracovní vztah s klienty a utužovat jej návštěvami, e-maily a telefonáty.

Mezi třetí klíčový úkol (Prioritní úkoly personální konzultantky, Interní materiály 2007) patří navazování nových kontaktů. Kdy kandidátka musí neustále zjišťovat, jaké firmy se objevují na trhu, jaké další možnosti spolupráce se mohou případně navázat.

Tyto tři úkoly jsou zásadní, protože je třeba mít pro koho výběrová řízení dělat. Poté již v hierarchii důležitosti přichází na řadu správné posouzení životopisů, pohovorů,

kvalitní sepsání průvodních dopisů, profesionální vedení obchodních schůzek. Na této pozici je velmi velký tlak na výkon, konzultantka musí během měsíce mít alespoň dva nástupy, aby mohla být provizně ohodnocena. Jestliže není tento výkon splněn, tak konzultantka zůstává na finančním fixu (Hodnocení konzultantek, Interní materiály 2007).

Ovšem velmi nepříjemná je situace, když konzultantka nemá nástup během měsíce žádný. Pokud se tato situace stane, tak je konzultantka ředitelem vyzvána, aby zhodnotila tento nedostatek, našla případné důvody svého neúspěchu a vytvořila jakýsi plán, aby se tato situace již neopakovala.

Tento fakt se nám objevuje v popisu pracovního místa ve schopnosti práce pod tlakem (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007). Kdy tlak je vyloženě směřován na výkon. U pozice personální konzultantky je velmi důležitá časová flexibilita, tedy schopnost se přizpůsobit požadavkům zaměstnání a v případě potřeby si pracovní dobu prodloužit. Některé schůzky se totiž ve společnostech domlouvají až po pracovní době a konzultantka se návrhu vedení společnosti musí přizpůsobit.

V oblasti vzhledu konzultantky je potřeba především upravenosti a vkusu (Pravidla pro reprezentaci, Interní materiály 2006). Konzultantka musí být čistě oděna, v rámci pracovní doby není vhodné nosit nátělníky a příliš krátké sukně. Také boty by měly být zvoleny společenské. Pokud má konzultantka smlouvenou schůzku u klienta, tak je žádoucí obléci se tak, aby to odpovídalo obchodnímu jednání. V těchto případech se tedy doporučuje kostýmek, či jiné společenské odění. Odění, celková upravenost, znalost společenské etikety jsou záležitosti, které spadají do reprezentativního vystupování.

Nyní bych se tedy přesunula k požadavkům na pozici personální konzultantky v oblasti vzdělání, praxe a znalostí. Jak je uvedeno v popisu pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007), tak na tuto pozici je potřeba mít vysokoškolské vzdělání, minimálně bakalářské a to v oblasti humanitní. Nejlepšími a preferovanými obory jsou personální management, psychologie, sociologie.

Je velmi důležité, aby měla konzultantka již nějakou praxi v podobném směru, tedy spojení personalistiky s obchodem, vzhledem k tomu, že obchod je velmi výrazně zastoupen v práci personální konzultantky.

Požadavek na znalost AJ nebo NJ (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007) je dán tím, že konzultantka musí komunikovat v cizím jazyce při pohovoru s kandidáty, pokud pozice vyžaduje přezkoušení z jazyka, aby bylo možné určit úroveň znalosti.

Tuto komunikaci v cizím jazyce je třeba také k jednání se zahraničními klienty, nebo při e-mailové komunikaci s nimi.

Vzhledem k tomu, že personální konzultantka musí celé výběrové řízení vést sama od počátku do konce, tak je velmi důležité, aby si dokázala práci zorganizovat. Musí být schopná zkoordinovat veškerou práci s úkoly tak, aby konečným výsledkem její práce byl výkon, který bude podpořen bezchybnou administrativní prací, výbornými vztahy s klienty, spokojeností kandidátů. S tím souvisí i požadavek, který je také v popisu pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007) uveden a to je zvládnání stresových situací. Vzhledem k tomu, že svá výběrová řízení zná jen konzultantka, tak nemá možnost zastoupení, nebo nahrazení v průběhu své práce. Tedy pokud musí řešit v jednu chvíli několik úkolů, které mají stejnou váhu a prioritu v řešení, musí být schopna tyto úkoly zvládnout bez komplikací a stresů.

Dále je v popisu pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007) uveden požadavek na rychlost, která souvisí s psychomotorickými dovednostmi. Tento požadavek je zde záměrně uveden proto, že personální konzultantka musí jednat velmi rychle, vzhledem k tomu, že je velká konkurence na trhu a kandidáti reagují i jiným personálním agenturám. Jakmile tedy obdrží konzultantka vhodný životopis, musí ihned začít velmi rychle a aktivně s tímto životopisem pracovat tak, aby bylo dosaženo výkonu, který je od ní očekáván (Efektivní práce personální konzultantky, Interní materiály 2006). Pokud není její reakce rychlá, může již kandidát být zasláný do společnosti jinou agenturou a konzultantce se tak ztrácí možnost nástupu kandidáta do společnosti.

Jak je tedy patrné práce personální konzultantky v sobě kloubí obchodní dovednosti společně s personálními. Vzhledem k rozsáhlosti předchozího textu, zde jen shrnu povinnosti personální konzultantky, které jsou uvedeny ve specifikaci pracovní pozice personální konzultantky (Specifikace pracovní pozice, Interní materiály 2007), aby bylo možno v dalším textu zpracovávat projevy chování a kompetence z nich vyplývající.

Povinnosti a odpovědnosti personální konzultantky v personální agentuře Pragma (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007):

- komunikace s klienty,
- komunikace s kandidáty,
- akvizice nových klientů,
- reporting vedení,

- sepsání popisu pracovního místa,
- vytvoření inzerátu,
- inzerování na personálních serverech,
- provádět pohovory s uchazeči,
- aktivní práce s databází,
- plnění cílů v oblasti efektivit,
- jiné úkoly zadané vedením,
- analýza trhu práce.

4.5 Fáze analýzy a klasifikace informací

Jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová Kurnický 2004, s. 55), tak v této fázi můžeme zpracovávat množství záznamů, projevů chování a získaných informací. Kdy výstupem je seznam kompetencí. Jak uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 101), tak postup této fáze můžeme rozdělit do následujících kroků:

1. Soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících pozici.
2. Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům a výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze se dostanou pouze informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
3. V tomto kroku se jednotlivé výroky zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata, kdy tvoří základ kompetence a někdy se můžeme setkat s termínem kompetenční kotvy. Kdy tyto kotvy budou vytvořeny na základě seskupení příbuzných projevů chování.
4. V tomto kroku je vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly v předchozí fázi tříděny a hodnoceny, jsou hodnoceny nejčastěji dotazníkovou formou na stupnici významnosti. Získají se tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Jak dále Bartoňková uvádí (Bartoňková 2010, s. 101) tak tato informace bude důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu. Tento poslední krok ověření získaných projevů,

kteřé jsou následně zařazeny do kompetencí, jsem vzhledem k časové náročnosti neověřovala dotazníkovou formou, ale vycházela jsem z vlastní praxe a zkušenosti, kdy jsem práci personální konzultantky vykonávala a pozitivní projevy chování byly následně hodnoceny nadřizeným. Na základě této informace jsem jednotlivé kompetence rovněž zařadila do kompetenčního modelu.

Tuto fázi rozdělím do dvou na sebe navazujících kapitol, kdy první z nich je identifikace klíčových kompetencí, kdy definice klíčových kompetencí i to, z jakého pohledu k nim budu v této tvorbě kompetenčního modelu, je vysvětlen v kapitole 3.2. Druhou fází je identifikace kompetencí personální konzultantky, které jsou jakousi nadstavbou nad klíčovými kompetencemi a jejich význam je v efektivním a proaktivním přístupu k práci, jenž se dále odráží v pracovních výsledcích konzultantky, opět odkaz na kapitolu 3.2 v této práci.

4.6 Fáze identifikace klíčových kompetencí

V této fázi budu vycházet z vize personální agentury Pragma (Vize společnosti, Interní materiály 2007), z popisu pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007), ze specifikace pracovní pozice (Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní materiály 2007), z popisu efektivní práce konzultantky (Efektivní práce personální konzultantky, Interní materiály 2006) a z odborné literatury.

Tabulka č. 3: Analýza vize společnosti personální agentura Pragma a z ní vyplývající požadavky na zaměstnance (Vize společnosti, interní materiály 2007)

<i>Máme odborné znalosti, dbáme na osobní přístup ke klientům i kandidátům a do budoucna chceme zůstat stálými a odpovědnými pomocníky našim klientům.</i>
<i>Požadované jednání pro personální konzultantky:</i>
Budou se neustále rozvíjet ve svém oboru. Budou dbát na dodržení vize při své práci.

<p>Budou respektovat požadavky klientů. Budou zdvořile komunikovat s kandidáty. Budou loajální ke svému zaměstnavateli. Budou ctít požadavek zodpovědnosti a budou hodnoceni za jeho naplnění.</p>
<p>ODBORNOST – OSOBNÍ PŘÍSTUP – ODPOVĚDNOST = nejdůležitější kvality konzultantek</p>
<p><i>Po konzultantkách v této agentuře se tedy na základě vize požaduje:</i></p>
<p>Budou se sami na základě literatury vzdělávat. Budou vyhledávat odborná školení. Budou se aktivně podílet na tom, že získané nové informace budou integrovány do jejich práce. Budou se sami zamýšlet nad možnými změnami ve stylu práce. Budou komunikovat s klienty tak často, jak klient bude požadovat a budou rozvíjet osobní přístup k nim. Budou respektovat přání a potřeby klienta. Budou komunikovat s kandidáty, dávat jim zpětnou vazbu, pomáhat a radit při hledání nového zaměstnání. Ponesou odpovědnost za svou práci. Jejich jednání bude v souladu s vizí. Budou ctít zaměstnavatele a jeho požadavky.</p>

Na základě vize společnosti byla vedením a metodičkou vypracována analýza požadovaného jednání z vize vyplývající a dále byly doplněny požadavky, které musí personální konzultantky této společnosti dodržovat a splňovat. Bylo tedy přesně identifikováno jednání, které vedení po svých zaměstnancích požaduje. A tyto projevy požadovaného jednání jsou základem pro identifikaci klíčových kompetencí personálních konzultantek v mé práci.

V následujícím textu budu tedy zpracovávat klíčové kompetence. Budu postupovat dle kroků, které jsou popsány v kapitole 4.5 a na ně bude již navazovat poslední fáze a to popis a tvorba kompetence.

Jak uvádí Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 56), tak v předešlých fázích se mluví o náčrtu kompetence, který se získá seskupením příbuzných projevů chování. Zatímco ve fázi popisu a tvorby kompetence se již propracovává charakteristika kompetence tak, aby vystihovala a přesně popisovala chování, které ji charakterizuje. Jak dále Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 57) uvádí, tak je třeba tuto kompetenci definitivně pojmenovat a popsat jednotlivé úrovně. Kdy ještě Kubeš a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 57) dodávají,

že pro tvorbu kompetence i stupnice platí následující principy:

1. Použití jednoduchého a srozumitelného jazyka, je nutno se vyvarovat dvojznačnosti.
2. Najít kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti při popisu.
3. V definici by se neměl objevit název kompetence.

Tabulka č. 4 Analýza klíčových kompetencí

<i>Vyžadované jednání, aby bylo v souladu s vizí</i>	<i>Kompetenční kotvy z tohoto jednání vyplývající</i>	<i>Charakteristika kompetence</i>	<i>Název kompetence</i>
stálé vzdělávání v oboru	vzdělávání	Schopnost učit se, v tomto procesu učení vytrvávat, efektivně hospodařit se svým časem a informacemi. Zahrnuje povědomí o vlastních postupech učení, vlastních potřebách, schopnost rozpoznávat dostupné možnosti, a překážky za účelem úspěšnosti učení. Tedy získávat, zpracovávat a osvojovat si nové znalosti a dovednosti, vyhledávat rady a využívat je. (Tureckiová, Veteška 2008, str. 63)	KOMPETENCE K UČENÍ
účast na odborných školeních	navyšování znalostí		
odbornost			
integrování nových znalostí do své práce	zvyšování odbornosti		
zdvořilá komunikace s kandidáty	interpersonální komunikace	Schopnost sociální interakce mezi dvěma nebo více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací. Úroveň jazykových schopností umožňujících realizovat komunikační potřeby přiměřené situaci. (Palán 2002, str.101)	KOMUNIKACE
osobní a citlivá komunikace s klienty			
respektování požadavků klienta			
dbát na soulad práce a vize	chování a jednání je v souladu s vizí	Být připraven převzít odpovědnost a bez prodlení přijímat potřebná rozhodnutí. (Tureckiová, Veteška 2008, str. 41)	ZODPOVĚDNOST
nést zodpovědnost za tento soulad	zodpovědnost za práci		
Zodpovědnost			

V textu níže se nyní budu zabývat stupnicí rozvoje úrovně klíčových kompetencí, kde použiji stupnici publikovanou Kubešem a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125). Tito autoři dále dodávají (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 57), že popis jednotlivých úrovní začíná negativními projevy chování v rámci dané kompetence.

Hodnota kompetence označená číslem 1 a 2 představuje vážnou překážku a omezení v práci.

Hodnota 3 představuje adekvátní úroveň kompetence a bylo by žádoucí, aby tato hodnota neklesala. Ovšem, jak autoři dále uvádějí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 126), tak se za ní skrývá spíše reaktivní chování, tedy pracovník jej použije tehdy, je-li vyzván, aby se choval určitým způsobem, donutí jej situace, nebo okolnosti. Hodnota 4 a 5 již představuje proaktivní chování pracovníka, jde o kompetence vysokého výkonu, důležité v turbulentním a dynamickém prostředí, kterým právě rozvoj personální agentura Pragma je.

Tabulka č. 5 Stupnice rozvoje úrovně klíčových kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125).

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování pracovníka jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Absence nebo negativní projevy znamenají výrazné omezení efektivnosti práce manažera.
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo vůbec, i přes to, že to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu manažera. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy, kdy to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného v bodě 3 vybízí také ostatní k používání kompetence.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje další lidi kolem sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří také systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar.	Kompetence v této úrovni představuje velmi silnou stránku, neboť ovlivňuje celou organizaci.

V předchozím textu jsem tedy identifikovala klíčové kompetence personálních konzultantek v personální agentuře Pragma na základě vize, její analýzy a požadavků na konzultantky z ní vyplývajících, jak je ustanoveno v Tab. č. 2, Analýza vize společnosti personální agentura Pragma a z ní vyplývající požadavky na zaměstnance (Vize společnosti, interní materiály 2007). V následující kapitole 4.7 se budu věnovat identifikaci kompetencí pro práci personální konzultantky v této agentuře.

4.7 Fáze identifikace kompetencí personální konzultantky

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníky personální agentury, tedy pro personální konzultantky, tak je třeba vedle klíčových kompetencí, které již byly identifikovány, identifikovat také ostatní kompetence. V této fázi budu vycházet z informací, které jsou uvedeny v kapitole 4.4, Fáze sběru dat. Je zde podrobně rozepsán popis pracovního místa (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007) a úkoly z něj vyplývající. Na základě všech těchto informací, znalosti organizačního prostředí a zkušenosti z této pozice bude identifikováno jednání, které je u této pozice vyžadováno, a tyto projevy chování budou opět základem pro tvorbu kompetence. Postup tvorby kompetence bude použit stejný, jako při tvorbě klíčových kompetencí, který je důkladně popsán v kapitole 4.5 (Fáze analýzy a klasifikace informací). Jak jsem v kapitole 4.1 uvedla, tak kompetence budu dělit na manažerské, technické a interpersonální.

Tabulka č. 6 Analýza činností a identifikace kompetencí

<i>Vyžadované jednání dle popisu pracovního místa a charakteristiky úkolů (Popis pracovního místa, Interní materiály 2007)</i>	<i>Kompetenční kotvy z tohoto jednání vyplývající</i>		<i>Název kompetence</i>
<p>podporuje podřízené vytváří atmosféru, ve které se dobře pracuje pomáhá druhým růst a rozvíjet se</p>	<p>Aktivně napomáhá svým podřízeným v plnění úkolů tak, aby podávali požadovaný výkon.</p>	MANAŽERSKÉ	PODPORA A KOUČINK
<p>samostatně si dojednává osobní schůzky uzavírá smlouvy vyjednává smluvní podmínky organizuje návštěvy u klientů komunikuje s kandidáty organizuje si práci</p>	<p>Pracovník je schopen nalézt vlastní způsob řešení konkrétního problému, a z výsledku vyvodí správné závěry pro příští jednání. (Veteška, Tureckiová 2008, str. 41).</p>		SAMOSTATNOST
<p>přichází s novými návrhy na zlepšení není spokojen s průměrným výkonem má zájem o stálý růst efektivity práce zajímá se o ekonomickou situaci firmy a chce ji zlepšit stanovuje způsoby, jak zlepšit výkon</p>	<p>Pracovník má zájem na stálém zlepšování práce a efektivity z ní vyplývající.</p>		ORIENTACE NA VÝKON

dokáže si naplánovat termíny schůzek, pohovorů	Stanovuje a uspořádává úkoly a procesy tak, aby byl naplněn cíl organizace.	TECHNICKÉ	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
dokáže si vytvořit harmonogram činností			
řídí se podmínkami time managementu			
využívá efektivně celé pracovní doby			
dokáže si naformulovat úkoly a cíle			
vyhledává informace o nových inzerátech	Schopnost vyhledat nebo přijmout a rozumět tištěným nebo mluveným informacím a dále je aktivně využívat (Hroník 2006, str. 34).	TECHNICKÉ	AKTIVNÍ PRÁCE S INFORMACEMI
vyhledává informace o nových podnicích			
zajímá se o nové informace z regionu			
informace aktivně zapisuje do interní databáze			
zadávání inzerce dle informací orientace na trhu práce			
je ochotna podílet sdílet došlé životopisy s kolegyněmi	Má smysl pro spolupráci a je ochoten se podílet na týmové práci konstruktivním způsobem (Hroník1999, str. 240).	INTERPERSONÁLNÍ	KOOPERATIVNOST
pokud může, tak poskytne veškeré informace, které se týkají klientů i kandidátů, kolegyním			
poznat osobnost kandidáta	Schopnost vyznat se v lidech a znalostech.	INTERPERSONÁLNÍ	POZNÁNÍ LIDÍ
položít při pohovoru takové otázky, aby bylo možné rozpoznat pravdivost jeho tvrzení			
umět odhadnout charakter kandidáta			
pozorovat mimoverbální projevy			

Opět zde uvádím stupnicí rozvoje úrovně klíčových kompetencí, publikovanou Kubešem a spol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125)

Tabulka č. 7 Stupnice rozvoje úrovně kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125).

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování pracovníka jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Absence nebo negativní projevy znamenají výrazné omezení efektivnosti práce manažera.
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo vůbec, i přes to, že to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu manažera. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného v bodě 3 vybízí také ostatní k používání kompetence.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje další lidi kolem sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří také systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar.	Kompetence v této úrovni představuje velmi silnou stránku, neboť ovlivňuje celou organizaci.

4.8 Kompetenční model

Vzhledem k cíli této práce, kterým byla tvorba kompetenčního modelu pro personální konzultantky, byly na základě analýzy vize a analýzy pracovního místa identifikovány jednotlivé kompetence. Klíčové kompetence byly definovány na základě výstupů analýzy dokumentu „Analýza vize společnosti personální agentura Pragma a z ní vyplývající požadavky na zaměstnance“, v níž bylo definováno chování, které vedení po konzultantkách požaduje, aby bylo dosaženo vize a cíle společnosti. Následně byla provedena analýza popisu pracovního místa, na základě

ní, znalosti prostředí a vlastní zkušenosti na této pozici byly definovány kompetence personálních konzultantek, které již nejsou klíčové a tedy zásadní při výběru konzultantek, ale musí být na jisté úrovni zastoupeny a během praxe a pracovní činnosti se budou dále u konzultantek rozvíjet. Tyto kompetence jsou rozděleny na manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence, toto dělení je blíže popsáno v kapitole 3.1 Dělení kompetencí. Tedy v následující tabulce je na základě výstupů výše popsaných analýz vytvořen kompetenční model pro pozici personální konzultantky v personální agentuře Pragma.

Tabulka č. 8 Kompetenční model pro personální konzultantky

MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
podpora, koučink	kooperativnost	aktivní práce s informacemi
orientace na výkon	poznání lidí	organizační schopnosti
samostatnost		
<i>klíčové kompetence</i>		
ZODPOVĚDNOST	SCHOPNOST K UČENÍ	KOMUNIKACE

5. Závěr

Cílem této magisterské práce byla tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky v personální agentuře Pragma. Na základě popisů pracovního místa, specifikace pozice, interních materiálů, analýzy vize a z ní vyplývajících požadavků, literatury a vlastní zkušenosti byly identifikovány jednotlivé kompetence. Nejdříve klíčové a poté kompetence, které vytváří jakousi nadstavbu nad klíčovými. Pro obojí kompetence byly vytvořeny stupnice rozvoje úrovně, které mohou být vedením použity ke změření stávající úrovně konkrétních kompetencí a také ke sledování rozvoje kompetencí u pracovníků personální agentury. Pro cíl práce, tvorbu kompetenčního modelu, byly kompetence rozděleny do čtyř kategorií. Klíčové kompetence, které vplynuly z analýzy vize. Další kompetence vzhledem k tomu, že byly převážně zastoupeny v oblasti manažerské a interpersonální, částečně technické, tak byly rozděleny dle Tyrona (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34) na: manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence, které byly identifikovány na základě interních materiálů, znalosti prostředí a vlastní zkušenosti na této pracovní pozici.

Určitě budu velmi ráda, pokud vedení personální agentury Pragma zváží tento kompetenční model a postupně jej implementuje do svého systému tak, aby byl přínosem pro oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Seznam použitých pramenů a literatury

- MILKOVICH, G, BOUDREAU, J.: *Řízení lidských zdrojů*. vyd. neuvedeno. Praha: Grada Publishing 1993, s. 936.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. s. 181.
- NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Akademie věd ČR 1997, s. 336.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Vzdělávací strategie* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 144.
- NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia 1999, s. 498.
- PALÁN, Z.: *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia 2002, s. 280.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008, s. 140.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 240.
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál 2001, s. 375.
- TURECKIOVÁ, M.: *Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí*. *Andragogická revue*, 2, 2010, č. 1, s. 34 -43
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 208.
- HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press 1999, s. 311.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Management PresS 1997, s. 350.
- WÁGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, s. 128

Interní dokumenty:

Obchodní plán a strategie růstu, Interní materiály 2011

Specifikace pracovní pozice personální konzultantky, Interní dokumenty, 2007

Prioritní úkoly personální konzultantky, interní dokumenty 2007

Hodnocení konzultantek, Interní materiály 2007

Vize společnosti, Interní materiály 2004

Proces tvorby přidané hodnoty a podpůrné procesy, Interní materiály 2011

Popis pracovního místa, Interní materiály 2007

Specifikace pracovních pozic, Interní materiály 2007

Jak vést strukturovaný pohovor, Interní materiály, 2007

Smlouva o zprostředkování zaměstnání, Interní materiály 2007

Pravidla pro reprezentaci, Interní materiály, 2006

Efektivní práce personální konzultantky, Interní materiály 2006

Internetové odkazy:

<http://www.e-pragma.cz/profil-spolecnosti.php> cit. (19. 2. 2012)

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Strategie růstu a obchodní plán (Strategie růstu a obchodní plán, Interní dokumenty 2011)
- Tabulka č. 2 Popis pracovního místa personální konzultantky (Popis pracovního místa, interní dokumenty 2007)
- Tabulka č. 3 Analýza vize společnosti personální agentura Pragma a z ní vyplývající požadavky na zaměstnance (Vize společnosti, interní materiály 2007)
- Tabulka č. 4 Analýza klíčových kompetencí
- Tabulka č. 5 Stupnice rozvoje úrovně klíčových kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125).
- Tabulka č. 6 Analýza činností a identifikace kompetencí
- Tabulka č. 7 Stupnice rozvoje úrovně kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 125).
- Tabulka č. 8 Kompetenční model pro personální konzultantky